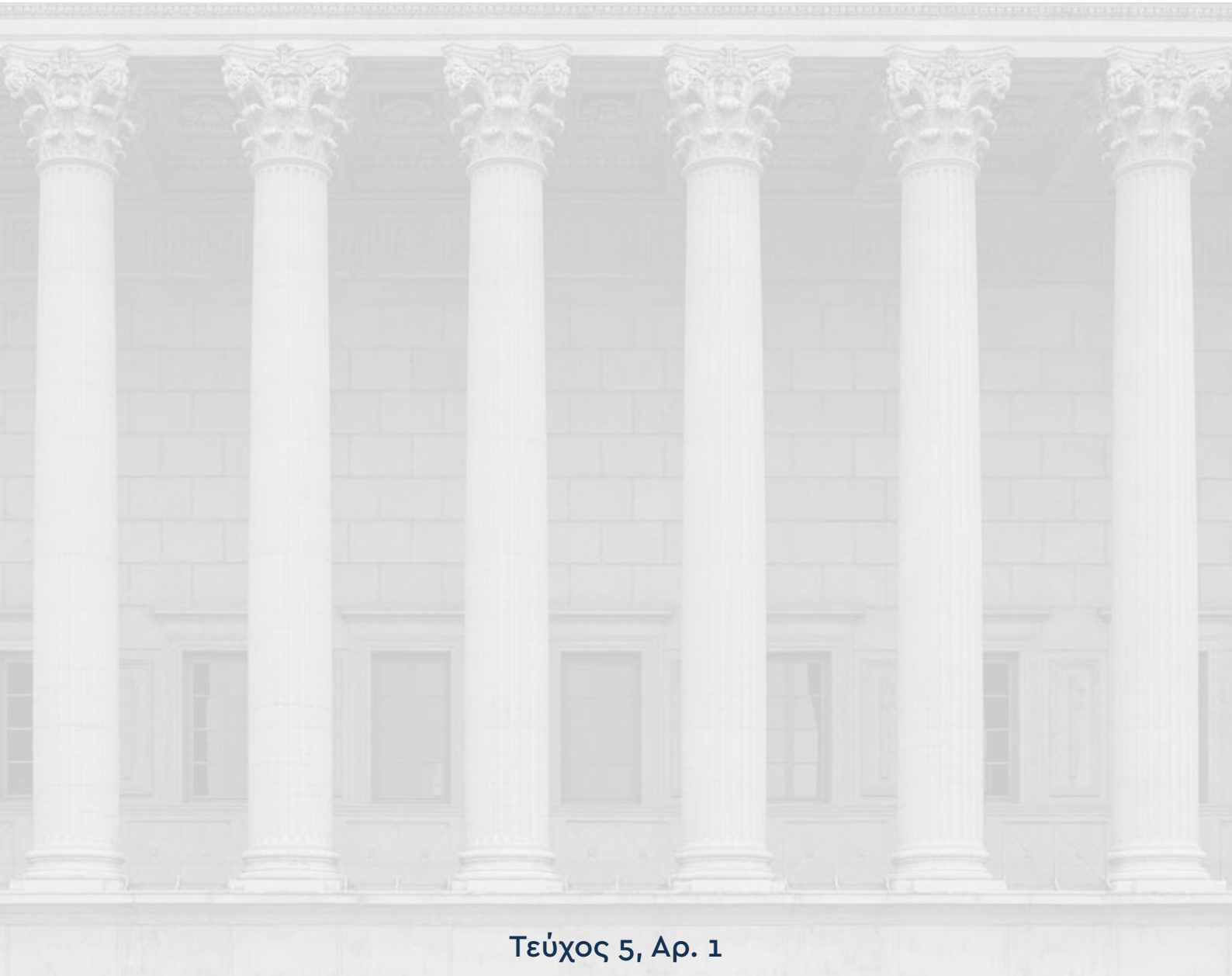




UNIVERSITY
of NICOSIA | ΝΟΜΙΚΗ
ΣΧΟΛΗ



Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης



Τεύχος 5, Αρ. 1

Published by the University of Nicosia

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
Κέντας, Γ. Ρωσσίδης Ι. Εισαγωγή στο 5^ο τεύχος	i
Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης	1-24.
Καρβούνης, Α. Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών	25-40
Κολοκοντές, Α. Δ. Οργανική Διαχείριση του Ανθρωπίνου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων	41-63
Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ	64-96
Πελοποννήσιος, Μ. Η Συμβολή Του ΔΕΕ Στον Καθορισμό Της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ατζέντας στο Πεδίο του Τουρισμού μέσα από την Υπόθεση Cali Apartments	73-80
Πολυμέρης, Σ. Η Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση: Μια Συζήτηση	81-98
Σδρόλιας, Λ. Βιβλιοπαρουσίαση Τρύφων Κοροντζής, Η συμβολή των Ευρωπαϊκών Οργανισμών της Eurogol, Frontex, Eurojust και του θεσμού του Ευρωπαϊκού Εισαγγελέα στο χώρο ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης της Ε.Ε. Η περίπτωση της Ελλάδας	99-101

Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης

Φιλήμων Δαβιώτης

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Λάρισα, Ελλάδα

Email: fdaviotis@uth.gr

Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα

Email: dbelias@uth.gr

Άγγελος Νταλάκος

Υποψήφιος Διδάκτορας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Λάρισα, Ελλάδα

Email: antalakos@uth.gr

Περίληψη

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι η διερεύνηση των διασυνδέσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή σε ένα δείγμα 117 εργαζομένων σε Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας στην Ελλάδα. Για την αξιολόγηση των εν λόγω μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006) και Change Readiness (Holt et al., 2007). Τα ευρήματα κατέδειξαν ότι η επικρατέστερη οργανωσιακή κουλτούρα στα κέντρα πρόληψης, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, είναι η οικογενειακή (clan). Η κουλτούρα αυτή παρουσίασε σημαντική θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση συσχετίστηκε θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα δεν παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με την ετοιμότητα για αλλαγή. Αξιοσημείωτο είναι ότι τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα συσχετίστηκαν θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.

Λέξεις Κλειδιά

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Ετοιμότητα για αλλαγή, Οργανωσιακή Δέσμευση, Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης.

Abstract

The aim of this study is to investigate the links between organizational commitment, organizational culture and readiness for organizational change in a sample of 117 employees of Addiction Prevention and Psychosocial Health Promotion Centers in Greece. To assess these variables, the Organizational Commitment Questionnaire (Meyer et al., 1993), the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006) and the Readiness for change (Holt et al., 2007) were used. The findings showed that the predominant organizational culture in the prevention centers, as perceived by the employees, is clan. This culture showed a significant positive correlation with organizational

Τεύχος 5, Αρ. 1.

commitment. In addition, organizational commitment was positively correlated with readiness for change, while organizational culture did not show a significant correlation with readiness for change. Notably, both organizational commitment and clan culture were positively correlated with readiness to change.

Key Words

Organizational Culture, Readiness for change, Organizational Commitment, Addiction Prevention and Psychosocial Health Promotion Centers.

Εισαγωγή

Η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελούν κεντρικές έννοιες στην σύγχρονη έρευνα της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Viterouli et al., 2024; Giannakos et al., 2024; Tabakou et al., 2024; Ntalakos et al., 2024; Ntalakos et al., 2024b). Η οργανωσιακή δέσμευση, όπως την ορίζουν οι Meyer & Allen (1991), αναφέρεται στην ψυχολογική σύνδεση ενός εργαζομένου με τον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1990), ενσωματώνει το σύνολο των κοινότυπων αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό. Τέλος, η ετοιμότητα για αλλαγή αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τον Weiner (2009), η ετοιμότητα για αλλαγή είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών. Οι τρεις αυτές έννοιες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, με την οργανωσιακή κουλτούρα να επηρεάζει τόσο την οργανωσιακή δέσμευση όσο και την ετοιμότητα για αλλαγή, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση με τη σειρά της να αποτελεί προάγγελο της ετοιμότητας για αλλαγή.

Η μελέτη της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συνεχής εξέλιξη του πεδίου, σε συνδυασμό με τις υψηλές απαιτήσεις για προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα, καθιστούν την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών επιτακτική. Μια ενδελεχής ανάλυση των εν λόγω μεταβλητών μπορεί να προσφέρει σημαντικές γνώσεις για τη βελτίωση των λειτουργιών των κέντρων και την ενίσχυση της παρεχόμενης φροντίδας.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιχειρεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αναμένεται να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των πολύπλοκων αλληλεπιδράσεων μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων. Ειδικότερα, η έρευνα φιλοδοξεί να προσδιορίσει συγκεκριμένους μηχανισμούς μέσω των οποίων αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ικανότητα των κέντρων να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες. Τα ευρήματα της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν εμπειρικά

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

εδραιωμένες προτάσεις για την ανάπτυξη στοχευμένων παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης, στη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος και στην προώθηση της ετοιμότητας για αλλαγή.

Εν κατακλείδι, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να συμβάλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναλύοντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων. Με την υιοθέτηση ενός ολιστικού πλαισίου, η έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη των μηχανισμών που συνδέουν αυτές τις μεταβλητές με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Τα ευρήματα της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν εμπειρικά εδραιωμένες προτάσεις για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών των κέντρων και την ενίσχυση της παρεχόμενης φροντίδας, συμβάλλοντας έτσι στην προώθηση της ψυχοκοινωνικής υγείας.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολυεπίπεδο και δυναμικό σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, συμπεριφορών και πρακτικών που διαμορφώνουν την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης. Οι πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις, όπως αυτές των Schein και Handy, υπογράμμισαν τη σημασία της κουλτούρας ως καθοριστικού παράγοντα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Schein (1990) πρότεινε ένα τριεπίπεδο μοντέλο, ενώ ο Handy κατέταξε τις οργανωσιακές κουλτούρες σε τέσσερις τύπους (Schein, 2010). Σύμφωνα με τον Schein (2010), η κουλτούρα αποτελεί προϊόν της ιστορίας και των προσαρμογών της οργάνωσης στο περιβάλλον της. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, όπως αυτή των Cameron & Quinn (2011), ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης. Στοιχεία όπως η ιστορία, οι ιδρυτές, οι ηγέτες και οι διαδικασίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την οργανωσιακή απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επιτυχία της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Belias και Koustelios (2014), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της οργάνωσης, των διαδικασιών της, των προϊόντων της και των καθοριστικών αξιών που προωθούνται από την ηγεσία. Η κουλτούρα αυτή διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση προσωπικών εμπειριών, κοινών πεποιθήσεων και της ιδεολογίας της οργάνωσης, δημιουργώντας ένα ενιαίο πλαίσιο αξιών και νοήματος που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών. Οι εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας γίνονται ορατές μέσω της εταιρικής εικόνας, των διαπροσωπικών σχέσεων και των στρατηγικών κατευθύνσεων της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, καθώς συνδέεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού. Κουλτούρες που προάγουν την καινοτομία, τη συνεργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης. Αντιθέτως, κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από αρνητικά κλίματα και έλλειψη εμπιστοσύνης συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα αποχώρησης προσωπικού και μειωμένη παραγωγικότητα. Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζεται ως κρίσιμος

Τεύχος 5, Αρ. 1.

παράγοντας που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης και επηρεάζει άμεσα την επιτυχία της

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή

Η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί ένα κρίσιμο προαπαιτούμενο για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών μετασχηματισμών. Βασισμένη στο μοντέλο του Lewin (1947), η έννοια της ετοιμότητας αναφέρεται στην προθυμία και τη δέσμευση των μελών μιας οργάνωσης να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν νέες πρακτικές και προσεγγίσεις (Rafferty et al., 2013). Η ετοιμότητα δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την αλλαγή, όπου οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για μετασχηματισμό, είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και είναι έτοιμοι να συνεργαστούν για την επίτευξη των νέων στόχων (Holt et al., 2007). Η διαδικασία της ετοιμότητας περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας κοινής αντίληψης για την αναγκαιότητα της αλλαγής, την αλλαγή των στάσεων και των πεποιθήσεων των εργαζομένων, καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην ηγεσία και τη διαδικασία της αλλαγής. Η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση της ετοιμότητας για αλλαγή, παρέχοντας καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η ετοιμότητα για αλλαγή, σύμφωνα με τους Holt και Vardaman (2013), αποτελεί έναν πολυδιάστατο κατασκευασμα που αναφέρεται στην προθυμία και την ικανότητα των μελών μιας οργάνωσης να αποδεχθούν και να υιοθετήσουν οργανωσιακούς μετασχηματισμούς. Οι ατομικές διαφορές στις πεποιθήσεις και τις στάσεις σχετικά με την αλλαγή επηρεάζουν σημαντικά την ετοιμότητα, ενώ η συλλογική αντίληψη της αναγκαιότητας για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο προαπαιτούμενο για την επιτυχία της. Η έρευνα υποδεικνύει τρεις βασικές διαστάσεις της ετοιμότητας: τη συναισθηματική, που αφορά τις συναισθηματικές αντιδράσεις στην αλλαγή, τη γνωστική, που σχετίζεται με τις πεποιθήσεις και τις σκέψεις σχετικά με την αλλαγή, και την ηθελημένη, που αναφέρεται στην προθυμία για δράση. Η αποτελεσματική ηγεσία και η σαφής επικοινωνία των στόχων της αλλαγής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που ενισχύουν την ετοιμότητα των εργαζομένων.

Η έννοια της Οργανωσιακής Δέσμευση

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που έχει απασχολήσει διεξοδικά τη διεπιστημονική έρευνα στη διοίκηση επιχειρήσεων. Η βιβλιογραφία προσφέρει πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο, με τους ερευνητές να συμφωνούν ως προς τη σημασία της δέσμευσης ως ενός ψυχολογικού δεσμού που συνδέει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό. Οι Bateman και Strasser (1984) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση εκδηλώνεται μέσω της προσήλωσης, της προσπάθειας, της συναίνεσης με τους οργανωσιακούς στόχους και της επιθυμίας για διατήρηση των σχέσεων με τους συναδέλφους. Buchanan (1974), από την πλευρά του, τονίζει τη συναισθηματική διάσταση της δέσμευσης, υπογραμμίζοντας την αφοσίωση και την πίστη των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Η δέσμευση, ως έννοια, υποδηλώνει μια σταθερή και μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού, η οποία συχνά καλλιεργείται από τις οργανώσεις μέσω στρατηγικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Υπάρχει εκτεταμένη εμπειρική έρευνα που υποστηρίζει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα

Τεύχος 5, Αρ. 1.

απόδοσης και είναι πιο πρόθυμοι να συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Stanley et al., 2004; Tett & Meyer, 1993).

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τρεις βασικές διαστάσεις της δέσμευσης: τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική (Meyer et al., 2002). Η συναισθηματική δέσμευση, ως βασική διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση και την ταύτιση των εργαζομένων με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης επιδεικνύουν αυξημένη προθυμία να καταβάλουν προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αναγνωρίζοντας την προσωπική τους συνεισφορά σε αυτούς. Επιπλέον, η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζεται άμεσα με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό μακροπρόθεσμα (McCaul et al., 1995, όπως αναφέρεται στο Falkenburg & Schyns 2007). Η ανάπτυξη της συναισθηματικής δέσμευσης επηρεάζεται από ένα συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών και εργασιακών εμπειριών. Πιο συγκεκριμένα, προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα και τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και εργασιακοί παράγοντες όπως το ενδιαφέρον για την εργασία, η οργανωσιακή υποστήριξη, η σαφήνεια ρόλων, η μετασχηματιστική ηγεσία και οι ευκαιρίες εξέλιξης, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων (Meyer & Allen, 1991).

Η δέσμευση συνέχειας (συνεχής δέσμευση), όπως την ορίζουν οι Meyer και Allen (1991), αποτελεί τη δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης και αναφέρεται στην παραμονή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό λόγω των υψηλών προσωπικών και επαγγελματικών κοστών που συνδέονται με την αποχώρηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση συνέχειας παραμένουν στην εργασία τους κυρίως λόγω της ανάγκης για σταθερότητα και ασφάλεια που προσφέρει ο οργανισμός, παρά λόγω της ταύτισης με τους οργανωσιακούς στόχους και αξίες. Η δέσμευση αυτή ενισχύεται από παράγοντες όπως οι ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, η έλλειψη εναλλακτικών επαγγελματικών ευκαιριών και το υψηλό κόστος αναζήτησης νέας εργασίας. Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (1991) και τους Meyer & Herscovitch (2001), η δέσμευση συνέχειας διαμορφώνεται από την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το κόστος που θα τους επιβληθεί εάν αποχωρήσουν από τον οργανισμό, καθώς και από την αξιολόγηση των εναλλακτικών επαγγελματικών επιλογών που διαθέτουν.

Η κανονιστική δέσμευση, όπως την ορίζουν οι Allen και Meyer (1991), αποτελεί την τρίτη διάσταση του μοντέλου της οργανωσιακής δέσμευσης και αναφέρεται στην υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι απέναντι στον οργανισμό. Αυτή η υποχρέωση προκύπτει από την αντίληψη των εργαζομένων ότι η αποχώρησή τους θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Η κανονιστική δέσμευση διαμορφώνεται τόσο από τις εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων όσο και από τις ευρύτερες κοινωνικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Η κοινωνικοποίηση τόσο εντός όσο και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της κανονιστικής δέσμευσης, καθώς διαμορφώνει τις ηθικές αρχές και τις αξίες που καθοδηγούν τις αποφάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παραμονή τους στον οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Η σχέση μεταξύ των μεταβλητών της Οργανωσιακής Δέσμευσης, της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Ετοιμότητας για αλλαγή

Η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή) έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Μια από τις πιο πρόσφατες έρευνες έχει πραγματοποιηθεί από τους Sumario & Supriadi (2023). Στην έρευνα αυτή, διερευνήθηκε ο διαμεσολαβητικός ρόλος της αντιληπτής οργανωσιακής δέσμευσης στη σχέση μεταξύ της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και της οργανωσιακής κουλτούρας, ως προς την επίδρασή τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως πολιτών της οργάνωσης. Η ποσοτική μελέτη, που διεξήχθη σε δείγμα 195 υπαλλήλων εταιρείας ασφαλείας στην Τζακάρτα, αξιοποίησε τη μέθοδο της διαδρομικής ανάλυσης μέσω του λογισμικού SmartPLS 3.0. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή δέσμευση, η σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας δεν υποστηρίχθηκε από τα δεδομένα. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, χωρίς να επηρεάζεται σημαντικά από την οργανωσιακή δέσμευση.

Σε πρόσφατη μελέτη, οι Smith και Liu (2022) διερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή σε πολυεθνικές εταιρείες. Τα ευρήματα υποδήλωσαν ότι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από δυναμικές και συμμετοχικές κουλτούρες παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να προωθούν την καινοτομία.

Σε μελέτη των Al-Abrow και Abrishamkar (2013), διερευνήθηκε η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στην ετοιμότητα για αλλαγή σε ένα δείγμα 102 εργαζομένων από οργανισμούς που βίωναν μετασχηματισμούς στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Τα αποτελέσματα της έρευνας, που βασίστηκε σε ειδικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, έδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός της ομάδας εργασίας, καθώς και οι σχέσεις εργαζομένων-στελεχών αναγνωρίστηκαν ως σημαντικοί παράγοντες που μεσολαβούν στη θετική αυτή σχέση.

Οι Visagie και Steyn (2011) επισημαίνουν ότι, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών μετασχηματισμών, η αλλαγή μπορεί συχνά να υπονομεύσει αυτή τη δέσμευση. Μελετώντας μια περίπτωση τηλεπικοινωνιακής εταιρείας στη Νότια Αφρική, οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η έναρξη μιας πρωτοβουλίας αλλαγής συνοδεύτηκε από σημαντική αποχώρηση προσωπικού, υποδηλώνοντας μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Μέσω μιας έρευνας σε 113 εργαζόμενους, διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση, ιδιαίτερα η συναισθηματική, σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συναισθηματικής δέσμευσης ως κρίσιμου παράγοντα που διευκολύνει την αποδοχή και την υιοθέτηση οργανωσιακών μετασχηματισμών.

Σε έρευνα των Dhingra και Punia (2016), σε δείγμα 510 εργαζομένων και στελεχών, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή. Χρησιμοποιώντας κλίμακες των Uday Pareek και Hellriegel & Slocum, τα αποτελέσματα έδειξαν μια σημαντική θετική συσχέτιση, με

Τεύχος 5, Αρ. 1.

την διάσταση της «ανοιχτότητας και αντιπαράθεσης» να προκύπτει ως ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της ετοιμότητας για αλλαγή. Η ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων αποκάλυψε διαφοροποιήσεις στην ετοιμότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αλλαγής και τονίζουν την ανάγκη για εξατομικευμένες προσεγγίσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές δημογραφικές ομάδες. Οι έρευνες των Haffar et al. (2023) και Wang et al. (2023) ενισχύουν τα ευρήματα αυτά, υπογραμμίζοντας τη σημασία μιας κουλτούρας που προάγει την ψυχολογική ασφάλεια και την καινοτομία για την ενίσχυση της ετοιμότητας για αλλαγή.

Τέλος, οι Kemas και Anwar (2021) υποστηρίζουν ότι η ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση των οργανισμών σε ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μελετώντας τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών, οι συγγραφείς διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των κενών στην οργανωσιακή κουλτούρα, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή. Χρησιμοποιώντας τη μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων σε ένα δείγμα 283 εργαζομένων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κενά στην οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο τα τρέχοντα όσο και τα επιθυμητά, επηρεάζουν θετικά την ατομική ετοιμότητα για αλλαγή, μέσω της μεσολάβησης της οργανωσιακής δέσμευσης.

Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα αυτή στοχεύει στο να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ των ακόλουθων μεταβλητών: οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη μελέτη εξερευνά την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης και των διάφορων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Υπόθεση 1 (H1): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.
- Υπόθεση 2 (H2): Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Υπόθεση 3 (H3): Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Υπόθεση 4 (H4): Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή).

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H₀) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Μηδενική Υπόθεση 1: Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.
- Μηδενική Υπόθεση 2: Η οργανωσιακή δέσμευση δεν σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Μηδενική Υπόθεση 3: Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας δεν σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή.
- Μηδενική Υπόθεση 4: Τα δημογραφικά στοιχεία δεν επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή).

Συμμετέχοντες – Διαδικασία

Ο πληθυσμός που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη αποτελείται από όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται σε κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας τα οποία δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Οι εργαζόμενοι των κέντρων αυτών αποτελούνται από ψυχολόγους, κοινωνιολόγους, κοινωνικούς λειτουργούς, κοινωνικά ανθρωπολόγους, επιστημονικά υπεύθυνους, οικονομικά στελέχη, γραμματειακά στελέχη και λοιπό προσωπικό. Για τη συμμετοχή στην έρευνα, επιλέχθηκε αντιπροσωπευτικό δείγμα από όλα τα κέντρα πρόληψης της Ελλάδας ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση και τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο κλάδο. Το δείγμα συλλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας – ευκολία δείγματος (convenience sample) – λόγω της εύκολης πρόσβασης των ερευνητών σε συγκεκριμένους υπαλλήλους των κέντρων πρόληψης. Επιπρόσθετα η μέθοδος της ευκολίας δείγματος επιλέχθηκε και για λόγους συντομίας χρόνου. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω έντυπης αλλά και ηλεκτρονικής μορφής στο προσωπικό των κέντρων πρόληψης σε όλη την Ελλάδα. Επιπρόσθετα, δόθηκε η γραπτή έγκριση για τη διεξαγωγή της έρευνας από το πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του Κέντρου Πρόληψης Λάρισας – «ΟΡΦΕΑΣ – ΟΚΑΝΑ».

Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε 275 υπαλλήλους. Από αυτούς, 59 εργαζόμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν, ενώ 86 δεν απάντησαν καθόλου. Από τα υπόλοιπα 130 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν τα 13 κρίθηκαν ακατάλληλα επειδή δεν συμπληρώθηκαν πλήρως. Εν τέλει, 117 άτομα συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια. Η διάρκεια συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου 10 λεπτά. Επιπλέον, δόθηκε μια εισηγητική επιστολή στους ερωτηθέντες σχετικά με το στόχο και την ταυτότητα της έρευνας καθώς και τον εθελοντικό και ανώνυμο χαρακτήρα της. Το χρονικό διάστημα που διήρκεσε η έρευνα ήταν από τον Οκτώβριο έως τον Νοέμβριο του 2023.

Ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από τρία ερευνητικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας: οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητα για αλλαγή. Ειδικότερα:

(α) Για τη μέτρηση της μεταβλητής «Οργανωσιακής δέσμευσης» χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο “Organizational Commitment Questionnaire” των Meyer et al. (1993). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις που μετριοούνται σε 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα»). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετράει τις τρεις υπο-διαστάσεις/υπο-μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης: ι) συναισθηματική, ιι) συνεχής, ιιι) κανονιστική.

(β) Για τη μέτρηση της μεταβλητής της οργανωσιακής κουλτούρας (τύποι) χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) των Cameron & Quinn (2006). Η κλίμακα αποτελείται από 24 ερωτήσεις, με τον κάθε τύπο κουλτούρας να περιέχει έξι διαστάσεις όπου κάθε διάσταση περιλαμβάνει τέσσερις πιθανές επιλογές απαντήσεων. Κάθε διάσταση συγκεντρώνει συνολικά βαθμολογία με βάση το 100. Ο βαθμός αυτός καταναίμετε ανάμεσα σε τέσσερις απαντήσεις. Για κάθε κατηγορία ο ερωτηθείς καλείται να απαντήσει με βάση την τωρινή αλλά και την επιθυμητή (μελλοντική) κατάσταση που επιθυμεί στον οργανισμό. Οι τύποι κουλτούρας

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

που μετρούνται είναι οι ακόλουθοι: ι) Οικογενειακή – συμμετοχική (clan), ιι) Προσαρμοστική (adhocracy), ιιι) Αγοράς/στόχων (market), ιιιι) Ιεραρχική (hierarchy).

(γ) Ολοκληρώνοντας, για τη μέτρηση της μεταβλητής της ετοιμότητας για αλλαγή χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Readiness for change των Holt, Armenakis, Field & Harris (2007). Η κλίμακα αποτελείται από 25 ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε 4 υπο-διαστάσεις/υπο-μεταβλητές της ετοιμότητας για αλλαγή: ι) καταλληλότητα της αλλαγής, ιι) στήριξη της διοίκησης, ιιι) επάρκεια για αλλαγή, ιιιι) προσωπικό όφελος από την αλλαγή. Όλες οι ερωτήσεις μετριούνται σε 7-βάθμια κλίμακα Likert η οποία λαμβάνει τιμές από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα».

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος ανάλυσης Statistical Package for Social Sciences (SPSS Version 25). Τα εργαλεία στατιστικής που χρησιμοποιήθηκαν για την λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων είναι τα παρακάτω:

- Περιγραφική Στατιστική: Μελετήθηκε το δημογραφικό προφίλ του δείγματος μέσω Πινάκων Συχνοτήτων/Ποσοστών.
- Αξιοπιστία Ερωτήσεων: Προκειμένου να υπολογιστεί η εσωτερική συνέπεια των μεταβλητών της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, ετοιμότητα για αλλαγή) υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.
- Έλεγχος Υποθέσεων: Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι έλεγχοι:
 - ✓ Συντελεστής Συσχέτισης Pearson: Λαμβάνει τιμές από 0 – 1 υποδηλώνοντας ισχυρή ή ασθενή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της οργανωσιακής δέσμευσης, των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή.
 - ✓ Independent Sample T-test και Πίνακες ANOVA: Εξετάζουν την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές της έρευνας.

Αποτελέσματα

Προφίλ συμμετεχόντων

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελείται από 117 άτομα τα οποία εργάζονται σε διάφορους τομείς σε κέντρα πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στον Ελλαδικό χώρο. Το 72,6% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 27,4% ήταν άνδρες. Σχετικά με τα έτη της ηλικίας τους, το 51,3% είχαν ηλικία από 41 – 50 έτη, το 32,5% είχαν ηλικία από 51 – 60 έτη, το 11,1% είχαν ηλικία από 31 – 40 έτη, το 3,4% είχαν ηλικία άνω των 60 ετών, ενώ το υπολειπόμενο 1,7% είχαν ηλικία λιγότερο από 30 έτη. Εν συνεχεία, το 66,7% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 14,5% είναι διαζευγμένοι, το 16,2% είναι άγαμοι και το 2,6% είναι χηρευάμενοι. Επιπλέον, η πλειονότητα του δείγματος (48,7%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 9,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου, και το 41,9% είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σχετικά με τη θέση εργασίας τους, το 70,1% έχει εργαστεί σε αυτή τη θέση 16-25 έτη, το 20,5% έχει εργαστεί σε αυτή τη θέση 6-15 έτη, το 5,1% έχει εργαστεί έως 5 χρόνια, ενώ το 4,3% έχει εργαστεί στη θέση αυτή πάνω από 25 χρόνια.

Έλεγχος αξιοπιστίας

Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός εσωτερικής συνέπειας (βαθμός αξιοπιστίας) των εργαλείων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας μαζί με τις υπο-διαστάσεις τους (οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή) θα χρησιμοποιηθεί ο στατιστικός συντελεστής Cronbach's alpha. Σε όλες τις διαστάσεις των τριών αυτών μεταβλητών οι τιμές του Cronbach's alpha κυμαίνονται μεταξύ $\alpha = 0.567$ έως $\alpha = 0.912$. Συνεπώς, οι τιμές αυτές είναι αποδεκτές και αρκετά ικανοποιητικές.

Πίνακας 1. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) για τις μεταβλητές οργανωσιακή δέσμευση, τύποι οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητα για αλλαγή.

	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Οργανωσιακής δέσμευση (συνολικά)	.820	18
Συναισθηματική δέσμευση (υπο-διάσταση)	.804	6
Συνεχής δέσμευση (υπο-διάσταση)	.678	6
Κανονιστική δέσμευση (υπο-διάσταση)	.845	6
Οργανωσιακή κουλτούρα		
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.912	6
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.656	6
Τωρινή Κουλτούρα/αγοράς κουλτούρα	.887	6
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.714	6
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.877	6
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	.744	6
Επιθυμητή Κουλτούρα/αγοράς κουλτούρα	.798	6
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	.567	6
Ετοιμότητα για αλλαγή (συνολικά)	.667	23
Καταλληλότητα της αλλαγής (υπο-διάσταση)	.873	8
Στήριξη της διοίκησης (υπο-διάσταση)	.873	6
Επάρκεια για αλλαγή (υπο-διάσταση)	.704	6
Προσωπικό όφελος από αλλαγή (υπο-διάσταση)	.782	3

Έλεγχος υποθέσεων

Η πρώτη υπόθεση (H1: «Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας»), διερευνήθηκε μέσω του στατιστικού μοντέλου της συσχέτισης με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκε ο στατιστικός παραμετρικός συντελεστής Pearson αφού πρώτα είχε ελεγχθεί ότι οι μεταβλητές (και οι υπο-διαστάσεις τους) ακολουθούν κανονική κατανομή. Τα αποτελέσματα του συντελεστή Pearson κατέγραψαν ότι υπάρχει μέτρια αλλά στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της τωρινής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, τόσο με το σύνολο της μεταβλητής όσο και με τις υπο-διαστάσεις της (οργανωσιακή δέσμευση – σύνολο $p = .469, p - value < 0.01$, συναισθηματική δέσμευση $p = .456, p - value < 0.01$, συνεχής δέσμευση $p = .289, p - value < 0.01$, κανονιστική δέσμευση $p = .274, p - value < 0.01$). Παρόμοια, τόσο η οργανωσιακή δέσμευση όσο και η υπο-διάσταση της συναισθηματική δέσμευση παρουσιάζει χαμηλή ως μέτρια θετική συσχέτιση με την επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα. Αντίθετα, η οργανωσιακή δέσμευση (και οι υπο-διαστάσεις της) συνδέονται αρνητικά ή δε συνδέονται καθόλου με τους υπόλοιπους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, η υπόθεση 1 γίνεται αποδεκτή μόνο για την οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα. Περισσότερες λεπτομέρειες παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Συντελεστής Pearson για την οργανωσιακή δέσμευση και των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας.

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Τωρινή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	.469**	.456**	.289**	.274**
	Προσαρμοστική	-.168	-.149	-.262**	.017
	Αγοράς	-.437**	-.396**	-.179	-.351**
	Ιεραρχική/	-.098	-.145	-.082	.002
Επιθυμητή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	.195*	.312**	.071	.051
	Προσαρμοστική	-.279**	-.194*	-.320**	-.110
	Αγοράς	-.096	-.256**	-.061	.081
	Ιεραρχική	-.010	-.156	.222*	-.066

** . $p < 0.01$. * . $p < 0.05$.

Η δεύτερη υπόθεση (H2: «Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή») αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της ετοιμότητας για αλλαγή και της οργανωσιακής δέσμευσης. Τα

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αποτελέσματα του Pearson ανέδειξαν ότι τόσο η συνολική οργανωσιακή δέσμευση όσο και οι υπο-διαστάσεις της σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .274, p - value < 0.01$). Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει λεπτομερώς τις υπόλοιπες συσχετίσεις μεταξύ των υπο-διαστάσεων της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Αξίζει να αναφέρουμε ότι τόσο η συναισθηματική δέσμευση όσο και η κανονιστική δέσμευση σχετίζονται μέτρια αλλά στατιστικά σημαντικά με την υπο-διάσταση στήριξη της διοίκησης ($p = .333, p - value < 0.01, p = .462, p - value < 0.01$ αντίστοιχα). Συνεπώς η υπόθεση 2 γίνεται αποδεκτή.

Πίνακας 3. Συντελεστής Pearson για την οργανωσιακή δέσμευση και την ετοιμότητα για αλλαγή.

		Οργανωσιακή Δέσμευση			
		Σύνολο	Συναισθηματική δέσμευση	Συνεχής δέσμευση	Κανονιστική δέσμευση
Ετοιμότητα για αλλαγή	Σύνολο	.247**	.328**	-.091	.264**
	Καταλληλότητα της αλλαγής	-.049	-.037	.066	-.115
	Στήριξη της διοίκησης	.337**	.333**	-.130	.462**
	Επάρκεια για αλλαγή	.048	.330**	-.338**	.085
	Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.103	-.062	.333**	-.020

** . $p < 0.01$.

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H3: «Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή»), ο στατιστικός συντελεστής Pearson έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή. Μοναδικές εξαιρέσεις σε αυτά τα αποτελέσματα αποτελούν τα παρακάτω: α) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .254, p - value < 0.05$), β) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή ιεραρχική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .206, p - value < 0.05$), γ) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα και τη στήριξη της διοίκησης για αλλαγές ($p = .183, p - value < 0.05$), δ) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη τωρινή κουλτούρα αγοράς και την καταλληλότητα της αλλαγής ($p = .209, p - value < 0.05$), ε) χαμηλή αλλά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στη επιθυμητή κουλτούρα αγοράς και το προσωπικό όφελος από την αλλαγή ($p = .205, p - value < 0.05$). Όλες οι υπόλοιπες συσχετίσεις είναι αρνητικές είτε μη σημαντικές. Εφόσον, οι διάφοροι τύποι κουλτούρας δε σχετίζονται σημαντικά με τη συνολική μεταβλητή της ετοιμότητας για αλλαγή, η υπόθεση H3 απορρίπτεται. Περισσότερες λεπτομέρειες εμφανίζονται στον Πίνακα 4.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Πίνακας 4. Συντελεστής Pearson για την ετοιμότητα για αλλαγή και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

		Ετοιμότητα για αλλαγή				
		Σύνολο	Καταλληλότητα της αλλαγής	Στήριξη της διοίκησης	Επάρκεια για αλλαγή	Προσωπικό όφελος αλλαγής
Τωρινή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	-.044	-.076	-.033	.000	.079
	Προσαρμοστική	.072	-.121	.254**	.023	-.092
	Αγοράς	.011	.209*	-.224*	.051	.007
	Ιεραρχική/	.016	-.081	.206*	-.088	-.089
Επιθυμητή Κουλτούρα	Οικογενειακή/Συμμετοχική	-.085	.097	-.261**	.026	.043
	Προσαρμοστική	.165	.098	.183*	.121	-.228*
	Αγοράς	.054	-.086	.143	-.113	.205*
	Ιεραρχική	-.050	-.188*	.172	-.062	-.049

** . $p < 0.01$. * . $p < 0.05$.

Προκειμένου να εξετάζεται η τέταρτη υπόθεση (H4: «Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις μεταβλητές της έρευνας (οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή κουλτούρα και ετοιμότητα για αλλαγή)») χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικοί έλεγχοι των Independent Sample T-Test και των πινάκων ANOVA το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης.

Το Independent Sample T-test κατέδειξε ότι το φύλο επηρεάζει μία μόνο διάσταση από όλες τις μεταβλητές. Αυτή της επιθυμητής κουλτούρας αγοράς ($p = .035 < .05$) αναδεικνύοντας το γεγονός ότι οι γυναίκες αναζητούν να επικρατήσει αυτό το είδος κουλτούρας στο μέλλον σε μεγαλύτερο βαθμό από την επιθυμία των αντρών (Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Το φύλο δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	t	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	-.085	115	.932
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.408	115	.684
Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	-.123	115	.903

Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.051	115	.960
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.310	115	.757
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	-.317	115	.752
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	-2.139	115	.035
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.642	114	.103
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	1.331	115	.186
Συναισθηματική δέσμευση	.169	115	.866
Συνεχής δέσμευση	1.205	115	.231
Κανονιστική δέσμευση	1.407	115	.162
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	.644	115	.521
Καταλληλότητα της αλλαγής	1.624	115	.107
Στήριξη της διοίκησης	-.688	115	.493
Επάρκεια για αλλαγή	-.109	115	.913
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	.394	115	.695

Εν συνεχεία, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι η ηλικία επηρεάζει στατιστικά σημαντικά έξι από τις διαστάσεις των μεταβλητών οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 6):

- Επιθυμητή οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα ($p = .001 < .05$)
- Τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα ($p = .003 < .05$)
- Επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα ($p = .001 < .05$)
- Συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .004 < .05$)
- Στήριξη της διοίκησης ($p = .006 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .036 < .05$)

Πίνακας 6. Η ηλικία δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	1.828	4	.128
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	4.197	4	.003

Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	.993	4	.414
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.918	4	.456
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	4.862	4	.001
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	4.721	4	.001
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	1.975	4	.103
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.366	4	.250
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	.944	4	.441
Συναισθηματική δέσμευση	.624	4	.646
Συνεχής δέσμευση	2.117	4	.083
Κανονιστική δέσμευση	1.519	4	.202
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	4.051	4	.004
Καταλληλότητα της αλλαγής	2.301	4	.063
Στήριξη της διοίκησης	3.875	4	.006
Επάρκεια για αλλαγή	2.669	4	.036
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.825	4	.129

Υστερα, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει επτά από τις διαστάσεις της έρευνας οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 7):

- Συνολική οργανωσιακή δέσμευση ($p = .004 < .05$)
- Συναισθηματική δέσμευση ($p = .049 < .05$)
- Συνεχή δέσμευση ($p = .042 < .05$)
- Συνολική ετοιμότητα για αλλαγή ($p = .012 < .05$)
- Καταλληλότητα της αλλαγής ($p = .039 < .05$)
- Στήριξη της διοίκησης ($p = .016 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .037 < .05$)

Πίνακας 7. Η οικογενειακή κατάσταση δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p

Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	2.582	3	.057
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	2.160	3	.097
Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	1.037	3	.379
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	1.582	3	.198
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	1.297	3	.279
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	2.052	3	.111
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	.287	3	.834
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	1.286	3	.283
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	4.612	3	.004
Συναισθηματική δέσμευση	2.701	3	.049
Συνεχής δέσμευση	2.827	3	.042
Κανονιστική δέσμευση	2.375	3	.074
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	3.844	3	.012
Καταλληλόλητα της αλλαγής	2.882	3	.039
Στήριξη της διοίκησης	3.612	3	.016
Επάρκεια για αλλαγή	2.928	3	.037
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.103	3	.351

Τέλος, ο πίνακας ANOVA ανέδειξε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει δύο από τις διαστάσεις της έρευνας οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Πίνακας 8):

- Συνεχή δέσμευση ($p = .049 < .05$)
- Επάρκεια για αλλαγή ($p = .013 < .05$)

Πίνακας 8. Το εκπαιδευτικό επίπεδο δρα ως παράγοντας επιρροής των μεταβλητών (και των υπο-διαστάσεων) της έρευνας.

	Έλεγχος t-test		
	F	df	p
Τωρινή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.085	2	.919
Τωρινή Προσαρμοστική κουλτούρα	.320	2	.727

Τωρινή Κουλτούρα αγοράς	.348	2	.707
Τωρινή Ιεραρχική κουλτούρα	.809	2	.448
Επιθυμητή Οικογενειακή/συμμετοχική κουλτούρα	.463	2	.631
Επιθυμητή Προσαρμοστική κουλτούρα	.006	2	.994
Επιθυμητή Κουλτούρα αγοράς	1.942	2	.148
Επιθυμητή Ιεραρχική κουλτούρα	2.136	2	.123
Οργανωσιακή Δέσμευση (συνολικά)	2.188	2	.117
Συναισθηματική δέσμευση	.412	2	.663
Συνεχής δέσμευση	3.093	2	.049
Κανονιστική δέσμευση	1.271	2	.284
Ετοιμότητα για Αλλαγή (συνολικά)	1.454	2	.238
Καταλληλότητα της αλλαγής	2.813	2	.064
Στήριξη της διοίκησης	1.751	2	.178
Επάρκεια για αλλαγή	4.491	2	.013
Προσωπικό όφελος από αλλαγή	1.017	2	.365

Συμπεράσματα – Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Η παρούσα ποσοτική μελέτη διεξήχθη σε δείγμα N=117 εργαζομένων σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι επικρατούσες τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και η ετοιμότητα για αλλαγή. Το προφίλ των συμμετεχόντων χαρακτηριζόταν από υψηλό ποσοστό γυναικών ηλικίας άνω των 40 ετών, έγγαμες, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ) και σημαντική επαγγελματική εμπειρία στον τομέα (από 15 έως 25 έτη).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που κυριαρχούσε τόσο στην τρέχουσα κατάσταση όσο και στις επιθυμητές μελλοντικές συνθήκες ήταν η οικογενειακή/συμμετοχική (clan). Η ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy) κατείχε τη δεύτερη θέση τόσο στην τρέχουσα όσο και στην επιθυμητή κατάσταση, ωστόσο παρατηρήθηκε μια τάση μείωσης της προτίμησης για αυτόν τον τύπο κουλτούρας στο μέλλον. Σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, τα ευρήματα έδειξαν ένα μέσο επίπεδο συνολικής δέσμευσης, με τις διαστάσεις της συνεχούς και της κανονιστικής δέσμευσης να κυμαίνονται σε αντίστοιχο επίπεδο. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης στους εργαζομένους των κέντρων πρόληψης.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Τα αποτελέσματα των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων επιβεβαίωσαν την πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1). Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της επικρατούσας οικογενειακής (clan) κουλτούρας στα κέντρα πρόληψης. Επιπλέον, τα δεδομένα υποστήριξαν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της επιθυμητής οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, η οποία, όπως προέκυψε από την έρευνα, αποτελεί την κυρίαρχη κουλτούρα που επιθυμούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες που έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και οργανωσιακής κουλτούρας (Lok & Crawford, 2004; Rashid et al., 2003; Sumardio & Supriadi, 2023). Οι συγγραφείς αυτοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, όπου η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει θετικά την ανάπτυξη μιας οικογενειακής/συμμετοχικής κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη μιας τέτοιας κουλτούρας ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι Lok και Crawford (2004) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αυτονομία και έμφαση στην ευεξία των εργαζομένων. Παρόμοια, οι Sumardio και Supriadi (2023) υπογραμμίζουν τον μεσολαβητικό ρόλο της οργανωσιακής υποστήριξης στη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και κουλτούρας.

Οι διεξαχθείσες στατιστικές αναλύσεις αποκάλυψαν μια συνολική θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Ωστόσο, όταν εξετάστηκαν οι επιμέρους διαστάσεις των δύο μεταβλητών, διαπιστώθηκε ότι οι συσχετίσεις ήταν ασθενέστερες και σε πολλές περιπτώσεις μη σημαντικές στατιστικά. Ενδεικτικά, η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση συσχετίστηκαν θετικά και σημαντικά με τη στήριξη της διοίκησης, ενώ η συνεχής δέσμευση συσχετίστηκε θετικά και σημαντικά με το προσωπικό όφελος από την αλλαγή, επιβεβαιώνοντας έτσι την δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συναρμόζονται με τις διαπιστώσεις προηγούμενων ερευνών (Al-Abrrow & Abrishamkar, 2013; Haffar et al., 2023; Julita et al., 2010; Visagie & Steyn, 2011) οι οποίες έχουν καταδείξει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, μελέτες σε διάφορους τομείς και γεωγραφικές περιοχές έχουν υπογραμμίσει τον σημαντικό ρόλο της συναισθηματικής δέσμευσης ως προγνωστικού παράγοντα για την αποδοχή των οργανωσιακών αλλαγών. Για παράδειγμα, οι Visagie και Steyn (2011) διαπίστωσαν ότι η συναισθηματική δέσμευση αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της ετοιμότητας για αλλαγή σε έναν οργανισμό τηλεπικοινωνιών, ενώ οι Haffar et al. (2023) εντόπισαν μια παρόμοια σχέση σε ένα ευρύτερο δείγμα εργαζομένων από διάφορες εταιρίες στην Ιορδανία. Επιπλέον, οι Al-Abrrow και Abrishamkar (2013) καθώς και οι Julita et al. (2010), σε μελέτες τους στον τομέα της υγείας και των υπηρεσιών, αντίστοιχα, υποστήριξαν την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο ανοιχτοί σε αλλαγές στον οργανισμό.

Οι στατιστικές αναλύσεις δεν αποκάλυψαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της συνολικής οργανωσιακής κουλτούρας και της συνολικής ετοιμότητας για αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της κυρίαρχης οικογενειακής (clan) κουλτούρας. Ως εκ τούτου, η τρίτη ερευνητική υπόθεση απορρίπτεται. Ωστόσο, σε επίπεδο επιμέρους διαστάσεων, η στήριξη της διοίκησης ως παράγοντας της ετοιμότητας για αλλαγή εμφάνισε σημαντικές θετικές συσχετίσεις με την τρέχουσα και την επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα (adhocracy), καθώς και με την τρέχουσα ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy),

Τεύχος 5, Αρ. 1.

ενισχύοντας μερικώς την τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3). Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, σχετικά με τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ετοιμότητας για αλλαγή, δεν συμφωνούν πλήρως με προηγούμενες έρευνες (Dhingra & Punia, 2016; Haffar et al., 2023; Smith & Liu, 2022; Wang et al., 2023). Ενώ προηγούμενες μελέτες, όπως εκείνη των Smith και Liu (2022), έχουν υποστηρίξει μια γενικότερη θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, με έμφαση στον ρόλο των δυναμικών και συμμετοχικών κουλτουρών, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι η σχέση αυτή είναι πιο σύνθετη και εξαρτάται από συγκεκριμένες διαστάσεις τόσο της κουλτούρας όσο και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, αν και εντοπίστηκε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικής κουλτούρας (adhocracy) και της στήριξης της διοίκησης ως παράγοντα ετοιμότητας για αλλαγή, η συνολική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα για αλλαγή δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Τέλος, η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων είχαν μια σημαντική επίδραση στις μεταβλητές της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας για αλλαγή. Συγκεκριμένα, η οικογενειακή κατάσταση και η ηλικία αναδείχθηκαν ως οι ισχυρότεροι προβλεπτικοί παράγοντες, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο παρουσίασαν επίσης στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την τέταρτη ερευνητική υπόθεση (H4). Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην οργανωσιακή δέσμευση, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα για αλλαγή έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών (Belias & Koustelios, 2013α, 2013β; Dhingra & Punia, 2016; Jones et al., 2005; Madsen et al., 2005). Προηγούμενες μελέτες έχουν καταδείξει ότι τα δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Ειδικότερα, η έρευνα των Dhingra και Punia (2016) υπογραμμίζει τον ρόλο της ηλικίας και του φύλου στη διαμόρφωση της ετοιμότητας για αλλαγή, ενώ οι Madsen et al. (2005) εντοπίζουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας και του επιπέδου εκπαίδευσης και της ετοιμότητας για αλλαγή στον τομέα της υγείας. Επιπλέον, οι Jones et al. (2005) υποστηρίζουν ότι ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το γυναικείο φύλο, η μεγαλύτερη ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση, ενισχύουν τη θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή. Τέλος, οι Belias και Koustelios (2013α, 2013β) υπογραμμίζουν τον ρόλο του φύλου στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των εργαζομένων σχετικά με την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Εν είδει epilόγου

Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στο υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο, διερευνώντας τις διασυνδέσεις μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, οργανωσιακής δέσμευσης και ετοιμότητας για αλλαγή σε κέντρα πρόληψης εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στην Ελλάδα. Τα ευρήματα της έρευνας προσφέρουν νέα δεδομένα για την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών σε σχέση με προηγούμενες έρευνες σχετικά με τον τομέα της Διοίκησης Αλλαγών (Giannakos et al., 2024b; Belias et al., 2024; Zerva et al., 2024; Ntalakos et al., 2023; Belias et al., 2023,b,c,d,e; Belias and Trihas, 2023,b; Kriemadis et al., 2023; Belias and Trihas, 2022; Belias et al., 2022,b; Belias et al., 2024b,c; Giannakos et al., 2024c; Rossidis et al., 2020; Belias and Rossidis, 2024).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Δαβιώτης, Φ., Μπελιάς, Δ., Νταλάκος, Α. (2025). Οργανωσιακή Δέσμευση, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ετοιμότητα για αλλαγή: Μελέτη περίπτωσης Ελληνικά Κέντρα Πρόληψης. 5(1), 1-24.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>



Τεύχος 5, Αρ. 1.

Οι διαπιστώσεις της μελέτης μπορούν να αξιοποιηθούν από τους φορείς διαχείρισης των κέντρων πρόληψης για τη σχεδιασμό και την υλοποίηση στοχευμένων παρεμβάσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, στην ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού και στην προώθηση της αποδοχής των οργανωσιακών αλλαγών. Κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα της έρευνας συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιστημονικής γνώσης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της δημόσιας υγείας.

Βιβλιογραφία

- Al-Abrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organizational commitment on readiness for change: A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294.
- Bateman, T. and Strasser, S.A. (1984) Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 95-112. <http://dx.doi.org/10.2307/255959>
- Belias, D., Rossidis, I. (2024). *Change management, Organizational Changes and Organizational Behavior* [in Greek]. Athens: Tziolas publications.
- Belias, D., Rossidis, I., Stavrinoudis, T., Kakarougkas, C. (2024). The Relationship between Change Management and Business Ethics: An Investigation on the Latest Developments - Key Issues on This Topic. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch008>
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A. (2024b). Crisis Leadership, Group Dynamics, and Change Management: A Literature Review and Future Perspectives. In: Katsoni, V., Cassar, G. (eds) *Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_13
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. (2024c). *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments*. IGI Global
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., Masouras, A., & Anastasiadou, S. (Eds.). (2023). *Managing Successful and Ethical Organizational Change*. IGI Global.
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2023b). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 453–476. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023c). Can Human Resource Training Affect the Integration and Success of Organizational Change? A Case-Study on Employees of Greek Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Belias, D., Trihas, N., Ntalakos, A., Dimou, I., Rossidis, I., Kourgiantakis, M. (2023d). Strategic Leadership and its Effect on the Integration and the Success of Organizational Change on Four and Five Star Hotels. In: *Vukadinovic, D., Nagle, J. (eds) Cultural Sustainable Tourism – 5th Edition. CST23. Advances in Science, Technology and Innovation*. Springer Cham (in press).
- Belias, D., Trihas, N., Dimou, I., & Kourgiantakis, M. (2023e). The effect of goal motivation on the integration and the success of an organizational change in the hospitality sector. In *International Conference on Tourism Research* (Vol. 6, No. 1, pp. 34-42).
- Belias, D., Trihas, N. (2023). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, pp. 2011-2045 <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2216952>

- Belias, D., Trihas, N. (2023b). How Can We Measure the “Success of Change Management?” An Exploratory Factor Analysis in a Sample of Employees in the Greek Hotel Industry. *In: Katsoni, V. (eds) Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. IACuDiT 2022. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.* https://doi.org/10.1007/978-3-031-29426-6_2
- Belias, D., Trihas, N. (2022). Investigating the Readiness for Organizational Change: A Case Study From a hotel industry context/Greece. *Journal of Tourism and Management Research*. Vol.7, No.2, pp.1047-1062. DOI: 10.5281/zenodo.7090337
- Belias, D., Rossidis, I., Lazarakis, P., Mantas, C., & Ntalakos, A. (2022). Analyzing organizational factors in Greek tourism services [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(2), 248–261. <https://doi.org/10.22495/cbsrv3i2siart6>
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., Sawsan, M. (2022b). The Impact of Workplace Conflicts on Employee Turnover and Quality of Services. The Case of Greek Seasonal Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(7). 451-470.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013α). Organizational culture of Greek bank institutions: a case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013β). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(5), 1-10.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of organizational culture on employees’ readiness to change a study in Indian perspective. *Journal of Management Research*, 16(3), 135-147.
- Falkenburg, K., Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30 (10), DOI: 10.1108/01409170710823430.
- Giannakos, K., Belias, D., Rossidis, I., Ntalakos, A., Papademetriou, C. (2024). Creating the Appropriate Organizational Culture for Change Management. *In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch009>
- Giannakos, K., Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I. (2024b). Change Management and Communication Satisfaction: Adopting Effective Change Management Strategies for Enhancing Communication Satisfaction. *In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 166-185). IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3466-9.ch012>
- Giannakos, K., Belias, D., Ntalakos, A., Rossidis, I., Koustelios, A. (2024c). Are leadership styles related to change integration and commitment? The case of general hospitals in the area of Thessaly (Greece). *Archives of Hellenic Medicine*, 41 (3), pp. 354-362.
- Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change–TQM relationship. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 326-344.

- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), pp.232–255.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Julita, S., Rafaei, W., & Rahman, A. (2010). Relationship of organizational commitment, locus of control, and readiness to change among nurses. *Psycho behavioral science and quality of life: The 6th international postgraduate research colloquium*, 166-183.
- Kemas, M. A., & Anwar, R. (2021). The Effect of Organizational Culture Gaps on Individual Readiness to Change through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(3), 70-81.
- Kriemadis, A., Rossidis, I., & Belias, D. (2023). Strategic Human Resources Management as a Key Element in the Implementation of Organizational Changes. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, A. Masouras, & S. Anastasiadou (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 1-17). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0235-4.ch001>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human resource development quarterly*, 16(2), 213-234.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. (2024). The Relationship between Leadership Styles, Organizational Culture and Group Dynamics in the Hospitality Industry. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_19
- Ntalakos, A., Belias, D., Tsigilis, N. (2024b). Analyzing the Organizational Factors that Influence Hotel Employees' Team Efficiency. In: *Katsoni, V., Cassar, G. (eds) Recent Advancements in Tourism Business, Technology and Social Sciences*. IACuDIT 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54342-5_11
- Ntalakos, A., Belias, D., Rossidis, I., Koustelios, A., Tsigilis, N., Vasiliadis, L. (2023). Communicating the Vision of the Change: The Linkage between Organizational Communication, Organizational Culture,

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- and Organizational Change. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, Masouras, A., Anastasiadou, S. (Eds.), *Managing Successful and Ethical Organizational Change* (pp. 76-101). IGI Global. DOI: DOI: 10.4018/979-8-3693-0235-4.ch004
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. and Armenakis, A.A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39, 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of management development*, 22(8), 708-728.
- Rossidis, I., Belias, D., Aspridis, G. (2020). *Change management and leadership*. Athens: Tziolas publications.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Shein E., (2010). *Organizational culture and leadership*, 4th edition. Jossey Bass: a Willey imprint.
- Smith, T., & Liu, Y. (2022). Work Culture and Change Readiness in Global Organizations. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 451-467.
- Stanley, S., Markman, H., Whitton, S. (2004). Communication, Conflict, and Commitment: Insights on the Foundations of Relationship Success from a National Survey. *Family Process*, 41 (4), 659-675, <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2002.00659.x>.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 24(192), 376-384.
- Tabakou, E., Viterouli, M., Ntalakos, A., Belias, D. (2024). Ηγετικά Στυλ και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Προκλήσεις και Προοπτικές. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 4 (1), 122-144.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., Papademetriou, C. (2024). Time for Change: Time for Change: Designing Tailored Training Initiatives for Organizational Transformation. In D. Belias, I. Rossidis, C. Papademetriou, (Eds.), *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 267-307). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-3466-9.ch014
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061.
- Zerva, S., Belias, D., Rossidis, I., & Ntalakos, A. (2024). Examining the impact of leadership on job satisfaction in Greek luxury hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 439–464. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335123>

Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών

Αντώνιος Καρβούνης, Διδάσκων στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και Προϊστάμενος του Αυτοτελούς Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σχέσεων του Υπουργείου Εσωτερικών.

E-mail: karvounis.antonios@ac.eap.gr

Περίληψη

Η σχέση μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και τοπικών αρχών, στο πλαίσιο των διεθνών συνεργασιών των δήμων, μέσα από το πρίσμα των βασικών θεωρητικών προσεγγίσεων των διεθνών σχέσεων, αποτελεί το βασικό αντικείμενο ανάλυσης της παρούσας μελέτης. Η διπλωματία πόλεων αναφέρεται στην αυτόνομη διεθνή δράση των πόλεων, που συχνά λειτουργεί παράλληλα, συμπληρωματικά ή και ανταγωνιστικά προς την εθνική εξωτερική πολιτική. Μέσω μιας διεπιστημονικής μεθοδολογίας που περιλαμβάνει την ποιοτική ανάλυση και τη συγκριτική μελέτη περιπτώσεων, η μελέτη εστιάζει σε ερευνητικά ερωτήματα αναφορικά με τους όρους διαμόρφωσης της συνεργασίας ή/και του ανταγωνισμού μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και πόλεων, το ρόλο των πόλεων ως διεθνών δρώντων, και τον τρόπο με τον οποίο οι πόλεις επηρεάζουν τη διεθνή πολιτική μέσω εργαλείων, όπως τα διεθνή δίκτυα και οι αδελφοποιήσεις πόλεων. Τα μοντέλα ιεραρχικής συνεργασίας, πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, θεσμοθετημένης συνεργασίας, ανάπτυξης διεθνούς ταυτότητας και δικτύωσης πόλεων δεν αναδεικνύουν απλώς διαφορετικούς τρόπους αλληλοσυσχέτισης μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης κατά την υλοποίηση των διεθνών συνεργασιών των δήμων, αλλά συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση του δυναμικού των τοπικών αρχών στη διαχείριση παγκόσμιων προκλήσεων. Η διπλωματία πόλεων αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα στην πολυεπίπεδη και την παγκόσμια διακυβέρνηση, επιτρέποντας στις τοπικές αρχές να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη διεθνή σκηνή. Η σχέση τους, όμως, με τις εθνικές κυβερνήσεις, αναδεικνύει μια ποικιλία μορφών αλληλεπίδρασης μεταξύ κεντρικού και τοπικού, οι οποίες, κρίνοντας από τις αντιδράσεις των εμπλεκόμενων μερών, φαίνεται να λειτουργούν επιδραστικά τόσο στις αυτόνομες πρωτοβουλίες των ΟΤΑ, όσο και στις κατευθύνσεις της επίσημης εξωτερικής πολιτικής των χωρών τους.

Λέξεις-κλειδιά: διεθνείς συνεργασίες δήμων, παγκόσμια διακυβέρνηση, θεωρίες διεθνών σχέσεων

Abstract

The relationship between central administrations and local authorities in the context of the international partnerships of municipalities, through the prism of the basic theoretical approaches of international relations, is the main topic of this study. City diplomacy refers to the autonomous international activity of local authorities, which often operates in parallel, complementary or even competitively to national foreign policy. Through an interdisciplinary methodology that includes

Τεύχος 5, Αρ. 1.

qualitative analysis and comparative case studies, this study focuses on research questions regarding the terms of cooperation and competition between central administrations and cities, the role of cities as international actors, and the way in which cities influence international politics through tools, such as international city networks and town-twinning. The models of hierarchical cooperation, multilevel governance, institutionalized cooperation, development of international identity and city networking, not only highlight different ways of interrelation between the different levels of administration, but also contribute to a better understanding of the potential of local authorities in managing global challenges. City diplomacy is acknowledged as a crucial factor in multilevel and global governance, allowing local authorities to play an active role on the international stage. However, their relationship with national governments highlights a variety of forms of interaction between central and local levels, which, judging from the reactions of the stakeholders, seem to operate influentially both on the autonomous initiatives of local authorities and on the directions of their countries' official foreign policy.

Keywords: international cooperation of municipalities, global governance, theories of international relations

Εισαγωγή

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες διαπιστώνουμε μια μετατόπιση της λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης από τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων (local managerialism) στη δικτυωμένη και παγκοσμιοποιημένη αστική διακυβέρνηση (Davidson et al., 2019). Οι πόλεις παγκοσμίως ενισχύουν πλέον τη διεθνή παρουσία τους μέσω διμερών σχέσεων, εθνικών, περιφερειακών και διεθνών δικτύων πόλεων, καθώς και με άμεση συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς. Υπολογίζεται ότι το 70% των πόλεων παγκοσμίως συμμετέχει σε κάποια μορφή διεθνούς συνεργασίας (Καρβούνης, 2021). Ο κομβικός ρόλος των πόλεων στην αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων διαπιστώθηκε περίτρανα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 (Karvounis, 2022· Pejic et al., 2022· Grandi, 2021). Τα διεθνή δίκτυα πόλεων και οι συμπράξεις των τοπικών αρχών σε διεθνές επίπεδο παραπέμπουν σε ένα άλλο μοντέλο διακυβέρνησης, στο πλαίσιο μιας «τοπικοποίησης της εξωτερικής πολιτικής» (Acuto et al., 2024· Hocking, 1993, 27), όπου οι υποεθνικές αρχές υπερασπίζονται τα συμφέροντά τους σε διεθνές επίπεδο, αμφισβητώντας τις παραδοσιακές διαδικασίες σχεδιασμού και χάραξης της εξωτερικής πολιτικής (Καρβούνης, 2021· Acuto, 2020). Πράγματι, σύμφωνα με τον Thakur (2008, σ. 289), αυτή η νέα μορφή διακυβέρνησης είναι «ένα πολύπλοκο σύνολο τυπικών και άτυπων θεσμών, μηχανισμών, σχέσεων και διαδικασιών μεταξύ κρατών, αγοράς, πολιτικών και οργανισμών, διακυβερνητικών και μη κυβερνητικών, μέσω των οποίων συλλογικά συμφέροντα αρθρώνονται, δικαιώματα και υποχρεώσεις θεσμοθετούνται και διαφορές διαμεσολαβούνται». Υπό αυτό το πρίσμα, ανατέλλει μια νέα διαλεκτική μεταξύ παγκόσμιου και τοπικού επιπέδου (Pejic et al. 2024· Beck 2005, σ.145· Castells 2008, σ.472). Αν και η Σύμβαση της Βιέννης για τις Διπλωματικές Σχέσεις (1961) δεν παρέχει στις τοπικές αρχές αναγνώριση και διακριτή νομική προσωπικότητα κατά την υλοποίηση των διεθνών συνεργασιών τους, και σε καμία περίπτωση διεθνή δικαιοπρακτική ικανότητα, ωστόσο, προκύπτει αναπόδραστα μια

Τεύχος 5, Αρ. 1.

διαφορετική προσέγγιση στις επίσημες στρατηγικές των διεθνών συνεργασιών των κεντρικών διοικήσεων, με την ενεργό συνδρομή του υποεθνικού επιπέδου διοίκησης (Creutz, 2023).

Ο όρος «διπλωματία πόλεων» εισήλθε στη βιβλιογραφία των πολιτικών επιστημών στα τέλη της δεκαετίας του 2000 για να περιγράψει τις διεθνείς σχέσεις των τοπικών αρχών (Grandi, 2020). Η έννοια αναδύθηκε μέσα από τη συνεργασία δικτύων πόλεων και των ερευνητικών πρωτοβουλιών δεξαμενών σκέψης, όπως το ολλανδικό Ινστιτούτο Clingendael, και αποτέλεσε το θεωρητικό υπόβαθρο της πρώτης παγκόσμιας διάσκεψης για τη διπλωματία των πόλεων το 2008. Παρά την ευρεία σύνδεση του όρου με την κλιματική δράση ή τη μετανάστευση, η αρχική έμφαση στις σχετικές αναφορές της δεκαετίας του 2000 αφορούσε το ρόλο των τοπικών αρχών σε βασικούς τομείς ασφάλειας, όπως η πρόληψη συγκρούσεων, η οικοδόμηση της ειρήνης και η μετασυγκρουσιακή ανοικοδόμηση (Congress of Local and Regional Authorities 2008a; Congress of Local and Regional Authorities 2008b).

Πολλοί παράγοντες της παγκόσμιας πολιτικής αγκάλιασαν αυτό το διευρυμένο ρόλο των πόλεων, ωστόσο, με την άνοδο του λαϊκισμού, οι εντάσεις μεταξύ κεντρικών και τοπικών αρχών έχουν εκτοξευθεί σε νέα ύψη σε φλέγοντα ζητήματα πολιτικής, όπως το κλίμα, η μετανάστευση και η αντιμετώπιση πανδημιών. Εν προκειμένω, το 2017 ο επικεφαλής του State Department, Mike Pompeo ανακοίνωσε ότι οι ΗΠΑ, καίτοι την είχαν υπογράψει το 2015 υπό την Προεδρία Obama, αποχωρούν επισήμως από τη Συμφωνία του Παρισιού για το κλίμα. Χωρίς δεύτερη σκέψη, 407 Αμερικανοί δήμαρχοι ένωσαν τις δυνάμεις τους, σχηματίζοντας το δίκτυο Climate Mayors και δήλωσαν ότι θα σεβαστούν όσα ορίζονται στη Συμφωνία, διότι εκπροσωπούν 70 εκατομμύρια Αμερικανούς πολίτες. Στα τέλη του 2019, εισήχθη στο Κογκρέσο των ΗΠΑ το νομοσχέδιο City and State Diplomacy Act, που απέβλεπε στην αξιοποίηση και μεγιστοποίηση του αντίκτυπου της διεθνούς δέσμευσης των Πολιτειών και των πόλεων των ΗΠΑ, προτείνοντας τη δημιουργία ενός Γραφείου Υποεθνικής Διπλωματίας εντός του αμερικανικού State Department για την υποστήριξη των διπλωματικών προσπαθειών των υποεθνικών αρχών και στο κείμενό του αναγνωρίζει τον «ολοένα και πιο σημαντικό» ρόλο που διαδραματίζουν αυτοί οι φορείς στην εξωτερική πολιτική των ΗΠΑ (Pira and Bouchet, 2021; Burns, 2019). Ένα χρόνο αργότερα, εν μέσω της πανδημίας (τέλη του 2020), η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Αυστραλίας εισήγαγε και ψήφισε με πρωτοφανή σπουδή νομοσχέδιο για τις εξωτερικές σχέσεις της χώρας. Η νομοθεσία αυτή θέσπισε ένα καθεστώς όπου οι δημόσιες οντότητες στην Αυστραλία, συμπεριλαμβανομένων των πολιτειακών και τοπικών αρχών και των δημοσίων πανεπιστημίων, πρέπει να αναφέρουν όλες τις συμφωνίες που συνάπτουν με αλλοδαπά νομικά πρόσωπα, συμπεριλαμβανομένων εθνικών, πολιτειακών και τοπικών αρχών. Η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της χώρας έχει τη δυνατότητα να επανεξετάσει αυτές τις συμφωνίες και να τις ακυρώσει μονομερώς, εάν θεωρηθεί ότι δεν συνάδουν με την «εξωτερική πολιτική της Αυστραλίας». Η νομοθεσία αυτή θεωρείται ευρέως ότι αποτελεί απάντηση στην απόφαση της Πολιτείας της Βικτώριας να υπογράψει μνημόνιο κατανόησης με την κινεζική κυβέρνηση σχετικά με την πρωτοβουλία Belt and Road (Pejic et al., 2020). Τέλος, η πόλη της Ταϊπέι έχει αναπτύξει διμερείς σχέσεις με περισσότερες από 50 πόλεις παγκοσμίως και είναι ενεργό μέλος σημαντικών δικτύων πόλεων, όπως το United Cities and Local Governments (UCLG), το Citynet και συμμετέχει στις Συνόδους Κορυφής των πόλεων της Ασίας και του Ειρηνικού. Δεδομένων των περιορισμών της Ταϊβάν όσον αφορά τη συμμετοχή της σε διεθνείς

Τεύχος 5, Αρ. 1.

πολυμερείς συναντήσεις, η Ταϊπέι αξιοποιεί τις διεθνείς συνεργασίες της για να προωθήσει τα συμφέροντα, όχι μόνο της πόλης, αλλά και της Ταϊβάν ευρύτερα (Kosovas, 2020; Karvounis, 2024).

Κατόπιν των ανωτέρω, η παρούσα μελέτη επιχειρεί να χαρτογραφήσει τη σχέση κεντρικής διοίκησης και δημοτικών αρχών μέσα από τις θεωρίες των διεθνών σχέσεων. Η μέχρι σήμερα εννοιολογική διαχείριση της εν λόγω σχέσης, όπως θα δούμε στη συνέχεια, δεν εξετάζει τον αντίκτυπο της στις διπλωματικές πρωτοβουλίες των δημοτικών αρχών. Αντίθετα, οι θεωρίες των διεθνών σχέσεων παρέχουν τα εννοιολογικά και θεωρητικά εργαλεία που βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα τις πολυεπίπεδες και συχνά αλληλοσυμπληρούμενες ή αλληλοσυγκρουόμενες δυναμικές μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και πόλεων. Σε αυτό το πλαίσιο, μετά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της σχέσης κεντρικής διοίκησης και τοπικών αρχών, και την αναφορά στη μεθοδολογική προσέγγισή της, η μελέτη εξετάζει τα μοντέλα αυτής της σχέσης υπό το πρίσμα των θεωριών των διεθνών σχέσεων και στο τέλος αποτυπώνει τις προοπτικές σε πολιτικό και θεωρητικό επίπεδο της χρησιμότητας αυτής της κατηγοριοποίησης.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η σχέση των κεντρικών διοικήσεων με τις τοπικές αρχές συχνά προσεγγίζεται με μια προκατασκευασμένη αφήγηση που φέρνει αντιμέτωπες τις «πόλεις έναντι των κρατών» (Curtis, 2016), όπου τα κράτη αντιπροσωπεύουν στάσιμες πολιτικές οντότητες που ξεπερνιούνται από το τέλμα της γεωπολιτικής και του πολυμερούς διπλωματικού αδιεξόδου, ενώ οι πόλεις είναι προοδευτικοί και ευέλικτοι οργανισμοί, ικανοί να αντιμετωπίσουν τις παγκόσμιες προκλήσεις μέσω της δικτυακής τους συνεργασίας (Barber, 2013). Για παράδειγμα, οι Milani & Ribeiro (2011), παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι πόλεις της Βραζιλίας έχουν αρχίσει να χαράσσουν τα δικά τους πεδία δραστηριοποίησης μέσα στις διεθνείς σχέσεις, υποστηρίζοντας μια αλλαγή παραδείγματος από την παραδοσιακή διπλωματία του έθνους-κράτους σε μια πιο διαφοροποιημένη πολυεπίπεδη διπλωματία. Η έρευνά τους υπογραμμίζει τη σημασία του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διακυβέρνησης - ομοσπονδιακής, πολιτειακής και δημοτικής - επισημαίνοντας ότι ενώ οι δήμοι αναζητούν αναγνώριση και αυτονομία στη διεθνή σκηνή, δεν υπονομεύουν απαραίτητα την εθνική εξωτερική πολιτική. Αντίθετα, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι πόλεις της Βραζιλίας συμμετέχουν σε «παραδιπλωματικές» δραστηριότητες που ενισχύουν τις τοπικές διεθνείς στρατηγικές διαχείρισης, ιδιαίτερα σε τομείς, όπως η συνεργασία σε ζητήματα υποδομών και ανάπτυξης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Curtis & Acuto (2018) επέκτειναν τη συζήτηση, επισημαίνοντας ότι οι πόλεις δεν είναι απλώς παθητικοί φορείς, αλλά αποκτούν σημαντική ισχύ στην παγκόσμια πολιτική, ιδιαίτερα στη σφαίρα της περιβαλλοντικής διακυβέρνησης. Υπογραμμίζουν μάλιστα ότι τα δίκτυα πόλεων και οι διαδημοτικές συνεργασίες έχουν γίνει ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση παγκόσμιων προκλήσεων, τοποθετώντας τις πόλεις ως ηγέτες στο θέμα της κλιματικής πολιτικής. Αυτή η προοπτική μετατοπίζει την εστίαση από μια εθνικοκεντρική θεώρηση της διπλωματίας σε αυτή που αναγνωρίζει τη δράση των πόλεων ως κρίσιμο παράγοντα στο παγκόσμιο πολιτικό τοπίο. Επίσης, από την πλευρά της πολιτικής επιστήμης και της αστικής γεωγραφίας, η σχέση αυτή διερευνάται στο πλαίσιο των επιρροών της παγκοσμιοποίησης στις χωρικές πολιτικές των κρατών (Brenner, 2004). Ήδη, από τις δεκαετίες του 1970 και 1980 η πολιτική επιστήμη ασχολείται ενεργά με αυτή τη σχέση (Rhodes, 1980; 2018), την οποία συναντούμε και στο πεδίο του δικαίου της τοπικής αυτοδιοίκησης (Frug, 2014), στη

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

διπλωματική θεωρία με τα πολυσυζητημένα «παίγνια δύο επιπέδων» του Robert Putnam (1988), στην ανάλυση των υποεθνικών διπλωματικών διαστάσεων και εντάσεων στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας και τις αναπτυσσόμενες μεγαλουπόλεις της, καθώς και στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, ιδίως σε σχέση με το Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά και άλλες περιπτώσεις διοικήσεων βορειοευρωπαϊκών χωρών (Laffin, 2009). Πιο πρόσφατα η Marechetti (2021, 52-53) επιχείρησε να αποκωδικοποιήσει αυτή τη σχέση μεταξύ της εθνικής κυβέρνησης και των τοπικών αρχών, κινούμενη μεταξύ της ενισχυμένης συνεργασίας και του ανταγωνισμού ή της ανταγωνιστικής συνεργασίας και της αδιαφορίας. Τέλος, οι Rejic και Acuto (2022), αναλύοντας τις δύο διαφορετικές στρατηγικές των ΗΠΑ και Αυστραλίας απέναντι στις διεθνείς δράσεις των υποεθνικών αρχών τους, καταλήγουν στην αναγκαιότητα της μεγαλύτερης εμπάθουσας και συγκριτικής ανάλυσης στη σχέση κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, διότι το αποτέλεσμα της μεγαλύτερης εμπλοκής των εθνικών διοικήσεων στις διεθνείς προτεραιότητες των τοπικών αρχών μπορεί είτε να ενισχύσει τη φωνή των δήμων στην πολυεπίπεδη εθνική εξωτερική πολιτική είτε να υποσκάψει τους προοδευτικούς στόχους τους.

Από αυτήν την άποψη, υποστηρίζουμε ότι η προσέγγιση των διεθνών σχέσεων προσφέρει μια ουσιαστική προστιθέμενη αξία στην εξέταση της σχέσης των κεντρικών διοικήσεων με τους δήμους, στο πλαίσιο της διπλωματίας πόλεων. Οι διεθνολογικές προσεγγίσεις μάς παρέχουν εκείνα τα εννοιολογικά και θεωρητικά εργαλεία που βοηθούν να κατανοήσουμε καλύτερα τις πολυεπίπεδες και συχνά αλληλοσυμπληρούμενες ή αλληλοσυγκρουόμενες δυναμικές μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και τοπικών αρχών που επηρεάζουν καταλυτικά το παρόν και το μέλλον των διεθνών συνεργασιών των δήμων.

Μεθοδολογία της μελέτης

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και τοπικών αρχών στη διπλωματία πόλεων υπό το πρίσμα των διεθνών σχέσεων βασίζεται σε μια πολυδιάστατη μεθοδολογία και στοχεύει στην απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική ανάλυση περιλαμβάνει τη μελέτη περιπτώσεων (case studies), καθώς και ανάλυση πολιτικών κειμένων και συμφωνιών. Ειδικότερα, η σύγκριση μεταξύ εθνικών νομικών πλαισίων αναδεικνύει ανάγλυφα την πολυμορφία της σχέσης μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και δήμων. Αυτή η μεθοδολογία βοηθά στη διαμόρφωση γενικευμένων συμπερασμάτων σχετικά με το χώρο που προσφέρεται στη διπλωματία πόλεων από τις εθνικές αρχές. Περαιτέρω, ο συνδυασμός θεωρητικών πλαισίων, προερχομένων από τις διεθνείς σχέσεις, τη δημόσια διοίκηση και την πολιτική επιστήμη συνδράμει στην κατανόηση των πολύπλοκων δυναμικών που ασκούνται στις δράσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης σε διεθνές επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη διερευνά, πρώτον, τη συνεισφορά διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων στην ερμηνεία της διεθνούς δράσης των πόλεων και στη διαμόρφωση των πολιτικών τους· δεύτερον, τη φύση των σχέσεων συνεργασίας ή ανταγωνισμού μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και πόλεων, και πώς αυτές επηρεάζουν τη διεθνή παρουσία των τοπικών αρχών· τρίτον, τη θέση των πόλεων στη διεθνή σκηνή και τη σχέση τους με τις εθνικές πολιτικές, εστιάζοντας στην αυτονομία και τις περιοριστικές παραμέτρους που τίθενται από τις κεντρικές κυβερνήσεις· και τέταρτον, τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους οι πόλεις για τη διεθνή παρουσία τους, όπως τα διεθνή δίκτυα πόλεων, οι Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ), η συμμετοχή σε παγκόσμιες συνόδους, και οι αδελφοποιήσεις πόλεων.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τα Μοντέλα της σχέσης Κεντρικών Διοικήσεων και Πόλεων στη Διεθνή Σκηνή

Η διπλωματία πόλεων, στο πλαίσιο της θεωρίας των διεθνών σχέσεων, αναδεικνύει ενδιαφέροντες τρόπους για την ανάλυση των σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και δημοτικών αρχών. Κάθε θεωρητική σχολή προσφέρει διαφορετικά μοντέλα και εξηγήσεις για το πώς οι πόλεις μπορούν να λειτουργούν ως αυτόνομοι φορείς στη διεθνή σκηνή ή να συμπληρώνουν ή να αντιπαρέρχονται την εξωτερική πολιτική των εθνικών κυβερνήσεων.

Η Σχολή του Ρεαλισμού: Το Μοντέλο της Ιεραρχικής Συνεργασίας

Η ρεαλιστική θεωρία δίνει έμφαση στην κυριαρχία των κρατών, θεωρώντας τα κράτη ως τους μοναδικούς παίκτες στο διεθνές σύστημα. Εν προκειμένω, για τον Morgenthau (1948), η διπλωματία πόλεων δεν θα μπορούσε να υπερβεί τα όρια που της θέτει η εθνική εξωτερική πολιτική. Ο δε Kenneth Waltz (1979), μέσω της θεωρίας του δομικού ρεαλισμού (ή νεορεαλισμού), υποστηρίζει ότι η διεθνής δράση των πόλεων είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να αντικαταστήσει το ρόλο των κρατών στη διαχείριση των διεθνών σχέσεων. Περαιτέρω, ο John Mearsheimer (2001), ως εκπρόσωπος του επιθετικού ρεαλισμού, υποστηρίζει ότι τα κράτη ανταγωνίζονται για ηγεμονία και ασφάλεια σε ένα διεθνές σύστημα που επικεντρώνεται στη στρατιωτική ισχύ και την κρατική κυριαρχία. Από αυτή την άποψη, η διπλωματία πόλεων δεν θεωρείται σημαντική ή ικανή να επηρεάσει τη γεωπολιτική. Οι πόλεις δεν έχουν στρατιωτική ισχύ ή την ικανότητα να διασφαλίσουν την ασφάλεια με τον τρόπο που μπορούν τα κράτη, άρα η ανεξάρτητη δράση τους είναι κατά βάση συμβολική και περιορισμένη. Ο Mearsheimer θα έβλεπε με σκεπτικισμό τη διεθνή δράση των πόλεων, εκτός και αν εξυπηρετεί άμεσα τα εθνικά συμφέροντα. Ο Stephen Walt (1987), με τη θεωρία του για τη διαμόρφωση συμμαχιών, τονίζει ότι τα κράτη συνάπτουν συμμαχίες κυρίως για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών. Οι πόλεις, χωρίς κυριαρχία ή στρατιωτική ισχύ, δεν μπορούν να ενταχθούν ή να δημιουργήσουν συμμαχίες με την ίδια στρατηγική επιρροή όπως τα κράτη.

Στο πλαίσιο αυτό, η διπλωματία πόλεων θεωρείται δευτερεύουσα για τις κεντρικές διοικήσεις. Οι πόλεις συμμετέχουν σε διεθνείς συνεργασίες μόνο κατόπιν της σύμφωνης γνώμης των κεντρικών διοικήσεων, οι οποίες ασκούν ισχυρό έλεγχο, καθορίζοντας τους στόχους των ΟΤΑ σε διεθνές επίπεδο. Για παράδειγμα, στην Ισπανία, ο νόμος 2/2014, της 25ης Μαρτίου, για τη δράση και την κρατική υπηρεσία εξωτερικού, προβλέπει ότι οι τοπικές αρχές μπορούν να ασκούν δραστηριότητες στο εξωτερικό, στο πλαίσιο των εξουσιών που τους ανατίθενται από το Σύνταγμα και τους νόμους, κατόπιν προηγούμενης έκθεσης του Υπουργείου Εξωτερικών, η οποία, υποχρεωτικά, αποστέλλεται στην τοπική αρχή. Στην Κροατία, σύμφωνα με το νόμο για την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, η απόφαση του αντιπροσωπευτικού οργάνου για τη δημιουργία διεθνούς συνεργασίας υπόκειται σε έλεγχο νομιμότητας από το όργανο της κεντρικής διοίκησης, που είναι αρμόδιο για την τοπική και περιφερειακή αυτοδιοίκηση, δηλ. το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Διοίκησης. Εάν το αρμόδιο Υπουργείο κρίνει ότι η απόφαση για την έναρξη διεθνούς συνεργασίας δεν είναι σύμφωνη με το νόμο, θα προτείνει, εντός 8 ημερών από την παραλαβή της, στην κυβέρνηση της Δημοκρατίας της Κροατίας να ανακαλέσει την απόφαση. Η κυβέρνηση μπορεί εντός 30 ημερών από την παραλαβή της πρότασης του Υπουργείου να εκδώσει αιτιολογημένη απόφαση με την οποία ανακαλεί την απόφαση του ΟΤΑ.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Στη Γαλλία, εάν υπογραφεί συμφωνία μεταξύ τοπικής αρχής και ξένου ομολόγου, η συμφωνία πρέπει να σταλεί στον εκπρόσωπο του κράτους. Ο εκπρόσωπος του κράτους μπορεί να παραπέμψει αυτές τις συμφωνίες στο διοικητικό δικαστήριο εάν κρίνει ότι δεν συμμορφώνονται με το νομικό πλαίσιο ή έρχονται σε αντίθεση με τις διεθνείς δεσμεύσεις της Γαλλίας. Ωστόσο, δεν πρόκειται για διαδικασία προληπτικού ελέγχου, αλλά για έλεγχο εκ των υστέρων. Στην Πολωνία, το Υπουργείο Εξωτερικών δίνει τη συγκατάθεσή του στις διεθνείς δεσμεύσεις της τοπικής αρχής, σύμφωνα με το νόμο της 15ης Σεπτεμβρίου 2000 (Journal of Laws of 2000, No. 91, item 1009, of 2002, No. 113, item 984). Σε περίπτωση ασυμφωνίας μεταξύ των στόχων της εξωτερικής πολιτικής του κράτους και της τοπικής πολιτικής διεθνούς συνεργασίας, ο Υπουργός Εξωτερικών μπορεί να ανακαλέσει τη συγκατάθεση της κεντρικής διοίκησης. Στη Σερβία, η διεθνής συνεργασία μεταξύ τοπικών αρχών ρυθμίζεται από το Νόμο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Σε συνεργασία με τη Γραμματεία Νομοθεσίας της Δημοκρατίας, το Υπουργείο Τοπικής Αυτοδιοίκησης θέσπισε ειδική διαδικασία για τη λήψη της συγκατάθεσης της κυβέρνησης. Η απόφαση του δήμου υποβάλλεται στο Υπουργείο για να λάβει τη γνώμη των αρμόδιων αρχών προτού υποβληθεί πρόταση στην κυβέρνηση να εγκρίνει τη βούληση της δημοτικής αρχής για τη σύναψη διεθνούς συνεργασίας. Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, παράδειγμα, αποτελούν οι διατάξεις των άρθρων 219-220 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ν. 3463/2006) και των όμοιων άρθρων 96 και 101 του «Προγράμματος Καλλικράτης» (ν.3852/2010), σύμφωνα με τις οποίες οι ελληνικοί δήμοι συνεργάζονται με ΟΤΑ της αλλοδαπής, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, για τη συμμετοχή τους σε διεθνή δίκτυα πόλεων, αδελφοποιήσεις πόλεων, ευρωπαϊκά και διεθνή προγράμματα, ΕΟΕΣ, καθώς και σε πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις και συμφωνίες για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 219 παρ.3 και 220 παρ.3 του ν. 3463/2006, η διυπουργική τριμελής Επιτροπή του άρθρου 4 παρ. 2β του ν. 3345/2005 είναι το αρμόδιο όργανο της κεντρικής κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας για την εξέταση της συμβατότητας των διεθνών πρωτοβουλιών των δήμων με τις εθνικές πολιτικές, την εθνική και ενωσιακή νομοθεσία, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας (Karvounis, 2023, 146-156).

Η Φιλελεύθερη Σχολή: Το Μοντέλο της Πολυεπίπεδης Διακυβέρνησης

Η φιλελεύθερη σχολή εστιάζει περισσότερο στην αμοιβαία εξάρτηση και στη συνεργασία μεταξύ κρατικών και μη-κρατικών φορέων, συμπεριλαμβανομένων των τοπικών αρχών. Οι πόλεις μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διεθνή σκηνή, καθώς η διπλωματία τους προάγει τις οικονομικές και πολιτιστικές συνεργασίες, προάγει την ειρήνη και διευκολύνει τη συνεργασία σε παγκόσμια ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή και η μετανάστευση. Στο μοντέλο πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, οι πόλεις και οι κεντρικές κυβερνήσεις συνεργάζονται στενά, αλλά οι πόλεις έχουν μεγαλύτερη αυτονομία για να αναπτύξουν σχέσεις με άλλους διεθνείς φορείς. Το μοντέλο αυτό αναγνωρίζει ότι οι πόλεις μπορούν να προωθούν συγκεκριμένα συμφέροντα, όπως περιβαλλοντικές ή οικονομικές πρωτοβουλίες, και να δρουν ως ανεξάρτητοι διεθνείς παράγοντες. Μάλιστα η Slaughter (2005) ήταν εκείνη που ανέπτυξε την ιδέα των διακρατικών δικτύων και της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τη θεώρησή της, η διεθνής πολιτική δεν περιορίζεται πλέον σε κεντρικούς θεσμούς της διοίκησης, αλλά περιλαμβάνει συμπράξεις που συνδέουν πόλεις, περιφέρειες και άλλες τοπικές αρχές με αλλοδαπούς εταίρους. Στο πλαίσιο αυτό, οι πόλεις μπορούν να ασκούν διπλωματία και να

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

συστήνουν διευρυμένες πλατφόρμες για παγκόσμιες συνεργασίες σε τομείς, όπως η βιωσιμότητα και η καινοτομία. Οι πλατφόρμες αυτές επιτρέπουν στις πόλεις να προωθήσουν τα συμφέροντά τους διεθνώς, να ανταλλάξουν βέλτιστες πρακτικές και να επιτύχουν στόχους παγκόσμιας διακυβέρνησης χωρίς να αντιβαίνουν στην εθνική πολιτική. Η διπλωματία πόλεων αναγνωρίζεται ως μια μορφή «ήπιας ισχύος» (Nye, 1990). Στο πλαίσιο της σύνθετης αλληλεξάρτησης (complex interdependence), η οποία αναγνωρίζει ότι οι διεθνείς σχέσεις δεν καθορίζονται μόνο από κρατικές συγκρούσεις, αλλά και από αμοιβαία οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική εξάρτηση μεταξύ διαφόρων φορέων, οι πόλεις μπορούν να συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ειρήνης και της σταθερότητας μέσω συνεργασίας και ανταλλαγών, ενθαρρύνοντας πρακτικές που προωθούν τις κοινές αξίες και στόχους, ανεξαρτήτως κρατικών συνόρων. Μέσα από τέτοιες συνεργασίες, οι πόλεις μπορούν να προάγουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχική διακυβέρνηση και τη δημοκρατική νοοτροπία, επηρεάζοντας θετικά τις διεθνείς σχέσεις και τα πρότυπα διακυβέρνησης. Από τη μεριά του, ο Ikenberry (2001), προωθώντας την έννοια της φιλελεύθερης διεθνούς τάξης, υποστηρίζει ότι οι διεθνείς θεσμοί και η συνεργασία μεταξύ κρατών και μη-κρατικών φορέων δημιουργούν μια σταθερή βάση για διεθνή συνεργασία. Στο πλαίσιο της διπλωματίας πόλεων, η θέση του Ikenberry ενισχύει την άποψη ότι οι πόλεις μπορούν να είναι κομβικά σημεία της φιλελεύθερης τάξης, εμποδίζοντας την παγκόσμια σταθερότητα και τη συνεργασία μέσω της ενσωμάτωσής τους σε θεσμούς και πρωτοβουλίες όπως η αειφόρος ανάπτυξη και η διαχείριση κρίσεων. Τέλος, ο Benjamin Barber (2013), καίτοι δεν κατατάσσεται στους εκπροσώπους της κλασικής φιλελεύθερης σχολής, αναδεικνύει τον ενεργό ρόλο των πόλεων στην παγκόσμια διακυβέρνηση, υποστηρίζοντας ότι οι δήμαρχοι και οι πόλεις είναι σε καλύτερη θέση να επιλύουν παγκόσμια προβλήματα, όπως η κλιματική αλλαγή, καθώς είναι πιο ευέλικτοι και πιο κοντά στους πολίτες. Στην προσέγγισή του, οι πόλεις και οι δήμαρχοι μπορούν να διαμορφώσουν τη δική τους ανεξάρτητη διπλωματική στρατηγική, δίνοντας προτεραιότητα σε κοινά προβλήματα και συνδέοντας τις τοπικές κοινότητες σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτός ο «υπερεθνικός ρόλος» των πόλεων προωθεί την αλληλεγγύη και την αποτελεσματική επίλυση ζητημάτων πέρα από τα όρια της εθνικής κυριαρχίας, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζεται με τη φιλελεύθερη θεωρία που υποστηρίζει τη συνεργασία και την ορθή διακυβέρνηση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει ένα παράδειγμα πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, και ειδικότερα η Επιτροπή των Περιφερειών (ΕτΠ), όπου οι πόλεις έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται απευθείας με ευρωπαϊκούς φορείς σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα, χωρίς τη διαμεσολάβηση των κεντρικών κυβερνήσεων. Για παράδειγμα, ως μέλη των ΕΟΕΣ, που συνιστούν δημιούργημα της ΕτΠ για τη διευκόλυνση της διασυνοριακής, διακρατικής και διαπεριφερειακής συνεργασίας, οι πόλεις δύνανται να υλοποιούν δράσεις καθ' υπέρβαση των αρμοδιοτήτων τους που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία της χώρας προέλευσής τους (Καρβούνης, 2024).

Η Νεοθεσμική Προσέγγιση: Το Μοντέλο Θεσμοθετημένης Συνεργασίας

Η νεοθεσμική θεωρία δίνει έμφαση στη δύναμη των θεσμών να διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των κρατών και των άλλων διεθνών φορέων. Οι θεσμοί παρέχουν σταθερές πλατφόρμες συνεργασίας για τις πόλεις και τις κεντρικές διοικήσεις, ακόμα και σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Ο Keohane (1984) υποστηρίζει ότι οι θεσμοί μπορούν να διευκολύνουν τη συνεργασία ακόμα και χωρίς την ύπαρξη ηγεμονίας. Οι πόλεις μπορούν να λειτουργούν ως ανεξάρτητοι φορείς μέσω θεσμών που

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

τις συνδέουν σε κοινές δράσεις και στόχους, όπως συμβαίνει με τα δίκτυα που προωθούν βιώσιμες πολιτικές. Στο μοντέλο θεσμοθετημένης συνεργασίας, οι πόλεις συμμετέχουν σε διακρατικούς και διεθνείς θεσμούς με την υποστήριξη της κεντρικής κυβέρνησης. Ένα παράδειγμα ενισχυμένης συνεργασίας μεταξύ εθνικού και τοπικού επιπέδου παρέχεται από τις εμπειρίες των ΗΠΑ και της Ταϊβάν, όπως είδαμε προηγουμένως. Ιδιαίτερα, το City and State Diplomacy Act ήταν σημαντικός σταθμός στη σχέση ανάμεσα στην αμερικανική ομοσπονδιακή διοίκηση και στις Πολιτείες και τους δήμους, καθώς σηματοδότησε μια συντονισμένη προσπάθεια για τη θεσμοθέτηση της υποεθνικής διπλωματίας και τη μεγιστοποίηση του αντίκτυπού της μέσω της παροχής εθνικής εμπειρογνωμοσύνης και πόρων. Μάλιστα δεν ήταν λίγοι εκείνοι που το χαρακτήρισαν αναγκαιότητα με σκοπό να αναχαιτιστεί η καλά αναπτυγμένη υποεθνική διπλωματία της Κίνας (Rompreo, 2020). Η πρωτοβουλία αυτή παρουσιάζει ένα όραμα για τη διπλωματία των πόλεων, η οποία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τη διπλωματία υπό την ηγεσία του κράτους. Υποστηρίζει ότι είναι προς το εθνικό συμφέρον των ΗΠΑ να «προωθηθούν οι υποεθνικές δεσμεύσεις, να ευθυγραμμιστούν οι δεσμεύσεις αυτές με τους στόχους της εθνικής εξωτερικής πολιτικής και να αξιοποιηθούν οι ομοσπονδιακοί πόροι για να ενισχυθεί ο αντίκτυπος των δεσμεύσεων αυτών». Προτείνει το διορισμό ενός πρεσβευτή επί θητεία για την υποεθνική διπλωματία, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομοσπονδιακής υποστήριξης, τον εντοπισμό των κενών στους ομοσπονδιακούς πόρους για την υποεθνική διπλωματία, θα αναφέρεται στον υπουργό Εξωτερικών και θα βοηθά στην ανάπτυξη και την υλοποίηση υποεθνικών διπλωματικών δεσμεύσεων. Ο νόμος δημιουργεί, επίσης, ρόλο για το State Department στην υποστήριξη της υποεθνικής διπλωματίας. Το Υπουργείο Εξωτερικών δημιούργησε για πρώτη φορά παρόμοιο γραφείο το 2010, διορίζοντας τη Ρέτα Τζο Λιούις ως ειδική αντιπρόσωπο για τις παγκόσμιες διακυβερνητικές υποθέσεις. Το γραφείο αυτό τελικά εντάχθηκε στο Γραφείο Δημοσίων Υποθέσεων και τελικά καταργήθηκε. Αργότερα στην κυβέρνηση του Obama, ο Ίαν Κλάους λειτούργησε ως Ανώτερος Σύμβουλος για τις Παγκόσμιες Πόλεις στο State Department, ένας ρόλος που επίσης έχει έκτοτε καταργηθεί. Στη συνέχεια υπήρξαν εκκλήσεις για μεγαλύτερη θεσμοθέτηση αυτής της λειτουργίας μέσω του ανωτέρω νομοσχεδίου (Szrak et al., 2022). Άλλο παράδειγμα θεσμοθετημένης συνεργασίας αποτελούν τα ποικίλλα δίκτυα της Πρωτοβουλίας Αδριατικής και Ιονίου, όπως το Φόρουμ Πόλεων Αδριατικής και Ιονίου (Adriatic Ionian Forum of Cities and Towns - FAIC), επιδιώκοντας κατ' αυτόν τον τρόπο να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία και της Στρατηγικής Ε.Ε. για τη Μακροπεριφέρεια Αδριατικής-Ιονίου.

Η Σχολή του Κονστρουκτιβισμού: Το Μοντέλο Ανάπτυξης Διεθνούς Ταυτότητας Πόλεων

Η κονστρουκτιβιστική προσέγγιση επικεντρώνεται στις κοινωνικά κατασκευασμένες ταυτότητες και στους ρόλους που μπορούν να διαμορφώσουν οι πόλεις στο διεθνές πεδίο, πέρα από τις κλασικές δομές ισχύος. Σε αυτό το μοντέλο, οι πόλεις αναπτύσσουν τη δική τους ταυτότητα και πολιτιστική επιρροή, η οποία μπορεί να είναι ξεχωριστή από αυτήν της εθνικής κυβέρνησης. Η κεντρική διοίκηση επιτρέπει την ανεξάρτητη ανάπτυξη της διεθνούς ταυτότητας των πόλεων, ιδιαίτερα σε πολιτιστικά και κοινωνικά ζητήματα. Ο κονστρουκτιβισμός αναδεικνύει την επιρροή των κοινωνικών κατασκευών και της ταυτότητας στις διεθνείς σχέσεις. Ο Wendt (1999) και η θεώρησή του για το ρόλο των κοινωνικών ταυτοτήτων και ιδεών στις διεθνείς σχέσεις επηρέασαν καθοριστικά τη μελέτη της διπλωματίας πόλεων. Σύμφωνα με τον Wendt, η διεθνής πολιτική δεν βασίζεται αποκλειστικά στην

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αναρχία και την κρατική ισχύ, αλλά και στις κοινές ιδέες και ταυτότητες που μπορούν να δημιουργηθούν μέσω αλληλεπιδράσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι πόλεις, ως δυναμικά αστικά κέντρα με διακριτές ταυτότητες, μπορούν να προωθήσουν αξίες, όπως η βιωσιμότητα ή η κοινωνική δικαιοσύνη, οι οποίες ενδέχεται να αναμορφώσουν τη διεθνή ατζέντα και να επηρεάσουν ακόμα και κρατικούς δρώντες. Η διπλωματία πόλεων δεν συγκρούεται αναγκαστικά με το εθνικό κράτος, αλλά δημιουργεί νέες μορφές συνεργασίας. Από την πλευρά του, ο Katzenstein (1996) τονίζει ότι οι πολιτισμικές αξίες και ταυτότητες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κρατικής συμπεριφοράς και της διεθνούς ασφάλειας. Στο έργο του, αναγνωρίζει ότι διαφορετικές κοινωνίες διαμορφώνουν τις προσεγγίσεις τους βάσει των πολιτισμικών τους αξιών. Από αυτή την οπτική, οι πόλεις μπορούν να λειτουργήσουν ως πλατφόρμες προώθησης συγκεκριμένων πολιτισμικών αξιών και να συμβάλλουν στη διεθνή ασφάλεια μέσω της προώθησης πολιτικών και πολιτισμικών αντιλήψεων. Για παράδειγμα, πόλεις που δίνουν έμφαση στην πολυπολιτισμικότητα, όπως η Νέα Υόρκη και το Άμστερνταμ, μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη διεθνή συνεργασία σε ζητήματα, όπως η μετανάστευση και η ένταξη. Επίσης, η Ουτρέχτη χαρακτηρίστηκε από την Ύπατη Αρμοστεία των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα ως η πρώτη «πόλη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων» στην Ολλανδία, λόγω της στάσης που τήρησε μετά την απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Κοινωνικών Δικαιωμάτων (ECSR) το 2014, σύμφωνα με την οποία οι ολλανδικές αρχές δεν εκπλήρωναν τις υποχρεώσεις τους που απορρέουν από τον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Χάρτη, αρνούμενες στους μετανάστες χωρίς έγγραφα και στους αστέγους την πρόσβαση σε επείγουσα κοινωνική βοήθεια. Πιο συγκεκριμένα, οι κεντρικές αρχές της Ολλανδίας θεώρησαν το Χάρτη ως μη δεσμευτικό κείμενο και δεν αποδέχτηκαν τη δικαιοδοσία του σε μη Ολλανδούς πολίτες. Οι πόλεις που αποφάσισαν να παρέχουν στους παράτυπους μετανάστες καταφύγιο έκτακτης ανάγκης μνημόνευαν συχνά τις διατάξεις του Χάρτη και τις συστάσεις της ECSR ως επιχειρήματα για να δικαιολογήσουν τη μη τήρηση των κεντρικών πολιτικών και για να αποφύγουν τις κυβερνητικές κυρώσεις. Ειδικότερα, η εισήγηση που εγκρίθηκε από το δημοτικό συμβούλιο της Ουτρέχτης ανέφερε ότι ορισμένοι μετανάστες χωρίς έγγραφα δεν μπόρεσαν να επιστρέψουν στην πατρίδα τους και ως εκ τούτου θα αναγκάζονταν να ζήσουν στους δρόμους «σε απάνθρωπες συνθήκες». Καθώς αυτή η κατάσταση θα ήταν αντίθετη, τόσο προς την απόφαση της ECSR, όσο και προς τις αρχές του διεθνούς δικαίου, το συμβούλιο της Ουτρέχτης χαρακτήρισε τη στάση της κυβέρνησης για τους μετανάστες και τους άστεγους ως «ανεπιθύμητη, απαράδεκτη και μη εφαρμόσιμη» και αποφάσισε να συνεχίσει να παρέχει σε παράτυπους μετανάστες μια άνευ όρων υποστήριξη και στέγη. Η τοπική ατζέντα για τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι πολιτικές της πόλης του Άμστερνταμ βασίζονται, επίσης, στην απόφαση της ECSR (Szrak et al., 2022). Οι ανωτέρω πόλεις, από την οπτική του Horf (2002), είναι ικανές να καλλιεργούν συγκεκριμένες κοινωνικές ταυτότητες που επηρεάζουν την εξωτερική τους πολιτική. Αυτό εξηγεί γιατί πόλεις με διαφορετικές ταυτότητες (π.χ. Κοπεγχάγη ή "πράσινη" πόλη) μπορεί να υιοθετήσουν πιο προοδευτικές πολιτικές από εκείνες των κεντρικών διοικήσεων σε παγκόσμια ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή. Οι πόλεις, σύμφωνα με τον Horf, αποτελούν σημαντικούς δρώντες στη διαμόρφωση των διεθνών αντιλήψεων και της συνεργασίας. Επομένως, η διπλωματία πόλεων, από κονστρουκτιβιστική σκοπιά, μπορεί να εξεταστεί ως παράγοντας διαμόρφωσης κανόνων και αξιών, μέσω των διεθνών θεσμών που οι ίδιες οι πόλεις συχνά δημιουργούν. Η διπλωματία πόλεων εντάσσεται σε αυτήν την οπτική, καθώς οι πόλεις ενώνουν τις δυνάμεις τους για να προωθήσουν κοινές αξίες, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα οποία ενδέχεται να μην υποστηρίζονται ενεργά από

Τεύχος 5, Αρ. 1.

την επίσημη εξωτερική πολιτική των χωρών τους. Στη Φινλανδία, οι δήμοι έχουν μακρά παράδοση διεθνούς συνεργασίας. Η στενότερη συνεργασία εντοπίζεται μεταξύ των γειτονικών σκανδιναβικών χωρών – Σουηδίας και Νορβηγίας – όπου υπάρχει εδώ και δεκαετίες ελεύθερη κυκλοφορία προσώπων χωρίς διαβατήρια, ειδικά μεταξύ των αδελφοποιημένων πόλεων Haparanda και Tornio, στα σύνορα Σουηδίας και Φινλανδίας. Για μια σειρά ζητημάτων πολιτικής, έχει γίνει συζήτηση σχετικά με το εάν χρειάζεται να υπάρξει μια διακρατική συμφωνία που να καθορίζει την έκταση της συνεργασίας των εν λόγω τοπικών αρχών, αλλά αυτή η προσέγγιση έχει κριθεί αρκετά περίπλοκη και θεωρείται καλύτερο να οι δήμοι να εμβραθύνουν τη διεθνή συνεργασία τους σε μια αμοιβαία βάση (Karvounis, 2024).

Η Θεωρία της Παγκοσμιοποίησης: Το Μοντέλο της Δικτύωσης Πόλεων

Η θεωρία της παγκοσμιοποίησης εστιάζει στο ότι οι πόλεις μπορούν να λειτουργούν σε παγκόσμια δίκτυα, ανεξάρτητα από τους κρατικούς περιορισμούς, λόγω των ισχυρών ροών πληροφορίας, κεφαλαίου και ανθρώπων. Οι πόλεις μπορούν να δημιουργούν παγκόσμια δίκτυα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης, συχνά εκτός των παραδοσιακών κρατικών ορίων. Το μοντέλο της δικτύωσης πόλεων ενισχύει την αυτονομία των πόλεων, επιτρέποντας σε αυτές να αναπτύξουν διεθνή συνεργασία απευθείας με άλλες πόλεις χωρίς τη μεσολάβηση των κεντρικών κυβερνήσεων (Karvounis, 2023). Οι πόλεις συνδέονται με οριζόντιες σχέσεις σε παγκόσμια δίκτυα που στοχεύουν στην επίλυση ζητημάτων, όπως η αστική ανθεκτικότητα και η βιωσιμότητα. Η θεωρία της παγκοσμιοποίησης, η οποία εκφράζεται από μελετητές, όπως οι Saskia Sassen (2001) και Manuel Castells (1996), αναγνωρίζει τις πόλεις ως σημαντικούς κόμβους σε ένα διασυνδεδεμένο παγκόσμιο σύστημα. Η Sassen (2001) υποστηρίζει ότι οι πόλεις, όπως η Νέα Υόρκη, το Λονδίνο και το Τόκιο, έχουν εξελιχθεί σε κέντρα παγκόσμιων ροών κεφαλαίου, εργασίας και πληροφορίας, λειτουργώντας ως δίκτυα που συνδέουν την παγκόσμια οικονομία και πολιτική και μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή σε θέματα παγκόσμιας ατζέντας, όπως οι περιβαλλοντικές και κοινωνικές πολιτικές. Η ίδια υποστηρίζει ότι η διπλωματία πόλεων είναι αναπόφευκτο μέρος της παγκοσμιοποίησης και απαραίτητη για την αντιμετώπιση ζητημάτων που υπερβαίνουν τα σύνορα, με τις πόλεις να ηγούνται σε παγκόσμια φόρα και δίκτυα. Ο Castells (1996) εστιάζει στη μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των δικτύων και υποστηρίζει ότι οι πόλεις λειτουργούν ως κεντρικοί κόμβοι σε ένα παγκόσμιο δίκτυο πληροφοριών και γνώσης. Στη θεωρία του για την Κοινωνία των Δικτύων, ο Castells επισημαίνει ότι οι πόλεις αποκτούν αυξημένη σημασία λόγω της ικανότητάς τους να συνδέουν ανθρώπους, ιδέες και κεφάλαια σε παγκόσμια κλίμακα. Με βάση αυτή τη λογική, η διπλωματία πόλεων επιτρέπει στις πόλεις να συνεργάζονται ανεξάρτητα από τις εθνικές πολιτικές των χωρών τους, ιδιαίτερα σε ζητήματα που απαιτούν καινοτομία και προσαρμοστικότητα, όπως η κλιματική αλλαγή και οι ψηφιακές τεχνολογίες. Ο Taylor (2004) αναπτύσσει τη θεωρία του παγκόσμιου δικτύου πόλεων και υποστηρίζει ότι οι πόλεις συνδέονται πλέον μέσω εμπορικών, χρηματοοικονομικών και πολιτιστικών δεσμών, που είναι πιο σημαντικοί από τα παραδοσιακά εθνικά σύνορα. Θεωρεί ότι οι πόλεις μπορούν να λειτουργήσουν ως γέφυρες μεταξύ των τοπικών και παγκόσμιων επιπέδων διοίκησης, μέσω δικτύων συνεργασίας (π.χ. Eurocities, UCLG, C40 Cities Climate Leadership Group) που τις επιτρέπουν να διαπραγματεύονται και να συνεργάζονται απευθείας σε θέματα κλιματικής πολιτικής με τις κεντρικές διοικήσεις. Για παράδειγμα, η Διάσκεψη του ΟΗΕ για το κλίμα (COP28) το

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Δεκέμβριο του 2023 στο Ντουμπάι έδειξε, για άλλη μια φορά, πώς τις τελευταίες δεκαετίες οι πόλεις και τα δίκτυά τους σε διεθνές επίπεδο προσφέρουν ένα ολοένα και πιο παγιωμένο μοντέλο κλιματικής συνεργασίας των τοπικών αρχών με το διπλωματικό σώμα των χωρών τους. Η διπλωματία των πόλεων αναμφίβολα ξεπροβάλλει ολοένα πιο δυναμικά στο προσκήνιο των διεθνών σχέσεων και έχει συγκεντρώσει προοδευτικά την ανταπόκριση, όχι μόνο από το φιλανθρωπικό, τον ιδιωτικό και τον ακαδημαϊκό τομέα, αλλά και από ένα πλήθος πρωτοβουλιών και προγραμμάτων του ΟΗΕ, όπως και από ένα αυξανόμενο αριθμό εθνικών κυβερνήσεων. Ο Barber (2013), εμπνευστής του *Παγκόσμιου Κοινοβουλίου των Δημάρχων*, ισχυρίζεται ότι οι πόλεις είναι πιο αποτελεσματικές από τα κράτη στην επίλυση παγκόσμιων προβλημάτων λόγω της άμεσης σχέσης τους με τους πολίτες. Προτείνει μια μορφή «διαδημοτικής διακυβέρνησης» (inter-city governance), όπου οι δήμαρχοι και οι πόλεις θα συνεργάζονται για να αντιμετωπίσουν παγκόσμιες προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η ανισότητα. Σύμφωνα με τον Barber, οι πόλεις μπορούν να ξεπεράσουν τα κρατικά εμπόδια και να δημιουργήσουν έναν νέο τύπο παγκόσμιας διακυβέρνησης, βασισμένο σε κοσμοπολιτικά ιδανικά.

Συμπεράσματα

Η εννοιολογική και θεωρητική χαρτογράφηση των μοντέλων της σχέσης των κεντρικών διοικήσεων με τις τοπικές αρχές, στο πλαίσιο της διπλωματίας πόλεων, υπό το πρίσμα των θεωρητικών ρευμάτων των διεθνών σχέσεων, αναδεικνύει την άμεση συνάφεια αυτής της σχέσης με τις διεθνείς δράσεις των δημοτικών αρχών. Η ανάλυση αυτή μας δίνει την ευκαιρία να προβληματιστούμε για τις πιθανές αλλαγές στις διεθνείς συνεργασίες των πόλεων εάν οι εθνικές αρχές επιδιώξουν, όπως για παράδειγμα η Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, σε μεγαλύτερη εργαλειοποίησή τους για την εξυπηρέτηση των στόχων της επίσημης εξωτερικής πολιτικής της. Το παράδειγμα της Αυστραλίας και της άσκησης εποπτείας στις 90 και πλέον αδελφοποιήσεις πόλεων της με τις κινεζικές δημοτικές αρχές παραπέμπει σε μια ζοφερή πραγματικότητα για την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την καινοτομία των τοπικών διοικήσεων. Αντίθετα, το ελληνικό παράδειγμα της σχέσης κεντρικής διοίκησης και δημοτικών αρχών φαίνεται να αναδεικνύει καλύτερα το δυναμικό των ΟΤΑ στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής. Εν προκειμένω, στο Στρατηγικό Σχέδιο για τον Απόδημο Ελληνισμό 2024-2027, που δημοσιοποίησε πρόσφατα το ελληνικό Υπουργείο Εξωτερικών, οι αδελφοποιήσεις των ελληνικών πόλεων με αλλοδαπές τοπικές αρχές μνημονεύονται ως βασικοί μοχλοί για την ενίσχυση διμερών και πολυμερών συνεργασιών στον τομέα της Διασποράς. Σύμφωνα με στοιχεία που διατηρεί το ελληνικό Υπουργείο Εσωτερικών¹, από το 2006 μέχρι σήμερα έχουν εγκριθεί από την Ελληνική Πολιτεία συνολικά 336 αδελφοποιήσεις πόλεων, οι οποίες παραδοσιακά υποβοηθούν και ενισχύουν ενέργειες προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης πολύμορφων συνεργασιών της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης με τις τοπικές αρχές των περιοχών όπου δραστηριοποιούνται απόδημοι Έλληνες, αναδεικνύοντας έτσι, αφενός τη δημιουργική εξωστρεφή εικόνα της αυτοδιοίκησης και της Χώρας, και αφετέρου καινοτόμες πρωτοβουλίες των ελληνικών Διασπορών.

Γίνεται, επομένως, πρόδηλο ότι η προσέγγιση των διεθνών σχέσεων μας παρέχει ποικίλες προοπτικές για τη σχέση μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και πόλεων, στο πλαίσιο των διεθνών συνεργασιών των δήμων. Η συνεργασία, ο ανταγωνισμός, η αυτονομία και η συμμετοχή σε παγκόσμια δίκτυα

¹ Γραμματεία Επιτροπής άρθ.4 παρ.2β ν.3345/2005.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Καρβούνης, Α. (2025). Η Διπλωματία Πόλεων, Διεθνείς Σχέσεις και Εσωτερικές Αντιπαραθέσεις: Μοντέλα Συνεργασίας μεταξύ Κεντρικών Διοικήσεων και Δημοτικών Αρχών 5(1), 25-40.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

συνυπάρχουν και διαμορφώνουν ένα ιδιόμορφο εκκρεμές δυναμικό περιβάλλον όπου η αυξημένη διεθνής δραστηριότητα των πόλεων, από τη μια μεριά, οδηγεί σε συγκρούσεις αρμοδιοτήτων με τις εθνικές κυβερνήσεις, ειδικά σε θέματα που θεωρούνται κρίσιμα για την εθνική ασφάλεια ή την εξωτερική πολιτική, και από την άλλη μεριά, προάγει μεγαλύτερη αυτονομία στην εξωτερική τους πολιτική μέσω της συμμετοχής τους σε διεθνή δίκτυα και πρωτοβουλίες, με τις κεντρικές διοικήσεις να λειτουργούν ενίοτε ως υποστηρικτικοί ή ρυθμιστικοί μηχανισμοί. Το ζητούμενο, καταλήγοντας, δεν φαίνεται να είναι ποιο από τα σενάρια που μας προτείνουν οι θεωρίες των διεθνών σχέσεων θα επικρατήσει στο μέλλον στη σχέση μεταξύ κεντρικών διοικήσεων και δήμων, αλλά ο βαθμός αποδοχής, μέτρησης και υπολογισμού από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του αντίκτυπου της ταυτόχρονης συνύπαρξης αυτών των ποικίλων διακυμάνσεων της αλληλεπίδρασης κεντρικού και τοπικού επιπέδου διοίκησης, τόσο στις πρωτοβουλίες των ΟΤΑ, όσο και στην επίσημη εξωτερική πολιτική των χωρών τους.

Βιβλιογραφία

- Acuto, M., Pejic, D., Mokhles, S., Leffel, B., Gordon, D., Martinez, R., Cortes, S. (2024) "What three decades of city networks tell us about city diplomacy's potential for climate action", *Nature Cities*, 1 (7), 451-456.
- Acuto, M. (2020). "Prologue: A New Generation of City Diplomacy". Στο: *City Diplomacy. Current Trends and Future Prospects*. Επιμέλεια από S. Amiri, E. Sevin, Basingstoke: Palgrave Macmillan, vii-xi.
- Barber, B.R. (2013) *If Mayors Ruled the World. Dysfunctional Nations, Rising Cities*, New Haven & London: Yale University Press.
- Beck, U. (2005) "The Cosmopolitan State: Redefining Power in the Global Age", *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 18 (3/4), 143-159.
- Burns, W.J. (2019) "The Lost Art of American Diplomacy Can the State Department Be Saved?", *Foreign Affairs*, May/June, 98 (3), σσ.98-107.
- Castells, M. (2008) *Information and Networks*. Στο: *Social theory: The Multicultural and Classic Readings*. Επιμέλεια από C. Lemert, Philadelphia, PA: Westview.
- Castells, M. (1996) *The Rise of the Network Society*, Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Congress of Local and Regional Authorities (2008b) "City Diplomacy", *Resolution*, 251, Strasbourg: Council of Europe.
- Congress of Local and Regional Authorities (2008a) "City Diplomacy", *Recommendation*, 234, Strasbourg: Council of Europe.
- Creutz, K. (2023) "Cities as Global Actors. Bringing Governance Closer to the People", *Briefing Paper*, 354, February, Finnish Institute of International Affairs.
- Curtis, S. (2016) "Introduction". Στο: *The Power of Cities in International Relations*. Επιμέλεια από S. Curtis, London and New York: Routledge.
- Davidson, K., Coenen, L., Acuto, M., & Gleeson, B. (2019) "Reconfiguring urban governance in an age of rising city networks: A research agenda", *Urban Studies*, 56(16), 3540–3555. <https://www.jstor.org/stable/26958656>.
- Finnemore, M. (1996) *National Interests in International Society*, Ithaca: Cornell University Press.
- Frug, G. E. (2014) "The Central-Local Relationship," *Stanford Law & Policy Review*, 25(1), 1–20.
- Grandi, L. K. (2021) "How Cities Cooperate to Address Transnational Challenges". Στο: *The Palgrave Encyclopedia of Urban and Regional Futures*. Επιμέλεια από in R.C. Brears, Cham: Palgrave Macmillan, 880–889.
- Grandi, L. K. (2020) *City Diplomacy*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Held, D. (2010) *Cosmopolitanism: ideals and realities*, Malden, MA: Polity Press.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Hocking, B. (1993) *Localising Foreign Policy. Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*, New York: St.Martin's Press.
- Hopf, T. (2002) *Social Construction of International Politics: Identities & Foreign Policies, Moscow, 1955 and 1999*, Ithaca: Cornell University Press.
- Ikenberry, G.J. (2001) *After Victory: Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order after Major Wars*, Princeton: Princeton University Press.
- Καρβούνης, Α. (2024) *ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΑ ΠΟΛΕΩΝ ΙΙΙ. Οι Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ) των Ελληνικών Δήμων. Θεσμικό Πλαίσιο και Δράσεις ΕΟΕΣ*, Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών.
- Karvounis, A. (2024) *City Diplomacy-An Introduction*, London and New York: Routledge.
- Karvounis, A. (2023) *City Diplomacy and the Europeanisation of Local Government - Prospects of Networking in the Greek Municipalities*, Palgrave Macmillan.
- Karvounis, A. (2022) 'City Diplomacy and Public Policy in the Era of COVID-19: Networked Responses from the Greek Capital', *Studia z Polityki Publicznej / Public Policy Studies*, 9 (2), 47-62.
- Καρβούνης, Α. (2021) *Διπλωματία Πόλεων και Εξευρωπαϊσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης-Ο Διοικητικός Εκσυγχρονισμός και οι Προοπτικές της Ευρωπαϊκής Δικτύωσης των Ελληνικών Δήμων*, Αθήνα: εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ.
- Katzenstein, P.J. (1996) *The Culture of National Security. Norms and Identity in World Politics*, Columbia University Press.
- Keohane, R.O. (1984) *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Keohane, R.O. and Nye, J.S. (1977) *Power and Interdependence: World Politics in Transition*, Boston: Little, Brown.
- Kosovac, A., Hartley, K., Acuto, M., Gunning, D. (2020) "City leaders go abroad: a survey of city diplomacy in 47 cities", *Urban Policy and Research*, 39 (2), 127-142.
- Laffin, M. (2009) "Central-local relations in an era of governance: Towards a new research agenda," *Local Government Studies*, 35 (1), 21-37.
- Li, M. (2016) "Central-local interactions in foreign affairs,". Στο: *Assessing the balance of power in central-local relations in China*. Επιμέλεια από J. Donaldson, London: Routledge, 209-232.
- Mearsheimer, J.J. (2001) *The Tragedy of Great Power Politics*, New York: W.W. Norton & Company.
- Morgenthau, H. (1948) *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*, Michigan: Knopf.
- Nye, J. (1990) "Soft Power", *Foreign Policy*, 80, 153-171.
- Pejic, D., Leavesley, A., Matsumoto, T., Acuto, M. (2024) "National urban politics and policy: between local, national, and global", *Handbook of Urban Politics and Policy*, 405-420.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Pejic, D., Acuto, M., and Kosovac, A. (2022) *City diplomacy during COVID-19: the 2022 cities and international engagement survey*, Melbourne Centre for Cities; Chicago Council on Global Affairs. doi: 10.26188/19719676.
- Pejic, D., Kosovac, A., Acuto, M. (2020) *New Foreign Relations Bill Puts 'City Diplomacy' at Risk*, University of Melbourne, 10.
- Pipa, A.F. and Bouchet, M. (2021) "Partnership among cities, states, and the federal government: Creating an office of sub-national diplomacy at the US Department of State", Brookings. <https://www.brookings.edu/research/partnership-among-cities-states-and-the-federal-government-creating-an-office-of-subnational-diplomacy-at-the-us-department-of-state/>.
- Pompeo, M.R. (2020) "U.S. States and the China Competition," National Governors Association Winter Meeting, Washington, D.C., February 8, <https://2017-2021.state.gov/u-s-states-and-the-china-competition/index.html>.
- Putnam, R.D. (1988) "Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games," *International Organization*, 42 (3), 427–460.
- Risse T., Ropp S.C., Sikkink K. (1999) *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*, Cambridge University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1980) "Some myths in central-local relations," *Town Planning Review* 51 (3), 270–285.
- Rhodes, R. A. W. (2018) *Control and power in central-local government relations*, London: Routledge.
- Sassen, S. (2001). *The Global City: New York, London, Tokyo*, Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt2jc93q>.
- Slaughter, A.-M. (2005) *A New World Order*, Princeton: Princeton University Press.
- Szpak A, Gawłowski R, Modrzyńska J, Modrzyński P, Dahl M. (2022) *The Role of Cities in International Relations: The Third-Generation of Multi-Level Governance?*, Edward Elgar Publishing; doi:10.4337/9781800884434.
- Taylor, C. (2007) *A Secular Age*, Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvxrpz54>.
- Thakur, R (2008) "Conclusion: National Diplomacy and Global Governance". Στο: *Global Governance and Diplomacy: Worlds Apart?*. Επιμέλεια από A.F. Cooper, B. Hocking and W. Maley, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan Ltd., 289-299.
- Walt, Σ.Μ. (1987) *Origins of Alliances*, Ithaca: Cornell University Press.
- Waltz, M. (1979) *Theory of International Politics*, Long Grove, IL: Waveland Press.
- Wendt A. (1999) *Social Theory of International Politics*. Cambridge Studies in International Relations, Cambridge University Press.

Οργανική Διαχείριση του Ανθρωπίνου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων

Αργύριος Δ. Κολοκοντές

Τμήμα Γεωπονίας, Σχολή Γεωπονικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

E-mail: aff00105@uowm.gr

Περίληψη

Ένα από τα σημαντικότερα διοικητικά και οργανωτικά θέματα που ετησίως αντιμετωπίζουν οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, αφορά την οργανική διαχείριση του ανθρωπίνου εκπαιδευτικού δυναμικού ανά επιστημονική ειδικότητα, διαμέσου των διαδικασιών υπολογισμού οργανικών κενών και πλεονασμάτων, για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των σχολικών μονάδων. Οι διαδικασίες αυτές αποτελούν τη βάση για τις πάσης φύσεως μεταθέσεις, τη διαπίστωση και τη ρύθμιση των υπεραριθμιών, τις μετατάξεις και τους διορισμούς, ανά κλάδο/ειδικότητα. Μέσα από την καθημερινή πράξη, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο μέρος του εκπαιδευτικού δυναμικού του δημοσίου τομέα, αλλά και των αδιόριστων εν δυνάμει εκπαιδευτικών, βρίσκονται σε κατάσταση άγνοιας ή παρανόησης σε σχέση με τα ανωτέρω ζητήματα που άμεσα τους αφορούν. Παρανόηση, όμως, της χρησιμοποιούμενης ορολογίας διαπιστώνεται ακόμη και στον πυρήνα διοίκησης του ελληνικού Υπουργείου Παιδείας. Το παρόν άρθρο επιχειρεί τη διαλεύκανση των όρων που πλαισιώνουν την οργανική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού του Υπουργείου Παιδείας, ως εννοιών και μεγεθών. Μέσα από μία σταδιακή παράθεση και επεξήγηση της χρησιμοποιούμενης ορολογίας, με την ταυτόχρονη παροχή μίας σειράς παραδειγμάτων, παρουσιάζεται η νομική και διοικητική περιπλοκότητα των κειμένων και των αποφάσεων, και καταδεικνύεται η απαιτούμενη παραμετρική ανάλυση πριν τη λήψη τους, με απώτερο σκοπό το άρθρο να αποτελέσει τελικά ένα χρήσιμο οδηγό για τους αναγνώστες και τους ερευνητές.

Λέξεις Κλειδιά

Εκπαίδευση, ανθρώπινο διδακτικό δυναμικό, διοικητική διαχείριση, νομοθεσία, λογική παραμετρική ανάλυση

Abstract

Every year, the Directorates of Education confront a crucial administrative and organizational issue as regards the calculation and the exploitation of available permanent teaching staff for the collateralization of regular schools' operation. The project includes the estimation of deficits and surpluses of educators per scientific specialty. These procedures consist the starting point for all the types of requested transfers of educators, the determination and the arrangement of redundant staff,

Τεύχος 5, Αρ. 1.

the relocations and the additional nominations for each one scientific object. Through the daily action is observed that the bigger part of teachers of public schools, and moreover the nonappointed potential educators, ignore or misunderstand the concepts and the processes as for the above matters. However, similar misunderstandings about the following terminology are ascertained in the managerial core of Greek Ministry of Education as well. This paper attempts to clarify the framework of using terms, as concepts and magnitudes, regarding the administration of available permanent educators. Via a gradual presentation and elucidation of following terminology, providing simultaneously various examples, the legal and the administrative complexity of texts and decisions are displayed with the prerequisite critical-parametrical analysis for the decision-making; aiming this paper to operate as a useful guide for readers and researchers.

Key Words: Education, teaching staff, management and administration, legislation, logic-parametric analysis.

Εισαγωγή

Μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες που επιτελούν οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (Δ.Ε.) αφορά τη διαχείριση του ανθρωπίνου εκπαιδευτικού δυναμικού τους, για την κάλυψη των διδακτικών αναγκών των σχολικών μονάδων (Μπρίνια, 2015, 49-63, 235-250; Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019, 94-125; Παπαϊωάννου, 2020; Σαΐτη και Σαΐτης, 2022, 326-346). Η 'οργανική' διαχείριση του διδακτικού προσωπικού (που διαφέρει από τη 'λειτουργική') πραγματοποιείται μέσα από μία σειρά διαδικασιών που, με μία σύντομη περιγραφή, περιλαμβάνουν υπολογισμούς οργανικών κενών και πλεονασμάτων, επιτέλεση διαφόρων τύπων μεταθέσεων, μετατάξεις και διορισμούς. Οι διαδικασίες αυτές συντελούνται ακολουθώντας συγκεκριμένες διατάξεις.

Η διοικητική εφαρμογή του νομικού πλαισίου απαιτεί εξειδικευμένη γνώση, εξοικείωση κι εμπειρία, λογική παραμετρική σκέψη και ευελιξία, ειδικά όταν στους νόμους υπάρχουν αμφιλεγόμενα σημεία εξαιτίας αβλεψιών του νομοθέτη, που διανοίγουν περιθώρια διαμόρφωσης 'σοφισμάτων', δηλαδή εντέχνων αλλά συνειδητά εσφαλμένων επιχειρημάτων (Αναπολιτάνος κ.ά., 1999, 11-12; Μανιτάκης, 2015· Καμτσιδου, 2017; Μαντζούφας, 2017; Συμεωνίδης, 2017· Σωτηρόπουλος, 2017α, 2017β). Η στρέβλωση της ερμηνείας των νόμων, συνειδητή και μη, είναι ενδεχόμενη, τόσο από τους εμπλεκόμενους στη λήψη των αποφάσεων, όσο κι από εκείνους που αφορά το διατακτικό τους μέρος (Καμτσιδου, 2017; Μαντζούφας, 2017· Συμεωνίδης, 2017· Σωτηρόπουλος, 2017α, 2017β).

Οι ενδιαφερόμενοι μπορεί να επικρίνουν ή να αμφισβητήσουν μία απόφαση, έχοντας άγνοια νόμου, ή/και παραφράζοντας οι ίδιοι το περιεχόμενό του. Ωστόσο, ιδιαίτερο προβληματισμό προκαλεί η σύγχυση εννοιών και διαδικασιών του νόμου στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, δηλαδή εντός του Υπουργείου Παιδείας ('Υ.ΠΑΙ.Θ.Α.', 'Υπουργείο Παιδείας, Θρησκευμάτων, και Αθλητισμού', στην τρέχουσα πολιτική συγκυρία), δεδομένης της νομικής υποστήριξης που το πλαισιώνει. Στον αντίποδα, οι Δ.Ε. χωρίς να διαθέτουν προσωπικό νομικής υποστήριξης παρά τη σύνταξη του 'οργανισμού' του Υπουργείου και των αποκεντρωμένων φορέων του (π.δ.18/2018) και διατηρώντας μεγάλο τμήμα των θέσεων των οργανογραμμάτων τους κενές, είναι εκείνες που ως αποκεντρωμένοι φορείς του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. έρχονται στο τοπικό επίπεδο σε άμεση επαφή με το διαθέσιμο διοικητικό και εκπαιδευτικό ανθρώπινο δυναμικό του, και συνεπώς με τα προβλήματα και τις ιδιαιτερότητες των προσώπων και

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρωπίνου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

των σχολικών μονάδων της περιοχής επίβλεψής τους, λαμβάνοντας πλήθος αποφάσεων που η πλειονότητα τους αφορά την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του διαθέσιμου διδακτικού προσωπικού. Κατά συνέπεια, το βάρος της εύρυθμης λειτουργίας των σχολικών μονάδων εναπόκειται στο ελλιπές προσωπικό των Δ.Ε. και στα τοπικά, *‘κατ’ επωνυμία μόνον Περιφερειακά’*, Υπηρεσιακά Συμβούλια της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Π.Υ.Σ.Π.Ε. και Π.Υ.Σ.Δ.Ε.).

Το παρόν άρθρο εστιάζοντας αποκλειστικά στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Δ.Ε.), όπου συναντάται μία μεγαλύτερη πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, μελετά την οργανική διαχείριση του διδακτικού προσωπικού γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, διακρίνοντας το, από εκείνο της ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης (Ε.Α.Ε.), της μουσικής και καλλιτεχνικής παιδείας, και των λοιπών ειδικότερων κατηγοριών. Στην παράγραφο που ακολουθεί γίνεται αναφορά στη μεθοδολογική προσέγγιση, ενώ σε όλο το υπόλοιπο εύρος του άρθρου ακολουθείται μία σταδιακή παράθεση εννοιών και διαδικασιών, με χρήση παραδειγμάτων, που αποσκοπεί να διαλευκάνει τη νομική και διοικητική περιπλοκότητα των αποφάσεων, αλλά και να καταδείξει την παραμετρική ανάλυση πριν τη λήψη τους, προκειμένου να λειτουργήσει ως συμβουλευτικός οδηγός για αναγνώστες και ερευνητές.

Περί εννοιολογικής απόδοσης

Το π.δ.50/1996, και το συμπληρωματικό του π.δ.100/1997, ορίζουν το βασικό πλαίσιο για τις μεταθέσεις, τις περιοχές μετάθεσης, τις ομάδες σχολείων, τις ειδικές κατηγορίες των εκπαιδευτικών, τις υπεραριθμίες, τις μοριοδοτήσεις, τα όργανα λήψης αποφάσεων, κ.ο.κ.. Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντικά νομικά κείμενα για την εκπαίδευση, που έχουν αντέξει στο χρόνο και δεν μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν, καθώς υποκρύπτουν στο πνεύμα του νομοθέτη παραμετρικότητα, αν και ελλειμματικά σε κάποια σημεία τους, όπως αποδεικνύεται από τις ερμηνευτικές εγκυκλίους που έχουν εκδοθεί για αμφοτέρους τους λόγους (με κυριότερες τις 84582/Δ2/20-06-2013 και 137644/Ε1/03-09-2015). Τρεις δεκαετίες μετά την έκδοσή τους, η διοίκηση της εκπαίδευσης θεωρεί τα εν λόγω π.δ. βασικούς πυλώνες που απλώς προσπαθεί να συμπληρώνει (βλ. π.χ. αρθ.36[18], ν.4186/2013, αριθμ. 134890/02-09-2019 διοικητικό έγγραφο του Υπουργείου Παιδείας, αριθμ. 230-2642/28-06-2019 γνωμοδοτικό έγγραφο του Γραφείου Νομικού Συμβούλου του Υπουργείου Παιδείας, κ.λ.), καθώς σχεδόν πάντα η πραγματικότητα αποδεικνύεται περιπλοκότερη από την ανθρώπινη σκέψη και οι πτυχές της υπερβαίνουν τα όσα μπορεί να προβλέπει ο νομοθέτης, με αποτέλεσμα να χρειάζονται διορθωτικές τροποποιήσεις και ανανεώσεις του περιεχομένου των διατάξεων (Κολοκοντές, 2024). Μέσα σε αυτές τις τρεις δεκαετίες από την έκδοσή τους, ελλείψει και των κατάλληλων οδηγιών τουλάχιστον από την αρχή της εφαρμογής τους, οι διατάξεις αυτών των π.δ. πολλές φορές μέχρι και σήμερα παρερμηνεύτηκαν κι αποτέλεσαν αντικείμενο διαξιφισμών μεταξύ αιρετών, διοίκησης και εκπαιδευτικών διορισμένων και μη. Ωστόσο, το υπάρχον πλέον σήμερα θεσμικό πλαίσιο καλύπτει επαρκώς τα ζητήματα της οργανικής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, αν και δεν συμβαίνει το ίδιο στην περίπτωση των λειτουργικών κενών και πλεονασμάτων.

Οι διατάξεις (προεδρικά διατάγματα, νόμοι, υπουργικές αποφάσεις, διοικητικές εγκυκλίους και υποδείξεις/οδηγίες, κ.τ.λ.) που χρησιμοποιούν οι Δ.Ε. για τη διαχείριση του διδακτικού ανθρωπίνου δυναμικού τους, ακολουθούν μία ιδιαίτερη ορολογία (διοικητική επιγλώσσα), που απαιτεί κόπο για να κατανοηθεί και να εφαρμοστεί με ορθό τρόπο, καθώς διασυνδέεται με την οικονομική και τη

Τεύχος 5, Αρ. 1.

νομική επιγλώσσα (Ράφτης, 1996, 70-73). Οι επιγλώσσες δεν αποτελούν απλώς διαφοροποιημένες γλωσσικές σημασιολογικές αποχρώσεις, αλλά συνθέσεις από ειδικότερους επιστημονικούς όρους με εμπειρικό και θεωρητικό περιεχόμενο (Ράφτης, 1996, 70-73).

Η γλώσσα εκφρασμένη μέσα από τα δομικά εργαλεία της, τις λέξεις, τα σημεία στίξης της, που επιλέγονται ή που αποφεύγονται, που καταγράφονται ή που απουσιάζουν ή που μοιάζει να απουσιάζουν, νοηματοδοτούν διαφορετικά το κειμενικό περιεχόμενο των διατάξεων. Στη συντακτική διάσταση της γλώσσας, σύνδεσμοι, συνδετικές εκφράσεις με συγκεκριμένη διάταξη λέξεων, συνδυασμοί συνδέσμων κι εκφράσεων, οριοθέτηση της εμβέλειας επιρροής του κάθε συνδέσμου εντός των σύνθετων προτάσεων με παύσεις και εννοιολογικούς χωρισμούς από τα χρησιμοποιούμενα σημεία στίξης, σαφής διάκριση των πρωτογενών μερών των σύνθετων προτάσεων (συζεύξεις, διαζεύξεις, αρνήσεις, απλές συνεπαγωγές, ισοδυναμίες, κ.λ.) και καθορισμός των κύριων συνδέσμων των διαμορφούμενων προτασιακών τύπων, προσδιορίζουν τα παραγόμενα νοήματα του προφορικού και γραπτού λόγου, αποτελώντας τη συνεισφορά του θεμέλιου λίθου του επιστημονικού πεδίου της λογικής στη γλώσσα (Wittgenstein, 1922, 40-75; Ράφτης, 1996, 66-67, 98-140; Αναπολιτάνος κ.ά., 1999, 27-100; Πορτίδης κ.ά., 2007, 24-28, 45-100, 109-124, 143-146, 160-171, 177-203, 209-215, 233-240; Καργόπουλος, 2008, 29-86; Restall, 2022, 35-68). Η λογική επί της οποίας δομείται η γλώσσα ως προφορικός και γραπτός λόγος, τα νοήματα, τα επιχειρήματα, τα σοφίσματα, οι αποδείξεις, η μαθηματική και φιλοσοφική σκέψη, αποτελούν βάσεις ανάλυσης και σύνθεσης, καθώς και διαμόρφωσης σημειολογίας και συμβολισμών κι επόμενων επιπέδων μεταγλώσσας, όπως λ.χ. οι γλώσσες προγραμματισμού, αλλά και συμπερασματολογίας (Wittgenstein, 1922, 38-75; Ράφτης, 1996, 73-74; Πορτίδης κ.ά., 2007, 29-39, 97-100, 143-146, 157-160, 177-182, 233-240; Καργόπουλος, 2008, 213-217, 221-226; Restall, 2022, 51-68).

Κάθε κείμενο που επιδιώκει να αποδώσει συγκεκριμένο νόημα (*‘σημαντική διάσταση’* του κειμένου και σχέση *‘σημαίνοντος–σημαινόμενου’*) πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένους συντακτικούς κανόνες λογικής διαμόρφωσης, ώστε να επιτυγχάνει το σκοπό του (Ράφτης, 1996, 66-67; Πορτίδης κ.ά., 2007, 26-33, 45-100, 143-146, 160-171, 177-182, 195-205, 231-240; Καργόπουλος, 2008, 29-86, 114-151; Restall, 2022, 127-161). Η μη ορθή τήρηση των συντακτικών κανόνων παράγει κείμενα αμφίσημου και αμφισβητήσιμου περιεχομένου. Καθώς λοιπόν τα κείμενα δεν αποτελούν τυχαίες και ασύνδετες λέξεις και προτάσεις, όσο πυκνώνει η ουσία ενός κειμένου, τόσο απαιτούνται θεματικές κατηγοριοποιήσεις, μία κριτική και λογική παραμετρική ανάλυση του κειμενικού λόγου και των προεκτάσεων των γραφόμενων. Η παραμετρική αυτή ανάλυση νοητικά προαπαιτείται από το συγγραφέα ενός κειμένου προκειμένου να αποδώσει νοήματα και διαστάσεις που επιθυμεί (Wittgenstein, 1922, 38-75), αλλά στη συνέχεια απαιτείται και από τους αναγνώστες του κειμένου ώστε να καταφέρουν να συλλάβουν τα σημαίνοντα και να εντοπίσουν τυχόν αστοχίες ή ελλείψεις.

Η Περιπατητική Σχολή της Λογικής του Αριστοτέλη και του Θεόφραστου έχει παραδώσει τη γνώση της δομικής σύνδεσης του υποκειμένου και του κατηγορήματος, της διάταξης, έκτασης και διάκρισης των εννοιών και των αλληλοεπικαλύψεών τους (Ράφτης, 1996, 111-114; Αναπολιτάνος κ.ά., 1999, 9-19). Η Σχολή Λογικής των Μεγαρέων Φιλοσόφων (Ευκλείδης ο Μεγαρέας, Διόδωρος Κρόνος, Φίλωνας, κ.α.), τη λογική της συλλογιστικής παραμετροποίησης του υποθετικού λόγου, ενώ η Σχολή Λογικής των Στωικών Φιλοσόφων του Χρύσιππου, τη διάκριση μεταξύ του *‘σημαίνον’* και του *‘σημαινόμενου’* (Αναπολιτάνος κ.ά., 1999, 9-13, 19-21, 54-60; Πορτίδης κ.ά., 2007, 195-205, 233-240). Η μεταξύ τους

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρώπινου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αλληλοσυμπλήρωση έχει διαμορφώσει την εξέλιξη του επιστημονικού αντικειμένου της λογικής που θεωρείται το υπόβαθρο της επιστημολογίας κάθε ποιοτικής και ποσοτικής μεθοδολογίας και ανάλυσης.

Έτσι, κάθε συμβολική γλώσσα, μεταγλώσσα, και επιστημονική επιγλώσσα δομούνται επί κάποιας άλλης 'πρωτοβάθμιας' εμπειρικής γλώσσας βάσεως που επιχειρεί να περιγράψει τα φαινόμενα του αισθητού και αφηρημένου περιβάλλοντος κόσμου μας (Wittgenstein, 1922, 25; Ράφτης, 1996, 94-98; Αναπολιτάνος κ.ά., 1999, 29-30). Στις παραγράφους που ακολουθούν επιχειρείται μία λογική κριτική-παραμετρική ανάλυση της γλώσσας των κειμένων του σχετικού νομοθετικού πλαισίου για την οργανική διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού των Δ.Ε., καθώς και των διατάξεων που το συμπληρώνουν, με απλό ερμηνευτικό-περιγραφικό τρόπο κι αποφεύγοντας χρήση περίπλοκων συμβολισμών της λογικής, επιδιώκοντας τη μεταφορά της 'κανονιστικής απόχρωσης' της 'σημαντικής' και 'συντακτικής' διάστασης της γλώσσας των νομικών-διοικητικών αυτών κειμένων στην 'περιγραφική' γλωσσολογική απόχρωση της εμπειρικής πραγματικότητας (Ράφτης, 1996, 67-68, 87-90; Καργόπουλος 2008, 273-279). Η εμπειρία, η παρατήρηση των φαινομένων και των πραγμάτων και του χειρισμού τους στην πράξη, βοηθά τη σύνθεση γλώσσας ικανής να περιγράφει τις καταστάσεις και να αναπαριστά τα νοήματα, να συνθέτει περίπλοκο κειμενικό λόγο, αλλά ταυτόχρονα συνδράμει και στην καλύτερη κατανόηση του προφορικού και γραπτού λόγου, καθώς αποκαλύπτει διαστάσεις που προστίθενται στην πολύπλοκη ερμηνευτική παραμετροποίηση (Wittgenstein, 1922, 38-40), μαρτυρώντας την επίδραση της φιλοσοφίας της λογικής στη διαμόρφωση της επιστημολογίας της φαινομενολογίας των βιωμάτων και των εμπειριών, την αντικειμενική ερμηνευτική και τον κριτικό ρεαλισμό (Gray, 2023: 25-34; Ιωσηφίδης, 2023: 52-57, 64-69, 217-242). Η μεταγνωστική κριτική αναστοχαστική ανάλυση που επιχειρείται, επικουρείται και κατευθύνεται από τη συστηματική συμμετοχική παρατήρηση του συγγραφέα βάσει προσωπικών βιωμάτων και εμπειριών μέσα από τη χρόνια απασχόλησή του στην εκπαίδευση και στις Διευθύνσεις της Εκπαίδευσης (Καργόπουλος 2008, 273-279; Gray, 2023, 301-317, 412-419; Ιωσηφίδης, 2023, 85-91, 100-104; Λιαργκόβας, κ.ά., 2023, 194-197). Οι αξιοποιούμενες ποιοτικές τεχνικές για την εξαγωγή του τελικού κειμένου του άρθρου εδράζονται στην τριγωνοποίηση της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου, της λογικής ανάλυσης κειμενικού λόγου και της συμμετοχικής παρατήρησης (Λιαργκόβας, κ.ά., 2023, 206-207; Ιωσηφίδης, 2023, 189-195).

Περιοχές μετάθεσης, ομάδες σχολείων, οργανικά κενά και πλεονάσματα, χρονοδιαγράμματα

Για να προσδιοριστεί χωρικά, η έκταση επίβλεψης κάθε Δ.Ε., χρησιμοποιείται ο όρος 'περιοχή μετάθεσης' (ν.1824/1988, αρθ.5, π.δ.50/1996, αρθ.5[1]). 'Περιοχή μετάθεσης' (Π.Μ.) καλείται η χωρική έκταση, στην οποία την εποπτεία των σχολικών μονάδων φέρει μία συγκεκριμένη Δ.Ε., και για την οποία διεξάγεται διακριτή διαδικασία προσδιορισμού των οργανικών της κενών και πλεονασμάτων. Μία Δ.Ε. μπορεί να εποπτεύει μία ή περισσότερες Π.Μ. (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 134027/Ε2/2018). Σε κάθε μία από αυτές πρέπει να υλοποιείται ξεχωριστή διαδικασία υπολογισμού και καταγραφής των οργανικών της κενών και πλεονασμάτων (Οργ.Κ-Π.) (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 114650/Ε2/12-10-2023, 19644/Ε2/2024).

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Ο νόμος ορίζει ότι τα στοιχεία Οργ.Κ-Π. πρέπει να αποστέλλονται από τις Δ.Ε. στο Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. μέχρι τις 15/02 εκάστου έτους (π.δ.50/1996, αρθ.4[3]), προκειμένου να υλοποιηθούν οι διαδικασίες των μεταθέσεων, μετατάξεων και διορισμών που αφορούν το επερχόμενο σχολικό έτος. Αυτό όμως εξαρτάται από την έγκαιρη εκπλήρωση από το Υπουργείο των προαπαιτούμενων διαδικασιών υποβολής αιτήσεων μετάθεσης, έκδοσης πινάκων μοριοδότησης και κατάταξης των δικαιούχων μετάθεσης, μέχρι του σταδίου της έκδοσης της εγκυκλίου υπολογισμού Οργ.Κ-Π.

Μελετώντας κάποιος/α τις ημερομηνίες έκδοσης από το Υπουργείο, των εγκυκλίων αιτήσεων μετάθεσης, την τελευταία 10ετία: Γ.Υ.11315/31-10-2014, 200986/Ε2/09-12-2015, 26586/Ε2/16-02-2017, 190079/Ε2/06-11-2017, 186398/Ε2/02-11-2018, 176269/Ε2/12-11-2019, 149641/Ε2/03-11-2020, 144390/Ε2/11-11-2021, 126437/Ε2/14-10-2022, 114650/Ε2/12-10-2023, διαπιστώνει ότι τη διετία 2022-2023, η διαδικασία αυτή έχει μετατοπιστεί χρονικά τουλάχιστον 1 μήνα νωρίτερα, ενώ ταυτοχρόνως έχει ψηφιοποιηθεί. Αυτό επέτρεψε και τη χρονική μετατόπιση της έκδοσης της εγκυκλίου υπολογισμού Οργ.Κ-Π. γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης (ή απλούστερα Γενικής Παιδείας, Γ.Π.): 77679/Ε2/15-05-2015, 98235/Ε2/15-06-2016, 61052/Ε2/07-04-2017, 27069/Ε2/15-02-2018, 37423/Ε2/08-03-2019, 23866/Ε2/18-02-2020, 24321/Ε2/02-03-2021, 21020/Ε2/24-02-2022, 12458/Ε2/02-02-2023, 19644/Ε2/23-02-2024. Ενώ λοιπόν υπήρξαν χρονιές αναίτιων καθυστερήσεων εκ μέρους του Υπουργείου που είχαν ως συνέπεια οι διαδικασίες υπολογισμού Οργ.Κ-Π. να καταλήγουν, απρογραμμάτιστα και εξαπίνης για διοικητικούς υπαλλήλους και ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς, να διεξάγονται ατάκτως ακόμη και μέσα στο καλοκαίρι (βλ. 2015, 2016), το 2023 ήταν η μοναδική χρονιά που οι διαδικασίες εκτελέστηκαν εντός των προθεσμιών που ορίζει ο νόμος (π.δ.50/1996, αρθ.4[3]), αφού οι Δ.Ε. ολοκλήρωσαν τη διαδικασία στις 14-02 και οι Περιφερειακές Διευθύνσεις στις 16-02, οπότε και το Υπουργείο είχε διαθέσιμα τα στοιχεία Οργ.Κ-Π. για τους αιτηθέντες μετάθεση *‘από περιοχή σε περιοχή’* (κατηγορία: *‘γενικές μεταθέσεις’*). Το ίδιο ωστόσο δεν επαναλήφθηκε το 2024, αφού το Υπουργείο καθυστέρησε την έκδοση της εγκυκλίου υπολογισμού Οργ.Κ-Π., όπως το 2022.

Τυπικά, ο νόμος (π.δ.50/1996, αρθ.4[1]) προβλέπει ότι προκειμένου να προχωρήσει η διαδικασία των γενικών μεταθέσεων, το Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. πρέπει να έχει ετοιμάσει πίνακες οργανικής σύνθεσης διδακτικού προσωπικού ανά Π.Μ. μέχρι τις 10/03, τους οποίους διαθέτει στο αρμόδιο *‘Κεντρικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης’* (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.). Οι ημερομηνίες ανακοίνωσης των γενικών μεταθέσεων την τελευταία 10ετία: 116138/Ε2/23-07-2014, 96518/Ε2/17-06-2015, 107019/Ε2/30-06-2016, 73929/Ε2/05-05-2017, 49922/Ε2/26-03-2018, 49181/Ε2/29-03-2019, 48499/Ε2/24-04-2020, 34132/Ε2/24-03-2021, 31190/Ε2/18-03-2022, 23864/Ε2/02-03-2023, 31427/Ε2/27-03-2024, επιβεβαιώνουν ότι όντως μόνον το έτος 2023 εφαρμόστηκαν οι προθεσμίες που θέτει το π.δ.50/1996. Όσον αφορά τα στοιχεία για τους αιτηθέντες ειδικού τύπου μεταθέσεις, όπως για *‘βελτίωση θέσης’* ή *‘οριστική τοποθέτηση’*, που είναι οι διαδικασίες που έπονται αφενός των *‘γενικών μεταθέσεων από περιοχή σε περιοχή’* κι αφετέρου της *‘διαπίστωσης και ρύθμισης των υπεραριθμιών’*, αυτά αφορούν τις οικείες Δ.Ε. και τα τοπικά Υπηρεσιακά τους Συμβούλια (Π.Υ.Σ.Δ.Ε.) που λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις.

Τα Οργ.Κ-Π. δηλώνονται ανά Π.Μ., αλλά υπολογίζονται ανά *‘ομάδα σχολείων’* της Π.Μ. (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/2024). Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία πρέπει να αποσαφηνισθούν οι δύο έννοιες. Με

Τεύχος 5, Αρ. 1.

την εξαίρεση των Δ.Ε. των αστικών κέντρων Αθήνας και Θεσσαλονίκης, στις υπόλοιπες περιπτώσεις (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 134027/Ε2/2018):

- Όταν μία Δ.Ε. διαχειρίζεται μία μόνον Π.Μ., τότε αυτή ταυτίζεται με τα χωρικά όρια του νομού της (π.χ. Δ.Ε. Καρδίτσας, Καστοριάς, Κιλκίς, κ.ο.κ.).
- Όταν η Δ.Ε. διαχειρίζεται περισσότερες από μία Π.Μ., τότε η κάθε μία από αυτές εσωκλείει σχολικές μονάδες ενός ή περισσότερων προκαθορισμένων δήμων, του νομού όπου εδρεύει (όπως λ.χ. στις Δ.Ε. Δωδεκανήσου, Έβρου, Μαγνησίας, κ.λ.).

Ειδικές είναι οι περιπτώσεις των Δ.Ε. Α΄/Β΄/Γ΄/Δ΄ Αθήνας, Ανατολικής/Δυτικής Αττικής, Ανατολικής/Δυτικής Θεσσαλονίκης, που όλες διαχειρίζονται περισσότερες από μία Π.Μ. (που εσωκλείουν σχολικές μονάδες περισσότερων του ενός δήμων), αλλά καμία εξ αυτών των Δ.Ε. δεν καλύπτει μονάχη το σύνολο των χωρικών ορίων του νομού όπου εδρεύει (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 134027/Ε2/2018).

Οι 'ομάδες σχολείων' είναι υποσύνολα των Π.Μ., που καθορίζονται από τα τοπικά Υπηρεσιακά Συμβούλια των Δ.Ε. βάσει ορισμένων κριτηρίων που θεσπίζει ο νόμος, ή/και μπορούν να θέτουν τα ίδια τα Υπηρεσιακά Συμβούλια (π.δ.50/1996, αρθ.5). Το σύνηθες είναι οι Π.Μ. να εσωκλείουν περισσότερες από μία ομάδες σχολείων, κάποιες από τις οποίες χαρακτηρίζονται μεταξύ τους ως 'όμορες' (γεινιάζουσες), και κάποιες ως 'μη-όμορες' (π.δ.50/1996, αρθ.5[2], κατόπιν προσθήκης με το αρθ.5 του π.δ.100/1997). Ο ορισμός των ομάδων σχολείων μπορεί να τροποποιείται, να ανανεώνεται, να επικαιροποιείται, καθώς λ.χ. σχολικές μονάδες είναι δυνατό να ιδρύονται, να συγχωνεύονται, να καταργούνται, κ.ο.κ. Επίσης, είναι δυνατό να συγχωνευτούν ομάδες σχολείων ή να διαιρεθούν περαιτέρω. Στην πράξη, στην περίπτωση που μία σχολική μονάδα μετακινείται από μία ομάδα σχολείων σε μία άλλη ομάδα σχολείων, οι εκπαιδευτικοί της ανήκουν πλέον στη νέα ομάδα σχολείων όπου υπάγεται η σχολική μονάδα, ακολουθώντας το πνεύμα το νομοθέτη που ορίζει ότι το ίδιο συμβαίνει και όταν μία σχολική μονάδα μετακινείται από μία περιοχή μετάθεσης σε μία άλλη, αλλάζοντας κατά συνέπεια περιοχή μετάθεσης και οι εκπαιδευτικοί της (π.δ.50/1996, αρθ.5[3], κατόπιν προσθήκης με το αρθ.5 του π.δ.100/1997). Στις ειδικές εξαιρέσεις (βασικά νήσων) όπου μία Π.Μ. εσωκλείει μία μόνο ομάδα σχολείων με την οποία και ταυτίζεται, τα οργανικά κενά της μοναδικής ομάδας σχολείων είναι εκείνα που δηλώνονται ως οργανικά κενά της Π.Μ. Αν όμως σε μία Π.Μ. ανήκουν περισσότερες από μία ομάδες σχολείων (Α΄, Β΄, Γ΄, κ.ο.κ. ομάδες σχολείων), τότε τα οργανικά κενά δηλώνονται αθροιστικά για την Π.Μ.

Έτσι, αν σε έναν ορισμένο κλάδο εκπαιδευτικών (π.χ. ΠΕ06-Αγγλικής Φιλολογίας):

- στην Α΄ ομάδα σχολείων υπάρχει 1 'οργανικό κενό' (που σημαίνει: 12 τουλάχιστον ακάλυπτες διδακτικές ώρες μαθημάτων α΄ (=πρώτης) ανάθεσης του κλάδου, αθροιστικά από τα διάφορα σχολεία που εσωκλείει η ομάδα),
- ενώ στη Β΄ ομάδα καταγράφεται 1 'οργανικό πλεόνασμα' (που σημαίνει: 12 διδακτικές ώρες διαθέσιμου εκπαιδευτικού προσωπικού περισσότερες από εκείνες που απαιτούνται αθροιστικά για την πλήρη κάλυψη των διδακτικών αναγκών των σχολείων της ομάδας, όσον αφορά τα μαθήματα α΄ ανάθεσης ενός ορισμένου κλάδου),
- και στην ομάδα Γ΄ η κατάσταση είναι ισορροπημένη (χωρίς 'οργανικό κενό', ή 'οργανικό πλεόνασμα'),

τότε το οργανικό κενό της Α΄ ομάδας σχολείων και το οργανικό πλεόνασμα της Β΄ ομάδας αλληλοαναιρούνται (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024). Συνεπώς, στην Π.Μ. αυτών των τριών ομάδων σχολείων δεν διαπιστώνεται στο συγκεκριμένο κλάδο/ειδικότητα εκπαιδευτικών, ΠΕ06 για το

Τεύχος 5, Αρ. 1.

παράδειγμα, ούτε οργανικό έλλειμμα, ούτε οργανικό πλεόνασμα, για τις διαδικασίες των μεταθέσεων, μετατάξεων ή διορισμών που έπονται (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024).

Υπογραμμίζεται ότι, εκ των ανωτέρω πρέπει να έχει γίνει σαφές ότι ο υπολογισμός των Οργ.Κ-Π. γίνεται αποκλειστικά με κριτήριο τις «α' αναθέσεις» ανά κλάδο/ειδικότητα (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 84582/Δ2/20-06-2013, 137644/Ε1/03-09-2015), έτσι ώστε να είναι σαφής η διάκριση του ορισμού του υπολογισμού τους, από τις επίσης υπάρχουσες «β' και γ' αναθέσεις» ανά κλάδο/ειδικότητα των εκπαιδευτικών. Επισημαίνεται ακόμη ότι, σύμφωνα με την εγκύκλιο 19644/Ε2/23-02-2024 του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α. (και των αντίστοιχων προηγούμενων της), η μετατροπή σε 'πλήθος ατόμων', των ωρών των Οργ.Κ-Π. εκπαιδευτικού προσωπικού ανά κλάδο ορίζεται να γίνεται σε κάθε επιμέρους ομάδα σχολείων ξεχωριστά. Διευκρινίζεται ότι, στον υπολογισμό Οργ.Κ-Π. ανά ομάδα σχολείων αγνοούνται μεγέθη κάτω των 12 ωρών (δηλαδή αγνοούνται ελλείμματα ωρών διδασκαλίας αντικειμένων α' ανάθεσης ορισμένου κλάδου μέχρι και -11 ώρες, και αντίστοιχα πλεονάσματα μέχρι και +11 ώρες). Τελικώς, τα Οργ.Κ-Π. των ομάδων σχολείων συναθροίζονται ανά Π.Μ., και μάλιστα όχι σε ώρες, αλλά σε πλήθος ατόμων (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024). Ωστόσο, αν μία Δ.Ε. εποπτεύει περισσότερες από μία Π.Μ., τότε τα Οργ.Κ-Π. δεν συναθροίζονται μεταξύ των Π.Μ., αλλά παραμένουν ανεξάρτητα για την κάθε περιοχή. Αν δηλαδή μία Δ.Ε. εποπτεύει τις Π.Μ. 'Χ' και 'Ψ', και στην 'Χ' υπάρχει 1 οργανικό κενό ορισμένου κλάδου, ενώ στην 'Ψ' υπάρχει 1 αντίστοιχο οργανικό πλεόνασμα, τότε αυτά δεν συναθροίζονται μεταξύ τους και πρέπει να δηλωθούν από τις Δ.Ε. στο Υπουργείο Παιδείας ως έχουν για τη διενέργεια των επόμενων διαδικασιών.

Μεταθέσεις τύπου "από περιοχή σε περιοχή"

Το Υπουργείο Παιδείας έχει την ευθύνη και την ευχέρεια, αν υπάρχει εκπαιδευτικός που επιθυμεί να μετατεθεί εκεί όπου υφίσταται οργανικό κενό της ειδικότητας του/της, να τον/την μεταθέσει στην περιοχή που έχει επιλέξει. Αν ο/η εκπαιδευτικός αυτός/η προέρχεται από Π.Μ. όπου στον κλάδο του/της (το 'ειδικότητά', από εδώ κι έπειτά θα εννοείται, εκτός ειδικών αναφορών) υπάρχουν οργανικά πλεονάσματα, τότε ακόμη καλύτερα για τη δημοσιονομική πολιτική του Υπουργείου, καθώς μεταξύ των δύο διαφορετικών Π.Μ., απαλείφονται 'λογιστικώς' 1 οργανικό κενό και 1 οργανικό πλεόνασμα.

Ένα ηθικό δίλλημα αναδύεται όταν σε μία Π.Μ. υφίσταται κλαδικό οργανικό κενό, στο οποίο αιτείται να μετατεθεί εκπαιδευτικός προερχόμενος από Π.Μ. χωρίς αντίστοιχο κλαδικό οργανικό πλεόνασμα. Σε αυτήν την περίπτωση, τυχόν μετάθεσή του/της εκπαιδευτικού καλύπτει το οργανικό κενό της περιοχής προορισμού, αλλά παράγει οργανικό κενό στην περιοχή προέλευσης. Συνάγεται ότι, 1 οργανικό κενό υπήρχε, 1 συνεχίζει να υπάρχει, απλώς άλλαξε η Π.Μ. όπου υφίσταται πλέον το κλαδικό οργανικό κενό. Το ορθώς αναμενόμενο λοιπόν είναι το ΚΥΣΔΕ να ικανοποιήσει την αίτηση του/της εκπαιδευτικού, αφού δεν υπάρχει κανένας λόγος να παραμένει 'όμηρος/η' σε μία Π.Μ. από την οποία μπορεί να μετακινηθεί. Σε αυτό το σημείο το Υπουργείο Παιδείας:

- καλείται να καλύψει το νέο οργανικό κενό που προέκυψε, με κάποιον άλλον/η εκπαιδευτικό που τυγχάνει να τον/την ενδιαφέρει, προερχόμενο/η από Π.Μ. με αντίστοιχο οργανικό κλαδικό πλεόνασμα, οπότε και εξαλείφονται ταυτόχρονα κενό και πλεόνασμα,

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- ειδάλλως μπορεί να εισέλθει στη διαδικασία να ικανοποιήσει άλλον/η εκπαιδευτικό που τυγχάνει να θέλει να μετακινηθεί σε αυτό από άλλη ισορροπημένη αριθμητικά Π.Μ., με αποτέλεσμα το οργανικό κενό να μεταφερθεί εκ νέου σε κάποια άλλη Π.Μ.

Στην όλη διαδικασία, όλοι οι ενδιαφερόμενοι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν συγκρινόμενοι μεταξύ τους με όμοιους όρους (μόρια μετάθεσης), ανεξαρτήτως του αν η περιοχή προέλευσής τους εμφανίζει οργανικά ελλείμματα ή πλεονάσματα, καθώς μετακινούμενοι όλοι καλύπτουν κάποιο οργανικό έλλειμμα. Στην ολοκλήρωση της περιγραφόμενης διαδικασίας υπάρχουν δύο καταλήξεις:

- στην πρώτη, το οργανικό κενό έχει εξαλειφθεί από τις μετακινήσεις που συμβαίνουν σε πανελλήνιο επίπεδο μέσω των γενικών μεταθέσεων,
- ενώ στην δεύτερη, το οργανικό κενό συνεχίζει να υφίσταται αλλά έχει καταλήξει σε διαφορετική Π.Μ. από εκείνη στην οποία ξεκίνησε την πορεία του, οπότε αναγκαστικά θα απασχολήσει τις εσωτερικές διαδικασίες που έπονται στη Δ.Ε. απόληξης.

Μετάθεση από μία σε άλλη περιοχή, όταν στην περιοχή προορισμού υπάρχει κλαδικό οργανικό πλεόνασμα, δεν δικαιολογείται, αν και στην πράξη καταγράφονται τέτοιου είδους μεταθέσεις από τις αποφάσεις που εκδίδονται από τις πολιτικές ηγεσίες του Υπουργείου Παιδείας, παρά την αρχικώς ζητούμενη από το Υπουργείο αυστηρότητα στους υπολογισμούς από τις Δ.Ε. Ωστόσο, αν για οποιοδήποτε λόγο (π.χ. εξαιτίας μακροχρόνιων αδειών εκπαιδευτικού προσωπικού) προκύψουν στην πράξη 'λειτουργικά κενά' (όχι 'οργανικά') σε μία πλεονασματική σε ορισμένο κλάδο Π.Μ., τότε η προβλεπόμενη διαδικασία είναι άλλη από αυτή των μεταθέσεων και πιο συγκεκριμένα εκείνη των 'αποσπάσεων εκπαιδευτικών από περιοχή σε περιοχή'. Οι 'αποσπάσεις' όμως, είναι μία διαδικασία που αφορά αποκλειστικά την 'κάλυψη λειτουργικών κενών' και κανονικά πρέπει να έπεται της διαδικασίας των διορισμών (κάτι που στην πράξη, ως προς τη χρονική σειρά των διαδικασιών, δεν τηρείται από το Υπουργείο προκαλώντας στρεβλώσεις), οπότε η διενέργεια των αποσπάσεων εκ των πραγμάτων βρίσκεται εκτός του περιορισμένου πλαισίου αυτού του άρθρου.

Οργανικότητα στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, οργανική θέση σε σχολική μονάδα, βελτίωση θέσης, οριστική τοποθέτηση

Κάθε διορισμένος εκπαιδευτικός Δ.Ε. κατέχει οργανική θέση στη δημόσια εκπαίδευση. Σύμφωνα με τη χρησιμοποιούμενη ορολογία, όλοι οι νεοδιοριστοί, οι μεταταγμένοι και οι μετατιθέμενοι σε μία Π.Μ. εκπαιδευτικοί, μέχρι να αποκτήσουν οργανική θέση σε σχολική μονάδα, *τίθενται και ανήκουν οργανικά στη διάθεση του οικείου ΠΥΣΔΕ'*, που σημαίνει ότι ανήκουν οργανικά σε μία συγκεκριμένη Δ.Ε. (=οργανικότητα στη Δ.Ε.) Για να λάβει εκπαιδευτικός οργανική θέση σε σχολείο πρέπει να υπάρχουν σε αυτό 12 τουλάχιστον ακάλυπτες ώρες διδακτικών αντικειμένων α' ανάθεσης του κλάδου του/της.

Κάθε νεοδιοριστος/η παραμένει υποχρεωτικά *'στη διάθεση του οικείου ΠΥΣΔΕ'* για ένα έτος, μέχρι να καταθέσει αίτηση για *'οριστική τοποθέτηση'* σε σχολική μονάδα, από το επερχόμενο έτος από εκείνο του διορισμού του/της. Οι μεταταγμένοι εκπαιδευτικοί ακολουθούν (εκτός ειδικής μνείας) πορεία όμοια με εκείνη των νεοδιοριστών, καθώς οι μετατάξεις γίνονται με χρονική καθυστέρηση κατόπιν της ολοκλήρωσης των διαδικασιών των εσωτερικών μεταθέσεων εντός των ΠΥΣΔΕ. Κάθε εκπαιδευτικός που περιέρχεται στη διάθεση ενός Π.Υ.Σ.Δ.Ε. λόγω μετάθεσης από περιοχή σε περιοχή, μπορεί να

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρώπινου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

καταθέτει αίτηση για *‘οριστική τοποθέτηση’* σε σχολική μονάδα, ευθύς αμέσως μετά την μετάθεση του, χωρίς να δεσμεύεται από οποιονδήποτε ανάλογο περιορισμό. Ομοίως και όλοι οι εναπομείναντες στη διάθεση του ΠΥΣΔΕ εκπαιδευτικοί, από προηγούμενα έτη, δηλαδή όσοι δεν έχουν καταφέρει να αποκτήσουν οργανική σε σχολική μονάδα. Οι *‘αιτήσεις οριστικής τοποθέτησης’* θεωρούνται είδος αιτήσεων μετάθεσης που συνεξετάζονται από κοινού με τις *‘αιτήσεις βελτίωσης θέσης’*, εντός του οικείου Π.Υ.Σ.Δ.Ε., αφού αποτελούν εσωτερική (τοπική) διαδικασία των Δ.Ε. Με το αίτημα για *‘οριστική τοποθέτηση’* ο/η ενδιαφερόμενος/η εκπαιδευτικός αιτείται να αποκτήσει οργανική θέση σε σχολείο (μετάθεση τύπου: *‘από τη διάθεση του οικείου ΠΥΣΔΕ σε κάποιο σχολείο’*), ενώ με το αίτημα για *‘βελτίωση θέσης’* ο/η ενδιαφερόμενος/η εκπαιδευτικός ζητά να αλλάξει σχολείο οργανικής θέσης (μετάθεση τύπου: *‘από σχολείο σε σχολείο’*). Αυτού του είδους οι μεταθέσεις πραγματοποιούνται όταν προηγουμένως έχουν ολοκληρωθεί:

- οι γενικές μεταθέσεις τύπου *‘από περιοχή σε περιοχή’* (γνωστές και ως *‘μεταθέσεις ΠΥΣΔΕ-ΠΥΣΔΕ’*),
- καθώς και η *‘διαδικασία ρύθμισης υπεραριθμιών’*.

Σημειώνεται ότι, στη διάθεση του Π.Υ.Σ.Δ.Ε. περιέρχονται και όσοι εκπαιδευτικοί μετατίθενται σε Π.Μ. γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, προερχόμενοι από μουσικά, καλλιτεχνικά και άλλα ειδικού τύπου σχολεία, παρότι γι’ αυτές τις μεταθέσεις δεν παρέχονται εκτεταμένες επεξηγήσεις στην παρούσα ανάλυση, καθώς τα ειδικά τούτα σχολεία έχουν την ιδιαιτερότητα να αποτελούν *«οιονεί περιοχές μετάθεσης εμβόλιμες εντός άλλων Π.Μ.»*. Για παράδειγμα, εντός της Π.Μ. του Π.Υ.Σ.Δ.Ε. Φλώρινας που καλύπτει όλο το νομό της Φλώρινας, *‘οιονεί περιοχή μετάθεσης’* αποτελεί το Μουσικό Γυμνάσιο με Λυκειακές Τάξεις Αμυνταίου (Φλώρινας). Αυτό σημαίνει ότι για να μετακινηθεί εκπαιδευτικός αυτού του σχολείου προς την Π.Μ. Φλώρινας, κι αντιστρόφως, απαιτείται μετάθεση μέσω του Κ.Υ.Σ.Δ.Ε. (κι όχι μέσω του Π.Υ.Σ.Δ.Ε.), και μόνον εφόσον καλύπτονται συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Εκπαιδευτικοί που έχουν αποκτήσει οργανική θέση σε σχολείο (κατ’ επιλογή τους ή υποχρεωτικώς), ανήκουν πλέον σε μία ειδικότερη *‘ομάδα σχολείων’*, καλύπτουν πρώτα το ωράριό τους στη σχολική μονάδα της οργανικής τους θέσης και διατίθενται σε άλλα σχολεία για συμπλήρωση του εβδομαδιαίου υποχρεωτικού διδακτικού τους ωραρίου, μόνον εφόσον παραμένει τμήμα από αυτό ακάλυπτο, ξεκινώντας κατά προτεραιότητα από άλλες σχολικές μονάδες της ίδιας ομάδας σχολείων εφόσον το επιθυμούν, πριν από οποιαδήποτε άλλη πιο μακρινή μετακίνηση, κατ’ επιλογή ή όχι, σε όμορες και μη-όμορες ομάδες. Εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στη διάθεση του Π.Υ.Σ.Δ.Ε. δύναται να κληθούν να παράσχουν τις υπηρεσίες τους, σε οποιαδήποτε σχολείο της Π.Μ. τους. Ένας/μία εκπαιδευτικός είναι πιθανό να φτάσει στο σημείο της συνταξιοδότησής του/της, χωρίς να αποκτήσει οργανική θέση σε σχολείο, ειδικά σε περιπτώσεις Π.Μ. με πλεονασματικούς κλάδους και με σχολεία μικρού μεγέθους (λ.χ. Γυμνάσια 3-9 τμημάτων) με μονώρα μαθήματα α’ ανάθεσης ανά τμήμα (π.χ. κλάδοι ΠΕ08, ΠΕ79.01).

Από το σύνολο των προεκτεθέντων λογικά καθίσταται αντιληπτό ότι:

- άλλο πράγμα είναι οι 12 ακάλυπτες ώρες διδακτικών αντικειμένων α’ ανάθεσης ορισμένου κλάδου μίας ομάδας σχολείων, όπου συναθροίζονται πλεονάσματα και ελλείμματα ωρών από όλα τα σχολεία της ομάδας, κι εντέλει αιτιολογούν οργανικό κενό μετάθεσης τύπου από περιοχή σε περιοχή, ή μετάταξης, ή διορισμού (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024)

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- κι άλλο πράγμα είναι οι 12 ακάλυπτες ώρες διδακτικών αντικειμένων α' ανάθεσης ορισμένου κλάδου σε ένα σχολείο, που δικαιολογούν οργανική θέση στο σχολείο (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 84582/Δ2/20-06-2013), για 'ρύθμιση υπεραριθμίας', μετάθεση τύπου οριστικής τοποθέτησης ή βελτίωσης θέσης.

Σε κάθε περίπτωση, η σειρά με την οποία επιτελούνται οι εμπλεκόμενες μεταξύ τους διαδικασίες Οργ.Κ-Π., είναι:

- γενικές μεταθέσεις από περιοχή σε περιοχή
- αμοιβαίες μεταθέσεις (εμβόλιμη διαδικασία ανταλλαγής ωραρίων οργανικών θέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών που πληρούν ορισμένα κριτήρια, η οποία δεν επηρεάζει τα οργανικά κενά και πλεονάσματα)
- ρύθμιση υπεραριθμιών
- ειδικές μεταθέσεις τύπου βελτίωσης θέσης και οριστικής τοποθέτησης (στις οποίες συμμετέχουν και οι μετατιθέμενοι από περιοχή σε περιοχή)
- μετατάξεις
- διορισμοί

Η πιο περίπλοκη και δυσνόητη διαδικασία από τις ανωτέρω είναι η *'διαπίστωση και ρύθμιση των υπεραριθμιών'*, που είναι καθοριστική για την μετέπειτα επιτέλεση των εσωτερικών ανά Δ.Ε. μεταθέσεων τύπου οριστικής τοποθέτησης ή βελτίωσης θέσης, και που επεξηγείται στην παράγραφο που ακολουθεί.

Υπεραριθμίες και οργανικά πλεονάσματα

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της υπεραριθμίας και η διάκρισή της από το οργανικό πλεόνασμα, η ανάλυση πρέπει να ξεκινήσει από την επιβεβαίωση κατανόησης των πιο απλών εννοιών. Το επόμενο παράδειγμα επιδιώκει να επιτελέσει αυτό το σκοπό.

Έστω ότι η σχολική μονάδα 'Κ' εντάσσεται στην 'ομάδα σχολείων 1' και εκεί υπάρχει ένα οργανικό κενό ορισμένου κλάδου, λ.χ. ΠΕ02-Φιλολόγων, της τάξης των 20 ωρών. Το κενό αυτό έχει μία ιδιαιτερότητα που είναι ότι δεν έχει προκύψει απλώς ως αθροιστικό αποτέλεσμα μεταξύ ελλειμματικών και πλεονασματικών ωρών ορισμένου κλάδου, από όλα τα σχολεία της 'ομάδας 1', αλλά τυγχάνει να ταυτοποιείται σε συγκεκριμένο σχολείο. Δηλαδή, αποτελεί ταυτόχρονα:

- οργανικό κενό ομάδας σχολείων
- και οργανικό κενό σχολικής μονάδας.

Αν το κενό της 'ομάδας σχολείων 1' δεν ισοσταθμιστεί από ένα αντίστοιχο πλεόνασμα (12 μέχρι 20 ωρών, αλλά ακόμη και 12 ωρών) στην 'ομάδα σχολείων 2' που επίσης ανήκει στην ίδια Π.Μ., τότε καταλήγει να δηλωθεί ως οργανικό κενό για την Π.Μ. που συγκροτούν οι δύο αυτές ομάδες σχολείων.

Βάσει της σειράς των διαδικασιών, η ύπαρξη αυτού του οργανικού κενού λειτουργεί ως 'εισιτήριο μετάθεσης' από περιοχή σε περιοχή (ΠΥΣΔΕ-ΠΥΣΔΕ), χωρίς όμως τούτο να σημαίνει ότι ο/η μετατιθέμενος/η τοποθετείται αυτόματα στην κενή οργανική θέση της σχολικής μονάδας 'Κ'. Αντ' αυτού, τίθεται *'στη διάθεση του οικείου Π.Υ.Σ.Δ.Ε'*, καθώς σύμφωνα με το σκεπτικό του νομοθέτη θεωρείται ότι έχει ήδη εξυπηρετηθεί ως προς τη βασική του/της επιδίωξη, που είναι να βρεθεί χωρικά εγγύτερα στα προσωπικά του/της συμφέροντα. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι πολύ πιθανό, από προηγούμενα έτη, να υπάρχουν εντός της ίδιας Π.Μ. και κάποιοι άλλοι/ες εκπαιδευτικοί που επίσης να τους ενδιαφέρει η συγκεκριμένη θέση, συντρέχοντας γι' αυτούς ιδιαίτεροι λόγοι ώστε να την

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρώπινου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

κατοχυρώσουν κατά προτεραιότητα λ.χ. επειδή έχουν χαρακτηριστεί υπεράριθμοι ή ανήκουν σε κάποια ειδική κατηγορία υγείας ή πολυτεχνίας. Αυτός είναι άλλωστε ο λόγος, που οι μεταθέσεις από περιοχή σε περιοχή για τη γενική και επαγγελματική εκπαίδευση εκτελούνται από μία σε άλλη Π.Μ., και όχι στοχοποιημένα σε κάποια σχολική μονάδα (όπως λ.χ. συμβαίνει στην περίπτωση των σχολείων μουσικής και καλλιτεχνικής παιδείας).

Μία ενδιαφέρουσα απορία που λογικά πρέπει να ανακύπτει σε αυτό το σημείο, σχετίζεται με το αν και πώς είναι δυνατό να υπάρχει υπεραριθμία σε έναν κλάδο, όπως τον ΠΕ02 του παραδείγματος, σε μία ομάδα σχολείων στην οποία δηλώθηκε οργανικό κενό. Για να επιλυθεί αυτή η απορία πρέπει να γίνει κατανοητό ότι:

- άλλο πράγμα είναι το οργανικό πλεόνασμα που θα αναιρούσε ένα οργανικό κενό ως αντίθετο μέγεθος και έννοια (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024), κι άλλο πράγμα είναι η υπεραριθμία και ως έννοια και ως μέγεθος (π.δ.50/1996, αρθ.14),
- με αποτέλεσμα η ύπαρξη υπεραριθμίας να μην αναιρεί την ύπαρξη οργανικού κενού, οπότε να καθίσταται δυνατή η συνύπαρξή τους.

Έστω λοιπόν ότι στην 'ομάδα σχολείων 1', η σχολική μονάδα 'Κ' έχει οργανικό κενό 20 διδακτικών ωρών στον κλάδο ΠΕ02-φιλολόγων, η 'Λ' έχει πλεόνασμα διδακτικού προσωπικού ΠΕ02 κατά 20 ώρες, η 'Μ' έχει 10 ώρες έλλειμμα και το ίδιο και η 'Ν'. Κατά συνέπεια, συνολικά συνυπάρχουν 40 ακάλυπτες ώρες διδακτικών αντικειμένων α' αναθέσεων του κλάδου ΠΕ02 (σχολεία 'Κ', 'Μ', 'Ν'), με 20 ώρες πλεόνασμα (σχολείο 'Λ'). Συναθροίζοντας, προκύπτει έλλειμμα 20 διδακτικών ωρών, που αντιστοιχεί σε 1 οργανικό κενό ($12 < 20 < 32$) στην 'ομάδα 1', εφόσον το άθροισμα των ωρών είναι μεγαλύτερο του 12 ($12 < 20$), και ταυτόχρονα μικρότερο του 32 ($20 + 12 & 20 < 32$) που είναι το οριακό μέγεθος για την παραγωγή και 2ου οργανικού κενού. Δηλαδή, το ελάχιστο μέγεθος για την ύπαρξη οργανικού κενού είναι οι 12 ακάλυπτες διδακτικές ώρες αντικειμένων α' ανάθεσης ορισμένου κλάδου εντός μίας 'ομάδας σχολείων', το μέγιστο μέγεθος είναι οι 20 ώρες, και κατά συνέπεια λ.χ. οι 31 ώρες αντιστοιχούν σε 1 οργανικό κενό ($20 + 11$), ενώ οι 32 ώρες αντιστοιχούν σε 2 οργανικά κενά ($20 + 12$). Ταυτόχρονα όμως, στο χρησιμοποιούμενο παράδειγμα, καταγράφεται στον κλάδο ΠΕ02 και 1 υπεραριθμία στο σχολείο 'Λ', όπου διαπιστώνεται ύπαρξη εκπαιδευτικού με οργανική θέση χωρίς να του αντιστοιχίζονται 12 τουλάχιστον ώρες μαθημάτων α' ανάθεσης, επειδή π.χ. μειώθηκαν οι μαθητές και τα τμήματα της σχολικής μονάδας.

'Υπεράριθμος', ονομάζεται ο/η εκπαιδευτικός που δεν καλύπτει 12 ώρες διδακτικών αντικειμένων α' ανάθεσης του κλάδου του/της, στο σχολείο της οργανικής του/της θέσης (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 84582/Δ2/20-06-2013). Ο/Η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός δεν έχει απωλέσει την οργανική του/της θέση από τη σχολική μονάδα όπου υπάγεται, απλώς έχει περιέλθει στη δυσχερή κατάσταση να μην του/της αντιστοιχίζεται ένα ελάχιστο μέγεθος 12 ωρών με μαθήματα α' ανάθεσης στη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία (σχολικό έτος). Αυτό στην πράξη, στην καλύτερη περίπτωση μεταφράζεται ότι ο/η εκπαιδευτικός μπορεί να συμπληρώσει στο σχολείο της οργανικής του/της τοποθέτησης, το υπόλοιπο του ωραρίου του/της με μαθήματα β' ή/και γ' ανάθεσης, ακόμη και με μαθήματα 2ης κατεχόμενης ειδικότητας (σε α' και β' ανάθεση), υπό την προϋπόθεση ότι τα διδακτικά τούτα αντικείμενα περισσεύουν από τους εκπαιδευτικούς του σχολείου που δικαιούνται να τα διδάξουν με α' ανάθεση (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 84582/Δ2/20-06-2013). Στη χειρότερη περίπτωση, ο/η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός κατέχει πλέον μία προβληματική 'κενού περιεχομένου' οργανική θέση, καθώς είναι υποχρεωμένος/η

Τεύχος 5, Αρ. 1.

να συμπληρώσει το ελλιπές εβδομαδιαίο υποχρεωτικό διδακτικό του/της ωράριο σε άλλες σχολικές μονάδες, όσο ο αριθμός των μαθητών/τριών και των τμημάτων του σχολείου της οργανικής του/της τοποθέτησης δεν αυξάνει. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα πως αντιμετωπίζεται (ρυθμίζεται) η υπεραριθμία, αν ο/η εκπαιδευτικός κρίνει ότι γι' αυτόν/ήν η καλύτερη επιλογή είναι η εγκατάλειψη της 'ανεπαρκούς' πλέον οργανικής θέσης που κατέχει, προς εξεύρεση μίας νέας οργανικής θέσης σε άλλη σχολική μονάδα.

Ο/Η εκπαιδευτικός του σχολείου 'Α' μπορεί να πάψει να είναι υπεράριθμος/η, αν μετατεθεί (=τοποθετηθεί οργανικά) από το Π.Υ.Σ.Δ.Ε. στο οργανικό κενό της σχολικής μονάδας 'Κ', οπότε οι 20 ώρες πλεονάσματος του σχολείου 'Α' με τις 20 ώρες ελλείμματος του σχολείου 'Κ' απαλείφονται αναμεταξύ τους εντός της 'ομάδας σχολείων 1'. Κατά συνέπεια, το οργανικό κενό της σχολικής μονάδας 'Κ' και η υπεραριθμία της 'Α' αλληλοαναιρούνται.

Παραμένουν ωστόσο ακάλυπτες 10 διδακτικές ώρες του κλάδου ΠΕ02 σε καθένα από τα σχολεία 'Μ' και 'Ν', οι οποίες όμως δεν διαμορφώνουν οργανικές θέσεις σε τούτες τις σχολικές μονάδες, καθώς δεν αντιστοιχίζονται στο 'μαγικό αριθμό' των 12 ακάλυπτων ωρών αντικειμένων α' ανάθεσης ($10 < 12$). Παρόλα αυτά, αθροιστικά οι ακάλυπτες διδακτικές ώρες των σχολείων 'Μ' και 'Ν' για τον προκείμενο κλάδο είναι 20 ($12 < 20 < 32$), που σημαίνει 1 οργανικό έλλειμμα στη 'ομάδα σχολείων 1'. Όποιος/α λοιπόν εκπαιδευτικός λάβει μετάθεση τύπου 'από περιοχή σε περιοχή' ή διοριστεί στην προκείμενη Π.Μ., υπό την προϋπόθεση ότι δεν σημειώνονται άλλες εσωτερικές μετακινήσεις και μεταβολές στην 'ομάδα σχολείων 1' και στην ευρύτερη Π.Μ. της, ενδέχεται να τοποθετηθεί 'προσωρινά' (όχι 'οργανικά') στη σχολική μονάδα 'Μ' (για 10 ώρες) και να κληθεί να συμπληρώνει ωράριο στο σχολείο 'Ν' (για ακόμη 10 ώρες). Επιπλέον, αν ο/η εν λόγω εκπαιδευτικός έχει εβδομαδιαίο υποχρεωτικό διδακτικό ωράριο μεγαλύτερο από 20 ώρες (21 ή 23), τότε ορίζεται ότι πρέπει να διατεθεί και σε τρίτη σχολική μονάδα της ίδιας ή/και άλλης ομάδας σχολείων προκειμένου να καλύψει πλήρως το ωράριό του/της.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι, οι υπεραριθμίες ως έννοια δεν συνδέονται με τις ομάδες σχολείων και τις Π.Μ. όπως συμβαίνει με τα οργανικά κενά και πλεονάσματα, αλλά αποκλειστικά με τις μεμονωμένες σχολικές μονάδες. Μία ακόμη διαφορά, η οποία υφίσταται μεταξύ της έννοιας του 'οργανικού πλεονάσματος' κι εκείνης της 'υπεραριθμίας' είναι ότι παρόλο που το οργανικό πλεόνασμα ορίζεται στις 12 υπολειπόμενες διδακτικές ώρες για κάθε εκπαιδευτικό ανεξαρτήτως του ωραρίου του/της (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 19644/Ε2/23-02-2024), η υπεραριθμία αντιθέτως δεν αντιστοιχίζεται σε μία συγκεκριμένη αριθμητική τιμή υπολοίπου διδακτικού ωραρίου (λ.χ. 7, 9 ή 11 ώρες), καθώς επηρεάζεται από το διδακτικό ωράριο του/της εμπλεκόμενου/ης εκπαιδευτικού (18, 20, 21 ή 23 ώρες). Έτσι, αν λ.χ. εκπαιδευτικός με διδακτικό ωράριο 18 ώρες κριθεί υπεράριθμος/η, τότε αυτό σημαίνει ότι στην καλύτερη περίπτωση καλύπτει στην οργανική του/της θέση 11 διδακτικές ώρες (< 12), έχοντας ακάλυπτο διδακτικό ωράριο τουλάχιστον 7 ώρες (< 12), που υποδεικνύει υπεραριθμία στη σχολική μονάδα χωρίς κάποια αντίστοιχη υπόνοια οργανικού πλεονάσματος στην ομάδα σχολείων όπου αυτή ανήκει. Αν ο/η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός του παραδείγματος είχε διδακτικό ωράριο 20 ώρες, τότε στο παράδειγμα προκύπτει υπόλοιπο ωραρίου τουλάχιστον 9 ώρες (< 12), που επίσης οδηγεί στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα.

Από την άλλη, αν εκπαιδευτικός με 23 ώρες διδακτικό ωράριο καλύπτει στη σχολική μονάδα της οργανικής του θέσης 12 διδακτικές ώρες με μαθήματα α' ανάθεσης, κι έχει υπόλοιπο ωραρίου 11

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρώπινου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

διδασκτικές ώρες, τότε ούτε χαρακτηρίζεται υπεράριθμος/η, ούτε προκύπτει ζήτημα για οργανικό πλεόνασμα αν κι εφόσον στις υπόλοιπες σχολικές μονάδες της προκείμενης ομάδας σχολείων δεν υπάρχουν άλλες πλεονάζουσες ώρες. Ωστόσο, λογικά πρέπει να προκαλεί εντύπωση στον αναγνώστη ότι βάσει των ορισμών των εννοιών, ο/η εκπαιδευτικός που έχει διδακτικό ωράριο 23 ώρες δεν χαρακτηρίζεται υπεράριθμος/η έχοντας 11 διδακτικές ώρες υπόλοιπο ωραρίου, παρότι οι εκπαιδευτικοί των προηγούμενων παραδειγμάτων που είχαν διδακτικό ωράριο 20 και 18 ώρες κρίθηκαν υπεράριθμοι έχοντας υπόλοιπο ωραρίου μόλις 9 ή 7 ώρες αντιστοίχως. Αυτό συμβαίνει ακριβώς επειδή η υπεραριθμία είναι μία έννοια στην οποία επιδρά και το μέγεθος του εβδομαδιαίου υποχρεωτικού διδακτικού ωραρίου του/της εκπαιδευτικού, οπότε δημιουργούνται ακόμη πιο εύκολα παρανοήσεις και συγχύσεις.

Θα μπορούσε λοιπόν εύλογα κάποιος/α να αναρωτηθεί, αν υπάρχει ή όχι περίπτωση, μία υπεραριθμία να είναι ταυτόχρονα και οργανικό πλεόνασμα. Η απάντηση είναι ότι δεν απορρίπτεται αυτό το ενδεχόμενο, αλλά είναι τυχαίο. Για παράδειγμα, έστω ότι σε εκπαιδευτικό με ωράριο 18 ώρες, του ανατίθενται με α' ανάθεση στο σχολείο της οργανικής του/της τοποθέτησης διδακτικά αντικείμενα 6 ή/και λιγότερων ωρών. Ειδικά σε αυτή την περίπτωση υπολείπονται για τη συμπλήρωση του ωραρίου του/της εκπαιδευτικού, τουλάχιστον 12 ώρες. Οπότε, τυγχάνει ο/η εκπαιδευτικός να χαρακτηρίζεται υπεράριθμος/η ($6 < 12$), και ταυτόχρονα στην περίπτωση που υπάρχει ισορροπία στις ώρες του κλάδου στα υπόλοιπα σχολεία της προκείμενης ομάδας, τότε παράγεται και 1 οργανικό πλεόνασμα γι' αυτήν την ομάδα σχολείων (≥ 12), το οποίο μπορεί να οδηγήσει ή όχι σε οργανικό πλεόνασμα στην Π.Μ. κατά τον τρόπο που έχει επισημανθεί στις προηγούμενες ενότητες.

Κατόπιν της αποσαφήνισης των εννοιών, επί της διαδικασίας, χρονικά αμέσως μετά από τις μεταθέσεις τύπου 'από περιοχή σε περιοχή', ξεκινά ένα χρονικό διάστημα 15 ημερών, για συνεξέταση αιτήσεων εκπαιδευτικών που πληρούν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για 'αμοιβαία μετάθεση' από σχολείο σε σχολείο, της ίδιας ή/και άλλης Π.Μ. (Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 114650/Ε2/12-10-2023). Εντός του χρονικού αυτού διαστήματος, οι Δ.Ε. ήδη εισέρχονται στην πρώτη φάση του επόμενου σταδίου της όλης διαδικασίας των μεταθέσεων-μετατάξεων-διορισμών, προετοιμάζοντας τη ρύθμιση των υπεραριθμιών, που προηγείται από τις εντός Π.Υ.Σ.Δ.Ε. μεταθέσεις τύπου βελτίωσης θέσης και οριστικής τοποθέτησης.

Το πρώτο βήμα είναι η συνεδρίαση του Π.Υ.Σ.Δ.Ε. για να επιβεβαιωθούν αρχικώς αριθμητικά τα οργανικά κενά ανά κλάδο και ανά σχολείο, καθώς και οι τυχόν υπεραριθμίες του/της/των τελευταίου/ας/ων τοποθετηθέντος/θείσας/θέντων εκπαιδευτικού/ών στον κάθε κλάδο της σχολικής μονάδας. Στη συνέχεια, ξεκινά η διαδικασία για τον ονομαστικό προσδιορισμό των οργανικά υπεράριθμων εκπαιδευτικών (π.δ.50/1996, αρθ.14). Σε κάθε σχολείο όπου διαπιστώνεται υπεραριθμία (π.δ.50/1996, αρθ.14[3α]): «καλούνται όλοι οι εκπαιδευτικοί του ιδίου κλάδου ή ειδικότητας που ανήκουν οργανικά στο σχολείο όπου διαπιστώθηκε υπεραριθμία, να δηλώσουν εντός τριών (3) εργάσιμων ημερών αν επιθυμούν ή όχι να κριθούν ως υπεράριθμοι», καταθέτοντας θετική (=επιθυμώ) ή αρνητική (=δεν επιθυμώ) δήλωση υπεραριθμίας.

Ο νόμος ορίζει:

Τεύχος 5, Αρ. 1.

«Από όσους εκπαιδευτικούς επιθυμούν να κριθούν ως υπεράριθμοι, χαρακτηρίζονται υπεράριθμοι εκείνοι που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό μονάδων μετάθεσης σύμφωνα με το άρθρο 16 αυτού του Π.Δ.» (π.δ.50/1996, αρθ.14[3β(ι)]),

ενώ,

«από όσους εκπαιδευτικούς δεν επιθυμούν να κριθούν ως υπεράριθμοι, χαρακτηρίζονται ως υπεράριθμοι εκείνοι που τοποθετήθηκαν οργανικά τελευταίοι στη σχολική μονάδα ... σε περίπτωση ταυτόχρονης τοποθέτησης υπεράριθμοι χαρακτηρίζονται οι εκπαιδευτικοί που συγκεντρώνουν το μικρότερο αριθμό μονάδων μετάθεσης σύμφωνα με το αρθ. 16 αυτού του Π.Δ.» (π.δ.50/1996, αρθ.14[3β(ι)]).

Οι εκπαιδευτικοί που δεν προβαίνουν σε δήλωση για το αν επιθυμούν ή όχι να χαρακτηριστούν ως υπεράριθμοι, στην πράξη θεωρείται ότι δεν το επιθυμούν, χωρίς αυτό βεβαίως να σημαίνει ότι δεν θα συμβεί αν κι εφόσον πρέπει. Σε κάθε περίπτωση, *‘ο/η τελευταίος/α τοποθετηθείς/θείσα’* εκπαιδευτικός στη σχολική μονάδα στον κλάδο όπου προκύπτει η υπεραριθμία, είναι ο/η εκπαιδευτικός που συγκεντρώνει τις περισσότερες πιθανότητες να χαρακτηριστεί υπεράριθμος/η, εκτός κι αν στην ίδια σχολική μονάδα υπάρχει εκπαιδευτικός του ίδιου κλάδου που δηλώνει ότι επιθυμεί εκείνος/η να βρεθεί σε αυτή τη θέση παρότι δεν είναι ο τελευταίος τοποθετηθείς στη σχολική μονάδα.

Ο λόγος που κάποιος/α μπορεί να επιθυμεί οικειοθελώς (με αίτησή του/της) να χαρακτηριστεί ονομαστικά υπεράριθμος (π.δ.50/1996, αρθ.14[3β]), είναι η προτεραιότητα που παρέχεται στους/στις υπεράριθμους εκπαιδευτικούς να κατοχυρώσουν εμβόλιμα κενές οργανικές θέσεις σχολείων, πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία των μεταθέσεων τύπου βελτίωσης θέσης ή οριστικής τοποθέτησης. Μπορεί λοιπόν κάποιος/α εκπαιδευτικός (π.χ. του κλάδου ΠΕ02-Φιλολόγων) να θελήσει να υποβάλλει αίτηση για να χαρακτηριστεί εκείνος/η υπεράριθμος/η έναντι του τελευταίου/ας τοποθετηθέντος/θείσας στη σχολική μονάδα, παρόλο που προστατεύεται από τη σειρά της οργανικής του/της τοποθέτησης (παλαιότητα), αξιοποιώντας ένα *‘παράθυρο προτεραιότητας’* που βρίσκεται στο νόμο, αυτό της θετικής δήλωσης υπεραριθμίας, μέσα σε έναν κλάδο όπου ο ανταγωνισμός είναι σαφώς πολύ μεγαλύτερος στο επίπεδο των μεταθέσεων για βελτίωση θέσης ή οριστική τοποθέτηση. Μεταξύ όσων δηλώνουν θετική πρόθεση να χαρακτηριστούν υπεράριθμοι, ξεκάθαρα τον χαρακτηρισμό λαμβάνει εκείνος/η που έχει τα περισσότερα μόρια μετάθεσης, όπως αναφέρεται στο σχετικό παράθεμα του νόμου ανωτέρω (π.δ.50/1996, αρθ.14[3β(ι)]).

Επιπλέον, η διοικητική εγκύκλιος 137644/Ε1/03-09-2015 ορίζει:

«Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 14 του Π.Δ.50/1996, όπως συμπληρώθηκε από το άρθρο 12 του Π.Δ.100/97, προβλέπεται ότι στις περιπτώσεις ίδρυσης, κατάργησης, υποβιβασμού, διαίρεσης ή συγχώνευσης των σχολικών μονάδων ή άλλης αιτίας, κατά τις οποίες υφίσταται μείωση οργανικών θέσεων, οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε αυτές χαρακτηρίζονται ως οργανικά υπεράριθμοι. Ως τούτου προηγούνται έναντι όλων των υποψηφίων για τοποθέτηση».

Κι επίσης, το αρθ.14[6α] του π.δ.50/1996 ορίζει:

«Όταν η υπεραριθμία σε ένα σχολείο οφείλεται σε ίδρυση αντίστοιχου νέου σχολείου στη σχολική περιφέρειά του και στο οποίο μετακινούνται μαθητές του αρχικού σχολείου, οι υπεράριθμοι τοποθετούνται εφόσον το επιθυμούν κατά απόλυτη προτεραιότητα στο νέο σχολείο. Η τοποθέτηση γίνεται με βάση το σύνολο των μονάδων μετάθεσης».

Σε κάθε περίπτωση, οι διατάξεις αυτές επιχειρούν να *‘προστατεύσουν’* εκπαιδευτικούς που χαρακτηρίζονται υπεράριθμοι καθώς μειώνονται τα τμήματα της σχολικής μονάδας της οργανικής

Τεύχος 5, Αρ. 1.

τους τοποθέτησης, ειδικά εξαιτίας της ίδρυσης κάποιου νέου σχολείου που θα συμμετάσχει κι αυτό στον καταμερισμό των μαθητών/τριών της ίδιας περιοχής, εξασφαλίζοντας στους/στις εκπαιδευτικούς το δικαίωμα της κατά προτεραιότητας οργανικής τοποθέτησης στο νέο σχολείο. Η προτεραιότητα αυτή μπορεί να μην ενδιαφέρει το σύνολο όλων των εκπαιδευτικών της μονάδας προέλευσης, αλλά σίγουρα είναι ωφέλιμη για όσους ενδιαφέρονται για τη μεταφορά τους στη μονάδα προορισμού. Αντίστοιχη προτεραιότητα προβλέπεται και για τους εκπαιδευτικούς των σχολείων που καταργούνται ή συγχωνεύονται, πριν τις εντός ΠΥΣΔΕ μεταθέσεις τύπου βελτίωσης θέσης ή οριστικής τοποθέτησης.

Επιπροσθέτως, στο αρθ.14[6β], του π.δ.50/1996, όπως αντικαταστάθηκε από το αρθ.12 του π.δ.100/1997, ορίζεται ότι:

«Οι εκπαιδευτικοί που επιθυμούν να τοποθετηθούν σε κενές οργανικές θέσεις σχολείων της ίδιας ομάδας όπου ανήκει το σχολείο στο οποίο κρίθηκαν ως υπεράριθμοι, τοποθετούνται κατ' απόλυτη προτεραιότητα συγκρινόμενοι μόνο μεταξύ τους, με βάση το σύνολο των μονάδων μετάθεσης και τις δηλώσεις προτίμησής τους σε κενές οργανικές θέσεις σχολείων της ίδιας ομάδας και όπου αυτό δεν είναι δυνατόν σε κενές θέσεις όμορης ομάδας σχολείων της ίδιας περιοχής μετάθεσης».

Αποσαφηνίζεται δηλαδή ότι, οι υπεράριθμοι εκπαιδευτικοί μίας συγκεκριμένης ομάδας σχολείων απολαμβάνουν προτεραιότητα για την κατάληψη των οργανικών κενών των σχολικών της μονάδων, έναντι οποιουδήποτε άλλου/ης υπεράριθμου/ης εκπαιδευτικού άλλης ομάδας σχολείων. Στην περίπτωση που εντός της ίδιας ομάδας σχολείων υπάρχουν δύο ή/και περισσότεροι υπεράριθμοι εκπαιδευτικοί που ενδιαφέρονται για το ίδιο οργανικό κενό σχολικής μονάδας, τότε αυτό το καταλαμβάνει ο/η εκπαιδευτικός με τα περισσότερα μόρια μετάθεσης βάσει των μοριοδοτούμενων κριτηρίων που ορίζονται στο αρθ.16 του π.δ.50/1996. Από τη διατύπωση του νόμου προκύπτει επίσης ότι, υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός μπορεί, υπό προϋποθέσεις, να διεκδικήσει κατάληψη οργανικού κενού σχολικής μονάδας μέχρι και σε όμορη ομάδα σχολείων, αλλά όχι σε μη-όμορη ομάδα. Η μετακίνηση εκπαιδευτικού σε μη-όμορη ομάδα σχολείων συντελείται αποκλειστικά μέσα από τη διαδικασία μεταθέσεων τύπου βελτίωσης θέσης. Το παράδειγμα που ακολουθεί διευκολύνει την κατανόηση των προεκτεθέντων.

Έστω ότι ένας/μία υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός ορισμένου κλάδου της 'ομάδας σχολείων 1' όπου υπάρχει οργανικό κενό στη σχολική μονάδα 'Κ', δεν ενδιαφέρεται γι' αυτό το κενό επειδή τα προσωπικά του συμφέροντα βρίσκονται στην όμορη 'ομάδα σχολείων 2'. Ο/Η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός της 1ης ομάδας δεν εξαναγκάζεται να τοποθετηθεί στο οργανικό κενό του σχολείου που υπάρχει σε αυτήν, καθώς κατέχει ήδη οργανική θέση στο σχολείο όπου κρίνεται ως υπεράριθμος/η στην τρέχουσα συγκυρία (σχολικό έτος).

Έστω ακόμη, ότι ταυτόχρονα στην 'ομάδα σχολείων 2' έχει κριθεί κι εκεί ένας/μία εκπαιδευτικός του ίδιου κλάδου ως υπεράριθμος/η, αλλά δεν υπάρχουν στην 2η ομάδα οργανικά κενά αυτού του κλάδου σε κανένα σχολείο και ο/η υπεράριθμος εκπαιδευτικός ενδιαφέρεται να διεκδικήσει το οργανικό κενό της σχολικής μονάδας 'Κ' της όμορης 1ης ομάδας. Τότε, επειδή το οργανικό αυτό κενό δεν ενδιαφέρει τον/την υπεράριθμο/η εκπαιδευτικό της 1ης ομάδας, δικαιούται να το κατοχυρώσει ο/η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός της όμορης 2ης ομάδας, οπότε παύει να είναι υπεράριθμος/η, έχει αποκτήσει νέα οργανική θέση και έχει μεταφερθεί σε νέα ομάδα σχολείων, την 'ομάδα 1'. Την ίδια στιγμή ο/η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός της 1ης ομάδας παραμένει υπεράριθμος στην οργανική του θέση.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Ωστόσο, αν στο συγκεκριμένο κλάδο υπήρχε τουλάχιστον από 1 κενή οργανική θέση ταυτόχρονα στην 1η και στη 2η ομάδα σχολείων, τότε ο/η υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός της 'ομάδας σχολείων 2' δεν θα μπορούσε να διεκδικήσει το οργανικό κενό της 1ης ομάδας, επειδή υφίσταται ταυτόχρονα ακάλυπτο οργανικό κενό σε σχολείο της ομάδας στην οποία ανήκει. Απαραίτητες λοιπόν προϋπόθετες που πρέπει να συντρέχουν για να μετακινηθεί ένας/μία υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός από μία ομάδα σχολείων όπου ανήκει, σε ένα οργανικό κενό σχολικής μονάδας όμορης ομάδας, είναι:

- να μην υπάρχει οργανικό κενό του κλάδου του/της στην ομάδα σχολείων όπου ανήκει
- και το οργανικό κενό του σχολείου της όμορης ομάδας να μην διεκδικείται από υπεράριθμό/η εκπαιδευτικό που υπάγεται σε αυτήν οργανικά.

Τα παραδείγματα αυτά αποσαφηνίζουν όσα αναφέρονται στην αριθμ. 84582/Δ2/20-06-2013 εγκύκλιο διευκρινιστικών οδηγιών του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., όπου ορίζεται ότι:

«Αν δεν υπάρχουν κενές θέσεις στην ίδια ομάδα ή εάν οι όποιες θέσεις υπήρχαν έχουν καταληφθεί από άλλους υπεράριθμους εκπαιδευτικούς με περισσότερες μονάδες μετάθεσης, οι εναπομείναντες υπεράριθμοι τοποθετούνται κατά προτεραιότητα σε κενές θέσεις όμορης ομάδας σχολείων της ίδιας περιοχής μετάθεσης, μετά την τοποθέτηση των υπεράριθμων εκπαιδευτικών της ίδιας ομάδας σχολείων».

«Γίνεται σαφές ότι οι υπεράριθμοι εκπαιδευτικοί δεν τοποθετούνται σε σχολείο όμορης ομάδας αν υπάρχει κενό σε σχολεία της ίδιας ομάδας με το σχολείο όπου υπηρετούσαν (αρθρο 12 παρ.1 του Π.Δ. 100/97)».

Θα μπορούσε κάποιος/α να σκεφτεί στο σημείο αυτό ότι υπάρχει και η εξής ειδική περίπτωση, όπου, μεταξύ δύο όμορων ομάδων σχολείων, 1 και 2, συμβαίνει να υπάρχει σε ένα ορισμένο κλάδο, από 1 οργανικό κενό σε σχολική μονάδα της κάθε ομάδας, και από ένας/μία υπεράριθμος/η εκπαιδευτικός, με τους υπεράριθμους εκπαιδευτικούς να επιθυμούν ο/η καθένας/καθεμία το οργανικό κενό της σχολικής μονάδας της όμορης ομάδας σχολείων από εκείνη στην οποία ανήκουν οργανικά. Όταν τα μέλη ενός Υπηρεσιακού Συμβουλίου βρεθούν σε ένα τέτοιο δίλημμα, είναι πιθανό να σκεφθούν ότι αν ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και των δύο εκπαιδευτικών, τότε αμφότεροι θα είναι ικανοποιημένοι, και θα έχει επωφεληθεί και η Υπηρεσία από την κάλυψη και των δύο οργανικών κενών ταυτόχρονα. Αυτή είναι όμως μία επιφανειακή προσέγγιση, διότι επιφέρει συνέπειες. Η ορθή βάση του νόμου οδός είναι κανένας από αυτούς τους δύο εκπαιδευτικούς να μην ικανοποιηθεί. Παρότι το κίνητρο φαίνεται αγαθό, αν ικανοποιηθούν οι υπεράριθμοι εκπαιδευτικοί του παραδείγματος, τότε έχουν παραποιηθεί παρατύπως τα οργανικά κενά των σχολείων που απομένουν για να περιέλθουν στη διαδικασία των μεταθέσεων τύπου βελτίωσης θέσης ή οριστικής τοποθέτησης, οπότε κάθε θιγόμενος μπορεί να διαμαρτυρηθεί και στην προκείμενη περίπτωση να δικαιωθεί. Καθίσταται λοιπόν πλέον προφανές, πόσο σύνθετη πρέπει να είναι η κριτική-παραμετρική σκέψη κειμενικής ανάλυσης των διατάξεων σε όλες αυτές τις διοικητικές διαδικασίες διαχείρισης του ανθρωπίνου εκπαιδευτικού δυναμικού.

Σύμφωνα με το π.δ.50/196, αρθ.14[6γ], όσοι εκπαιδευτικοί παραμείνουν ουσιαστικά στις οργανικές τους τοποθετήσεις ως υπεράριθμοι, μπορούν στη συνέχεια εφόσον το επιθυμούν να διεκδικήσουν οποιαδήποτε κενή οργανική θέση, οποιασδήποτε ομάδας (όμορης και μη) σχολείων της Π.Μ. όπου ανήκουν, μέσω των διαδικασιών των μεταθέσεων για βελτίωση θέσης, που ακολουθούν τη ρύθμιση των υπεραριθμίων, κατ' εφαρμογή του αρθ.15 του π.δ.50/1996. Επισημαίνεται ακόμη ότι, από τη διαδικασία χαρακτηρισμού υπεραριθμίων εκπαιδευτικών εξαιρούνται όσοι υπάγονται σε ειδικές κατηγορίες μετάθεσης του αρθ.13 του π.δ.50/1996 (π.δ.50/1996, αρθ.14[11]). Παρόλα αυτά, για να καλυφθεί η δυνατότητα ίσων ευκαιριών σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που όπως εξηγήθηκε

Τεύχος 5, Αρ. 1.

χαίρουν οι κατ' επιλογή χαρακτηριζόμενοι 'υπεράριθμοι', η διοικητική εγκύκλιος 84582/Δ2/20-06-2013 προβλέπει επιπλέον ότι:

«Ωστόσο αν επιθυμούν οι ίδιοι [...], μπορούν να υποβάλλουν αίτηση να κριθούν υπεράριθμοι, αλλά στην περίπτωση αυτή κρίνονται και συγκρίνονται μαζί με όλους τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν κριθεί υπεράριθμοι, βάσει των συνολικών μορίων που συγκεντρώνουν και δεν μπορούν να επικαλεστούν την ένταξη τους σε ειδική κατηγορία ώστε να προηγηθούν των λοιπών υπεραριθμίων κατά την άρση υπεραριθμίας και την τοποθέτησή τους σε οργανική θέση».

Αυτό σημαίνει, ότι παρότι στους εκπαιδευτικούς που υπάγονται σε ειδική κατηγορία του αρθ.13 του π.δ.50/1996 (για λόγους υγείας ιδίων, συζύγων ή τέκνων, καθώς και για πολυτεκνία) προβλέπεται η οργανική τοποθέτησή τους με προτεραιότητα έναντι των υπολοίπων, αυτή η προτεραιότητα ισχύει στις περιπτώσεις μεταθέσεων τύπου απόκτησης οριστικής θέσης ή βελτίωσης θέσης, αλλά σε καμία περίπτωση οι 'εκπαιδευτικοί ειδικών κατηγοριών του αρθ.13' δεν προτάσσονται έναντι των υπεραριθμίων εκπαιδευτικών, ακόμη κι αν έχουν χαρακτηριστεί και οι ίδιοι υπεράριθμοι κατόπιν δικής τους και μόνον επιλογής. Συνεπώς, δεν υφίσταται κατηγορία προτεραιότητας 'υπεράριθμος εκπαιδευτικός υπαγόμενος σε ειδική κατηγορία', και οι εκπαιδευτικοί ειδικής κατηγορίας του αρθ.13 του π.δ.50/1996 μπορούν με αποκλειστική τους επιλογή να κριθούν υπεράριθμοι και να διεκδικήσουν οργανικά κενά σχολικών μονάδων, μόνον με όμοιους όρους με τους υπόλοιπους υπεράριθμους εκπαιδευτικούς, μέσω των μορίων μετάθεσής τους.

Ιδιαίτερης αναφοράς χρήζει ο κλάδος ΠΕ04-Φυσικών Επιστημών. Με το αρθ.13 που προστέθηκε στο π.δ.50/1996, πολλά χρόνια μετά την έκδοσή του, μέσω του αρθ.36[18] του ν.4186/2013, ορίζεται:

«Για τη διαπίστωση υπεραριθμίας εκπαιδευτικών και τη ρύθμισή της σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων του παρόντος οι εκπαιδευτικοί του κλάδου ΠΕ04 (Φυσικών, Χημικών, Φυσιολογιστών, Βιολόγων, Γεωλόγων) αντιμετωπίζονται ενιαία ανεξαρτήτως της ειδικότητας στην οποία ανήκουν».

Κι επιπλέον με το αριθμ. 134890/02-09-2019 διοικητικό έγγραφο του Υπουργείου Παιδείας που αναφέρεται στο αριθμ. 230-2642/28-06-2019 γνωμοδοτικό έγγραφο του Γραφείου Νομικού Συμβούλου του Υ.ΠΑΙ.Θ.Α.:

«...η αναφορά στην ενιαία αντιμετώπιση κατά τη διαπίστωση και ρύθμιση της υπεραριθμίας των εκπαιδευτικών του κλάδου ΠΕ04 [...] περιλαμβάνει και την τοποθέτηση των υπεράριθμων εκπαιδευτικών».

Ενώ λοιπόν σε όλους τους άλλους κλάδους/ειδικότητες, οι υπεραριθμίες κρίνονται αποκλειστικά και μόνον με κριτήριο τις α' αναθέσεις, ειδικά στον κλάδο ΠΕ04 ισχύει η 'ενιαία' διαπίστωση και ρύθμιση της υπεραριθμίας, που σημαίνει ότι για τις ειδικότητες: ΠΕ04.01-Φυσικών, ΠΕ04.02-Χημικών, ΠΕ04.03-Φυσιολογιστών, ΠΕ04.04-Βιολόγων και ΠΕ04.05-Γεωλόγων, προκειμένου να διαπιστωθεί σε μία σχολική μονάδα ύπαρξη υπεραριθμίας μεταξύ των εκπαιδευτικών αυτών των ειδικοτήτων και να γίνει ονομαστικός προσδιορισμός του/της/των υπεράριθμου/ης/ων εκπαιδευτικού/ων, συνεκτιμώνται μαζί με τις α' αναθέσεις, ταυτόχρονα και οι β' αναθέσεις διδακτικών αντικειμένων της κάθε ειδικότητας. Αυτό είναι κάτι που κατ' εξαίρεση ισχύει αποκλειστικά και μόνον στη διαδικασία των υπεραριθμίων και μόνον για τις ειδικότητες του κλάδου ΠΕ04, και για κανένα λόγο δεν πρέπει να συγχέεται με τα οργανικά κενά των μεταθέσεων (μεταθέσεις ΠΥΣΔΕ-ΠΥΣΔΕ, κι εντός ΠΥΣΔΕ βελτιώσεις θέσεων και οριστικές τοποθετήσεις) που στηρίζονται αποκλειστικά και μόνον στις α' αναθέσεις της κάθε επιμέρους ειδικότητας: ΠΕ04.01, ΠΕ04.02, ΠΕ04.03, ΠΕ04.04. ΠΕ04.05.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Έτσι παρόλο που η ειδικότητα ΠΕ04.01-Φυσικών έχει συνήθως τις περισσότερες διδακτικές ώρες στις σχολικές μονάδες, αν ο/η εκπαιδευτικός ΠΕ04.01 είναι ο/η τελευταίος/α που απόκτησε οργανική τοποθέτηση σε ένα σχολείο, τότε είναι περισσότερο ευάλωτος/η να κριθεί υπεράριθμος/η, καθώς αν υφίστανται στο σχολείο 'αρχαιότεροι' εκπαιδευτικοί των υπολοίπων ειδικοτήτων του κλάδου ΠΕ04, θα συμπληρώνουν το ωράριό τους με σειρά παλαιότητας ακόμη και με β' αναθέσεις, δηλαδή ακόμη και με τα γνωστικά αντικείμενα της φυσικής. Η ενιαία αυτή αντιμετώπιση ισχύει στην περίπτωση των υπεραριθμίων μέχρι τη τυχόν 'ρύθμισή' τους, με την απόκτηση νέων οργανικών θέσεων. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη διαδικασία των υπεραριθμίων, ένα οργανικό κενό σε μία σχολική μονάδα μπορεί να απαρτίζεται από 12 ακάλυπτες ώρες διαφόρων διδακτικών αντικειμένων όλων των επιμέρους ειδικοτήτων του κλάδου ΠΕ04, και να διεκδικείται από κοινού από όλες τις ειδικότητες του (ΠΕ04.01, ΠΕ04.02, ΠΕ04.03, ΠΕ04.04, ΠΕ04.05) ταυτόχρονα, με μοναδικό κριτήριο το σύνολο των μορίων μετάθεσής τους.

Η ανωτέρω ειδική ρύθμιση παύει να ισχύει όταν ξεκινά η επόμενη στη σειρά διαδικασία, των μεταθέσεων τύπου βελτίωσης θέσης ή οριστικής τοποθέτησης, καθώς εκεί το οργανικό κενό της σχολικής μονάδας πρέπει να είναι προσδιορισμένο όπως και σε όλους τους άλλους κλάδους, δηλαδή με 12 τουλάχιστον ακάλυπτες διδακτικές ώρες αποκλειστικά α' αναθέσεων, είτε της ειδικότητας ΠΕ04.01-Φυσικών, είτε της ΠΕ04.02-Χημικών, κ.ο.κ. Σημειώνεται ακόμη ότι, ο κλάδος ΠΕ85-Χημικών Μηχανικών δεν εμπλέκεται στην 'ενιαία ρύθμιση του κλάδου ΠΕ04', οπότε λειτουργεί αποκλειστικά με α' αναθέσεις και μπορεί να διεκδικεί τόσο στο στάδιο των υπεραριθμίων, όσο και στα μετέπειτα αυτού στάδια, οποιοδήποτε οργανικό κενό σχολικής μονάδας σχηματίζεται από τουλάχιστον 12 ώρες α' ανάθεσης μαθημάτων χημείας και μηχανολογίας, όπως προβλέπονται για τον προκείμενο κλάδο.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαπίστωσης και ρύθμισης των υπεραριθμίων, ακολουθούν οι εντός ΠΥΣΔΕ μεταθέσεις (βελτίωση θέσεων και οριστικές τοποθετήσεις), όπου έναντι όλων των υπολοίπων προηγούνται οι εκπαιδευτικοί των ειδικών κατηγοριών υγείας και πολυτεχνίας (π.δ.50/1996, αρθ.13,15, Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., 137644/Ε1/2015). Έπονται, όλοι οι υπόλοιποι εκπαιδευτικοί που αιτούνται οριστική τοποθέτηση ή βελτίωση θέσης, οι οποίοι περιορίζονται στη διεκδίκηση μόνον των εναπομεινάντων από τις προηγούμενες διαδικασίες οργανικών κενών. Τα οργανικά κενά που συνεχίζουν να υφίστανται σε μακρο-επίπεδο Π.Μ., μετά και την ολοκλήρωση των εσωτερικών 'εντός Π.Υ.Σ.Δ.Ε.' μεταθέσεων, είναι εκείνα που πρέπει να μεταφέρονται στις διαδικασίες των μετατάξεων και κατόπιν των διορισμών, παρότι το Υπ. Παιδείας προβαίνει σε 'χονδροειδείς' (σε σχέση με την αυστηρότητα των υπολοίπων διαδικασιών) λογιστικές προσθαφαιρέσεις μεταξύ δηλωθέντων ανά Π.Μ. Οργ.Κ-Π. και αριθμού μετατιθέμενων ανά κλάδο, χωρίς να ζητά την τελική επικαιροποίηση των στοιχείων από τις Δ.Ε.

Σφάλμα σύνθεσης

Πολλοί εκπαιδευτικοί, κυρίως αδιόριστοι που έχουν φτάσει στο σημείο να περιμένουν διορισμό, ή/και διορισμένοι σε Π.Μ. από τις οποίες επιθυμούν να μετακινηθούν εγγύτερα στις περιοχές των συμφερόντων τους, θεωρούν ότι η αποχώρηση ενός/μίας εκπαιδευτικού από μία σχολική μονάδα θα δημιουργήσει σε αυτήν οργανικό κενό που θα εξυπηρετήσει τις επιδιώξεις τους. Το πρώτο λάθος στο οποίο υποπίπτουν είναι ότι δεν έχουν κατανοήσει τη διαδικασία μεταθέσεων-μετατάξεων-διορισμών,

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Κολοκοντές, Α. Δ. (2025). Οργανική Διαχείριση του Ανθρώπινου Εκπαιδευτικού Δυναμικού Γενικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα: Λογική Κριτική-Παραμετρική Ανάλυση των Διατάξεων. 5(1), 41-63.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

και το δεύτερο λάθος είναι ότι αγνοούν την επίδραση των υπεραριθμιών. Για παράδειγμα, όταν ένας/μία εκπαιδευτικός αποχωρεί από μία οργανική θέση που κατείχε σε σχολική μονάδα (λόγω συνταξιοδότησης ή κάποιου είδους μετάθεσης), τότε αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αφήνει πίσω του/της ένα σύνολο ακάλυπτων ωρών διδακτικών αντικειμένων α' ανάθεσης του κλάδου του/της τουλάχιστον ίσο με 12 ώρες, καθώς είναι πιθανό να υπήρξε υπεράριθμος/η στην οργανική του/της θέση στη σχολική μονάδα. Ακόμη όμως και να συνέβαινε κάτι τέτοιο, όπως έχει επεξηγηθεί, δεν είναι απαραίτητο ότι στην προκειμένη ομάδα σχολείων θα διαμορφωθεί οργανικό κενό που θα παραμείνει και στο σύνολο της Π.Μ. Γενικότερα, η εντύπωση που έχουν οι άνθρωποι, ότι οτιδήποτε ισχύει στο μικρο-επίπεδο (σχολική μονάδα), ισχύει και στο μακρο-επίπεδο (αρχικά στην ομάδα σχολείων και μετά στην Π.Μ.), επιστημονικά είναι γνωστή ως *‘σφάλμα σύνθεσης’*.

Εν είδει επιλόγου

Το παρόν άρθρο επιδίωξε με την παράθεση αποσπασμάτων του νόμου και παραδειγμάτων να διαλευκάνει την περιπλοκότητα των διαδικασιών και των αποφάσεων που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των Οργ.Κ-Π. για την επιτέλεση των διαδικασιών των μεταθέσεων, της διαπίστωσης και της ρύθμισης των υπεραριθμιών, των μετατάξεων και των διορισμών. Σκοπός του άρθρου είναι να αποτελέσει έναν χρήσιμο οδηγό και σύμβουλο απαντήσεων στα υπό μελέτη ζητήματα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Wittgenstein, L. (1922). *Tractatus Logico-Philosophicus*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd & New York: Harcourt, Brace and Company, Inc.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αναπολιτάνος, Δ., Γαβαλάς, Δ., Δέμης, Α., Δημητρακόπουλος, Κ., Καρασμάνης, Β. (1999). *Λογική: Θεωρία και Πρακτική*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.

Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

Gray, E.D. (2023). *Η ερευνητική μεθοδολογία στον πραγματικό κόσμο* (5η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Ιωσηφίδης, Θ. (2023). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας και επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Καμτσίδου, Ι. (2017). Μορφές εμφάνισης και συνέπειες της κακής νομοθέτησης στο πεδίο της Διοίκησης. Πρακτικά Συνεδρίου «Η καλή νομοθέτηση ως αναγκαία προϋπόθεση μίας δίκαιης και αποτελεσματικής λειτουργίας της πολιτείας» που διεξήχθη στην Αθήνα 28-29.04.2017, 101-115. Βουλή των Ελλήνων. [online]

Διαθέσιμο: https://www.hellenicparliament.gr/userfiles/ebooks/ekdoseis/2017_%20KALH%20NOMOTHESH/index.html [Ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2023]

Καργόπουλος, Φ. (2008). *Εισαγωγή στη συμβολική λογική*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Βάνιας.

Κολοκοντές, Δ.Α. (2024). Ψηφιακή επιτελική ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα: Νομοθετικό πλαίσιο, τεχνολογικά εργαλεία, στόχοι και προβληματισμοί. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 4(1), 78-97.

Λιαργκόβας, Π., Δερμάτης, Ζ., Κομνηνός, Δ. (2023). *Μεθοδολογία της έρευνας και συγγραφή επιστημονικών εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Μανιτάκης, Α. (2015). Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους. Ημερίδα Εθνικής Σχολής Δικαστών, Αθήνα, 03.04-2015. Όμιλος “Αριστόβουλος Μάνεσης”. [online] Διαθέσιμο: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/> [Ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2023]

Μαντζούφας, Π. (2017). Επιπτώσεις της κακής νομοθέτησης στα Θεμελιώδη Δικαιώματα των πολιτών και στην Οικονομία. Πρακτικά Συνεδρίου «Η καλή νομοθέτηση ως αναγκαία προϋπόθεση μίας δίκαιης και αποτελεσματικής λειτουργίας της πολιτείας» που διεξήχθη στην Αθήνα 28-29.04.2017), 182-210. Βουλή των Ελλήνων. [online] Διαθέσιμο: https://www.hellenicparliament.gr/userfiles/ebooks/ekdoseis/2017_%20KALH%20NOMOTHESH/index.html [Ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2023]

Μπρίνια, Β. (2015). *Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Παπαϊωάννου, Μ. (2020). Αναδόμηση, αποκέντρωση και αυτονόμηση σχολικών συστημάτων σε συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα. Στο: *Σύγχρονες προσεγγίσεις για ένα αυτόνομο σχολείο*. Επιμέλεια από Μ. Παπαϊωάννου, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη, 15-67.
- Πορτίδης, Δ., Ψύλλος, Σ., Αναπολιτάνος, Δ. (2007). Λογική: Η δομή του επιχειρήματος. Αθήνα: Εκδόσεις Νεφέλη.
- Ράφτης, Ε.Τ. (1996). *Εισαγωγή στην Οικονομική Θεωρία* (3η εκδ.). Θεσσαλονίκη (αυτοέκδοση).
- Restall, G. (2022). *Λογική*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Σαΐτη, Χ.Α. και Σαΐτης, Α.Χ. (2022). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Κόρινθος: Εκδόσεις Καταγράμμα.
- Συμεωνίδης, Ι. (2017). Μορφές εμφάνισης και συνέπειες της κακής νομοθέτησης στο πεδίο της Διοικητικής Δικαιοσύνης. Πρακτικά Συνεδρίου «Η καλή νομοθέτηση ως αναγκαία προϋπόθεση μίας δίκαιης και αποτελεσματικής λειτουργίας της πολιτείας» που διεξήχθη στην Αθήνα 28-29.04.2017), 116-133. Βουλή των Ελλήνων. [online] Διαθέσιμο: https://www.hellenicparliament.gr/userfiles/ebooks/ekdoseis/2017_%20KALH%20NO%20MOTHETHSH/index.html [Ανακτήθηκε: 01 Οκτωβρίου 2023]
- Σωτηρόπουλος, Α.Δ. και Χριστόπουλος, Λ. (2017α). Πολυνομία, κακονομία και γραφειοκρατία στην Ελλάδα: Ανάλυση αποτυχιών του παρελθόντος και προτάσεις βελτιωτικών παρεμβάσεων. (e-book) Αθήνα: Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης 'διαΝΕΟσις'. Διαθέσιμο: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/02/overregulation_final_edited.pdf [Ανακτήθηκε: 01 Οκτωβρίου 2023]
- Σωτηρόπουλος, Α.Δ. και Χριστόπουλος, Λ. (2017β). *Πολυνομία και κακονομία στην Ελλάδα: Ένα σχέδιο για ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο κράτος*. Αθήνα: Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης 'διαΝΕΟσις'.

Θεσμικά Κείμενα

- Νόμος, ν.1824/1988. Ρύθμιση θεμάτων εκπαιδευτικών και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 296/Α/30-12-1988.
- Νόμος, ν.3848/2010. Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ 71/Α/19-05-2010.
- Νόμος, ν.4186/2013. Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ 193/Α/17-09-2013.
- Προεδρικό Διάταγμα, π.δ.50/1996. Μεταθέσεις και τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών της δημόσιας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. ΦΕΚ 45/Α/08.03.1996.
- Προεδρικό Διάταγμα, π.δ.100/1997. Τροποποίηση του Π.Δ.50/96 (ΦΕΚ 45Α) Μεταθέσεις και τοποθετήσεις των εκπαιδευτικών της δημόσιας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. ΦΕΚ 94/Α/22.05.1997.
- Προεδρικό Διάταγμα, π.δ.18/2018. Οργανισμός Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. ΦΕΚ 31/Α/23.12.2018.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., εγκύκλιος 84582/Δ2/20-06-2013. Διευκρινιστικές οδηγίες για τοποθετήσεις και ρύθμιση υπεραριθμιών εκπαιδευτικών Β/θμιας εκπαίδευσης.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., διοικητικό έγγραφο 123948/Δ2/06-09-2013. Ωράριο εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., εγκύκλιος 137644/Ε1/03-09-2015. Οδηγίες για τη διαδικασία τοποθετήσεων σε οργανικές και λειτουργικές θέσεις.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., Υπουργική Απόφαση, 134027/Ε2/10-08-2018. Επανακαθορισμός περιοχών μετάθεσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΦΕΚ 3399/Β'/10-08-2018).
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., γνωμοδοτικό έγγραφο Γραφείου Νομικού Συμβούλου, 230-2642/28-06-2019. Ρύθμιση υπεραριθμίας κλάδου ΠΕ04.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., διοικητικό έγγραφο, 134890/02-09-2019. Ρύθμιση υπεραριθμίας εκπαιδευτικών κλΠΕ04.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., εγκύκλιος, 114650/Ε2/12-10-2023. Μεταθέσεις εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχολικού έτους 2023-2024.
- Υ.ΠΑΙ.Θ.Α., εγκύκλιος, 19644/Ε2/23-02-2024. Προσδιορισμός κενών οργανικών θέσεων και πλεονασμάτων εκπαιδευτικού προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης για τις μεταθέσεις του έτους 2024 από περιοχή σε περιοχή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ

Δημήτριος Μάντζαρης

Πτυχιούχος Μαθηματικών, Εκπαιδευτικός
MBA, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο/Wroclaw University, Poland
Email: std134309@ac.eap.gr

Ασπρίδης Μ. Γεώργιος

Καθηγητής Τμήματος Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου & Σχεδιασμού, Παν. Θεσσαλίας Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ
Email: aspriidis@uth.gr

Μιχαήλ Γαλανάκης

Εργασιακός Ψυχολόγος-Ψυχομέτρης, PhD
Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης.
Email: galanakis.michalis@ac.eap.gr

Περίληψη

Στον 21ο αιώνα, οι ταχύτατα διαχεόμενες ψηφιακές τεχνολογίες επιβάλλουν ένα νέο τρόπο για να γίνονται τα πράγματα. Έξυπνες συσκευές, Διαδίκτυο των Πραγμάτων, μεγα-δεδομένα, τεχνητή νοημοσύνη και δίκτυα υψηλών ταχυτήτων χαρακτηρίζουν τη νέα πραγματικότητα. Σύγχρονα προϊόντα που συνδυάζονται με προχωρημένες υπηρεσίες με σκοπό την αναβάθμιση και/ή την καινοτομία.

Η εκπαίδευση έχει κεντρικό ρόλο σε αυτό το πεδίο μιας και η ψηφιακή εποχή απαιτεί νέες ικανότητες, όπως δεξιότητες (επικοινωνία, συνεργατικότητα, επίλυση προβλημάτων, κριτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα, επινοητικότητα, ηγεσία και άλλα). Η εκπαίδευση επαναπροσδιορίζει τον εαυτό της (Εκπαίδευση 4.0) εισάγοντας νέα μεθοδολογίες και παιδαγωγικές. Όροι όπως ψηφιακή μάθηση, η εξ'αποστάσεως Εκπαίδευση, οι ΤΠΕ και το Web2.0 αποκτούν αυξανόμενη σημασία—ειδικά μετά την πρόσφατη πανδημία όπου η μαθησιακή διαδικασία έπρεπε να μετακομίσει στον κόσμο των «καλωδίων και κυκλωμάτων».

Αυτές οι μετασχηματιστικές τάσεις επιβάλλουν επιπλέον ευθύνες στις ήδη αυξημένες των σχολικών διευθυντών. Οι διευθυντές είναι κεντρικές φιγούρες και επηρεάζουν τα πάντα και όλους στο σχολείο τους. Πρέπει τώρα να αναλάβουν το ρόλο του τεχνολογικού ηγέτη ώστε να προωθήσουν την ψηφιακή μετάβαση της εκπαίδευσης. Ο τρόπος που βλέπουν και αντιλαμβάνονται την ψηφιακή επανάσταση, την τεχνολογία και τη χρήση της οι ίδιοι είναι θέματα τα οποία είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν.

Λέξεις Κλειδιά: 4η Βιομηχανική Επανάσταση, Δεξιότητες, Εκπαίδευση 4.0, Ψηφιακή Τεχνολογία, Ψηφιακή Μάθηση, Τεχνολογικός Ηγέτης, Σχολικός Διευθυντής.

Abstract

In the 21st century, fast-changing digital technologies are forcing a new way of doing things. Smart devices, Internet of Things, mega-data, AI and high-speed networks characterize the new reality. Natural products are combined with enhanced services to upgrade and/or innovate. Education has a central role in this field as the digital age requires new competences such as skills (communication, collaboration, problem solving, critical thinking, decision making, adaptability, creativity, resourcefulness, leadership, etc.). Education is redefining itself (Education 4.0) by introducing new methodologies and pedagogical approaches. Terms such as Digital Learning, Distance Learning, ICT and Web2.0 are becoming increasingly important - especially during the recent pandemic where the whole learning process had to move to the world of 'wires and circuits'. These transformational trends impose additional responsibilities on the shoulders of school leaders. The principals are pivotal and influence everything and everyone in their school. They must now take on the role of technology leaders to drive the digital transition of education. The way they view and perceive the digital revolution, technology and its use themselves are issues that are very important to explore.

Key Words: 4th Industrial Revolution, Skills, Education 4.0, Digital Technology, Digital Learning, Digital Learning, Technological Leader, School Director

Εισαγωγή

Καθώς ο κόσμος προχωρά στη δεύτερη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα οι επερχόμενες αλλαγές είναι πασιφανείς. Όλες οι όψεις της καθημερινής ζωής επηρεάζονται από την τεχνολογία. Η τάση είναι "ψηφιακή", μια τεχνολογία που εξελίσσεται με γεωμετρικούς ρυθμούς. Η μοντέρνα εποχή χαρακτηρίζεται από καινοτομίες όπως συνδεσιμότητα υψηλής ταχύτητας, μεγα-δεδομένα (Big Data), διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και τεχνητή νοημοσύνη (AI), κοινωνικά δίκτυα και τη ενοποίηση του πραγματικού κόσμου με τον κυβερνοχώρο (Schwab, 2016). Η επονομαζόμενη "4η Βιομηχανική Επανάσταση" (4IR) ή "Βιομηχανία 4.0" αλλάζει τη ζωή δισεκατομμυρίων ανθρώπων παγκοσμίως (Exarchou et al., 2023). Η εκπαίδευση του σήμερα εκσυγχρονίζεται για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις. Η πρωτοβάθμια, η δευτεροβάθμια και η τριτοβάθμια εκπαίδευση μετασηματίζονται ψηφιακά επιδρώντας κατ' επέκταση στη μαθησιακή διαδικασία σε επίπεδο προγραμμάτων, διδακτικών μεθοδολογιών και χρήσης ΤΠΕ όπως των τεχνολογιών Web2.0. Δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η συνεργατικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η λήψη αποφάσεων, η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα, η επινοητικότητα, η ηγεσία και η ανοικτότητα αποτελούν τις σύγχρονες τάσεις (Εκπαίδευση 4.0).

Πρωταρχικός στόχος των διευθυντών είναι να προωθήσουν τη χρήση της τεχνολογίας μέσα στην εκπαιδευτική κοινότητα, δρώντας ως τεχνολογικοί ηγέτες στα σχολεία τους, προσομοιάζοντας τους τεχνολογικούς διευθυντές εταιριών (CIO, CDO). Καθώς η ψηφιακή τεχνολογία στα σχολεία έλαβε μία

Τεύχος 5, Αρ. 1.

ώθηση εμπρός από την πανδημία, η διερεύνηση της στάσης των διευθυντών ως προς την αποδοχή και χρήση της τεχνολογίας είναι επιβεβλημένη. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί σε αυτό.

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Ο χαρακτήρας της 4IR

Η 4IR φέρνει την έννοια του “Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΨΜ)”, μια ορολογία που με τη σειρά της αναφέρεται στο φαινόμενο του οργανωσιακής αλλαγής. Ο ΨΜ προκαλεί διαταραχές στους οργανισμούς στις οποίες πρέπει να προσαρμοστούν (Feroz et al., 2021). Ο ΨΜ είναι “μία διεργασία που αποσκοπεί στη βελτίωση μιας οντότητας ενεργοποιώντας σημαντικές μεταβολές στα χαρακτηριστικά της μέσω συνδυασμού των τεχνολογιών πληροφορίας, υπολογιστών, επικοινωνίας και συνδεσιμότητας” (Vial, 2019). Αυτές οι διεργασίες της ψηφιακής επανάστασης ενεργοποιούν στρατηγικές αποκρίσεις εκ μέρους των οργανισμών (Vial, 2019), καθώς οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οφείλουν να αναθεωρήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους υιοθετώντας μια μορφή διοίκησης στηριζόμενη στα δεδομένα, αξιοποιώντας τις ψηφιακές τους δυνατότητες (αποθήκευση δεδομένων και υποδομές ΤΠΕ) αποσκοπώντας σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιστοποίηση κόστους και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Verhoef et al., 2021).

Αυτός ο μετασχηματισμός επιδρά βαθιά και στην κουλτούρα ενός οργανισμού. Έτσι αναδεικνύεται ο ρόλος του Τεχνολογικού Διευθυντή (CDO). Η ευθύνη ενός CDO είναι να ενορχηστρώσει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις λειτουργίες και την κουλτούρα του οργανισμού για τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων του τελευταίου (Vial, 2019; Horlacher et al., 2016; Singh & Hess, 2017). Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη προγραμμάτων μετεκπαίδευσης από τις εταιρίες με σκοπό την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού τους.

Εκπαίδευση 4.0

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αναδειχτεί σε κύριο παράγοντα εξέλιξης σε όλους τους τομείς (Rossmann & Reutlingen, 2018). Οι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύξουν τις ψηφιακές τους δυνατότητες ώστε να διαχειριστούν τον επερχόμενο μετασχηματισμό και να φτάσουν σε υψηλό βαθμό Ψηφιακής Ωριμότητας. Η Ψηφιακή Ωριμότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υψηλή απόδοση (Westerman, 2012· Teichert, 2019). Η άνθιση της τεχνολογίας διαδικτύου (IT) έκανε το κόσμο μικρότερο (παγκοσμιοποίηση) χάρη στον παγκόσμιο ιστό όπου γνώση και πληροφορία δημιουργούνται και κυκλοφορούν ελεύθερα. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκπαίδευση αρχίζει να απελευθερώνεται καθώς η πληροφορία φτάνει σε όλους και όλες από ποικίλες οδούς και πηγές και η αλληλεπίδραση με τους διδάσκοντες εξελίσσεται από μονόδρομη σε αμφίδρομη.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), Επαυξημένη Πραγματικότητα (AR), Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) και αυτοματοποίηση εισβάλλουν όλο και περισσότερο στις ζωές των ανθρώπων ενώ οργανισμοί, χώροι εργασίας και κοινωνική δραστηριότητα υπόκεινται σε δραστικές αλλαγές. 65% των σπουδαστών θα δουλέψει σε δουλειές που δεν υπάρχουν ακόμα, 47% των εργασιών θα αυτοματοποιηθεί μέσα στη δεκαετία και 50% των αντικειμένων των αποφοίτων θα είναι παρωχημένο στο πολύ κοντινό μέλλον (World Economic Forum, 2018). Οι εκπαιδευτικές μονάδες όλων των επιπέδων είναι αναγκαίο να προετοιμάσουν τους/τις εκπαιδευομένους για εργασίες που δεν υπάρχουν ακόμα, για τεχνολογίες που δεν έχουν επινοηθεί ακόμα και για συνθήκες που δεν έχουν αναδυθεί ακόμα, με μια λέξη το μέλλον (Shahroom&Hussin, 2018· Schleiher, 2011). Νέα προγράμματα σπουδών οφείλουν να σχεδιαστούν στην ψηφιακή εποχή με νέες δεξιότητες και ικανότητες. Έμφαση είναι αναγκαίο να δοθεί σε δεξιότητες (soft skills) συμπεριλαμβανομένων της επιχειρηματικότητας, κριτικής σκέψης, επίλυσης προβλημάτων, του πως να μαθαίνεις, οικονομικών γνώσεων, καινοτομίας και δημιουργικότητας (Karanikola & Panagiotopoulos, 2018). Η εκπαίδευση, ως κοινωνική διεργασία, είναι κρίσιμης σημασίας για την υιοθέτηση της κοινωνικής αλλαγής και την προσαρμοστικότητα. Η Εκπαίδευση 4.0 είναι ένα βήμα-απάντηση προς την αποδοχή της Βιομηχανίας 4.0 (Misra, 2021).

ΤΠΕ και Web 2.0

Μια μεγάλη ποικιλία εργαλείων (δικτυακό περιεχόμενο, εκπαιδευτικά λογισμικά, δυνατότητες Web 2.0, εκπαιδευτικές πλατφόρμες και μέθοδοι όπως δικτυακή αξιολόγηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικές κοινότητες) δημιουργούν ένα περιβάλλον μικτής μάθησης που προωθεί τη βαθύτερη μάθηση (deeper learning) (Vanderark & Schneider, 2013.). Η βαθύτερη μάθηση, ως διεργασία, αποσκοπεί στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων (Martinez et al., 2016).

Αυτή η αλλαγή στη φιλοσοφία της μάθησης βάζει το σπουδαστή στο κέντρο της διαδικασίας. Οι εκπαιδευτές αναδιαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους παίζοντας έτσι το δικό τους ρόλο στον εκπαιδευτικό μετασχηματισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορούν όλοι να υποστηρίχθουν τους σπουδαστές τους πιο ενεργά και αποτελεσματικά μέσω τεχνολογιών Web 2.0 όπως blog, wiki, κοινωνική δικτύωση, δημιουργία και δημοσίευση ψηφιακού περιεχομένου (Boukelif et al., 2016). Κατά συνέπεια, οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν το ρόλο μέντορα και καθοδηγητή στη μαθησιακή πράξη εισάγοντας στους σπουδαστές μια μεγάλη ποικιλία δυνατοτήτων για κοινωνική δικτύωση, παρουσιάσεις, δημιουργία πολυμέσων, δικτυακή αποθήκευση (cloud), ροές ειδήσεων και σχολίων και άλλα. (Palaigeorgiou & Grammatikouroulou, 2016). Αυτές οι δυνατότητες σχηματίζουν ένα περιβάλλον όπου όλοι νιώθουν πιο ενεργοί και κινητοποιημένοι μέσα από συμμετοχική μάθηση, ελεύθεροι να δημιουργήσουν το δικό τους περιεχόμενο και πιο ανοιχτοί για διάδραση και διαμοιρασμό, ακόμα και με πρόσωπα έξω από τα όρια της εκπαιδευτικής μονάδας, να συνεργαστούν, να βιώσουν την ευθύνη μέσω συνεργειών αναπτύσσοντας εν τω μεταξύ βαθύτερες σχέσεις με τους δασκάλους τους (Palaigeorgiou & Grammatikouroulou, 2016). Εν κατακλείδι, να ενισχύσουν τη μάθησή τους αλλά και να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Ο μετασχηματισμός βέβαια, ενδέχεται να συναντήσει συγκεκριμένους φραγμούς που αναστέλλουν την αλλαγή όπως είναι η έλλειψη στρατηγικής, θέματα κυβερνο-ασφάλειας καθώς και την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού. Οι Jones et al. (2021) υποστήριξαν ότι ο μετασχηματισμός έχει περισσότερο να κάνει με την οργανωσιακή αλλαγή η οποία επηρεάζει τη στρατηγική, το μοντέλο και τη δομή ολόκληρου του οργανισμού και λιγότερο με τη ίδια την τεχνολογία.

Όμοια, στον τομέα της εκπαίδευσης η ψηφιακή ωριμότητα δεν είναι εύκολος στόχος μιας και επίσης συναντά εμπόδια. Από τη μια μεριά υπάρχουν οι σπουδαστές, της γενιάς των millennials and generation alpha, που είναι ψηφιακά εγγενής (Makosa, 2022) και από την άλλη μεριά είναι οι εκπαιδευτικοί. Ένας εκπαιδευτικός, για να μπορεί να κοιτάξει το μέλλον πρέπει να είναι ενεργός ψηφιακός πολίτης. Το ερώτημα εδώ είναι εάν τα εκπαιδευτικά συστήματα έχουν κατανοήσει τις έννοιες “Βιομηχανική Επανάσταση 4.0” και “Εκπαίδευση 4.0” (Azizah Binti Junid et al., 2019).

Εστιάζοντας στους Διευθυντές

Η ευθύνη του σχολικού διευθυντή είναι να “παντρέψει” τις προσδοκίες της κοινότητας με αυτές των σπουδαστών και του συλλόγου διδασκόντων, μέσα στο πλαίσιο των απαιτήσεων του εκπαιδευτικού συστήματος και τους περιορισμούς των χαρακτηριστικών του ίδιου του σχολείου (Navaridas-Nalda et al., 2020· OECD, 2019).

Ο διευθυντής, σαν μάνατζερ, έχει την ευθύνη να δημιουργήσει ένα καλά οργανωμένο σχολείο ώστε να επιτύχει το μέγιστο δυνατό μαθησιακό αποτέλεσμα. Όμως, η οργάνωση και λειτουργία ενός σχολείου περιέχεται επίσης στην κουλτούρα του. Για να αλλάξεις έναν οργανισμό είναι αναγκαίο πρώτα να αλλάξεις την κουλτούρα του. Εδώ ο ηγετικός ρόλος των διευθυντών λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία.

Η τεχνολογική ηγεσία είναι ακόμα πιο απαραίτητη για την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας στα σχολεία (Afshari et al., 2012· Anderson & Dexter, 2005). Οι σχολικοί διευθυντές είναι κεντρικοί παράγοντες για έναν αποτελεσματικό ψηφιακό μετασχηματισμό στα σχολεία (Flanagan & Jacobsen, 2003· Hall & Hord, 2001). Ο ρόλος του διευθυντή ως τεχνολογικού ηγέτη είναι θεμελιώδης καθώς ασκεί επιρροή σε όλα τα άλλα άτομα στο σχολείο του (Navaridas-Nalda et al., 2020).

Οι κυβερνήσεις, από τη μεριά τους, οφείλουν να αναλάβουν μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες σε συνεργασία με εθνικούς ή διεθνείς θεσμούς (για παράδειγμα OECD), (Williamson, 2016). Τα εκπαιδευτικά συστήματα πρέπει να σχηματίσουν ένα οδικό χάρτη για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι αν και πως οι διευθυντές θα μπορούν να είναι σε θέση να εφαρμόσουν την αλλαγή και να γίνουν αποτελεσματικοί σχολικοί ηγέτες (Richardson & McLeod, 2011).

Οπότε, οι σχολικοί διευθυντές πρέπει να υπερβούν το διευθυντικό τους ρόλο και να ασκήσουν μετασχηματιστική ηγεσία. Στόχος τους είναι να εξασφαλίσουν την διαθεσιμότητα των απαραίτητων

Τεύχος 5, Αρ. 1.

υποδομών, και να γίνουν μοντέλα προς μίμηση, τόσο στα διοικητικά όσο και στα διδακτικά τους καθήκοντα (Ghavifekr & Wong, 2022).

Ένα μεγάλο εμπόδιο στο δρόμο των διευθυντών να γίνουν τεχνολογικοί ηγέτες είναι ο βαθμός του ψηφιακού γραμματισμού των ιδίων καθώς και η αποδοχή της τεχνολογίας. Είναι απαραίτητη η οικειότητα ενός ατόμου με τη τεχνολογία ώστε να μπορεί να την παρουσιάσει στους άλλους. Οι διευθυντές οφείλουν να φροντίζουν τη δική τους επαγγελματική εξέλιξη σε επίπεδο χρήσης ΤΠΕ (Afshari et al., 2012· Schiller, 2003). Οι Stuart et al. (2009) συμπέραναν ότι η υψηλή ικανότητα των διευθυντών στις ΤΠΕ βελτιώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους ως τεχνολογικοί ηγέτες, τόσο στη διδασκαλία όσο και στη διοίκηση (Afshari et al., 2012).

Κατά τη διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας, οι διευθυντές χρειάστηκε να εργαστούν επιπρόσθετα σκληρά για να αναδιαμορφώσουν τη λειτουργία του σχολείου τους με νέο – ψηφιακό – τρόπο ώστε να παραδώσουν το αναμενόμενο έργο. Σε αυτή την προσπάθεια οι ψηφιακές ικανότητες των διευθυντών απέκτησαν αυξημένη σημασία. Η πανδημία ανέδειξε εκτεταμένα το καίριο ρόλο που μπορούν και πρέπει να έχουν οι διευθυντές σε καιρούς αναταραχής ή μετάβασης.

Η περίπτωση της Ελλάδας

Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο ρόλος των σχολικών διευθυντών υπήρξε πάντοτε σχετικά περιορισμένος από το Ελληνικό κράτος όσον αφορά στην εκπαιδευτική διακυβέρνηση. Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και γραφειοκρατία θέτοντας στο κέντρο το υπουργείο παιδείας. Οπότε, η δυνατότητα κινήσεων των διευθυντών είναι περιορισμένη (Katsigianni & Ifanti, 2020). Παρ' όλα αυτά, ο ρόλος των διευθυντών παραμένει κεντρικός, σημαντικός και πολυδιάστατος. Ένας/μία σχολικός/ή διευθυντής/ντρια, πέρα από την άσκηση των διοικητικών του/της καθηκόντων, εκφράζει την παιδαγωγική φιλοσοφία του σχολείου και κατευθύνει τους εκπαιδευτικούς προς την επαγγελματική τους εξέλιξη και κατά συνέπεια στη βελτίωση-αναβάθμιση του προσφερόμενου διδακτικού έργου στους μαθητές. Συνεπώς, τα σχολεία έχουν ανάγκη από αποτελεσματικούς διευθυντές/ντριες-ηγέτες που παράγουν το βέλτιστο αποτέλεσμα (Bush, 2007). Οπότε, στους καιρούς της ψηφιακής επανάστασης, οι αντιλήψεις των σχολικών διευθυντών για την τεχνολογία έρχονται ως κορυφαίο ζήτημα. Τεκμαίρεται έτσι η αναγκαιότητα να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των σχολικών διευθυντών σε θέματα αποδοχής και χρήσης της τεχνολογίας.

Αποδοχή της Τεχνολογίας – Το μοντέλο UTAUT

Γενικά, η αποτελεσματική υιοθέτηση και χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT) ή πληροφοριακού συστήματος καθορίζεται από την αποδοχή του χρήστη (Chao, 2019 όπως Davis, 1989). Ο όρος “αποδοχή της τεχνολογίας” εμφανίζεται στην ψυχολογία και την κοινωνιολογία ενώ αρκετά θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για την επεξήγηση και ερμηνεία του αντικειμένου.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

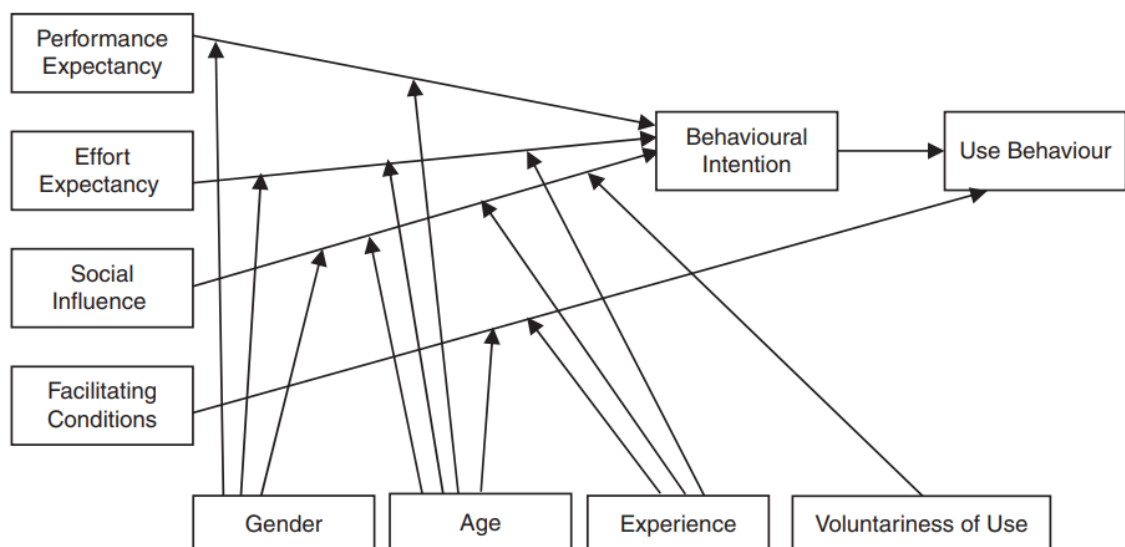
Ευρεία αναφορά υπήρξε στα “Technology Acceptance Model” (TAM), “Theory of Reasoned Action” (TRA), “Innovation Diffusion Theory” (IDT), “Theory of Planned Behavior” (TPB) και “Social Cognitive Theory” (SCT), (Attuquayefio & Addo, 2014). Αυτά τα μοντέλα όμως εστίαζαν μόνο σε ένα υποσύνολο των παραμέτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Για να παρακαμφθούν αυτά τα μειονεκτήματα οι Venkatesh et al. (2003) ενσωμάτωσαν πολλά και διαφορετικά μοντέλα σε ένα, αυτό της “Ενοποιημένης Θεωρίας για την Αποδοχή και Χρήση της Τεχνολογίας” (“Unified Theory of Acceptance and Use of Technology” ή UTAUT) μέσω του οποίου η ανθρώπινη συμπεριφορά απέναντι στην τεχνολογία μελετάται μέσα σε ένα περισσότερο ολιστικό πλαίσιο. Το μοντέλο UTAUT (Σχήμα 1) συνίσταται από τέσσερις παράγοντες – πυλώνες (Factors-Constructs): αναμενόμενη αποδοτικότητα (performance expectancy), αναμενόμενη ευχρηστία (effort expectancy), κοινωνική επιρροή (social influence) και ευνοϊκές συνθήκες (facilitating conditions) (Chao, 2019b).

- Αναμενόμενη αποδοτικότητα: ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες πιστεύουν ότι μια τεχνολογία θα τους βοηθήσει να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.
- Αναμενόμενη ευχρηστία: ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες πιστεύουν ότι η χρήση μιας τεχνολογίας θα είναι εύκολη.
- Κοινωνική επιρροή: ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες πιστεύουν ότι για τη χρήση μιας τεχνολογίας επηρεάζονται από τρίτα πρόσωπα.
- Ευνοϊκές συνθήκες: ο βαθμός στον οποίο οι χρήστες πιστεύουν ότι υπάρχει διαθέσιμη η κατάλληλη οργανωσιακή και τεχνική υποδομή για τη χρήση μιας τεχνολογίας (Chang, 2012).

Αυτοί οι παράγοντες υπόκεινται στη επίδραση τεσσάρων παραμέτρων (moderators), δηλαδή, φύλο (gender), ηλικία (age), εμπειρία (experience) και επιθυμία χρήσης (voluntariness of use) (van Schaik, 2009). Αυτές οι παράμετροι έχουν άμεση επίδραση στη συμπεριφορική πρόθεση (behavioral intention).

Σχήμα 1:
Το βασικό
μοντέλο
UTAUT
(Williams
et al.,
2014)

Το μοντέλο
της
παρούσας
έρευνας



Το

μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα (Σχήμα 2) είναι μια τροποποίηση του βασικού

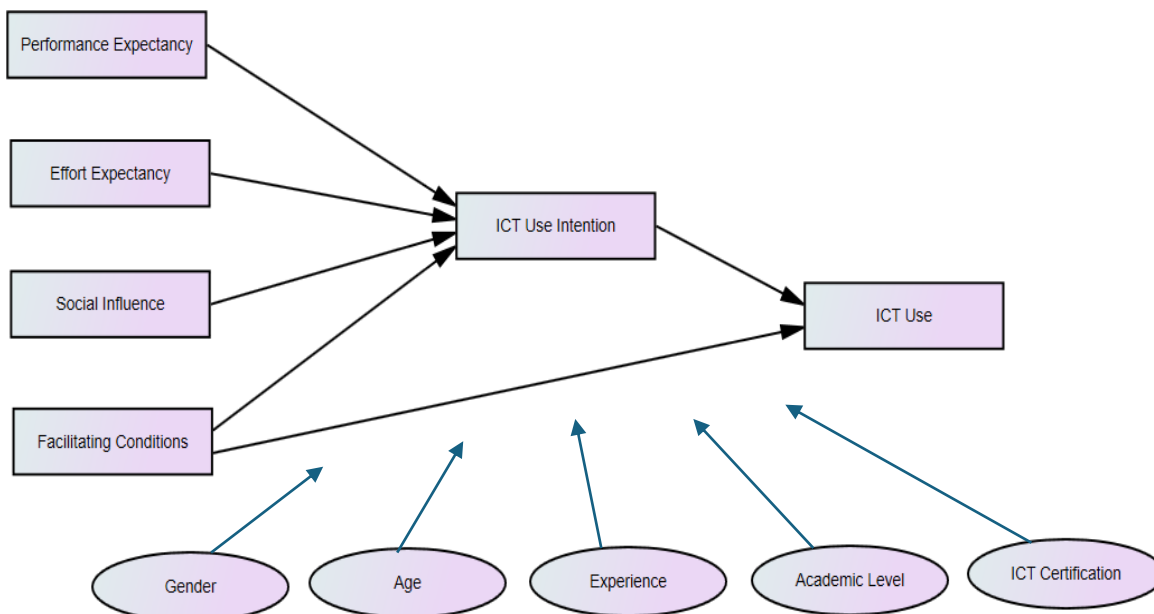
© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. (2025) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ. 5(1), 64-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

μοντέλου UTAUT με συγκεκριμένες προσαρμογές για την καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας. Οι τέσσερις παράμετροι –Performance Expectancy, Effort Expectancy, Social Influence και Facilitating Conditions– διατηρούνται όπως και οι μεταβλητές “Behavioral Intention” και “Use Behavior” (τελική συμπεριφορά χρήση). Οι μεταβλητές “Gender” και “Age” παραμένουν ίδιες ενώ η μεταβλητή “Experience” παριστάνει τα χρόνια σχολικής προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα διευθυντών. Η μεταβλητή “Voluntariness of Use” απομακρύνθηκε αφήνοντας χώρο για τις νέες μετριαζουσες παραμέτρους: “Μορφωτικό Επίπεδο (Academic Level)” and “Επίπεδο Πιστοποίησης ΤΠΕ (ICT Certification Level)”. Κύριος στόχος είναι να μελετηθούν οι επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών και παραμέτρων στις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι “κρυμμένες” στα δεδομένα.



Σχήμα 2: Το μοντέλο της έρευνας

Μεταβλητές – Ορισμοί και Περιγραφές

Στους πίνακες 1 & 2 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του μοντέλου χωρισμένες σε κατηγορίες κύριων (main) και μετριαζουσών (moderators) ενώ οι πίνακες 3 & 4 περιγράφουν τις σχετιζόμενες ερωτήσεις και τις υποθέσεις του μοντέλου.

Μεταβλητές Μοντέλου UTAUT	Ορισμοί
PE: Performance Expectancy	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η χρήση ΤΠΕ θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους

Τεύχος 5, Αρ. 1.

EE: Effort Expectancy	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η χρήση ΤΠΕ είναι εύκολη
SI: Social Influence	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η αποδοχή ΤΠΕ επηρεάζεται από τρίτους
FC: Facilitating Conditions	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι είναι παρούσες υποστήριξη και υποδομή ΤΠΕ
BI: ICT use Intention	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες στοχεύουν να κάνουν χρήση ΤΠΕ
USE: Actual ICT USE	Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες όντως κάνουν χρήση ΤΠΕ

Πίνακας 1: Ορισμοί μεταβλητών μοντέλου

Μετριάζουσα παράμετρος (Moderator)	Ορισμός
Φύλο (Gender)	Άνδρας (Male), Γυναίκα (Female)
Ηλικία (Age)	30 ετών και κάτω, 31 έως 40 ετών, 41 έως 50 ετών, 51 έως 60 ετών, 61 ετών και άνω
Ακαδημαϊκό Επίπεδο (Academic Level)	Πτυχίο (Graduate), Μεταπτυχιακό (Post-graduate), Διδακτορικό (PhD)
Έτη προϋπηρεσίας - Εμπειρία (Years of service - Experience)	10 έτη και κάτω, 11 έως 20 έτη, 21 έως 30 έτη, 31 έτη και άνω
Επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ (ICT certification Level)	Χωρίς πιστοποίηση, επίπεδο Α, επίπεδο Β1, επίπεδο Β2

Πίνακας 2: Μετριάζουσες παράμετροι και τιμές

Παράγοντας (Πυλώνας)		Στοιχείο ερώτησης (Ανεξάρτητη μεταβλητή)
pe	pe1	Οι διαθέσιμες ΤΠΕ είναι χρήσιμες στα διοικητικά καθήκοντα
	pe2	Η χρήση των διαθέσιμων ΤΠΕ στη διοίκηση με κάνουν πιο παραγωγικό
	pe3	Οι διαθέσιμες ΤΠΕ είναι χρήσιμες στην τάξη

	pe4	Η χρήση των ΤΠΕ στην τάξη κάνει τη μάθηση πιο αποδοτική
ee	ee1	Η χρήση των διαθέσιμων ΤΠΕ στο σχολείο μου είναι απλή και κατανοητή
	ee2	Η απόκτηση των δεξιοτήτων για τη χρήση ΤΠΕ στο σχολείο μου είναι εύκολη για μένα
	ee3	Η χρήση των διαθέσιμων ΤΠΕ στο σχολείο μου είναι εύκολη
	ee4	Η εκμάθηση χρήσης των διαθέσιμων ΤΠΕ στο σχολείο μου είναι εύκολη
si	si1	Συνάδελφοι στο σχολείο μου με βοήθησαν στη χρήση ΤΠΕ
	si2	Άτομα που εκτιμώ πιστεύουν ότι πρέπει να χρησιμοποιώ ΤΠΕ στο σχολείο μου
fc	fc1	Έχω την κατάλληλη υποδομή για χρήση ΤΠΕ στο σχολείο μου
	fc2	Υπάρχει προσωπικό διαθέσιμο για αντιμετώπιση προβλημάτων και τεχνική υποστήριξη της χρήσης ΤΠΕ στο σχολείο μου
bi	bi1	Σκοπεύω να χρησιμοποιήσω τις διαθέσιμες ΤΠΕ την ερχόμενη περίοδο
	bi2	Πιθανώς να χρησιμοποιήσω τις διαθέσιμες ΤΠΕ την ερχόμενη περίοδο
	bi3	Θα χρησιμοποιήσω τις διαθέσιμες ΤΠΕ την ερχόμενη περίοδο
use	use1	Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στην εργασία μου
	use2	Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ για προσωπικούς λόγους

Πίνακας 3: Παράγοντες, παρατηρούμενες μεταβλητές και σχετιζόμενα στοιχεία ερωτηματολογίου

Υποθέσεις	Περιεχόμενο
H1	Η αναμενόμενη αποδοτικότητα έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ

H2	Η αναμενόμενη ευχρηστία έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H3	Η κοινωνική επιρροή έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H4	Οι ευνοϊκές συνθήκες έχουν σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H5	Οι ευνοϊκές συνθήκες έχουν σημαντική επίδραση στην ενεργή χρήση ΤΠΕ
H6	Η πρόθεση χρήσης έχει σημαντική επίδραση στην ενεργή χρήση ΤΠΕ
H7	Το φύλο μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H8	Η ηλικία μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H9	Το ακαδημαϊκό επίπεδο μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H10	Τα χρόνια προϋπηρεσίας μετριάζουν την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ
H11	Το επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ

Πίνακας 4: Οι υποθέσεις του μοντέλου

Μεθοδολογία

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του αυτό-συμπληρούμενου ερωτηματολογίου για τη συγκέντρωση των απαραίτητων, σχετικών με την έρευνα, δεδομένων. Οι μετρήσεις των πρωτογενών δεδομένων συλλέχθηκαν μέσω ηλεκτρονικής διανομής ερωτηματολογίου το οποίο διαμορφώθηκε στοχευμένα για τα ελληνικά σχολεία με γνώμονα την κουλτούρα και τις συνθήκες της μαθησιακής διαδικασίας μέσα σε αυτά. Αποτελείτο από ένα σύνολο 33 ερωτήσεων, στοχεύοντας στα αντικείμενα της έρευνας, όπως παράχθηκε από την προσωπική πείρα του συγγραφέα μιας και ο ίδιος είναι διδάσκων στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα Γ) διαιρείτο σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιείχε ερωτήσεις για το μοντέλο UTAUT της έρευνας (17 ερωτήσεις), το δεύτερο μέρος (9 ερωτήσεις) περιείχε ερωτήσεις σχετικές με τις τοπικές εκπαιδευτικές πολιτικές, όπως επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών και κυβερνητικές πολιτικές, και το τρίτο μέρος (7 ερωτήσεις) περιείχε δημογραφικές ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε πανελλαδικά μέσω του Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου με τη βοήθεια των τοπικών διευθύνσεων εκπαίδευσης. Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε διευθυντές όλων των τύπων δευτεροβάθμιων σχολείων – γυμνάσιο, λύκειο, επαγγελματικό λύκειο. Το δείγμα έφτασε τον αριθμό τω 107 συμμετεχόντων από διάφορες ειδικότητες (παράρτηματα Α και Β).

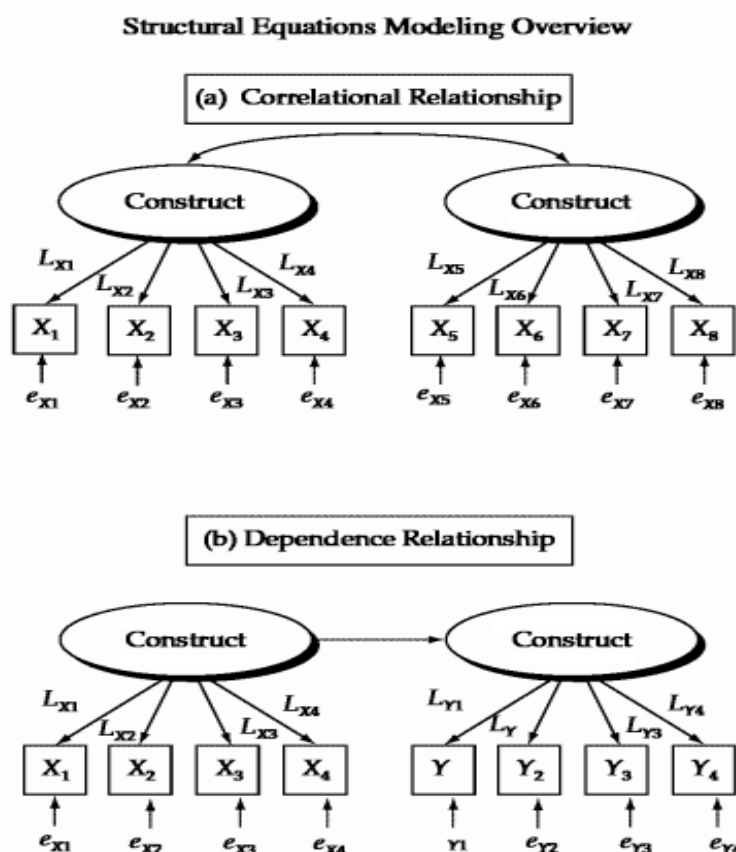
© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. (2025) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ. 5(1), 64-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Δομική εξέταση του μοντέλου – Έλεγχος καταλληλότητας

Η τεχνική του “Structural Equation Modeling” (SEM) (σχήμα 3) είναι ένας συνδυασμός στατιστικών μοντέλων που στοχεύει να ερμηνεύσει τη συσχέτιση μεταξύ πολυδιάστατων δομών (Hair et al., 2010). Για να επιτύχει αυτό το SEM διενεργεί μια δομική εξέταση ανάμεσα στις υπάρχουσες συσχετίσεις μέσα από μια σειρά πολλαπλών παλινδρομήσεων. Αυτές οι παλινδρομήσεις αποδεικνύουν τις συνδέσεις μεταξύ των εξαρτημένων (παραγόντων) και των ανεξάρτητων μεταβλητών. Οι παράγοντες (constructs) έχουν μια καθαρά θεωρητική βάση που σημαίνει ότι δεν είναι παρατηρούμενες αλλά λανθάνουσες (latent). Οι λανθάνουσες μεταβλητές παριστάνονται από μια σειρά μετρήσιμων μεταβλητών (indicators) προερχόμενες από το σχήμα 3 – λανθάνουσες και παρατηρούμενες μεταβλητές και δομές στο SEM (Hair et al., 2010) τα συλλεχθέντα δεδομένα. Το SEM περνάει αυτές τις μεταβλητές από έλεγχο συσχετίσεων και εξαρτήσεων, κατά ένα τρόπο σαν παραγοντική ανάλυση και ανάλυση παλινδρόμησης, όλα σε μία διαδικασία. Το SEM στοχεύει να εγκαθιδρύσει ένα καθολικό επεξηγηματικό μοντέλο για όλες τις σχέσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών του μοντέλου. Το μοντέλο πέρασε επιτυχώς διάφορα τεστ (Cronbach A, KMO and Bartlett's Test, Average Variance Extracted,



Construct Reliability, Discriminant Validity) ώστε να διασφαλιστούν η αξιοπιστία και η εγκυρότητα όλων των αποτελεσμάτων του. Συνολικά, τα δεδομένα αποδείχθηκαν αξιόπιστα, οι μεταβλητές και το μοντέλο ήταν έγκυρα οπότε δόθηκε πράσινο φως για τον έλεγχο υποθέσεων.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Η καταλληλότητα του μοντέλου για τα δεδομένα ελέγχθηκε επιτυχώς με χρήση διαφόρων τεστ (CMIN/DF: Chi-Square and Degree of Freedom, GFI: Goodness-of-Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index, TLI: Tucker-Lewis Index, CFI: Comparative Fit Index, RMSEA: Root-mean-square error of approximation) ώστε να διασφαλιστεί η επεξηγηματική ικανότητα του μοντέλου ως προς τα δεδομένα.

Στο ερωτηματολόγιο είναι ορατές οι παρατηρούμενες μεταβλητές και όχι οι λανθάνουσες. Οι λανθάνουσες μεταβλητές παριστάνονται ποσοτικά από τις αντίστοιχες παρατηρούμενες μεταβλητές. Σχηματικά, οι λανθάνουσες μεταβλητές παριστάνονται με έναν κύκλο ενώ οι παρατηρούμενες μεταβλητές από ένα τετράγωνο. Οι μικροί κύκλοι με τα e_1, e_2 , κλπ., παριστάνουν σφάλματα (ή διαταραχές). Μονά βέλη αποτυπώνουν τις παλινδρομήσεις με φορά από την ανεξάρτητη στην εξαρτημένη μεταβλητή. Διπλά βέλη δείχνουν τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών. Στο Σχήμα 4 υπάρχουν 6 λανθάνουσες μεταβλητές συμπεριλαμβανομένων των performance expectancy, effort expectancy, social influence, facilitating conditions, ICT Use Intention (Behavioral Intention) και Actual ICT use.

Αποτελέσματα

Στον πίνακα 5 παρατηρείται ότι η επίδραση των μεταβλητών pe , ee και fc στη μεταβλητή bi έχουν επιβεβαιωθεί (στατιστικά σημαντικές) όπως επίσης και η επίδραση της μεταβλητής bi στην μεταβλητή use , ενώ σε αντίθεση δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική η επίδραση της μεταβλητής si στην μεταβλητή bi καθώς και της μεταβλητής fc στην μεταβλητή use .

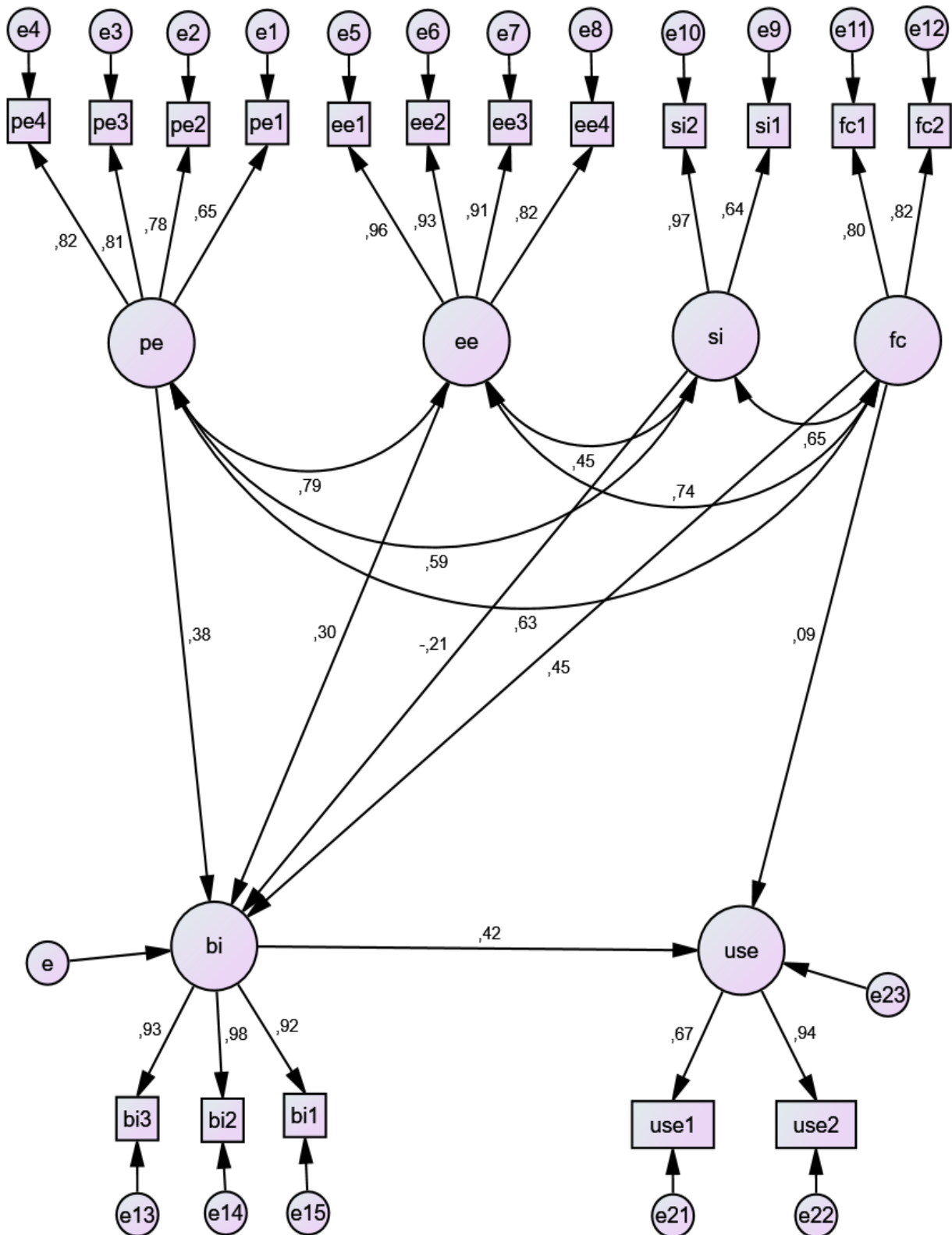
Υποθέσεις	Περιεχόμενο	Σημαντικότητα	Αποτέλεσμα
H1 (pe --> bi)	Η αναμενόμενη αποδοτικότητα έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	0,006	Δεκτή
H2 (ee --> bi)	Η αναμενόμενη ευχρηστία έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	0,041	Δεκτή
H3 (si --> bi)	Η κοινωνική επιρροή έχει σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	0,051	Απορρίπτεται
H4 (fc --> bi)	Οι ευνοϊκές συνθήκες έχουν σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	0,003	Δεκτή
H5 (fc --> use)	Οι ευνοϊκές συνθήκες έχουν σημαντική επίδραση στην ενεργή χρήση ΤΠΕ	0,618	Απορρίπτεται
H6 (bi --> use)	Η πρόθεση χρήσης έχει σημαντική επίδραση στην ενεργή χρήση ΤΠΕ	0,027	Δεκτή
H7	Το φύλο του συμμετέχοντα μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	Απορρίπτεται	
H8	Η ηλικία του συμμετέχοντα μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	Απορρίπτεται	
H9	Το ακαδημαϊκό επίπεδο του συμμετέχοντα μετριάζει την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	Δεκτή	
H10	Τα χρόνια προϋπηρεσίας του συμμετέχοντα μετριάζουν την πρόθεση χρήσης ΤΠΕ	Απορρίπτεται	
H11	Το επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ του συμμετέχοντα μετριάζει την πρόθεση χρήσης	Δεκτή	



Τεύχος 5, Αρ. 1.

	ΤΠΕ	
--	-----	--

Πίνακας 5: Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων



Σχήμα 4 Το μοντέλο συντελεστές συσχέτισης και παλινδρόμησης

Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. (2025) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ. 5(1), 64-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Ανάλυση Παραμέτρων

Χρησιμοποιώντας τεστ ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) και εναλλακτικά, LSD (Least Significant Differences) τεστ πολλαπλών συγκρίσεων, η ανάλυση έδειξε τα ακόλουθα:

Από τις παραμέτρους φύλο, ηλικία, εμπειρία, μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ μόνο το μορφωτικό επίπεδο και το επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ βρέθηκαν να έχουν ρόλο στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ. Ερευνώντας αυτό το ρόλο στην παλινδρόμηση $use \leftarrow bi$, η ανάλυση έδειξε καμία επίδραση των μεταβλητών φύλο, ηλικία, εμπειρία και μορφωτικό επίπεδο στην πραγματική χρήση, ενώ το επίπεδο πιστοποίησης ΤΠΕ παρήγαγε μέτρια αποτελέσματα μη-πιστοποιημένους συμμετέχοντες και εκείνους των επιπέδων Β1 και Β2. Εμφανίζονται ισχυρές ενδείξεις του μέτρου ρόλου του επιπέδου ΤΠΕ στην ενεργή (πραγματική) χρήση μέσω της μεταβλητής της πρόθεσης χρήσης (bi). Στην περίπτωση της παλινδρόμησης της μεταβλητής των ευνοϊκών συνθηκών πάνω στην ενεργή (πραγματική) χρήση ($use \leftarrow fc$) δεν διενεργήθηκε ανάλυση εφόσον η παλινδρόμηση αυτή αποδείχτηκε στατιστικά μη-σημαντική.

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων (Πίνακας 5) αυτής της έρευνας έδειξε ότι κάποιιοι παράγοντες επηρεάζουν την πρόθεση των διευθυντών για χρήση ΤΠΕ και κάποιες άλλες όχι.

Αναμενόμενη αποδοτικότητα: βρέθηκε να έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην πρόθεση χρήσης. Αυτό ήταν αναμενόμενο ως αποτέλεσμα αφού, όπως ο ίδιος ο Venkatesh (2003) περιγράφει, η πρόθεση χρήσης αυξάνεται μαζί με την αναμενόμενη αποδοτικότητα. Αυτή η θέση δεν απέχει από την κοινή αντίληψη μιας και οι άνθρωποι γενικά τείνουν να προτιμούν εργαλεία και μεθόδους από τα οποία θα ωφεληθούν.

Αναμενόμενη ευχρηστία: η σχέση της με την πρόθεση χρήσης βρέθηκε στατιστικά σημαντική αφού, μαζί με την αποδοτικότητα, η τεχνολογική πρόοδος εννοείται να κάνει τα πράγματα πιο εύκολα και φιλικά για το χρήστη. Ο Venkatesh (2003) ξεκάθαρα τονίζει το αυτονόητο, περίπλοκα συστήματα μειώνουν την πρόθεση χρήσης. Αυτοματισμός και Τεχνητή Νοημοσύνη μπορούν να αναλάβουν συγκεκριμένες λειτουργίες του συστήματος δίνοντας χώρο και χρόνο στο χρήστη για πιο σημαντικές εργασίες. Μια πρόταση θα ήταν η εντατικοποίηση της εκπαίδευσης ΤΠΕ ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έρθουν πιο κοντά στην τεχνολογία και τα οφέλη της. Το εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να μένει ενήμερο με τις εξελίξεις και ιδίως ο διευθυντής που πρέπει να δρα ως τεχνολογικός ηγέτης. Το ενδεδειγμένο μοντέλο επιμόρφωσης εδώ ίσως είναι εκείνο της πυραμιδικής εκπαίδευσης (cascade training), όπου ένας/μία εκπρόσωπος από κάθε εκπαιδευτική μονάδα να λαμβάνει εκπαίδευση σε ειδικά μαθήματα ΤΠΕ και στη συνέχεια να αναλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή στο σχολείο του/της (διάχυση γνώσης).

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Κοινωνική επιρροή: Η σχέση της με την πρόθεση χρήσης αποδείχτηκε στατιστικά μη-σημαντική μιας και η αντίστοιχη υπόθεση απορρίφθηκε.

Ευνοϊκές συνθήκες: πηγαίνουν χέρι-χέρι με την αποδοτικότητα. Όσο πιο υπαρκτές είναι τόσο μεγαλύτερη η πρόθεση χρήσης, όπως υποστηρίζεται από τον Venkatesh (2003). Υποδομή και υποστήριξη είναι κρίσιμες μιας και διασφαλίζουν την βιωσιμότητα και σωστή λειτουργία των συστημάτων ΤΠΕ πράγμα που με τη σειρά του αυξάνει τη χρηστικότητα και ωφελιμότητα των τελευταίων. Οι διευθύνσεις εκπαίδευσης συμβουλεύονται έτσι να αναπτύξουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό ενώ το κράτος οφείλει να δημιουργήσει νέες ή να αναβαθμίσει υπάρχουσες υποδομές (δίκτυα, συνδεσιμότητα, υπολογιστές, προτζέκτορες και άλλα) και να παρέχει αδιάλειπτη υποστήριξη και αντιμετώπιση προβλημάτων.

Η ανάλυση έδειξε ότι το φύλο, η ηλικία και η εμπειρία δεν έχουν επίδραση στην πρόθεση χρήσης ΤΠΕ, ενώ το ακαδημαϊκό επίπεδο και το επίπεδο πιστοποίησης επιδρούν στη χρήση.

Σε γενικές γραμμές, αναδείχθηκε ότι οι Έλληνες διευθυντές/ντρίες διατηρούν θετική στάση απέναντι στη τεχνολογία και τη μετάβαση της εκπαίδευσης στην ψηφιακή εποχή, στην επίτευξη της οποίας θέλουν να έχουν ενεργή συμμετοχή. Επιπλέον, αισθάνονται ότι το κράτος οφείλει να φροντίσει περισσότερο στην υποδομή και υποστήριξη οι οποίες είναι ανεπαρκείς. Οι διευθυντές/ντρίες αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όσον αφορά στη χρήση ΤΠΕ στο γραφείο μα όχι το ίδιο για τη χρήση στην τάξη. Αυτό ίσως εξηγεί το γιατί δεν είναι τόσο ενεργοί στο να προτρέπουν άλλους για εκμάθηση ΤΠΕ. Ίσως είναι απαραίτητη μια ειδική εκπαίδευση για τους διευθυντές/ντρίες ώστε να βοηθηθούν να εξαλείψουν την όποια διστακτικότητα για τη χρήση των ΤΠΕ στην τάξη.

Εν είδει επιλόγου

Η αποδοχή της τεχνολογίας μπορεί να επηρεάσει την όποια προσπάθεια εκπαιδευτικού μετασχηματισμού. Αυτή η μελέτη άνοιξε δρόμους για περαιτέρω έρευνα. Η έρευνα πρέπει να επεκταθεί και να συμπεριλάβει τους διδάσκοντες καθώς και άλλες εμπλεκόμενες ομάδες όπως σπουδαστές-μαθητές και γονείς-κηδεμόνες. Τέλος, οι προθέσεις και ο σχεδιασμός του κράτους σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση της εκπαίδευσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν περαιτέρω και βαθύτερα, σε σύγκριση με την αντίστοιχη συμπεριφορά άλλων κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, κατ' επέκταση, στα κράτη-μέλη του ΟΑΣΑ (εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης). Η υλοποίηση οποιασδήποτε σχεδιασμένης εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης περνάει εξ' ολοκλήρου μέσα από αυτό.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Abbad, M.M.M. (2021). Using the UTAUT model to understand students' usage of e-learning systems in developing countries. *Education and Information Technologies*, 26(6), pp. 7205–7224. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10573-5>.
- Abdool, S.A. (2019). *Digital Transformation in Secondary Education: A case Study of ICT Usage in Georgetown Guyana*. Master's Thesis Tallinn University of Technology.
- Aditya, B.R., Ferdiana, R. & Kusumawardani, S.S. (2021a). Categories for barriers to digital transformation in higher education: An analysis based on literature. *International Journal of Information and Education Technology*, 11(12), pp. 658–664. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.18178/IJIE.2021.11.12.1578>.
- Aditya, B.R., Ferdiana, R. & Kusumawardani, S.S. (2021b). Identifying and prioritizing barriers to digital transformation in higher education: A case study in Indonesia. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 14 No. 3/4. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0262>.
- Afshari, M., Abu Bakar, K. & Su Luan, W. (2012). Factors Affecting the Transformational Leadership Role of Principals in Implementing ICT in Schools, *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4).
- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review', *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>.
- Amin, H. & Mirza, M.S. (2020). Comparative study of knowledge and use of Bloom's digital taxonomy by teachers and students in virtual and conventional universities. *Asian Association of Open Universities Journal*, 15(2), pp. 223–238. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/aaouj-01-2020-0005>.
- Anastasiou, S. & Papakonstantinou, G. (2015). Greek high school teachers' views on principals' duties, activities and skills of effective school principals supporting and improving education. *International Journal of Management in Education*, 9(3), pp. 340–358. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2015.070126>.
- Anderson, R.E. & Dexter, S. (2005). 'School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect', *Educational Administration Quarterly*, 41(1), pp. 49–82. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1177/0013161X04269517>.
- Andreea, M. & Acatrinei, C. (2021). Insights into the Digital Transformation of the Educational System in the Context of Covid-19 Crisis, *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, Vol 1(1). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.etimm.ase.ro.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Asenahabi, B.M. (2019). Qualitative research, Mixed method research, *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 6. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.ijcar.net.
- Attuquayefio, S.N. & Addo, H. (2014a, 2014b). Using the UTAUT model to analyze students' ICT adoption, *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, Vol. 10, Issue 3.
- Azizah nor Binti Junid, Tuan Mastura Tuan Soh, Siti Nur Diyana Mahmud, & Zanaton Iksan (2019). Science Teacher's Knowledge, Understanding and Readiness in Dealing with the Education Transformation of the 4th Industrial Revolution, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.ijicc.net.
- Boukelif, A., Merzoug, H. & Aiboud, F.F. (2016). *Teaching and learning sustainably with Web 2.0 Technologies Benefits, Barriers and Best Practices*. International Arab Conference on Information Technology (ACIT' 2016).
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice, *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.
- Chang, A. (2012). UTAUT & UTAUT 2: A Review and Agenda for Future Research, *Journal the Winners*, Vol 13, No 2, 106-114.
- Chao, C.M. (2019a, 2019b). Factors determining the behavioral intention to use mobile learning: An application and extension of the UTAUT model. *Frontiers in Psychology*, 10(July). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01652>.
- Dandalt, E. (2021). The cyber-work performance of managers in education. *Journal of Management Development*, 40(3), pp. 151–167. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0011>.
- Dimoula, E. (2021). *Covid19 and Digital Transformation in Greek Secondary Educational System*. Πρακτικά του 13th Conference on Informatics in Education.
- Dobrolyubova, E. (2021). Measuring outcomes of digital transformation in public administration: Literature review and possible steps forward. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1), pp. 61–86. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003>.
- Ebert, C. & Duarte, C.H.C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), pp. 16–21. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>.
- Exarchou, V., Aspridis, G., Savvas, I., & Garani, G. (2023). Digital transformation and human capital: A bibliometric analysis. *Int J Res Hum Resour Manage*, 5(2), 133-142.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Feroz, A.K., Zo, H. & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability* (Switzerland), 13(3), pp. 1–20. Available at: <https://doi.org/10.3390/su13031530>.
- Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), pp. 124–142. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/09578230310464648>.
- Ghavifekr, S. & Wong, S.Y. (2022). Technology leadership in Malaysian schools: The way forward to education 4.0 – ICT utilization and digital transformation. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(2). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20220701.0a3>.
- Greece, I.N. (2017). Greek National Coalition for Digital Skills & Jobs Enhancing Digital Skills in Greece– National Action plan for Digital Skills and Jobs in Greece. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.freepik.com/free-vector/technological-background-with-blue-geometric-shapes_1063941.htm.
- Hair J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halili, S.H., Sulaiman, Sh., Sulaiman, H. & Razak, R. (2021). Embracing industrial revolution 4.0 in universities. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1088(1), p. 012111. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1088/1/012111>.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Marante, Cl. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), pp. 1159–1197. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
- Jones, M.D., Hutcheson, S. & Camba, J.D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, pp. 936–948. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.006>.
- Karakose, T., Polat, H. & Papadakis, S. (2021). Examining teachers’ perspectives on school principals’ digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability* (Switzerland), 13(23). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.3390/su132313448>.
- Karanikola, Z. & Panagiotopoulos, G. (2018). 4th industrial Revolution: The Challenge of Changing Human Resources Skills, *European Journal of Training and Development Studies*, Vol 5, No 3, 1-7. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.eajournals.org.
- Katsigianni, E.A. & Ifanti, A.A. (2020). School leadership in Greece. Autonomy trends and limitations, *Educational Journal of the University of Patras*, Vol 7, No 2.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. (2025) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ. 5(1), 64-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Kin, T.M. & Kareem, O.A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i4/5836>.
- Lal, P. (2015). Transforming HR in the digital era: Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. *Human Resource Management International Digest*, 23(3), pp. 1–4. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0051>.
- Lin, C. (2019). *Applying the UTAUT Model to Understand Factors Affecting the Use of E-books in Fujian*, Master's Thesis, University of Boras, China. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-23410>, προσπελάστηκε στις 18/11/2024.
- Lin, M.H., Chen, H.C. & Liu, K.S. (2017). A study of the effects of digital learning on learning motivation and learning outcome. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(7), pp. 3553–3564. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00744a>.
- Mahraz, M.-I., Benabbou, L. & Berrado, A. (2019). *A Systematic literature review of Digital Transformation*. Στα πρακτικά του 4th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- Mantzaris, D. (2022). *The Digital Transformation of the Greek Secondary Education: The Attitude of Principals Towards ICT*, MSc Thesis, Hellenic Open University.
- Mąkosa, P. (2022). Advantages and disadvantages of digital education Advantages and disadvantages of digital education. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=113896>.
- Martinez, M.R., Mcgrath, D.R. & Foster, E. (2016). How Deeper Learning Can Create a New Vision for Teaching How Deeper Learning Can Create a New Vision for Teaching 2 The National Commission on Teaching & America's Future. ConsultEd Strategists How Deeper Learning Can Create a New Vision for Teaching How Deeper Learning Can Create a New Vision for Teaching. Available at: www.nctaf.org.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. p. 298. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://books.google.com/books/about/The_Nature_of_Management_Work.html?hl=el&id=GSBHA-AAAMAAJ.
- Mirfani, A.M. (2019). The challenge of the Change of Principals' Orientation in the Era of Industrial Revolution 4.0. Proceedings of the 8th UPI-UPSI International Conference 2018 (UPI-UPSI 2018).
- Mogas, J., Palau, R., Fuentes, M., & Cebrián, G. (2021). Smart schools on the way: How school principals from Catalonia approach the future of education within the fourth industrial revolution. *Learning Environments Research*, v25, n3, 875-893. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1007/s10984-021-09398-3>.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Μάντζαρης, Μ., Ασπρίδης, Γ., Γαλανάκης, Μ. (2025) Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Η στάση των Διευθυντών Εκπαίδευσης έναντι των ΤΠΕ. 5(1), 64-96.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Montrieux, H., Vanderlinde, R., Schellens, T., & De Marez, L. (2015). Teaching and learning with mobile technology: A qualitative explorative study about the introduction of Πίνακας,t devices in secondary education', *PLoS ONE*, 10(12). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144008>.
- Navaridas-Nalda, F., Emeterio, M., Fernandez-Ortiz, R., & Arias-Oiva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>.
- OECD (2019). *Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass 20230. A series of concept notes*. OECD.
- Oke, A. & Fernandes, F.A.P. (2020). Innovations in teaching and learning: Exploring the perceptions of the education sector on the 4th industrial revolution (4IR). *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(2). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.3390/JOITMC6020031>.
- Ololube, N., Amanchukwu, R. & Stanley, Gl. (2015). 'A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management Exploring the Relationship Bet ween Personality and Preferred Leadership a Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management', *Management*, 2015(1), 6–14. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>.
- Ottestad, G. (2013). School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools, *Nordic Journal of Digital Literacy*. Available at: www.idunn.no.
- Palaiogeorgiou, G. & Grammatikopoulou, A. (2016). 'Benefits, barriers and prerequisites for Web 2.0 learning activities in the classroom: The view of Greek pioneer teachers', *Interactive Technology and Smart Education*, 13(1), pp. 2–18. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1108/ITSE-09-2015-0028>.
- Pynoo, B., Devolder, P., Tondeur, J., van Braak, J., Duyck, W., & Duyck, Ph. (2011). 'Predicting secondary school teachers' acceptance and use of a digital learning environment: A cross-sectional study', *Computers in Human Behavior*, 27(1), 568–575. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.10.005>.
- Reaves, J. (2019). 21st-Century Skills & the 4th Industrial Revolution: A Critical Future Role for Online Education. *International Journal on Innovations in Online Education*, 3(1).
- Richardson, J.W. & McLeod, S. (2011). Technology Leadership in Native American Schools, *International Society for Technology in Education*. As Anderson and Dexter. *Journal of Research in Rural Education*, 2011, 26(7).

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Robson, C. (1993). *Real world research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Roopa, S. & Rani, M. (2012). 'Questionnaire Designing for a Survey', *The Journal of Indian Orthodontic Society*, 46, pp. 273–277. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.5005/jp-journals-10021-1104>.
- Rossmann, A. & Reutlingen, H. (2018). Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model Social media View project Startups in cooperation with incumbent firms View project Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/ch-digital-readiness-assessment-en.pdf>.
- Sadeghi, M. (2019). 'A Shift from Classroom to Distance Learning: Advantages and Limitations', *International Journal of Research in English Education*, 4(1), pp. 80–88. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.29252/ijree.4.1.80>.
- van Schaik, P. (2009). 'Unified theory of acceptance and use for websites used by students in higher education', *Journal of Educational Computing Research*, 40(2), pp. 229–257. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.2190/EC.40.2.e>.
- EU Science Hub (nd). Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu)(no date). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcompedu_en, προσπελάστηκε στις 15/10/2024.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
- Shahroom, A.A. & Hussin, N. (2018). 'Industrial Revolution 4.0 and Education', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4593>.
- Tabrizi, B. Lam, Ed., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
- Teichert, R. (2019). 'Digital transformation maturity: A systematic review of literature', *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), pp. 1673–1687. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>.
- Tomasik, M.J., Helbling, L.A. & Moser, U. (2021). 'Educational gains of in-person vs. distance learning in primary and secondary schools: A natural experiment during the COVID-19 pandemic school closures in Switzerland', *International Journal of Psychology*, 56(4), pp. 566–576. Available at: <https://doi.org/10.1002/ijop.12728>.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Tsakanikas, A., Danchev, Sv., Giotopoulos, I., Korra, E. & Pavlou, Gr. (2014). *ICT adoption and digital growth in Greece*. Athens: Foundation for Economic and Industrial Research.
- Vanderark, T. & Schneider, C. (2012). How Digital Learning Contributes to Deeper Learning. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://library.educause.edu/resources/2012/12/how-digital-learning-contributes-to-deeper-learning>, προσπελάσθηκε στις 28/11/2024.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). 'Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda', *Journal of Business Research*, 122, pp. 889–901. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Vial, G. (2019). 'Understanding digital transformation: A review and a research agenda', *Journal of Strategic Information Systems*. Elsevier B.V., pp. 118–144. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y., (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-48883-5, doi:10.2760/490274, JRC128415.
- Williamson, B. (2016). 'Digital education governance: An introduction', *European Educational Research Journal*. SAGE Publications Inc., pp. 3–13. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://doi.org/10.1177/1474904115616630>.

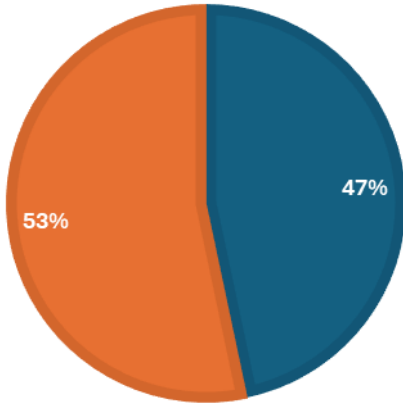
Ελληνόγλωσση

- Καραγιαννάκου, Β., Χαζάκη, Χρ. & Ανδρουλάκης, Ανδρ. (2019). *Digital Skills for Digital Greece. Σχέδιο Δράσης για την προώθηση της καινοτομίας και των ψηφιακών δεξιοτήτων*. Αθήνα: Υπ. Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Παράρτημα Α: Δημογραφικά δεδομένα

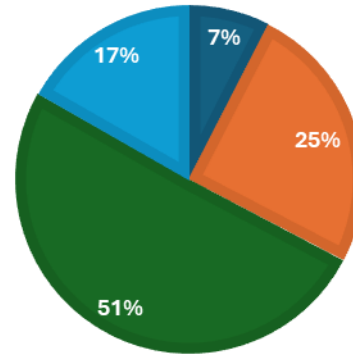
ΦΥΛΟ

■ Άνδρας ■ Γυναίκα



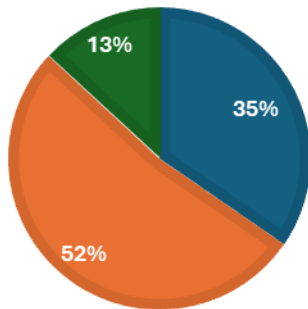
ΗΛΙΚΙΑ

■ 31 έως 40 ■ 41 έως 50
■ 51 έως 60 ■ 61 και άνω



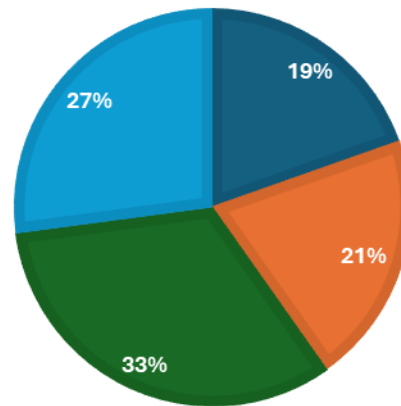
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

■ Πτυχίο ■ Μεταπτυχιακό
■ Διδακτωρικό



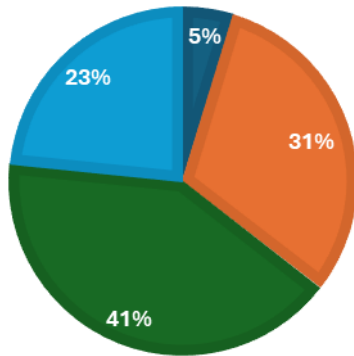
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΠΕ

■ Χωρίς πιστοπ. ■ Α ■ Β1 ■ Β2

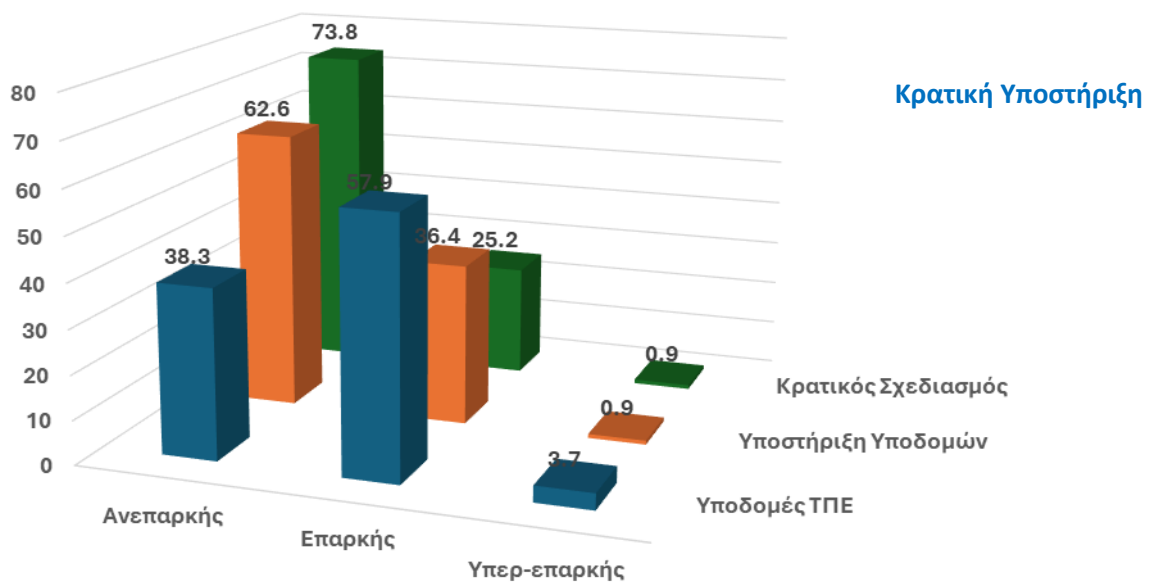


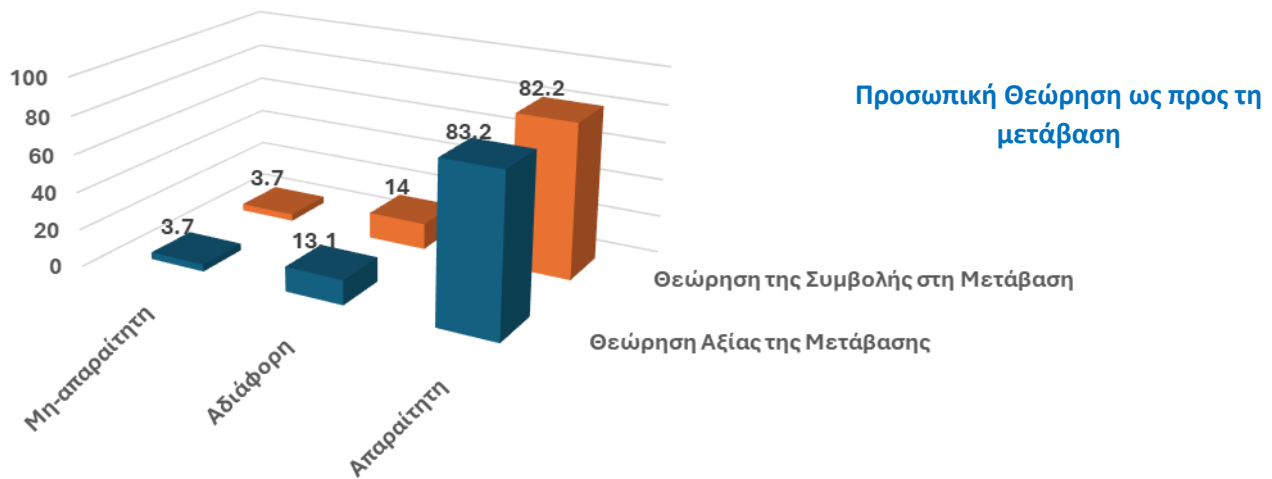
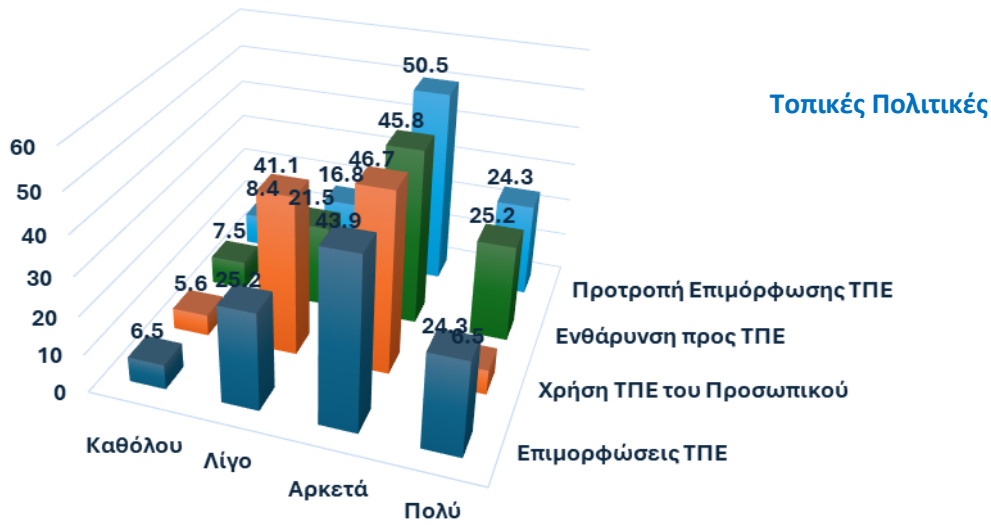
ΕΜΠΕΙΡΙΑ(ΕΤΗ)

■ 10 και κάτω ■ 11 έως 20
■ 21 έως 30 ■ 31 και άνω

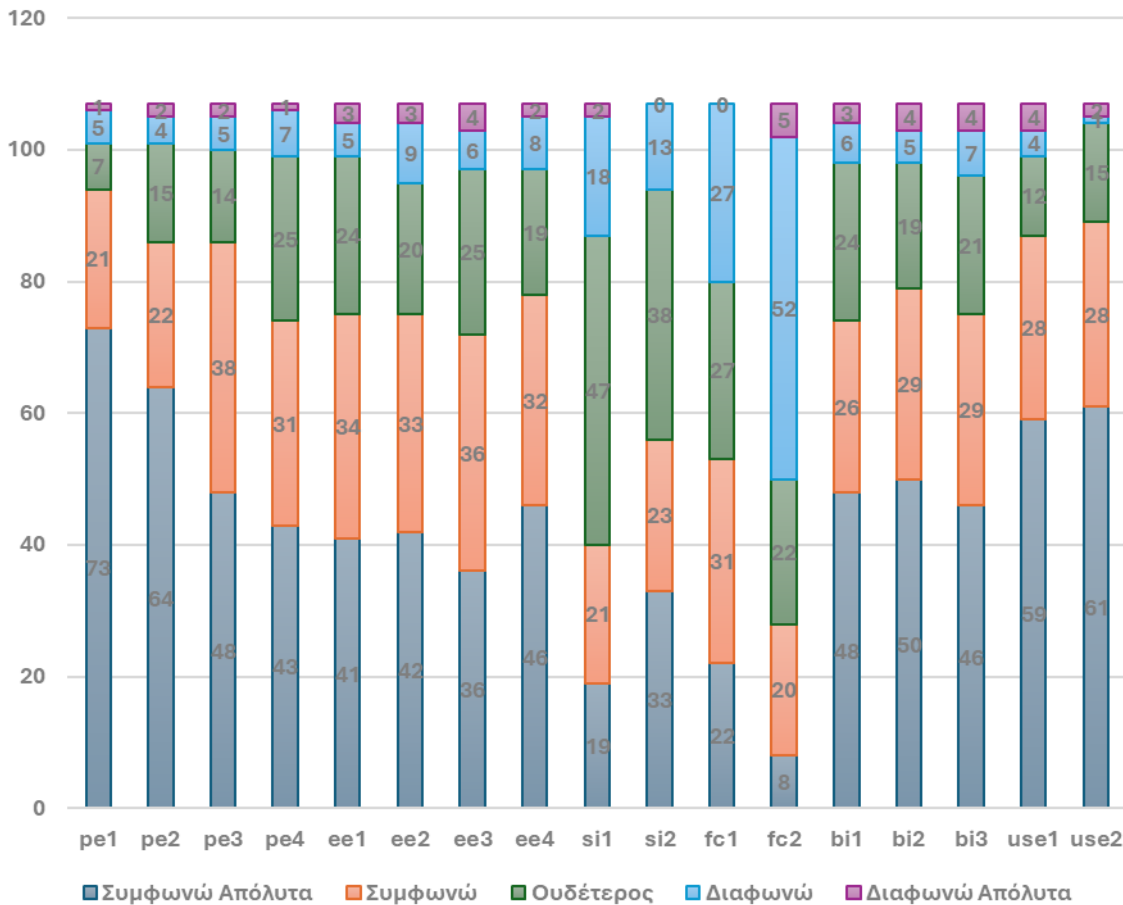


Παράρτημα Β: Γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων





ΥΤΑΥΤ



Παράρτημα Γ: Το ερωτηματολόγιο

Μέρος Α: Αποδοχή και χρήση της τεχνολογίας				
1.	Οι διαθέσιμες ΤΠΕ είναι χρήσιμες στις εργασίες γραφείου			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
2.	Η χρήση ΤΠΕ στις εργασίες γραφείου με κάνει πιο παραγωγικό			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
3.	Οι διαθέσιμες ΤΠΕ είναι χρήσιμες στην εκπαιδευτική διαδικασία στην τάξη			

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
4. Η χρήση ΤΠΕ στην τάξη κάνει το μάθημα πιο αποδοτικό				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
5. Η χρήση των διαθέσιμων ΤΠΕ στη σχολική μονάδα μου είναι απλή και κατανοητή				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
6. Είναι εύκολο να αποκτήσω τις ικανότητες χρήσης των διαθέσιμων στη σχολική μονάδα μου ΤΠΕ				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
7. Η χρήση των διαθέσιμων ΤΠΕ στη σχολική μονάδα μου εύκολη				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
8. Η εκμάθηση χρήσης των ΤΠΕ της σχολικής μου μονάδας είναι εύκολη				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
9. Συνάδελφοι στη σχολική μονάδα μου με βοήθησαν στη χρήση ΤΠΕ				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
10. Άτομα που εκτιμώ πιστεύουν ότι πρέπει να χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στη σχολική μονάδα μου				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
11. Έχω τις απαραίτητες υποδομές για τη χρήση των ΤΠΕ στη σχολική μονάδα μου				
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα

Τεύχος 5, Αρ. 1.

12 ·	Υπάρχει βοηθητικό προσωπικό για θέματα υποστήριξης και προβλημάτων στη χρήση ΤΠΕ			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
13 ·	Σκοπεύω να χρησιμοποιώ τις διαθέσιμες ΤΠΕ στο ερχόμενο διάστημα			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
14 ·	Μάλλον θα χρησιμοποιήσω τις διαθέσιμες ΤΠΕ στο ερχόμενο διάστημα			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
15 ·	Θα χρησιμοποιήσω τις διαθέσιμες ΤΠΕ στο ερχόμενο διάστημα			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
16 ·	Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ στην εργασία μου			
Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ουδέτερος	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
17 ·	Χρησιμοποιώ τις ΤΠΕ για προσωπικούς λόγους			
Μέρος Β: Πολιτικές της εκπαίδευσης				
18 ·	Η υποδομή ΤΠΕ του σχολείου μου είναι			
Ανεπαρκής	Επαρκής		Υπερ-επαρκής	
19 ·	Η υποστήριξη των αρμόδιων φορέων για την υποδομή ΤΠΕ του σχολείου μου είναι			
Ανεπαρκής	Επαρκής		Υπερ-επαρκής	

Τεύχος 5, Αρ. 1.

20	Ο κρατικός σχεδιασμός για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην εκπαίδευση είναι				
.					
Ανεπαρκής		Επαρκής		Υπερ-επαρκής	
21	Επιδιώκω να συμμετέχω σε σεμινάρια επιμόρφωσης ΤΠΕ				
.					
Καθόλου		Λίγο	Αρκετά	Πολύ	
22	Οι καθηγητές μου χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες ΤΠΕ στην τάξη				
.					
Ανεπαρκής		Επαρκής		Υπερ-επαρκής	
23	Προτρέπω τους καθηγητές μου να χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες ΤΠΕ στην τάξη				
.					
Ανεπαρκής		Επαρκής		Υπερ-επαρκής	
24	Προτρέπω τους καθηγητές μου να συμμετέχουν σε σεμινάρια επιμόρφωσης ΤΠΕ				
.					
Ανεπαρκής		Επαρκής		Υπερ-επαρκής	
25	Θεωρώ την μετάβαση του σχολείου μου στην ψηφιακή εποχή				
.					
Μη-απαραίτητη		Αδιάφορη		Απαραίτητη	
26	Θεωρώ τη συμβολή μου στην μετάβαση του σχολείου μου στην ψηφιακή εποχή				
.					
Μη-απαραίτητη		Αδιάφορη		Απαραίτητη	
Μέρος Γ: Δημογραφικά δεδομένα					
27	Φύλο				
.					
Άνδρας			Γυναίκα		
28	Ηλικία				
.					
30 και κάτω		31 έως 40	41 έως 50	51 έως 60	60 και πάνω

Τεύχος 5, Αρ. 1.

29	Μορφωτικό επίπεδο		
.			
	Πτυχίο	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό
30	Ειδικότητα(κωδικός)		
.			
	ΠΕ01, ΠΕ02, ΠΕ03, . . .		
31	Έτη προϋπηρεσίας (Εμπειρία)		
.			
	10 και κάτω	11 έως 20	21 έως 30
			31 και πάνω
32	Επίπεδο Πιστοποίησης ΤΠΕ		
.			
	Χωρίς πιστοποίηση	A	B1
			B2
33	Περιφέρεια Εκπαιδευτικής Μονάδας		
.			
	Αθήνα, Θεσσαλονίκη, . . .		

Η Συμβολή Του ΔΕΕ Στον Καθορισμό Της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ατζέντας Στο Πεδίο Του Τουρισμού Μέσα Από Την Υπόθεση Cali Apartments

Μιλτιάδης Πελοποννήσιος, Πανεπιστήμιο Κρήτης

Περίληψη

Το άρθρο εξετάζει το ρόλο του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΔΕΕ) στη διαμόρφωση της πολιτικής ατζέντας της ΕΕ, εστιάζοντας στον τομέα του τουρισμού. Μέσω της ανάλυσης της υπόθεσης Cali Apartments, το άρθρο αναδεικνύει πώς το ΔΕΕ επηρεάζει τη χάραξη πολιτικής, ιδιαίτερα σε τομείς όπου η ΕΕ έχει περιορισμένες αρμοδιότητες. Η απόφαση του ΔΕΕ στην υπόθεση αυτή οδήγησε σε νέες νομοθετικές πρωτοβουλίες για τη ρύθμιση των πλατφορμών βραχυχρόνιας μίσθωσης, αναδεικνύοντας τη δυναμική του Δικαστηρίου ως διαμορφωτή πολιτικής. Το άρθρο υποστηρίζει ότι το ΔΕΕ λειτουργεί συμπληρωματικά με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη χάραξη πολιτικής, ιδιαίτερα σε τομείς όπου τα άλλα θεσμικά όργανα διστάζουν να παρέμβουν. Τέλος, προτείνεται περαιτέρω έρευνα για την καλύτερη κατανόηση των ορίων αυτής της νέας δυναμικής του ΔΕΕ και των σχέσεων του με άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ στη διαμόρφωση πολιτικής.

Λέξεις Κλειδιά: Ευρωπαϊκή Ένωση, ΔΕΕ, πολιτική ατζέντα, τουρισμός.

Abstract

The article examines the role of the Court of Justice of the European Union (CJEU) in shaping the EU's policy agenda, focusing on the tourism sector. Through the analysis of the *Cali Apartments* case, the article highlights how the CJEU influences policymaking, particularly in areas where the EU has limited competences. The CJEU's decision in this case led to new legislative initiatives to regulate short-term rental platforms, underscoring the Court's influence as a policy shaper. The article argues that the CJEU operates in a complementary role to the European Commission in policymaking, especially in areas where other institutions hesitate to intervene. Finally, it suggests further research to better understand the limits of this new dynamic of the CJEU and its relationships with other EU institutions in shaping policy.

Keywords: European Union, CJEU, policy agenda, tourism

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Εισαγωγή

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέχει την επίσημη ευθύνη για την πρόταση νομοθεσίας στα πλαίσια της ΕΕ με το μονοπώλιο πρωτοβουλίας (Άρθ. 17(2) ΣΕΕ). Αυτή ακριβώς η ανάθεση του ρόλου καθορισμού της ατζέντας, διαμορφώνει σημαντικά την πολιτική της ΕΕ ενώ η παραδοσιακή της δράση ως στοχευμένος ομορποτουμιστής (Cram, 1994) που διεκδικεί τη μεγιστοποίηση των αρμοδιοτήτων της (Majone, 1996), καθιστά την αποκλειστική της ευθύνη για τη σύνταξη προτάσεων πολιτικής, μολό για την εμβάθυνση της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης (Pollack, 2003).

Μετά όμως από την υιοθέτηση της Συνθήκης της Λισαβόνας, αν και η Επιτροπή παραμένει κύριος παίχτης στη διαδικασία καθορισμού, νέες συνθήκες αμφισβητούν την παντοκρατορία της και δημιουργούνται ευκαιρίες που επιτρέπουν και σε άλλους θεσμικούς φορείς να συμμετέχουν στη διαμόρφωση της Ευρωπαϊκής πολιτικής ατζέντας. Ο περιορισμός από τη Συνθήκη, της εφαρμογής διαδικασιών, που καθιστούσαν τις προτάσεις της Επιτροπής πιο εύκολο να υιοθετούνται αμετάβλητες από το να τροποποιηθούν, γεγονός που της έδινε δυνατότητα να καθορίζει την ατζέντα αποκλειστικά κοντά στις δικές της προτιμήσεις (Tsebelis & Garrett, 2000), οδηγεί σε μία νέα κατανομή εξουσίας καθορισμού της μεταξύ των θεσμικών οργάνων. (Deters & Falkner, 2021)

Παρά τη διαπιστωμένη αυτή νέα κατανομή, οι συνέπειες της δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς, ούτε ως προς την καλύτερη κατανόηση του μεγέθους εμπλοκής των φορέων που αναδύθηκαν ως νέοι καθοριστές της ατζέντας ούτε ως προς τις σχέσεις και τη νέα δυναμική μεταξύ αυτών και των υφιστάμενων. Το παρόν άρθρο επιχειρεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση αυτών των πτυχών μελετώντας την δυναμική του ΔΕΕ ως καθοριστή και να εξηγήσει πως μπορεί να επηρεάσει τις πολιτικές αποφάσεις, σε έναν ιδιαίτερο πολιτικό τομέα, όπως είναι ο τουρισμός, μέσα από τη μελέτη περίπτωσης, τη νομολογία του ΔΕΕ, Ευρωπαϊκή πρωτογενή νομοθεσία και τη χρήση βιβλιογραφικής γνώσης για τον καθορισμό της ατζέντας.

Ο πολιτικός τομέας του τουρισμού, επιλέχθηκε ως πεδίο για δύο κυρίως λόγους. Αφενός, επειδή παρά την ιδιαίτερη σημασία του, αναφέρεται στις Συνθήκες για πρώτη φορά το 1992 και έπρεπε να περιμένουμε έως τη Συνθήκη της Λισαβόνας για να εισαχθεί ενότητα αφιερωμένη σε αυτόν, όπου σύμφωνα με το άρθρο 6 της ΣΛΕΕ αποτελεί ένα τομέα στον οποίο η Ένωση αποκτά υποστηρικτική αρμοδιότητα με δυνατότητα να συμπληρώνει, να υποστηρίζει και να συντονίζει δράσεις των κρατών μελών αλλά όχι να εναρμονίζει την νομοθεσία τους σε μία κοινή τουριστική πολιτική και αφετέρου λόγω του ότι η προσκόλληση σε ένα παγιωμένο για χρόνια αναπτυξιακό μοντέλο, δημιουργεί συχνά αγκυλώσεις ως προς την δράση των θεσμικών οργάνων λόγω πιθανών συγκρούσεων με κεκτημένα σε άλλους τομείς πολιτικής.

Μελέτη περίπτωσης- Cali Apartments SCI and HX v Procureur general près la cour d'appel de Paris and Ville de Paris

Στις συνεκδικαζόμενες υποθέσεις C-724/18 και C-727/18, ο δικαστής ασφαλιστικών μέτρων του πολυμελούς πρωτοδικείου Παρισίων, μετά από αίτημα του Εισαγγελέα του ίδιου δικαστηρίου

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πελοποννήσιος, Μ. (2025). Η Συμβολή Του ΔΕΕ Στον Καθορισμό Της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ατζέντας Στο Πεδίο Του Τουρισμού Μέσα Από Την Υπόθεση Cali Apartments. 5(1), 97-104.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

,βασισμένο στον κώδικα κατασκευών και κατοικιών, υποχρεώνει τις Cali apartments και ΗΧ, ιδιοκτήτριες αμφότερες γκαρσονιέρας που προσφερόταν προς βραχυχρόνια μίσθωση σε περιστασιακή πελατεία στο Παρίσι μέσω ιστοσελίδας, στην καταβολή χρηματικών προστίμων ενώ παράλληλα διατάζει την επαναφορά των επίμαχων ακινήτων σε χρήση κατοικίας.

Στη δίκη εκουσίως παρεμβαίνει και ο Δήμος Παρισίων. Η Cali apartments και η ΗΧ από το Εφετείο στο οποίο προσέφυγαν ,βρίσκονται πάλι υπόχρεες να καταβάλουν χρηματικά πρόστιμα στον Δήμο και να επιστρέψουν τα ακίνητα σε χρήση κατοικίας με επακόλουθο να ασκούν αναίρεση κατά των αποφάσεων ,ισχυριζόμενες πως παραβιάζεται η αρχή της υπεροχής του Ενωσιακού δικαίου. Το Ανώτατο Ακυρωτικό Δικαστήριο αναστέλλει την διαδικασία και υποβάλλει προδικαστικά ερωτήματα στο ΔΕΕ αναφορικά με την υπόθεση.

Η ελευθερία εγκατάστασης και παροχής υπηρεσιών

Η ελευθερία εγκατάστασης και η ελευθερία παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνονται στην ΣΛΕΕ στο 2^ο (άρθρα 49-55) και 3^ο (άρθρα 56-42) αντίστοιχα κεφάλαιο του IV τίτλου. Η ελευθερία εγκατάστασης επιβάλλει την άρση των περιορισμών προς όφελος του δικαιώματος φυσικών προσώπων και εταιρειών έτσι ώστε να μπορούν να επιδιώκουν οικονομική δραστηριότητα με τη μόνιμη και σταθερή εγκατάστασή τους σε άλλο κράτος μέλος ,για αόριστο χρόνο και εγγυάται την πρόσβαση σε μη μισθωτές δραστηριότητες και την άσκησή τους με τις ίδιες προϋποθέσεις που καθορίζεται από την εκάστοτε εγχώρια νομοθεσία για τους ημεδαπούς.

Η ελευθερία παροχής υπηρεσιών στοχεύει στο να επιβληθεί η άρση περιορισμών ως προς την παροχή υπηρεσιών στο εσωτερικό της Ένωσης αρκεί οι υπηρεσίες να παρέχονται σε πολίτες κράτους μέλους, σε άλλο κράτος μέλος και ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης του παρόχου ή του αποδέκτη της υπηρεσίας. Στα πλαίσια της ελευθερίας παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνεται και το δικαίωμα του αποδέκτη να μπορεί να μεταβεί σε άλλο κράτος για να γίνει αποδέκτης υπηρεσιών. Η ελευθερία παροχής υπηρεσιών έχει το χαρακτηριστικό της ευκαιριακής ,παροδικής άσκησης οικονομικής δραστηριότητας.

Οι δύο αυτές ελευθερίες, παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν, αναφέρονται και οι δύο σε οικονομική δραστηριότητα χωρίς τις προϋποθέσεις της ιθαγένειας και μπορούν να θεωρηθούν και συμπληρωματικές η μία προς την άλλη. Οι διατάξεις τους έχουν θεωρηθεί άμεσου αποτελέσματος και μπορούν να επικληθούν από τους πολίτες στα εθνικά δικαστήρια (Κοτσίρης, 2018).

Περιορισμοί ελευθερίας εγκατάστασης και παροχής υπηρεσιών

Από την διάταξη του άρθρου 51 προβλέπεται η εξαίρεση από την εφαρμογή δραστηριοτήτων που σχετίζονται ακόμα και περιστασιακά με την άσκηση δημόσιας εξουσίας και η εξαίρεση αυτή πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με κάθε κράτος μέλος και τις διατάξεις του εθνικού δικαίου που σχετίζονται με την οργάνωση και άσκηση των επαγγελματιών. Παράλληλα το άρθρο 51 δίνει τη δυνατότητα στο Συμβούλιο και το Ευρωκοινοβούλιο μέσα από τη νομοθετική διαδικασία και την έκδοση κανονιστικής

Τεύχος 5, Αρ. 1.

πράξης να αναγνωρίζει κάποιες δραστηριότητες ως άσκηση δημόσιας εξουσίας ακόμα και αν σε κάποια κράτη μέλη δεν έχουν τέτοια φύση.

Αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών, αν και η ΣΛΕΕ στοχεύει στην κατάργηση των περιορισμών και των διακρίσεων, δεν αποκλείεται πλήρως η επιβολή περιορισμών και εμποδίων αρκεί να συντρέχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις που να προκύπτουν από επιτακτικούς λόγους δημόσιου συμφέροντος και τους οποίους το κράτος μέλος που τους επιβάλλει οφείλει να αποδείξει (Κοτσιρης, 2018).

Το νομικό πλαίσιο

Το νομικό πλαίσιο το οποίο λαμβάνει υπόψη το ΔΕΕ, ως προς το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Δικαίου, διαμορφώνεται από τα όσα αναφέρονται στις αιτιολογικές σκέψεις 1, 7, 9, 27, 33, 59 και 60 της οδηγίας 2006/123 σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και τα άρθρα 1 παρ. 2, 2, 4, 9, 10 παρ. 1 παρ. 2 κ παρ. 7, 13, 14 και 17 της ίδιας οδηγίας και από πλευράς Γαλλικού Δικαίου από τον Τουριστικό Κώδικα (άρθρο L.324-1-1), τον Κώδικα Αστικών Κατασκευών (άρθρο L.631-7 και L.651-2), τον Γενικό Κώδικα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (άρθρο L2121-25) και τη δημοτική κανονιστική πράξη του Δήμου Παρισίων σχετικά με τις προϋποθέσεις χορηγήσεως άδειας για αλλαγή χρήσης οικιακών ακινήτων και τον καθορισμό σχετικών αντισταθμιστικών μέτρων (ΔΕΕ, 2020)

Η απόφαση του ΔΕΕ

Το ΔΕΕ αποφάνθηκε πως σύμφωνα με τα άρθρα 1 κ 2 της οδηγίας 2006/123 σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά, η οδηγία έχει εφαρμογή επί ρυθμίσεως κράτους μέλους η οποία αφορά δραστηριότητες κατ' επανάληψη βραχυχρόνιας μίσθωσης έναντι αμοιβής επιπλωμένων οικιακών ακινήτων σε περιστασιακή πελατεία που δεν εγκαθιστά σε αυτά κατοικία και οι οποίες δραστηριότητες ασκούνται τόσο κατ' επάγγελμα όσο και εκτός πλαισίου επαγγελματικής δραστηριότητας.

Εθνική ρύθμιση που εξαρτά την άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων εκμίσθωσης ακινήτων εμπίπτει στο σύστημα χορήγησης άδειας κατά το σημείο 6 του άρθρου 4 της οδηγίας 2006/123. Το άρθρο 9 παρ. 1 και στοιχεία β κ γ της ίδιας οδηγίας έχει την έννοια πως εθνική ρύθμιση για λόγους διασφάλισης επαρκούς προσφοράς ακινήτων για μακροχρόνια μίσθωση σε προσιτές τιμές προβλέπεται και πως υπηρεσίες βραχυχρόνιας μίσθωσης σε περιοδική πελατεία υπόκεινται σε σύστημα χορήγησης άδειας σε ορισμένους δήμους που η ανοδική πίεση στα μισθώματα είναι ισχυρή, δικαιολογείται από επιτακτικό λόγο καταπολέμησης του προβλήματος ανεπάρκειας οικημάτων και τελεί σε αναλογία με τον επιδιωκόμενο σκοπό εφόσον δεν μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερα περιοριστικά μέτρα.

Τέλος πως το άρθρο 10 της 2006/123 δεν αντιτίθεται σε εθνική ρύθμιση που θεσπίζει σύστημα που να εξαρτά από προηγούμενη άδεια άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων εκμίσθωσης και οι τοπικές αρχές έχουν την δυνατότητα κ την εξουσία στα πλαίσια της ρύθμισης πάντα να ορίζουν τις προϋποθέσεις χορήγησης αυτών των αδειών υπό το πρίσμα κοινωνικών αναμίξεων και λαμβάνοντας

Τεύχος 5, Αρ. 1.

πάντα υπόψη τα τοπικά χαρακτηριστικά και ανάγκες ώστε να μην επιταθεί η ανεπάρκεια στέγης ενώ στην ανάγκη δύνανται ως αντισταθμιστικά μέτρα να μετατρέψουν ακίνητα με διαφορετική χρήση σε κατοικίες σύμφωνα πάντα στα όρια των διατάξεων και με διαφανείς και προσβάσιμους όρους .

Συζήτηση και συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα όσα είδαμε έως τώρα , τα κύρια ζητήματα που απασχόλησαν το Δικαστήριο ,είχαν να κάνουν με την ελεύθερη εγκατάσταση και ελεύθερη παροχή υπηρεσιών και την δυνατότητα επιβολής περιορισμών από κράτος μέλος με αφορμή τα περιστατικά βραχυχρόνιας μίσθωσης . Το ΔΕΕ ,αν και δεν αμφισβητεί πως οι δύο ελευθερίες ,απαιτούν άρση περιορισμών αναγνωρίζει πως είναι δυνατή και δικαιολογημένη η εφαρμογή εμποδίων, όπως η εξάρτηση από άδειες, κάτω από επιτακτικούς λόγους δημοσίου συμφέροντος, την ευθύνη για την απόδειξη των οποίων φέρει το κράτος μέλος, αρκεί να εφαρμόζονται αδιακρίτως, να αιτιολογούνται από επιτακτικούς λόγους και για προάσπιση του γενικού συμφέροντος , να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και να είναι μέτρα ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν χωρίς να ξεπερνούν τα αναγκαία όρια.

Γενικά οι θέσεις του Δικαστηρίου κινήθηκαν ερμηνεύοντας τα άρθρα 1,2,9 και 15 της οδηγίας 2006/123/ΕΚ του Συμβουλίου και του Κοινοβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην Εσωτερική αγορά δίνοντας έμφαση στα ζητήματα της ελεύθερης εγκατάστασης και την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών καθώς και στην δυνατότητα επιβολής περιορισμών. Ειδικότερα με την απόφαση αναφορικά με τον τομέα της βραχυχρόνιας μίσθωσης δίνει την δυνατότητα στα κράτη μέλη να επιβάλουν περιορισμούς για λόγους δημοσίου συμφέροντος και ευθυγραμμισμένους με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία μάλιστα , επιτρέποντας τους να επιτηρήσουν μία νέα ανερχόμενη αγορά που έως τότε λειτουργούσε χωρίς ιδιαίτερες ρυθμίσεις .

Αν και τα όρια της εξουσίας του ΔΕΕ, στη διαμόρφωση πολιτικής αποτελούν ένα διαρκές θέμα συζήτησης , κανένας δεν μπορεί να αμφισβητήσει τη σημαντική συμβολή του σε αυτή τη διαδικασία. Μέσα από την διαδικασία του δικαστικού ελέγχου των πράξεων αποτελεί έναν σημαντικό παίχτη αρνησικυρίας (βλ. Τσεμπελής,2008). Παράλληλα όμως με τη δυνατότητα να προστατεύει ή να προκαλεί την αλλαγή του status quo με την ακύρωση ή και κατάργηση νομοθετικών πράξεων , ασκεί μία ισχυρή ,αν και έμμεση και λιγότερο εμφανή, επιρροή στη χάραξη της πολιτικής ατζέντας.

Σίγουρα αποτελεί έναν ισχυρό προστάτη του status quo ,ειδικά αν αναλογιστούμε πως το Ευρωπαϊκό πρωτογενές δίκαιο περιλαμβάνει πολύ συγκεκριμένες διατάξεις (Grimm,2015), κάτι που καθιστά δύσκολο να κλονιστεί από πολιτικές προτάσεις οι οποίες δεν είναι επαρκώς ανθεκτικές σε νομικές προκλήσεις. Η αρχική ερμηνεία των ελευθεριών της αγοράς ,ως προς την απαγόρευση περιορισμών στην επιδίωξη των στόχων τους ,περιορίζει σημαντικά τη δυνατότητα ρυθμιστικών αυτονομήσεων. Η καθιέρωση δε της υπεροχής και του άμεσου αποτελέσματος του Ευρωπαϊκού δικαίου , δεν επηρεάζει μόνο τις εθνικές ατζέντες ,περιορίζοντας τις πολιτικές επιλογές λόγω των δικαστικών ορίων, αλλά επεκτείνεται και σε υπερεθνικό επίπεδο όπου η νομολογία του ΔΕΕ δεν μπορεί εύκολα να ανατραπεί κατά την νομοθετική διαδικασία της Ένωσης (Deters & Falkner, 2021).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πελοποννήσιος, Μ. (2025). Η Συμβολή Του ΔΕΕ Στον Καθορισμό Της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ατζέντας Στο Πεδίο Του Τουρισμού Μέσα Από Την Υπόθεση Cali Apartments. 5(1), 97-104.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Μέσα από τις ίδιες όμως διαδικασίες ,βλέπουμε πως το ΔΕΕ ,δεν μένει μόνο στο ρόλο του προστάτη ,αλλά αποκτά την ικανότητα να διαμορφώνει ενεργά την πολιτική ατζέντα με την προώθηση πολιτικών αποφάσεων .Η μελέτη περίπτωσης ,δείχνει πως το δικαστήριο με την κρίση του ανοίγει το δρόμο για την υιοθέτηση πολιτικών που μπορούν να ρυθμίσουν μία ως τότε ,σχεδόν ανεξέλεγκτη δραστηριότητα ,η οποία δημιουργούσε προβλήματα στις τοπικές κοινωνίες των κρατών μελών.

Μέσα από τον επαναπροσδιορισμό που μπορεί να επιφέρει στο status quo με τις αποφάσεις του, το ΔΕΕ κατορθώνει να καθορίζει τις προτιμήσεις για αλλαγή πολιτικής ακόμα και αναγκάζοντας τα νομοθετικά όργανα και τα κράτη μέλη να ασχολούνται με συγκεκριμένα ζητήματα ,είτε μέσα από νομοθετική κωδικοποίηση είτε με την υπέρβαση της τελευταίας του νομολογίας.

Η απόφαση στην υπόθεση *Cali Apartments* ανέδειξε κενά σχετικά με τις πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης, οδηγώντας την ΕΕ να προτείνει νομοθεσία που στοχεύει στην εναρμόνιση της ανταλλαγής δεδομένων, την υποστήριξη των τοπικών ρυθμίσεων και τη διασφάλιση μιας ισορροπημένης προσέγγισης ανάμεσα στα συμφέροντα των παρόχων πλατφορμών μίσθωσης και των τοπικών κοινοτήτων. Η κανονιστική απάντηση, αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια της Ένωσης, να διαχειριστεί τις επιπτώσεις των βραχυχρόνιων μισθώσεων, οι οποίες έχουν συνέπειες για τη διαθεσιμότητα στέγης, τον τουρισμό και τη βιωσιμότητα των προορισμών.

Το 2022, η Επιτροπή πρότεινε νέο κανονισμό που στοχεύει συγκεκριμένα τις πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης. Η πρόταση στοχεύει στην τυποποίηση των απαιτήσεων για ανταλλαγή δεδομένων σε όλη την ΕΕ, απαιτώντας από τις πλατφόρμες να αναφέρουν δεδομένα σχετικά με τον αριθμό των διανυκτερεύσεων και των φιλοξενούμενων σε τοπικές αρχές. Αυτή η διάταξη αποσκοπεί στη βελτίωση της διαφάνειας, επιτρέποντας στις πόλεις και στους δήμους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις πολιτικές στέγασης και τη διαχείριση των αστικών περιοχών.

Η νομοθεσία για τις Ψηφιακές Υπηρεσίες(DSA), που εγκρίθηκε το 2022, περιλαμβάνει διατάξεις που επηρεάζουν τις διαδικτυακές πλατφόρμες μίσθωσης. Παρόλο που δεν εστιάζει αποκλειστικά στις βραχυχρόνιες μισθώσεις, η DSA ρυθμίζει τις ενδιαμέσες διαδικτυακές υπηρεσίες και επιβάλλει υποχρεώσεις στις πλατφόρμες να μετριάζουν το περιεχόμενο και να γνωστοποιούν πληροφορίες, επηρεάζοντας έμμεσα τις πλατφόρμες μίσθωσης. Για παράδειγμα, η DSA επιβάλλει διαφάνεια στους αλγόριθμους των πλατφορμών, διευκολύνοντας την πρόσβαση στις μισθώσεις και επιτρέποντας στις αρχές να επιβάλλουν συμμόρφωση με τους τοπικούς κανόνες πιο αποτελεσματικά.

Επιπροσθέτως, η απόφαση του ΔΕΕ, ανέδειξε την ανάγκη για συνέπεια μεταξύ των κρατών μελών , καθώς οι διαφορετικοί τοπικοί κανονισμοί θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κατακερματισμένες πολιτικές, δημιουργώντας προκλήσεις συμμόρφωσης για τις πλατφόρμες που λειτουργούν διασυνοριακά. Οι πρωτοβουλίες επιδιώκουν επομένως να υποστηρίξουν τις τοπικές ρυθμίσεις, ενώ παράλληλα καθιερώνουν ενιαίους κανόνες , όπως κοινά συστήματα εγγραφής, που καθιστούν ευκολότερη τη συμμόρφωση των πλατφορμών με τους τοπικούς κανόνες ομοιόμορφα σε ολόκληρη την ΕΕ.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πελοποννήσιος, Μ. (2025). Η Συμβολή Του ΔΕΕ Στον Καθορισμό Της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ατζέντας Στο Πεδίο Του Τουρισμού Μέσα Από Την Υπόθεση *Cali Apartments*. 5(1), 97-104.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Βλέπουμε λοιπόν, πως το ΔΕΕ δεν είναι μόνο ένας δυναμικός παίχτης στην οριοθέτηση της ατζέντας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά σε πολιτικούς τομείς, όπως ο τουρισμός, όπου οι αρμοδιότητες της Ένωσης δεν είναι αποκλειστικές και η Επιτροπή και το Κοινοβούλιο αδυνατούν ή διστάζουν να παρέμβουν υπό το φόβο της σύγκρουσης με παγιωμένα παραδείγματα και Ευρωπαϊκή νομοθεσία, ειδικά στους τομείς της ενιαίας αγοράς και του ανταγωνισμού, αποκτά ηγετική θέση στον καθορισμό της.

Η συμβολή του στην ευρωπαϊκή τουριστική πολιτική ατζέντα είναι καταλυτική για τη διαμόρφωση ενός ισορροπημένου και βιώσιμου πλαισίου. Οι αποφάσεις του καθοδηγούν τα κράτη μέλη και τις τοπικές αρχές στο να αναπτύξουν πολιτικές που εξυπηρετούν τα οικονομικά και κοινωνικά συμφέροντα του τουρισμού, προστατεύοντας παράλληλα τους καταναλωτές και τις τοπικές κοινότητες. Η συμβολή του μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα πολύτιμη στην αντιμετώπιση σύγχρονων προβληματισμών μετά και την εισαγωγή νέων εννοιών, όπως ο υπερτουρισμός, που έρχονται να ταράξουν, τα σχεδόν λιμνάζοντα για δεκαετίες, νερά της συζήτησης γύρω από την Ευρωπαϊκή τουριστική πολιτική.

Αναφορικά με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της παραδοσιακά ισχυρής, Επιτροπής και του ΔΕΕ, στο πεδίο χάραξης πολιτικής, τουλάχιστον στον τομέα του τουρισμού, δεν φαίνεται να υπάρχει ανταγωνιστική στάση, αλλά περισσότερο συνεργατική, καθώς μέσα από τη συμβολή του Δικαστηρίου και εκείνη κατορθώνει να προσαρμοστεί και να ενισχύσει τη δυναμική της διευρύνοντας τη δράση της σε τομείς που χωρίς τη δική του συμβολή δεν θα μπορούσε εύκολα να εισέλθει. Σίγουρα όμως, οι διαδραστικές αυτές σχέσεις μέσα σε ένα σύνθετο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν είναι τόσο εύκολο να οριοθετηθούν και μεγαλύτερη έρευνα η οποία θα επεκτείνεται και σε άλλα πεδία πολιτικής θα μπορούσε να μας δώσει καλύτερα συμπεράσματα.

Βιβλιογραφία

- Court of Justice of the European Union. (2020). *Cali Apartments v. Procureur général près la cour d'appel de Paris*. Case C-724/18, ECLI:EU:C:2020:534
- Cram, L. (1994). The European Commission as a multi-organization: Social policy and IT policy in the EU. *Journal of European Public Policy*, 1(2)
- Deters, H., & Falkner, G. (2021). Remapping the European agenda-setting landscape. *Public Administration*, 99(2), 250-267
- European Commission. (2022). Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on a single market for digital services (Digital Services Act) and amending Directive 2000/31/EC. COM (2020) 825 final
- European Parliament & Council of the European Union. (2022). Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a single market for digital services (Digital Services Act) and amending Directive 2000/31/EC. *Official Journal of the European Union*, L 277, 1–104
- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2012). Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, C 326, 47-390.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2006). Οδηγία 2006/123/ΕΚ σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά. Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, L 376, 36-68.
- Grimm, D. (2015) The democratic costs of constitutionalisation: the European case. *European Law Journal*, 21, 460–473
- Κοτσίρης Λ. (2018), *Ευρωπαϊκό Εμπορικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2006). Οδηγία 2006/123/ΕΚ σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά. Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, L 376, 36-68
- Majone, G. (1996). The European Commission as regulator. In G. Majone (Ed.), *Regulating Europe* (pp. 61–79). London: Routledge
- Pollack, M. A. (2003). *The engines of European integration: Delegation, agency, and agenda setting in the EU*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsebelis, G., & Garrett, G. (2000). Legislative politics in the European Union. *European Union Politics*, 1(1), 9–36
- Tsebelis, G. (2008). *Veto players: How political institutions work*. Princeton University Press

Η Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση: Μια Συζήτηση

Σπύρος Πολυμέρης

Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Email: spolimer@panteion.gr

Περίληψη

Η θεωρία του χάους, η οποία εξετάζει πώς μικρές αλλαγές στις αρχικές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα σε πολύπλοκα συστήματα, είναι ολοένα και πιο σχετική με την εκπαίδευση. Η δυναμική αλληλεπίδραση ατομικών συμπεριφορών, μεθόδων διδασκαλίας και περιβαλλοντικών παραγόντων κάνει τα εκπαιδευτικά συστήματα εγγενώς χαοτικά. Η πρόταση που γίνεται σε αυτό το έγγραφο είναι ότι η τεχνητή νοημοσύνη προσφέρει εργαλεία και μεθοδολογίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των πολυπλοκοτήτων.

Λέξεις Κλειδιά: Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη, Εκπαίδευση, Μεταμεθοδική Παιδαγωγική, Kumaravadivelu.

Abstract

The theory of chaos which examines how small changes to existing conditions can lead to very different outcomes in complex systems, is increasingly relevant to education. The dynamic interplay of individual behaviors, teaching methods, and environmental factors renders educational systems inherently chaotic. This paper argues that artificial intelligence offers tools and methodologies which can address these complexities.

Key Words: Chaos Theory, Artificial Intelligence, Education, Postmethodical Pedagogy, Kumaravadivelu

Εισαγωγή

Η Θεωρία του Χάους, η οποία εξετάζει σε πολύπλοκα συστήματα το πώς μικρές αλλαγές στις αρχικές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα (Gleick, 1987, σ. 11), σχετίζεται ευθέως με την εκπαίδευση. Η δυναμική αλληλεπίδραση ατομικών συμπεριφορών, μεθόδων διδασκαλίας και περιβαλλοντικών παραγόντων κάνει τα εκπαιδευτικά συστήματα εγγενώς χαοτικά. Το άρθρο πραγματεύεται τη σχέση Θεωρίας Χάους και Τεχνητής Νοημοσύνης στο πεδίο της Εκπαίδευσης, θέτει ερωτήματα και αναζητά συσχετίσεις ώστε να εντοπίσουμε εργαλεία και να αναπτύξουμε μεθοδολογίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των πολυπλοκοτήτων. Επιδίωξη είναι, αυτοί οι προβληματισμοί να συνεισφέρουν στον επιστημονικό διάλογο ο οποίος αναζητά το ρόλο και τη λειτουργία της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης. Στο τέλος του άρθρου παρουσιάζεται ένας συνοπτικός πίνακας με τους τρόπους με τους οποίους η συνδυαστική χρήση της Θεωρίας του Χάους και της Τεχνητής Νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει τις τρεις κύριες κατηγορίες λειτουργίας στον εκπαιδευτικό χώρο, την Εκπαίδευση καθαυτή, το

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Μάνατζμεντ στην Εκπαίδευση και την Ηγεσία στην Εκπαίδευση να εκπληρώσουν το σκοπό και τους στόχους τους.

Πριν αρχίσουμε να εξετάζουμε μεθόδους, διαδικασίες και εργαλεία για το πώς η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να θεραπεύσει το χάος στην εκπαίδευση, θα παρουσιάσουμε μια σύνοψη της θεωρίας του χάους και των εφαρμογών της.

Περί Θεωρίας Χάους

Η Θεωρία του Χάους, ένας κλάδος των μαθηματικών και της φυσικής, έχει αναδειχθεί ως ένα κρίσιμο πλαίσιο για την κατανόηση πολύπλοκων, δυναμικών συστημάτων στα οποία μικρές αλλαγές στις αρχικές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν σε απρόβλεπτες, συχνά βαθιές συνέπειες. Προερχόμενη από τη μελέτη ντετερμινιστικών συστημάτων που εμφανίζουν απρόβλεπτη συμπεριφορά, η θεωρία του χάους έχει πάψει να αποτελεί μια αυστηρή πειθαρχία και αποτελεί πλέον ένα διεπιστημονικό αντικείμενο που ενσωματώνει αρχές από τη μετεωρολογία, τη βιολογία, την οικονομία και τη δημόσια διοίκηση (Gleick, 1987, σσ. 11-25). Στο άρθρο αυτό γίνεται μια συνοπτικά αναφορά στις θεμελιώδεις έννοιες της θεωρίας του χάους, στα μαθηματικά της θεμέλια και στη συνάφειά της στα σύγχρονα πλαίσια, ιδιαίτερα στη σφαίρα της εκπαίδευσης. Δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ τάξης και αταξίας, η θεωρία του χάους αμφισβητεί τις παραδοσιακές ντετερμινιστικές προοπτικές, προσφέροντας νέα παραδείγματα για τη λήψη αποφάσεων, το σχεδιασμό πολιτικών και το σχεδιασμό συστημάτων. Ταυτόχρονα, ωστόσο, όπως θα υποστηριχθεί αργότερα, η αλληλεπίδρασή της με την τεχνητή νοημοσύνη θα μπορούσε να βοηθήσει στην αποκατάσταση της ισορροπίας.

Η θεωρία του χάους έγινε δημοφιλής τον 20ο αιώνα μέσα από το έργο του Edward Lorenz και άλλων και διερευνά τη συμπεριφορά δυναμικών συστημάτων που είναι εξαιρετικά ευαίσθητα στις αρχικές συνθήκες (Lorenz, 1963, σσ. 130-135). Συχνά περιγράφεται ως το «φαινόμενο της πεταλούδας» και αυτή η ευαισθησία υπογραμμίζει το πώς μικρές παραλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε δραστικά διαφορετικά αποτελέσματα. Παρά τις ρίζες της στα μαθηματικά και τη φυσική, η διεπιστημονική φύση της θεωρίας του χάους έχει επιτρέψει την εφαρμογή της σε διάφορους τομείς, αναδιαμορφώνοντας την κατανόησή μας για τα πολύπλοκα συστήματα (Strogatz, 2015, σσ. 45-50).

Η παρούσα συζήτηση επιχειρεί να συνοψίσει τις βασικές αρχές της θεωρίας του χάους, διευκρινίζοντας τα μαθηματικά και εννοιολογικά της πλαίσια. Εξετάζει περαιτέρω τις επιπτώσεις της θεωρίας για την εκπαίδευση και την τεχνητή νοημοσύνη, υπογραμμίζοντας τις δυνατότητές της να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που είναι εγγενείς στη διαχείριση και το σχεδιασμό συστημάτων που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα.

Θεμελιώδεις Έννοιες της Θεωρίας του Χάους

Μια βασική έννοια στην οποία εδράζεται η θεωρία του χάους είναι αυτή της ευαισθησίας στις αρχικές συνθήκες. Στην καρδιά της θεωρίας βρίσκεται η αρχή ότι ακόμη και οι απειροελάχιστες αλλαγές στις αρχικές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα (Lorenz, 1963, σσ. 130-133). Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται αποτυπώνεται με σαφήνεια στα καιρικά μοντέλα του Lorenz, όπου τα σφάλματα στρογγυλοποίησης παρήγαγαν απρόβλεπτες προβλέψεις. Η μεταφορά του

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πολυμέρης, Σ. (2025). Η Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση: Μια Συζήτηση. 5(1), 81-98.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

φαινομένου της πεταλούδας περικλείει αυτήν την ιδέα, απεικονίζοντας το πώς ένα μικρό γεγονός (π.χ. μια πεταλούδα που χτυπά τα φτερά της) θα μπορούσε να επηρεάσει μεγαλύτερα συστήματα, όπως τα καιρικά μοτίβα.

Επίσης κεντρική στη θεωρία του χάους είναι η έννοια της μη γραμμικότητας. Τα μη γραμμικά συστήματα, όπου οι εκροές δεν είναι ευθέως ανάλογες με τις εισροές, αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα της χαοτικής δυναμικής. Σε αντίθεση με τα γραμμικά συστήματα, αυτά τα συστήματα εμφανίζουν βρόχους ανάδρασης, ενισχύοντας τις αρχικές αλλαγές και συμβάλλοντας στην απρόβλεπτη συμπεριφορά τους (Strogatz, 2015, σσ. 55-60).

Θεμελιώδης είναι επίσης η έννοια των φράκταλ (κλασματομορφές) και των περίεργων ελκυστών. Η θεωρία του χάους συχνά περιλαμβάνει φράκταλ γεωμετρία, η οποία περιγράφει παρόμοια μοτίβα που επαναλαμβάνονται σε διαφορετικά επίπεδα (Sardar & Abrams, 1999, σσ. 18-23). Παράξενοι ελκυστές, γεωμετρικές αναπαραστάσεις χαοτικών συστημάτων, απεικονίζουν πώς οι τροχιές σε ένα χώρο φάσεων συγκλίνουν προς μια οριοθετημένη αλλά απρόβλεπτη περιοχή (Gleick, 1987, σσ. 29-35).

Τέλος, πρέπει να εξετάσουμε την ιδέα του ντετερμινιστικού χάους. Ενώ τα χαοτικά συστήματα είναι ντετερμινιστικά -διέπονται από συγκεκριμένους κανόνες ή εξισώσεις- η μακροπρόθεσμη συμπεριφορά τους είναι εγγενώς απρόβλεπτη. Αυτή η δυαδικότητα αμφισβητεί τις παραδοσιακές έννοιες του ντετερμινισμού και της τυχαιότητας, τονίζοντας την ανάγκη για πιθανολογικές προσεγγίσεις στην κατανόηση τέτοιων συστημάτων (Ott, 2002, σσ. 71-80).

Η μαθηματική βάση της θεωρίας του χάους περιλαμβάνει διαφορικές εξισώσεις, επαναληπτικούς χάρτες και υπολογιστικές προσομοιώσεις. Επίσης, άκρως ενδιαφέρουσα είναι η ερμηνεία που παρέχουν οι Εξισώσεις Lorenz, συγκεκριμένα ένα σύνολο τριών διαφορικών εξισώσεων που μοντελοποιούν ρεύματα μεταφοράς στην ατμόσφαιρα τα οποία παρουσιάζουν χαοτική συμπεριφορά υπό ορισμένες συνθήκες (Lorenz, 1963, σσ. 130-135) ή οι λογιστικοί χάρτες -απλές επαναληπτικές εξισώσεις- που δείχνουν πώς η δυναμική του πληθυσμού μπορεί να μεταβεί από τη σταθερότητα στο χάος καθώς αλλάζουν οι παράμετροι (Strogatz, 2015, σσ. 115-120). Μια άλλη βασική συνεισφορά είναι αυτή των Εκθετών Lyapunov, που ποσοτικοποιούν τον ρυθμό απόκλισης των τροχιών σε ένα χαοτικό σύστημα και επομένως χρησιμεύουν ως μέτρο χάους (Farmer & Sidorowich, 1987, σσ. 846-848).

Εφαρμογές της Θεωρίας Χάους

Στη δημόσια διοίκηση, η θεωρία του χάους προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη χάραξη πολιτικής, την οργανωσιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση κρίσεων. Οι κυβερνήσεις συχνά λειτουργούν σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, όπου οι γραμμικές προσεγγίσεις αποτυγχάνουν να συλλάβουν τη δυναμική αλληλεπίδραση των μεταβλητών (Haynes, 2003, σσ. 102-110). Η θεωρία του χάους υπογραμμίζει τη σημασία των προσαρμοστικών στρατηγικών και της ανθεκτικότητας στη διαχείριση αβεβαιοτήτων, συνήθως στο σχεδιασμό πολιτικών και στη διαχείριση κρίσεων.

Ειδικότερα, κατά τη χάραξη πολιτικής, οι υπεύθυνοι χάραξης μπορούν να αξιοποιήσουν τη θεωρία του χάους για να προβλέψουν τις ακούσιες συνέπειες των παρεμβάσεων, αναγνωρίζοντας ότι οι μικρές

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πολυμέρης, Σ. (2025). Η Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση: Μια Συζήτηση. 5(1), 81-98.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε συστημικές επιπτώσεις (Gleick, 1987, σσ. 85-90). Στη διαχείριση κρίσεων, αναγνωρίζοντας την εγγενή απρόβλεπτη κατάσταση των κρίσεων, οι διαχειριστές μπορούν να σχεδιάσουν ευέλικτα, ανταποκρινόμενα συστήματα ικανά να προσαρμόζονται σε αναδυόμενες προκλήσεις (Haynes, 2003, σσ. 112-115).

Τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, ιδιαίτερα εκείνα που περιλαμβάνουν μηχανική μάθηση και νευρωνικά δίκτυα, ασχολούνται εγγενώς με πολύπλοκες, μη γραμμικές αλληλεπιδράσεις. Η θεωρία του χάους παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση και τη βελτιστοποίηση αυτών των συστημάτων (Ott, 2002, σσ. 145-150). Ακολουθούν κάποια παραδείγματα:

- Όσον αφορά στην εκπαίδευση νευρωνικών δικτύων, η θεωρία του χάους βοηθά στην ανάλυση της σταθερότητας και της σύγκλισης των αλγορίθμων εκπαίδευσης του συστήματος, διασφαλίζοντας ισχυρή απόδοση σε δυναμικά περιβάλλοντα (Farmer & Sidorowich, 1987, σσ. 846-848).
- Όσον αφορά στη μοντελοποίηση πολύπλοκων συστημάτων, οι προσομοιώσεις χαοτικών συστημάτων με γνώμονα την τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπουν πιο ακριβείς προβλέψεις και γνώσεις σε διάφορα πεδία, από τη μοντελοποίηση του κλίματος έως τον αστικό σχεδιασμό (Strogatz, 2015, σσ. 155-160). Η τομή της θεωρίας του χάους και της τεχνητής νοημοσύνης θα συζητηθεί περαιτέρω στις ενότητες 4 και 5.

Παρά το μετασηματιστικό δυναμικό της, η θεωρία του χάους αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις. Η πρώτη πρόκληση είναι αυτή της ευαισθησίας δεδομένων, καθώς η εξάρτηση από ακριβείς αρχικές συνθήκες απαιτεί δεδομένα υψηλής ποιότητας, τα οποία συχνά δεν είναι διαθέσιμα σε σενάρια του πραγματικού κόσμου (Gleick, 1987, σσ. 92-96). Μια άλλη πρόκληση είναι αυτή της υπολογιστικής πολυπλοκότητας, καθώς η προσομοίωση χαοτικών συστημάτων απαιτεί σημαντικούς υπολογιστικούς πόρους, ιδιαίτερα για μοντέλα υψηλών διαστάσεων (multi-dimensional) (Ott, 2002, σσ. 162-170) και μια τρίτη είναι η διεπιστημονική ολοκλήρωση, καθώς γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ θεωρητικών γνώσεων και πρακτικών εφαρμογών το οποίο απαιτεί συνεργασία μεταξύ διαφορετικών πειθαρχιών (Haynes, 2003, σσ. 118-125).

Από την άλλη, το μέλλον επιφυλάσσει πολλά. Καθώς η υπολογιστική ισχύς και η διαθεσιμότητα δεδομένων συνεχίζουν να αυξάνονται, οι εφαρμογές της θεωρίας του χάους είναι έτοιμες να επεκταθούν. Οι αναδυόμενοι τομείς ενδιαφέροντος περιλαμβάνουν την κλιματική αλλαγή, όπου η βελτιωμένη μοντελοποίηση των χαοτικών καιρικών συστημάτων θα μπορούσε να προβλέψει και να μετριάσει τις κλιματικές επιπτώσεις (Lorenz, 1963, σσ. 136-140), τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, με τη μορφή κατανόησης της μη γραμμικής δυναμικής της εξάπλωσης ασθενειών και της παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Farmer & Sidorowich, 1987, σσ. 847-848), ο πολεοδομικός σχεδιασμός, δηλαδή σχεδιασμός ανθεκτικών πόλεων ικανών να προσαρμοστούν σε γρήγορες δημογραφικές και περιβαλλοντικές αλλαγές (Haynes, 2003, σσ. 126-130).

Αυτό που προκύπτει από τη μέχρι τώρα συζήτηση είναι ότι η έμφαση της θεωρίας του χάους στην ευαισθησία, τη μη γραμμικότητα και την απρόβλεπτη κατάσταση έχει αναδιαμορφώσει την κατανόησή μας για τα πολύπλοκα συστήματα. Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ ντετερμινιστικών κανόνων και στοχαστικών αποτελεσμάτων, προσφέρουμε νέες προοπτικές για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Στη δημόσια διοίκηση, η θεωρία του χάους προωθεί προσαρμοστικές, ανθεκτικές πολιτικές, ενώ στην τεχνητή νοημοσύνη, όπως θα δούμε λεπτομερέστερα παρακάτω, βελτιώνει τον σχεδιασμό και την ανάλυση εξελιγμένων αλγορίθμων. Καθώς ο κόσμος παλεύει με την

Τεύχος 5, Αρ. 1.

αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα, η θεωρία του χάους παραμένει ένα ζωτικό εργαλείο για την πλοήγηση στην αλληλεπίδραση τάξης και αταξίας (Gleick, 1987, σσ. 101-105).

Θεωρία Χάους Στην Εκπαίδευση: Η Προσέγγιση Kumaravadivelu

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η θεωρία του χάους αμφισβητεί τα παραδοσιακά γραμμικά μοντέλα δίνοντας έμφαση στην πολυπλοκότητα, την απρόβλεπτη ικανότητα και τα αναδυόμενα μοτίβα (Gleick, 1987, σ. 23). Βρίσκει όλο και περισσότερες εφαρμογές στην εκπαίδευση, ευθυγραμμισμένες με τη δυναμική και μη γραμμική φύση των διεργασιών διδασκαλίας και μάθησης (Larsen-Freeman, 1997, σ. 143) (Larsen-Freeman & Cameron, 2008). Η μετα-μεθοδική παιδαγωγική του Kumaravadivelu ενσωματώνει αυτές τις αρχές, επαναπροσδιορίζοντας την εκπαίδευση ως ευαίσθητη στο πλαίσιο και ταυτόχρονα, προσαρμοστική (Kumaravadivelu, 2003, σσ. 27-29). Αυτή η ενότητα διερευνά τις αρχές της θεωρίας του χάους που συζητήθηκαν νωρίτερα στην εκπαίδευση, εστιάζοντας στις θεωρητικές συνεισφορές του Kumaravadivelu και αναλύει πώς η προσέγγισή του επαναπλαισιώνει τη διδασκαλία ως μια δυναμική πρακτική με γνώμονα το πλαίσιο.

Θεωρία Χάους: Βασικές Έννοιες και Εκπαιδευτική Συνάφεια

Η θεωρία του χάους χαρακτηρίζεται από μη γραμμικότητα, ανάδυση, βρόχους ανάδρασης και φράκταλ (Prigogine & Stengers, 1984, σσ. 180-182). Αυτές οι αρχές αντιτίθενται σε ντετερμινιστικά εκπαιδευτικά μοντέλα που βασίζονται σε άκαμπτα προγράμματα σπουδών και προβλέψιμα αποτελέσματα. Αντίθετα, η θεωρία του χάους αγκαλιάζει την ευελιξία, επιτρέποντας στην εκπαίδευση να προσαρμοστεί σε διαφορετικούς μαθητές και περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, η Larsen-Freeman σημειώνει ότι η θεωρία του χάους υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα της κατάκτησης της γλώσσας, όπου οι μαθητές προοδεύουν με απρόβλεπτους και δυναμικούς τρόπους (Larsen-Freeman, 1997, σ. 145).

Στην εκπαίδευση, αυτή η προοπτική τονίζει ότι τα μαθησιακά αποτελέσματα δεν μπορούν να συσχετιστούν γραμμικά με τις εισροές διδασκαλίας, υποστηρίζοντας μια προσέγγιση που προσαρμόζεται στη φύση των μαθησιακών περιβαλλόντων, τα οποία είναι δυναμικά και εξαρτώνται από το περιβάλλον-πλαίσιο (Cilliers, 1998, σ. 124). Το έργο του Kumaravadivelu ευθυγραμμίζεται με αυτές τις ιδέες, προσφέροντας ένα πλαίσιο που δίνει προτεραιότητα στην προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση σε τοπικές ανάγκες.

Η Μεταμεθοδική Παιδαγωγική και η Θεωρία του Χάους υπό την Οπτική του Kumaravadivelu

Η μεταμεθοδική παιδαγωγική του Kumaravadivelu, όπως περιγράφεται στο *Beyond Methods: Macrostrategies for Language Teaching* απορρίπτει τις συνταγογραφικές μεθόδους διδασκαλίας υπέρ ενός ευέλικτου πλαισίου που καθοδηγείται από τρεις βασικές αρχές (Kumaravadivelu, 2003, σσ. 31-34) :

- a. *Ιδιαιτερότητα*: Η διδασκαλία εντάσσεται σε συγκεκριμένα κοινωνικοπολιτισμικά και θεσμικά πλαίσια.
- b. *Πρακτικότητα*: Οι δάσκαλοι συνδυάζουν τη θεωρητική γνώση με την στοχαστική πρακτική.
- c. *Δυνατότητα*: Η εκπαίδευση αφορά ευρύτερες κοινωνικοπολιτιστικές και πολιτικές διαστάσεις.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Αυτές οι παράμετροι συντονίζονται με τις αρχές της μη γραμμικότητας, της εμφάνισης και των βρόχων ανάδρασης της θεωρίας του χάους, όπως μπορούμε να δούμε παρακάτω.

Μη γραμμικότητα στην Παιδαγωγική του Kumaravadivelu

Ο Kumaravadivelu ασκεί κριτική στις γραμμικές, συνταγογραφικές μεθόδους, υποστηρίζοντας ότι η επιτυχία της διδασκαλίας εξαρτάται από παράγοντες του πλαισίου-περιβάλλοντος και όχι από τυποποιημένες προσεγγίσεις (Kumaravadivelu, 2003, σ. 36). Αυτή η άποψη συντάσσεται με το «φαινόμενο της πεταλούδας» στη θεωρία του χάους, όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως, όπου μικρές διακυμάνσεις στη δυναμική της τάξης μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα (Gleick, 1987, σ. 34). Για παράδειγμα, η επιλογή στρατηγικών αλληλεπίδρασης από έναν δάσκαλο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε μια τάξη, αλλά να αποτύχει σε μια άλλη λόγω διαφορών στο υπόβαθρο των μαθητών ή στη θεσμική κουλτούρα.

Ανάδυση σε Μαθησιακά Περιβάλλοντα

Η αναδυόμενη φύση της μάθησης, όπου η κατανόηση αναπτύσσεται μέσω δυναμικών αλληλεπιδράσεων στην τάξη, είναι κεντρικό ζήτημα τόσο στη θεωρία του χάους όσο και στην παιδαγωγική του Kumaravadivelu. Οι μακροστρατηγικές του, όπως η μεγιστοποίηση των ευκαιριών μάθησης και η προώθηση της αυτονομίας των μαθητών, δημιουργούν συνθήκες για απρογραμμάτιστη και αναδυόμενη (ad hoc) κατασκευή γνώσης (Kumaravadivelu, 2003, σσ. 45-46). Η Larsen-Freeman υπογραμμίζει ότι μια τέτοια εμφάνιση αντανακλά την επαναληπτική φύση της μάθησης, όπου η γνώση εξελίσσεται απρόβλεπτα με βάση την αλληλεπίδραση των στρατηγικών διδασκαλίας, τη δέσμευση των μαθητών και τους παράγοντες του συγκείμενου-περιβάλλοντος (Larsen-Freeman, 1997, σ. 146) (Larsen-Freeman, 2002).

Ανατροφοδότηση και Προσαρμογή

Ο Kumaravadivelu δίνει έμφαση στη στοχαστική πρακτική, όπου οι εκπαιδευτικοί προσαρμόζουν τις μεθόδους τους μέσω συνεχούς αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία αντικατοπτρίζει τους βρόχους ανάδρασης που είναι εγγενείς στα χαοτικά συστήματα (Prigogine & Stengers, 1984, σσ. 202-204). Για παράδειγμα, όταν ένας δάσκαλος παρατηρεί ότι μια συγκεκριμένη στρατηγική δεν εμπλέκει αποτελεσματικά τους μαθητές, αναθεωρούν την προσέγγισή τους, δημιουργώντας έναν δυναμικό κύκλο πειραματισμού και προσαρμογής (Kumaravadivelu, 2003, σσ. 48-49).

Φράκταλ και Μοτίβα Εξάσκησης

Η έννοια της θεωρίας του χάους για τα φράκταλ, όπου τα μικρότερα μοτίβα αναπαράγουν μεγαλύτερες συστημικές δομές, ευθυγραμμίζεται με την ενσωμάτωση μικροστρατηγικών (συγκεκριμένες ενέργειες στην τάξη) και μακροστρατηγικών (κυριαρχικές παιδαγωγικές αρχές) του

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Kumaravadivelu. Για παράδειγμα, η προώθηση της αυτονομίας των μαθητών σε ένα μόνο μάθημα αντανακλά μια ευρύτερη δέσμευση για την ενδυνάμωση των μαθητών εντός του εκπαιδευτικού συστήματος (Kumaravadivelu, 2003, σ. 53). Αυτή η συνοχή μεταξύ τοπικών και συστημικών επιπέδων αναδεικνύει την οργάνωση που μοιάζει με φράκταλ αποτελεσματικών εκπαιδευτικών πρακτικών (Cilliers, 1998, σσ. 128-130).

Συνέπειες της Θεωρίας του Χάους και της Προσέγγισης του Kumaravadivelu για τους Εκπαιδευτικούς

Μερικές βασικές συνέπειες της προσέγγισης του Kumaravadivelu στην εκπαίδευση παρατίθενται παρακάτω:

- i. *Ευέλικτο Σχεδιασμό Προγραμμάτων Σπουδών:* Η θεωρία του χάους και το πλαίσιο του Kumaravadivelu υποστηρίζουν τα προσαρμόσιμα προγράμματα σπουδών που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες των μαθητών. Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, η Larsen-Freeman προτείνει ότι τα προγράμματα σπουδών πρέπει να είναι επαναληπτικά και να εξελίσσονται με βάση τη συνεχή ανατροφοδότηση (Larsen-Freeman, 1997, σ. 147).
- ii. *Αναστοχαστική Πρακτική:* Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να συμμετέχουν σε στοχαστικές διαδικασίες, αναλύοντας την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών τους και προσαρμόζοντάς τις ανάλογα (Kumaravadivelu, 2003, σ. 58). Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να περιηγηθούν στο απρόβλεπτο της δυναμικής της τάξης.
- iii. *Παιδαγωγική με επίκεντρο τον μαθητή:* Δίνοντας έμφαση στην ιδιαιτερότητα και τη δυνατότητα, ο Kumaravadivelu μετατοπίζει το επίκεντρο από τα μοντέλα που καθοδηγούνται από τους δασκάλους, τα οποία εξακολουθούν να ευδοκιμούν στην εκπαίδευση, στα μοναδικά κοινωνικοπολιτισμικά πλαίσια των μαθητών, προωθώντας την εκπαίδευση χωρίς αποκλεισμούς και την ανταπόκριση.
- iv. *Διεπιστημονικές προσεγγίσεις:* Ο Kumaravadivelu ενθαρρύνει την ενσωμάτωση κοινωνικοπολιτισμικών, πολιτικών και παιδαγωγικών προοπτικών, αντανακλώντας την πολύπλευρη φύση των μαθησιακών περιβαλλόντων (Kumaravadivelu, 2003, σσ. 63-64).

Κριτική και Προκλήσεις

Ενώ το πλαίσιο του Kumaravadivelu παρέχει μια ισχυρή θεωρητική βάση, όσοι ασκούν κριτική στο μοντέλο του υποστηρίζουν ότι η ευρεία, εξαρτώμενη από το πλαίσιο φύση του μπορεί να είναι δύσκολο να λειτουργήσει. Ομοίως, οι αφηρημένες αρχές της θεωρίας του χάους μπορεί να κατακλύσουν τους επαγγελματίες που αναζητούν συγκεκριμένη καθοδήγηση (Cilliers, 1998, σ. 135). Η γεφύρωση της θεωρίας και της πρακτικής απαιτεί προσαρμογή, όπου οι εκπαιδευτικοί είναι προετοιμασμένοι να αγκαλιάσουν την πολυπλοκότητα χωρίς να παραλύουν από την αβεβαιότητα (Larsen-Freeman, 1997, σ. 149).

Συνοψίζοντας, η θεωρία του χάους παρέχει έναν ισχυρό πλαίσιο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας της εκπαίδευσης, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται μέσω της μεταμεθοδικής παιδαγωγικής του Kumaravadivelu. Αγκαλιάζοντας το απρόβλεπτο, τη συνάφεια και την ανάδυση, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να δημιουργήσουν δυναμικά, ανταποκρινόμενα περιβάλλοντα μάθησης. Καθώς τα εκπαιδευτικά συστήματα αντιμετωπίζουν την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογική πρόοδο και την πολιτισμική ποικιλομορφία, η ενσωμάτωση της θεωρίας του χάους και των μεταμεθοδολογικών αρχών προσφέρει ένα πλαίσιο για την προώθηση της καινοτομίας και της

Τεύχος 5, Αρ. 1.

ανθεκτικότητας, ενεργώντας ως μια ισχυρή απάντηση σε ντετερμινιστικούς στόχους προσανατολισμένους σε εκπαιδευτικά παραδείγματα.

Θεωρία Χάους και Πρακτικές Εφαρμογές στην Εκπαίδευση

Στην προηγούμενη ενότητα, περιγράψαμε τους τρόπους με τους οποίους αντανακλάται η θεωρία του χάους στην εκπαίδευση. Στη συνέχεια, δίνουμε συγκεκριμένα παραδείγματα για το πώς αυτό θα μπορούσε να εφαρμοστεί.

Το πρώτο παράδειγμα εδράζεται στην ιδέα της κατανόησης και της αποδοχής της πολυπλοκότητας. Καθώς τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι περίπλοκα, επηρεάζονται από μεταβλητές όπως πολιτικές, μέθοδοι διδασκαλίας, διαφορετικότητα μαθητών, κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες και πολιτισμικά πλαίσια, η θεωρία του χάους επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να βλέπουν τα σχολεία ως μη γραμμικά συστήματα όπου μικρές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά αποτελέσματα. Ένα πρακτικό παράδειγμα θα ήταν η εφαρμογή μιας ευελιξίας στις θέσεις που κάθονται οι μαθητές ή η προσαρμογή των ωρών έναρξης του σχολείου, η οποία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη συμμετοχή των μαθητών και τα αποτελέσματα (Davis & Sumara, 2006, σσ. 3-5).

Το δεύτερο παράδειγμα περιλαμβάνει εξατομικευμένα μονοπάτια μάθησης. Το ταξίδι μάθησης κάθε μαθητή είναι μοναδικό, μοιάζει με ένα χαοτικό σύστημα, όπου μικρές παρεμβάσεις, όπως η καθοδήγηση ή η προσαρμοσμένη ανατροφοδότηση, μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι παρεμβάσεις μπορεί να έχουν τη μορφή χρήσης ευέλικτου λογισμικού μάθησης που προσαρμόζει το περιεχόμενο στις μεμονωμένες ανάγκες των μαθητών, παρακολουθώντας πώς μικρές προσαρμογές στη μαθησιακή τους διαδικασία επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κατάκτηση της γνώσης (Siemens, 2005, σσ. 3-4).

Ένα άλλο παράδειγμα είναι αυτό των βρόχων ανατροφοδότησης στη δυναμική της τάξης. Οι αλληλεπιδράσεις στην τάξη δημιουργούν βρόχους ανατροφοδότησης, όπου η συμβολή του δασκάλου επηρεάζει τη συμπεριφορά των μαθητών, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει τις στρατηγικές διδασκαλίας. Η αναγνώριση και η βελτιστοποίηση αυτών των βρόχων μπορεί να βελτιώσει τις εκπαιδευτικές εμπειρίες. Μια εφαρμογή αυτού θα ήταν η διεξαγωγή τακτικών διαμορφωτικών αξιολογήσεων και η χρησιμοποίηση επαναληπτικών μεθόδων διδασκαλίας που βασίζονται στις απαντήσεις των μαθητών για τη βελτίωση των μαθημάτων σε πραγματικό χρόνο.

Όσον αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών, μπορεί να υπάρξει όφελος με την αξιοποίηση της έννοιας της «ευαίσθητης εξάρτησης από τις αρχικές συνθήκες» (Bruner, 1960, σσ. 11-13), όπου μικρές αλλαγές στην πρώιμη εκπαίδευση οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στα μεταγενέστερα αποτελέσματα. Έτσι, η εστίαση στις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και κριτικής σκέψης στην πρώιμη εκπαίδευση, για παράδειγμα, θα βοηθούσε τους μαθητές να προετοιμαστούν για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας σε προχωρημένες σπουδές.

Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής μπορούν επίσης να επωφεληθούν πάρα πολύ από τη δυνατότητα που παρέχει η θεωρία του χάους να προβλέψουν και να διαχειριστούν μη προσχεδιασμένες συνέπειες. Καθώς οι πολιτικές ή οι πρωτοβουλίες ενδέχεται να μην εκτυλίσσονται

Τεύχος 5, Αρ. 1.

όπως αναμένεται -γνωρίζουμε ότι ένα πολύπλοκο και διασυνδεδεμένο σύστημα δέχεται εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις- μπορούν να ανατρέξουν στη θεωρία του χάους για βοήθεια στη μοντελοποίηση και την πρόβλεψη πιθανών μεταπτώσεων των αποφάσεων. Ένα πρακτικό παράδειγμα θα ήταν η χρήση μοντελοποίησης που βασίζεται στο χάος για να προβλέψουμε πώς η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, όπως προτείνεται παρακάτω, θα μπορούσε να επηρεάσει τους ρόλους των δασκάλων, τις σχέσεις μαθητή-δασκάλου και τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα (Fullan, 2001, σσ. 39-41).

Είναι σημαντικό ότι η θεωρία του χάους μπορεί να υποστηρίζει την ανθεκτικότητα των μαθητών, ένα βασικό χαρακτηριστικό ενός πολίτη του 21ου αιώνα. Αυτό συμβαίνει με την έννοια ότι γενικά δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα στα δυναμικά συστήματα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να καλλιεργήσουν αυτά τα χαρακτηριστικά εκθέτοντας τους μαθητές σε αβεβαιότητα και ενθαρρύνοντας την κριτική σκέψη. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να γίνει με την εφαρμογή μάθησης βάσει έργου, όπου οι μαθητές πλοηγούνται σε απρόβλεπτες προκλήσεις και επινοούν λύσεις, αντικατοπτρίζοντας την πολυπλοκότητα του πραγματικού κόσμου (Duckworth, 2016, σσ. 85-87). Η Larsen-Freeman εφιστά την προσοχή στην ανάγκη αποχής από την έκχυση σκυροδέματος ή την τοποθέτηση ασφάλτου μέχρι να «δημιουργηθούν μονοπάτια» από το περπάτημα των μαθητών (Larsen-Freeman, 2016, σ. 17).

Η θεωρία του χάους μπορεί επίσης να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην ηγεσία και στη λήψη αποφάσεων (Wheatley, 2006, σσ. 66-68). Οι διευθυντές σχολείων μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν για να κατανοήσουν πώς οι μικρές αποφάσεις επηρεάζουν το ευρύτερο σχολικό περιβάλλον. Ένας διευθυντής που υιοθετεί πολιτικές ανοιχτών θυρών, για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ενισχύοντας θετικά αποτελέσματα.

Ωστόσο, τα θετικά αποτελέσματα εκτείνονται πολύ πέρα από τα όρια ενός συγκεκριμένου ιδρύματος. Τα σχολεία και οι εκπαιδευτικοί αποτελούν μέρος μεγαλύτερων, διασυνδεδεμένων συστημάτων, δικτυωμένων κοινοτήτων μάθησης, επομένως είναι σημαντικό οι εμπλεκόμενοι να κατανοήσουν πώς τα συνεργατικά δίκτυα εξελίσσονται και επηρεάζουν την εκπαίδευση. Εάν ο τρόπος με τον οποίο οι επαγγελματίες της μάθησης επηρεάζουν τις διδακτικές πρακτικές οδηγώντας σε συστημικές βελτιώσεις, με τη βοήθεια της θεωρίας του χάους, θα έχουμε κάνει ένα σημαντικό βήμα προς την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το ευρύτερο σύστημα εκπαίδευσης (Lieberman & Miller, 2008, σσ. 45-47).

Η διαχείριση του στρες και του άγχους είναι ένας άλλος κρίσιμος τομέας που σχετίζεται με την εκπαίδευση, στον οποίο μπορούμε να ανιχνεύσουμε τη θετική επίδραση της θεωρίας του χάους. Στην πραγματικότητα παρέχει πληροφορίες για το πώς οι παράγοντες άγχους αλληλεπιδρούν μη γραμμικά στους μαθητές και στο προσωπικό, επιτρέποντας επομένως στους ενδιαφερόμενους να αντιμετωπίσουν έγκαιρα τα λιγότερο σημαντικά αίτια άγχους και να αποτρέψουν μεγαλύτερα προβλήματα. Ένα παράδειγμα αυτού θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή προγραμμάτων έγκαιρης παρέμβασης για την ψυχική υγεία στα σχολεία για τον εντοπισμό των παραγόντων προτού κλιμακωθούν, με άλλα λόγια, η πρόληψη του στρες και του άγχους που ξεφεύγουν από τον έλεγχο, που θα οδηγούσαν σε έλλειψη ευεξίας και, πιθανώς, βία (Greenberg, et al., 2003, σσ. 468-470).

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Μια τελική εφαρμογή που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι η καινοτομία μέσω του Fractal Thinking. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, η θεωρία του χάους υπογραμμίζει τα φράκταλ, όπου τα μοτίβα επαναλαμβάνονται σε διαφορετικές κλίμακες. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν έτσι να σχεδιάσουν σπονδυλωτές, κλιμακούμενες στρατηγικές διδασκαλίας αποτελεσματικές τόσο σε μικρο-τάξη όσο και σε μακρο επίπεδο (περιφέρεια). Σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, μπορούν να αναπτυχθούν διδακτικές προσεγγίσεις που είναι συνεπείς και προσαρμόσιμες σε μεμονωμένα μαθήματα και ευρύτερους στόχους του προγράμματος σπουδών (Caine & Caine, 1994, σσ. 29-31)

Μπορούμε επομένως να δούμε ότι, εφαρμόζοντας τη θεωρία του χάους στην εκπαίδευση, μπορούμε να αγκαλιάσουμε το απρόβλεπτο και την πολυπλοκότητα που ενυπάρχουν στα μαθησιακά περιβάλλοντα, καθιστώντας τα πιο προσαρμοστικά, περιεκτικά και αποτελεσματικά.

Θεωρία Χάους και Τεχνητή Νοημοσύνη

Θεωρητικές Σκέψεις

Αυτή η ενότητα ασχολείται με τη σύνδεση μεταξύ της Θεωρίας του Χάους και της Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) γενικά, η οποία είναι ένα βήμα πριν από τη συζήτηση των δεσμών μεταξύ της θεωρίας του χάους και της τεχνητής νοημοσύνης ειδικά στην εκπαίδευση. Φαίνεται ότι η διασταύρωση της τεχνητής νοημοσύνης και της θεωρίας του χάους είναι μια ιδιαίτερα παραγωγική περιοχή, η οποία μπορεί να ρίξει φως στη μη προβλεψιμότητα των χαοτικών συστημάτων και στον τρόπο με τον οποίο διακυβερνώνται τα δυναμικά συστήματα, ενώ παράλληλα ενισχύει τη μοντελοποίηση της πρόβλεψης.

Πιο συγκεκριμένα, όπως είδαμε νωρίτερα, η θεωρία του χάους περιγράφει συστήματα εξαιρετικά ευαίσθητα στις αρχικές συνθήκες, όπου η ντετερμινιστική συμπεριφορά αποδίδει φαινομενικά τυχαία αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, η τεχνητή νοημοσύνη, ιδιαίτερα η μηχανική μάθηση (Machine Learning) και η βαθιά μάθηση (Deep Learning), προσφέρει ισχυρά υπολογιστικά εργαλεία για τον εντοπισμό προτύπων, την πρόβλεψη συμπεριφοράς και τη βελτιστοποίηση συστημάτων που παραδοσιακά θεωρούνται απρόβλεπτα. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποτεθεί ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την εξερεύνηση του χάους. Στην πραγματικότητα, οι πρόσφατες εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη έχουν δείξει πολλά υποσχόμενη μοντελοποίηση και ανάλυση χαοτικών συστημάτων (Pathak, et al., 2018).

Ειδικά στην περίπτωση της ευαισθησίας της αρχικής συνθήκης, που καθιστά την πρόβλεψη ιδιαίτερα δύσκολη, τα νευρωνικά δίκτυα, ειδικά τα Επαναλαμβανόμενα Νευρωνικά Δίκτυα (RNN - Recurrent Neural Network) και οι μετασχηματιστές, μπορούν να προσεγγίσουν τις περίπλοκες σχέσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Με άλλα λόγια, η τεχνητή νοημοσύνη παρέχει υπολογιστική αποτελεσματικότητα για την εξερεύνηση αυτών των σχέσεων πέρα από τις παραδοσιακές αριθμητικές μεθόδους (Ott, et al., 2002, σ. 45).

Όσον αφορά τη μη γραμμική δυναμική, οι αλγόριθμοι AI, όπως τα συνελκτικά νευρωνικά δίκτυα (CNN - Convolutional Neural Networks) και η μη εποπτευόμενη ομαδοποίηση, μπορούν να αποκαλύψουν μοτίβα σε μη γραμμικά συστήματα. Τέτοιες τεχνικές προσφέρουν μια νέα οπτική για την εξερεύνηση

Τεύχος 5, Αρ. 1.

ελκυστών και σημείων διακλάδωσης, θεμελιώδεις έννοιες για τη θεωρία του χάους (Goodfellow, et al., 2016, σσ. 529-563).

Ένα τρίτο σημαντικό σημείο τομής της AI και Θεωρίας του Χάους είναι οι υπολογιστικές δυνατότητες του AI πέρα από τις ανθρώπινες δυνατότητες. Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης επεκτείνει έτσι το υπολογιστικό εύρος, επιτρέποντας προσομοιώσεις και εξερευνήσεις χαοτικών συστημάτων σε μεγαλύτερα χρονικά πλαίσια ή μεγαλύτερες διαστάσεις από ό,τι ήταν εφικτό στο παρελθόν.

Πρακτικά Εκδοχές

Η θεωρία του χάους έχει από καιρό ενσωματωθεί στις μετεωρολογικές προβλέψεις, αλλά η τεχνητή νοημοσύνη βελτιώνει αυτές τις προβλέψεις επεξεργάζοντας τεράστια σύνολα δεδομένων. Μοντέλα όπως τα GANs (Generative Adversarial Networks) ανασυνθέτουν ελλιπή δεδομένα για το κλίμα, βελτιώνοντας τις προβλέψεις φαινομένων όπως οι τυφώνες και τα κύματα καύσωνα (Ham, et al., 2019, σσ. 568-572).

Επιπλέον, η χρηματιστηριακή συμπεριφορά παρουσιάζει χαοτικές ιδιότητες. Η ενισχυτική μάθηση και τα προβλεπτικά μοντέλα, αξιοποιώντας ιστορικά δεδομένα, βοηθούν στον εντοπισμό προτύπων που σηματοδοτούν αλλαγές στην αγορά, μειώνοντας τους κινδύνους στις επενδύσεις. Αυτές οι μέθοδοι βασίζονται, στην ανάλυση δυναμικών και μη γραμμικών συστημάτων σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας του χάους (Goodfellow, et al., 2016, σσ. 529-563).

Τέλος, όσον αφορά τον δυναμικό έλεγχο συστημάτων, τα μοντέλα AI ενισχύουν τους μηχανισμούς ελέγχου στη ρομποτική και τη μηχανική. Εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης εμπνευσμένες από το χάος, όπως οι Θεωρίες Ευστάθειας Lyapunov ενσωματωμένες με το RL (Random Linear System), βελτιστοποιούν την απόδοση του συστήματος υπό πραγματικούς περιορισμούς (Baldi, et al., 2020, σσ. 1-9).

Εστιάζοντας στον Συνδυασμό Θεωρίας Χάους και TN

Με την ενσωμάτωση χαοτικών χαρτών σε δομές νευρωνικών δικτύων, τα μοντέλα υβριδικής τεχνητής νοημοσύνης αναπαράγουν τη συμπεριφορά των χαοτικών συστημάτων πιο πιστά. Για παράδειγμα, τα επαναλαμβανόμενα χαοτικά νευρωνικά δίκτυα (RCNN) ξεπερνούν τα παραδοσιακά συστήματα στη μοντελοποίηση ελκυστών Lorenz (Pathak, et al., 2018, σ. 024102).

Επιπλέον, οι μέθοδοι που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, όπως οι αυτοκωδικοποιητές, μπορούν να περιορίσουν τις διαστάσεις σε χαοτικά σύνολα δεδομένων, δίνοντας έμφαση σε εκείνες τις πληροφορίες που συμβάλλουν στην ανάλυση. Αυτή η προσέγγιση επιταχύνει τη σύγκλιση των μοντέλων και «φωτίζει» την κύρια δυναμική (Goodfellow, et al., 2016, σσ. 529-563).

Τέλος, η τεχνητή νοημοσύνη παρέχει επεξήγηση στο χάος. Εάν οι προβλέψεις του «μαύρου κουτιού» της TN αποκρυπτογραφηθούν, μέσω της χρήσης τεχνικών όπως το SHAP (Shapley Additive Explanations) και το LIME (Local Interpretable Model-Agnostic Explanations), αυτό θα ήταν απαραίτητο για την επικύρωση μοντέλων έναντι των καθιερωμένων αρχών της θεωρίας του χάους (Rudin, 2019, σσ. 206-215).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2025

Πολυμέρης, Σ. (2025). Η Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση: Μια Συζήτηση. 5(1), 81-98.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Εκτός από τις πρακτικές χρήσεις, ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις, όπως τα εξαρτημένα δεδομένα, οι περιορισμοί υπολογιστικών πόρων και οι ηθικές ανησυχίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Όσον αφορά τα εξαρτημένα δεδομένα, η πρόκληση που τίθεται είναι ότι η τεχνητή νοημοσύνη απαιτεί εκτεταμένα σύνολα δεδομένων, ωστόσο η εγγενής απρόβλεπτη ικανότητα των χαοτικών συστημάτων συχνά παρέχει ελλιπή ή θορυβώδη δεδομένα. Όσον αφορά τους περιορισμούς των υπολογιστικών πόρων, η προσομοίωση χαοτικών συστημάτων σε μεγάλες κλίμακες απαιτεί σημαντική υπολογιστική ισχύ, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητα. Τέλος, από ηθική άποψη, η κακή χρήση της τεχνητής νοημοσύνης σε εφαρμογές όπως τα χρηματοπιστωτικά συστήματα θα μπορούσε να επιδεινώσει τις ανισότητες. Ως εκ τούτου, η διαφάνεια και οι ηθικοί παράγοντες πρέπει να στηρίζουν τις μελέτες χάους που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη (Rudin, 2019, σσ. 206-215).

Ωστόσο, η προοπτική της ολοκλήρωσης των κβαντικών υπολογιστών, η οποία περιλαμβάνει τη μόχλευση κβαντικών αλγορίθμων για την προσομοίωση του χάους, φαίνεται ιδιαίτερα υποσχόμενη, όπως και ο συνδυασμός τεχνητής νοημοσύνης, φυσικής και βιολογίας για την αποκάλυψη καθολικών προτύπων σε χαοτικά συστήματα ή την ανάπτυξη εφαρμογών σε πραγματικό χρόνο, όπως συστήματα τεχνητής νοημοσύνης που προσαρμόζονται σε χαοτικά περιβάλλοντα με δυναμικό τρόπο, όπως σε σενάρια αντιμετώπισης καταστροφών.

Συμπερασματικά, η συνέργεια μεταξύ της τεχνητής νοημοσύνης και της θεωρίας του χάους αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος, ενισχύοντας τις προγνωστικές ικανότητες και αποκαλύπτοντας κρυφές δομές σε πολύπλοκα συστήματα. Οι συνεχείς διεπιστημονικές προσπάθειες θα διευρύνουν τους θεωρητικούς και πρακτικούς ορίζοντες, με επιπτώσεις σε όλη την επιστήμη, την οικονομία και την τεχνολογία. Στην επόμενη ενότητα, θα συζητήσω τις επιπτώσεις του συνδυασμού της τεχνητής νοημοσύνης και της θεωρίας του χάους στην εκπαίδευση.

Θεωρία Χάους, Τεχνητή Νοημοσύνη και Εκπαίδευση

Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Η σύζευξη τεχνητής νοημοσύνης (AI) και εκπαίδευσης αποτελεί σύνορο για μετασχηματιστικές μαθησιακές εμπειρίες. Οι δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης εκτείνονται πέρα από την αυτοματοποίηση εργασιών στη δημιουργία εξατομικευμένων, αποτελεσματικών και προσβάσιμων περιβαλλόντων μάθησης. Η θεωρία του χάους, με επίκεντρο τον τρόπο με τον οποίο τα πολύπλοκα συστήματα συμπεριφέρονται απρόβλεπτα, αλλά παρουσιάζουν μοτίβα, παρέχει ένα συναρπαστικό πλαίσιο εντός του οποίου μπορούμε να αναλύσουμε τις επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση. Αντιμετωπίζοντας το «χάος» που είναι εγγενές στα παραδοσιακά εκπαιδευτικά συστήματα —όπως οι ανισότητες στην πρόσβαση, οι διαφορετικοί ρυθμοί μάθησης και η διαφορετική ποιότητα διδασκαλίας— η τεχνητή νοημοσύνη παρέχει τα μέσα για την αποκατάσταση της ισορροπίας, τη ρύθμιση του χάους και την ενίσχυση της προβλεψιμότητας στα μαθησιακά αποτελέσματα.

Στην ενότητα 2, συζητήθηκε η συνάφεια του χάους με την εκπαίδευση. Μερικά από τα ζητήματα που τέθηκαν επανεξετάζονται σε αυτήν την ενότητα για να καταδειχθεί πώς θα μπορούσαν να

Τεύχος 5, Αρ. 1.

«θεραπευθούν» με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης. Ως εκ τούτου, η μη προβλεψιμότητα των αποτελεσμάτων στα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως μπορεί να αποδοθεί στο ετερογενές στυλ μάθησης, καθώς οι μαθητές παρουσιάζουν ποικίλες προτιμήσεις και ικανότητες για μάθηση (Dede, 2005, σσ. 7-13), σε ανισορροπία πόρων, συγκεκριμένα άνιση πρόσβαση σε ποιοτικούς εκπαιδευτικούς πόρους, που επιδεινώνει τις ανισότητες (UNESCO, 2020, σσ. 35-39) και στο δυναμικό τοπίο της γνώσης, δηλαδή στο γεγονός ότι οι ραγδαίες εξελίξεις στη γνώση καθιστούν τα προγράμματα σπουδών γρήγορα ξεπερασμένα (Goldin, 2016, σσ. 84-89).

Αυτοί οι παράγοντες αντικατοπτρίζουν το φαινόμενο της πεταλούδας στη θεωρία του χάους, όπου μικρές αρχικές ανισότητες οδηγούν σε σημαντικά αποκλίνοντα αποτελέσματα, όπως εξηγήθηκε νωρίτερα. Η αντιμετώπιση αυτού του χάους απαιτεί καινοτόμα εργαλεία που μπορούν να προσαρμοστούν στην πολυπλοκότητα και να τη διαχειριστούν.

Ένα τέτοιο εργαλείο είναι η τεχνητή νοημοσύνη, η οποία έχει αναδειχθεί ως βασικός παράγοντας στην οργάνωση και την ενίσχυση της μαθησιακής εμπειρίας. Οι εφαρμογές της μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εξατομίκευση, προσβασιμότητα και προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία.

Όσον αφορά την εξατομίκευση, η τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπει τη δημιουργία προσαρμοστικών πλατφορμών μάθησης που καλύπτουν τις ατομικές ανάγκες. Για παράδειγμα, συστήματα όπως το Duolingo και το DreamBox Learning χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη για να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις των μαθητών και να προσαρμόσουν τη δυσκολία του περιεχομένου (Luckin, et al., 2016, σσ. 18-22). Αυτή η προσέγγιση μοιάζει με τον εντοπισμό προτύπων σε χαοτικά συστήματα και την πρόβλεψη της τροχιάς τους.

Η εφαρμογή της Επεξεργασίας Φυσικής Γλώσσας (NLP) σε εργαλεία όπως το Grammarly και η αυτοματοποιημένη βαθμολόγηση δοκιμών υποστηρίζει επίσης εξατομικευμένους βρόχους ανατροφοδότησης, παρέχοντας προσαρμοσμένες προτάσεις βελτίωσης με βάση τα ατομικά στυλ γραφής (Shermis & Burstein, 2013, σσ. 145-147).

Όσον αφορά την προσβασιμότητα, συστήματα που υποστηρίζονται από τεχνητή νοημοσύνη, όπως οι εφαρμογές κειμένου σε ομιλία και οι μεταφραστές σε πραγματικό χρόνο, όπως το Google Translate, αυξάνουν τη συμμετοχή στην εκπαίδευση για μαθητές με αναπηρίες ή για όσους βρίσκονται σε γλωσσικά διαφορετικά περιβάλλοντα (Anderson, et al., 2018, σσ. 233-235). Επιπλέον, πλατφόρμες όπως το Khan Academy αξιοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη για να προσφέρουν ποιοτική εκπαίδευση σε περιοχές με περιορισμένους πόρους.

Όσον αφορά, τέλος, την προγνωστική ανάλυση, η ικανότητα της ΤΝ να αναλύει μεγάλα σύνολα δεδομένων βοηθά στην πρόβλεψη της απόδοσης των μαθητών, των κινδύνων εγκατάλειψης και των βέλτιστων στρατηγικών παρέμβασης. Τα προγνωστικά μοντέλα όπως τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης (EWS - Early Warning Systems) χρησιμοποιούνται από ιδρύματα για την παρακολούθηση των μαθητών και την παροχή έγκαιρης υποστήριξης (Baker & Inventado, 2014, σσ. 77-80).

Αντιμετώπιση της Θεωρίας του Χάους μέσω ΤΝ: πρακτικές χρήσεις

Όπως έχει ήδη προταθεί, η θεωρία του χάους δίνει έμφαση στη διασύνδεση των μεταβλητών μέσα σε ένα σύστημα. Η τεχνητή νοημοσύνη, συνθέτοντας και αναλύοντας τεράστιες ποσότητες εκπαιδευτικών δεδομένων, μπορεί να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει αυτές τις διασυνδέσεις.

Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω της ενοποίησης δεδομένων. Τα συστήματα διαχείρισης μάθησης (LMS) όπως το Moodle και το Blackboard αξιοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη για να ενσωματώσουν διάφορα σημεία δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των μετρήσεων συμμετοχής, των βαθμών και της αφοσίωσης. Αυτή η ενσωμάτωση επιτρέπει στους εκπαιδευτικούς να εντοπίζουν πρότυπα μαθησιακής συμπεριφοράς, μετατρέποντας τα χαοτικά δεδομένα σε πρακτικές ιδέες (West, 2019, σσ. 12-15).

Επιπλέον, ο δυναμικός σχεδιασμός του προγράμματος σπουδών μπορεί να βελτιωθεί. Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης διευκολύνουν τις δυναμικές ενημερώσεις του προγράμματος σπουδών αξιολογώντας συνεχώς τις παγκόσμιες τάσεις της γνώσης. Για παράδειγμα, πλατφόρμες όπως το Coursera χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη για να προτείνουν νέα μαθημάτωνμαθήματα με βάση τις απαιτήσεις του κλάδου (Parrano, 2012, σ. 28).

Μειώνοντας την εξάρτηση από τυποποιημένες μεθόδους και τροφοδοτώντας διαφορετικά μονοπάτια μάθησης, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να αντιμετωπίσει τις συστημικές ανισότητες και να στοχεύσει τη συμπερίληψη. Αυτή η προσέγγιση αντανακλά την υπόθεση της θεωρίας του χάους ότι οι μικρές προσαρμογές μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική συστημική αλλαγή (Binns, 2018, σσ. 39-41).

Ενώ η τεχνητή νοημοσύνη υπόσχεται τάξη, ωστόσο, η εφαρμογή της στην εκπαίδευση δεν στερείται προκλήσεων. Μια τέτοια πρόκληση είναι η μεροληψία στους αλγόριθμους τεχνητής νοημοσύνης, καθώς οι προκαταλήψεις στα δεδομένα εκπαίδευσης μπορούν να διαιωνίσουν τις ανισότητες (Binns, 2018, σσ. 42-44). Τότε, το απόρρητο των δεδομένων, δηλαδή η προστασία των δεδομένων των μαθητών, είναι κρίσιμης σημασίας (West, 2019, σσ. 17-19). Το πιο σημαντικό, η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία με τη μορφή υπερβολικής εξάρτησης από την τεχνητή νοημοσύνη θα μπορούσε να υπονομεύσει κρίσιμα ανθρώπινα στοιχεία στην εκπαίδευση, όπως η ενσυναίσθηση και η δημιουργικότητα (Luckin, et al., 2016, σσ. 34-36).

Η αντιμετώπιση αυτών των ανησυχιών απαιτεί ισχυρά ηθικά πλαίσια και συμμετοχική διακυβέρνηση στο σχεδιασμό συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης για την εκπαίδευση.

Στον Πίνακα που παρατίθεται στη συνέχεια παρουσιάζονται οι 3 κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων στο χώρο της εκπαίδευσης και προτείνοντες τύποι εφαρμογών οι οποίοι, συνδυάζοντας τη θεωρία του χάους και την τεχνητή νοημοσύνη, μπορούν να υπηρετήσουν τις βασικές αρχές που υιοθετήθηκαν στο άρθρο.

Πίνακας 1: Κατηγορίες Δραστηριοτήτων στην Εκπαίδευση και Εφαρμογές (του Συγγραφέα)

Κατηγορία	Εφαρμογές
-----------	-----------

Κατηγορία	Εφαρμογές
Εκπαίδευση	Εξατομικευμένη μάθηση: Τα προσαρμοστικά συστήματα μάθησης που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη προσδιορίζουν μη γραμμικά μοτίβα στη συμπεριφορά των μαθητών για να προσαρμόσουν την εκπαίδευση (Siemens, 2005)
	Σχεδιασμός Προγράμματος Σπουδών: Η θεωρία του χάους βοηθά τους εκπαιδευτικούς να δημιουργήσουν ευέλικτα προγράμματα σπουδών που προσαρμόζονται σε απρόβλεπτες προκλήσεις (Gleick, 1987)
	Έγκαιρη Παρέμβαση: Η τεχνητή νοημοσύνη αναλύει χαοτικά μοτίβα στα μαθησιακά δεδομένα για να προβλέψει και να αντιμετωπίσει τους κινδύνους εγκατάλειψης των μαθητών (Baker & Yacef, 2009, pp. 3-17) .
Μάνατζμεντ στην Εκπαίδευση	Βελτιστοποίηση Πόρων: Η τεχνητή νοημοσύνη αναλύει τη χαοτική δυναμική στην κατανομή πόρων για τις τάξεις, το προσωπικό και τις εγκαταστάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Balázs, M., 2009).
	Διαχείριση Κρίσεων: Η θεωρία του χάους τροφοδοτεί με πληροφορίες τα συστήματα τεχνητής νοημοσύνης ώστε να μοντελοποιούν και να ανταποκρίνονται σε κρίσεις όπως πανδημίες ή φυσικές καταστροφές στα εκπαιδευτικά συστήματα (Morrison, 2008, pp. 19-34).
	Πρόβλεψη Εγγραφών: Η τεχνητή νοημοσύνη αξιοποιεί αλγόριθμους που βασίζονται στο χάος για να προβλέψει τις τάσεις στις εισαγωγές φοιτητών και τις δημογραφικές αλλαγές (Lee & et al., 2018).
Ηγεσία στην Εκπαίδευση	Λήψη Αποφάσεων υπό Αβεβαιότητα: Τα εργαλεία της τεχνητής νοημοσύνης και της θεωρίας του χάους βοηθούν τους ηγέτες στην πλοήγηση σε μη γραμμικές προκλήσεις και οργανωτική πολυπλοκότητα (Stacey , 1996).
	Εκπαίδευση Ηγεσίας: Προσομοιώσεις που χρησιμοποιούν αρχές τεχνητής νοημοσύνης και χάους προετοιμάζουν τους ηγέτες για απρόβλεπτα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (Uhl-Bien, et al., 2007).
	Μοντελοποίηση Πολιτικών: Η θεωρία του χάους καθοδηγεί την τεχνητή νοημοσύνη στην προσομοίωση των πιθανών επιπτώσεων των εκπαιδευτικών πολιτικών σε πολύπλοκα συστήματα (Mason, 2008).

Συμπεράσματα

Το χάος στα παραδοσιακά εκπαιδευτικά συστήματα, που χαρακτηρίζεται από ανισότητες, αναποτελεσματικότητα και απρόβλεπτες καταστάσεις, βρίσκει ένα πιθανό αντίδοτο στην τεχνητή νοημοσύνη. Επιτρέποντας την εξατομικευμένη μάθηση, βελτιώνοντας την προσβασιμότητα και αξιοποιώντας προγνωστικά αναλυτικά στοιχεία, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να μεταμορφώσει το εκπαιδευτικό τοπίο σε ένα πιο τακτοποιημένο και περιεκτικό σύστημα. Ωστόσο, αυτός ο μετασχηματισμός απαιτεί στοχαστική ενσωμάτωση, ηθικές εγγυήσεις και συνεχή προσαρμογή για τη διατήρηση της ανθρώπινης ουσίας της εκπαίδευσης. Καθώς οι εκπαιδευτικοί και οι τεχνολόγοι συνεργάζονται, η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης στην εκπαίδευση προσφέρει ένα πολλά υποσχόμενο μονοπάτι όχι μόνο για τη διαχείριση του χάους αλλά και για την αξιοποίησή του για δημιουργικά και ισότιμα προς όλους μαθησιακά αποτελέσματα.

Βιβλιογραφία

- Anderson, R. C., Anderson, R. E. & Hite, S. J., 2018. Enhancing Accessibility in Education Through AI. *Journal of Educational Technology*.
- Baker, R. S. & Inventado, P. S., 2014. Educational Data Mining and Learning Analytics. *Handbook of Learning Analytics and Educational Data Mining*.
- Baker, R. S. & Yacef, K., 2009. The State of Educational Data Mining in 2009: A Review and Future Visions. *Journal of Educational Data Mining*, 1(1).
- Baldi, P., Sadowski, P. & Whiteson, D., 2020. Searching for Exotic Particles in High-Energy Physics with Deep Learning. *Nature Communications*, 11(442).
- Binns, R., 2018. *Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy*. s.l., s.n.
- Bruner, J., 1960. *The Process of Education*. s.l.:Harvard University Press.
- Caine, R. N. & Caine, G., 1994. *Making Connections: Teaching and the Human Brain*. s.l.:Addison-Wesley.
- Cilliers, P., 1998. *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. s.l.:Routledge.
- Davis, B. & Sumara, D., 2006. Complexity and Education: Inquiries. Στο: *Learning, Teaching, and Research*. s.l.:s.n., pp. 3-5.
- Dede, C., 2005. Planning for Neomillennial Learning Styles. *Educause Quarterly*.
- Duckworth, A. L., 2016. *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. s.l.:Scribner.
- Farmer, J. D. & Sidorowich, J. J., 1987. Predicting Chaotic Time Series. *Physical Review Letters*, 59(8), pp. 845-848.
- Fullan, M., 2001. *The New Meaning of Educational Change*. s.l.:Teachers College Press.
- Gleick, J., 1987. *Chaos: Making a New Science*. s.l.:Viking Penguin.
- Goldin, C., 2016. Human Capital in the Twenty-First Century. *Journal of Economic Perspectives*,
- Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A., 2016. Deep Learning. Στο: s.l.:MIT Press.
- Greenberg, M. T., Weissberg, R. P. & O'Brien, M. U., 2003. Enhancing School-Based Prevention and Youth Development Through Coordinated Social, Emotional, and Academic Learning]. *American Psychologist*.
- Ham, Y. G., Kim, J. H. & Luo, J. J., 2019. Deep Learning for Multi-Year ENSO Forecasts.. *Nature*, 573.
- Haynes, P., 2003. *Managing Complexity in the Public Services*. s.l.:Routledge.
- Kumaravadivelu, B., 2003. *Beyond Methods: Macrostrategies for Language Teaching*. Yale: Yale University Press.
- Larsen-Freeman, D., 1997. Chaos/Complexity Science and Second Language Acquisition. *Applied Linguistics*, 18(2), p. 141–149.
- Larsen-Freeman, D., 2002. Language acquisition and language use from a chaos/complexity theory perspective. Στο: *Language acquisition and language socialization: Ecological perspectives*. London: Continuum, p. 33–46.
- Larsen-Freeman, D., 2016. A successful union: Linking ELF with CAS. Στο: *Intercultural Communication: New Perspectives from ELF*. Rome:: Roma Tres Press.
- Larsen-Freeman, D. & Cameron, L., 2008. *Complex systems and applied linguistics*. Oxford: Oxford University Press.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

- Lee, T. & et al., 2018. Forecasting enrollment in education using AI-based models. *Journal of Educational Research and Practice*.
- Lieberman, . A. & Miller, . L., 2008. *Teachers in Professional Communities: Improving Teaching and Learning*. s.l.:Teachers College Press.
- Lorenz, E. N., 1963. Deterministic Nonperiodic Flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20(2), pp. 130-141.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M. & Forcier, L. B., 2016. *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*. s.l.:Pearson Education.
- Mason, M., 2008. What is complexity theory and what are its implications for educational change?. *Educational Philosophy and Theory*..
- Morrison, K., 2008. Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1).
- Ott, E., 2002. *Chaos in Dynamical Systems*. s.l.: Cambridge University Press.
- Ott, E., Grebogi, C. & Yorke, J., 2002. Controlling Chaos. *Nature*.
- Pappano, L., 2012. The Year of the MOOC. *The New York Times*.
- Pathak, J., Hunt, B., Girvan, M. & et al. , 2018. Model-Free Prediction of Large Spatiotemporally Chaotic Systems from Data: A Reservoir Computing Approach. *Physical Review Letters*, 120(2), p. 024102.
- Prigogine, I. & Stengers, I., 1984. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. s.l.:Bantam Books.
- Rudin, C., 2019. Stop Explaining Black Box Machine Learning Models for High-Stakes Decisions and Use Interpretable Models Instead. *Nature Machine Intelligence*.
- Sardar, Z. & Abrams, I., 1999. *Introducing Chaos*.. s.l.: Totem Books.
- Shermis, M. D. & Burstein, J., 2013. Automated Essay Scoring: A Cross-disciplinary Perspective.. *ETS Research Report Series*.
- Siemens, G., 2005. Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*.
- Stacey , R. D., 1996. *Complexity and Creativity in Organizations*. s.l.:Routledge.
- Strogatz, S. H., 2015. *Nonlinear Dynamics and Chaos: With Applications to Physics, Biology, Chemistry, and Engineering*. s.l.:Westview Press.
- Uhl-Bien, M., Russ , M. & McKelvey, B., 2007. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4).
- UNESCO, 2020. *Global Education Monitoring Report*. s.l.:UNESCO Publishing.
- West, S. M., 2019. Data Capitalism: Redefining Privacy in the Era of AI. *Big Data & Society*.
- Wheatley, M. J., 2006. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. s.l.:Berrett-Koehler.

ΒΙΒΛΙΟΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Λάμπρος Σδρόλιας, Καθηγητής, τ. Αντιπρύτανης και Διευθυντής Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Τρύφων Κοροντζής, Η συμβολή των Ευρωπαϊκών Οργανισμών της Europol, Frontex, Eurojust και του θεσμού του Ευρωπαϊκού Εισαγγελέα στο χώρο ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης της Ε.Ε. Η περίπτωση της Ελλάδας, σ. **335**, εκδ. **BOOKSTARS, Αθήνα, 2022, ISBN: 978-960-571-464-2 [Κωδικός Βιβλίου στον Εύδοξο: 102125066]**.

Είναι γνωστό ότι η αντιμετώπιση του φαινομένου του οργανωμένου εγκλήματος αλλά και της τρομοκρατίας, απασχολεί τις σύγχρονες κοινωνίες με ιδιαίτερη ένταση τα τελευταία χρόνια. Οι τελευταίες καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια για την αντιμετώπιση του, ιδιαίτερα μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια στις ΗΠΑ το 2001 και στην Ευρώπη (Μαδρίτη 2004, Λονδίνο 2005), προκειμένου να ενισχύσουν στο μέγιστο δυνατό την εσωτερική τους ασφάλεια.

Σήμερα το οργανωμένο έγκλημα λαμβάνοντας υπόψη την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας αλλά και την αύξηση των διακρατικών ροών έχει λάβει διεθνείς διαστάσεις. Η αύξηση των διεθνών επαφών, καθώς έχουν μειωθεί λόγω της τεχνολογίας οι αποστάσεις, έχει οδηγήσει στην διεθνοποίηση των εγκληματικών δραστηριοτήτων που είναι ιδιαίτερα επικερδείς. Αποτέλεσμα αυτών ήταν μεταξύ των άλλων πρωτοβουλιών και η υπογραφή από 120 περίπου κράτη της Σύμβασης του Παλέρμο τον Δεκέμβριο του 2000, μίας Σύμβασης που αναφερόταν στην αντιμετώπιση του Διεθνούς Οργανωμένου Εγκλήματος.

Είναι αυτονόητο ότι η κατάργηση των ελέγχων στα εσωτερικά σύνορα οδήγησε όχι μόνο στην ταυτόχρονη έμφαση στην ποιοτική και ποσοτική ένταση των ελέγχων στα εξωτερικά σύνορα για την προστασία του ευρωπαϊκού χώρου, αλλά και στη δημιουργία ευρωπαϊκών θεσμών που θα βοηθούν τα Κράτη Μέλη στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση έκνομων ενεργειών στην Ε.Ε. με ενίσχυση της διασυνοριακής συνεργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται ότι σταδιακά ξεπερνιέται ο διακυβερνητικός χαρακτήρας των ευρωπαϊκών θεσμών που έχουν συσταθεί, οι οποίοι αποκτούν υπερεθνικό χαρακτήρα και οι οποίοι «δειλά» ενδεχομένως να αποτελούν δείγματα στην κατεύθυνση «συνταγματοποίησης» της Ε.Ε. καθώς η έκδοση Κανονισμών για πολλούς από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς επηρεάζει σαφέστατα το οικοδόμημα της Ε.Ε..

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Η ανάπτυξη της διεθνούς αστυνομικής συνεργασίας είναι ένα από τα μέσα που χρησιμοποιεί η διεθνής κοινότητα, προκειμένου να αντιμετωπίσει συστηματικά και μεθοδικά το οργανωμένο έγκλημα και την τρομοκρατία. Η διεθνής αστυνομική συνεργασία αναπτύσσεται σε τρεις τομείς:

A.- με τη σύσταση διεθνών οργανισμών από τα κράτη, οι οποίοι χρησιμοποιούνται σαν μέσα αποτελεσματικότερης και αμεσότερης συνεργασίας στον δικαστικό και αστυνομικό τομέα,

B.- με τη διαμόρφωση κοινών νομοθετικών πλαισίων και πολιτικών ασφαλείας και

Γ.- με την ανάπτυξη διμερών συνεργασιών μεταξύ των κρατών για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της διεθνούς διασυνοριακής εγκληματικότητας.

Η Ε.Ε. αποτέλεσε τον χώρο όπου αναπτύχθηκαν–υλοποιήθηκαν οι κυριότερες πολιτικές που σχετίζονται με την διεθνή αστυνομική συνεργασία. Συστάθηκαν ευρωπαϊκοί οργανισμοί που κυριότερο καθήκον τους είναι η αποτελεσματική δίωξη του διεθνούς οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας σε επίπεδο δικαστικής και αστυνομικής συνεργασίας. Είχε προηγηθεί η σύσταση της Interpol, η οποία αποτέλεσε το εφαλτήριο της διεθνούς αστυνομικής συνεργασίας.

Ιδιαίτερα η Ε.Ε. αναπτύσσει αστυνομική συνεργασία στην οποία συμμετέχουν όλες οι αρμόδιες αρχές των Κρατών Μελών [Law Enforcement Agencies (L.E.A)-Αρχές Επιβολής του Νόμου], συμπεριλαμβανομένων των αστυνομικών και τελωνειακών αρχών και άλλων αρχών επιβολής του νόμου ειδικευμένων στον τομέα της πρόληψης ή της εξακρίβωσης αξιόποινων πράξεων ή της διερεύνησής τους.

Επίσης η Ε.Ε. αναπτύσσει δικαστική συνεργασία στην οποία συμμετέχουν οι δικαστικές αρχές των Κρατών Μελών καθώς και εκπρόσωποι των αρχών επιβολής του νόμου προκειμένου από κοινού μέσω ερευνών και διαδικασιών που επεκτείνονται στο χώρο της, να προβούν στη μέγιστη δυνατή αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας.

Γι' αυτούς τους σκοπούς, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, αποφασίζοντας σύμφωνα με τη συνήθη νομοθετική διαδικασία μπορούν να λαμβάνουν μέτρα που αφορούν:

(α) τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, ανάλυση και ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών,

(β) την παροχή υποστήριξης για την ενημέρωση-κατάρτιση του προσωπικού, καθώς και τη συνεργασία σε ότι σχετίζεται με τις ανταλλαγές προσωπικού, την εγκληματολογική έρευνα και τον εξοπλισμό, και

(γ) τις κοινές τεχνικές έρευνας που σχετίζονται με την εξακρίβωση σοβαρών μορφών οργανωμένου εγκλήματος.

Αντικείμενο και στόχος της έρευνας του συγγραφέα, η οποία μετουσιώθηκε στην παρούσα έκδοση, είναι η κριτική παρουσίαση των νομικών κειμένων της Ε.Ε. στην ιστορική της πορεία που ασχολούνται με το Χ.Ε.Α.Δ. (Χώρος, Ελευθερία, Ασφάλεια, Δικαιοσύνη), των κυριότερων ευρωπαϊκών οργανισμών που ασχολούνται με την αντιμετώπιση του οργανωμένου εγκλήματος και της τρομοκρατίας στην Ε.Ε. (Europol, Eurojust, Frontex αλλά και του πρόσφατου θεσμού του Ευρωπαϊκού Εισαγγελέα) και ειδικότερα των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, με την αξιοποίηση παράλληλα επιστημονικής αρθρογραφίας εθνικής και ευρωπαϊκής.

Τεύχος 5, Αρ. 1.

Στο πλαίσιο αυτό ο συγγραφέας εξετάζει την εξέλιξη των κάτωθι πολιτικών που συνδέονται με τους Οργανισμούς της Ευροπολ, Frontex, Eurojust και του θεσμού του Ευρωπαϊκού Εισαγγελέα:

- Χώρος ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης: γενικές πτυχές.
- Πολιτική ασύλου.
- Μεταναστευτική πολιτική.
- Διαχείριση των εξωτερικών συνόρων.
- Δικαστική συνεργασία σε ποινικές υποθέσεις.
- Αστυνομική συνεργασία,

τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι η συγκρότηση των ευρωπαϊκών αυτών οργανισμών, αποτελεί ένα βήμα στην κατεύθυνση της πολιτικής ενοποίησης, ήτοι από τον διακυβερνητικό χαρακτήρα σε υπερεθνικές δομές, δομές που φέρουν στοιχεία συνταγματοποίησης. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στη νομοθετική έκδοση νέων νομικών κειμένων από την Ε.Ε., αντικαθιστώντας προγενέστερες αποφάσεις βάσει των οποίων είχαν συγκροτηθεί οργανισμοί όπως η Ευροπολ, Eurojust, κ.λπ, και για να εκσυγχρονισθεί το νομικό τους πλαίσιο αλλά και για να συμμετάσχουν οι λαοί των Κρατών Μελών της Ε.Ε. σε αυτή τη διαδικασία μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου.

Ο συγγραφέας του πονήματος αυτού μέσω εμπειριστατωμένης έρευνας, εμπλουτισμένης με πλούσιο υλικό (πίνακες, διαγράμματα, συνέντευξη του πρώην Έλληνα Επιτρόπου κ. Αβραμόπουλου Δημητρίου στην Ε.Ε.), διαθέτοντας εντυπωσιακές ακαδημαϊκές σπουδές, πλούσια συγγραφική δραστηριότητα και έχοντας και προσωπική εμπειρία αφού εκπροσώπησε την Ελλάδα ως Επικεφαλής της Ελληνικής Αντιπροσωπείας στη Ευροπολ, διαπιστώνει ότι η διεθνής αστυνομική συνεργασία είναι ο πλέον βασικός θεσμός για την αντιμετώπιση της εγκληματικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διεθνής ανάπτυξη του οργανωμένου εγκλήματος οδήγησε σε νέες μορφές συνεργασίας, μέσω νομικών κειμένων σε πολυμερές και διμερές επίπεδο. Αποτελεί προτεραιότητα όλων των κρατών η αντιμετώπιση του, καθώς υπονομεύει τη δημοκρατία και τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα και ελευθερίες. Στο πλαίσιο αυτό η σύσταση διεθνών, ευρωπαϊκών και περιφερειακών θεσμών για την καταπολέμηση του οργανωμένου διασυνοριακού εγκλήματος αποτελεί μονόδρομο για την προστασία ατόμων και κοινωνιών. Επιπρόσθετα εξετάζονται και οι δραστηριότητες-πρωτοβουλίες που έχει αναπτύξει η Ελλάδα στο πλαίσιο αυτής της πολυμερούς σε επίπεδο ευρωπαϊκής ένωσης αστυνομικής και δικαστικής συνεργασίας.