

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗ
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ:
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΝΕΚΤΑΡΙΑ ΖΟΥΡΝΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρους των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2026

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

POLICY DEVELOPMENT FOR
SUSTAINABILITY: EFFECTIVE STRATEGIES
FOR EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

By

NEKTARIA ZOURNA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus Greece, September 2026

*Στους ανθρώπους μου, εκλιπόντες και μη,
που είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα,
οποιασδήποτε διαδρομής.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν άμεσα ή έμμεσα στην πραγματοποίησή της. Οι συμβουλές, οι καθοδηγήσεις, η εμπύχωση και εμπιστοσύνη αποτέλεσαν σημαντικές αρετές που με εξόπλισαν σε αυτή την απαιτητική προσπάθεια.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Ιωάννη Πολλάλη, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και για την αμέριστη εμπιστοσύνη, επιστημονική καθοδήγηση και εμπύχωση που μου έδειξε. Η συμβολή του ήταν εξαιρετικά σημαντική στην μεθοδολογία και στην αξιολόγηση της παρούσας έρευνας. Ευχαριστώ θερμά τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, στα οποία συγκαταλέγονται η καθηγήτρια Κωνσταντίνα Κοτταρίδη και ο πρόεδρος του ΠΜΣ «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων», ο καθηγητής Μιχαήλ Χλέτσος, για τις χρήσιμες επισημάνσεις και την αξιολόγησή τους.

Επιπλέον, ευχαριστώ τους/τις συναδέλφους μου στο τμήμα μου ΑΚΜΗ ΚΔΒΜ – ΑΚΜΙ INTERNATIONAL, που συνέβαλαν πραγματικά ως δείγμα και διαμεσολαβητές εξωστρέφειας της παρούσας έρευνας, αλλά και για την άμεση ανταπόκριση, στήριξη και αλληλεγγύη που ανέδειξαν. Επίσης ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους του εκπαιδευτικού κλάδου, που παρά τον μεγάλο εργασιακό φόρτο και την έλλειψη χρόνου, κατάφεραν να συμβάλλουν σημαντικά στην συλλογή δεδομένων, με ειλικρίνεια και αλληλεγγύη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ξεχωριστά τα άτομα και τους φορείς που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα: τους καθηγητές μου από το προπτυχιακό μου τμήμα «Ιστορία και Φιλοσοφίας της Επιστήμης» από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Θα ήθελα θερμά να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Γεώργιο Γκότση που μου με βοήθησε να στηρίξω την μεθοδολογία και έρευνά μου με τον τόμο που μου παρείχε. Επιπροσθέτως, το διοικητικό προσωπικό του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, το Διοικητικό προσωπικό από το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ), τους καθηγητές και την Διοίκηση του Ομίλου Κουτσαντώνη στην Πάτρα, την NGO HYP και τη διοίκησή της, το 72^ο Σχολείο Αθηνών, το 54^ο Γυμνάσιο Αθηνών και το Γενικό Λύκειο Μοχού Ηρακλείου.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου στην Ελλάδα και την Αυστραλία. Η πιο αξιοσημείωτη ευχαριστία μου, για την επίκτητη οικογένεια μου εδώ και στο εξωτερικό, που μου έδειξε αμέριστη αφοσίωση, στοργή και ακλόνητη πίστη στις δυνατότητες μου. Χωρίς τη συμβολή και την αμέριστη αγάπη και των δύο, δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτού του κύκλου.

ACKNOWLEDGEMENTS

With the completion of this master's thesis, I feel the need to express my warmest thanks to everyone who contributed, directly or indirectly, to its realization. Their advice, guidance, encouragement, and trust served as invaluable assets throughout this demanding endeavor.

Primarily, I would like to express my sincere gratitude to my supervisor, Professor Ioannis Pollalis, for giving me the opportunity to engage with this subject, as well as for his unwavering trust, academic guidance, and continuous encouragement. His contribution was crucial to the methodology and evaluation of this research. I also extend my heartfelt thanks to the members of the examination committee, Professor Konstantina Kottaridi, and the Director of the MSc Program "Economics of Education and Management of Educational Units," Professor Michael Chletsos, for their insightful comments and constructive evaluation.

Furthermore, I would like to warmly thank my colleagues at AKMI KDBM – AKMI INTERNATIONAL, who participated as the sample and functioned as facilitators for the outreach of this research, as well as for their immediate response, support, and solidarity. I also extend my thanks to all colleagues in the education sector who, despite their heavy workload and limited time, contributed significantly to the data collection with sincerity and willingness.

I would like to extend special thanks to the individuals and institutions that supported this research: my professors from my undergraduate department, "History and Philosophy of Science" at the National and Kapodistrian University of Athens. I express my deep appreciation to Professor Georgios Gotsis, who helped me ground my research methodology through the academic volume he provided. In addition, I thank the administrative staff of the National Technical University of Athens (NTUA), the administrative staff of the Foundation for Research and Technology - Hellas (FORTH), the professors and administration of the Koutsantonis Group in Patras, the management of the NGO HYP, as well as the educational institutions: the 72nd Primary School of

Athens, the 54th Junior High School of Athens, and the General Senior High School of Mochos, Heraklion.

In closing, I express my deep gratitude to my family in Greece and Australia. A special acknowledgment goes to my "chosen" family, both in Greece and abroad, for their devotion, affection, and unwavering faith in my potential. Without the unconditional love and support of everyone, completing this chapter of my life would not have been possible.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη εποχή, η διαχείριση κρίσεων, ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακών μετασχηματισμών εγείρει σύνθετα ερωτήματα. Η παρούσα έρευνα εξετάζει το πεδίο της εκπαίδευσης υπό το πρίσμα της κοινωνικής και επιχειρησιακής στρατηγικής. Παρά την αφθονία μεθοδολογικών εργαλείων, η ευθυγράμμιση όλων των εμπλεκόμενων μερών με έννοιες όπως η στρατηγική βιωσιμότητα και η οργανωσιακή κουλτούρα παραμένει ιδιαίτερα απαιτητική.

Η εργασία αναδεικνύει ότι η βιώσιμη διεπιστημονικότητα αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την εφαρμογή βιώσιμων στρατηγικών, παράλληλα υπογραμμίζει την ανάγκη εξατομικευμένης προσαρμογής των πρακτικών αυτών στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε οργανισμού. Για την αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, προτείνεται ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό μοντέλο που συνδέει τις αρχές ESG (Environmental, Social, Governance) και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από ένα πλαίσιο υβριδικής ηγεσίας (top-down & bottom-up) και έναν δυναμικό κύκλο σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης, επιτυγχάνεται ο ψηφιακός και κοινωνικός μετασχηματισμός του οργανισμού. Η παρακολούθηση της προόδου πραγματοποιείται συστηματικά μέσω δεικτών απόδοσης (KPIs) και διαδραστικών dashboards.

Τα ευρήματα της έρευνας βασίζονται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και σε μικτή μεθοδολογία (ποσοτική και ποιοτική έρευνα με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις). Η ανάλυση επικεντρώθηκε στην ποιοτική αξιολόγηση και τη σχηματική απεικόνιση των δεδομένων (πίνακες και διαγράμματα), αναδεικνύοντας τα κενά που προκαλεί η αμφισημία και η υπερχρήση του όρου «βιωσιμότητα». Συμπερασματικά, το προτεινόμενο μοντέλο κρίνεται βιώσιμο και εφαρμόσιμο σε επίπεδο οργανισμού, ομάδας και ατόμου, εφόσον συνυπολογιστούν οι ιδιαίτερες απαιτήσεις του εκπαιδευτικού πλαισίου.

Λέξεις κλειδιά: Βιωσιμότητα, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Στρατηγική, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υβριδική Ηγεσία, ESG, SDGs, Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής, Συνεχής Κύκλος (PDCA), Μεθοδολογικά Εργαλεία, Μοντέλο Βιώσιμης Στρατηγικής, Δείκτες απόδοσης (KPIs), Dashboards

ABSTRACT

This study highlights that sustainable interdisciplinarity is a fundamental prerequisite for implementing sustainable strategies, while also emphasizing the need to tailor these practices to the specific conditions of each organization.

To address these challenges, an integrated strategic model is proposed, connecting Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and the Sustainable Development Goals (SDGs) with the management of educational organizations. Through a hybrid leadership framework (top-down & bottom-up) and a dynamic cycle of planning, implementation, and evaluation, the organization achieves digital and social transformation. Progress is systematically monitored via Key Performance Indicators (KPIs) and interactive dashboards.

The research findings are based on a literature review as well as a mixed-methodology approach (quantitative and qualitative research utilizing questionnaires and interviews). The analysis focused on qualitative evaluation and the graphical representation of data (tables and charts), highlighting the gaps caused by the ambiguity and overuse of the term "sustainability." In conclusion, the proposed model is deemed viable and actionable at the organizational, team, and individual levels, provided that the specific requirements of the educational context are considered.

Keywords: Sustainability, Sustainable Development, Strategy, Human Resource Management, Organizational Culture, Hybrid Leadership, ESG, SDGs, Strategy Flow Diagram, Continuous Cycle (PDCA), Methodological Tools, Sustainable Strategy Model, Key Performance Indicators (KPIs), Dashboards

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

EYXHAPICTIES	iv
ACKNOWLEDGEMENTS	vi
ABSTRACT	ix
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	x
ΥΠΟΜΝΗΜΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ & ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ	xii
BIBΛIOΓPAΦIKH EΠICTKOΠHΣH (LITERATURE REVIEW).....	xiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°	18
<i>Θεωρητικό Πλαίσιο και Βιωσιμότητα</i>	18
1.1 Εισαγωγή.....	18
1.2 Έννοια και διαστάσεις της βιωσιμότητας (οι απαρχές).....	20
1.3 Οι πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης: περιβαλλοντικός, κοινωνικός και οικονομικός .	26
1.4 Η εκπαίδευση για τη βιώσιμη ανάπτυξη (ESD – UNESCO, Agenda 2030).....	30
1.5 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών οργανισμών στη Βιώσιμη Ανάπτυξη	34
1.6 Ανακεφαλαίωση.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°	36
<i>Πολιτικές και Στρατηγικές Βιωσιμότητας στην Εκπαίδευση</i>	36
2.1 Εισαγωγή	36
2.2 Η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση και η βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης ..	37
2.2.1 Μοντέλα Top-Down & Bottom-Up Integration	38
2.2.2 Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory - Freeman, 1984)	38
2.2.3 Θεωρία Διαχείρισης Αλλαγής (Change Management - Kotter, 1996).....	39
2.2.4 Θεωρία Συστημάτων, Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-Based View – RBV), Μάθηση του Οργανισμού (Organizational Learning) και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM).....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°	41
<i>Μέτρηση και αξιολόγηση - Δεδομενοκεντρική προσέγγιση / Metrics (Πίνακας ελέγχου, Δείκτες)</i>	41
3.1 Εισαγωγή	41
3.1.2 Δείκτες Βιωσιμότητας και ESG – KPIS & DASHBOARDS	41
3.1.3 Παρακολούθηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση πολιτικών βιωσιμότητας	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°	44
<i>Το Βιώσιμο Στρατηγικό Μοντέλο</i>	44

4.1 Εισαγωγή.....	44
4.2 Ολοκληρωμένο πλαίσιο Βιώσιμης Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Οργανισμών.....	46
4.3 Ανακεφαλαίωση.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°.....	49
5.1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
5.1.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
5.1.3 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	122
5.2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	123
<i>Συνέντευξη 1η / γυναίκα 55 ετών, Κύρια Ερευνήτρια, Ινστιτούτο Ηλεκτρονικής Δομής και Λείζερ, Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΗΔΑ–ΙΤΕ)</i>	<i>123</i>
<i>Συνέντευξη 2η / γυναίκα 45 ετών, Διαχειρίστρια Έργων, Ομάδων και Κινητικότητας ..</i>	<i>129</i>
<i>Συνέντευξη 3η / γυναίκα 49 ετών, Διοικητικός υπάλληλος στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο</i>	<i>133</i>
<i>Συνέντευξη 4η / άνδρας 50 ετών, Διευθυντής Σχολικής Μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.....</i>	<i>139</i>
<i>Συνέντευξη 5η / γυναίκα 43 ετών, Συνιδρύτρια, Πρόεδρος & Υπεύθυνη Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της Hellenic Youth Participation.....</i>	<i>144</i>
<i>Συνέντευξη 6η / άνδρας 34 ετών Mobility Project Manager</i>	<i>151</i>
<i>Συνέντευξη 7η / γυναίκα 31 ετών, Υπεύθυνη Υλοποίησης Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Project Manager).....</i>	<i>157</i>
<i>Συνέντευξη 8η / Γυναίκα 29 ετών, Ερευνήτρια</i>	<i>160</i>
<i>Συνέντευξη 9η / Γυναίκα 58 ετών, Manager παραρτήματος φροντιστηρίου μεγάλου εκπαιδευτικού ομίλου</i>	<i>164</i>
<i>Συνέντευξη 10η / Γυναίκα 53, Φιλολόγος εκπαιδευτικός εκπαιδευτικού ομίλου</i>	<i>168</i>
<i>Συνέντευξη 11η / Άνδρας 29 ετών, Παραγωγός Εκπαιδευτικού Υλικού</i>	<i>172</i>
<i>Συνέντευξη 12η / Γυναίκα 48 ετών, Director of Studies (DoS) / Academic Director</i>	<i>176</i>
<i>Συνέντευξη 13η / Γυναίκα 33 ετών, Υπεύθυνη Υλοποίησης Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης.....</i>	<i>183</i>
5.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	187
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°.....	189
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	189
ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	192
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	192
<i>Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία</i>	<i>192</i>
<i>Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....</i>	<i>193</i>

ΥΠΟΜΝΗΜΑ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ & ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Ακρωνόμιο Όρος	/ Πλήρης Απόδοση (Ελληνικά / Αγγλικά)
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ESD	Education for Sustainable Development (Εκπαίδευση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη)
ESG	Environmental, Social, and Governance (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Διακυβέρνηση)
HR	Human Resources (Ανθρώπινο Δυναμικό)
KPIs	Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)
ΚΔΒΜ	Κέντρο Διά Βίου Μάθησης
ΜΚΟ / NGO	Μη Κυβερνητική Οργάνωση / Non-Governmental Organization
PDCA	Plan - Do - Check - Act (Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης)
SDGs / ΣΒΑ	Sustainable Development Goals / Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΟΗΕ)
ΣΑΕΚ / ΙΕΚ	Σχολή Ανώτερης Επαγγελματικής Κατάρτισης / Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WSA / WIA	Whole School Approach / Whole Institution Approach (Ολιστική Σχολική / Θεσμική Προσέγγιση)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ (LITERATURE REVIEW)

Η βιβλιογραφική θεμελίωση της βιωσιμότητας ξεκινά από τον καθιερωμένο ορισμό της Έκθεσης Brundland της Παγκόσμιας Επιτροπής για το περιβάλλον και την Ανάπτυξη του ΟΗΕ. Σε αυτή την χάρτα βιωσιμότητας, ορίστηκε η αειφόρος ανάπτυξη ως την ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών αναγκών του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες, εισάγοντας τις θεμελιώδεις αρχές της διαγενεακής και ενδογενεακής δικαιοσύνης.

Η διεθνής βιβλιογραφία των τελευταίων δεκαετιών τονίζει εμφανώς ότι οι σύγχρονες κοινωνίες λόγω της πολυδιάστατης και περίπλοκης φύσης τους, αντιμετωπίζουν σύνθετες και συστημικές προκλήσεις («wicked problems»). Σε αυτά συγκαταλέγονται η κλιματική αλλαγή, οι ψυχροπολεμικές οικονομικές συνθήκες, η περιορισμένη ποσότητα των φυσικών πόρων, η τάση για υποβάθμιση των οικοσυστημάτων καθώς και οι συνεχώς αυξανόμενες κοινωνικοοικονομικές ανισότητες¹.

Η ρευστότητα της κοινωνικής οργάνωσης και η συνεχής ζήτηση για προσφορά νέων λύσεων, αναδεικνύει πως η βιωσιμότητα δεν αποτελεί απλώς μια τεχνική προσαρμογή, αλλά έναν βαθύ κοινωνικό και οργανωσιακό μετασχηματισμό². Η διερεύνηση της διαμόρφωσης πολιτικών βιωσιμότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι εξαιρετικά κομβικός, καθώς η εκπαίδευση διεθνώς αναγνωρίζεται ως το «όχημα» δημιουργίας θεσμών και καλλιέργεια αειφόρου συνείδησης, κριτικής σκέψης και μιας συμπεριφοράς με υπευθυνότητα.

Οι μελέτες αναδεικνύουν πως η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη διοίκηση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών μονάδων, έχει επιπτώσεις που χαρακτηρίζονται από αμεσότητα, πολλαπλότητα και θετικό πρόσημο (Alshuwaikhat & Abubakar, 2014).

¹ Dovers, S.R.; HandmerBoyer, R. H. W., Peterson, N. D., Arora, P., & Caldwell, K. (2016), Azmat, F., Jain, A., & Sridharan, B. (2023)

² UNESCO. Education for Sustainable Development Goals. The Global Education 2030 Agenda; UNESCO: Paris, France, 2017. Scoones, I.; Stirling, A.; Abrol, D.; Atela, J.; Charli-Joseph, L.; Eakin, H.; Ely, A.; Olsson, P.; Pereira, L.; Priya, R.; et al. Transformations to Sustainability; Steps Working Paper 104; Steps Centre: Sussex, UK, 2018; pp. 618–622.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες, η εφαρμογή πολιτικής από ηγέτες που έχουν ενστερνιστεί το όραμα της βιωσιμότητας, τείνουν να έχουν πιο ξεκάθαρους τρόπους και εφαρμογές, και μεγαλύτερου βεληνεκού αποτελέσματα.

Στο επιχειρησιακό και οργανωσιακό πεδίο, η έννοια αυτή εξειδικεύτηκε μέσω του μοντέλου της Τριπλής Κατώτατης Γραμμής (Triple Bottom Line – TBL) του Elkington (1997). Το συγκεκριμένο μοντέλο αναλύει την ισότιμη αξιολόγηση της περιβαλλοντικής (Planet), κοινωνικής (People) και οικονομικής (Profit), επίδοσης. Στόχος είναι η εναρμόνιση της κερδοφορίας με την κοινωνική δικαιοσύνη και την οικολογική ακεραιότητα³.

Η εξέλιξη της διεθνούς ατζέντας και η συνεχής αλληλεπίδραση των φορέων civil society σε συνδυασμό με τους θεσμούς και άλλους φορείς, οδήγησε στην υιοθέτηση της Sustainable Development Agenda 2030 του ΟΗΕ και των 17 στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, όπως τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance)⁴. Πιο συγκεκριμένα, ο ΣΒΑ⁵ 4.7 για την Ποιοτική Εκπαίδευση, σε άμεση συνέργεια με τον ΣΒΑ 12 για την Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή, αναδεικνύουν την διακυβέρνηση και τον πολιτισμό ως διευρυμένες διαστάσεις της βιωσιμότητας.⁶

³ Journey for Sustainable Development and Peace Journal ISSN: 2976-1328 (Online)

⁴ The importance of addressing the social dimension, together with the environmental and economic sustainability dimensions, is also visible in the global guidelines for sustainability defined within the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). These global priorities, which apply to every member of society and every organization, including businesses, their managers, and employees, call for a collective addressing of social issues. These social issues are SDG 1 (No Poverty), SDG 2 (Zero Hunger), SDG 3 (Good Health and Well-being), SDG 4 (Quality Education), SDG 5 (Gender Equality), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), SDG 10 (Reduced Inequalities), SDG 12 (Responsible Production and Consumption), and SDG 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions). SDG 17 encourages partnerships among all the SDGs, which collectively represent three dimensions of sustainability—social, environmental, and economic.

⁵ Στόχος Βιώσιμης Ανάπτυξης

⁶ The articulation of distinct social, economic, and environmental aspects of 'sustainable development' can be seen in Agenda 21 (1992) and are arguably implicit in the Brundtland Report (1987), although cultural and political institutional aspects are also present. Indeed, Agenda 21 mentions "economic, social and environmental" dimensions (Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson, 2018). Education for Sustainability (ARIES) for the Department of the Environment and Heritage, Australian Government.

⁶ The application of the framework will provide benefits as part of a whole-institution approach (that targets education, research, operations, administration, community relationships) in formal education settings (e.g., Higher Education institutions, primary and secondary schools, educator training organisations), where the learning and training environments are aligned to the sustainability vision, and where institutional changes are taking place to facilitate the sustainability transformation.

Αναφορικά με την εκπαιδευτική πολιτική, η παραδοσιακή Περιβαλλοντική Εκπαίδευση μετεξελίχθηκε στην Εκπαίδευση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (ΕΑΑ/ESD), η οποία, σύμφωνα με την UNESCO, συνιστά μια δια βίου, μετασχηματιστική μαθησιακή διαδικασία προσανατολισμένη στην καλλιέργεια κριτικής σκέψης, αξιών και αειφόρων δεξιοτήτων.⁷

Για την ουσιαστική εφαρμογή της ΕΑΑ, η σύγχρονη βιβλιογραφία απορρίπτει τις αποσπασματικές «πράσινες» δράσεις και προκρίνει την υιοθέτηση της Ολιστικής Θεσμικής / Σχολικής Προσέγγισης (Whole Institution / Whole School Approach – WIA/WSA).⁸ Η προσέγγιση αυτή, όπως υποστηρίζουν οι Κίουρι & Voulvoulis και ο Shallcross, μετατρέπει τον εκπαιδευτικό οργανισμό σε ένα «ζωντανό εργαστήριο αειφορίας» (living lab), διαχέοντας τη βιωσιμότητα σε τρεις αλληλένδετους άξονες: στον παιδαγωγικό/προγραμματικό άξονα, μέσω διεπιστημονικών αναλυτικών προγραμμάτων, στον κοινωνικό/οργανωσιακό άξονα μέσω δημοκρατικής διακυβέρνησης και εξωστρέφειας στην κοινότητα, και στον περιβαλλοντικό/τεχνικό

Educational organisations often suffer from inertia, such as established beliefs of how they should function, how teaching and learning should be practised, and what kind of relationships with the wider community they should seek to develop; can be very powerful and persistent

⁶ Popular change management theorists (e.g., Lewin, Kotter, and Kanfer) have identified that skilled leaders are needed to implement change successfully (Appelbaum et al., 2012; Hussain et al., 2018; Kanfer & Goldstein, 1991).

⁶ To address issues of power and individual versus collective responsibility, we envisage the implementation of the framework through a mixed approach: bottom-up and top-down. This will allow, on the one hand, the building of communities within formal education organisations, such as Universities or schools, to act as niche-points of innovation and change-makers that will initiate, implement, institutionalise and share effective practices. On the other hand, implementation of this framework at the level of the educational system will favour the alignment of those niche initiatives by enabling transformational change in the current educational policy landscape moving from the macro to the micro level. The implementation process can be facilitated by establishing a group of sustainability change-agents/champions within the educational institution (with members from all crucial stakeholder groups identified earlier), who will bear the responsibility of bringing all the stakeholders together to decide on common visions, competences and teaching- learning strategies. Further, they will develop a platform for frequent communication of the plan development, tackle challenges, monitor and evaluate progress in a transparent and inclusive way. (“Education for Sustainable Development: A Systemic Framework for Connecting the SDGs to Educational Outcomes”, Vasiliki Kioupi and Nikolaos Voulvoulis, 2019)

⁷ 466, M. A. SCHMITZ ET AL.

⁸ Henderson, K. & Tilbury, D. (2004). Whole School Approaches to Sustainability: An International Review of Sustainable School Programs. Report Prepared by the Australian Research Institute in Education for Sustainability (ARIES) for the Department of the Environment and Heritage, Australian Government.

άξονα μέσω της βιώσιμης διαχείρισης των υποδομών, της ενεργειακής αναβάθμισης και της ψηφιοποίησης⁹.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η επιτυχής υλοποίηση για μια αειφόρο μετάβαση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, απαιτείται η ενσωμάτωση σύγχρονων θεωριών διοίκησης και διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής¹⁰. Ειδικότερα, η υβριδική σύνθεση των μοντέλων Top-Down και Bottom-Up¹¹, όπου η στρατηγική καθοδήγηση της Διοίκησης συνδυάζεται με τη συμμετοχική δράση εκπαιδευτών και σπουδαστών, ενώ η Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory) του Freeman¹², επιτάσσει τη συστηματική διαβούλευση με εσωτερικούς και εξωτερικούς εταίρους. Παράλληλα, η εφαρμογή του Μοντέλου 8 Σταδίων Διαχείρισης Αλλαγής του Kotter¹³,

⁹ The application of the framework will provide benefits as part of a whole-institution approach (that targets education, research, operations, administration, community relationships) in formal education settings (e.g., Higher Education institutions, primary and secondary schools, educator training organisations), where the learning and training environments are aligned to the sustainability vision, and where institutional changes are taking place to facilitate the sustainability transformation.

Educational organisations often suffer from inertia, such as established beliefs of how they should function, how teaching and learning should be practised, and what kind of relationships with the wider community they should seek to develop; can be very powerful and persistent

¹⁰ Popular change management theorists (e.g., Lewin, Kotter, and Kanfer) have identified that skilled leaders are needed to implement change successfully (Appelbaum et al., 2012; Hussain et al., 2018; Kanfer & Goldstein, 1991).

¹¹ To address issues of power and individual versus collective responsibility, we envisage the implementation of the framework through a mixed approach: bottom-up and top-down. This will allow, on the one hand, the building of communities within formal education organisations, such as Universities or schools, to act as niche-points of innovation and changemakers that will initiate, implement, institutionalise and share effective practices. On the other hand, implementation of this framework at the level of the educational system will favour the alignment of those niche initiatives by enabling transformational change in the current educational policy landscape moving from the macro to the micro level. The implementation process can be facilitated by establishing a group of sustainability change-agents/champions within the educational institution (with members from all crucial stakeholder groups identified earlier), who will bear the responsibility of bringing all the stakeholders together to decide on common visions, competences and teaching- learning strategies. Further, they will develop a platform for frequent communication of the plan development, tackle challenges, monitor and evaluate progress in a transparent and inclusive way. (“Education for Sustainable Development: A Systemic Framework for Connecting the SDGs to Educational Outcomes”, Vasiliki Kioupi and Nikolaos Voulvoulis, 2019)

¹² Stakeholder theory emphasizes the importance of identifying and creating value for all stakeholders involved, rather than solely focusing on trade-offs (Freeman et al., 2010)

¹³ Business or community projects, guest speakers, and site visits provide opportunities for students to interact with, and understand, these complex social environments and their constraints by engaging with routines and culture (Sroufe & Ramos, 2011). Hence, the application of SSB intentions should also be implemented in external settings, again with evaluation and identified strategies for overcoming the challenges to achievement.

συμβάλλει στην υπέρβαση των κύριων οργανωσιακών εμποδίων, όπως η έλλειψη χρηματοδότησης (81,3%), η ανεπαρκής κατάρτιση (58,1%) και η γραφειοκρατική δυσκαμψία (58,1%)¹⁴. Παρομοίως, όπως το προαναφερθέν μοντέλο διαρθρώνει τα βήματα για οργανωσιακή αλλαγή και στρατηγική, τα πέντε μοντέλα βιώσιμης ηγεσίας (μετασχηματιστικό, διανεμημένο, οικολογικό, ηθικό και αυθεντικό) καλλιεργούν την απαραίτητη οργανωσιακή κουλτούρα δέσμευσης¹⁵.

Η ενοποίηση των προαναφερθέντων θεωρητικών, διοικητικών και παιδαγωγικών ρευμάτων αποτυπώνεται σχηματικά και αποδεικνύεται επιχειρησιακά μέσω του Βιώσιμου Μοντέλου Στρατηγικής Ροής που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία (Sustainable Strategic Flow Model)¹⁶

¹⁴ Education for Sustainable Development: A Systemic Framework for Connecting the SDGs to Educational Outcomes”, Vasiliki Kioupi and Nikolaos Voulvoulis, 2019)

¹⁵ Η ικανότητα του διευθυντή του σχολείου να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τη σχολική κοινότητα και να κερδίζει τη δέσμευση των μαθητών και του προσωπικού επηρεάζει σε μεγάλο ποσοστό το επίτευγμα μετασχηματισμού της εκπαίδευσης όσον αφορά την αντιμετώπιση θεμάτων βιώσιμης ανάπτυξης. (McKeown, 2013)

¹⁶ Ηγετική Δέσμευση & Διακυβέρνηση → Top-Down Leadership → Επιχειρησιακή Μετασχηματιστική Δράση (WSA/WIA & Kotter Change Management) → Δεδομένοκεντρική Μέτρηση & Ανατροφοδότηση (KPIs / ESG Scorecard / Dashboards / PDCA Cycle)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Θεωρητικό Πλαίσιο και Βιωσιμότητα

1.1 Εισαγωγή

Ο 21^{ος} αιώνας χαρακτηρίζεται από μεγάλες μεταβολές σε περιβαλλοντικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Η περιβαλλοντική και η ενεργειακή κρίση φέρνουν στο προσκήνιο το ζήτημα της επιβίωσης του ανθρώπινου είδους εις αεί. Πλέον, οι πολυεπίπεδες και αλληλένδετες κρίσεις, η αβεβαιότητα και η ανθρωπιστική αποσταθεροποίηση, οδήγησαν την ανθρώπινη νόηση σε μια νέα συνειδητοποίηση. Η σύγχρονη παγκόσμια πραγματικότητα διαμορφώνεται υπό την πίεση πρωτοφανών περιβαλλοντικών, κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων. Συγχρόνως οι εμπόλεμες συγκυρίες αλλάζουν συνεχώς τους πρωταγωνιστές της οικονομικής πρωτοκαθεδρίας και δημιουργούν μεγάλες κοινωνικές ανισότητες, δημιουργώντας ανεπάρκειες στις παρούσες ανθρώπινες ανάγκες.

Η κλιματική αλλαγή, η ταχεία εξάντληση των φυσικών πόρων, η απώλεια της βιοποικιλότητας, η αύξηση των κοινωνικών ανισοτήτων και οι οικονομικές αποσταθεροποιήσεις, καθιστούν σαφές πως τα παραδοσιακά γραμμικά μοντέλα ανάπτυξης είναι μη βιώσιμα και μη αποτελεσματικά, αφού δεν ανταποκρίνονται στο status quo. Προηγούμενα μοντέλα και στρατηγικές βασίζοντας σε αλόγιστη κατανάλωση πόρων και σε βραχυπρόθεσμες οικονομικές μεγεθύνσεις (WCED, 1987; UN, 2015).

Η ιστορική εξέλιξη της περιβαλλοντικής και αειφορικής συνείδησης υπήρξε σταδιακή. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός πως μια ολιστική κοινωνική στρατηγική άρχισε να πραγματοποιείται κατόπιν διασκέψεων, διακηρύξεων και χαρτών. Πιο αναλυτικά, οι προσεγγίσεις που εξασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ ατόμων, κοινωνιών και ευρύτερα του ανθρώπινου είδους στον πλανήτη, καθίσταται μια αναγκαία συνθήκη για την σύνδεση παρόντος και μέλλοντος αλλά και το δαρβινικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για επιβίωση και εξέλιξη. Αυτή η ανάγκη για έναν ριζικό επαναπροσδιορισμό των αναπτυξιακών προτύπων, οδήγησε στην ανάδυση της έννοιας της βιώσιμης ή αειφόρου ανάπτυξης (sustainable development) ως κεντρικής

ρυθμιστικής ιδέας, για την οργάνωση ανθρωπίνων κοινωνιών στον σύγχρονο κόσμο (Φλογαΐτη, 2011; Sterling, 2016).

Αυτή η ζήτηση λοιπόν για ολιστικές προσεγγίσεις σε ένα πλαίσιο Παγκοσμιοποιημένης Κοινωνίας, που στοχεύουν σε ένα κοινό μέλλον, δημιούργησε θεσμικές πρωτοβουλίες. Η βιώσιμη ανάπτυξη, αρχικά ορίστηκε στην έκθεση της Brundtland της Διεθνούς Επιτροπής για το περιβάλλον και την Ανάπτυξη του 1987. Στο πλαίσιο διεθνών πρωτοβουλιών των Ηνωμένων Εθνών και της UNESCOs, ορίζεται η Agenda 2030, που περιλαμβάνει 17 στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης. (Sustainable Development Goals – SDGs).

Η ατζέντα αυτή, που δρα ως μοχλός θεσμικής αλλαγής, αναγνωρίζει την Εκπαίδευση ως φορέα αγωγής της βιώσιμης θεσμικής μεταρρύθμισης (Education for Sustainable Development). Η εκπαίδευση, αναγνωρίζεται ως ο πλέον κρίσιμος καταλύτης αλλά ταυτοχρόνως το θεμελιώδες «όχημα» για την επίτευξη της βιωσιμότητας. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πλέον δεν έχουν μόνο την ιδιότητα να μεταλαμπαδεύουν γνώση, αλλά να ενσωματώσουν στρατηγικές βιωσιμότητας για την εύρυθμη θεσμική και διοικητική λειτουργία τους. Ήδη από τις πρώτες διεθνείς συνδιασκέψεις, όπως η Διακήρυξη του Βελιγραδίου (IUCN, 1970) και η Διακήρυξη της Τιφλίδας (1977), υπογραμμίστηκε ότι η αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών κρίσεων απαιτεί τη διαμόρφωση ενήμερων, ευαισθητοποιημένων και ενεργών πολιτών, εξοπλισμένων με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και αξίες (UNESCO, 2017; Φλογαΐτη & Λιαράκου, 2009). Πέρα από την διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας, φέρουν την ευθύνη της διαμόρφωσης βιώσιμων πολιτικών και πρακτικών ευρύτερα.

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το θεωρητικό πλαίσιο της βιωσιμότητας, οι απαρχές και οι βασικές έννοιες, οι πυλώνες του ζητήματος και ο ρόλος των εκπαιδευτικών οργανισμών στην δημιουργία βιώσιμων πολιτικών (sustainable policy making).

1.2 Έννοια και διαστάσεις της βιωσιμότητας (οι απαρχές)

Ο όρος βιωσιμότητα ετυμολογικά προέρχεται από την λέξη βίος, που σημαίνει ζωή. Η βιωσιμότητα ως λέξη, σημαίνει η τάση μιας κατάστασης, ενός οργανισμού, ενός πλαισίου ή συστήματος να ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να διακυβεύεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες. (Brundtland 1987:37)

Η έννοια της Βιωσιμότητας συνδέεται με την βιώσιμη ανάπτυξη, όπως διατυπώθηκε στην Έκθεση Brundtland το 1987 από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη των Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ, WCED). Στην Έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη με τίτλο: “Το Κοινό μας Μέλλον”, παρουσιάζεται «Μια παγκόσμια ατζέντα για αλλαγή», ώστε να προταθούν βιώσιμες στρατηγικές έως το 2000.

Σε αυτές τις στρατηγικές συγκαταλέγονται η περιβαλλοντική μέριμνα εντός ενός πλαισίου ενισχυμένης συνεργασίας μεταξύ αναπτυσσόμενων χωρών, καθώς και εκείνων που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η συνεργασία αυτή, εξασφαλίζει την επίτευξη κοινών στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων, φυσικών πόρων, αναπτυξιακών μοντέλων και αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων.

Αυτή η συλλογική δράση, “επιβάλλει” στην διεθνή κοινότητα να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις ολοένα αυξανόμενες απειλές του κοινού μέλλοντος, με κοινές αντιλήψεις και δημιουργία μηχανισμών αντίδρασης που αφορούν την προστασία της αριστοτελικής ευδαιμονίας των λαών και του περιβάλλοντός τους. Η αειφορία λοιπόν, στον πυρήνα της διακατέχεται από δύο θεμελιώδεις άξονες δικαιοσύνης και ηθικές και φιλοσοφικές διαστάσεις (WCED,1987):

1. Διαγενεακή Δικαιοσύνη (Intergenerational Equity):

Η ηθική υποχρέωση της παρούσας γενιάς να διατηρήσει και να μεταβιβάσει το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό κεφάλαιο στις επερχόμενες γενιές σε εξίσου καλή ή βελτιωμένη κατάσταση, δηλαδή έναν πλανήτη με επαρκές φυσικό κεφάλαιο και περιβαλλοντική ευθυγράμμιση, χωρίς να υποβαθμίζεται από το υπάρχον. Οι επερχόμενες γενιές λοιπόν, δικαίως και εμφανώς, έχουν το

αναλλοίωτο δικαίωμα πρόσβασης σε πόρους, καθώς και την ύπαρξή τους, σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από φυσική επάρκεια. Συνεπώς, αυτή η πρόσβαση, αποτελεί μιας ευθύνη-φροντίδα των προηγούμενων.

2. Ενδογενεακή Δικαιοσύνη (Intragenerational Equity):

Η διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης όλων των πληθυσμών του παρόντος ανεξαιρέτως: στους φυσικούς πόρους, στην ευημερία, στην υγεία, στην εκπαίδευση, στα θεμελιώδη δικαιώματα και στα κοινωνικά αγαθά, με έμφαση στην εξάλειψη των φαινομένων φτώχειας και αποκλεισμών κοινωνικού χαρακτήρα. (WCED, 1987; Spangenberg 2005).

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ των ορών βιωσιμότητας και βιώσιμης ανάπτυξης (*sustainability* ≠ *sustainable growth*). Επιπροσθέτως η βιωσιμότητα δεν νοείται ως μια στατιτική κατάσταση αρμονίας, αλλά ως μια εξελικτική διαδικασία προσαρμογής και αλλαγής (Dyllick & Muff 2015). Παρομοίως ο Sterling (2016) και ο Rieckmann (2018) επισημαίνουν πως η βιωσιμότητα δεν είναι μια στατική ισορροπία, αλλά μια εξελικτική διαδικασία με δυναμικά χαρακτηριστικά συνεχούς προσαρμογής και μάθησης. Σε αυτή την κατάσταση διαρκούς ανατροφοδότησης, ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις οφείλουν να εναρμονίζονται τόσο με τις παρούσες όσο και με τις μελλοντικές ανάγκες της ανθρωπότητας.

Συμπερασματικά, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αλλαγής κατά την οποία η εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, ο προσανατολισμός της τεχνολογικής ανάπτυξης και οι θεσμικές μεταβολές βρίσκονται σε αρμονία και ενισχύουν τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές δυνατότητες ικανοποίησης αναγκών και προσδοκιών» (WCED, 1987:46).

Σύμφωνα με τον Sachs (2010), ούτε η ανάπτυξη ούτε η βιωσιμότητα μπορούν να συμβούν μεμονωμένες η μια από την άλλη. Η πρώτη ορίζει την βιωσιμότητα ως το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας που πληρούνται οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης, ενώ ως βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται η πορεία προς την βιωσιμότητα. Η έννοια παρουσιάζεται να έχει πολυσημία, λόγω της ερμηνευτικής της ευελιξίας και της διάδρασης μεταξύ διαφορετικών τομέων και φορέων (Dryzek, 2013). Ο όρος έχει

επικριθεί ως ασαφής και επιδεκτικός σε ένα ευρύ φάσμα ερμηνειών, πολλές από τις οποίες είναι αντικρουόμενες.

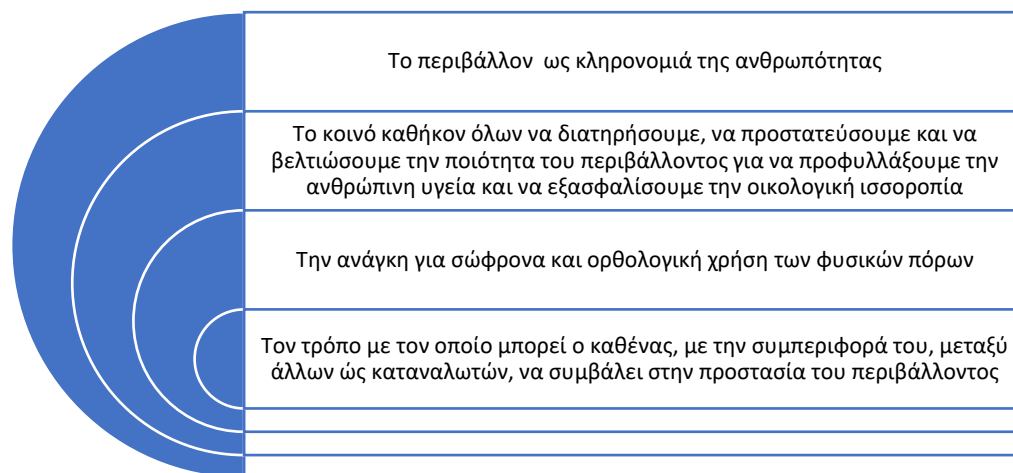
Η σύγχυση έχει προκληθεί επειδή οι όροι «βιώσιμη ανάπτυξη», «βιώσιμη μεγέθυνση» και «βιώσιμη χρήση» έχουν χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά, σαν να έχουν το ίδιο νόημα. (IUCN et al ,1991) Στην πραγματικότητα η “βιώσιμη μεγέθυνση”, είναι μια έννοια που αποτελεί αντίφαση, διότι τίποτα φυσικό δεν έχει την δυνατότητα να αυξάνεται για πάντα. Η “βιώσιμη χρήση” εφαρμόζεται αποκλειστικά στους ανανεώσιμους πόρους, εννοώντας την χρήση με ρυθμούς που έχουν το χαρακτηριστικό της αυτό-ανανέωσης. (IUCN et al ,1991)

Το θεμελιώδες έργο της Επιτροπής Brundtland, αποτελεί την Magna Carta του βιώσιμου στρατηγικού σχεδιασμού και αποτέλεσε το έναυσμα για την ενσωμάτωση πολυδιάστατων παραμέτρων και την ανάγκη δημιουργίας ολιστικής προσέγγισης. Ο στόχος ήταν η ανάπτυξη των χωρών και η διασφάλιση ενός κοινού γνώμονα βελτίωσης των πολιτών, αναπτυγμένων/αναπτυσσόμενων κρατών, και η διατήρηση των φυσικών πόρων (Δημητρίου 2003).

Το 1987, συγκλείστηκε το Διεθνές Συνέδριο Μόσχας η «Διεθνής στρατηγική δράσης στην περιβαλλοντική εκπαίδευση και κατάρτιση για τη δεκαετία του 1990». Στο διεθνές συνέδριο συμμετείχαν 300 ειδικοί από 100 χώρες και παρευρέθηκαν ως παρατηρητές εκπρόσωποι κοινωνίας πολιτών, δηλαδή από διεθνείς μη κυβερνητικές οργανώσεις (UNESCO, 1988). Η συγκεκριμένη δράση είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία εκπαιδευτικής τράπεζας, πλούσια σε μεθοδολογικά εργαλεία, εκπαιδευτικό υλικό, τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την υλοποίηση περιβαλλοντικών εκπαιδευτικών στρατηγικών.

Οι διαπιστώσεις του συνεδρίου ανέδειξαν την ανάγκη ενδυνάμωσης του διεθνούς συστήματος πληροφόρησης, την ενίσχυση της έρευνας και των πειραματικών μελετών, την ανάγκη κατάρτισης του προσωπικού σε τεχνολογικό, πανεπιστημιακό, διεθνές και περιφερειακό επίπεδο. Η ανάδειξη αυτών των ερωτημάτων στην επιφάνεια, δημιούργησε την συνάντηση του Συμβουλίου της Ευρώπης και των Υπουργών Παιδείας το 1988, να ψηφίζουν την υλοποίηση και την ενσωμάτωση της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και των αρχών βιωσιμότητας σε όλες τις μορφές εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Οι πρωτοβουλίες αυτές είχαν ως απώτερο σκοπό την σύμπραξη μεταξύ πανεπιστημίων και εκπαιδευτικών φορέων, την ανταλλαγή ιδεών,

την ενίσχυση της νεανικής πρωτοβουλίας, την εξέλιξη της τεχνολογίας, και την αντανakλαστική συμπεριφορά των ατόμων για θέματα περιβάλλοντος (ΕΕ,1988):



Πίνακας 1.1. Συνοπτικό Διάγραμμα από το έργο της κ. Δημητρίου

Οι παραπάνω στόχοι, παρουσιάζουν μια ολιστική προσέγγιση και διαμόρφωση μιας “βιώσιμης” συμπεριφοράς που θα θέτει αξίες, προτεραιότητες και στάσεις με ατομικό και συλλογικό πρόσημο, αλλά και την ποιοτική διάσταση του θέματος. Πλέον η βιωσιμότητα δεν θα κρίνεται από ποσοτικά κριτήρια και δεδομένα, αλλά και από ποιοτικά.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα Ηνωμένα Έθνη συγκάλεσαν τη δεύτερη Παγκόσμια Διάσκεψη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (UNCED) το 1992, στο Ρίο Ντε Τζανέιρο. Στο συνέδριο αυτό, αναγνωρίστηκε η αξία του εγχειρήματος, δίνοντας διεθνή συναίνεση στον ρόλο του περιβάλλοντος στην ανθρώπινη ευημερία και την ολιστική ανάπτυξη.

Κατά τη διάρκεια του UNCED, εγκρίθηκε το συνολικό σχέδιο δράσης «Ατζέντα 21», το οποίο αντιμετωπίζει ζητήματα βιώσιμης ανάπτυξης. Πιο αναλυτικά, ήταν ένα πρόγραμμα δράσης για την βιώσιμη ανάπτυξη που θα άλλαζε τα δεδομένα του 21^{ου} αιώνα, δημιουργώντας νέα κεφάλαια στην πορεία της βιωσιμότητας.

Κοινωνική και οικονομική διάσταση	Περιβαλλοντική Διάσταση	Ενδυνάμωση του ρόλου των Κοινοτήτων	Μέσα Υλοποίησης
Διεθνές Πλαίσιο συνεργασίας και δέσμευση για αποτελεσματική διοίκηση	Ορθή Διαχείριση φυσικών συντελεστών (νερό, δάση και γη)	Παγκόσμια Δράση για ισότητα των Φύλων	Οικονομικοί πόροι και μηχανισμοί
Αποτελεσματική διαχείριση για τον περιορισμό της φτώχειας	Προστασία των οικοσυστημάτων και της βιοποικιλότητας	Ενίσχυση των Παιδιών και των Νέων στην Βιώσιμη Ανάπτυξη	Προώθηση δικτύων και εκπαίδευσης
Δημογραφική δυναμική και βιωσιμότητα	Προστασία της ατμόσφαιρας και των εύθραυστων οικοσυστημάτων	Ενδυνάμωση Εταίρων και ΜΚΟ για την Βιωσιμότητα	Εθνικοί και διεθνείς μηχανισμοί για συνεργασία σε αναπτυσσόμενες χώρες
Καθολική Προσβασιμότητα στην υγεία και την εκπαίδευση	Προώθηση πρακτικών βιώσιμης γεωργίας	Ενδυνάμωση των σωματίων και των συνδικάτων των εργαζομένων, των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας αγροτών	Δημιουργία συστημάτων υλοποίησης, ελέγχου και νομικά πλαίσια
Μεγαλύτερη πρόσβασης στα βασικά αγαθά, όπως τροφή, νερό και ενέργεια	Ορθή διαχείριση των χημικών ουσιών, περιορισμός τοξικών αποβλήτων	Ενεργός ρόλος της Επιστημονικής Κοινότητας	Προσβασιμότητα στην πληροφορία για όλους και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πίνακας 1.2: Συνοπτικό Διάγραμμα UNCD,1992

Η Ατζέντα 21 δεν ήταν δεσμευτική νομικά, (UNCD,1992:2) αλλά δημιούργησε πλαίσιο και κατευθυντήριες γραμμές για προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το 1992, συντελέστηκε το Παγκόσμιο Συνέδριο Εκπαίδευσης και Επικοινωνίας για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη στο Τορόντο. Στο συνέδριο που οργανώθηκε από το UNEP, την UNESCO και το ICC (International Chamber of Commerce - Παγκόσμιος Επιχειρηματικός Οργανισμός) τον Οκτώβριο του

1992, συμμετείχαν περισσότερα από 3000 άτομα από 75 διαφορετικές χώρες. Οι εργασίες του επικεντρώθηκαν στις αρχές της Agenda 21 για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και την κατάρτιση του ευρύτερου κοινού, καθώς στο Ρίο αναγνωρίστηκε ως το εργαλείο που θα εξυπηρετούσε τις ανάγκες της (UN, 2004).

Στο συνέδριο αρχικά αναδείχθηκε το φυσικό κεφάλαιο, χάρις του οποίου αναπτύσσονται οι κοινωνίες, και η διατήρηση του, η οποία συνδέεται άμεσα με την μείωση του ανθρώπινου αντικτύπου. Στόχος λοιπόν ήταν η κατανόηση των ανθρωπίνων επιπτώσεων λόγω των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, η αξιοποίηση της τεχνολογικής πρόοδου, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η κοινωνική και οικονομική αλλαγή (UN, 2004).

Το 1997, ακολουθεί η Διεθνής Διάσκεψη στη Θεσσαλονίκη, με στόχο την ευαισθητοποίηση των πολιτών για την αειφορία και την εκπαίδευσή τους. Σε αντίθεση με προηγουμένως, το κείμενο δεν αποτέλεσε προϊόν συζήτησης και ανταλλαγής ιδεών μεταξύ των συμμετεχόντων, αλλά προετοιμάστηκε από την UNESCO και τέθηκε στην ολομέλεια για υιοθέτησή του. Βασίστηκε στις αρχές της Agenda 21 και στα σχέδια δράσης και τις στρατηγικές για προώθηση της ΠΕ από τις κύριες διεθνείς συναντήσεις που προηγήθηκαν (Βελιγράδι, Τιφλίδα, Μόσχα), αλλά με ενισχυμένη και κεντρική ιδέα την εκείνη της αειφορίας (UNESCO -EPD, 1997, άρθρο 2).

Τον Σεπτέμβριο του 2000, θεσπίζονται από την Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ, οι Αναπτυξιακοί Στόχοι για την Χιλιετία, με χρονικό πλαίσιο υλοποίησης έως το 2015 (UN, 2000). Η διακήρυξη δέσμευε τα κράτη-μέλη και τους παγκόσμιους ηγέτες να λάβουν δράση ώστε να καταπολεμήσουν την πείνα, τη φτώχεια, τον αναλφαριθμητισμό, την ανισότητα των φύλων, τις διακρίσεις και την περιβαλλοντική υποβάθμιση.

Συγκεκριμένα εστίαζαν σε: 1) εξάλειψη της φτώχειας και της πείνας, 2) εκπαίδευση για όλους, ολοκλήρωση πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, 3) προώθηση της ισότητας των φύλων και ενδυνάμωση των γυναικών, 4) μείωση της παιδικής θνησιμότητας, 5) βελτίωση της υγείας των μητέρων που κυοφορούν, 6) καταπολέμηση του HIV/AIDS, της ελονοσίας και άλλων ασθενειών, 7) διασφάλιση της περιβαλλοντικής αειφορίας και 8) παγκόσμια συνεργασία για την ανάπτυξη.

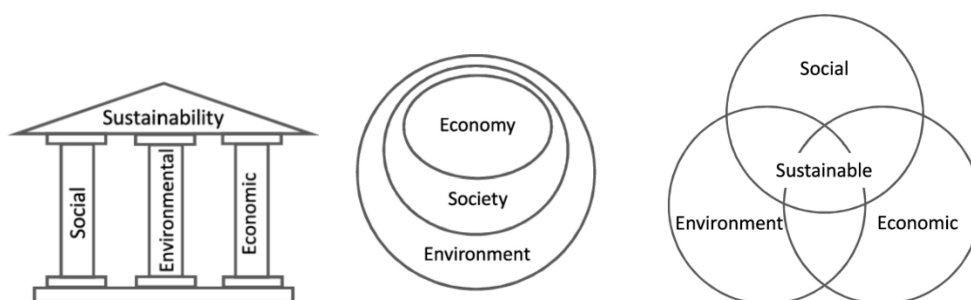
Οι Αναπτυξιακοί Στόχοι για την Χιλιετία μετασχηματίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας στους 17 Στόχους για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (Δημητρίου, 2023).

1.3 Οι πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης: περιβαλλοντικός, κοινωνικός και οικονομικός

Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ευρέως γνωστοί ως περιβαλλοντικός, κοινωνικός και οικονομικός. Το δημοφιλές διάγραμμα με τους τρεις τεμνόμενους κύκλους, (της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και της οικονομίας), φαίνεται να παρουσιάζεται πρώτη φορά το 1987 από τον οικονομολόγο Barbier, ο οποίος στο άρθρο του «The concept of Sustainable Economic Development», παρουσίασε ένα μοντέλο που περιλάμβανε το βιολογικό, το οικονομικό και το κοινωνικό σύστημα, για την αντιμετώπιση της φτώχειας στις χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου. Για την επίτευξη των στόχων των συστημάτων αυτών, σημαντική προϋπόθεση ήταν η ισορροπία (Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson, 2018).

Ωστόσο, φαίνεται το εννοιολογικό πλαίσιο με την αλληγορία των πυλώνων να εγκαθιδρύεται νωρίτερα. Η πολυδιάστατη φύση του διαλόγου για την βιωσιμότητα, η οποία πηγάζει από πολλές διαφορετικές σχολές σκέψης, δηλώνει την απουσία ενός στερεού θεωρητικού μοντέλου με κανονιστική διάσταση και αυστηρή επιχειρησιακή εφαρμογή.

Εναλλακτικές εκδοχές περιλαμβάνουν τις τρεις πτυχές να απεικονίζονται οπτικά ως ομόκεντροι κύκλοι ή ως κυριολεκτικοί «πυλώνες», είτε να υφίστανται ανεξάρτητα από οπτικά βοηθήματα ως διακριτές κατηγορίες για τους στόχους ή τους δείκτες βιωσιμότητας. Αν και είναι ελκυστικά λόγω της απλότητάς τους, το νόημα που μεταδίδεται από αυτά τα διαγράμματα – καθώς και η ευρύτερη αντίληψη των «πυλώνων»– είναι συχνά ασαφές, εμποδίζοντας τη δυνατότητα για μια συνεκτική επιχειρησιακή εφαρμογή. (Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson, 2018).



Πίνακας 1.3. Η απεικόνιση του εννοιολογικού πλαισίου στην διεθνή βιβλιογραφία

Η ρητή καθιέρωση του όρου «τρεις πυλώνες» έγινε στην Παγκόσμια Διάσκεψη Κορυφής για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002. Επίσημως έγινε η οικοδόμηση μιας κοινωνίας που στηρίζεται σε «αλληλένδετους και αμοιβαία ενισχυόμενους πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης —την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία— σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο».

Καθώς η πολιτική και η ακαδημαϊκή κοινότητα επαναπροσδιορίζουν το πλαίσιο της βιωσιμότητας, ο επιχειρηματικός κόσμος ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της βιωσιμότητας εκφράζοντας ένα εξειδικευμένο πλαίσιο. Το 1994, ο John Elkington εισήγαγε την έννοια του «Triple Bottom Line», (TBL ή αλλιώς Τριπλός Απολογισμός), η οποία συμπληκνώθηκε με το τρίπτυχο των 3 Ps «Άνθρωποι, Πλανήτης, Κέρδος» (People, Planet, Profit).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι επιχειρήσεις αποκτούν την δυνατότητα να αξιολογούν την απόδοσή τους πολυδιάστατα και όχι μόνο με χρηματοοικονομικούς όρους όπως γινόταν προηγουμένως (Profit), αλλά συνυπολογίζοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο (People) και την περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Planet) (Tilak Ch Das*, Prathana Kashyap Bora, Jyotisman Das, 2025)

Η προσέγγιση αυτή, εγκαθίδρυσε την ευρεία διάδοξη των τριών κύκλων στην επιχειρηματική πρακτική και ουσιαστικά αποτελεί την επιχειρηματική μετάφραση της βιωσιμότητας.

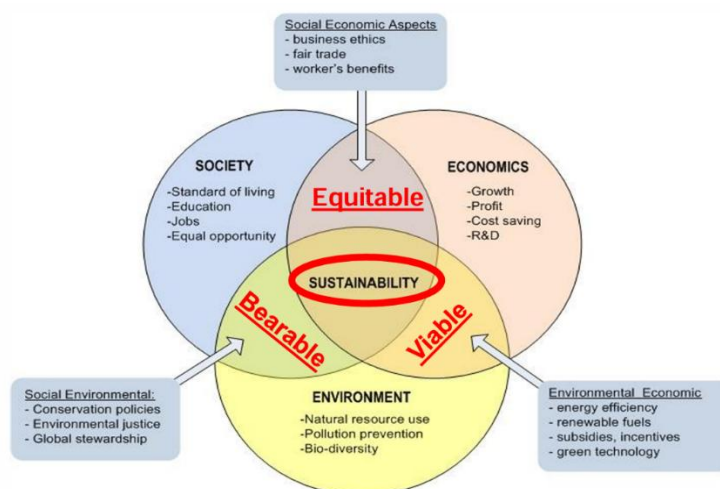


Table 1.3.1 EME 807: Technologies for Sustainability Systems, Penn University

Στις τρεις έννοιες «Άνθρωπος, Πλανήτης, Κέρδος» (People, Planet, Profit), το μοντέλο αυτό επιτάσσει τη συντονισμένη και ισότιμη αντιμετώπιση τριών αλληλένδετων διαστάσεων:

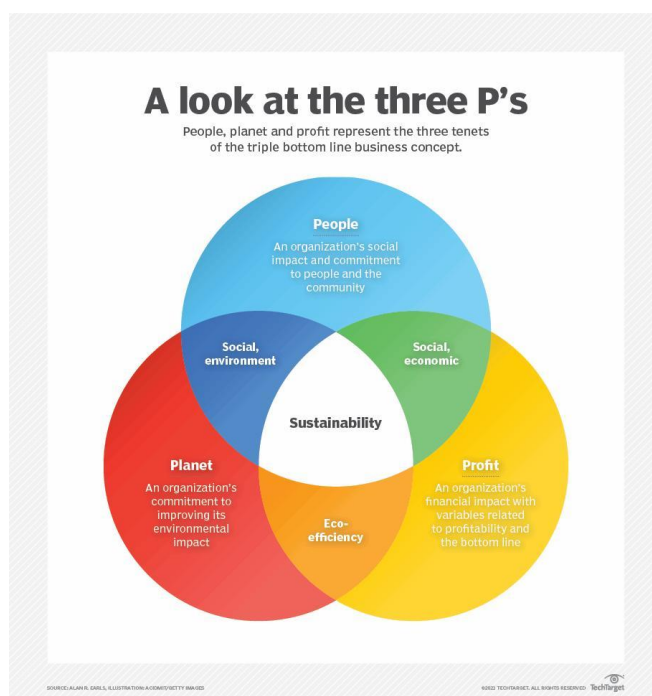


Table 1.3.2 The 3 Ps, Techgate

Κοινωνία: επιδιώκεται η κατανόηση των κοινωνικών θεσμών και του ρόλου τους στην αλλαγή και την ανάπτυξη, καθώς επίσης των δημοκρατικών και συμμετοχικών συστημάτων που παρέχουν την δυνατότητα για ελεύθερη έκφραση των απόψεων, επιλογή των κυβερνήσεων και εξάλειψη των διαφορών. Η κοινωνική διάσταση, επιτάσσει τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, την προώσπιση των θεμελιωδών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη διασφάλιση της ισότητας των φύλων, την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καθώς και την καταπολέμηση της φτώχειας και των αποκλεισμών (Droeg et al., 2021).

Περιβάλλον: επιδιώκεται η κατανόηση των φυσικών πόρων και της ευθραυστότητας των φυσικών περιβαλλόντων και των επιπτώσεων στο περιβάλλον των ανθρώπινων δραστηριοτήτων και αποφάσεων, με τη δέσμευση τα περιβαλλοντικά θέματα να αποτελούν συνιστώσα της κοινωνικής και οικονομικής αναπτυξιακής πολιτικής. Αφορά την προστασία των φυσικών οικοσυστημάτων, τη διατήρηση της

βιοποικιλότητας, την προστασία του αέρα, του νερού και του εδάφους, καθώς και τη συνετή διαχείριση των πεπερασμένων φυσικών πόρων (Πολύζος, 2022). Περιλαμβάνει τη δραστική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, την εξοικονόμηση ενέργειας, τη μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές, την εφαρμογή της κυκλικής οικονομίας και τη διαχείριση αποβλήτων με βάση την αρχή των 3R (Reduce, Reuse, Recycle).

Οικονομία: επιδιώκεται η ευαισθητοποίηση ως προς τα όρια και τις δυνατότητες της οικονομικής μεγέθυνσης και των επιπτώσεών της στην κοινωνία και στο περιβάλλον, με τη δέσμευση να αποτιμώνται τα ατομικά και κοινωνικά επίπεδα κατανάλωσης στην προοπτική της προστασίας του περιβάλλοντος και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Αυτή η οικονομική σκέψη, επαναπροσδιορίζει την οικονομική δραστηριότητα, συνδέοντάς την με την αποδοτική χρήση των πόρων, τη μακροπρόθεσμη οικονομική ανθεκτικότητα και τη δημιουργία βιώσιμης αξίας (Corporate Sustainability) χωρίς την καταστροφή του φυσικού και κοινωνικού κεφαλαίου (Corporate Sustainability, ESG, and TBL, 2020). Με αυτά τα δεδομένα, προάγεται η πράσινη επιχειρηματικότητα, οι βιώσιμες δημόσιες και ιδιωτικές προμήθειες και η επένδυση σε καθαρές τεχνολογίες.

Το ερώτημα κατά πόσο αυτό το είδος ανάπτυξης μπορεί να είναι βιώσιμο. Η βιώσιμη ανάπτυξη προϋποθέτει ότι η οικονομική πρόοδος πραγματοποιείται χωρίς να εξαντλούνται οι φυσικοί πόροι, χωρίς να υποβαθμίζεται το περιβάλλον και χωρίς να δημιουργούνται κοινωνικές ανισότητες που θα επηρεάσουν αρνητικά τις μελλοντικές γενιές. Για τον λόγο αυτό, η σύγχρονη προσέγγιση της οικονομικής ανάπτυξης δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ισορροπία μεταξύ οικονομικής ευημερίας, κοινωνικής συνοχής και περιβαλλοντικής προστασίας.

Όπως επισημαίνουν οι Sterling (2016) και Rieckmann (2018), η βιωσιμότητα δεν είναι μια στατική κατάσταση ισορροπίας, αλλά μια δυναμική, εξελικτική διαδικασία συνεχούς προσαρμογής και μάθησης.

Για την επιτυχή αλληλεπίδραση και ισορροπία των προαναφερθέντων, η διοικητική Διάσταση και Διακυβέρνηση (Governance), μετατρέπεται σε συνδεδετικό ιστό που ενοποιεί τους τρεις πυλώνες. Εξετάζει την ύπαρξη σαφούς στρατηγικού οράματος, τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την ενσωμάτωση κριτηρίων ESG (Environmental, Social, Governance), τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων, τη συμμόρφωση με το

κανονιστικό πλαίσιο και τη συγκρότηση ειδικών δομών/επιτροπών βιωσιμότητας (Κούλη, 2025).

Στην πορεία αυτή, η αξιοποίηση των πόρων, ο προσανατολισμός των επενδύσεων, η τεχνολογική εξέλιξη και οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις οφείλουν να εναρμονίζονται τόσο με τις παρούσες όσο και με τις μελλοντικές ανάγκες της ανθρωπότητας.

- Πολιτική Διάσταση & Χρηστή Διακυβέρνηση (Governance/Politics): Το θεσμικό και δημοκρατικό πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι αποφάσεις, προάγεται η διαφάνεια, η λογοδοσία και διασφαλίζεται η ουσιαστική συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών.

- Πολιτισμική Διάσταση (Culture): Ο σεβασμός στην πολιτισμική ετερότητα, τις τοπικές παραδόσεις, τις αξίες και τις αυτόχθονες γνώσεις που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των κοινωνιών απέναντι στο περιβάλλον.

1.4 Η εκπαίδευση για τη βιώσιμη ανάπτυξη (ESD – UNESCO, Agenda 2030)

Οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ) είναι ένα σύνολο 17 αλληλένδετων στόχων¹⁷ που υιοθετήθηκαν από τα Ηνωμένα Έθνη το 2015, και οι επιδιώξεις οι οποίες αναμένονται να υλοποιηθούν μέχρι το 2030. Τα 193 κράτη-μέλη του ΟΗΕ υιοθέτησαν ομόφωνα την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, η οποία περιλαμβάνει 17 Στόχους (Sustainable Development Goals - SDGs) και 169 υποστόχους (United Nations, 2015). Η εκπαίδευση κατέχει διττό, κομβικό ρόλο στην Ατζέντα 2030: αποτελεί αυτόνομο στόχο (ΣΒΑ 4: Ποιοτική Εκπαίδευση) αλλά και το βασικό μέσο υλοποίησης όλων των υπολοίπων 16 στόχων.¹⁸

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον Υποστόχο 4.7 (Target 4.7), ο οποίος ορίζει ρητά ότι έως το 2030 όλοι οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις που απαιτούνται για την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ισότητας των φύλων, της καλλιέργειας κουλτούρας ειρήνης και μη βίας, της

¹⁷ The importance of addressing the social dimension, together with the environmental and economic sustainability dimensions, is also visible in the global guidelines for sustainability defined within the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). These global priorities, which apply to every member of society and every organization, including businesses, their managers, and employees, call for a collective addressing of social issues.

¹⁸ UNESCO, 2017; UN, 2015

παγκόσμιας πολιτότητας (Global Citizenship Education - GCED) και της εκτίμησης της πολιτιστικής ποικιλομορφίας

Η ατζέντα παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την παγκόσμια ανάπτυξη που ενσωματώνει τους τρεις πυλώνες της βιωσιμότητας: περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό. Οι στόχοι¹⁹ έχουν σχεδιαστεί ώστε να είναι αλληλένδετοι και αμοιβαία ενισχυόμενοι, τονίζοντας την ανάγκη κοινής αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων για ένα βιώσιμο μέλλον.



Figure 1.4.1. The Sustainable Development Goals – SDG's

ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Στόχος 1. Δίνουμε τέλος σε όλες τις μορφές της φτώχειας, παντού.

Στόχος 2. Δίνουμε τέλος στην πείνα, επιτυγχάνουμε την επισιτιστική ασφάλεια, βελτιώνουμε τη διατροφή και προάγουμε τη βιώσιμη γεωργία.

¹⁹ These social issues are SDG 1 (No Poverty), SDG 2 (Zero Hunger), SDG 3 (Good Health and Well-being), SDG 4 (Quality Education), SDG 5 (Gender Equality), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure), SDG 10 (Reduced Inequalities), SDG 12 (Responsible Production and Consumption), and SDG 16 (Peace, Justice, and Strong Institutions). SDG 17 encourages partnerships among all the SDGs, which collectively represent three dimensions of sustainability—social, environmental, and economic.

Στόχος 3. Διασφαλίζουμε μία ζωή με υγεία και προάγουμε την ευημερία για όλους, σε όλες τις ηλικίες.

Στόχος 4. Διασφαλίζουμε την ελεύθερη, ισότιμη και ποιοτική εκπαίδευση, προάγοντας τις δια βίου μάθησης ευκαιρίες για όλους.

Στόχος 5. Επιτυγχάνουμε την ισότητα των φύλων και τη χειραφέτηση όλων των γυναικών και των κοριτσιών.

Στόχος 6. Διασφαλίζουμε τη διαθεσιμότητα και τη βιώσιμη διαχείριση του νερού και των εγκαταστάσεων υγιεινής για όλους

Στόχος 7. Διασφαλίζουμε την πρόσβαση σε οικονομική, αξιόπιστη, βιώσιμη και σύγχρονη ενέργεια για όλους.

Στόχος 8. Προάγουμε τη διαρκή, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη καθώς και την πλήρη και παραγωγική απασχόληση και αξιοπρεπή εργασία για όλους.

Στόχος 9. Δημιουργούμε ανθεκτικές υποδομές, προάγουμε την ανοιχτή και βιώσιμη βιομηχανοποίηση και ενθαρρύνουμε την καινοτομία.

Στόχος 10. Μειώνουμε την ανισότητα εντός και μεταξύ των χωρών.

Στόχος 11. Δημιουργούμε ασφαλείς, προσαρμοστικές, βιώσιμες πόλεις και ανθρώπινους οικισμούς, χωρίς αποκλεισμούς.

Στόχος 12. Διασφαλίζουμε τη βιώσιμη κατανάλωση και τις βιώσιμες μεθόδους παραγωγής.

Στόχος 13. Αναλαμβάνουμε άμεση δράση για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και των συνεπειών της.

Στόχος 14. Προστατεύουμε και χρησιμοποιούμε με βιώσιμο τρόπο τους ωκεανούς, τις θάλασσες και τους θαλάσσιους πόρους για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Στόχος 15. Προστατεύουμε, αποκαθιστούμε και προωθούμε τη βιώσιμη χρήση των χερσαίων οικοσυστημάτων, διαχειριζόμαστε με βιώσιμο τρόπο τα δάση, καταπολεμούμε την ερημοποίηση, αναστρέφουμε την υποβάθμιση του εδάφους και σταματούμε την απώλεια της βιοποικιλότητας.

Στόχος 16. Προάγουμε ειρηνικές και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνίες με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη, παρέχουμε πρόσβαση στη δικαιοσύνη για όλους και οικοδομούμε αποτελεσματικούς, υπεύθυνους και συμμετοχικούς θεσμούς σε όλα τα επίπεδα.

Στόχος 17. Ενισχύουμε τα μέσα εφαρμογής και ανανεώνουμε την Παγκόσμια Συνεργασία για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Η σημασία της κοινωνικής διάστασης, σε συνδυασμό με τις διαστάσεις της περιβαλλοντικής και οικονομικής βιωσιμότητας, είναι επίσης εμφανής στις παγκόσμιες κατευθυντήριες γραμμές για τη βιωσιμότητα που ορίζονται στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) των Ηνωμένων Εθνών. Αυτές οι παγκόσμιες προτεραιότητες, οι οποίες ισχύουν για κάθε μέλος της κοινωνίας και κάθε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, των στελεχών και των εργαζομένων τους, απαιτούν τη συλλογική αντιμετώπιση των κοινωνικών ζητημάτων.²⁰

- Διάσκεψη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη - Ατζέντα 21 (1992): Κεφάλαιο 36, που αναγνώρισε την εκπαίδευση ως κρίσιμη συνθήκη για την προώθηση της αειφορίας και τη βελτίωση της ικανότητας των ανθρώπων να αντιμετωπίζουν ζητήματα περιβάλλοντος και ανάπτυξης (United Nations, 1992).
- Δεκαετία του ΟΗΕ για την ΕΑΑ (2005-2014): Πρωτοβουλία που προώθησε την ενσωμάτωση των αρχών και αξιών της αειφορίας σε όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα παγκοσμίως (UNESCO, 2005).
- Παγκόσμιο Πρόγραμμα Δράσης για την ΕΑΑ (GAP - Ναγκόγια 2014): Εστίασε στην ενίσχυση θεσμικών ικανοτήτων και στην προώθηση της Ολιστικής Σχολικής Προσέγγισης (UNESCO, 2014).
- Η Εκπαίδευση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (ESD) αποτελεί το διεθνώς αναγνωρισμένο παιδαγωγικό πλαίσιο της UNESCO για την καλλιέργεια κριτικής σκέψης, συστημικής αντίληψης και υπεύθυνης πολιτότητας. Με την υιοθέτηση της Ατζέντας 2030 του ΟΗΕ το 2015, η εκπαίδευση κατέχει διττό ρόλο: συνιστά αυτόνομο

²⁰ Αυτά τα κοινωνικά ζητήματα είναι ο Στόχος 1 (Μηδενική Φτώχεια), ο Στόχος 2 (Μηδενική Πείνα), ο Στόχος 3 (Καλή Υγεία και Ευημερία), ο Στόχος 4 (Ποιοτική Εκπαίδευση), ο Στόχος 5 (Ισότητα των Φύλων), ο Στόχος 8 (Αξιοπρεπής Εργασία και Οικονομική Ανάπτυξη), ο Στόχος 9 (Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές), ο Στόχος 10 (Λιγότερες Ανισότητες), ο Στόχος 12 (Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή) και ο Στόχος 16 (Ειρήνη, Δικαιοσύνη και Ισχυροί Θεσμοί). Ο Στόχος 17 ενθαρρύνει τις συνεργασίες μεταξύ όλων των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, οι οποίοι συλλογικά αντιπροσωπεύουν τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας — την κοινωνική, την περιβαλλοντική και την οικονομική.

στόχο (ΣΒΑ 4: Ποιοτική Εκπαίδευση) και ταυτόχρονα βασικό μέσο επίτευξης και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον Υποστόχο 4.7 (Target 4.7), που επιτάσσει τη διασφάλιση ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την προαγωγή της αειφορίας, καθώς και στον ΣΒΑ 12 (Υπεύθυνη Κατανάλωση & Παραγωγή).

Η Εκπαίδευση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (Education for Sustainable Development – ESD) αποτελεί τη μετεξέλιξη της παραδοσιακής Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η Περιβαλλοντική Εκπαίδευση εστίαζε κυρίως στη μελέτη και προστασία της φύσης, ενώ η ESD υιοθετεί μια διεπιστημονική και συστημική προσέγγιση που συνδέει το περιβάλλον με την κοινωνική δικαιοσύνη, την οικονομική ευημερία και τη διακυβέρνηση (UNESCO, 2017).

Στον στόχο 4.7, αντιλαμβανόμαστε την πεμπτούσια του ESD και γιατί αποτελεί ζωτικής σημασίας: ορίζει ρητά ότι έως το 2030 όλοι οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αξίες που απαιτούνται για την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης, των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της ισότητας των φύλων, της κουλτούρας ειρήνης και της παγκόσμιας πολιτότητας.

1.5 Ο ρόλος των εκπαιδευτικών οργανισμών στη Βιώσιμη Ανάπτυξη

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν ως «εργαστήρια αειφορίας» (living labs). Για την επίτευξη αυτού του στόχου προκρίνεται η Ολιστική Σχολική / Θεσμική Προσέγγιση (Whole School / Whole Institution Approach – WSA/WIA), η οποία διαχέει τη βιωσιμότητα στον παιδαγωγικό, τον κοινωνικό/οργανωσιακό και τον περιβαλλοντικό/τεχνικό άξονα.

Σύμφωνα με την Ολιστική Θεσμική Προσέγγιση (WIA), η βιωσιμότητα απαιτείται να διαχέεται σε όλες τις λειτουργικές σφαίρες του εκπαιδευτικού οργανισμού, οι οποίες χωρίζονται σε τρία κύρια πεδία (Posch, 1999; Φλογαΐτη και Δασκολιά, 2004). Αυτό διακρίνεται σε τρία κύρια επίπεδα:

1. Παιδαγωγικό Πεδίο (Curriculum & Pedagogy): Ενσωμάτωση των αρχών της αειφορίας στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, υιοθέτηση διεπιστημονικών προσεγγίσεων, βιωματικών μεθόδων διδασκαλίας και καλλιέργεια κριτικής και συστημικής σκέψης.

2. Κοινωνικό & Οργανωσιακό Πεδίο (Governance & School Life): Διαμόρφωση κουλτούρας βιωσιμότητας, δημοκρατική διακυβέρνηση, συμμετοχή των σπουδαστών στη λήψη αποφάσεων, συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού και ενεργή διασύνδεση με γονείς, τοπικούς φορείς, επιχειρήσεις και ΜΚΟ.

3. Περιβαλλοντικό / Τεχνικό & Οικονομικό Πεδίο (Campus Operations & Infrastructure): Αειφόρος διαχείριση των κτιριακών υποδομών, ενεργειακή αναβάθμιση, εξοικονόμηση νερού, μείωση και διαλογή απορριμμάτων, βιοκλιματικές παρεμβάσεις και πράσινες προμήθειες.

Για να γίνει επιτυχής αυτή η διάρθρωση, πρέπει να γίνει σε 4 επίπεδα του οργανισμού²¹:

A. Παιδαγωγικός Τομέας & Πρόγραμμα Σπουδών: Ενσωμάτωση των αρχών αειφορίας στα αναλυτικά προγράμματα σπουδών, υιοθέτηση βιωματικών διδακτικών μεθόδων και ανάπτυξη κριτικής και συστημικής σκέψης.

B. Κοινωνικός & Διοικητικός Τομέας: Καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας βιωσιμότητας, δημοκρατική διακυβέρνηση, ενεργός συμμετοχή σπουδαστών και εκπαιδευτών στη λήψη αποφάσεων.

Γ. Τομέας Υποδομών & Λειτουργιών: Πράσινη διαχείριση κτιρίων, εξοικονόμηση ενέργειας/νερού, βιώσιμες προμήθειες και μείωση απορριμμάτων.

Δ. Τομέας Συνεργασιών & Κοινωνίας: Ανάπτυξη ισχυρών δεσμών και συμπράξεων με τοπικούς φορείς, επιχειρήσεις, ΜΚΟ και την τοπική αυτοδιοίκηση.

1.6 Ανακεφαλαίωση

Το κεφάλαιο 1 θεμελίωσε το θεωρητικό υπόβαθρο της βιωσιμότητας και της Εκπαίδευσης για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (ESD), αναλύοντας την εννοιολογική εξέλιξη

²¹ (Mathie & Wals, 2022; AELIA, 2021)

από την Έκθεση Brundland έως την Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ και τον ΣΒΑ 4.7. Επιπροσθέτως, υπογραμμίστηκε η σπουδαιότητα της διεύρυνσης του παραδοσιακού μοντέλου της Τριπλής Κατώτατης Γραμμής (TBL), με γνώμονες την διοικητική και την πολιτισμική διάσταση.

Επιπλέον, αναδείχθηκε η Ολιστική Θεσμική Προσέγγιση (Whole Institution Approach – WIA), ως το απαραίτητο πλαίσιο μετασχηματιστικής δράσης στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Τα θεωρητικά αυτά στοιχεία νοηματοδοτούν την αξία των σύγχρονων διοικητικών μοντέλων, τις πολιτικές (policy-making) και τις στρατηγικές βιωσιμότητες που θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Πολιτικές και Στρατηγικές Βιωσιμότητας στην Εκπαίδευση

2.1 Εισαγωγή

Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, υπάρχει πληθώρα ορισμών της έννοιας της στρατηγικής Σύμφωνα με τον Alfred Chandler²² ως στρατηγική ορίζεται «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Σύμφωνα με μία αλλαγή που πραγματοποιεί ο κ. Βασίλης Παπαδάκης (2016) στον ορισμό των Johnson, Whittington, Scoles, Angwin και Renger, (2014) δημιουργείται ένα συνονθύλευμα διαφορετικών όρων.

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders – συμμετόχων).

²² Chandler, A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise MA: MIT PRESS, 1962, p 13

Ο πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο είναι ανθεκτικό και δύσκολο ή ασύμφορο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν ή να μιμηθούν. (Πολλάλης, 2018)²³ Η στρατηγική λοιπόν, είναι ένα κατανοητό σχέδιο δράσης, που καθορίζει τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις ενός οργανισμού κατευθύνσεις ενός οργανισμού και που καθοδηγεί τη χρήση των πόρων για το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2 Η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση και η βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης

Θεωρητικά Μοντέλα Διαμόρφωσης Πολιτικών Βιωσιμότητας

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ορισμού της στρατηγικής αποτελούνται από: τη προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο καθορισμός του εύρους και είδους δραστηριοτήτων (scope of activities) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μέσο-μακροπρόθεσμα, την εξασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς και την ανταπόκριση στις προσδοκίες των ομάδων εν ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders – συμμετόχων).

Η σύγχρονη εκπαιδευτική διοίκηση και η βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης αναδεικνύουν τρία θεμελιώδη θεωρητικά μοντέλα για τη διαμόρφωση πολιτικών αειφορίας και την επίτευξη οργανωσιακού μετασχηματισμού:

1. Ενοποίηση Μοντέλων Top-Down & Bottom-Up: Ο συνδυασμός της ηγετικής καθοδήγησης και θεσμικής επιβολής με τη συμμετοχική βάση του οργανισμού.

²³ Based on “Management”, 13th Edition by John R. Scermehorn and Daniel G. Bachrach

2. Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory – Freeman, 1984): Η συστηματική διαβούλευση και η ισορροπία των προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων μερών.
3. Θεωρία Διαχείρισης Αλλαγής (Change Management – Kotter, 1996): Ο δομημένος οδικός χάρτης 8 σταδίων για την υπέρβαση των οργανωσιακών αντιστάσεων.

2.2.1 Μοντέλα Top-Down & Bottom-Up Integration

Τα παραδοσιακά μοντέλα «από πάνω προς τα κάτω» (Top-Down) βασίζονται στη λήψη αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση ή το Υπουργείο Παιδείας και στη θεσμική επιβολή οδηγιών προς τις υφιστάμενες μονάδες. Αν και εξασφαλίζουν θεσμική κάλυψη, στρατηγική ευθυγράμμιση, κατανομή πόρων και ομοιομορφία, συχνά αντιμετωπίζουν αντιστάσεις λόγω έλλειψης οικειοποίησης (ownership) από τους εκπαιδευτικούς και τη βάση του οργανισμού.

Αντίθετα, οι προσεγγίσεις «από κάτω προς τα πάνω» (Bottom-Up) αναδύονται από τις πρωτοβουλίες των εκπαιδευτικών, των σπουδαστών και των τοπικών κοινοτήτων, καλλιεργώντας υψηλή αφοσίωση και ενθουσιώδη συμμετοχή, αλλά συχνά στερούνται πόρων, συντονισμού και θεσμικής διάρκειας.

Για τους λόγους αυτούς, η σύγχρονη διοικητική θεωρία προκρίνει μια Ενοποιημένη Υβριδική Προσέγγιση (Integrated Hybrid Approach). Η προσέγγιση αυτή συνδυάζει αρμονικά τη στρατηγική καθοδήγηση, τη θέσπιση πολιτικών και τη χρηματοδότηση της διοίκησης (Top-Down) με τη συμμετοχική συν-διαμόρφωση δράσεων, τις ιδέες και την πρωτοβουλία της βάσης (Bottom-Up), διασφαλίζοντας έτσι την οργανωσιακή αποδοχή.

2.2.2 Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Stakeholder Theory - Freeman, 1984)

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Ενδιαφερομένων Μερών (Freeman, 1984; Jensen & Meckling, 1976), η βιώσιμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να δημιουργεί αμοιβαία αξία όχι μόνο για τους ιδιοκτήτες ή τους μετόχους του, αλλά για το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών (stakeholders).

Στον εκπαιδευτικό τομέα υπάρχουν δύο διακρίσεις, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά μέλη. Ως εσωτερικά μέλη ορίζονται τα μέλη που περιλαμβάνουν τη διοίκηση, το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, καθώς και τους σπουδαστές/μαθητές. Ως εξωτερικά μέλη ορίζονται τα μέλη περιλαμβάνουν τους γονείς, τους αποφοίτους, τους εργοδότες/επιχειρήσεις, την τοπική αυτοδιοίκηση, τις ΜΚΟ, τους διαπιστευτικούς και κρατικούς φορείς.

Η ουσιαστική και ενεργός εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder engagement) στη λήψη αποφάσεων είναι απαραίτητη για τη διάγνωση των πραγματικών αναγκών βιωσιμότητας και τη διαμόρφωση μιας συνεκτικής πολιτικής αειφορίας.

2.2.3 Θεωρία Διαχείρισης Αλλαγής (Change Management - Kotter, 1996)

Η μετάβαση προς τη βιωσιμότητα απαιτεί βαθιά οργανωσιακή αλλαγή. Το μοντέλο 8 Σταδίων του Kotter (1996) προσφέρει έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη για την εκπαιδευτική ηγεσία προκειμένου να επιτευχθεί ο βιώσιμος μετασχηματισμός:

1. Δημιουργία αίσθησης του κατεπείγοντος: Ευαισθητοποίηση για την οικολογική και κοινωνική κρίση.
2. Συγκρότηση ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας: Δημιουργία ηγετικής ομάδας αλλαγής.
3. Διαμόρφωση οράματος βιωσιμότητας: Ανάπτυξη ξεκάθαρα στρατηγικού οράματος αειφορίας.
4. Ευρεία επικοινωνία του οράματος: Διάχυση των στόχων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
5. Ενδυνάμωση του προσωπικού & άρση εμποδίων: Παροχή εργαλείων και εξάλειψη οργανωσιακών αγκυλώσεων.

6. Σχεδιασμός & επίτευξη βραχυπρόθεσμων νικών (quick/short-term wins): Δημιουργία άμεσων θετικών αποτελεσμάτων για τη διατήρηση του ενθουσιασμού.
7. Εδραίωση των αλλαγών: Διεύρυνση των πρωτοβουλιών και εμβάθυνση των μεταρρυθμίσεων.
8. Ενσωμάτωση της νέας κουλτούρας: Πλήρης ενσωμάτωση της αειφορικής νοοτροπίας στην καθημερινή λειτουργία και την κουλτούρα του οργανισμού.

Ο ρόλος της εκπαιδευτικής ηγεσίας καθίσταται έτσι καθοριστικός για τη διαμόρφωση κουλτούρας αειφορίας, όπως αναλύεται στα επιμέρους Μοντέλα Βιώσιμης Ηγεσίας (Sustainable Leadership Models) (Goni, 2020; Hargreaves & Fink, 2006).

2.2.4 Θεωρία Συστημάτων, Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-Based View – RBV), Μάθηση του Οργανισμού (Organizational Learning) και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM)

Η θεωρία συστημάτων αντιμετωπίζει τον εκπαιδευτικό οργανισμό ως ένα πολύπλοκο, ανοικτό και αλληλένδετο οικοσύστημα, στο οποίο η αειφορία προϋποθέτει συστημική σκέψη και ολιστική κατανόηση των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ ανθρώπων.

Παράλληλα, η Θεωρία Πόρων-Ικανοτήτων (Resource-Based View - RBV) ²⁴ θεμελιώνει ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του οργανισμού πηγάζουν από τη στρατηγική διαχείριση, προστασία και αξιοποίηση μοναδικών, πολύτιμων εσωτερικών πόρων και αειφόρων ικανοτήτων. Η ανάπτυξη και διατήρηση αυτών των ικανοτήτων στηρίζεται στη Μάθηση του Οργανισμού (Organizational Learning), η οποία καλλιεργεί μια διαρκή κουλτούρα γνώσης, μετασχηματίζει τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού και προάγει τη συνεχή επιμόρφωση και προσαρμοστικότητα στις περιβαλλοντικές και κοινωνικές απαιτήσεις.

Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM) παρέχει το ενοποιητικό επιχειρησιακό πλαίσιο, καθώς εισάγει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, τη συστηματική μέτρηση (κύκλος PDCA) και την καθολική

²⁴ Barney, 1991

εμπλοκή όλων των μελών, συνδέοντας την ποιότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού έργου με την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Μέτρηση και αξιολόγηση - Δεδομενοκεντρική προσέγγιση / Metrics (Πίνακας ελέγχου, Δείκτες)

3.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι δείκτες αξιολόγησης, η δημιουργία dashboards και ευρύτερα η χρήση metrics για την εφαρμογή, μέτρηση και αξιολόγηση όλων των θεωρητικών και διοικητικών ευρημάτων που έχουν παρουσιαστεί έως τώρα.

3.1.2 Δείκτες Βιωσιμότητας και ESG – KPIS & DASHBOARDS

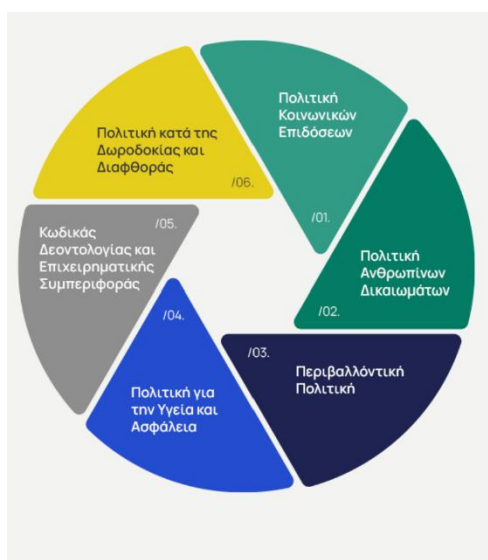


Figure 3.1. Απεικόνιση της Στρατηγικής Βιωσιμότητας από την εταιρεία Hellas Gold

Η παρακολούθηση της προόδου απαιτεί ένα ολοκληρωμένο πίνακα δεικτών (Sustainability Dashboard - Scorecard)

Κατηγορία Δεικτών	Ενδεικτικοί Δείκτες Επιχειρησιακής Στρατηγικής (KPIs)	Μονάδα Μέτρησης & Συσχέτιση
Περιβαλλοντικοί (Environmental)	- Κατανάλωση ενέργειας ανά σπουδαστή - Ποσοστό ανακύκλωσης απορριμμάτων - Ποσοστό ψηφιοποίησης (Paperless rate)	kWh/student, %, % (SDGs 7, 12, 13)
Κοινωνικοί (Social)	- Δείκτης συμπερίληψης & ισότητας - Ποσοστό ικανοποίησης σπουδαστών/προσωπικού - Δράσεις κοινωνικής προσφοράς	Inclusion Index %, %, Αριθμός δράσεων (SDGs 4, 5, 10)
Οικονομικοί (Economic)	- Λειτουργικό κόστος ανά εκπαιδευόμενο - Ποσοστό βιώσιμων προμηθειών (Green procurement) - ROI πράσινων επενδύσεων	€/student, %, ROI % (SDGs 8, 12)
Διοικητικοί (Governance)	- Ύπαρξη θεσμοθετημένης δομής ESG - Ποσοστό εκπαιδευμένου προσωπικού στην ΕΑΑ - Συχνότητα δημοσιοποίησης Εκθέσεων Βιωσιμότητας	Ναι/Όχι, %, Ετήσια Έκθεση (SDG 16)

3.1.3 Παρακολούθηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση πολιτικών βιωσιμότητας

<i>Άξονας Ροής</i>	<i>Περιγραφή & Λειτουργικότητα</i>
<i>1. Ηγετική Δέσμευση & Διακυβέρνηση (Governance Flow)</i>	<i>Η Ανώτατη Διοίκηση θέτει το όραμα, την πολιτική ESG, τη θεσμική δομή και τους απαραίτητους πόρους (Top-Down).</i>
<i>2. Συμμετοχικός Σχεδιασμός (Stakeholder Engagement Flow)</i>	<i>Ενεργοποιείται η εκπαιδευτική κοινότητα (εκπαιδευτές, σπουδαστές) και οι εξωτερικοί εταίροι, διασφαλίζοντας συνδιοργάνωση (Bottom-Up & Stakeholder Theory).</i>
<i>3. Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός (Operational Transformation Flow)</i>	<i>Μεταφράζεται η στρατηγική σε καθημερινή πρακτική μέσω της Ολιστικής Θεσμικής Προσέγγισης (WSA/WIA), με πράσινες λειτουργίες, ψηφιοποίηση και βιώσιμο πρόγραμμα σπουδών (Kotter).</i>
<i>4. Δεδομενοκεντρική Αξιολόγηση & Ανατροφοδότηση (Feedback Loop)</i>	<i>Παρακολουθείται η απόδοση μέσω του Sustainability Scorecard (KPIs & ESG) και ο κύκλος PDCA τροφοδοτεί συνεχώς τη διοίκηση με δεδομένα για τη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.</i>

Η παρακολούθηση στηρίζεται σε εργαλεία αυτοαξιολόγησης (άξονες ΙΕΠ, πλαίσιο AELIA), στον Κύκλο Συνεχούς Βελτίωσης Deming / PDCA (Plan-Do-Check-Act) και σε Συστήματα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Βιωσιμότητας (SIMS).

3.2 Απόδειξη του Βιώσιμου Μοντέλου Στρατηγικής Ροής

Το Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής (Sustainable Strategic Flow Model) ενοποιεί τα θεωρητικά και διοικητικά ευρήματα των Κεφαλαίων 1–4 σε ένα δυναμικό, ολιστικό

και αυτοτροφοδοτούμενο σύστημα. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα που αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως στατική συμμόρφωση, το μοντέλο αποδεικνύει ότι η αειφόρος μετάβαση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς επιτυγχάνεται μέσω μιας συνεχούς στρατηγικής ροής (strategic flow).

Συμπέρασμα Απόδειξης:

Το Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής αποδεικνύεται ως το πλέον αποτελεσματικό και καινοτόμο επιχειρησιακό πλαίσιο για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μετατρέπει τη βιωσιμότητα από μια θεωρητική υποχρέωση σε έναν ζωντανό οργανωσιακό μηχανισμό, που βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης, ενισχύει τη λειτουργική αποδοτικότητα και δημιουργεί μετρήσιμο κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Στο Κεφάλαιο 3, διαμορφώθηκε το επιχειρησιακό πλαίσιο για τη δημιουργία στρατηγικής βιωσιμότητας, προσφέροντας τη δομή για την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθεί στο Κεφάλαιο 4.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Το Βιώσιμο Στρατηγικό Μοντέλο

4.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο Βιώσιμης Στρατηγικής Ροής το οποίο παρουσιάζεται και διερευνάται στην παρούσα εργασία, λειτουργεί σε ένα πλαίσιο Βιώσιμης Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Οργανισμών, δηλαδή σε ένα περιβάλλον που απαρτίζεται από πολυάριθμες και ποικίλλες θεωρίες των διοικητικών επιστημών, αλλά και μεθοδολογικά τους εργαλεία.

Το προτεινόμενο πλαίσιο λοιπόν, συνιστά ένα δυναμικό, ολιστικό και αυτοτροφοδοτούμενο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης για εκπαιδευτικούς οργανισμούς, το οποίο, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα που αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως στατική υποχρέωση συμμόρφωσης, αντιλαμβάνεται την αειφόρο μετάβαση ως μια συνεχή στρατηγική ροή (*strategic flow*).

Η κεντρική φιλοσοφία του εδράζεται στη σύζευξη των αρχών ESG (*Environmental, Social, Governance*) και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ με τη

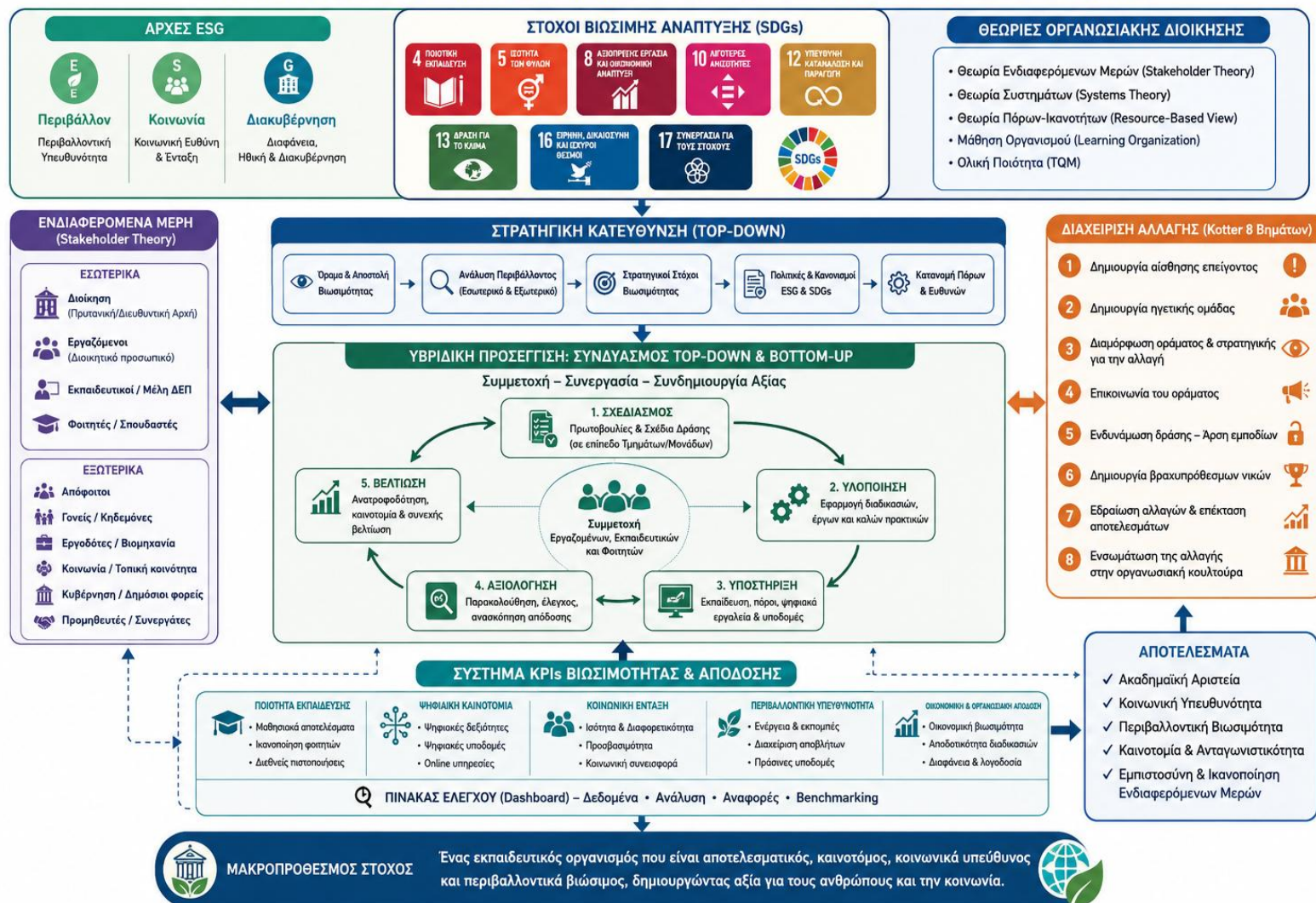
διοικητική λειτουργία και την εκπαιδευτική πολιτική, αξιοποιώντας παράλληλα ένα μοντέλο υβριδικής ηγεσίας που συνδυάζει τη στρατηγική καθοδήγηση από πάνω προς τα κάτω (*Top-Down*) με τη συμμετοχική πρωτοβουλία από κάτω προς τα κάτω (*Bottom-Up*), εξασφαλίζοντας θεσμική κατεύθυνση και οργανωσιακή οικειοποίηση μέσω του επαναλαμβανόμενου κύκλου συνεχούς βελτίωσης PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Η λειτουργία του δομείται πάνω σε τέσσερις αλληλένδετους άξονες ροής: τη *Ροή Ηγετικής Δέσμευσης & Διακυβέρνησης* για τη θέσπιση πολιτικών ESG, θεσμικών δομών και πόρων από την Ανώτατη Διοίκηση, τη *Ροή Συμμετοχικού Σχεδιασμού* που ενεργοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (*Stakeholder Theory*) για τη μείωση των αντιστάσεων, τη *Ροή Επιχειρησιακού Μετασχηματισμού* που μεταφράζει τη στρατηγική σε καθημερινή πρακτική μέσω της Ολιστικής Θεσμικής Προσέγγισης (WSA/WIA) με πράσινες λειτουργίες, ψηφιοποίηση, προσαρμογή του προγράμματος σπουδών και καλλιέργεια κουλτούρας αειφορίας (Kotter's Change Management), καθώς και τη *Δεδομενοκεντρική Ροή Αξιολόγησης & Ανατροφοδότησης* που διασφαλίζει τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου μέσω εξειδικευμένων δεικτών (KPIs) και ψηφιακών πινάκων (Dashboards).

Τέλος, η θεωρητική αξιολόγηση του μοντέλου αναδεικνύει την υψηλή χρησιμότητα και υλοποιησιμότητά του, υπογραμμίζοντας ωστόσο ως απαραίτητη προϋπόθεση τη σταδιακή και κλιμακωτή εφαρμογή του ανάλογα με το μέγεθος, τη δομή και τη διοικητική ωριμότητα κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, ώστε να αποφεύγεται ο υπερβολικός διοικητικός φόρτος και η λειτουργική επιβάρυνση του προσωπικού.

4.2 Ολοκληρωμένο πλαίσιο Βιώσιμης Διαχείρισης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



Το Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής (Sustainable Strategic Flow Model) ενοποιεί τα θεωρητικά και διοικητικά ευρήματα των Κεφαλαίων 1–4 σε ένα δυναμικό, ολιστικό και αυτοτροφοδοτούμενο σύστημα. Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα που αντιμετωπίζουν τη βιωσιμότητα ως στατική συμμόρφωση, το μοντέλο αποδεικνύει ότι η αιεφόρος μετάβαση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς επιτυγχάνεται μέσω μιας συνεχούς στρατηγικής ροής (strategic flow).

Το «Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής» (Sustainable Strategic Flow Model), σχεδιάστηκε ως ένας πρακτικός, δυναμικός διοικητικός οδηγός για τη μετατοπιστική προσαρμογή των εκπαιδευτικών οργανισμών προς την βιωσιμότητα. Σε αντιδιαστολή με τα στατικά μοντέλα reporting, το μοντέλο αυτό αντιλαμβάνεται τη βιωσιμότητα ως μια συνεχή, ανατροφοδοτούμενη στρατηγική ροή (strategic flow), η οποία συνδέει τη διοικητική ηγεσία, τις πράσινες λειτουργίες, την εκπαιδευτική διαδικασία και τη μέτρηση αποτελεσμάτων σε έναν διαρκή κύκλο βελτίωσης (PDCA Cycle - Plan, Do, Check, Act).

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης

Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs

Σύνθεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard

Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα

Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων.

© Gemini Notebook

Άξονας Ροής – Περιγραφή - Λειτουργικότητα

Συμπέρασμα Απόδειξης: Το Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής αποδεικνύεται ως το πλέον αποτελεσματικό και καινοτόμο επιχειρησιακό πλαίσιο για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Μετατρέπει τη βιωσιμότητα από μια θεωρητική υποχρέωση σε έναν ζωντανό οργανωσιακό μηχανισμό, που βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης, ενισχύει τη λειτουργική αποδοτικότητα και δημιουργεί μετρήσιμο κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

1. Ηγετική Δέσμευση και Διακυβέρνηση (Governance Flow)

Η Ανώτατη Διοίκηση θέτει το όραμα, την πολιτική ESG, τη θεσμική δομή και τους απαραίτητους πόρους (Top-Down).

2. Συμμετοχικός Σχεδιασμός (Stakeholder Engagement Flow)

Ενεργοποιείται η εκπαιδευτική κοινότητα (εκπαιδευτές, σπουδαστές) και οι εξωτερικοί εταίροι, διασφαλίζοντας συνδιοργάνωση (Bottom-Up & Stakeholder Theory).

3. Επιχειρησιακός Μετασχηματισμός (Operational Transformation Flow)

Μεταφράζεται η στρατηγική σε καθημερινή πρακτική μέσω της Ολιστικής Θεσμικής Προσέγγισης (WSA/WIA), με πράσινες λειτουργίες, ψηφιοποίηση και βιώσιμο πρόγραμμα σπουδών (Kotter).

4. Δεδομενοκεντρική Αξιολόγηση & Ανατροφοδότηση (Feedback Loop)

Παρακολουθείται η απόδοση μέσω του Sustainability Scorecard (KPIs & ESG) και ο κύκλος PDCA τροφοδοτεί συνεχώς τη διοίκηση με δεδομένα για τη λήψη διορθωτικών αποφάσεων.

4.3 Ανακεφαλαίωση

Στο Κεφάλαιο 4 διαμορφώθηκε το επιχειρησιακό πλαίσιο για τη δημιουργία στρατηγικής βιωσιμότητας. Αναλύθηκαν τα στάδια σχεδιασμού, η ευθυγράμμιση με τους SDGs, το ολοκληρωμένο σύστημα δεικτών ESG, KPIs και Balanced Scorecard, καθώς και οι μηχανισμοί αυτοαξιολόγησης (ΙΕΠ, ΑΕΛΙΑ). Το πλαίσιο αυτό προσφέρει τη δομή για την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθεί στο Κεφάλαιο 5.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από μεικτό τρόπο συλλογής δεδομένων, δηλαδή ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική έρευνα συλλέχθηκαν συνεντεύξεις μέσω ενός ασύγχρονου format και μέσω συζητήσεων μέσω τηλεδιασκέψεων. Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν 10 ηγετικά στελέχη από τον Εκπαιδευτικό κλάδο.

Το χρονικό πλαίσιο που τηρήθηκε για τις συνεντεύξεις ήταν κατά μέσο όρο στα 15-20 λεπτά, σε συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με την Βιωσιμότητα, το όραμα του οργανισμού εργασίας, τις μεθόδους υλοποίησης και εφαρμογής μεθόδων-εργαλείων-πρακτικών-στρατηγικών τόσο σε επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς όσο και σε επίπεδο διοίκηση ομάδας, η απεικόνιση και η αξιολόγηση του μοντέλου και τα μεθοδολογικά εργαλεία. Λόγω της πολυμορφικής διάστασης του εκπαιδευτικού κλάδου και του υψηλού εργασιακού φόρτου την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας (Μάιος-Σεπτέμβριος), η πλειονότητα των συνεντεύξεων τελέστηκε ασύγχρονα, αλλά με παροχή υποστήριξης και συζήτησης των ερωτήσεων τηλεφωνικώς. Θεώρησα σκόπιμο, ο/η κάθε συνεντευξιαζόμενος/η να έχει την πολυτέλεια να ενασχολείται προσωπικά με τις ερωτήσεις και να επικεντρώνεται σε αυτά που πρέπει να απαντηθούν παρά στην συζήτηση μας.

Η προσωπική ανάλυση των ανθρώπων του δείγματος, ανέδειξε πως οι ερωτήσεις και το διάγραμμα, βοήθησαν στην ανάλυση των εννοιών της παρούσας εργασίας και του μοντέλου. Ακόμη, λειτούργησε ως μια ανασκόπηση και επανεκτίμηση στην εργασιακή τους συμπεριφορά και αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους, με γνώμονα τις αξίες και το όραμα του οργανισμού. Το δείγμα, αποτελείται από ανθρώπους που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην Εκπαίδευση, δηλαδή decision-makers, διότι εκείνοι είναι το πρώτο επίπεδο λήψης του οράματος από την ανώτατη διοίκηση, καθώς και οι διαμεσολαβητές (mediators) οράματος μέσω της ηγεσίας τους στα άλλα επίπεδα εργαζομένων, χάρις την λήψη αποφάσεων τους και τον τρόπο εφαρμογής των πολιτικών σε άλλες ομάδες.

Αναφορικά με την ποσοτική έρευνα, αυτή διεκπεραιώθηκε μέσω διαδικτυακού ερωτηματολογίου 59 ερωτήσεων μέσω GOOGLE FORMS και συλλέχθηκαν 64 απαντήσεις. Το δείγμα που χρειαζόταν για την συλλογή των δεδομένων, συλλέχθηκε μέσω αλληλογραφίας σε πολλά δημόσια και ιδιωτικά σχολεία. Δημιουργήθηκε ένα Excel Spreadsheet, στο οποίο μέσω μιας έρευνας αγοράς εκπαιδευτικών οργανισμών και μονάδων, καθώς και άλλων μορφωμάτων εκπαιδευτικού χαρακτήρα, που παρέχουν εκπαιδευτικά προϊόντα ή/και εκπαιδευτικές υπηρεσίες, συλλέχθηκαν οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις, στις οποίες απεστάλη ο σύνδεσμος του ερωτώμενου.

Επιπλέον τα κανάλια διανομής του ερωτηματολογίου, ήταν η συλλογή με την μέθοδο word of mouth, από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την διαχείριση του προσωπικού μου κοινωνικού κεφαλαίου. Επιπροσθέτως, πραγματοποίησα συλλογή δείγματος από το εργασιακό μου περιβάλλον, δηλαδή τον ιδιωτικό εκπαιδευτικό όμιλο Alphabet Education Group, με βασικό μέτοχο BC Partners, που απαρτίζεται από τα Συνδεδεμένα Ιδρύματα IEK/ ΣΑΕΚ AKMH, AKMI INTERNATIONAL, Μητροπολιτικό Κολλέγιο και Keele University Greece N.Π.Π.Ε..

Από τα ερωτηματολόγια, συλλέχθηκαν τα ποσοστά και τα διαγράμματα τα οποία παρουσιάζονται στην εργασία. Οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού - κλειστού τύπου και κλίμακας Linkert. Οι ενότητες του ερωτηματολογίου καθορίζονται ως εξής:

1. Δημογραφικά / Demographic Information
2. Γνώση και Εξοικείωση με τη Βιωσιμότητα / ESG - Knowledge and Familiarity with Sustainability
3. Οργανωσιακή Κουλτούρα / Organizational Culture
4. Βιωσιμότητα & ESG / Sustainability & ESG
5. Συμμετοχή Ενδιαφερόμενων Μερών / Stakeholder Engagement
6. Διαχείριση Αλλαγής / Change Management
7. Καινοτομία & Ψηφιακός Μετασχηματισμός / Innovation & Digital Transformation
8. Αξιολόγηση και Παρουσίαση Προτεινόμενου Βιώσιμου Μοντέλου / Evaluation of the Proposed Sustainable Model
9. Ανοικτές Ερωτήσεις / Open-ended Questions

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας «Διαμόρφωση Πολιτικών για τη Βιωσιμότητα: Αποτελεσματικές Στρατηγικές για Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς»
Master's Thesis Questionnaire: "Policy Development for Sustainability: Effective Strategies for Educational Organizations"

Αξιότιμες/οι συμμετέχουσες/οντες,

Ονομάζομαι Νεκταρία Ζουρνά και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Διαμόρφωση Πολιτικών για τη Βιωσιμότητα: Αποτελεσματικές Στρατηγικές για Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς».

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε εργαζόμενες/ους στον ευρύτερο χώρο της εκπαίδευσης και έχει ως στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων και των πρακτικών που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις αποτελεσματικές στρατηγικές διοίκησης, την οργανωσιακή κουλτούρα και τη διαμόρφωση πολιτικών βιωσιμότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη. Όλες οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και η επεξεργασία των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (ΕΕ) 2016/679 – GDPR.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου 10-15 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από οκτώ (8) ενότητες.

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με γνώμονα την προσβασιμότητα και τη συμπερίληψη. Σε περίπτωση που χρειάζεστε κάποια προσαρμογή λόγω προβλημάτων όρασης ή άλλη ανάγκη προσβασιμότητας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέτετε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Dear participants,

My name is Nektaria Zourna, and I am a postgraduate student in the Master's Programme "Economics of Education and Management of Educational Units" at the Department of Economics of the University of Piraeus.

The present research is conducted as part of my Master's thesis entitled "Policy Development for Sustainability: Effective Strategies for Educational Organizations."

This questionnaire is addressed to professionals working in the broader field of education and aims to investigate perceptions and practices related to sustainable development, effective management strategies, organizational culture, and the development of sustainability policies within educational organizations.

Your participation in this research is voluntary and anonymous. All information collected will be used exclusively for research purposes, and the processing of data will be carried out in accordance with the General Data Protection Regulation (EU) 2016/679 – GDPR.

The completion of the questionnaire requires approximately 10-15 minutes. The questionnaire consists of eight (8) sections.

Accessibility Note:

This questionnaire has been designed with accessibility and inclusion in mind. If you experience visual difficulties or require any reasonable adjustment to complete the questionnaire, please contact me so that the necessary support can be provided.

Thank you very much for dedicating your valuable time and for your significant contribution to this research effort.

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συμφωνώ εθελοντικά να συμμετάσχω
- I have been informed about the purpose of the research and I voluntarily agree to participate.

Ναι / Yes

Όχι / No

A1. Δημογραφικά / Demographic Information

Στην παρούσα ενότητα συλλέγονται βασικές δημογραφικές και επαγγελματικές πληροφορίες των συμμετεχόντων, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Οι πληροφορίες αυτές θα συμβάλουν στην ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και στη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών.

This section collects basic demographic and professional information about the participants, which will be used exclusively for research purposes. These data will contribute to the analysis of the sample characteristics and the investigation of potential differences in perceptions regarding sustainability and the management of educational organizations.

1. Φύλο / Gender

- Άνδρας – Male
- Γυναίκα – Female
- Μη δυαδικό / Έμφυλη ποικιλομορφία - Non-binary / Gender diverse
- Προτιμώ να μην αναφέρω - Prefer not to answer
- Άλλο:

2. Ποιος είναι ο ρόλος σας στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό; (What is your role in the educational organization where you work?)

- Εκπαιδευτικός / Καθηγητής/τρια / Ακαδημαϊκό Προσωπικό- Educator / Teacher / Academic Staff
- Διοικητικό προσωπικό / Administrative Staff
- Διεύθυνση - Director Manager/ Senior Management
- Ερευνητής/τρια – Researcher
- Διαχειριστής Έργου - Project Manager / Project Officer
- Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) - Human Resources (HR) Officer/Manager
- Διασφάλιση Ποιότητας - Quality Assurance Officer / Manager

- Συντονιστής Εκπαίδευσης/ Κατάρτισης - Training Coordinator / Training Manager
- Σύμβουλος Εκπαίδευσης / Επαγγελματικού Προσανατολισμού - Education Consultant
- Στέλεχος Εκπαιδευτικής Στρατηγικής - Education Strategy Specialist
- Εκπαιδευτής(-ρια) Συντονιστής(-ρια) Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων - Facilitator
- Σχεδιαστής Εκπαιδευτικού Υλικού - Instructional Designer
- Σχεδιαστής Μαθησιακών Εμπειριών - Learning Experience Designer
- Υπεύθυνος(-η) Βιωσιμότητας - ESG Specialist
- Υπεύθυνος(-η) Επικοινωνίας - Marketing & Communication Specialist
- Υπεύθυνος(-η) Ψηφιακού Μετασχηματισμού - Digital Learning Specialist
- Υπεύθυνος(-η) Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων - EU Project Officer
- Γραφίστας, Σχεδιαστής-στρια Ψηφιακού Περιεχομένου-Graphic Designer / Digital Content Designer
- Άλλο:

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον εκπαιδευτικό τομέα - Years of Work Experience in the Education Sector

0-2

3-5

6-10

10+

4. Τύπος εκπαιδευτικού οργανισμού / Type of Educational Organization

- Δημόσιο σχολείο (Πρωτ. ή Δευτ.. Εκπαίδευση)-Public School (Primary or Secondary Education)
- Ιδιωτικό σχολείο (Πρωτ. ή Δευτ. Εκπαίδευση)- Private School (Primary or Secondary Education)
- Πρότυπο / Πειραματικό Σχολείο - Model / Experimental School
- Ειδικό Σχολείο / Δομή Ειδικής Αγωγής - Special Education School / Special Education Institution

- Πανεπιστήμιο / Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (AEI) - University / Higher Education Institution (HEI)
- Κολλέγιο / Ιδιωτικό Ίδρυμα Ανώτερης Εκπαίδευσης - College / Private Higher Education Institution
- Δημόσιο ΙΕΚ / ΣΑΕΚ - Public Vocational Education and Training Institute
- Ιδιωτικό ΙΕΚ / ΣΑΕΚ - Private Vocational Education and Training Institute
- Κέντρο Διά Βίου Μάθησης (ΚΔΒΜ) - Lifelong Learning Centre (LLC)
- Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) - Vocational Training Centre (VTC)
- Φροντιστήριο Μέσης Εκπαίδευσης / Κέντρο Ξένων Γλωσσών-Tutoring Centre /Foreign Language School
- Σχολή Καλών Τεχνών / Καλλιτεχνική Εκπαιδευτική Δομή - School of Fine Arts / Artistic Education Institution
- Ωδείο / Μουσική Σχολή - Music School / Conservatory
- Σχολή Χορού / Παραστατικών Τεχνών - Dance School / Performing Arts School
- Online Εκπαιδευτική Πλατφόρμα / Οργανισμός Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης - Online Educational Platform / Distance Learning Organization
- Εταιρεία παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών - Educational Services Provider
- ΜΚΟ με εκπαιδευτικό έργο - NGO with an Educational Mission
- Ερευνητικό Κέντρο / Ινστιτούτο Εκπαίδευσης - Research Centre / Educational Institute
- Εκπαιδευτικός Φορέας Διαμεσολάβησης - Educational Services Provider / Educational Intermediary Organization
- Άλλο:

5. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό σας; (What is the size of your organization in terms of the number of employees?)

- 1-10
- 11-50
- 51-250
- 251-500
- 500+

A2: Γνώση και Εξοικείωση με τη Βιωσιμότητα / ESG - Knowledge and Familiarity with Sustainability / ESG

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα κληθείτε να απαντήσετε κάποιες ερωτήσεις σχετικά με τις γνώσεις σας και την εξοικείωσή σας σχετικά με τη βιωσιμότητα.

In this section, you will be asked to answer a series of questions regarding your knowledge and familiarity with sustainability.

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις:

Please indicate your level of agreement with the following statements:

Κλίμακα: (Linkert)

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

A2.1 Γνωρίζω τις βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability).

A2.1 I am familiar with the fundamental principles of sustainable development (sustainability).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A2.2 Είμαι εξοικειωμένος/η με την έννοια ESG (Environmental, Social and Governance).

A2.2 I am familiar with the concept of ESG (Environmental, Social and Governance).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.3 Γνωρίζω τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs).

A.2.3 I am familiar with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.4 Έχω συμμετάσχει σε δράσεις ή πρωτοβουλίες βιωσιμότητας στον οργανισμό μου.

A2.4 I have participated in sustainability-related actions or initiatives within my organization.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.5 Κατανοώ τη σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και εκπαίδευσης.

A.2.5 I understand the relationship between sustainability and education.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.6 Κατανοώ πώς μπορώ, μέσω του επαγγελματικού μου ρόλου, να συμβάλω στην προώθηση πρακτικών βιωσιμότητας στον εκπαιδευτικό οργανισμό μου.

A.2.6 I understand how I can contribute, through my professional role, to promoting sustainability practices within my educational organization.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.7 Ο οργανισμός μου παρέχει ενημέρωση ή εκπαίδευση σχετικά με θέματα βιωσιμότητας.

A.2.7 My organization provides information or training on sustainability-related topics.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A2.8 Γνωρίζω διεθνή πλαίσια και πρότυπα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα στην εκπαίδευση (π.χ. SDGs, UNESCO, ISO 21001).

A2.8 I am familiar with international frameworks and standards related to sustainability in education (e.g., SDGs, UNESCO, ISO 21001).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A2.9. Θεωρώ ότι ο επαγγελματικός μου ρόλος μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs).

A.2.9 I believe that my professional role can contribute to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.10 Κατανοώ τη συμβολή των εκπαιδευτικών οργανισμών στην επίτευξη του Στόχου Βιώσιμης Ανάπτυξης 4 (SDG 4 – Quality Education).

A.2.10 I understand the contribution of educational organizations to achieving Sustainable Development Goal 4 (SDG 4 – Quality Education).

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.11 Πριν από τη συμμετοχή μου στην παρούσα έρευνα, είχα προηγούμενη γνώση ή εξοικείωση με έννοιες όπως ESG, SDGs και βιωσιμότητα στην εκπαίδευση.

A.2.11 Before participating in this research, I had prior knowledge or familiarity with concepts such as ESG, SDGs, and sustainability in education.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

A.2.12 Η συμμετοχή μου στην παρούσα έρευνα ενίσχυσε το ενδιαφέρον μου να μάθω περισσότερα για τη βιωσιμότητα και τον ρόλο της στην εκπαίδευση.

A.2.12 Participating in this research increased my interest in learning more about sustainability and its role in education.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Μέρος B: Οργανωσιακή Ετοιμότητα για Αλλαγή / Section B: Organizational Readiness for Change

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

B1. Ο οργανισμός μας είναι ανοιχτός στην υιοθέτηση οργανωσιακών αλλαγών.

B1. Our organization is open to adopting organizational changes.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B2. Η διοίκηση υποστηρίζει ενεργά την καινοτομία και τη βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών.

B2. Management actively supports innovation and the improvement of existing practices.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B3. Υπάρχει σαφές όραμα και στρατηγική κατεύθυνση για το μέλλον του οργανισμού.

B3. There is a clear vision and strategic direction for the future of the organization.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B4. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών.

B4. Employees are actively involved in the planning and implementation of changes.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B5. Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού σχετικά με τις αλλαγές.

B5. There is effective communication between management and employees regarding organizational changes

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B6. Ο οργανισμός διαθέτει τους απαραίτητους πόρους (ανθρώπινους, οικονομικούς και τεχνολογικούς) για την εφαρμογή αλλαγών.

B6. Our organization has the necessary resources (human, financial, and technological) to implement changes.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B7. Το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την υποστήριξη νέων πρακτικών.

B7. Employees have the necessary knowledge and skills to support new practices.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

**B8. Υπάρχει κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης στον οργανισμό.
B8. There is a culture of continuous learning and improvement within the organization.**

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

B9. Ο οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε νέες απαιτήσεις και προκλήσεις.

B9. The organization can effectively adapt to new requirements and challenges.

Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Οργανωσιακή Κουλτούρα / SECTION C: Organizational Culture

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

Γ1. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

C1. There is trust between management and employees.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Γ2. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους και οι απόψεις τους έχουν αξία.

C2. Employees feel that their opinions and perspectives are valued.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Γ3. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων ιδεών.

C3. The organization encourages innovation and the development of new ideas.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Γ4. Η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει την αλλαγή, την προσαρμογή και τη συνεχή βελτίωση.

C4. Organizational culture supports change, adaptation, and continuous improvement.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Γ5. Υπάρχει κοινό όραμα και κοινές αξίες μεταξύ των μελών του οργανισμού.

C5. There is a shared vision and common values among members of the organization.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Γ6. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις βιωσιμότητας.

C6. The organization encourages employees' participation in sustainability initiatives.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Βιωσιμότητα & ESG / SECTION D: Sustainability & ESG

Ως βιωσιμότητα νοείται η ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί υπεύθυνα, λαμβάνοντας υπόψη περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς (ESG) παράγοντες, με στόχο τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και τη θετική επίδραση στην κοινωνία και το περιβάλλον.

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Sustainability is defined as the ability of an organization to operate responsibly by considering environmental, social, and governance (ESG) factors, with the aim of creating long-term value and generating a positive impact on society and the environment.

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Δ1. Ο οργανισμός εφαρμόζει πρακτικές που προωθούν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

D1. The organization implements practices that promote environmental sustainability.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Δ2. Υλοποιούνται δράσεις για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και της σπατάλης πόρων.

D2. Actions are implemented to reduce energy consumption and resource waste.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Δ3. Ο οργανισμός προωθεί την κοινωνική ένταξη, την ισότητα και τη διαφορετικότητα.

D3. The organization promotes social inclusion, equality, and diversity.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Δ4. Η βιωσιμότητα αποτελεί μέρος της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού.

D4. Sustainability is integrated into the organization's strategy and policies.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Δ5. Υπάρχει ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σχετικά με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)

D5. There is awareness and information regarding the Sustainable Development Goals (SDGs).

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: Συμμετογή Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Engagement) / SECTION E: Stakeholder Engagement

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

E1. Οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

E1. Employees' opinions are taken into consideration in the decision-making process.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

E2. Οι μαθητές/φοιτητές/εκπαιδευόμενοι έχουν ενεργό ρόλο στη βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

E2. Students/learners have an active role in improving educational services.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

E3. Ο οργανισμός συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη.

E3. The organization collaborates with external stakeholders and partners.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

E4. Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας.

E4. The organization responds to the needs of society and the labor market.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

E5. Υπάρχει κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

E5. There is a culture of collaboration among all involved stakeholders.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: Διαχείριση Αλλαγής (Change Management) / SECTION F: Change Management

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

ΣΤ1. Οι οργανωσιακές αλλαγές πραγματοποιούνται με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο.

F1. Organizational changes are implemented in a systematic and structured manner.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΣΤ2. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται έγκαιρα σχετικά με σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό.

F2. Employees are informed in a timely manner about significant organizational changes.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΣΤ3. Παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση πριν από την εφαρμογή νέων συστημάτων ή πολιτικών.

F3. Appropriate training is provided before implementing new systems or policies.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΣΤ4. Οι αλλαγές εφαρμόζονται σταδιακά και όχι απότομα.

F4. Changes are implemented gradually rather than abruptly.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΣΤ5. Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται αποτελεσματικά σε νέες διαδικασίες και απαιτήσεις.

F5. Employees effectively adapt to new procedures and requirements.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΕΝΟΤΗΤΑ Ζ: Καινοτομία & Ψηφιακός Μετασχηματισμός / SECTION G: Innovation & Digital Transformation

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

Κλίμακα:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Scale:

1 = Strongly Disagree

2 = Disagree

3 = Neither Agree nor Disagree

4 = Agree

5 = Strongly Agree

Z1. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

G1. The organization uses digital tools to support the educational process.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Z2. Υπάρχει υποστήριξη για την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών.

G2. There is support for the adoption and use of new technologies.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Z3. Ο οργανισμός ενθαρρύνει καινοτόμες ιδέες και προτάσεις από το προσωπικό.

G3. The organization encourages innovative ideas and suggestions from employees.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Z4. Η τεχνολογία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

G4. The organization encourages innovative ideas and suggestions from employees.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

Z5. Υπάρχει συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων σε ψηφιακές και νέες δεξιότητες.

G5. There is continuous professional development of employees in digital and emerging skills.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H. Αξιολόγηση και Παρουσίαση Προτεινόμενου Βιώσιμου Μοντέλου - Evaluation of the Proposed Sustainable Model

Το μοντέλο παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο βιώσιμης διοίκησης για

εκπαιδευτικούς οργανισμούς, βασισμένο στις **αρχές ESG**, στους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης** και σε **θεωρίες οργανωσιακής διοίκησης**. Ξεκινά από τη **στρατηγική κατεύθυνση top-down**, όπου ορίζονται όραμα, ανάλυση περιβάλλοντος, στόχοι, πολιτικές και κατανομή πόρων. Στη συνέχεια εφαρμόζει **υβριδική προσέγγιση top-down και bottom-up**, με συμμετοχή, συνεργασία, σχεδιασμό, υλοποίηση, υποστήριξη, αξιολόγηση και βελτίωση. Η πρόοδος παρακολουθείται μέσω **KPIs** (βασικών δεικτών που μετρούν την επίτευξη των στόχων) και **dashboard** (ενός πίνακα που παρουσιάζει συνοπτικά την πορεία και τα αποτελέσματα), με γνώμονα την ποιότητα εκπαίδευσης, ψηφιακή καινοτομία, κοινωνική ένταξη, περιβαλλοντική υπευθυνότητα και αποδοτικότητα. Τελικός στόχος είναι ένας οργανισμός **αποτελεσματικός, καινοτόμος, κοινωνικά υπεύθυνος και περιβαλλοντικά βιώσιμος**, με θετικά αποτελέσματα για τα μέλη και την κοινωνία.

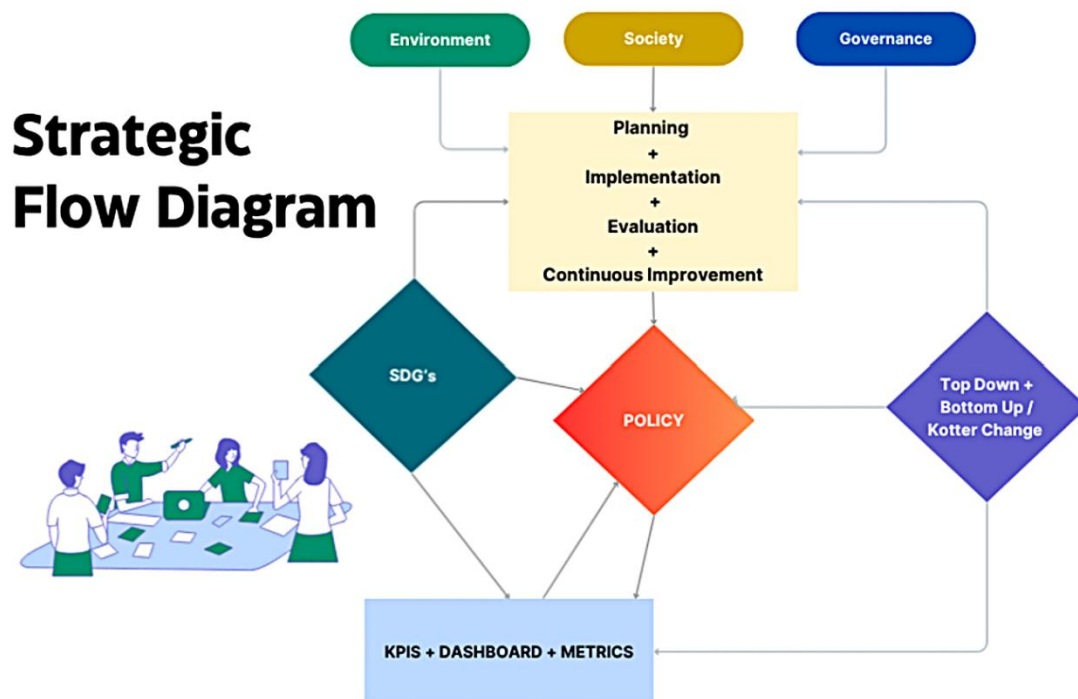
Αφού μελετήσετε τις παραπάνω πληροφορίες, παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

In this section, please indicate your level of agreement with the following statements.

The model presents an integrated framework for sustainable management in educational organizations, based on **ESG principles**, the **Sustainable Development Goals (SDGs)**, and **organizational management theories**. It begins with a **top-down strategic approach**, where the vision, environmental analysis, objectives, policies, and resource allocation are defined.

The model then adopts a **hybrid top-down and bottom-up approach**, emphasizing participation, collaboration, planning, implementation, support, evaluation, and continuous improvement. Progress is monitored through **Key Performance Indicators (KPIs)** (performance measures used to assess the achievement of organizational objectives) and a **dashboard** (a tool that provides a concise overview of progress and key performance outcomes). The framework is guided by the principles of **quality education, digital innovation, social inclusion, environmental responsibility, and organizational efficiency**. Its ultimate goal is to create an organization that is **effective, innovative, socially responsible, and environmentally sustainable**, delivering positive outcomes for both its members and society.

Having reviewed the information presented above, please indicate your level of agreement with the following statements.



H1. Το προτεινόμενο μοντέλο είναι **χρήσιμο** για τον οργανισμό μας.

H1. The proposed model is **useful** for our organization.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H2. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να **εφαρμοστεί πρακτικά** στον οργανισμό μας.

H2. The proposed model **can be practically implemented** within our organization.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H3. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να βελτιώσει την **ποιότητα** των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

H3. The proposed model can improve the **quality** of educational services provided.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H4. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να αυξήσει την **αποτελεσματικότητα** και την **αποδοτικότητα** του οργανισμού.

H4. The proposed model can increase **the effectiveness and efficiency** of the organization.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H5. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να ενισχύσει τη **βιωσιμότητα** του οργανισμού.

H5. The proposed model can enhance the **sustainability** of the organization.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

H6. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να υποστηρίξει **καλύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων**.

H6. The proposed model can support **better decision-making processes**.

1= Διαφωνώ απόλυτα / Strongly Disagree

5= Συμφωνώ απόλυτα / Strongly Agree

ΕΝΟΤΗΤΑ Θ: Ανοικτές Ερωτήσεις / SECTION I: Open-ended Questions

Στην παρούσα ενότητα καλείστε να καταθέσετε τις προσωπικές σας απόψεις, εμπειρίες και προτάσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα, τη διοίκηση και την εφαρμογή πολιτικών βιωσιμότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στην καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων, των αναγκών και των δυνατοτήτων βελτίωσης των εκπαιδευτικών οργανισμών.

In this section, you are invited to share your personal views, experiences, and suggestions regarding sustainability, management, and the implementation of sustainability policies in educational organizations. Your responses will contribute to a

better understanding of the challenges, needs, and opportunities for improvement within educational organizations.

Θ1. Ποια θεωρείτε ότι είναι η μεγαλύτερη πρόκληση στην εφαρμογή ενός βιώσιμου μοντέλου στον οργανισμό σας;

I1. What do you consider to be the greatest challenge in implementing a sustainable model within your organization?

Θ2. Τι θα βελτιώνατε στον οργανισμό σας σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη διοίκηση;

I2. What would you improve in your organization regarding sustainability and management?

Θ3. Ποιες αλλαγές θεωρείτε απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου;

I3. What changes do you consider necessary for the successful implementation of such a model?

Θ4. Σε ποιο βαθμό η συμμετοχή σας στο παρόν ερωτηματολόγιο σας παρακίνησε να διερευνήσετε περισσότερο την έννοια της βιωσιμότητας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς;

I4. To what extent did your participation in this questionnaire motivate you to further explore the concept of sustainability in educational organizations?

1=Καθόλου/Not at all

2 = Λίγο / Slightly

3 = Μέτρια / Moderately

4 = Πολύ / Very much

5 = Πάρα πολύ / Extremely

5.1.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συμφωνώ εθελοντικά να συμμετάσχω - I have been informed about the purpose of the research and I voluntarily agree to participate.

64 απαντήσεις

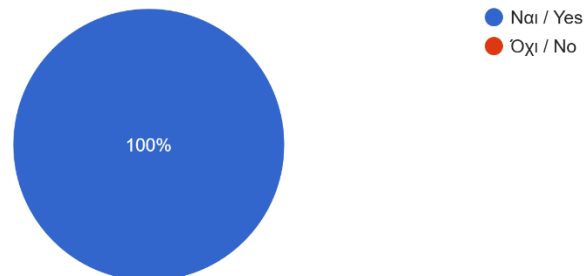


Figure 5.1 GDPR OF THE STUDY

Από τους 64 υποψηφίους, και οι 64 δήλωσαν πως έχουν ενημερωθεί για τους σκοπούς της έρευνας

1. Φύλο / Gender

64 απαντήσεις

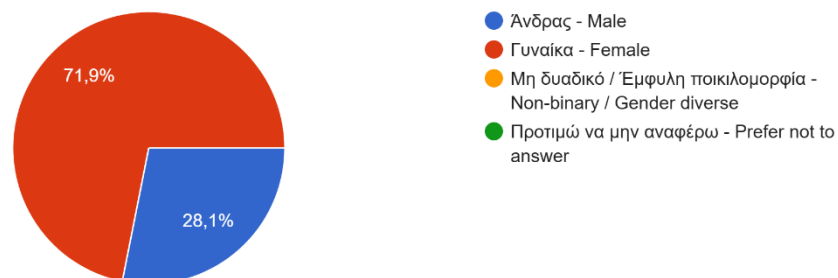


Figure 5.2 GENDER PIE CHART OF THE STUDY

Στα 64 που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το 28,1% ήταν άνδρες και το 71,9% ήταν γυναίκες.

2. Ποιος είναι ο ρόλος σας στον Εκπαιδευτικό Οργανισμό; (What is your role in the educational organization where you work?)

64 απαντήσεις

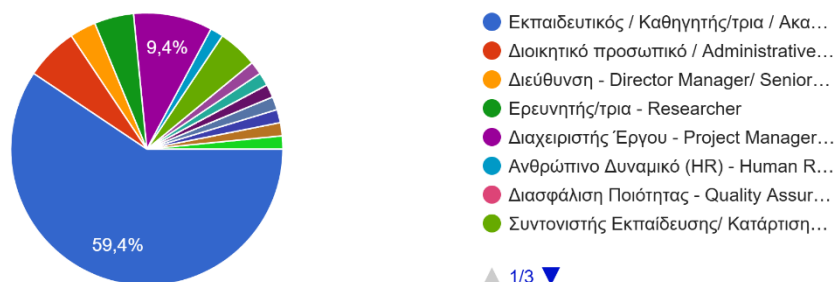


Figure 5.3 TYPE OF ROLE IN THE ORGANIZATION

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, το 59,4% ο ρόλος εργασίας τους είναι Εκπαιδευτικός (58 άτομα). Το 6,3% είναι Διοικητικό Προσωπικό (4 άτομα), το 3,1% είναι Διεύθυνση (2 άτομα), το 4,7% ερευνητές/τριες (3 άτομα), το 9,4% Διαχειριστές Έργων (6 άτομα), το 1,6% Ανθρώπινο Δυναμικό (1 άτομο) , το 4,7% Συντονιστές Εκπαίδευσης/Κατάρτισης (3 άτομα) , το 1,6% Συντονιστής Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων (1 άτομο), το 1,6% Σχεδιαστές/στριες Εκπαιδευτικού Υλικού (1 άτομο), το 1,6% Υπεύθυνοι/ες Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (1 άτομο) και το 1,6% Γραφίστες, Σχεδιαστές Ψηφιακού Περιεχομένου (1 άτομο). Στις απαντήσεις «Άλλο:», παρουσιάστηκαν οι απαντήσεις το 1,6% Junior Mobilities Manager (1 άτομο), το 1,6% Ελεύθερος Επαγγελματίας (1 άτομο) και 1,6% Stakeholder Manager (1 άτομο).

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον εκπαιδευτικό τομέα - Years of Work Experience in the Education Sector

64 απαντήσεις

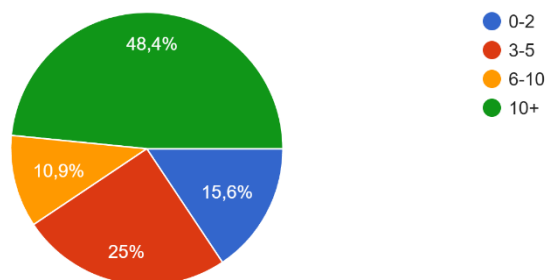


Figure 5.4 YEARS OF EXPERTISE

Το 48,4% (31 άτομα) έχουν 10+ έτη εργασιακής εμπειρίας. Ακολουθούν το 25% (16 άτομα) με εργασιακή εμπειρία 3-5 έτη, το 15,6% (10 άτομα) με εργασιακή εμπειρία 0-2 έτη και τέλος 10,9% (7 άτομα) 6-10 έτη.

4. Τύπος εκπαιδευτικού οργανισμού / Type of Educational Organization

64 απαντήσεις

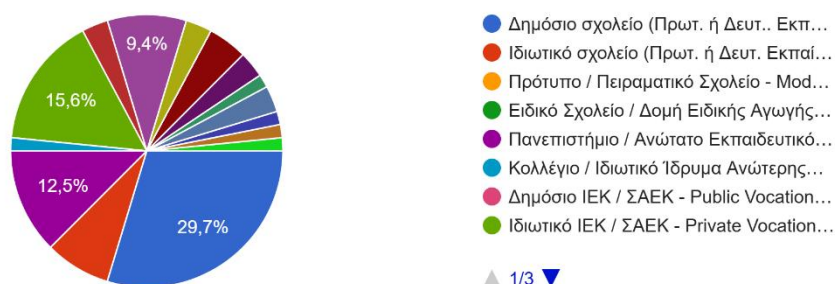


Figure 5.5 TYPE OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Το 29,7% (19 άτομα) εργάζεται σε Δημόσια Σχολεία (Πρωτ. ή Δευτ. Εκπαίδευσης), το 15,6% (10 άτομα) σε Ιδιωτικό ΙΕΚ/ΣΑΕΚ, το 12,5% (8 άτομα) σε Πανεπιστήμιο ΑΕΙ, το 9,4% (6 άτομα) σε Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης – Ξένων Γλωσσών. Ακολουθούν 4,7% (3 άτομα) σε Εταιρεία παροχής Εκπαιδευτικών Υπηρεσιών, 3,1% (2 άτομα) σε Ωδείο – Μουσική Σχολή, το 3,1% (2 άτομα) σε ΚΔΒΜ-LLC, το 3,1% (2 άτομα) σε ΜΚΟ με εκπαιδευτικό έργο, το 3,1% (2 άτομα) σε Εκπαιδευτικό Φορέα Διαμεσολάβησης και το 1,6% (1 άτομο) σε Ινστιτούτο – Ερευνητικό Κέντρο. Στις απαντήσεις «Άλλο:», το 1,6% (1 άτομο) σε τμήμα ένταξης δημοτικού Σχολείου, το 1,6% (1 άτομο) σε Τμήμα Ένταξης Δημοτικού Σχολείου, το 1,6% Κατ'οίκον Φύλαξη και το 1,6% (1 άτομο) σε δημόσιο ιδιωτικό Σχολείο).

5. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στον οργανισμό σας; (What is the size of your organization in terms of the number of employees?)

64 απαντήσεις

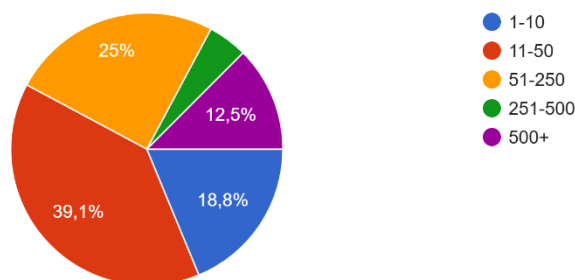


Figure 5.6 SIZE OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Το 39% των 64 απαντήσεων (25 άτομα) εργάζεται σε οργανισμούς που έχουν 11-50 εργαζομένους. Ακολουθούν το 25% (16 άτομα) σε οργανισμούς 51-250 ατόμων, το 18,8% (12 άτομα), το 12,5% (8 άτομα) σε οργανισμούς 1-10 ατόμων και 4,7% (3 άτομα) σε οργανισμούς 251-500. Από τα ευρήματα του γραφήματος προκύπτει ότι το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται κυρίως από εργαζομένους σε μικρούς και μεσαίους οργανισμούς, με την κατηγορία 11–50 εργαζομένων να συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη συχνότητα (39,1%). Αντίθετα, οι πολύ μεγάλοι οργανισμούς (251–500 εργαζόμενοι) αντιπροσωπεύουν ένα πολύ μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων (4,7%).

1. Γνωρίζω τις βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης (sustainability). I am familiar with the fundamental principles of sustainable development (sustainability).

64 απαντήσεις

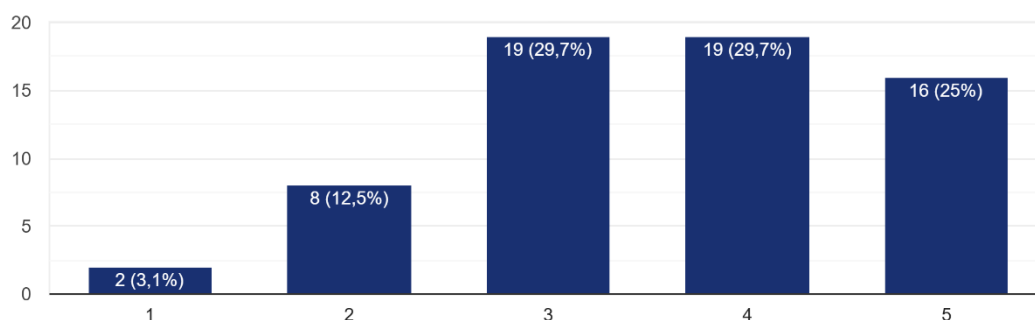


Figure 5.7 FAMILIARITY WITH THE SD PRINCIPLES

Όσον αφορά το βαθμό εξοικείωσης των ερωτηθέντων με τις βασικές αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, τα ευρήματα δείχνουν μια θετική τάση. Συγκεκριμένα, το 54,7% των συμμετεχόντων (35 άτομα) τοποθετήθηκε στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), υποδηλώνοντας καλή έως πολύ καλή γνώση του αντικειμένου. Παράλληλα, το 29,7% (19 άτομα) εξέφρασε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 15,6% (10 άτομα) δήλωσε περιορισμένη ή μηδενική εξοικείωση. **Συνολικά, τα δεδομένα αποδεικνύουν ότι η πλειονότητα του δείγματος διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο ενημέρωσης γύρω από τις αρχές της βιωσιμότητας.**

2. Είμαι εξοικειωμένος/η με την έννοια ESG (Environmental, Social and Governance). I am familiar with the concept of ESG (Environmental, Social and Governance).

64 απαντήσεις

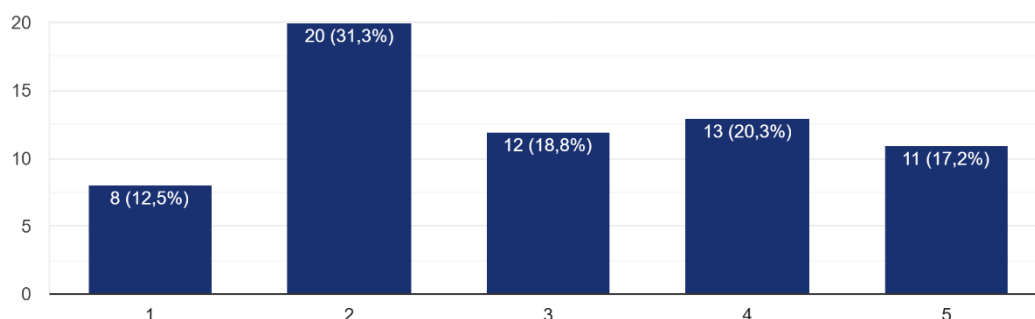


Figure 5.8 FAMILIARITY WITH ESGs

Όσον αφορά το βαθμό εξοικείωσης των συμμετεχόντων με την έννοια ESG (Environmental, Social and Governance), τα ευρήματα δείχνουν μια σχετική απόκλιση σε σχέση με τη γενικότερη έννοια της βιωσιμότητας. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (43,8%, 28 άτομα) τοποθετήθηκε στις χαμηλές βαθμίδες της κλίμακας (1 και 2), υποδηλώνοντας περιορισμένη εξοικείωση με τον συγκεκριμένο όρο. Αντίθετα, το 37,5% (24 άτομα) εξέφρασε ικανοποιητικό έως πολύ υψηλό βαθμό γνώσης (βαθμίδες 4 και 5), ενώ το 18,8% (12 άτομα) τηρεί ουδέτερη στάση. **Τα αποτελέσματα αυτά αποδεικνύουν ότι, παρόλο που η βιώσιμη ανάπτυξη ως ευρύτερη έννοια είναι οικεία στο δείγμα, ο εξειδικευμένος όρος ESG παραμένει λιγότερο διαδεδομένος.**

3. Γνωρίζω τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs). I am familiar with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs).

64 απαντήσεις

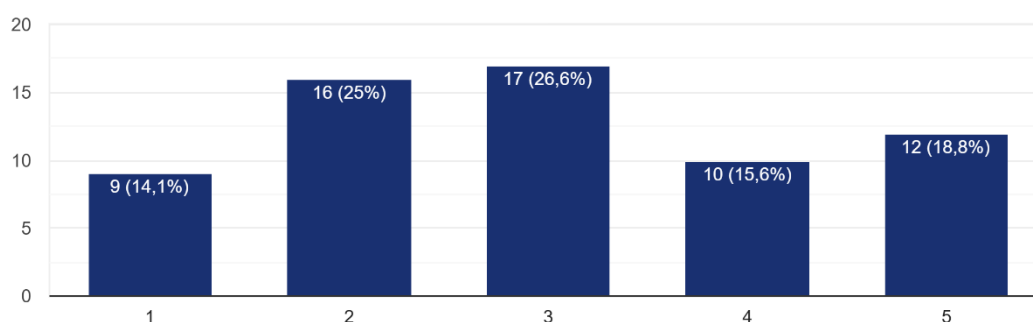


Figure 5.9 FAMILIARITY OF SDGs and ESGs

Όσον αφορά τον βαθμό εξοικείωσης των ερωτηθέντων με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (SDGs), τα ευρήματα αποτυπώνουν μια ελαφρά τάση προς τη χαμηλή έως μέτρια γνώση. Ειδικότερα, το 39,1% του δείγματος (25 άτομα) τοποθετήθηκε στις χαμηλές βαθμίδες (1 και 2), εκφράζοντας περιορισμένη εξοικείωση με το συγκεκριμένο πλαίσιο των Ηνωμένων Εθνών. Επιπλέον, το 26,6% (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3). Στον αντίποδα, το 34,4% των συμμετεχόντων (22 άτομα) δήλωσε καλή έως πολύ καλή γνώση των SDGs (βαθμίδες 4 και 5). Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι, **ενώ οι γενικές αρχές της βιωσιμότητας είναι ευρέως γνωστές, το συγκεκριμένο διεθνές πλαίσιο των SDGs παραμένει λιγότερο οικείο στο ευρύ κοινό του δείγματος.**

4. Έχω συμμετάσχει σε δράσεις ή πρωτοβουλίες βιωσιμότητας στον οργανισμό μου. I have participated in sustainability-related actions or initiatives within my organization.

64 απαντήσεις

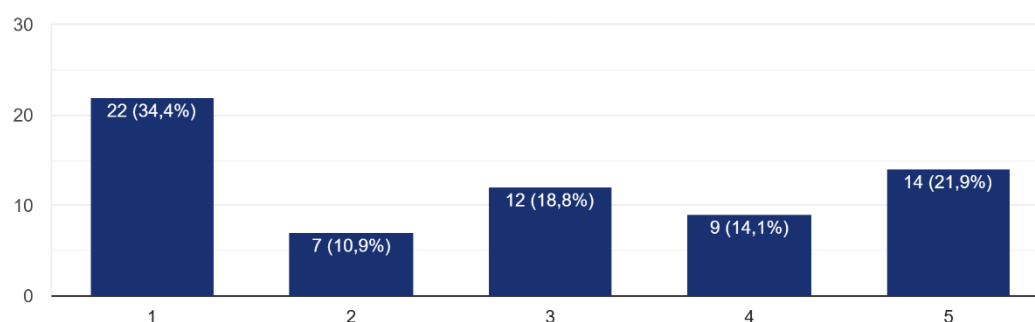


Figure 5.10 PARTICIPANCE IN SUSTAINABLE ACTIONS

Όσον αφορά το βαθμό εξοικείωσης των συμμετεχόντων με την έννοια ESG (Environmental, Social and Governance), τα ευρήματα δείχνουν μια σχετική απόκλιση σε σχέση με τη γενικότερη έννοια της βιωσιμότητας. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (43,8%, 28 άτομα) τοποθετήθηκε στις χαμηλές βαθμίδες της κλίμακας (1 και 2), υποδηλώνοντας περιορισμένη εξοικείωση με τον συγκεκριμένο όρο. Αντίθετα, το 37,5% (24 άτομα) εξέφρασε ικανοποιητικό έως πολύ υψηλό βαθμό γνώσης (βαθμίδες 4 και 5), ενώ το 18,8% (12 άτομα) τηρεί ουδέτερη στάση. **Τα αποτελέσματα αυτά αποδεικνύουν ότι, παρόλο που η βιώσιμη ανάπτυξη ως ευρύτερη έννοια είναι οικεία στο δείγμα, ο εξειδικευμένος όρος ESG παραμένει λιγότερο διαδεδομένος.**

5. Κατανοώ τη σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και εκπαίδευσης. I understand the relationship between sustainability and education.

64 απαντήσεις

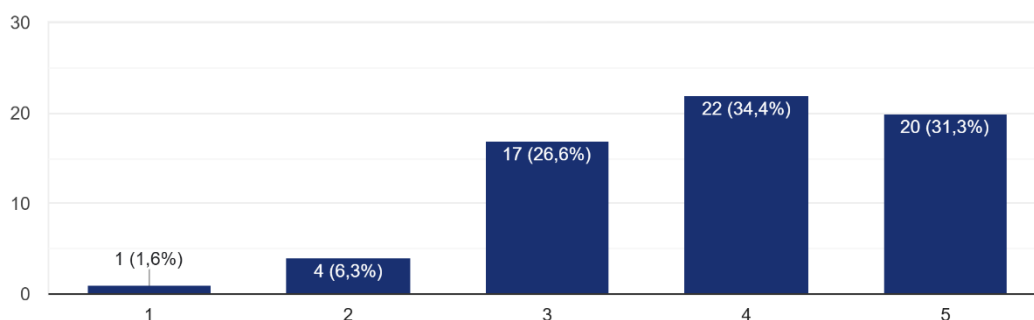


Figure 5.11 UNDERSTANDING THE RELATIONSHIP OF SUSTAINABILITY AND EDUCATION

Αναφορικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ της βιώσιμης ανάπτυξης και της εκπαίδευσης, τα ευρήματα αποδεικνύουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα κατανόησης. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (65,7%, 42 άτομα) τοποθετήθηκε στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), αναγνωρίζοντας τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση στην προώθηση της βιωσιμότητας. Παράλληλα, το 26,6% (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 7,9% (5 άτομα) σημείωσε χαμηλό βαθμό κατανόησης. **Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν ότι οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τη διασύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, γεγονός που αποτελεί θετικό υπόβαθρο για την ενσωμάτωση σχετικών πρωτοβουλιών στον εκπαιδευτικό τομέα.**

5. Κατανοώ τη σύνδεση μεταξύ βιωσιμότητας και εκπαίδευσης. I understand the relationship between sustainability and education.

64 απαντήσεις

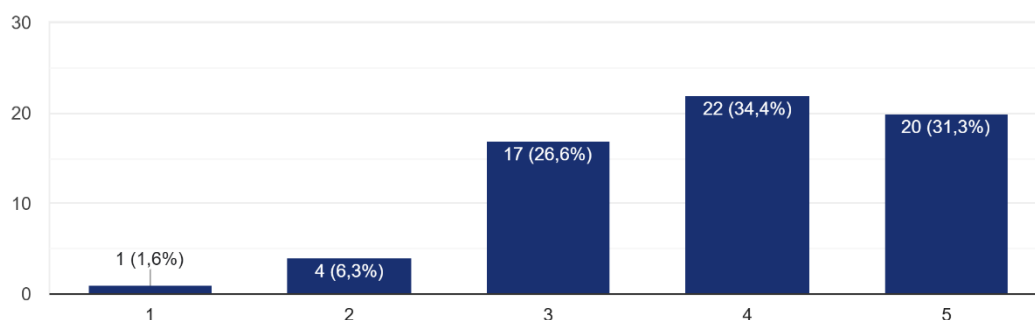


Figure 5.12 UNDERSTANDING THE CONNECTION OF SUSTAINABILITY AND EDUCATION

Όσον αφορά την αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τη σύνδεση μεταξύ της βιώσιμης ανάπτυξης και της εκπαίδευσης, τα ευρήματα αποδεικνύουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα κατανόησης. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (65,7%, 42 άτομα) τοποθετήθηκε στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), αναγνωρίζοντας τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζει η εκπαίδευση στην προώθηση της βιωσιμότητας. Παράλληλα, το 26,6% (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 7,9% (5 άτομα) σημείωσε χαμηλό βαθμό κατανόησης. **Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν ότι οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τη διασύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, γεγονός που αποτελεί θετικό υπόβαθρο για την ενσωμάτωση σχετικών πρωτοβουλιών στον εκπαιδευτικό τομέα.**

6. Κατανοώ πώς μπορώ, μέσω του επαγγελματικού μου ρόλου, να συμβάλω στην προώθηση πρακτικών βιωσιμότητας στον εκπαιδευτικό οργανισμό...y practices within my educational organization.
64 απαντήσεις

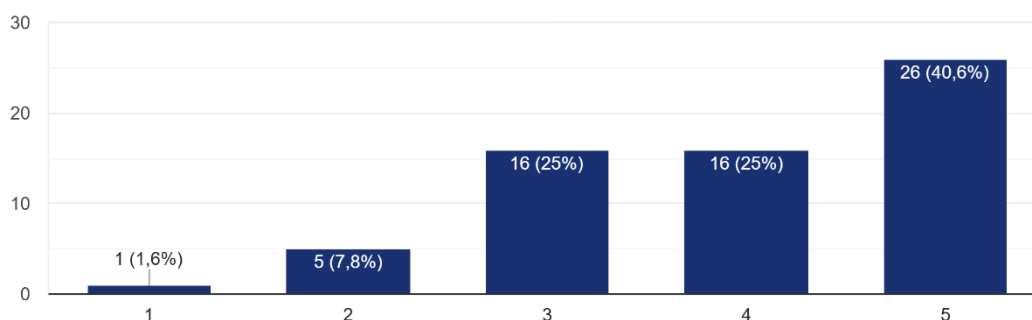


Figure 5.13 UNDERSTANDING SUSTAINABILITY POLICIES INSIDE THE EDUCATIONAL ORG

Σχετικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τη δυνατότητα συμβολής τους στην προώθηση πρακτικών βιωσιμότητας μέσω του επαγγελματικού τους ρόλου, τα ευρήματα αποδεικνύουν ιδιαίτερα αυξημένο βαθμό ατομικής υπευθυνότητας και ετοιμότητας. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (65,6%, 42 άτομα) τοποθετήθηκε στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), με το 40,6% (26 άτομα) να δηλώνει απόλυτη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο ρόλος του μπορεί να λειτουργήσει μοχλός αλλαγής. Επιπλέον, το 25% (16 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 9,4% (6 άτομα) σημείωσε χαμηλή κατανόηση. **Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών αναγνωρίζει την ατομική του ευθύνη και είναι σε θέση να εντοπίζει ευκαιρίες εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών στο πλαίσιο των καθηκόντων του.**

7. Ο οργανισμός μου παρέχει ενημέρωση ή εκπαίδευση σχετικά με θέματα βιωσιμότητας. My organization provides information or training on sustainability-related topics.

64 απαντήσεις

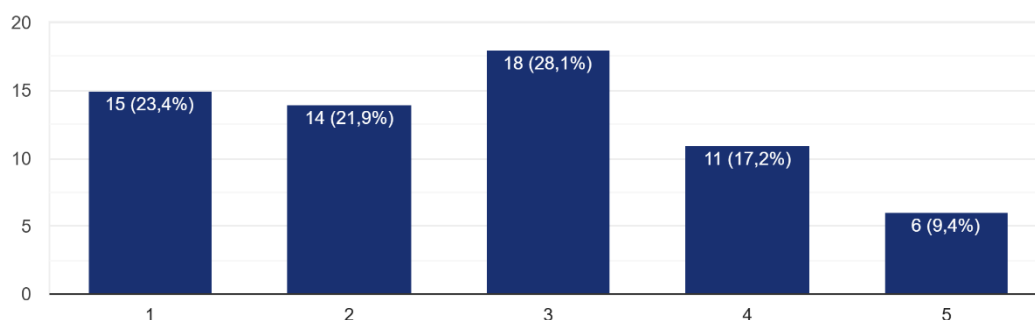


Figure 5.14 THE ORGANIZATION PROVIDES INFORMATION OR TRAINING ON SUSTAINABILITY

Όσον αφορά τη μέριμνα των οργανισμών για την παροχή ενημέρωσης ή εκπαίδευσης σχετικά με θέματα βιωσιμότητας, τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα σημαντικό έλλειμμα στις οργανωσιακές δομές. Ειδικότερα, η μεγαλύτερη μερίδα των ερωτηθέντων (45,3%, 29 άτομα) τοποθετήθηκε στις χαμηλές βαθμίδες (1 και 2), εκφράζοντας την απουσία συστηματικών εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών από πλευράς της διοίκησης. Επιπλέον, το 28,1% (18 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), πιθανώς λόγω αποσπασματικών ή ανεπίσημων σχετικών δράσεων. Στον αντίποδα, μόλις το 26,6% του δείγματος (17 άτομα) επιβεβαίωσε την παροχή επαρκούς ενημέρωσης (βαθμίδες 4 και 5). **Τα αποτελέσματα αυτά αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί υστερούν σημαντικά στην ενεργό κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους γύρω από τη βιωσιμότητα, γεγονός που εμποδίζει την πλήρη ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών στην καθημερινή λειτουργία τους.**

8. Γνωρίζω διεθνή πλαίσια και πρότυπα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα στην εκπαίδευση (π.χ. SDGs, UNESCO, ISO 21001). I am familiar with ...lity in education (e.g., SDGs, UNESCO, ISO 21001).
64 απαντήσεις

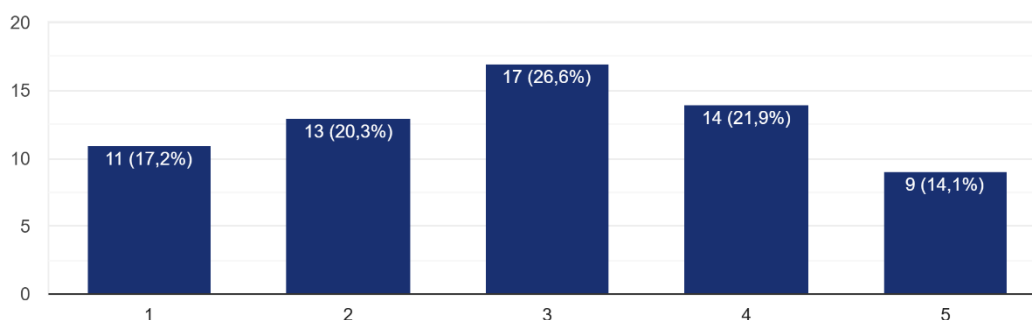


Figure 5.15 FAMILIARITY WITH SUSTAINABLE LAW FRAMEWORK

Στο παραπάνω γράφημα αντικατοπτρίζεται ο βαθμός εξοικείωσης των συμμετεχόντων με τα διεθνή πλαίσια και πρότυπα βιωσιμότητας στην εκπαίδευση (όπως SDGs, UNESCO, ISO 21001), τα ευρήματα δείχνουν μια κατανομή απαντήσεων που συγκλίνει προς τη μέτρια έως χαμηλή γνώση. Ειδικότερα, το 37,5% του δείγματος (24 άτομα) σημείωσε χαμηλά επίπεδα εξοικείωσης (βαθμίδες 1 και 2). Παράλληλα, το 26,6% (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), γεγονός που υποδηλώνει γενική ακουστική επαφή με τους όρους αλλά έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης. Στον αντίποδα, το 36% (23 άτομα) δήλωσε καλό έως πολύ υψηλό βαθμό γνώσης (βαθμίδες 4 και 5). Τα αποτελέσματα αυτά αποδεικνύουν ότι τα θεσμοθετημένα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας δεν έχουν ακόμη αφομοιωθεί πλήρως από την πλειονότητα του ακαδημαϊκού και εκπαιδευτικού κοινού.

9. Θεωρώ ότι ο επαγγελματικός μου ρόλος μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs). I believe that my prof...ieving the Sustainable Development Goals (SDGs).
64 απαντήσεις

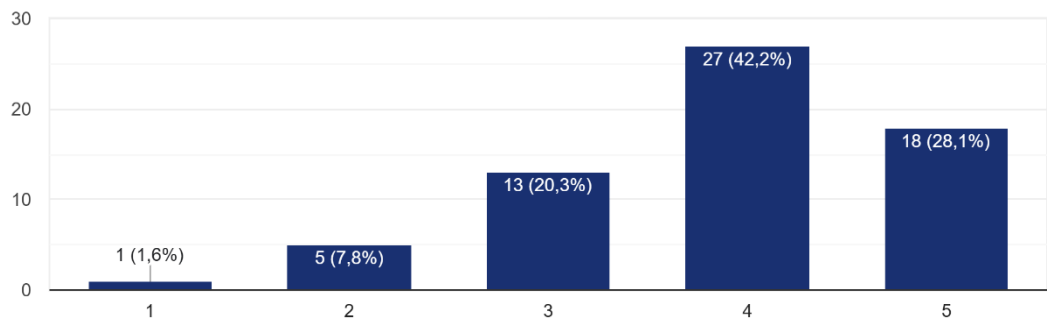


Figure 5.16 ABILITY OF ACT IN THE PROFESSIONAL ROLE

Όσον αφορά την αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με τη δυνατότητα του επαγγελματικού τους ρόλου να συμβάλει στην επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), τα ευρήματα αποδεικνύουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ετοιμότητας και ευαισθητοποίησης. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (70,3%, 45 άτομα) τοποθετήθηκε στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), με το 42,2% (27 άτομα) να εκφράζει ισχυρή πεποίθηση για τον θετικό αντίκτυπο της εργασίας του στην ατζέντα των SDGs. Παράλληλα, το 20,3% (13 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 9,4% (6 άτομα) εξέφρασε αμφιβολία ή αρνητική στάση. **Τα αποτελέσματα αυτά αναδεικνύουν ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα των SDGs και θεωρούν την καθημερινή τους εργασία ως μέσο για την επίτευξη των διεθνών αυτών στόχων βιωσιμότητας.**

10. Κατανοώ τη συμβολή των εκπαιδευτικών οργανισμών στην επίτευξη του Στόχου Βιώσιμης Ανάπτυξης 4 (SDG 4 – Quality Education). I unders...e Development Goal 4 (SDG 4 – Quality Education).
64 απαντήσεις

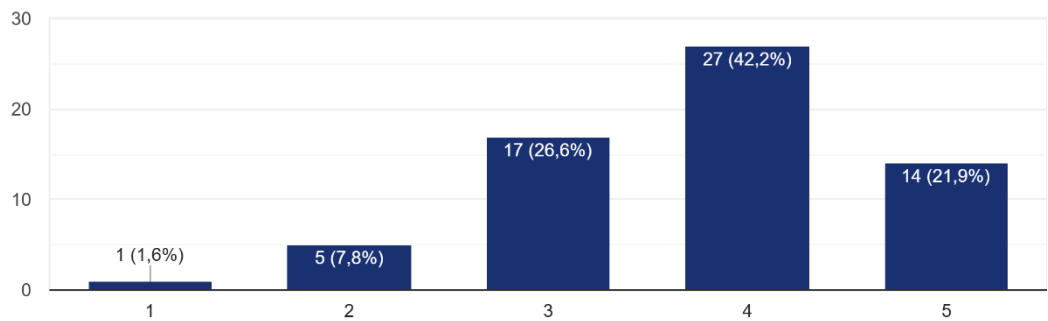


Figure 5.17 UNDERSTANDING THE CONNECTION BETWEEN SDG 4 AND THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Σχετικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με τη συμβολή των εκπαιδευτικών οργανισμών στην επίτευξη του Στόχου Βιώσιμης Ανάπτυξης 4 (SDG 4 – Ποιοτική Εκπαίδευση), τα ευρήματα αναδεικνύουν σαφή και θετική επίγνωση. Ειδικότερα, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων (64,1%, 41 άτομα) τοποθετήθηκε στις υψηλές βαθμίδες της κλίμακας (4 και 5), με την τιμή 4 να συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό (42,2 %), επιβεβαιώνοντας ότι οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τον κομβικό ρόλο της εκπαίδευσης στη διαμόρφωση ποιοτικών και βιώσιμων εκπαιδευτικών προτύπων. Παράλληλα, το 26,6% (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 9,4 % (6 άτομα) δήλωσε περιορισμένη κατανόηση. **Τα αποτελέσματα αυτά αποδεικνύουν τη σαφή συνειδητοποίηση του δείγματος όσον αφορά την αποστολή των εκπαιδευτικών φορέων ως θεμελιωδών πυλώνων για την προώθηση του SDG 4.**

11. Πριν από τη συμμετοχή μου στην παρούσα έρευνα, είχα προηγούμενη γνώση ή εξοικείωση με έννοιες όπως ESG, SDGs και βιωσιμότητα στην εκπα... as ESG, SDGs, and sustainability in education.
64 απαντήσεις

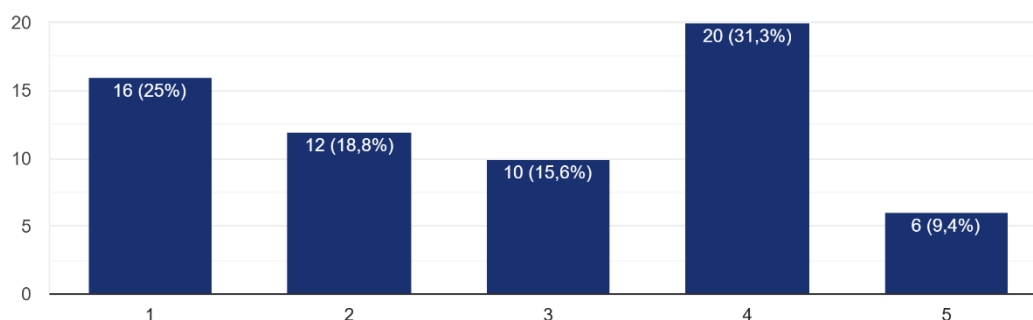


Figure 5.18 PREVIOUS KNOWLEDGE OF ESGs, SDGs and SDE

Όσον αφορά την προηγούμενη γνώση ή εξοικείωση των συμμετεχόντων με τις έννοιες ESG, SDGs και τη βιωσιμότητα στην εκπαίδευση πριν από τη συμμετοχή τους στην έρευνα, τα ευρήματα αποδεικνύουν μια **σαφή πόλωση** στο δείγμα. Συγκεκριμένα, το 43,8 % των ερωτηθέντων (28 άτομα) σημείωσε χαμηλά έως μηδενικά επίπεδα πρότερης γνώσης (βαθμίδες 1 και 2), με το 25 % να δηλώνει πλήρη άγνοια. Στον αντίποδα, το 40,7 % (26 άτομα) δήλωσε ότι διαθέτετε ήδη ικανοποιητική έως υψηλή εξοικείωση (βαθμίδες 4 και 5), με τη βαθμίδα 4 να συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη συχνότητα (31,3 %). Τέλος, το 15,6% (10 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση. Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν ότι, ενώ **ένα σημαντικό τμήμα του δείγματος ήταν ήδη ενημερωμένο, η διεξαγωγή της έρευνας λειτούργησε παράλληλα και ως μέσο ευαισθητοποίησης για ένα εξίσου μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων.**

12. Η συμμετοχή μου στην παρούσα έρευνα ενίσχυσε το ενδιαφέρον μου να μάθω περισσότερα για τη βιωσιμότητα και τον ρόλο της στην εκπαίδευση...e about sustainability and its role in education.
64 απαντήσεις

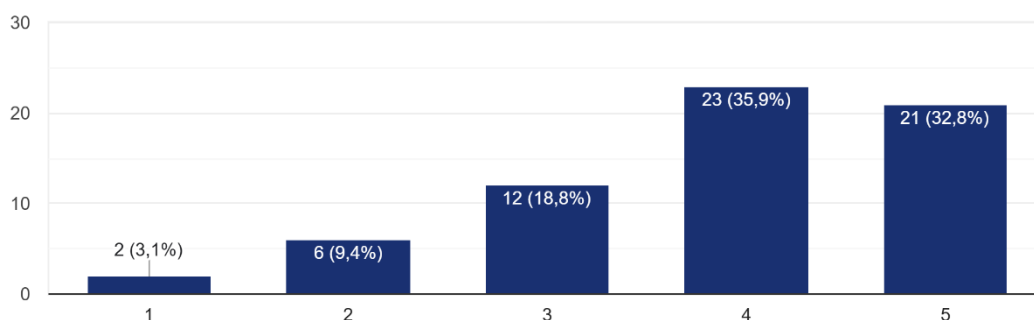


Figure 5.19 INTEREST ABOUT THE IMPACT OF SDE

Όσον αφορά την επίδραση της έρευνας στο ενδιαφέρον των συμμετεχόντων, τα ευρήματα αναδεικνύουν έναν ισχυρό χαρακτήρα ευαισθητοποίησης. Η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος (68,7 %, 44 άτομα) δήλωσε ότι η συμμετοχή της ενίσχυσε σημαντικά το ενδιαφέρον της για τη βιωσιμότητα στην εκπαίδευση (βαθμίδες 4 και 5). Παράλληλα, το 18,8 % (12 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 12,5% (8 άτομα) σημείωσε ελάχιστη επίδραση. **Άρα, η ερευνητική διαδικασία λειτούργησε αποτελεσματικά και ως μέσο αφύπνισης και παρακίνησης των ερωτηθέντων.**

B1. Ο οργανισμός μας είναι ανοιχτός στην υιοθέτηση οργανωσιακών αλλαγών. Our organization is open to adopting organizational changes.
64 απαντήσεις

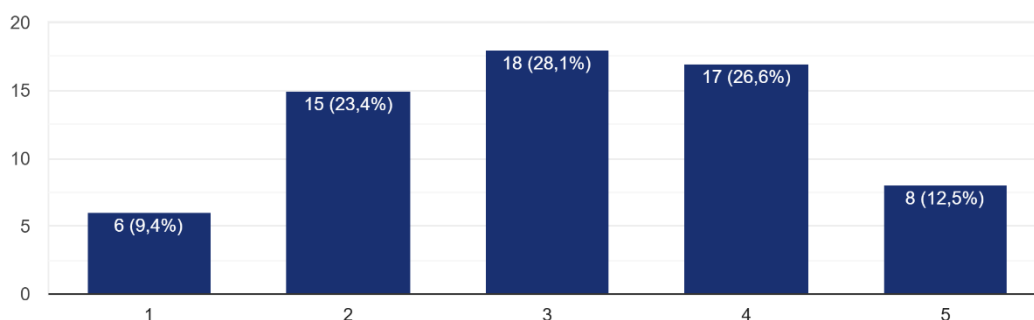


Figure 5.19 ORGANIZATIONAL OPENNESS TO CHANGE

Όσον αφορά τον βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι ανοιχτός στην υιοθέτηση οργανωσιακών αλλαγών, τα ευρήματα αποτυπώνουν μια μετριοπαθή έως

θετική στάση. Το 39,1 % των συμμετεχόντων (25 άτομα) θεωρεί ότι ο οργανισμός του επιδεικνύει ετοιμότητα για αλλαγές (βαθμίδες 4 και 5), ενώ το 28,1 % (18 άτομα) τοποθετείται ουδέτερα (βαθμίδα 3). Στον αντίποδα, το 32,8 % (21 άτομα) εξέφρασε επιφυλάξεις ή άρνηση (βαθμίδες 1 και 2). **Συμπερασματικά, ενώ καταγράφεται μια τάση προσαρμοστικότητας, υφίσταται παράλληλα σημαντική εσωτερική αντίσταση ή αβεβαιότητα ως προς τις οργανωσιακές αλλαγές.**

B2. Η διοίκηση υποστηρίζει ενεργά την καινοτομία και τη βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών. Management actively supports innovation and the improvement of existing practices.
64 απαντήσεις

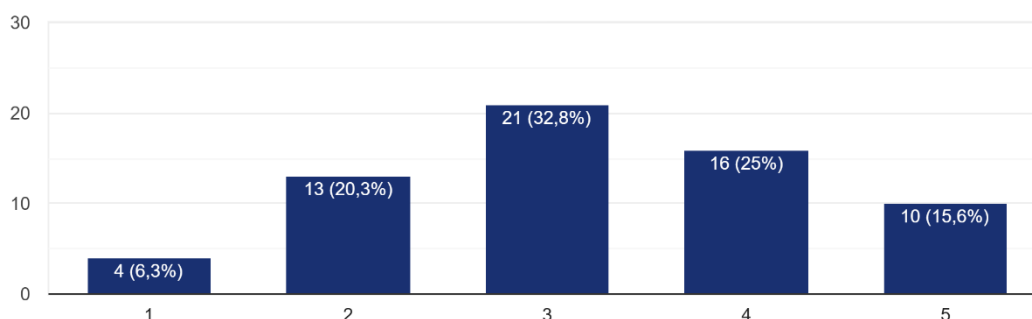


Figure 5.20 MANAGEMENT SUPPORTS INNOVATION AND IMPROVEMENT OF THE EXISTING PRACTICES

Σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει ενεργά την καινοτομία και τη βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών, τα ευρήματα αναδεικνύουν μια θετική αλλά συγκρατημένη εικόνα. Το 40,6 % των συμμετεχόντων (26 άτομα) θεωρεί ότι υπάρχει ουσιαστική διοικητική υποστήριξη (βαθμίδες 4 και 5). Ωστόσο, η επικρατέστερη μεμονωμένη απάντηση είναι η ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3) με 32,8 % (21 άτομα), ενώ το 26,6 % (17 άτομα) εκφράζει αρνητική ή επιφυλακτική γνώμη (βαθμίδες 1 και 2). **Συνεπώς, αν και αναγνωρίζεται η τάση της διοίκησης προς την καινοτομία, καταγράφεται ανάγκη για πιο ενεργή και εμφανή στήριξη των σχετικών πρωτοβουλιών.**

B3. Υπάρχει σαφές όραμα και στρατηγική κατεύθυνση για το μέλλον του οργανισμού. There is a clear vision and strategic direction for the future of the organization.

64 απαντήσεις

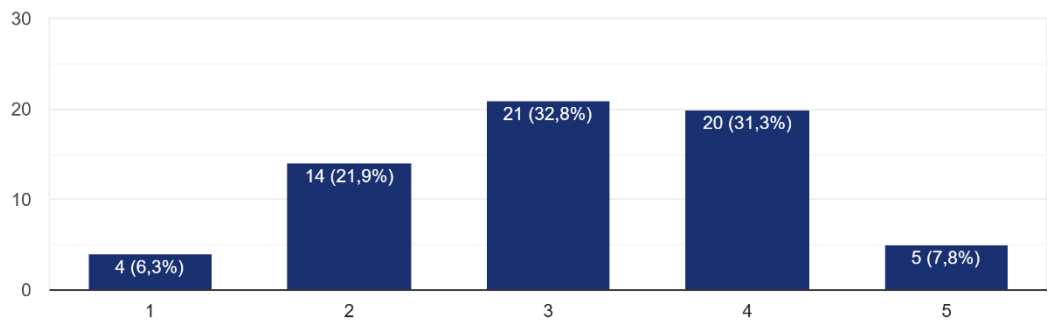


Figure 5.21 CLEAR VISION OF STRATEGIC DIRECTION FOR THE FUTURE

Όσον αφορά την ύπαρξη σαφούς οράματος και στρατηγικής κατεύθυνσης για το μέλλον του οργανισμού, τα ευρήματα αποτυπώνουν μια μετριοπαθή εικόνα. Το 39,1% των συμμετεχόντων (25 άτομα) συμφωνεί ότι υφίσταται σαφής στρατηγικός προσανατολισμός (βαθμίδες 4 και 5). Ωστόσο, η επικρατέστερη επιλογή είναι η ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3) με 32,8 % (21 άτομα), ενώ το 28,2 % (18 άτομα) εκφράζει αμφισβήτηση ή διαφωνία (βαθμίδες 1 και 2). **Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν την ανάγκη για σαφέστερη επικοινωνία του οράματος της διοίκησης προς το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.**

B4. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών. Employees are actively involved in the planning and implementation of changes.

64 απαντήσεις

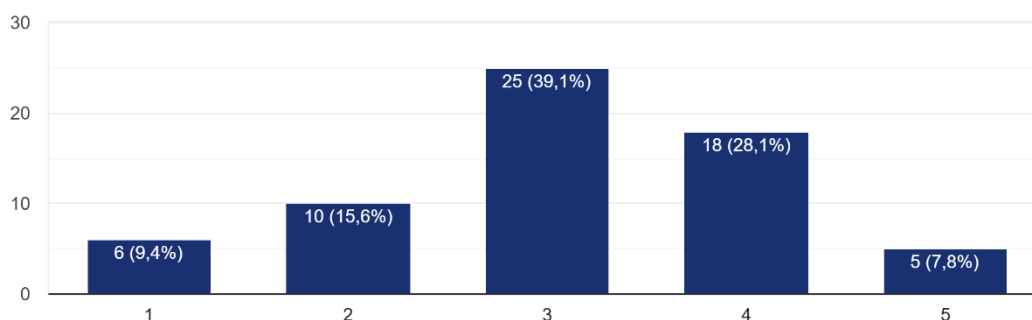


Figure 5.22 BOTTOM-UP MANAGEMENT APPROACH

Στο παραπάνω γράφημα αντικατοπτρίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών. Η πλειονότητα του δείγματος (39,1%, 25 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3). Θετικά τοποθετήθηκε το 35,9 % (23 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], ενώ το 25 % (16 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της συμμετοχικής διοίκησης (Bottom Up Management Approach) στον οργανισμό.

B5. Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού σχετικά με τις αλλαγές. There is effective communication between... and employees regarding organizational changes

64 απαντήσεις

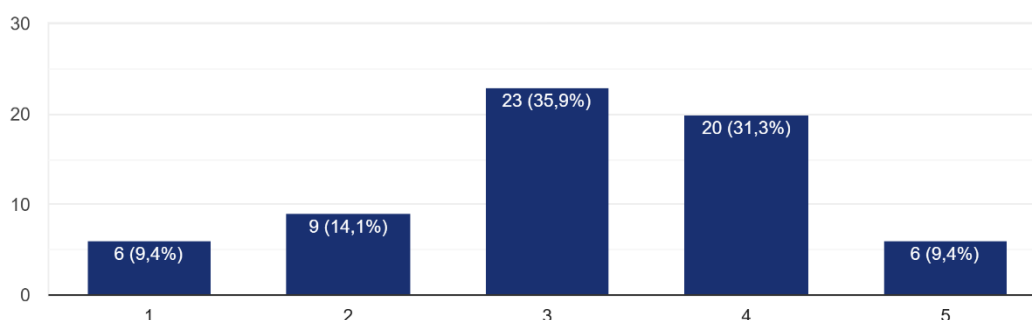


Figure 5.23 EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN EMPLOYEES

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού για τις αλλαγές, η πλειονότητα του δείγματος (35,9 %, 23 άτομα)

διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3). Θετική άποψη εξέφρασε το 40,7 % (26 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], ενώ το 23,5 % (15 άτομα) τοποθετήθηκε αρνητικά [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, παρόλο που υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο ενημέρωσης, **υφίστανται περιθώρια βελτίωσης των διαύλων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.**

B6. Ο οργανισμός διαθέτει τους απαραίτητους πόρους (ανθρώπινους, οικονομικούς και τεχνολογικούς) για την εφαρμογή αλλαγών. Our org...ncial, and technological) to implement changes.

64 απαντήσεις

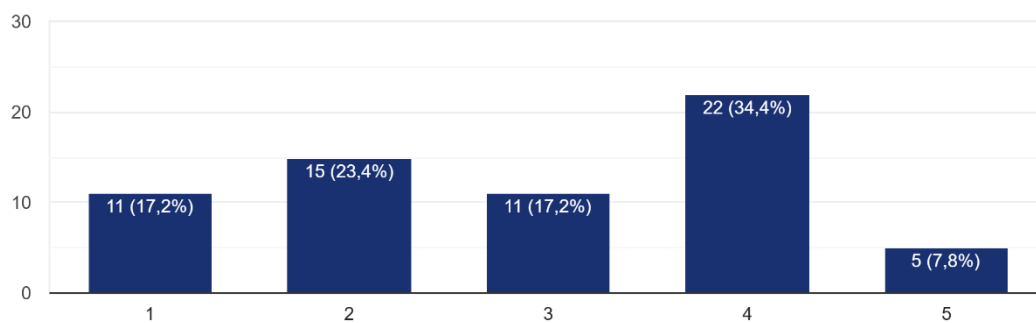


Figure 5.23 SUPPLY OF RECOURCES TO IMPLEMENT CHANGES

Τα πορίσματα παρουσιάζουν πως η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού για τις αλλαγές, η πλειονότητα του δείγματος (35,9 %, 23 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3). Θετική άποψη εξέφρασε το 40,7 % (26 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], ενώ το 23,5 % (15 άτομα) τοποθετήθηκε αρνητικά [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, παρόλο που υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο ενημέρωσης, υφίστανται **περιθώρια βελτίωσης** στο πλαίσιο επικοινωνίας για οργανωσιακές αλλαγές.

B7. Το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την υποστήριξη νέων πρακτικών. Employees have the necessary knowledge and skills to support new practices.
64 απαντήσεις

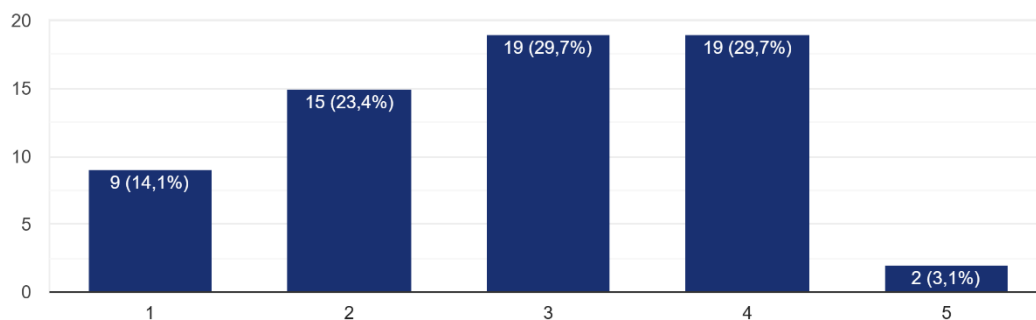


Figure 5.24 SKILLS AND SUPPORT OF THE ORGANIZATION TO THE EMPLOYEES

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και προσωπικού για τις αλλαγές, η πλειονότητα του δείγματος (35,9 %, 23 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3). Θετική άποψη εξέφρασε το 40,7 % (26 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], ενώ το 23,5 % (15 άτομα) τοποθετήθηκε αρνητικά [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν **πως παρόλο που υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο ενημέρωσης, υφίστανται περιθώρια βελτίωσης των διαύλων επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.**

B8. Υπάρχει κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης στον οργανισμό. There is a culture of continuous learning and improvement within the organization.
64 απαντήσεις

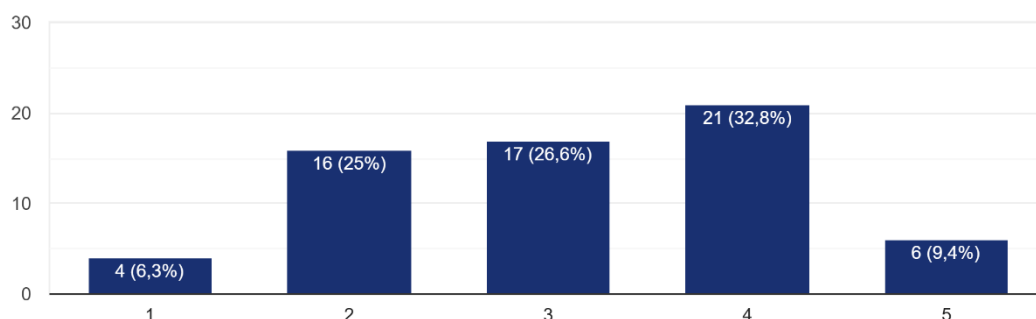


Figure 5.25 CULTURE OF CONTINUOUS LEARNING

Όσον αφορά την ύπαρξη κουλτούρας συνεχούς μάθησης, θετικά τοποθετήθηκε το 42,2% (27 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Το 26,6 % (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 31,3 % (20 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Συμπεραίνουμε λοιπόν, καταγράφεται **τάση προς τη μαθησιακή κουλτούρα**, η οποία όμως **χρήζει περαιτέρω ενίσχυσης**.

B9. Ο οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε νέες απαιτήσεις και προκλήσεις. The organization can effectively adapt to new requirements and challenges.
64 απαντήσεις

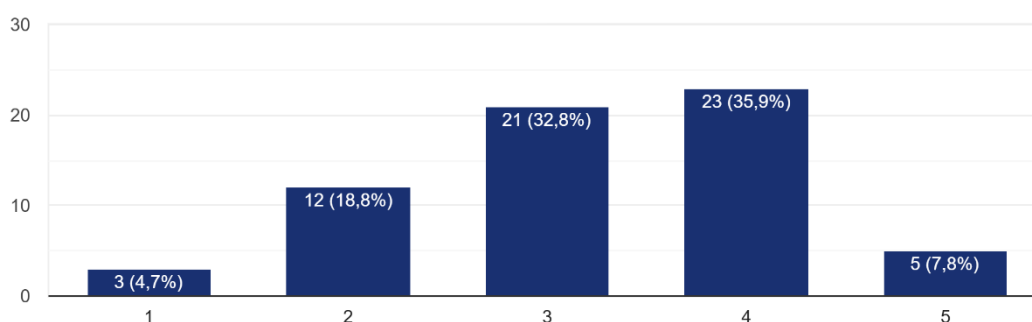


Figure 5.26 EFFECTIVE ADAPTIVITY TO CHALLENGES

Σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται αποτελεσματικά σε νέες απαιτήσεις και προκλήσεις, θετικά τοποθετήθηκε το 43,7 % των συμμετεχόντων (28 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί την επικρατούσα επιλογή (35,9 %). Παράλληλα, το 32,8 % (21 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 23,5 % (15 άτομα) εξέφρασε επιφυλάξεις [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα **υποδεικνύουν ικανοποιητικό βαθμό προσαρμοστικότητας**, με **περιθώρια όμως ενίσχυσης της ευελιξίας του οργανισμού απέναντι στις αλλαγές**.

Γ1. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. C1. There is trust between management and employees.

64 απαντήσεις

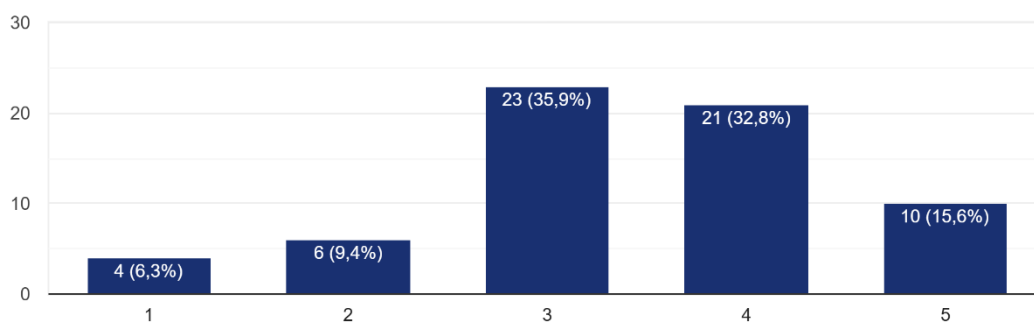


Figure 5.27 TRUST BETWEEN MANAGEMENT AND EMPLOYEES

Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, σχεδόν η μισή πλειονότητα του δείγματος (48,4 %, 31 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Παράλληλα, η επικρατέστερη μεμονωμένη επιλογή ήταν η ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3) με 35,9 % (23 άτομα), ενώ μόλις το 15,7 % (10 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα αυτά **δείχνουν πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, εργάζονται σε ένα υγιές υπόβαθρο αμοιβαίας εμπιστοσύνης, το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών.**

Γ2. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους και οι απόψεις τους έχουν αξία. C2. Employees feel that their opinions and perspectives are valued.

64 απαντήσεις

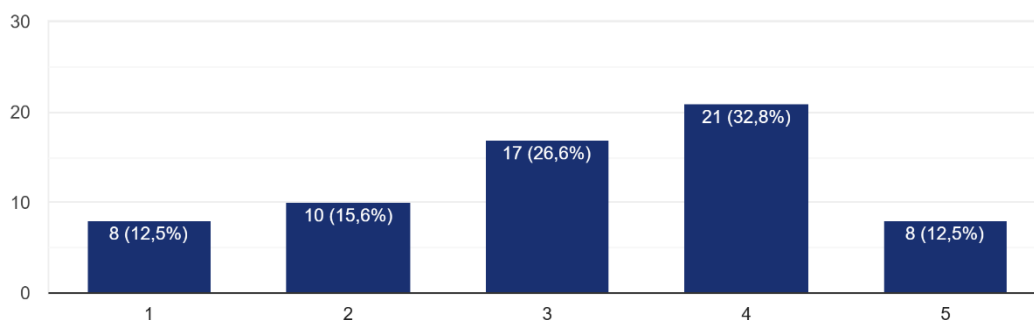


Figure 5.28 VALUE OF EMPLOYEES' OPINIONS

Σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη και οι απόψεις τους έχουν αξία, σχεδόν η μισή πλειοψηφία του δείγματος (45,3 %, 29 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί τη δημοφιλέστερη επιλογή (32,8 %). Παράλληλα, το 26,6 % (17 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 28,1 % (18 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι, **παρότι η πλειονότητα αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη της, υφίσταται ένα σημαντικό ποσοστό που νιώθει απουσία αναγνώρισης των απόψεών του.**

Γ3. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων ιδεών. C3. The organization encourages innovation and the development of new ideas.
64 απαντήσεις

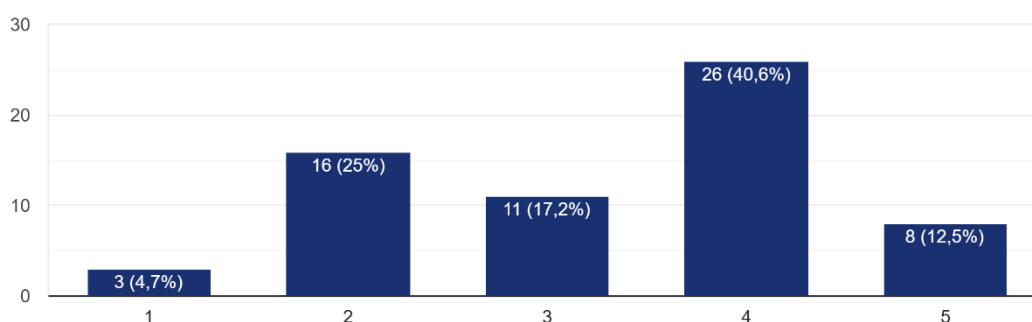


Figure 5.29 SUPPORT OF INNOVATION BY THE ORGANIZATION

Σχετικά με την ενθάρρυνση της καινοτομίας και την ανάπτυξη νέων ιδεών, η πλειονότητα του δείγματος (53,1 %, 34 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να κυριαρχεί (40,6 %). Το 17,2 % (11 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 29,7 % (19 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. **Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την ύπαρξη ευνοϊκού κλίματος καινοτομίας, με περιθώρια όμως ευρύτερης ενεργοποίησης του προσωπικού για καινοτόμες πρακτικές.**

Γ4. Η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει την αλλαγή, την προσαρμογή και τη συνεχή βελτίωση. C4. The organizational culture supports change, adaptation, and continuous improvement.
64 απαντήσεις

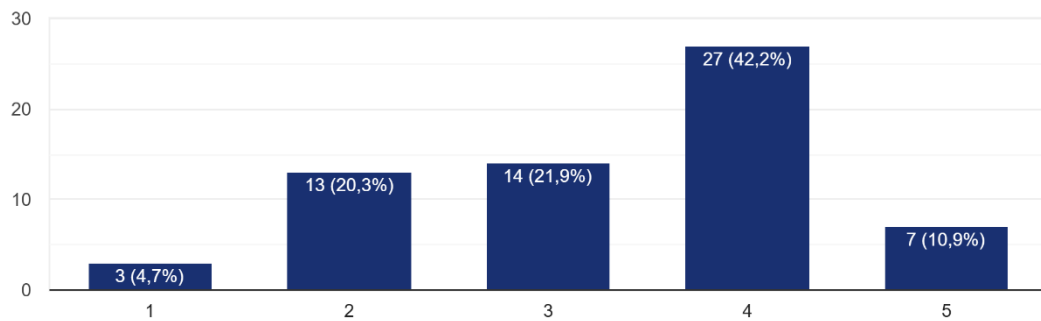


Figure 5.29 THE ORGANIZATIONAL CULTURE SUPPORTS THE CHANGE

Σχετικά με το αν η κουλτούρα του οργανισμού αγκαλιάζει την αλλαγή και τη συνεχή βελτίωση, τα αποτελέσματα δείχνουν μια ξεκάθαρα θετική τάση. Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (53,1 %, 34 άτομα) νιώθουν ότι το περιβάλλον εργασίας τους ενθαρρύνει την προσαρμοστικότητα (βαθμίδες 4 και 5), με τη βαθμίδα 4 να συγκεντρώνει τις περισσότερες προτιμήσεις (42,2 %). Παράλληλα, ένας στους πέντε (21,9 %, 14 άτομα) κρατά μια ουδέτερη στάση, ενώ το 25 % (16 άτομα) αισθάνεται ότι η κουλτούρα του οργανισμού παραμένει αρκετά δυσκαμπτη [βαθμίδες 1 και 2]. Συνολικά, φαίνεται πως υπάρχει ένα γόνιμο έδαφος για αλλαγές, αν και ένα αξιοσημείωτο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται ακόμη μεγαλύτερη ενθάρρυνση.

Γ5. Υπάρχει κοινό όραμα και κοινές αξίες μεταξύ των μελών του οργανισμού. C5. There is a shared vision and common values among members of the organization.

64 απαντήσεις

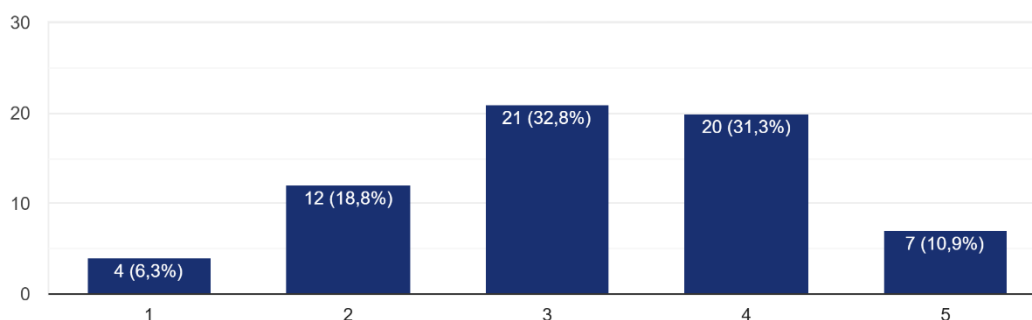


Figure 5.30 COMMON VALUES AND VISION BETWEEN MEMBERS AND ORGANIZATION

Η εικόνα που παρουσιάζεται στο παραπάνω γράφημα, φαίνεται συγκερατημένη και αλλά ήπια θετική. Η ύπαρξη του κοινού οράματος και κοινών αντικατοπτρίζουν φανερώσει το 42,2 % των συμμετεχόντων (27 άτομα) να νιώθει ότι υπάρχει πράγματι ευθυγράμμιση γύρω από έναν κοινό σκοπό (βαθμίδες 4 και 5). Ταυτόχρονα, η επικρατέστερη μεμονωμένη επιλογή είναι η ουδέτερη στάση με 32,8 % (21 άτομα), ενώ το 25,1 % (16 άτομα) αισθάνεται ότι λείπει η συνοχή στις αξίες του οργανισμού [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν πως αν και υπάρχει μια καλή βάση που συγκλίνουν το όραμα, οι εργαζόμενοι και η διοίκηση, η τελευταία χρειάζεται να ενισχύσει περισσότερο την καλλιέργεια μιας κοινής οργανωσιακής ταυτότητας.

Γ6. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις βιωσιμότητας. C6.

The organization encourages employees' participation in sustainability initiatives.

64 απαντήσεις

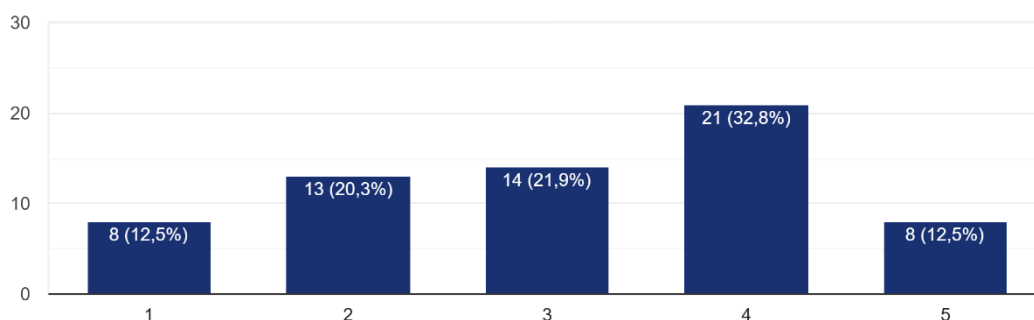


Figure 5.31 THE ORGANIZATION ENCOURAGES SUSTAINABLE INITIATIVES

Σχετικά με την ενθάρρυνση για συμμετοχή σε δράσεις βιωσιμότητας, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι (45,3 %, 29 άτομα) βλέπουν μια θετική στάση από τον οργανισμό [βαθμίδες 4 και 5]. Ένα 21,9 % (14 άτομα) παραμένει ουδέτερο, ενώ ένα σημαντικό 32,8 % (21 άτομα) αισθάνεται ότι λείπει η ουσιαστική παρακίνηση [βαθμίδες 1 και 2]. Φαίνεται πως, αν και γίνονται προσπάθειες, υπάρχει ακόμα έδαφος για να ενεργοποιηθεί όλο το προσωπικό.

Δ1. Ο οργανισμός εφαρμόζει πρακτικές που προωθούν την περιβαλλοντική

βιωσιμότητα. D1. The organization implement...actices that promote environmental sustainability.

64 απαντήσεις

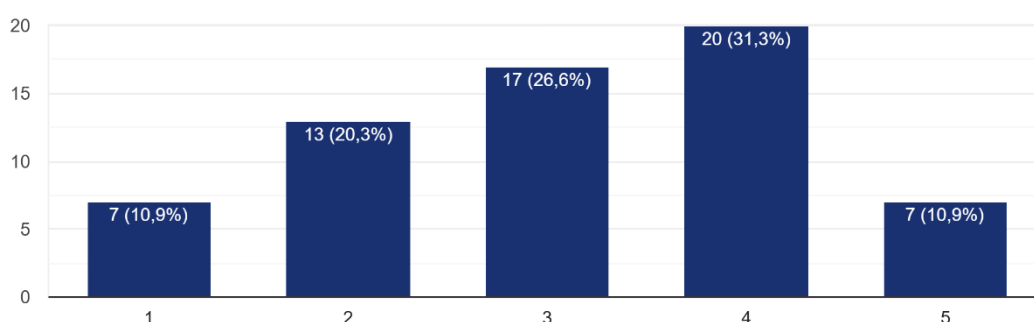


Figure 5.32 IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE PRACTICES

Η έρευνα ανέδειξε πως η εφαρμογή πρακτικών που προωθούν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, βρίσκει το 42,2 % των εργαζομένων (27 άτομα) να εκφράζει θετική γνώμη [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να ξεχωρίζει (31,3 %).

Παράλληλα, πάνω από ένας στους τέσσερις (26,6 %, 17 άτομα) κρατά ουδέτερη στάση, ενώ το 31,2 % (20 άτομα) θεωρεί τις περιβαλλοντικές δράσεις του οργανισμού ανεπαρκείς [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια θετική τάση, αλλά και σημαντικό περιθώριο για πιο συστηματικές περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες.

Δ2. Υλοποιούνται δράσεις για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης και της σπατάλης πόρων. D2. Actions are implemented to reduce energy consumption and resource waste.
64 απαντήσεις

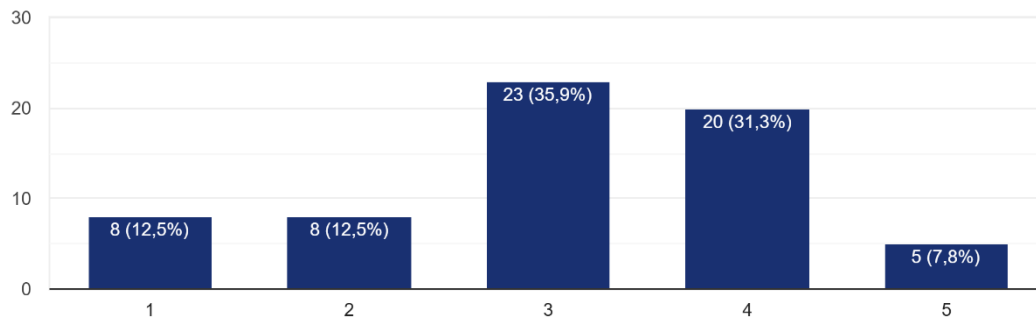


Figure 5.33 IMPLEMENTATION OF E WASTE AND WASTE OF RECOURCES

Το 35,9% (23 άτομα) δείχνει να κρατά ουδετερότητα σχετικά με την υλοποίηση δράσεων ενεργειακής κατανάλωσης (e-waste) και την σπατάλη πόρων. Το 39,1% (23 άτομα) κράτησε θετική στάση [βαθμίδες 4 και 5], ενώ το 25 % (16 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα δείχνουν πως παρόλο που υπάρχουν «βιώσιμες» πρωτοβουλίες, η αποτελεσματικότητά τους δεν είναι πλήρως εμφανής ή επαρκής για το σύνολο του δυναμικού.

Δ3. Ο οργανισμός προωθεί την κοινωνική ένταξη, την ισότητα και τη διαφορετικότητα. D3.

The organization promotes social inclusion, equality, and diversity.

64 απαντήσεις

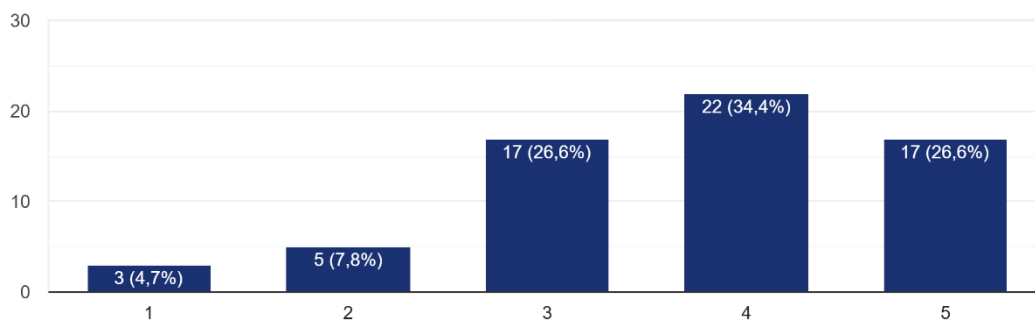


Figure 5.34 PROMOTION OF SOCIAL INCLUSION, EQUALITY AND DIVERSITY

Όσον αφορά την προώθηση της κοινωνικής ένταξης, της ισότητας και της διαφορετικότητας, η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων (61%, 39 άτομα) εκφράζεται ιδιαίτερα θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με το 26% (17 άτομα) να δίνει την υψηλότερη βαθμολογία. Παράλληλα, πάνω από ένας στους τέσσερις 26,6% (17 άτομα) διατηρεί ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 12,5% (8 άτομα) βλέπει ελλείψεις στον συγκεκριμένο τομέα [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει σε μεγάλο βαθμό να καλλιεργεί ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται από συμπερίληψη και ισότητα.

Δ4. Η βιωσιμότητα αποτελεί μέρος της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού. D4.

Sustainability is integrated into the organization's strategy and policies.

64 απαντήσεις

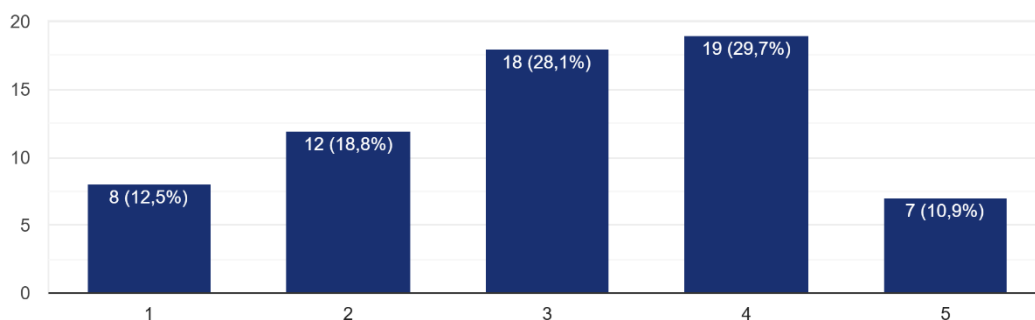


Figure 5.45 SUSTAINABILITY INTEGRATED AS A ORGANIZATIONAL STRATEGY

Όσον αφορά την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική και τις πολιτικές του οργανισμού, θετικά τοποθετήθηκε το 40,6 % (26 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Το 28,1 % (18 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 31,3 % (20 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα δείχνουν την ανάγκη για σαφέστερη αποτύπωση των πολιτικών βιωσιμότητας στη στρατηγική του οργανισμού.

E1. Οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. E1. Employees' opinions are taken into consideration in the decision-making process.

64 απαντήσεις

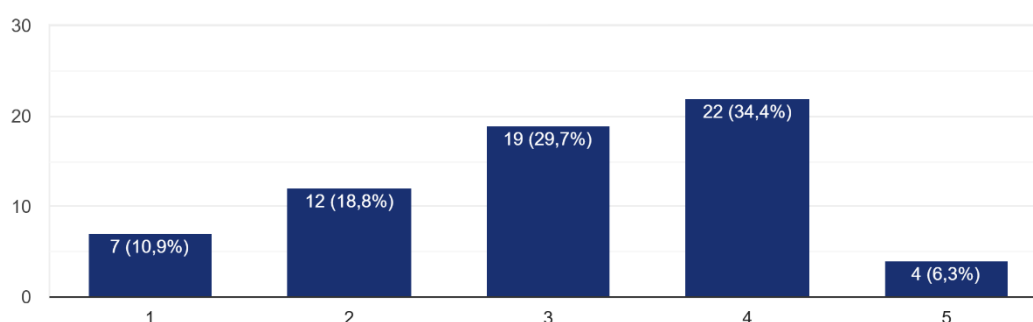


Figure 5.36 EMPLOYEE'S OPINIONS TAKEN INTO CONSIDERATION IN DECISION MAKING

Σχετικά με το αν οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, θετικά τοποθετήθηκε το 40,6 % (26 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Το 29,7 % (19 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 29,7 % (19 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα υποδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω ενδυνάμωση μηχανισμών συμμετοχής με ουσιαστικό πρόσημο και γνώμονα τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού στις αποφάσεις του οργανισμού.

E2. Οι μαθητές/φοιτητές/εκπαιδευόμενοι έχουν ενεργό ρόλο στη βελτίωση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών. E2. Students/learners have an active role in improving educational services.
64 απαντήσεις

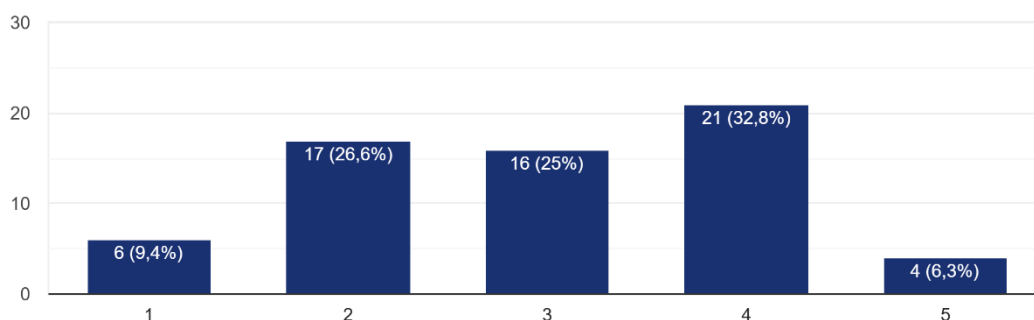


Figure 5.37 ACTIVE ROLE IN THE IMPROVEMENT OF THE SERVICES

Στο παραπάνω γράφημα παρουσιάζεται ο ενεργός ρόλος των learners στη βελτίωση των παραγόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Θετικά τοποθετήθηκε το 39,1 % (25 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Το 25 % (16 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 36 % (23 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν εικόνα ανθρώπων που διχάζονται, υποδεικνύοντας την ανάγκη για μια πιο συστηματική εμπλοκή των εκπαιδευόμενων στις διαδικασίες αξιολόγησης και αναβάθμισης των υπηρεσιών.

E3. Ο οργανισμός συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς και ενδιαφερόμενα μέρη. E3. The organization collaborates with external stakeholders and partners.
64 απαντήσεις

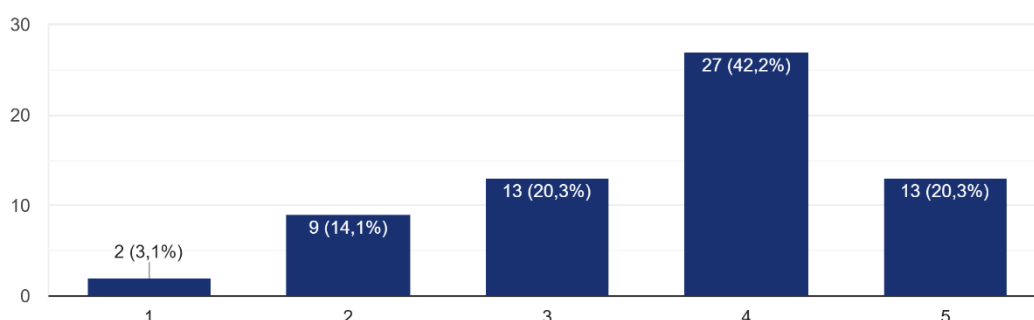


Figure 5.38 STAKEHOLDERS AND PARTNERS COOPERATION

Αναφορικά με τη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς (stakeholders and partners, μακροπεριβάλλον), η συντριπτική πλειονότητα (62,5 %, 40 άτομα)

τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 20,3 % (13 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 17,2 % (11 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν πως ανήκουν σε οργανισμούς με έντονη εξωστρέφεια και δικτύωση, δηλαδή πλούσιους σε κοινωνικό κεφάλαιο.

E4. Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. E4.
The organization responds to the needs of society and the labor market.
64 απαντήσεις

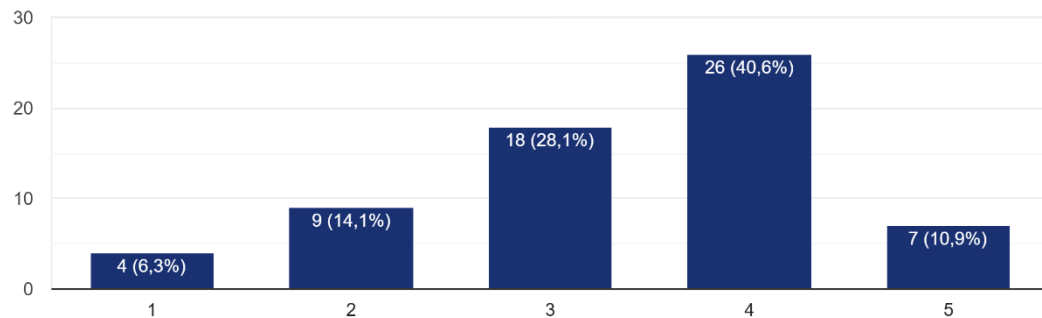


Figure 5.39 RESPONSE TO SOCIAL AND MARKET NEEDS

Αναφορικά με το πόσο ανταποκρίνεται ένας οργανισμός στις ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας, βρίσκει την πλειονότητα των 51,5% (33 άτομα) να τοποθετείται θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με την βαθμίδα 4 να κυριαρχεί στο διάγραμμα (40,6% , 26 άτομα). Το 28,1 % (18 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 20,4 % (13 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι ο οργανισμός ευθυγραμμίζεται σε ικανοποιητικό βαθμό με τις κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις του περιβάλλοντός του.

E5. Υπάρχει κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών. E5. There is a culture of collaboration among all involved stakeholders.

64 απαντήσεις

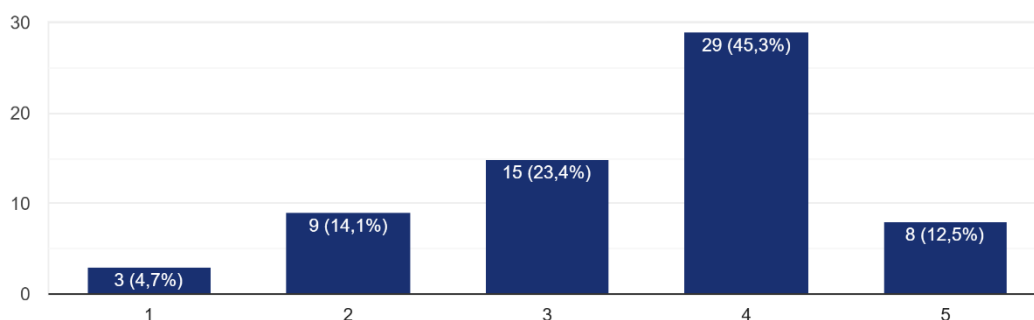


Figure 5.40 COLLABORATION CULTURE IN STAKEHOLDERS

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το παραπάνω αναφέρεται πως η ύπαρξη κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών, δείχνει την πλειονότητα των εργαζομένων (57,8 %, 37 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί τη δεσπόζουσα επιλογή (45,3 %). Το 23,4 % (15 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 18,8 % (12 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι στον οργανισμό επικρατεί ένα ισχυρό πνεύμα συνεργασίας και συλλογικότητας.

ΣΤ1. Οι οργανωσιακές αλλαγές πραγματοποιούνται με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. F1. Organizational changes are implemented in a systematic and structured manner.

64 απαντήσεις

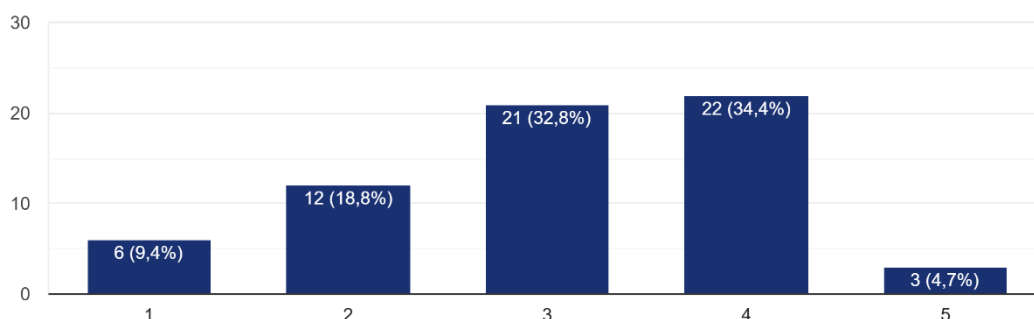


Figure 5.41 SYSTEMATIC AND STRUCTURED MANNER OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Τα πορίσματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι διχάζονται για το εάν οι οργανωσιακές αλλαγές πραγματοποιούνται με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. Θετικά τοποθετήθηκε το 39,1% (25 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί την επικρατέστερη επιλογή (34,4 %). Σχεδόν ένας στους τρεις (32,8 %, 21 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 28,2 % (18 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι, παρότι υπάρχει μια τάση για οργάνωση, υφίσταται σημαντικό περιθώριο για πιο δομημένες και διαφανείς διαδικασίες διαχείρισης των αλλαγών.

ΣΤ2. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται έγκαιρα σχετικά με σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό. F2. Employees are informed in a timely manner about significant organizational changes.
64 απαντήσεις

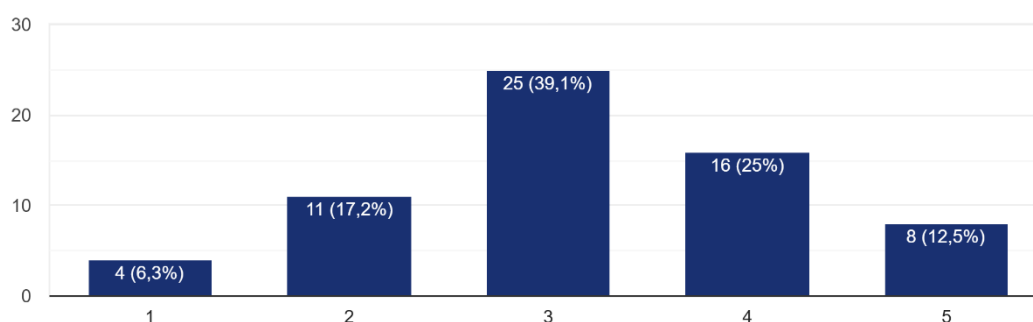


Figure 5.42 TIMELY MANNER OF INFORMATION ABOUT ORGANIZATIONAL CHANGES

Σχετικά με την έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό, θετικά τοποθετήθηκε το 37,5 % (24 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Η επικρατέστερη στάση ήταν η ουδέτερη με 39,1% (25 άτομα) (βαθμίδα 3), ενώ το 23,5 % (15 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα υποδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης των διαύλων εσωτερικής επικοινωνίας, ώστε η πληροφορία να φτάνει πιο άμεσα και καθαρά στο ανθρώπινο δυναμικό.

ΣΤ3. Παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση πριν από την εφαρμογή νέων συστημάτων ή πολιτικών. F3. Appropriate training is provided before implementing new systems or policies.
64 απαντήσεις

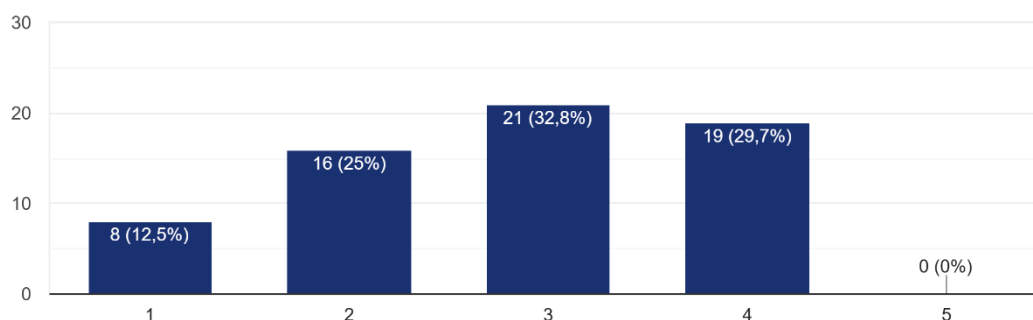


Figure 5.43 APPROPRIATE TRAINING FOR NEW POLICIES AND SYSTEMS

Το παραπάνω ερώτημα σχετικά με την παροχή εκπαίδευσης πριν την εφαρμογή νέων συστημάτων, οι ερωτώμενοι και ερωτώμενες ανταποκρίθηκαν θετικά και αρνητικά. Μόλις το 29,7 % (19 άτομα), χωρίς καμία απόλυτα θετική απάντηση (κλίμακα 5:0). Το 32,8 % (21 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ η πλειονότητα (37,5 %, 24 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν σαφές έλλειμμα προπαρασκευαστικής κατάρτισης του προσωπικού

ΣΤ4. Οι αλλαγές εφαρμόζονται σταδιακά και όχι απότομα. F4. Changes are implemented gradually rather than abruptly.
64 απαντήσεις

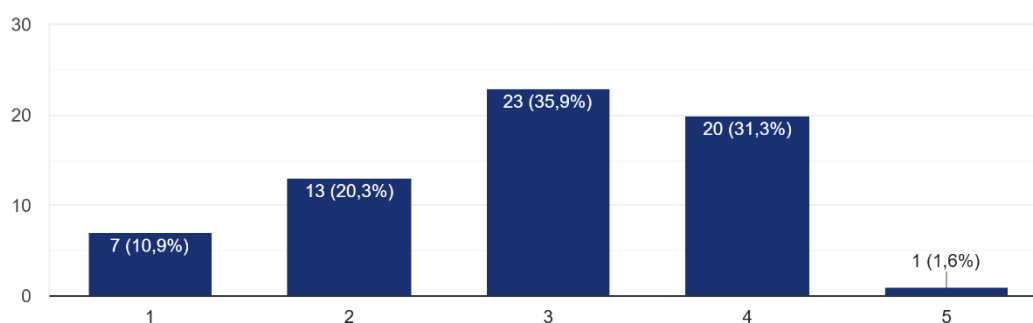


Figure 5.44 GRADUAL CHANGE IMPLEMENTATION

Όσον αφορά τη σταδιακή και όχι απότομη εφαρμογή των αλλαγών, θετικά τοποθετήθηκε το 32,9 % (21 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Η επικρατέστερη στάση ήταν η ουδέτερη με 35,9 % (23 άτομα) (βαθμίδα 3), ενώ το 31,2 % (20 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα δείχνουν μια μοιρασμένη εικόνα,

αναδεικνύοντας την ανάγκη για πιο ομαλή και σταδιακή μετάβαση κατά την εισαγωγή νέων οργανωσιακών ρυθμίσεων.

ΣΤ5. Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται αποτελεσματικά σε νέες διαδικασίες και απαιτήσεις. F5. Employees effectively adapt to new procedures and requirements.

64 απαντήσεις

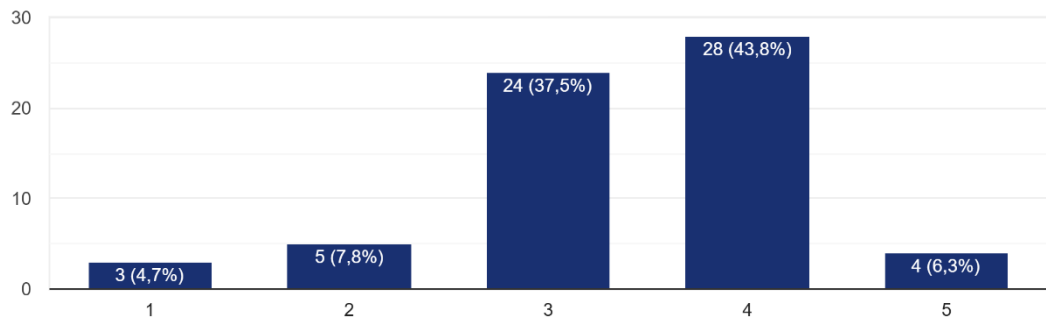


Figure 5.45 EMPLOYEES EFFECTIVE ADAPTIVITY TO NEW REQUIREMENTS

Όσον αφορά την αποτελεσματική προσαρμογή των εργαζομένων σε νέες διαδικασίες και απαιτήσεις, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (50,1 %, 32 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί τη δεσπόζουσα επιλογή (43,8%). Παράλληλα, το 37,5 % (24 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 12,5% (8 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την υψηλή προσαρμοστικότητα και την ευελιξία του προσωπικού απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές.

Z1. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία για την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. G1. The organization uses digital tools to support the educational process.
64 απαντήσεις

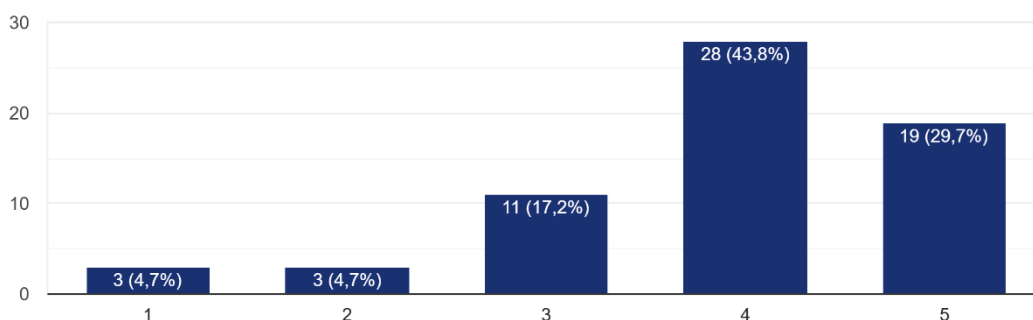


Figure 5.46 DIGITAL SUPPORTIVE TOOLS FOR EDUCATIONAL PROCESS

Όσον αφορά τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στην εκπαιδευτική διαδικασία, η συντριπτική πλειονότητα (73,5%, 47 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 17,2% (11 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 9,4% (6 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την ισχυρή ενσωμάτωση των τεχνολογιών στους εξεταζόμενους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Z2. Υπάρχει υποστήριξη για την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών. G2. There is support for the adoption and use of new technologies.
64 απαντήσεις

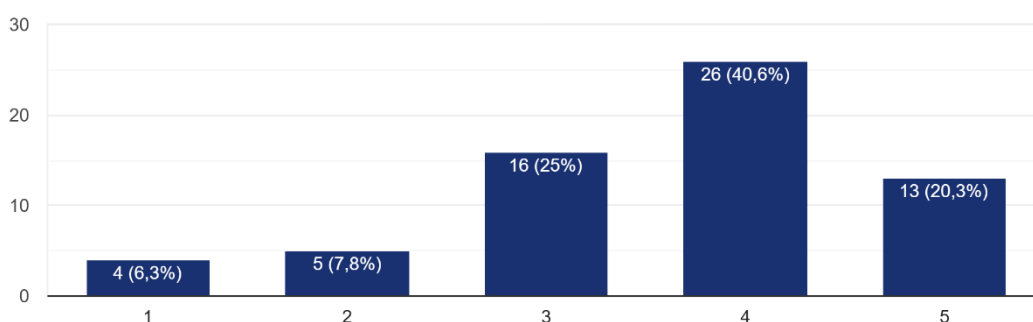


Figure 5.47 SUPPORT FOR ADOPTION NEW TECHNOLOGIES AND TOOLS

Αναφορικά με την υποστήριξη για την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών, η πλειονότητα των εργαζομένων (60,9 %, 39 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 25,0 % (16 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το

14,1 % (9 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον που ενθαρρύνει τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Z3. Ο οργανισμός ενθαρρύνει καινοτόμες ιδέες και προτάσεις από το προσωπικό. G3. The organization encourages innovative ideas and suggestions from employees.

64 απαντήσεις

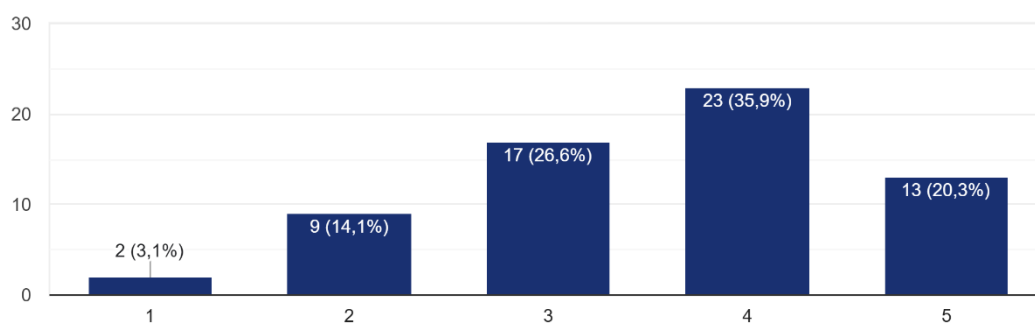


Figure 5.48 ENCOURAGEMENT OF EMPLOYEES' INNOVATIVE IDEAS

Αναφορικά με την υποστήριξη για την υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών, η πλειονότητα των εργαζομένων (60,9% 39 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 25% (16 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 14,1% (9 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον που ενθαρρύνει τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Z4. Η τεχνολογία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. G4. The organization encourages innovative ideas and suggestions from employees.

64 απαντήσεις

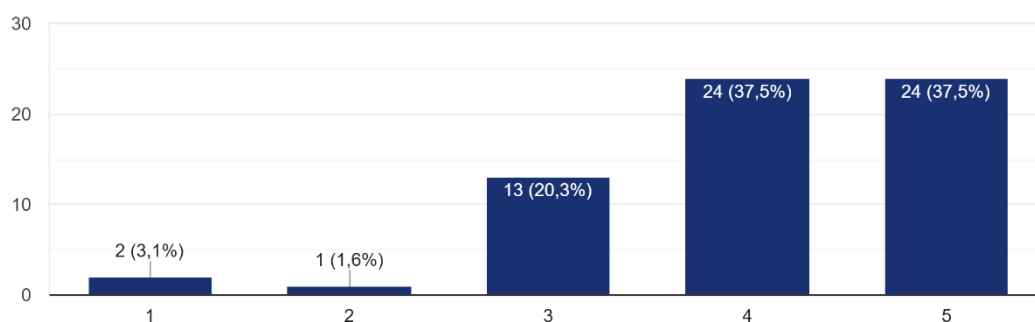


Figure 5.49 TECHNOLOGY CORRESPONDS WITH IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL QUALITY

Σύμφωνα με τα πορίσματα, η συμβολή της τεχνολογίας στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης, βρίσκει σύμφωνη τη συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων (75% , 48 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τις βαθμίδες 4 και 5 να συγκεντρώνουν ισόποσα από 37,5 % (24 άτομα η κάθε μία). Παράλληλα, το 20,3 % (13 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 4,7 % (3 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν την ευρεία αναγνώριση της τεχνολογίας ως καταλύτη για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου.

Z5. Υπάρχει συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων σε ψηφιακές και νέες δεξιότητες. G5. There is continuous professional development of employees in digital and emerging skills.
64 απαντήσεις

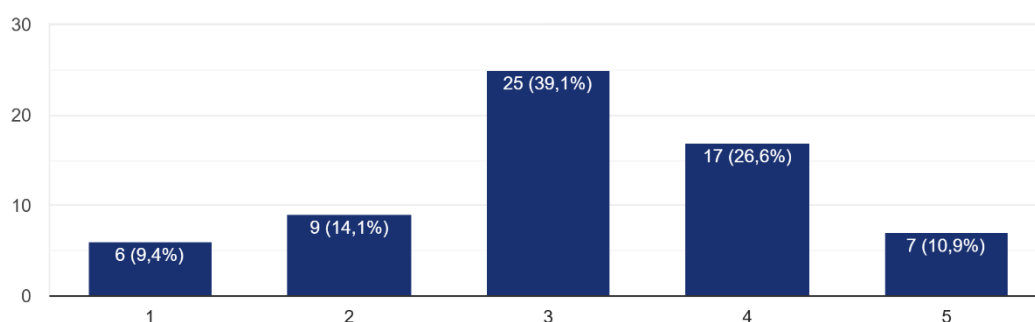


Figure 5.50 DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN DIGITAL AND EMERGING SKILLS

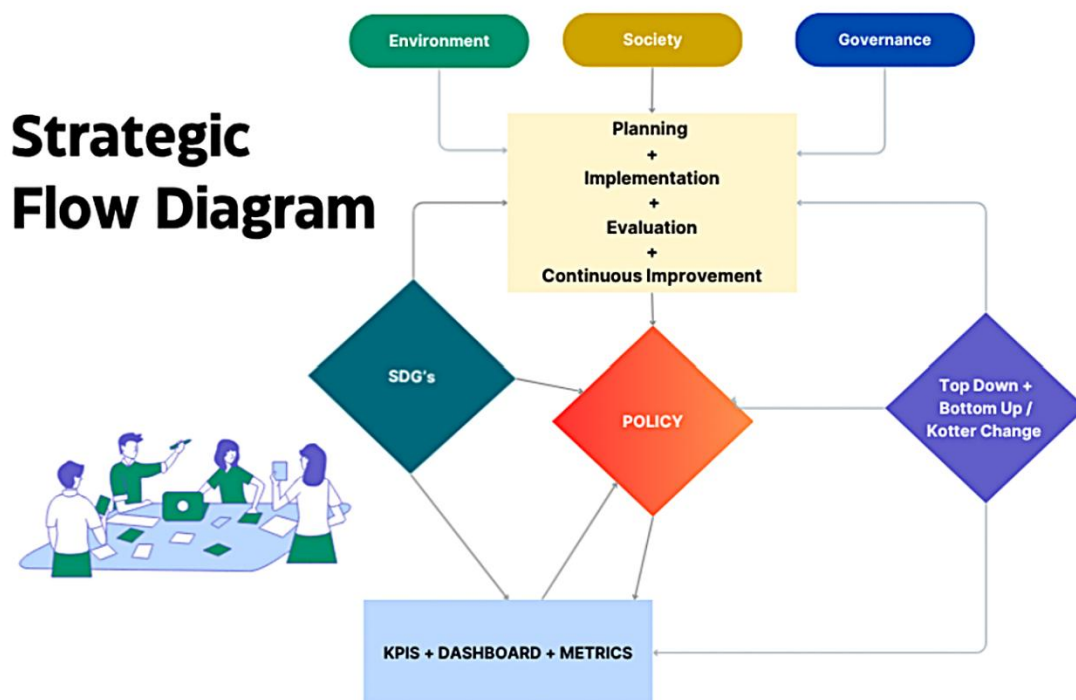
Όσον αφορά τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων σε ψηφιακές και νέες δεξιότητες, θετικά τοποθετήθηκε το 37,5% (24 άτομα) [βαθμίδες 4 και 5]. Η επικρατέστερη στάση ήταν η ουδέτερη με 39,1% (25 άτομα) (βαθμίδα 3), ενώ το 23,5% (15 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα υποδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης των προγραμμάτων δια βίου μάθησης και συστηματικής κατάρτισης του προσωπικού στις αναδυόμενες τεχνολογίες.

Η. Αξιολόγηση και Παρουσίαση Προτεινόμενου Βιώσιμου Μοντέλου - Evaluation of the Proposed Sustainable Model – Πορίσματα:

Διαβάζοντας το παρακάτω κείμενο και βλέποντας το συνοπτικό και πιο απλουστευμένο διάγραμμα ροής, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτήσεις γραμμικής κλίμακας Linkert , στο κατά πόσο το μοντέλο μπορεί:

1. Να είναι χρήσιμο για τον οργανισμό.

2. Να είναι πρακτικά εφαρμόσιμο.
3. Να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.
4. Να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.
5. Να ενισχύσει τον βιώσιμο χαρακτήρα του οργανισμού.
6. Να υποστηρίξει καλύτερες διαδικασίες λήψη αποφάσεων



Το μοντέλο παρουσιάζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο βιώσιμης διοίκησης για εκπαιδευτικούς οργανισμούς, βασισμένο στις **αρχές ESG**, στους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης** και σε **θεωρίες οργανωσιακής διοίκησης**. Ξεκινά από τη **στρατηγική κατεύθυνση top-down**, όπου ορίζονται όραμα, ανάλυση περιβάλλοντος, στόχοι, πολιτικές και κατανομή πόρων. Στη συνέχεια εφαρμόζει **υβριδική προσέγγιση top-down και bottom-up**, με συμμετοχή, συνεργασία, σχεδιασμό, υλοποίηση, υποστήριξη, αξιολόγηση και βελτίωση. Η πρόοδος παρακολουθείται μέσω **KPIs** (βασικών δεικτών που μετρούν την επίτευξη των στόχων) και **dashboard** (ενός πίνακα που παρουσιάζει συνοπτικά την πορεία και τα αποτελέσματα), με γνώμονα την ποιότητα εκπαίδευσης, ψηφιακή καινοτομία, κοινωνική ένταξη, περιβαλλοντική υπευθυνότητα και αποδοτικότητα. Τελικός στόχος είναι ένας οργανισμός **αποτελεσματικός, καινοτόμος, κοινωνικά υπεύθυνος και περιβαλλοντικά βιώσιμος**, με θετικά αποτελέσματα για τα μέλη και την κοινωνία.

H1. Το προτεινόμενο μοντέλο είναι χρήσιμο για τον οργανισμό μας. H1. The proposed model is useful for our organization.

64 απαντήσεις

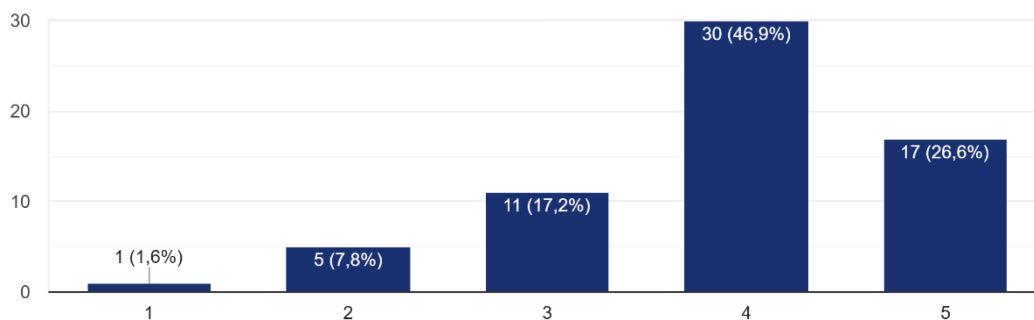


Figure 5.51 IS THE PROPOSED MODEL USEFUL?

Όσον αφορά τη χρησιμότητα του προτεινόμενου μοντέλου για τον οργανισμό, η συντριπτική πλειονότητα των εργαζομένων (73,5% 47 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί τη δεσπόζουσα επιλογή (46,9%) Το 17,2% (11 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 9,4% (6 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την ευρεία αποδοχή και την αναγνώριση της προστιθέμενης αξίας του μοντέλου για τη λειτουργία του οργανισμού.

H2. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί πρακτικά στον οργανισμό μας. H2. The proposed model can be practically implemented within our organization.

64 απαντήσεις

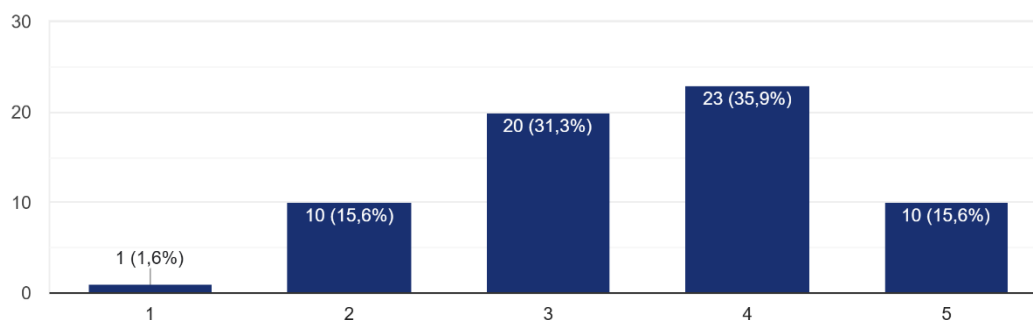


Figure 5.52 IS THE PROPOSED MODEL PRACTICALLY IMPLEMENTED?

Οι ερωτώμενοι/ες σχετικά με την πρακτική εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου ανταποκρίθηκε θετικά και ουδέτερα. Η πλειονότητα (51,5% 33 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 31,20% (20 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ το 17,2% (11 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την καλή εφαρμοσιμότητα του μοντέλου στον εκπαιδευτικό οργανισμό του εκάστοτε ερωτώμενου/ης.

H3. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. H3. The proposed model...e the quality of educational services provided.
64 απαντήσεις

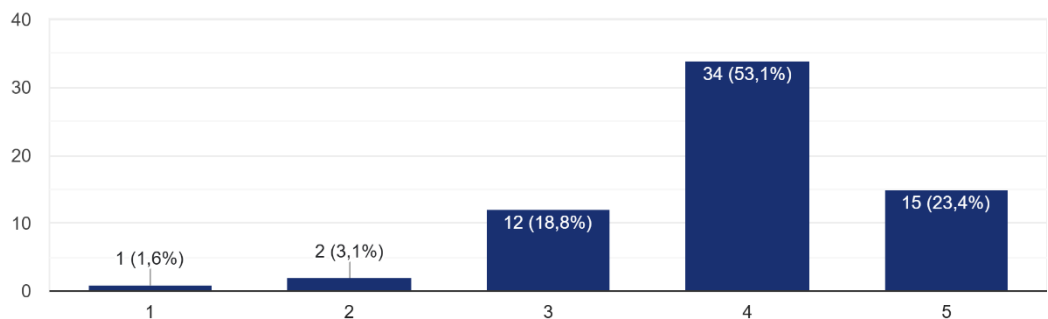


Figure 5.53 IS THE PROPOSED MODEL ABLE TO IMPROVE THE QUALITY OF THE EDUCATIONAL SERVICES?

Σχετικά με τη δυνατότητα του προτεινόμενου μοντέλου να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, η συντριπτική πλειονότητα (76,5 %, 49 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να αποτελεί τη πιο επικρατούσα επιλογή (53,1 %). Το 18,8 % (12 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 4,7 % (3 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα αναδεικνύουν την υψηλή προσδοκία για θετικό αντίκτυπο του μοντέλου στην ποιότητα της εκπαίδευσης.

H4. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. H4. The proposed ...fectiveness and efficiency of the organization.
64 απαντήσεις

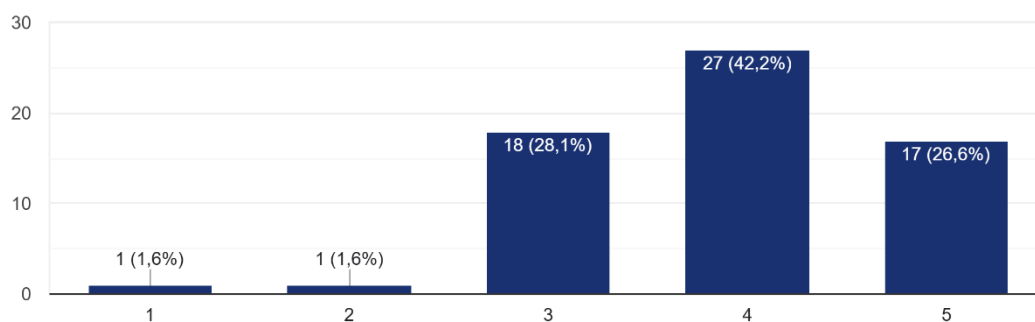


Figure 5.54 IS THE PROPOSED MODEL ABLE TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS AND THE EFFICIENCY?

Αναφορικά με τη δυνατότητα του προτεινόμενου μοντέλου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, η ευρεία πλειονότητα (68,8 %, 44 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5]. Το 28,1 % (18 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 3,2 % (2 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν την ισχυρή πεποίθηση ότι το μοντέλο θα συμβάλει στη συνολική βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού.

H5. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να ενισχύσει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. H5. The proposed model can enhance the sustainability of the organization.
64 απαντήσεις

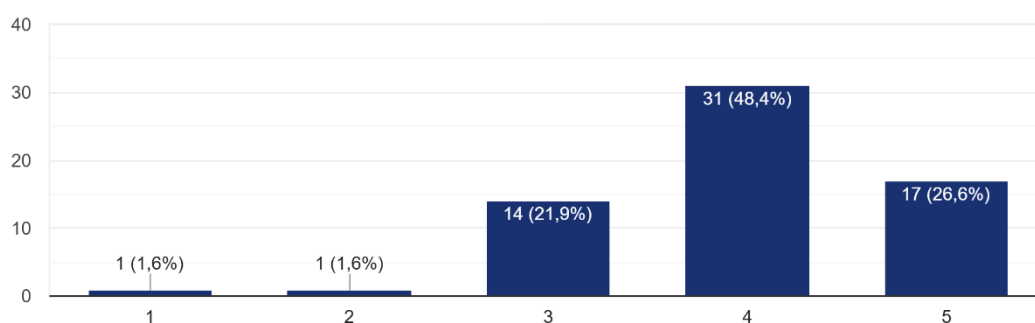


Figure 5.55 IS THE PROPOSED MODEL ABLE TO ENHANCE THE SUSTAINABILITY?

Σχετικά με τη δυνατότητα του προτεινόμενου μοντέλου να ενισχύσει τη βιωσιμότητα του οργανισμού, η συντριπτική πλειονότητα (75 % , 48 άτομα) τοποθετήθηκε θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να επικρατεί (48,4 %). Το 21,9 % (14 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ μόλις το 3,2 % (2 άτομα) εξέφρασε αρνητική γνώμη [βαθμίδες 1 και 2]. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι το μοντέλο θεωρείται σημαντικός πυλώνας για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού.

H6. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να υποστηρίξει καλύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. H6. The proposed model can support better decision-making processes.
64 απαντήσεις

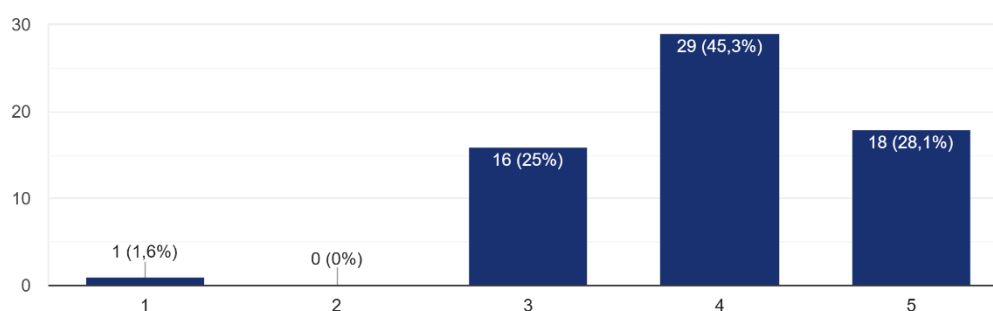


Figure 5.58 IS THE PROPOSED MODEL ABLE TO SUPPORT BETTER DECISION-MAKING?

Το διάγραμμα παρουσιάζει πως η δυνατότητα του προτεινόμενου μοντέλου να υποστηρίξει καλύτερες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, βρίσκει τη συντριπτική πλειονότητα (73,4%, 47 άτομα) να τοποθετείται θετικά [βαθμίδες 4 και 5], με τη βαθμίδα 4 να επικρατεί (45,3%) Το 25% (16 άτομα) διατήρησε ουδέτερη στάση (βαθμίδα 3), ενώ σχεδόν ανύπαρκτη ήταν η αρνητική γνώμη με μόλις 1,6% (1 άτομο στη βαθμίδα 1). Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι το μοντέλο θεωρείται πολύτιμο εργαλείο για την αναβάθμιση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου, **ΕΝΟΤΗΤΑ Θ: Ανοικτές Ερωτήσεις / SECTION I: Open-ended Questions, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων στον παρακάτω πίνακα.**

Με βάση την επεξεργασία και των απαντήσεων ανοικτού τύπου (N = 64 ερωτώμενοι) από το ερωτηματολόγιο, εξάγονται τα εξής πορίσματα:

Θ1. Μεγαλύτερη πρόκληση στην εφαρμογή του βιώσιμου μοντέλου

Θεματική Κατηγορία	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Έλλειψη πόρων, χρηματοδότησης & υψηλό αρχικό κόστος	17	26,6%
Αλλαγή νοοτροπίας & αντίσταση στην αλλαγή	10	15,6%
Οργάνωση, συντονισμός & στρατηγική ενσωμάτωση	10	15,6%
Έλλειψη εκπαίδευσης, ενημέρωσης & εξειδικευμένης γνώσης	9	14,1%
Θεσμικό πλαίσιο, γραφειοκρατία & αναλυτικό πρόγραμμα	9	14,1%
Ελλιπής επικοινωνία & μη ενεργός συμμετοχή όλων	9	14,1%
Έλλειψη αναγνώρισης / δέσμευσης από τη διοίκηση	7	10,9%

Θ2. Περιοχές βελτίωσης στον οργανισμό (Διοίκηση & Βιωσιμότητα)

.

Θεματική Κατηγορία	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Εκπαίδευση, επιμόρφωση & συστηματική ενημέρωση	23	35,9%
Στρατηγικός σχεδιασμός, οργάνωση & ψηφιοποίηση διαδικασιών	12	18,8%
Βελτίωση επικοινωνίας, διαφάνεια & εμπλοκή εργαζομένων	11	17,2%
Συγκεκριμένες δράσεις βιωσιμότητας (ανακύκλωση, ενέργεια)	8	12,5%
Προσαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος & σχολικών βιβλίων	4	6,2%

Θ3. Απαραίτητες αλλαγές για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου

Θεματική Κατηγορία	Συχνότητα (n)	Ποσοστό (%)
Συνεχής, πρακτική επιμόρφωση & σεμινάρια προσωπικού	16	25,0%
Δέσμευση διοίκησης & ηγετική καθοδήγηση ("Tone from the top")	10	15,6%
Σαφές στρατηγικό σχέδιο, μετρήσιμοι στόχοι & αξιολόγηση	10	15,6%
Ενίσχυση της επικοινωνίας & συμμετοχική λήψη αποφάσεων	10	15,6%
Αλλαγή κουλτούρας & τρόπου σκέψης σε όλα τα επίπεδα	7	10,9%
Εξασφάλιση επαρκών πόρων, υποδομών & θεσμική ευελιξία	6	9,4%

Θ4. Σε ποιο βαθμό η συμμετοχή σας στο παρόν ερωτηματολόγιο σας παρακίνησε να διερευνήσετε περισσότερο την έννοια της βιωσιμότητας... Πολύ / Very much 5 = Πάρα πολύ / Extremely
64 απαντήσεις

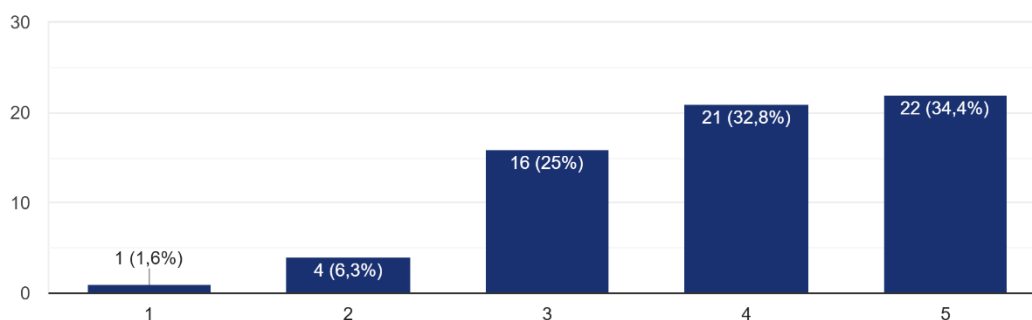


Figure 5.59 MOTIVATION FOR FURTHER RESEARCH ON SUSTAINABILITY THROUGH QUESTIONNAIRE PARTICIPATION

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (67,2%, 43 άτομα) δήλωσε ότι η συμμετοχή στην έρευνα τους παρακίνησε πολύ έως πάρα πολύ να διερευνήσουν περαιτέρω τη βιωσιμότητα [βαθμίδες 4 και 5]. Το 25,0 % (16 άτομα) κράτησε ουδέτερη στάση [βαθμίδα 3], ενώ μόλις το 7,8 % (5 άτομα) αποκρίθηκε αρνητικά [βαθμίδες 1 και 2], αναδεικνύοντας τον ευαισθητοποιητικό ρόλο του ερωτηματολογίου.

5.1.3 ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Συνοπτικά, τα πορίσματα από τις ανοικτές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καθορίζονται ως εξής:

1. Η οικονομική κάλυψη - διαθεσιμότητα πόρων αναδεικνύεται ως ο κυριότερος ανασταλτικός παράγοντας για την εφαρμογή και την υλοποίηση (26,6%).
2. Η επιμόρφωση και ενημέρωση του προσωπικού αποτελεί την κορυφαία απαίτηση των εργαζομένων τόσο ως πεδίο βελτίωσης (35,9%).
3. Ως απαραίτητη αλλαγή για την επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου για τη βιώσιμη μετάβαση του οργανισμού (25%).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

5.2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Λήφθηκαν συνεντεύξεις από 13 ηγετικά στελέχη μέσω σύγχρονων εξ αποστάσεων τηλεδιάσκεψεων ή ασύγχρονα λόγω εργασιακού φόρτου, μέσω κλειδωμένου αρχείου που επέτρεπε μόνο την πληκτρολόγηση των απαντήσεων. Η σκαλέτα αποτελείται από 12 ερωτήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, την λήψη αποφάσεων, την στρατηγική, την δημιουργία πολιτικής, την διοίκηση ομάδας, τα μεθοδολογικά εργαλεία, την οργανωσιακή κουλτούρα και την αξιολόγηση του μοντέλου.

Συνέντευξη 1η / γυναίκα 55 ετών, Κύρια Ερευνήτρια, Ινστιτούτο Ηλεκτρονικής Δομής και Λείζερ, Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΗΔΛ–ΙΤΕ)

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Έχω πτυχίο Βιολογίας, μεταπτυχιακό στη Μοριακή Βιολογία και Γενετική και διδακτορικό στη Βιοϊατρική. Η ερευνητική μου εμπειρία εστιάζει στην ιστομηχανική, την αναγεννητική ιατρική και τη μηχανοβιολογία. Έχω επίσης εμπειρία στον συντονισμό ερευνητικής ομάδας, στις διεπιστημονικές συνεργασίες και στην καθοδήγηση νέων επιστημόνων.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Είμαι Κύρια Ερευνήτρια στο Ινστιτούτο Ηλεκτρονικής Δομής και Λείζερ του ΙΤΕ και επικεφαλής του TERMIm Lab. Παράλληλα, είμαι Πρόεδρος του Συλλόγου Ερευνητών ΙΤΕ (ΣΥΛΕΡ) και εκπρόσωπος των ερευνητών/ριών και ΕΛΕ στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΙΤΕ.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι. Η εξοικείωσή μου προέρχεται κυρίως από την καθημερινή λειτουργία της ερευνητικής μου ομάδας: τη διαχείριση διαθέσιμων πόρων, τον σχεδιασμό έργων με διάρκεια, την καθοδήγηση νέων επιστημόνων και τη συνεργασία με άλλες ομάδες. Μέσα από τους ρόλους μου στον ΣΥΛΕΡ και στο ΔΣ του ΙΤΕ, ασχολούμαι επίσης με ζητήματα συνθηκών εργασίας, ισότητας, ασφάλειας και μακροπρόθεσμης στήριξης της έρευνας. Αυτές είναι για μένα βασικές πλευρές της βιωσιμότητας σε έναν ερευνητικό οργανισμό.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Για έναν ερευνητικό οργανισμό όπως το ΙΤΕ, βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει να μπορεί να παράγει αξιόπιστη γνώση και να εκπαιδεύει νέους επιστήμονες σε βάθος χρόνου, με υπεύθυνη χρήση των πόρων, δίκαιες συνθήκες εργασίας και φροντίδα για το περιβάλλον. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και συμμετοχή των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό. Αυτή είναι η δική μου οπτική για τη βιωσιμότητα στο ΙΤΕ· δεν μπορώ να μιλήσω εκ μέρους της διοίκησης για το συνολικό της όραμα.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Το υψηλό επιστημονικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού, οι ερευνητικές υποδομές, η διεπιστημονική συνεργασία και η συνεχής επαφή με ερευνητικά κέντρα διεθνώς προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για την εκπαίδευση νέων επιστημόνων και την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών. Οι βασικές προκλήσεις, κατά τη γνώμη μου, είναι η εξάρτηση πολλών δραστηριοτήτων από χρηματοδότηση περιορισμένης διάρκειας, η δυσκολία διατήρησης νέων ερευνητών και ο διοικητικός φόρτος. Για να εφαρμοστούν στην πράξη οι στόχοι για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, χρειάζονται πόροι και συμμετοχή των εργαζομένων.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Στη διοίκηση της ερευνητικής μου ομάδας δεν ακολουθώ ένα συγκεκριμένο, τυποποιημένο στρατηγικό μοντέλο. Σχεδιάζω την εργασία με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, τα διαθέσιμα δεδομένα και τα παραδοτέα των ερευνητικών προγραμμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο και τους πόρους που έχουμε. Κατανέμω τις εργασίες και προσαρμόζω τις προσδοκίες μου ανάλογα με την εμπειρία κάθε μέλους: διαφορετική καθοδήγηση χρειάζεται ένας προπτυχιακός φοιτητής, ένας μεταπτυχιακός, ένας υποψήφιος διδάκτορας ή ένας μεταδιδακτορικός ερευνητής. Συζητώ με την ομάδα τις σημαντικές αποφάσεις, παρακολουθούμε την πρόοδο και αναθεωρούμε το σχέδιο όταν τα αποτελέσματα το απαιτούν.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών**☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε**☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε**☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας**☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος**☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα**☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων**☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία**☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση**☐

χ. Την αποτελεσματικότητα

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης

Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs

Σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard

Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα

Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διαφοροποιώντας την επίτευξη των στόχων.

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Θέτουμε συγκεκριμένους στόχους και χρονοδιαγράμματα για κάθε ερευνητικό έργο, με βάση και τα παραδοτέα του. Συζητώ τακτικά με τα μέλη της ομάδας την πρόοδο, εξετάζουμε μαζί τα πειραματικά δεδομένα και προσαρμόζουμε το σχέδιο όταν χρειάζεται. Για την εκπαίδευση των νεότερων μελών, δίνω καθοδήγηση ανάλογα με την εμπειρία τους και σταδιακά περισσότερη αυτονομία.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Φροντίζω πρώτα να είναι σαφές στα μέλη της ομάδας τι απαιτείται και γιατί. Συζητώ μαζί τους τον τρόπο εφαρμογής, δίνω την κατάλληλη καθοδήγηση ανάλογα με την εμπειρία τους και είμαι διαθέσιμη όταν προκύπτουν δυσκολίες. Προσπαθώ επίσης να εφαρμόζω η ίδια όσα ζητώ από την ομάδα, γιατί η συνέπεια στην καθημερινή πρακτική είναι σημαντικότερη από μια γενική οδηγία.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 1. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, θεωρώ ότι μπορεί να εφαρμοστεί ως γενικό πλαίσιο, επειδή συνδυάζει τις κατευθύνσεις της διοίκησης με τη συμμετοχή των εργαζομένων και προβλέπει τακτική αξιολόγηση και βελτίωση. Σε έναν ερευνητικό οργανισμό, όμως, χρειάζεται να προσαρμοστεί στις διαφορετικές ανάγκες των ομάδων και να συνοδεύεται από σαφείς αρμοδιότητες, χρόνο και πόρους.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, ως πλαίσιο σχεδιασμού και τακτικής επανεξέτασης της δουλειάς της ομάδας. Με βοήθα να συνδέω τους στόχους με όσα εφαρμόζουμε στην πράξη και να συζητώ με τα μέλη της ομάδας τι χρειάζεται βελτίωση. Θα το χρησιμοποιούσα με ευελιξία, γιατί η ποιότητα της έρευνας, της καθοδήγησης και της συνεργασίας δεν αποτυπώνεται πλήρως σε αριθμητικούς δείκτες.

11. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Ναι. Οι βασικοί περιορισμοί είναι η χρηματοδότηση με συγκεκριμένη διάρκεια και όρους, οι προθεσμίες των ερευνητικών έργων και ο περιορισμένος χρόνος που μπορώ να διαθέσω στην καθοδήγηση κάθε μέλους παράλληλα με τις υπόλοιπες υποχρεώσεις μου. Επίσης, τα μέλη της ομάδας βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια εκπαίδευσης και συχνά εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή στον σχεδιασμό και στην κατανομή της εργασίας.

12. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Ναι. Προσπαθώ να καλλιεργώ στην ομάδα μια κουλτούρα συνεργασίας, ανοιχτής επικοινωνίας και κοινής ευθύνης. Θεωρώ ότι η ανταλλαγή απόψεων είναι απαραίτητη στην έρευνα. Πέρα από την εκμάθηση τεχνικών, θέλω τα νεότερα μέλη να αποκτούν ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα, στοιχεία που θα τα συνοδεύουν και στα επόμενα στάδια της πορείας τους.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 2η / γυναίκα 45 ετών, Διαχειρίστρια Έργων, Ομάδων και Κινητικότητων

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Είμαι Μηχανολόγος Μηχανικός με μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα της Ενέργειας. Η ακαδημαϊκή μου πορεία έχει ενισχύσει τις γνώσεις μου σε θέματα ενεργειακής αποδοτικότητας, βιώσιμης ανάπτυξης και τεχνολογικών εφαρμογών. Παράλληλα, η επαγγελματική μου εμπειρία στον χώρο της εκπαίδευσης και της διαχείρισης προγραμμάτων κατάρτισης έχει συμβάλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων διοίκησης, οργάνωσης ομάδων, συντονισμού έργων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρώ σημαντικό στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου μου τον συνδυασμό τεχνικής κατάρτισης και διοικητικής εμπειρίας, καθώς μου επιτρέπει να προσεγγίζω τις εκπαιδευτικές ανάγκες με μια πιο ολιστική οπτική.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Έχω την ευθύνη της λειτουργίας ΚΔΒΜ και του τμήματος κινητικότητας (Mobilities), με αρμοδιότητες που αφορούν τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την παρακολούθηση εκπαιδευτικών δράσεων, καθώς και τη διαχείριση συνεργασιών και διαδικασιών που σχετίζονται με προγράμματα κινητικότητας και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι, η έννοια της βιωσιμότητας αποτελεί σημαντικό κομμάτι τόσο του ακαδημαϊκού όσο και του επαγγελματικού μου υπόβαθρου. Μέσα από τις σπουδές μου στην Ενέργεια έχω έρθει σε επαφή με ζητήματα ενεργειακής διαχείρισης, εξοικονόμησης πόρων και πράσινης ανάπτυξης. Παράλληλα, μέσα από τον χώρο της εκπαίδευσης αντιλαμβάνομαι τη βιωσιμότητα ως μια ευρύτερη προσέγγιση που αφορά την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, την κοινωνική υπευθυνότητα και τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Η βιώσιμη ανάπτυξη στην εκπαίδευση αφορά τη δημιουργία ενός μοντέλου λειτουργίας που συνδυάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την υπεύθυνη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Για έναν σύγχρονο εκπαιδευτικό φορέα, θεωρώ σημαντικό η βιωσιμότητα να ενσωματώνεται στον σχεδιασμό προγραμμάτων, στην ψηφιακή μετάβαση, στη σύνδεση με την αγορά εργασίας και στην ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες αφορούν την αξιοποίηση της τεχνολογίας, την ανάπτυξη πράσινων και ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς και τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας.

Οι προκλήσεις σχετίζονται κυρίως με την ανάγκη αλλαγής κουλτούρας, τη συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, τους διαθέσιμους πόρους και την ανάγκη συντονισμού πολλών διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε συνδυασμό στρατηγικού σχεδιασμού, ανάλυσης δεδομένων και αξιολόγησης των πραγματικών αναγκών. Στην καθημερινή λειτουργία χρησιμοποιώ μια προσέγγιση που περιλαμβάνει καθορισμό στόχων, προγραμματισμό ενεργειών, παρακολούθηση αποτελεσμάτων και αναπροσαρμογή όπου απαιτείται.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☐
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☐

- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☐

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Χρησιμοποιώ τον προγραμματισμό, την καλή οργάνωση των διαδικασιών, την παρακολούθηση της πορείας των εργασιών και τη συνεργασία με την ομάδα. Επίσης, θεωρώ σημαντική τη συλλογή ανατροφοδότησης, ώστε να εντοπίζονται σημεία βελτίωσης και να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Καθοδηγώ την ομάδα μέσα από τη σωστή επικοινωνία, τον σαφή καθορισμό στόχων και τη συνεργασία. Προσπαθώ να υπάρχει καλή συνεννόηση και να κατανοούν όλοι τον ρόλο τους, ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 1. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Θεωρώ ότι το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί, καθώς δίνει μια οργανωμένη προσέγγιση στη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η σύνδεση της στρατηγικής, της αξιολόγησης και της συνεχούς βελτίωσης μπορεί να βοηθήσει στη σωστή οργάνωση και στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Σημαντικό στοιχείο θεωρώ επίσης τη συμμετοχή τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων, γιατί η αλλαγή και η βελτίωση χρειάζονται συνεργασία από όλα τα επίπεδα.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, θεωρώ ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, καθώς βοηθά στην καλύτερη οργάνωση, στον καθορισμό στόχων και στην παρακολούθηση της προόδου.

Στην καθημερινή μου εργασία, όπου χρειάζεται συντονισμός ανθρώπων, προγραμμάτων και διαδικασιών, ένα τέτοιο πλαίσιο μπορεί να βοηθήσει στη λήψη πιο σωστών αποφάσεων και στη βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας.

11. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Οι βασικοί περιορισμοί σχετίζονται με τη διαχείριση πολλαπλών απαιτήσεων, τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα, την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής σε νέες διαδικασίες και τη διαφορετικότητα των αναγκών των

ανθρώπων. Η αποτελεσματική διοίκηση απαιτεί ευελιξία, σωστή προτεραιοποίηση και καλή επικοινωνία.

12. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Ναι, προσπαθώ να ενισχύω τη συνεργασία, την επικοινωνία και τη συμμετοχή της ομάδας στις διαδικασίες. Μέσα από τη σωστή ενημέρωση, την υποστήριξη και τη συνεχή βελτίωση δημιουργείται ένα θετικό κλίμα και μια κουλτούρα προσαρμογής στις αλλαγές.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 3η / γυναίκα 49 ετών, Διοικητικός υπάλληλος στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Είμαι απόφοιτη ανώτατης εκπαίδευσης και διαθέτω γνώσεις και δεξιότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση, την οργάνωση και τη λειτουργία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Μέσα από την επαγγελματική μου εμπειρία στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο έχω αναπτύξει δεξιότητες διοικητικής υποστήριξης, επικοινωνίας, συνεργασίας, διαχείρισης πληροφοριών και επίλυσης καθημερινών προβλημάτων.

1. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Εργάζομαι ως διοικητικός υπάλληλος στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο με αρμοδιότητα τον συντονισμό της ροής πληροφοριών, τη διασύνδεση με τις τεχνικές και οικονομικές υπηρεσίες του Ιδρύματος. Ασχολούμαι με την υποστήριξη των διοικητικών και οργανωτικών διαδικασιών. Ο ρόλος μου περιλαμβάνει συνεργασία με συναδέλφους, εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό, καθώς και εξυπηρέτηση των αναγκών που προκύπτουν στο πλαίσιο της λειτουργίας του Ιδρύματος.

2. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι, έχω εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας, κυρίως μέσα από την καθημερινή λειτουργία του πανεπιστημίου και τη γενικότερη συζήτηση που αφορά την περιβαλλοντική προστασία, την εξοικονόμηση πόρων, την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και την κοινωνική υπευθυνότητα. Επιπλέον μέσω της διαχείρισης και υλοποίησης ευρωπαϊκών και εθνικών χρηματοδοτούμενων έργων που αφορούν την ενεργειακή αναβάθμιση των κτιρίων του Ιδρύματος, την πράσινη μετάβαση και την κυκλική οικονομία. Ο τρόπος εξοικείωσης έγινε μέσα από τη μελέτη των προδιαγραφών αυτών των έργων και την καθημερινή συνεργασία με το ακαδημαϊκό προσωπικό για την υλοποίηση πράσινων παρεμβάσεων στην Πολυτεχνειούπολη.

3. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Ως διοικητικός υπαλλήλος, θεωρώ ότι η βιωσιμότητα μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, της μείωσης της χρήσης χαρτιού, της εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων, αλλά και μέσω της ενίσχυσης μιας κουλτούρας κοινωνικής υπευθυνότητας. Στο ΕΜΠ, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπου αφενός γίνεται συνεχής προσπάθεια για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του ίδιου του ιδρύματος με την ορθή διαχείριση ενέργειας, νερού, αποβλήτων, εγκατάσταση φωτοβολταϊκών και άλλες δράσεις και αφετέρου αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους και λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές παραμέτρους.

Το όραμα της ανώτατης διοίκησης εστιάζει στη μετατροπή του ΕΜΠ σε ένα «Πράσινο Πανεπιστήμιο», αν και συχνά η υλοποίηση του οράματος γίνεται αποσπασματικά με μεμονωμένες δράσεις και πρωτοβουλίες τμημάτων και εργαστηρίων και όχι ως ενιαία κουλτούρα και πολιτική.

4. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντική ευκαιρία αποτελεί το ίδιο το ακαδημαϊκό περιβάλλον του ΕΜΠ και η ύπαρξη εξαιρετικού και εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού εντός του ΕΜΠ

που παράγει τεχνογνωσία, καθώς και η πρόσβαση σε ευρωπαϊκά κονδύλια για την πράσινη μετάβαση.

Ως βασικές προκλήσεις θα ανέφερα τους περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, την υποχρηματοδότηση για τις ανάγκες συντήρησης των κτιριακών υποδομών της Πολυτεχνειούπολης, τη γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα, την ανάγκη προσαρμογής του προσωπικού σε νέες διαδικασίες και την πιθανή αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης, έλλειψη συντονισμού μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και μονάδων.

5. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Δεν εφαρμόζεται ένα στρατηγικό μοντέλο λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως με βάση το θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο, τις ανάγκες της υπηρεσίας, τις διαθέσιμες δυνατότητες και τους στόχους, τους προϋπολογισμούς και τους κανόνες επιλεξιμότητας του εκάστοτε χρηματοδοτούμενου έργου. Σε περιπτώσεις έργων ή δράσεων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, η διαδικασία συνδέεται περισσότερο με τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου έργου.

6. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- xi. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐
- xii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- xiii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- xiv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- xv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- xvi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☒
- xvii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- xviii. Την ψηφιακή καινοτομία ☒

χix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση☒

xx. Την αποτελεσματικότητα☒

7. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Χρησιμοποιούμε κυρίως εργαλεία ηλεκτρονικής διαχείρισης και επικοινωνίας, συστήματα καταγραφής και παρακολούθησης εργασιών, ηλεκτρονικά αρχεία και ψηφιακές πλατφόρμες καθώς και τα επίσημα πληροφοριακά συστήματα του Ιδρύματος (π.χ. πληροφοριακό σύστημα ΕΛΚΕ για τη διαχείριση έργων, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, σύστημα οικονομικής διαχείρισης).

8. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Από τη θέση του διοικητικού υπαλλήλου, η συμβολή μου αφορά κυρίως τη συνεργασία, την ενημέρωση και την υποστήριξη των συναδέλφων. Η εφαρμογή των πολιτικών διευκολύνεται όταν οι στόχοι και οι διαδικασίες είναι σαφείς και όταν υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρώ την επικοινωνία και τη συνεργασία, καθώς και την παροχή πρακτικής βοήθειας όταν εισάγονται νέες διαδικασίες ή ψηφιακά εργαλεία.

9. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης

Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs

Σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard

Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα

Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων.

Εικόνα 2. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές **ESG** και τους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)** με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (**top-down & bottom-up**) και έναν διαρκή κύκλο **σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης**, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω **δεικτών (KPIs) και dashboards**, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Το μοντέλο θεωρώ ότι είναι υλοποιήσιμο, υπό την προϋπόθεση ότι θα προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες και στις δυνατότητες κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η εφαρμογή του μοντέλου σε ένα δημόσιο πανεπιστήμιο, όπως το ΕΜΠ στο οποίο δεν είναι επαρκείς οι πόροι, συναντά δυσκολίες στην πράξη. Τα διοικητικά συστήματα των ελληνικών ΑΕΙ είναι συχνά κατακερματισμένα, δεν επικοινωνούν αυτόματα μεταξύ τους (έλλειψη διαλειτουργικότητας) και υπάρχει σοβαρή υποστελέχωση σε εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό που θα μπορούσε να τρέχει και να αναλύει αυτά τα dashboards σε καθημερινή βάση.

**B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά;
Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;**

Ναι, θεωρώ ότι είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για έναν διοικητικό υπάλληλο, κυρίως ως πλαίσιο οργάνωσης και προσανατολισμού της εργασίας. Βοηθάει στη σύνδεση του σχεδιασμού και των διοικητικών ενεργειών μας με την υλοποίηση και την αξιολόγηση και στο να αντιλαμβανόμαστε τον σκοπό κάθε δράσης και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της. Θα βοηθούσε στο να περιορίζεται η γραφειοκρατική διεκπεραίωση αρκεί να μην παραμένει μόνο σε επίπεδο θεωρητικού στρατηγικού σχεδιασμού αλλά να μεταφράζεται σε συγκεκριμένες και εφαρμόσιμες διαδικασίες στην καθημερινή εργασία.

10. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Ναι, αντιμετωπίζω αρκετούς περιορισμούς, οι οποίοι σχετίζονται με τη δημόσια διοίκηση, όπως είναι η υποστελέχωση και ο αυξημένος φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με τη μείωση του προσωπικού, η έλλειψη άμεσων οικονομικών ή ηθικών κινήτρων (π.χ. bonus απόδοσης) για την επιβράβευση των υπαλλήλων και φυσικά η γραφειοκρατία. Το δαιδαλώδες νομικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων και των ελέγχων απορροφά χρόνο που θα μπορούσε να διατεθεί σε στρατηγικό σχεδιασμό. Επιπλέον, η εισαγωγή νέων ψηφιακών εργαλείων ή διαδικασιών απαιτεί χρόνο προσαρμογής και κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού. Σε έναν μεγάλο εκπαιδευτικό ίδρυμα, η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσα, αλλά χρειάζεται σταδιακός σχεδιασμός και συνεργασία.

11. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Σε επίπεδο καθημερινής εργασίας, προσπαθώ να εφαρμόζω σύγχρονο και ψηφιακό τρόπο εργασίας, όπως η μείωση του εκτυπωμένου χαρτιού, αποκλειστική χρήση ψηφιακών φακέλων και κοινόχρηστων αρχείων για την καλλιέργεια περιβαλλοντικής συνείδησης. Η οργανωσιακή αλλαγή υποστηρίζεται κυρίως μέσα από την ενίσχυση της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της προσαρμογής στις νέες διαδικασίες. Για να

επιτευχθεί, όμως, πραγματική οργανωσιακή αλλαγή σε όλο το Ίδρυμα, οι προσπάθειες αυτές πρέπει να υποστηρίζονται από μια κεντρική, πολιτική της ανώτατης διοίκησης του ΕΜΠ.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 4η / άνδρας 50 ετών, Διευθυντής Σχολικής Μονάδας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Είμαι γεωλόγος, κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη γεωφυσική και σεισμολογία. Επιπλέον, έχω εκπονήσει διδακτορική διατριβή με αντικείμενο τη διδακτική της γεωλογίας σε μαθητές με προβλήματα όρασης. Βρίσκομαι στη δημόσια εκπαίδευση ως μόνιμος εκπαιδευτικός από τον Σεπτέμβριο του 2006.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Υπηρετώ ως Διευθυντής στο 72ο Γυμνάσιο Αθηνών.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι, απόλυτα. Ως γεωλόγος, η βιωσιμότητα και η περιβαλλοντική ισορροπία αποτελούν τον πυρήνα της επιστήμης μου. Στο σχολείο, εντάσσω πρακτικά αυτές τις έννοιες στη διδασκαλία μου (για παράδειγμα, μέσα από μαθήματα για την περιβαλλοντική ιστορία και την υποβάθμιση της θάλασσας της Αράλης), χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Στο πλαίσιο του δικού μας γυμνασίου, βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει να αξιοποιούμε ορθολογικά τους πόρους μας (π.χ. μείωση χρήσης χαρτιού μέσω ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας) και να δημιουργούμε ένα δίκαιο και συμπεριληπτικό σχολείο. Το

όραμά μου είναι να εξοικειώσω τόσο τους μαθητές όσο και τους εκπαιδευτικούς με τις νέες τεχνολογίες και να καλλιεργήσω περιβαλλοντική και κοινωνική συνείδηση, κυρίως μέσα από βιωματικές δράσεις και πολυήμερες εκπαιδευτικές εκδρομές, όπου τα παιδιά βλέπουν τον κόσμο έξω από την τάξη. .

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι το δυσκίνητο γραφειοκρατικό πλαίσιο της εκπαίδευσης και η χρόνια έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης και υποδομών στο δημόσιο σχολείο. Οι ευκαιρίες, από την άλλη, κρύβονται στη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Η αξιοποίηση δωρεάν ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να εκσυγχρονίσει εντυπωσιακά την εκπαιδευτική διαδικασία και τη διοίκηση, χωρίς να απαιτούνται τεράστια οικονομικά κονδύλια.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Για να είμαι ειλικρινής, δεν εφαρμόζω αυστηρά θεωρητικά μοντέλα μάνατζμεντ, αλλά βασίζομαι στον σωστό προγραμματισμό και τη συνεργασία. Στο σχολείο, η λήψη των αποφάσεων γίνεται δημοκρατικά, μαζί με τους συναδέλφους στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων. Ο δικός μου ρόλος είναι να κάνω την προεργασία: χρησιμοποιώ ψηφιακά εργαλεία για να οργανώνω τα δεδομένα και να φτιάχνω έτοιμα προσχέδια (για παράδειγμα, όταν είναι να οργανώσουμε τις σχολικές μας εκδρομές ή τις καθημερινές εργασίες). Παρουσιάζω αυτές τις προτάσεις στους καθηγητές, κάνουμε συζήτηση, ακούω τις ιδέες τους και στο τέλος συναποφασίζουμε. Έτσι, παίρνουμε γρήγορα πρακτικές αποφάσεις που μας διευκολύνουν όλους.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών□

- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☐
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☐
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☒
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☐
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Ως βασικό θεσμικό εργαλείο χρησιμοποιώ την προβλεπόμενη διαδικασία της εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης της σχολικής μονάδας. Μέσα από τους άξονες και τα σχέδια δράσης που υλοποιούμε, γίνεται σε ετήσια βάση ο προγραμματισμός, η παρακολούθηση και ο απολογισμός του έργου μας.

Σε πιο καθημερινό επίπεδο, η ποσοτική μέτρηση γίνεται κυρίως με άντληση στατιστικών στοιχείων από το Πληροφοριακό Σύστημα MySchool (π.χ. στοιχεία φοίτησης και επιδόσεων). Αντί για γραπτά ερωτηματολόγια, η ποιοτική αποτίμηση και η παρακολούθηση του κλίματος στις δράσεις μας γίνεται συνήθως εμπειρικά, μέσα από τον τακτικό διάλογο και τον απολογισμό στις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων.

Τέλος, για να οργανώσω αυτά τα δεδομένα και να συντάξω τις τελικές αναφορές αξιολόγησης ή τα σχέδια δράσης γρήγορα και σωστά, αξιοποιώ εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης (όπως το Gemini και το ChatGPT), τα οποία με βοηθούν να μειώσω αισθητά τον γραφειοκρατικό φόρτο της όλης διαδικασίας.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Μέσα από τον διάλογο, την ανοιχτή επικοινωνία και κυρίως το προσωπικό παράδειγμα. Προσπαθώ να δείχνω στους συναδέλφους μου στην πράξη πώς η χρήση αυτών των νέων ψηφιακών εργαλείων μειώνει τον φόρτο εργασίας τους και κάνει το μάθημα πιο ελκυστικό, αντί να επιβάλλω αλλαγές αυταρχικά. Παράλληλα, χτίζουμε ομαδικότητα αναλαμβάνοντας από κοινού μεγάλες δράσεις, όπως οι πολυήμερες εκδρομές μας στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης
Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs
Συνόδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης
Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard
Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα
Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων.

Εικόνα 1. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Το μοντέλο είναι θεωρητικά εξαιρετικό. Το υβριδικό σύστημα διοίκησης (top-down και bottom-up) είναι απαραίτητο, καθώς κανένα όραμα δεν προχωράει αν δεν το αγκαλιάσουν οι εκπαιδευτικοί μέσα στην τάξη. Ωστόσο, στο δημόσιο ελληνικό σχολείο είναι αρκετά δύσκολο να υλοποιηθεί στο ακέραιο. Ειδικά η αυστηρή "παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard" είναι ανεφάρμοστη στις τρέχουσες συνθήκες, καθώς λείπει τόσο η σχετική κουλτούρα αξιολόγησης με μετρήσιμα δεδομένα όσο και η τεχνική υποστήριξη από την κεντρική διοίκηση.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, το θεωρώ χρήσιμο, κυρίως γιατί λειτουργεί σαν ένας "χάρτης" που με βοηθάει να βλέπω νοικοκυρεμένα αυτά που προσπαθώ να πετύχω στο σχολείο. Για παράδειγμα, δίνω μεγάλη βάση στο κομμάτι της "Ποιότητας & Καινοτομίας", αφού παλεύω καθημερινά να βάλω τα ψηφιακά εργαλεία και την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) στη δουλειά μας.

11. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Ναι. Ο συγκεντρωτισμός του Υπουργείου δεν αφήνει πολλά περιθώρια ουσιαστικής αυτονομίας στη σχολική μονάδα. Επιπλέον, συχνά αντιμετωπίζω μια γενικότερη «κούραση» από το σύστημα και μια φυσιολογική αντίσταση ή διστακτικότητα από μερίδα εκπαιδευτικών στο να αφομοιώσουν νέες τεχνολογικές πρακτικές και καινοτομίες.

12. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Ναι, αν και σε ένα δημόσιο σχολείο η "αλλαγή κουλτούρας" είναι κάτι που θέλει χρόνο, υπομονή και προσωπικό παράδειγμα. Πρακτικά, προσπαθώ να το πετύχω κυρίως με δύο τρόπους.

Πρώτον, ενθαρρύνω την εξοικείωση με τα ψηφιακά εργαλεία, δείχνοντας στους συναδέλφους πώς η τεχνολογία μπορεί να μας απαλλάξει από τον περιττό γραφειοκρατικό φόρτο, ώστε να μας μείνει χρόνος για την ουσιαστική παιδαγωγική μας δουλειά.

Δεύτερον, επενδύω πολύ στην εξωστρέφεια του σχολείου. Επιδιώκουμε τη συνεργασία με άλλα σχολεία και φορείς, ανεβάζουμε θεατρικές παραστάσεις, εκθέσεις βιβλίου, bazaar χριστουγεννίων κλπ ενώ παράλληλα δεχόμαστε και φοιτητές από ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια για την πρακτική τους άσκηση. Όταν όλα αυτά συνδυάζονται και με τις εκπαιδευτικές μας επισκέψεις ή τις πολυήμερες εκδρομές, οι καθηγητές νιώθουν ότι δουλεύουν σε ένα ανοιχτό, ζωντανό σχολείο. Βλέπω ότι αυτό αλλάζει σταδιακά προς το καλύτερο τη δική τους ψυχολογία και τη διάθεση για συνεργασία.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 5η / γυναίκα 43 ετών, Συνιδρύτρια, Πρόεδρος & Υπεύθυνη Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της Hellenic Youth Participation

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Έχω σπουδάσει Αγγλική Λογοτεχνία και Πολιτισμό, έχω μεταπτυχιακό στην Κριτική Πολιτισμική Θεωρία και MBA με εστίαση στα κίνητρα εθελοντισμού των γενεών Y και Z. Έχω ολοκληρώσει το SALTO Training of Trainers, LEGO Serious Play και διαθέτω δίπλωμα σε evidence-based coaching και ecosomatics. Έχω πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας στην τυπική και μη τυπική εκπαίδευση, στο coaching και mentoring, καθώς και στον σχεδιασμό και τη διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Συνιδρύτρια, Πρόεδρος & Υπεύθυνη Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της
Hellenic Youth Participation

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, πού, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι, έχω εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας τόσο μέσα από την εκπαίδευσή μου όσο και μέσα από την καθημερινή μου δουλειά στην HYP. Τα τελευταία 12 χρόνια, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας εκπαιδευτικά προγράμματα με τη νεολαία, οργανισμούς, χορηγούς και youth workers στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, έχω δουλέψει τη βιωσιμότητα ως περιβαλλοντικό θέμα, αλλά και ως ερώτημα για το πώς μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί ένας οργανισμός.

Τη γνωρίζω καθημερινά στην πράξη όταν αποφασίζουμε πώς θα χρησιμοποιήσουμε τους πόρους ενός έργου, τι περιβαλλοντικό αποτύπωμα θα έχει μια δράση και τι μπορεί να αναλάβει η ομάδα μας χωρίς να εξαντληθεί.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Για μένα, βιώσιμη ανάπτυξη στην HYP σημαίνει να μπορούμε να συνεχίζουμε αυτό που κάνουμε στο τρίγωνο του να έχει νόημα, να το αγαπάμε και να αντέχει στον χρόνο. Και στην εφαρμογή του τριγώνου να σεβόμαστε το περιβάλλον έμπρακτα στις επιλογές μας, να έχουμε τους οικονομικούς πόρους για να στηρίζουμε τη δουλειά μας χωρίς burn out και να φροντίζουμε τους ανθρώπους που τη δημιουργούν.

Το όραμά μου για την HYP είναι η βιωσιμότητα να μην είναι μόνο θέμα των εκπαιδευτικών μας προγραμμάτων, αλλά να φαίνεται στον τρόπο που δουλεύουμε κάθε μέρα και αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο. Για παράδειγμα στο πώς σχεδιάζουμε, πώς ξοδεύουμε και πώς συνεργαζόμαστε, ώστε να μπορούμε να προσφέρουμε ουσιαστική δράση στο πεδίο χωρίς να εξαντλούμε ούτε το περιβάλλον ούτε την ομάδα μας. Και είναι όλα μαζί συνδεδεμένα (και γι' αυτό έξτρα δύσκολα), το να δουλεύει σε μία πλευρά του τριγώνου ή υπερβολικά και όχι σε άλλη. Στα 12 χρόνια που ηγούμαι της HYP, βλέπω κάθε χρονιά να κάνουμε βήματα μπροστά. Ταυτόχρονα, όσο μεγαλώνει η επίγνωσή μας, τόσο ανακαλύπτουμε νέες πλευρές της βιωσιμότητας που χρειάζονται δουλειά.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Η σημαντικότερη ευκαιρία για την HYP είναι ότι η βιωσιμότητα συνδέεται ήδη με τη δουλειά μας. Μέσα από τη μη τυπική εκπαίδευση μπορούμε να δοκιμάζουμε στην πράξη πιο υπεύθυνους τρόπους οργάνωσης, να μαθαίνουμε μαζί με τα ίδια τα άτομα και να μεταφέρουμε όσα λειτουργούν σε άλλες ομάδες και συνεργασίες. Υπάρχει επίσης μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περιβαλλοντικά ζητήματα και για την ευημερία των ανθρώπων που εργάζονται στον χώρο μας.

Η βασική πρόκληση είναι οικονομική και συνδέεται με τον χρόνο της ομάδας. Όταν η λειτουργία μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από έργα με συγκεκριμένη διάρκεια και προϋπολογισμό, είναι δύσκολο να εξασφαλίσουμε σταθερότητα, να επενδύσουμε σε αλλαγές και να αφήσουμε χώρο για ξεκούραση και αναστοχασμό. Σε θεσμικό επίπεδο, η περιορισμένη αναγνώριση του youth work στην Ελλάδα δυσκολεύει επίσης τη συνέχεια αυτής της δουλειάς.

Για μένα, η δυσκολία είναι να μη βελτιώσουμε μόνο μία πλευρά: μια περιβαλλοντικά υπεύθυνη δράση χρειάζεται και επαρκείς πόρους και μια ομάδα που μπορεί να την υλοποιήσει χωρίς να εξαντληθεί.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Ναι. Χρησιμοποιώ έναν συνδυασμό στρατηγικών και συμμετοχικών μεθόδων, ανάλογα με την ομάδα, το θέμα και το μέγεθος της απόφασης. Δεν ξεκινώ πάντα από το ίδιο μοντέλο, επιλέγω αυτό που μας βοηθά να δούμε καθαρότερα την κατάσταση.

Για παράδειγμα, στον σχεδιασμό της διαπίστευσης Erasmus+ δουλεύουμε με ανάλυση αναγκών και στόχους SMART, ώστε οι προτεραιότητές μας να συνδέονται με συγκεκριμένες δράσεις και τρόπους αξιολόγησης. Στα εκπαιδευτικά έργα χρησιμοποιούμε τη λογική της θεωρίας αλλαγής (ποια ανάγκη θέλουμε να αντιμετωπίσουμε, τι θα κάνουμε και ποια αλλαγή περιμένουμε να δούμε). Όταν σχεδιάζουμε μαζί με νέους ή με την ομάδα της HYP, αξιοποιώ τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, συζήτηση και ανατροφοδότηση από προηγούμενες δράσεις.

Πριν προχωρήσουμε, εξετάζουμε αν μια ιδέα υπηρετεί την αποστολή μας, αν έχουμε τους οικονομικούς πόρους και αν οι άνθρωποι που θα την υλοποιήσουν έχουν τον χρόνο και την ενέργεια που χρειάζεται.

Παράλληλα, το πάθος μου συχνά με παρακινεί να λέω/λέμε ναι σε περισσότερα από όσα μπορώ/μπορούμε να αναλάβω/αναλάβουμε. Δουλεύοντας με ανθρώπους είναι ιδιαίτερα δύσκολο να τηρώ το τρίγωνο σε κάθε απόφαση και να λέω περισσότερα όχι.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες **αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης** για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☒
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☒
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☒
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Χρησιμοποιούμε διαφορετικά εργαλεία ανάλογα με τον στόχο και τους ανθρώπους που συμμετέχουν. Στον σχεδιασμό ξεκινάμε με ανάλυση αναγκών, θέτουμε στόχους SMART και περιγράφουμε τη διαδρομή από τις δραστηριότητες έως την αλλαγή που επιδιώκουμε, με τη λογική της θεωρίας αλλαγής.

Στην υλοποίηση βασιζόμαστε κυρίως στη μη τυπική και βιωματική μάθηση με εργαστήρια, δημιουργικές ασκήσεις, εργασία σε μικρές ομάδες, μάθηση στη φύση και δράσεις που σχεδιάζουν οι ίδιοι οι νέοι. Χρησιμοποιούμε επίσης coaching και mentoring, ιδίως όταν οι συμμετέχοντες/ουσες αναλαμβάνουν μια δική τους

πρωτοβουλία.

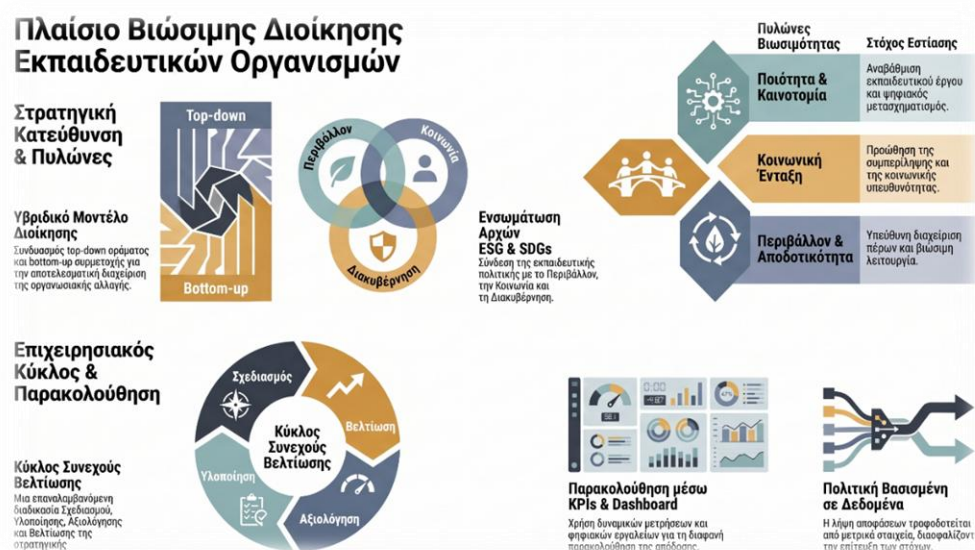
Τέλος, συλλέγουμε ανατροφοδότηση, κάνουμε αναστοχασμό και αξιολόγηση με την ομάδα και προσαρμόζουμε την επόμενη δράση με βάση όσα μάθαμε. Για μένα, τα εργαλεία έχουν αξία όταν μας βοηθούν να περάσουμε από μια καλή ιδέα σε μια αλλαγή που μπορούμε να παρατηρήσουμε και να υποστηρίξουμε στον χρόνο.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Προσπαθώ πρώτα να εξηγήω γιατί υπάρχει κάθε πολιτική και πώς συνδέεται με τις αξίες και την καθημερινή λειτουργία της HYP (Start with why). Συζητάμε με την ομάδα τι σημαίνει στην πράξη, ποι@ αναλαμβάνει τι και πού μπορεί να υπάρξουν δυσκολίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν στην ομάδα συμμετέχουν εργαζόμενοι/ες, ασκούμενοι/ες και εθελοντές/ριες με διαφορετική εμπειρία.

Η καθοδήγηση γίνεται μέσα από την εισαγωγή των νέων μελών, σαφείς οδηγίες, τακτικές συναντήσεις και ανατροφοδότηση πάνω σε πραγματικά περιστατικά. Προσπαθώ επίσης να εφαρμόζω η ίδια όσα ζητώ από την ομάδα. Όταν μια πολιτική αποδεικνύεται δύσκολη στην πράξη, το συζητάμε και εξετάζουμε αν χρειάζεται περισσότερη υποστήριξη ή αλλαγή στον τρόπο εφαρμογής της.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 3. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, θεωρώ ότι το μοντέλο είναι υλοποιήσιμο και χρήσιμο για έναν οργανισμό όπως η HYP, εφόσον εφαρμοστεί σε κλίμακα που μπορούμε να υποστηρίξουμε. Η σύνδεση των αρχών ESG και των SDGs με τον σχεδιασμό μας μπορεί να μας βοηθήσει να εξετάσουμε μαζί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα, την κοινωνική αξία και τον τρόπο διοίκησης κάθε δράσης. Επίσης, ο συνδυασμός κατεύθυνσης από την ηγεσία και συμμετοχής της ομάδας ταιριάζει στον τρόπο που ήδη προσπαθούμε να παίρνουμε αποφάσεις.

Το πιο χρήσιμο στοιχείο, για μένα, είναι ο συνεχής κύκλος σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης. Θα μας βοηθούσαν λίγοι, σαφείς δείκτες όπως η συμμετοχή των νέων, το τι αλλάζει μετά από μια δράση, η οικονομική της βιωσιμότητα και ο φόρτος της ομάδας. Ένα απλό dashboard θα μπορούσε να κάνει αυτά τα στοιχεία ορατά και να στηρίζει καλύτερες αποφάσεις.

Η επιφύλαξή μου είναι πρακτική, η συστηματική συλλογή δεδομένων απαιτεί χρόνο, δεξιότητες και πόρους. Αν το μοντέλο γίνει υπερβολικά σύνθετο, υπάρχει κίνδυνος να προσθέσει δουλειά στην ομάδα χωρίς ανάλογο όφελος. Θα το εφαρμόζαμε λοιπόν σταδιακά ξεκινώντας σε περίοδο χαμηλής πίεσης, δοκιμάζοντας πρώτα όσα πραγματικά μας βοηθούν να μαθαίνουμε και να λειτουργούμε πιο βιώσιμα.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, θεωρώ ότι το μοντέλο μπορεί να είναι χρήσιμο για τη δουλειά μου, αλλά δεν θα το εφάρμοζα σε όλα τα προγράμματα της HYP. Έχουμε ήδη μεγάλο φόρτο και η συστηματική παρακολούθηση δεικτών απαιτεί χρόνο από την ομάδα.

Θα επέλεγα αρχικά ένα πρόγραμμα στο οποίο θα μπορούσαμε να το δοκιμάσουμε ουσιαστικά και θα συζητούσα πρώτα με την ομάδα που το υλοποιεί αν έχουμε τη δυνατότητα να προσθέσουμε αυτή τη διαδικασία. Για μένα, ένα μοντέλο βιωσιμότητας πρέπει να μας βοηθά να δουλεύουμε καλύτερα, χωρίς η ίδια η εφαρμογή του να συμβάλλει στην εξουθένωση της ομάδας και ας είναι τα οφέλη σημαντικά. Καθώς οι πόροι μας είναι χαμηλοί, δεν μας επιτρέπουν πάντα να επενδύουμε σε νέα μοντέλα, ακόμα και αν μπορεί να προσφέρουν αποτελέσματα μελλοντικά.

11. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Ο βασικότερος περιορισμός είναι ότι είμαστε μια μικρή ομάδα με πολλές παράλληλες δράσεις και περιορισμένο χρόνο. Η χρηματοδότηση μέσω έργων έχει συγκεκριμένη διάρκεια και συχνά δεν καλύπτει σταθερά τον χρόνο που χρειάζεται για συντονισμό, εκπαίδευση και φροντίδα της ομάδας. Παράλληλα, συνεργαζόμαστε με ανθρώπους με διαφορετικούς ρόλους και επίπεδα εμπειρίας, οπότε χρειάζεται χρόνος για να υπάρξει κοινή κατανόηση των προτεραιοτήτων και των διαδικασιών μας. Leading την ομάδα, προσπαθώ να δίνω χώρο στη συμμετοχή της ομάδας στις αποφάσεις, αλλά όταν οι προθεσμίες πιέζουν, αυτό γίνεται πιο δύσκολο. Για μένα, λοιπόν, η πρόκληση είναι να βάζουμε ρεαλιστικές προτεραιότητες και να μην αναλαμβάνουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να υλοποιήσουμε καλά, χωρίς να εξαντλούμαστε.

12. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Προσπαθώ να διαμορφώνουμε την οργανωσιακή μας κουλτούρα μέσα από όσα κάνουμε καθημερινά στην HYP όπως πώς μοιραζόμαστε τις ευθύνες, πώς μιλάμε για μια δυσκολία και πώς παίρνουμε αποφάσεις. Στις συναντήσεις της ομάδας και στις αξιολογήσεις των δράσεών μας δίνουμε χώρο να ακουστεί τι λειτούργησε, τι μας πίεσε και τι χρειάζεται να αλλάξουμε. Όταν θέλουμε να εισαγάγουμε μια αλλαγή, προσπαθώ να εξηγώ τον λόγο της, να ακούω τα άτομα που θα την εφαρμόσουν και να τη δοκιμάζουμε στην πράξη πριν την καθιερώσουμε. Για παράδειγμα, αυτό το διάστημα δουλεύουμε πάνω στον τρόπο που θέτουμε και επικοινωνούμε τις προτεραιότητές μας, ώστε η ομάδα να ξέρει τι προηγείται και τι μπορεί να περιμένει. Θεωρώ ότι η αλλαγή έχει περισσότερες πιθανότητες να κρατήσει όταν η ομάδα έχει συμβάλει στη διαμόρφωσή της και μπορεί να πει με ειλικρίνεια τότε κάτι δεν λειτουργεί.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 6η / άνδρας 34 ετών Mobility Project Manager

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Είμαι οικονομολόγος με εξειδίκευση στη διαχείριση εθνικών και ευρωπαϊκών έργων, στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Διαθέτω εμπειρία άνω των 8 ετών στον συντονισμό ευρωπαϊκών έργων, στη συνεργασία με διεθνείς εταίρους, στη διαχείριση έργων χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και στη δημιουργία εκπαιδευτικών δράσεων.

Η επαγγελματική μου πορεία συνδυάζει τη διοίκηση έργων με την εκπαίδευση, καθώς έχω εμπλακεί σε προγράμματα κατάρτισης ενηλίκων, STEAM και Robotics εκπαίδευσης. Διαθέτω δεξιότητες οργάνωσης, επικοινωνίας, σύνταξης αναφορών, διαχείρισης ομάδων και ανάπτυξης συνεργασιών, με ιδιαίτερη έμφαση στον ευρωπαϊκό προσανατολισμό και τη δια βίου μάθηση.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Εργάζομαι ως Mobility Manager στο AKMI International, με αρμοδιότητα τον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την παρακολούθηση διεθνών δράσεων κινητικότητας στο πλαίσιο ευρωπαϊκών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο ρόλος μου περιλαμβάνει τη διαχείριση συνεργασιών με ευρωπαϊκούς εταίρους, την υποστήριξη των συμμετεχόντων στις διαδικασίες κινητικότητας, τον συντονισμό οργανωτικών διαδικασιών και τη διασφάλιση της ποιότητας των δράσεων. Παράλληλα, συμβάλλω στην ανάπτυξη της διεθνούς στρατηγικής του οργανισμού και στην ενίσχυση των ευρωπαϊκών συνεργασιών του.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ

προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Έχω εξοικειωθεί με την έννοια της βιωσιμότητας μέσα από την εμπλοκή μου σε ευρωπαϊκά έργα Erasmus+ KA2 και δράσεις εκπαίδευσης ενηλίκων για την ανάπτυξη πράσινων δεξιοτήτων. Μέσα από τα έργα αυτά απέκτησα εμπειρία σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης, κυκλικής οικονομίας, περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και ενσωμάτωσης πράσινων πρακτικών στην εκπαίδευση και την κατάρτιση ενηλίκων. Η προσέγγισή μου στη βιωσιμότητα συνδέεται με την εκπαίδευση, την κοινωνική ευθύνη και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για τη μετάβαση σε πιο βιώσιμα μοντέλα ζωής και εργασίας.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Η βιώσιμη ανάπτυξη στα πλαίσια του οργανισμού μας και σε αυτή τη φάση, συνδέεται κυρίως με την ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων, τη μείωση περιττών καταναλώσεων και ορισμένες βασικές πρακτικές καθημερινής λειτουργίας, όπως η ανακύκλωση και η σωστή διαχείριση υλικών. Ωστόσο, σε επίπεδο καθημερινής εφαρμογής από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, η έννοια της βιωσιμότητας δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί πλήρως ως οργανωτική κουλτούρα. Παρότι υπάρχει πρόθεση και στρατηγικός προσανατολισμός από τη διοίκηση για περαιτέρω ανάπτυξη σχετικών δράσεων, απαιτείται μεγαλύτερη ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων.

Το όραμα για το επόμενο διάστημα όπως μας έχει ενημερωθεί, είναι η σταδιακή μετάβαση από μεμονωμένες πρακτικές σε μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση βιωσιμότητας, η οποία θα περιλαμβάνει τόσο την οργανωτική λειτουργία όσο και το εκπαιδευτικό έργο του οργανισμού.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Η σημαντικότερη ευκαιρία για τον οργανισμό είναι η δυνατότητα αξιοποίησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων, ιδιαίτερα των δράσεων Erasmus+, για την απόκτηση γνώσης, την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την ανάπτυξη πράσινων δεξιοτήτων

τόσο στο προσωπικό όσο και στους εκπαιδευόμενους. Παράλληλα, σημαντική πρόκληση αποτελεί η ανάγκη η βιωσιμότητα να περάσει από το επίπεδο των γενικών κατευθύνσεων σε συγκεκριμένες καθημερινές πρακτικές. Απαιτείται μεγαλύτερη ενημέρωση του προσωπικού, σαφέστερες διαδικασίες, ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων και ανάπτυξη μιας κοινής αντίληψης σχετικά με τη σημασία της βιώσιμης λειτουργίας του οργανισμού.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Ο οργανισμός εφαρμόζει διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού κυρίως μέσω καθορισμού στόχων, παρακολούθησης δράσεων και αξιολόγησης αποτελεσμάτων. Η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται κυρίως σε επίπεδο διοίκησης και υπευθύνων τομέων, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του οργανισμού, τις απαιτήσεις των προγραμμάτων και τις εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης. Παράλληλα, υπάρχει περιθώριο περαιτέρω ενίσχυσης της συμμετοχικής διαδικασίας, ώστε περισσότεροι εργαζόμενοι να εμπλέκονται στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών πολιτικών.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες **αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης** για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐

ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒

x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Χρησιμοποιούνται εργαλεία διαχείρισης έργων, ανάλυση αναγκών, καθορισμός στόχων, παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Στα ευρωπαϊκά έργα εφαρμόζονται επιπλέον διαδικασίες ποιοτικής αξιολόγησης, συλλογής ανατροφοδότησης και διάχυσης αποτελεσμάτων.

Για θέματα βιωσιμότητας, ο οργανισμός βρίσκεται σε διαδικασία περαιτέρω ανάπτυξης πιο συστηματικών εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης από όσο έχουμε ενημερωθεί, χωρίς να έχουμε έρθει σε επαφή με κάποιο από αυτά ακόμα.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Η καθοδήγηση πραγματοποιείται μέσω της ενημέρωσης για τους στόχους του οργανισμού, της συνεργασίας μεταξύ ομάδων και της υποστήριξης των εργαζομένων στην καθημερινή τους εργασία. Ωστόσο, σε ορισμένους τομείς, όπως η βιωσιμότητα, απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε οι στρατηγικές κατευθύνσεις να μετατραπούν σε κοινές πρακτικές και καθημερινές συμπεριφορές, σημείο που «πονάει» ο οργανισμός μας.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 4. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Α. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Το θεωρώ υλοποιήσιμο, καθώς περιλαμβάνει βασικές αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν σταδιακά σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, όπως η στρατηγική κατεύθυνση, η συνεχής βελτίωση, η αξιολόγηση αποτελεσμάτων και η λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Ωστόσο, η πλήρης εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου προϋποθέτει χρόνο, οργανωτική προετοιμασία και ενεργή συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων. Στην παρούσα φάση, ορισμένα στοιχεία του μοντέλου, όπως η συστηματική χρήση δεικτών - KPIs, τα dashboards παρακολούθησης και η πλήρης ενσωμάτωση αρχών ESG στη λειτουργία, αποτελούν πεδία που μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω στον οργανισμό.

**B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά;
Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;**

Μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο, καθώς φαίνεται να βοηθά στη σύνδεση της καθημερινής εργασίας με ευρύτερους οργανωτικούς στόχους και ενισχύει τη συστηματική προσέγγιση στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση δράσεων. Ιδιαίτερα στον τομέα των ευρωπαϊκών έργων και της εκπαίδευσης, η ύπαρξη σαφών στόχων, δεικτών και διαδικασιών ανατροφοδότησης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων και της καθημερινής κατεύθυνσης της ομάδας. Παράλληλα, αποτελεί ένα πλαίσιο που μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία και τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Οι βασικότεροι περιορισμοί σχετίζονται με τον περιορισμένο χρόνο, τον αυξημένο φόρτο εργασίας, την ανάγκη καλύτερου συντονισμού μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και τη διαφορετική εξοικείωση των εργαζομένων με νέες διαδικασίες και εργαλεία. Ειδικά σε θέματα όπως η βιωσιμότητα, η ψηφιακή μετάβαση και η οργανωτική αλλαγή, απαιτείται συνεχής ενημέρωση και καλλιέργεια κοινής αντίληψης, ώστε οι στρατηγικές κατευθύνσεις να μετατρέπονται σε καθημερινές πρακτικές.

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Η συμμετοχή σε ευρωπαϊκά έργα, η ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών δράσεων και η χρήση ψηφιακών εργαλείων συμβάλλουν στη δημιουργία μιας περισσότερο εξωστρεφούς και προσανατολισμένης στη βελτίωση κουλτούρας. Παράλληλα, η περαιτέρω ενίσχυση της οργανωτικής αλλαγής απαιτεί συστηματικότερη επικοινωνία των στρατηγικών στόχων, μεγαλύτερη εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανάπτυξη μηχανισμών συνεχούς ανατροφοδότησης, πράγματα στα οποία χρζουμε βελτίωσης σίγουρα.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

*Συνέντευξη 7η / γυναίκα 31 ετών, Υπεύθυνη Υλοποίησης Προγραμμάτων
Επαγγελματικής Κατάρτισης (Project Manager)*

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Ανώτατη εκπαίδευση (προπτυχιακό)

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Υπεύθυνη Υλοποίησης Έργων

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Ναι, γνωρίζω. Η επαφή μου προκύπτει κυρίως κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων κατάρτισης, όπου λαμβάνονται υπόψη η μακροχρόνια αποτελεσματικότητα των δράσεων και η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Βιώσιμη ανάπτυξη θεωρώ την παροχή ποιοτικής και αποτελεσματικής κατάρτισης με μακροχρόνιο όφελος για τους εκπαιδευόμενους. Το όραμα της ηγεσίας είναι η συνεχής βελτίωση των δράσεων, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η δημιουργία ίσων ευκαιριών εκπαίδευσης και απασχόλησης τόσο σε προγράμματα ΕΣΠΑ τόσο και σε έργα ελληνομάθειας σε πρόσφυγες και αιτούντες άσυλο.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντικές ευκαιρίες αποτελούν η υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων δράσεων ΕΣΠΑ και προγραμμάτων ελληνομάθειας για αιτούντες άσυλο, που ενισχύουν την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και την πρόσβαση στην απασχόληση. Βασικές προκλήσεις είναι οι αυξημένες διοικητικές απαιτήσεις, η εξασφάλιση χρηματοδότησης και η προσαρμογή των προγραμμάτων στις διαφορετικές ανάγκες των ωφελούμενων.

6.Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Ναι. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε στρατηγικό σχεδιασμό, αξιολόγηση των αναγκών των ωφελούμενων και των απαιτήσεων των προγραμμάτων ΕΣΠΑ. Παράλληλα, λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμοι πόροι, τα πιθανά ρίσκα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

7.Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8.Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Χρησιμοποιούμε κυρίως χρονοδιαγράμματα υλοποίησης, τήρηση των απαιτούμενων διαδικασιών και παραδοτέων, συστηματική παρακολούθηση της πορείας των προγραμμάτων και επικοινωνία με τους εκπαιδευτές και τους ωφελούμενους.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Μέσω σαφών οδηγιών, συνεχούς επικοινωνίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Παρέχω την απαραίτητη εκπαίδευση και υποστήριξη στο προσωπικό, με κατανόηση και συνεργατικό πνεύμα, ώστε να εφαρμόζονται σωστά οι απαιτούμενες διαδικασίες.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 5. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, είναι υλοποιήσιμο.

Συνδυασμός Ηγεσίας: Η υβριδική διοίκηση (top-down & bottom-up) εξασφαλίζει τόσο στρατηγική κατεύθυνση όσο και αποδοχή/συμμετοχή από όλα τα επίπεδα.

Μετρησιμότητα: Η χρήση δεικτών (KPIs) και dashboards επιτρέπει τον αντικειμενικό έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων.

Προϋπόθεση: Απαιτεί επαρκείς πόρους, ψηφιακές υποδομές και καλλιέργεια κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας (για τη διασφάλιση συνεχούς βελτίωσης)

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο καθώς νοσηματοδοτεί την καθημερινή εργασία συνδέοντάς την με τις αρχές ESG και SDGs, ενώ παράλληλα καλλιεργεί μια συμμετοχική κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Ναι, κυρίως λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας, των αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων και των απαιτήσεων των προγραμμάτων. Επιπλέον, η διαφορετική εμπειρία και ο ξεχωριστός χαρακτήρας των μελών της ομάδας απαιτούν συνεχή συντονισμό και υποστήριξη.

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Ναι. Μέσα από τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία, την εκπαίδευση και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενθαρρύνω την προσαρμογή στις αλλαγές και τη δημιουργία μιας κουλτούρας ομαδικότητας και συνεχούς βελτίωσης.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 8η / Γυναίκα 29 ετών, Ερευνήτρια

1.Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Σπουδές: Ιστορία και Πληροφορική

Γνωστικό υπόβαθρο: Ιστορία, Πληροφορική & Μουσειολογία

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Ερευνήτρια

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Μερικώς, κυρίως μέσω της συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Ερευνητικά, βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να οριστεί ως η αξιοποίηση τηλεπισκοπικών μεθόδων για τη μείωση της ανάγκης για μεθόδους επιζήμιες για το περιβάλλον, καθώς και ως η ανάπτυξη, πρόσβαση και διάθεση αναπαραγωγίμων μεθοδολογιών και βάσεων δεδομένων, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν σε μελλοντική έρευνα.

Μουσειολογικά (βάσει της προηγούμενης εργασιακής μου εμπειρίας), η βιώσιμη ανάπτυξη συνδέεται με την ισότιμη πρόσβαση διαφορετικών κοινωνικών ομάδων στη μουσειακή εμπειρία και στην απόκτηση γνώσης.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντική ευκαιρία αποτελεί η δυνατότητα χρήσης νέων τεχνολογιών (π.χ. τεχνητή νοημοσύνη, δορυφορικά δεδομένα), ενώ δύο από τις βασικές προκλήσεις αποτελούν η εξασφάλιση χρηματοδότησης και η περιορισμένη διαθεσιμότητα δημόσιων δεδομένων.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Το πανεπιστήμιο υιοθετεί τη στρατηγική του Open Science, δηλαδή μια στρατηγική που στοχεύει στην ενίσχυση της διαφάνειας και της αναπαραγωγιμότητας της έρευνας, καθώς και στην ενίσχυση της διεπιστημονικότητας και των ερευνητικών συνεργασιών.

7.Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

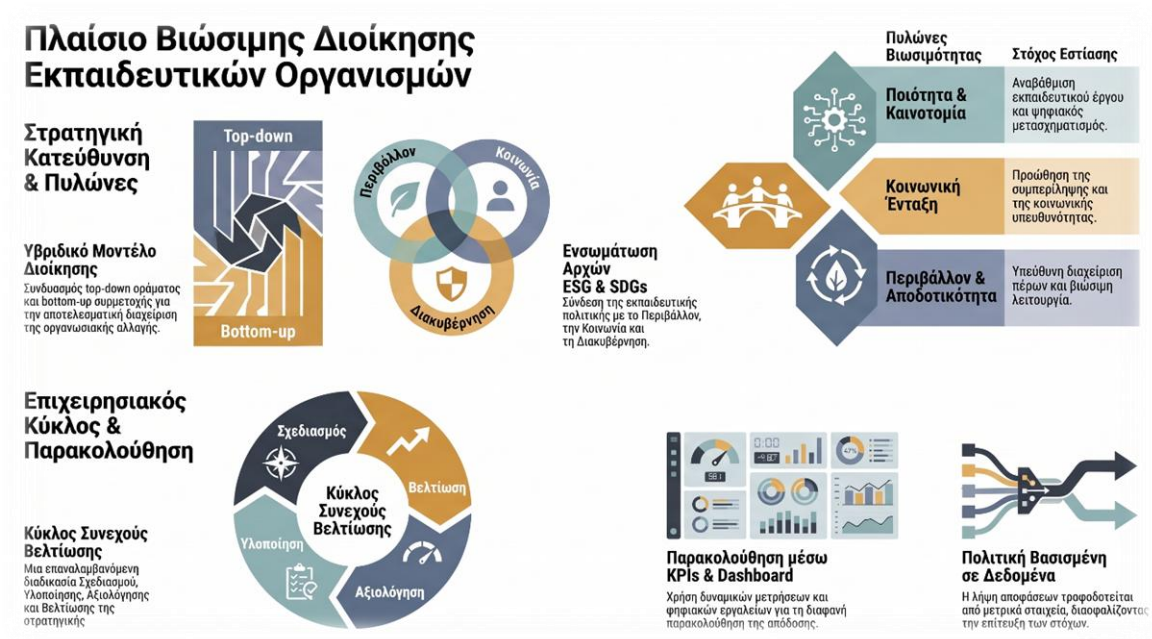
8.Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Αξιοποίηση τηλεπισκοπικών μεθόδων, τεχνητής νοημοσύνης και διεπιστημονικών συνεργασιών.

9.Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Μέσω συζήτησης και συνεργασίας, ανάλυσης των αποτελεσμάτων, επαναπροσδιορισμού των στόχων και αξιοποίησης νέων ψηφιακών τεχνολογιών.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 6. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές **ESG** και τους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)** με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (**top-down & bottom-up**) και έναν διαρκή κύκλο **σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης**, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω **δεικτών (KPIs) και dashboards**, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Α. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Μερικώς. Η ελληνική εργασιακή κουλτούρα είναι συνήθως εστιασμένη στις top-down προσεγγίσεις. Επιπλέον, η γραφειοκρατία και τα θεσμικά πλαίσια των πανεπιστημίων ενδέχεται να περιορίζουν την πλήρη εφαρμογή της υβριδικής προσέγγισης.

**B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά;
Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;**

Ναι. Με την top-down προσέγγιση ο οργανισμός θέτει τους μακροχρόνιους στόχους και οριοθετεί την ιεραρχία, εξασφαλίζοντας τη διαχείριση των ρόλων και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Παρόλα αυτά, η εισαγωγή μιας bottom-up προσέγγισης επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού να προτείνουν στρατηγικές και βελτιώσεις, οι οποίες ενδέχεται να παραβλέπονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, καθώς αυτά δεν βρίσκονται πάντα σε άμεση επαφή με τα μεθοδολογικά εργαλεία ή την τρέχουσα κατάσταση της έρευνας.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;
Ο περιορισμός είναι ορισμένες φορές επικοινωνιακός και αφορά τον συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας.

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Ναι. Μέσω της ενθάρρυνσης νέων πρακτικών, της συνεργασίας μεταξύ των μελών και της συμμετοχής υψηλών διοικητικών στελεχών, φοιτητών και ερευνητικού προσωπικού στη διαμόρφωση νέων στρατηγικών.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 9η / Γυναίκα 58 ετών, Manager παραρτήματος φροντιστηρίου μεγάλου εκπαιδευτικού ομίλου

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Καθηγήτρια Αγγλικής γλώσσας

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Καθηγήτρια και υπεύθυνη παραρτήματος

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Βιωσιμότητα σημαίνει κατά πόσο μπορεί κάτι να συνεχίσει να υπάρχει χωρίς να εξαντλεί τους φυσικούς πόρους από τους οποίους εξαρτάται.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Η ολιστική ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας για τη διαμόρφωση ενεργών και υπεύθυνων πολιτών.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Ευκαιρίες 1.Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης 2.Μακρόπροθεσμη μείωση του λειτουργικού κόστους 3.Ενίσχυση της φήμης του ομίλου 4.Διαμόρφωση συνειδητοποιημένων πολιτών 5. Ισχυρότεροι δεσμοί με την κοινωνία Προκλήσεις 1.Οικονομικοί περιορισμοί 2.Αντίσταση στην αλλαγή και κουλτούρα 3.Ελλειψη εξειδικευμένης κατάρτισης 4.Γραφειοκρατία και άκαμπτα αναλυτικά προγράμματα 5.Κίνδυνος του Greenwashing (οι δράσεις να μείνουν επιφανειακές)

6.Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Γίνεται ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης (ενεργειακός έλεγχος, καταγραφή σπατάλης γραφικής ύλης) για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού. Στη λήψη αποφάσεων θα έπρεπε να υπάρχει διαφάνεια, συμμετοχικότητα και πολυσυλλεκτικότητα αλλά η αλήθεια είναι ότι απλά αποφασίζει ο υπεύθυνος οικονομικού ελέγχου.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐

ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒

iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☒

- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☐
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

SWOT analysis για να χαρτογραφηθούν οι δυνάμεις/αδυναμίες του ομίλου.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαμόρφωση κοινής κουλτούρας και συμμετοχή στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών του μέλλοντος.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης

Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs

Σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard

Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα

Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων.

Εικόνα 7. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές **ESG** και τους **Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs)** με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (**top-down & bottom-up**) και έναν διαρκή κύκλο **σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης**, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω **δεικτών (KPIs) και dashboards**, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι, θεωρώ το προτεινόμενο μοντελο υλοποιήσιμο καθώς συνδυάζει τη στρατηγική διοίκηση με τη συμμετοχή των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού και μπορεί να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες του κάθε οργανισμού.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Σίγουρα αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή μας συμπεριφορά διότι καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων με ισορροπία και μετατοπίζει την κουλτούρα από την απλή διεκπεραίωση στη συνεχή βελτίωση.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;
Οι όποιοι περιορισμοί αφορούν ξεκάθαρα στην έλλειψη οικονομικών πόρων και θέτονται από τη διοίκηση.

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Εφαρμόζεται η τακτική της θετικής παρότρυνσης και στην πράξη αυτό μεταφράζεται σε οικονομία χαρτιού και γραφικής ύλης και προτίμηση χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για μείωση του αποτυπώματος του άνθρακα.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 10η / Γυναίκα 53, Φιλολόγος εκπαιδευτικός εκπαιδευτικού ομίλου

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Είμαι εκπαιδευτικός κλάδου ΠΕ02 – Φιλολόγος και εργάζομαι στη δημόσια εκπαίδευση. Το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο περιλαμβάνει πανεπιστημιακές σπουδές στη Φιλολογία με παιδαγωγική και διδακτική κατάρτιση. Ως ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρώ το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και αξιών που διαθέτω και επιδιώκω να αξιοποιώ στο σχολείο που εργάζομαι.

2.Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Εργάζομαι ως εκπαιδευτικός Φιλολόγος σε δημόσιο σχολείο και συμμετέχω ενεργά και στη γενικότερη λειτουργία της σχολικής μονάδας. Ο ρόλος μου δεν περιορίζεται στη διδασκαλία των φιλολογικών μαθημάτων, αλλά περιλαμβάνει την παιδαγωγική υποστήριξη των μαθητών, τη συνεργασία με τους συναδέλφους και τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις, προγράμματα και πρωτοβουλίες που αφορούν τη σχολική ζωή.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Όχι δεν έχω ιδιαίτερη εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας . Ωστόσο μπορώ να θυμηθώ περιβαλλοντικά προγράμματα και δράσεις για ανακύκλωση, καθαρισμό παραλιών και διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος του σχολείου με δέντροφύτευση .

Επίσης ως φιλόλογος μέσω των μαθημάτων στη γλώσσα και τη λογοτεχνία, προσπαθώ να καλλιεργώ και να ευαισθητοποιώ τους μαθητές σχετικά με θέματα περιβάλλοντος, φυσικού πολιτιστικού και κοινωνικού και τονίζω τη σπουδαιότητα της υπευθυνότητας και της ενεργούς συμμετοχής.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Ως βιώσιμη ανάπτυξη στο σχολείο αντιλαμβάνομαι την περιβαλλοντική προστασία, την κοινωνική ευαισθησία, την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και την καλλιέργεια γενικά μιας συνολικής κουλτούρας σεβασμού προς το περιβάλλον, τον άνθρωπο και την κοινωνία.

Το όραμα της σχολικής ηγεσίας είναι η ενσωμάτωση θεμάτων περιβαλλοντικών στη διδασκαλία, η ανάπτυξη περιβαλλοντικών και κοινωνικών δράσεων και η συνεργασία εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων και τοπικής κοινωνίας.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντικές ευκαιρίες θεωρώ: την ευαισθητοποίηση των μαθητών σε θέματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ευθύνης, τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών διαφορετικών ειδικοτήτων, τη συνεργασία με την τοπική κοινωνία και άλλους φορείς, την ανάπτυξη της ενεργού δράσης των μαθητών, την ενίσχυση της σχολικής κουλτούρας συνεργασίας και συμμετοχής. Βασικές προκλήσεις είναι ο περιορισμένος χρόνος των εκπαιδευτικών, ο αυξημένος φόρτος εργασίας, οι περιορισμένοι οικονομικοί και υλικοτεχνικοί πόροι, καθώς και η ανάγκη για συστηματική επιμόρφωση των εκπαιδευτικών σε θέματα βιωσιμότητας.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Δεν υπάρχει κάποιο στρατηγικό μοντέλο.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☐
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☐
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☐
- x. Την αποτελεσματικότητα ☐

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

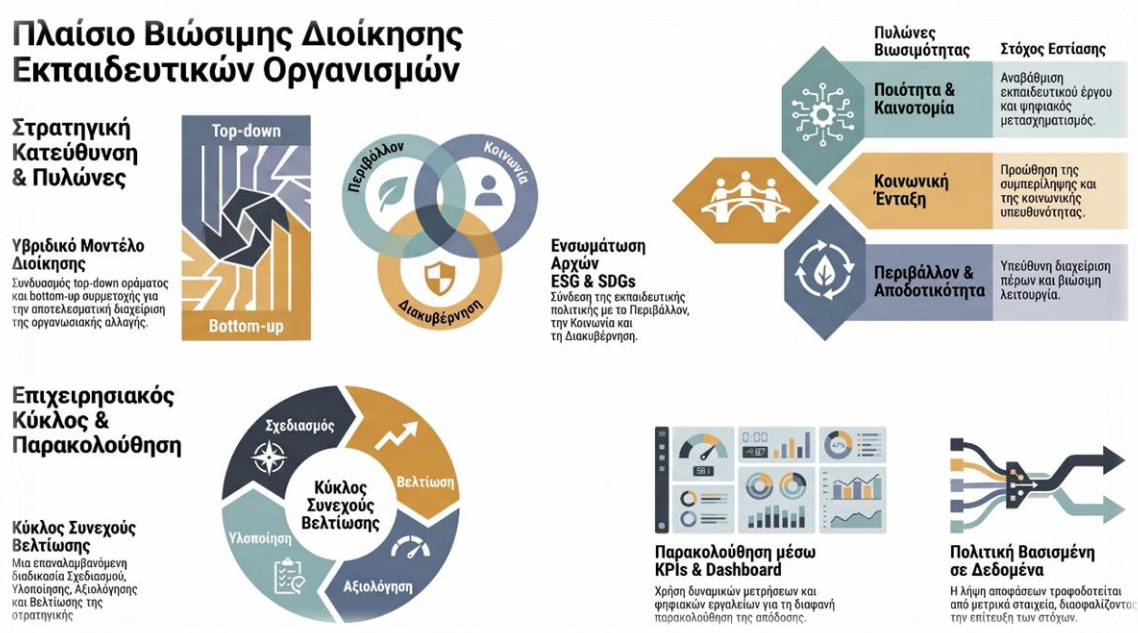
Ιδιαίτερη σημασία δίνω στον συνεργατικό και βιωματικό χαρακτήρα της μάθησης, καθώς οι μαθητές συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Αξιοποιώ τη διερευνητική και ομαδοσυνεργατική μάθηση, τον διάλογο και την επίλυση προβλημάτων. Στόχος είναι η γνώση να συνδέεται με την πράξη και οι μαθητές να αναπτύσσουν υπεύθυνη στάση απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σχολείο βασίζεται κυρίως στη συνεργασία, την επικοινωνία, τη συμμετοχή και την αμοιβαία υποστήριξη μέσα από τον συλλογικό προγραμματισμό, τις συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων, την ανταλλαγή καλών πρακτικών και τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 1. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Α. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Το μοντέλο της εικόνας παρουσιάζει μια διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών, σε έναν συνεχή κύκλο βελτίωσης.

Αρχικά γίνεται η κατεύθυνση από την ηγεσία, η οποία αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό στόχων. Δηλαδή, η διοίκηση θέτει το γενικό πλαίσιο ενώ παράλληλα αξιοποιούνται οι προτάσεις των εκπαιδευτικών. Κεντρικό στοιχείο αποτελεί η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας με βασικά στοιχεία την κοινωνική ένταξη και το Περιβάλλον. Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο σχολείο ως ένα πλαίσιο που συνδέει τη στρατηγική ηγεσία με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών, την αξιολόγηση, την καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Β. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Σίγουρα αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή μας συμπεριφορά διότι καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων με ισορροπία και μετατοπίζει την κουλτούρα από την απλή διεκπεραίωση στη συνεχή βελτίωση.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Οι όποιοι περιορισμοί αφορούν ξεκάθαρα στην έλλειψη οικονομικών πόρων και θέτονται από τη διοίκηση.

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Εφαρμόζεται η τακτική της θετικής παρότρυνσης και στην πράξη αυτό μεταφράζεται σε οικονομία χαρτιού και γραφικής ύλης και προτίμηση χρήσης ηλεκτρονικών μέσων για μείωση του αποτυπώματος του άνθρακα.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

Συνέντευξη 11η / Άνδρας 29 ετών, Παραγωγός Εκπαιδευτικού Υλικού

1. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Τριτοβάθμια εκπαίδευση πτυχίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών στο Πάντειο Πανεπιστήμιο.

2. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Παραγωγός Εκπαιδευτικός Υλικού

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Η βιωσιμότητα είναι μια έννοια που ήρθα σε επαφή σε ένα μάθημα διεθνών οικονομικών στον πανεπιστήμιο,

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Βιωσιμότητα στον οργανισμό μου είναι η αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση πόρων τόσο των απορριμμάτων όσο και για χάριν της συνδιαμόρφωσης μιας κουλτούρας που αντανακλά την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Με την πραγματική αξιολόγηση και την ανταπόκριση των πραγματικών συνθηκών. Έρχεται boomerang η όλη διαδικασία και δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε τον πραγματικό αντίκτυπο πχ ewaste.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Δεν υπάρχει κάποιο στρατηγικό μοντέλο, καθώς είναι σε επίπεδο τμήματος, αφού ασχολούμαστε με έργα βιωσιμότητας, άρα τα προβλήματα περιορίζονται στον κύκλο ζωής του έργου αλλά όχι σε πλαίσιο οράματος.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐

- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☐
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☐
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☒
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☒
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☒
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

B Lab το γνωρίζω δεν το χρησιμοποιώ

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Δεν έχω ομάδα.

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.

Πλαίσιο Βιώσιμης Διοίκησης Εκπαιδευτικών Οργανισμών

Στρατηγική Κατεύθυνση & Πυλώνες

Υβριδικό Μοντέλο Διοίκησης

Συνδυασμός top-down οράματος και bottom-up συμμετοχής για την αποτελεσματική διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.



Ενσωμάτωση Αρχών ESG & SDGs

Σύνδεση της εκπαιδευτικής πολιτικής με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και τη Διακυβέρνηση.



Επιχειρησιακός Κύκλος & Παρακολούθηση

Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία Σχεδιασμού, Υλοποίησης, Αξιολόγησης και Βελτίωσης της στρατηγικής.



Παρακολούθηση μέσω KPIs & Dashboard

Χρήση δυναμικών μετρήσεων και ψηφιακών εργαλείων για τη διαφανή παρακολούθηση της απόδοσης.



Πολιτική Βασισμένη σε Δεδομένα

Η λήψη αποφάσεων τροφοδοτείται από μετρικά στοιχεία, διασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων.

Εικόνα 1. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ναι είναι χρήσιμο, αλλά εξαρτάται από το επίπεδο της εφαρμογής σε επίπεδο ομάδας και διαφορετικό σε επίπεδο οργανισμού.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Είναι χρήσιμο καθώς στα εκπαιδευτικά έργα είναι κάτι που θέλουμε να μεταδίδουμε και σε συνεργαζόμενους φορείς.

11. Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;

Δεν έχω ομάδα.

12. Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής

αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Δεν έχω ομάδα.

Συνέντευξη 12η / Γυναίκα 48 ετών, Director of Studies (DoS) / Academic Director

1.Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Το εκπαιδευτικό μου υπόβαθρο συνδυάζει σπουδές στη Φιλολογία, στη Διδακτική και Εφαρμοσμένη Γλωσσολογία, στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, καθώς και στη διοίκηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.

Είμαι κάτοχος BA in Literature από το University of Hertfordshire, MA in Language Teaching and Applied Linguistics από το King's College London, Certificate in Higher Education, πιστοποίησης Εκπαιδευτή Ενηλίκων του ΕΟΠΠΕΠ, καθώς και MBA στην Ψηφιακή Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα, το οποίο προσφέρεται από το Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αιγαίου, σε συνεργασία με το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Παράλληλα, διαθέτω περίπου 25 έτη διδακτικής και ακαδημαϊκής εμπειρίας σε διαφορετικά εκπαιδευτικά περιβάλλοντα και σε όλες τις βαθμίδες τυπικής και μη τυπικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της τριτοβάθμιας και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτω βασίζεται, επομένως, στον συνδυασμό ακαδημαϊκής κατάρτισης, πολυετούς εκπαιδευτικής εμπειρίας, διοικητικής και ηγετικής εμπειρίας, καθώς και συνεχούς επιμόρφωσης σε θέματα εκπαιδευτικής καινοτομίας, ψηφιακού μετασχηματισμού, στρατηγικής διοίκησης και αξιοποίησης νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση.

2.Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Εργάζομαι ως Director of Studies (DoS) / Academic Director σε Εκπαιδευτικό Όμιλο, με ευθύνη για την ακαδημαϊκή λειτουργία, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό και τη διασφάλιση της εκπαιδευτικής ποιότητας στις έξι σχολικές μονάδες του οργανισμού.

Ο ρόλος μου λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της διοίκησης, της ακαδημαϊκής λειτουργίας, του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού και των σχολικών μονάδων. Έχω την ευθύνη για τον ακαδημαϊκό σχεδιασμό, τη διαμόρφωση και εφαρμογή του προγράμματος σπουδών, την ανάπτυξη κοινών ακαδημαϊκών προτύπων, τις διαδικασίες placement και assessment, την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών και τη διασφάλιση της συνεπούς εφαρμογής της ακαδημαϊκής πολιτικής σε όλα τα σχολεία.

Σημαντικό μέρος του ρόλου μου αφορά το εκπαιδευτικό ανθρώπινο δυναμικό. Συμμετέχω στον προγραμματισμό των αναγκών στελέχωσης, στη συλλογή και αξιολόγηση βιογραφικών, στις συνεντεύξεις και στην επιλογή εκπαιδευτικών, στη διαδικασία induction και αρχικής εκπαίδευσης, καθώς και στον σχεδιασμό και συντονισμό της συνεχιζόμενης επιμόρφωσης. Παράλληλα, πραγματοποιώ και συντονίζω διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης της διδακτικής πρακτικής, με στόχο τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας.

Έχω επίσης ενεργό ρόλο στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τον συντονισμό καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δράσεων του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ένα πρόγραμμα Project-Based Learning και ανάπτυξης δεξιοτήτων ζωής, το οποίο έχω σχεδιάσει και συντονίζω και το οποίο έχει λάβει σημαντικές διακρίσεις σε θεσμούς εκπαιδευτικών βραβείων. Μέσα από τέτοιες δράσεις, ο ακαδημαϊκός σχεδιασμός συνδέεται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων του 21ου αιώνα, την κοινωνική ευαισθητοποίηση, τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και την ενεργό συμμετοχή των μαθητών.

Παράλληλα, ο ρόλος μου περιλαμβάνει την ανάπτυξη και διαχείριση ακαδημαϊκών συνεργασιών και την επικοινωνία με εξωτερικούς εκπαιδευτικούς φορείς. Διατηρώ επαφή και συνεργασία με εκδοτικούς οίκους και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, εξετάζοντας εκπαιδευτικό υλικό, προγράμματα, νέες προτάσεις και δυνατότητες συνεργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η ακαδημαϊκή σχέση με Πανεπιστήμια & εκπαιδευτικούς οργανισμούς, καθώς και η διερεύνηση και ανάπτυξη συνεργασιών

που μπορούν να ενισχύσουν τις εκπαιδευτικές δυνατότητες και τη διεθνή εξωστρέφεια του οργανισμού.

Επιπλέον, έχω ενεργό ρόλο στην εκπαιδευτική στρατηγική και στην εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Σχεδιάζω το ακαδημαϊκό περιεχόμενο που αξιοποιείται σε ραδιοφωνικές συνεντεύξεις, newsletters, εκπαιδευτικές αναρτήσεις, δελτία τύπου και άλλες δράσεις επικοινωνίας, σε συνεργασία με το τμήμα Marketing. Με τον τρόπο αυτό, η ακαδημαϊκή στρατηγική μετατρέπεται σε σαφή εκπαιδευτική πρόταση προς γονείς και μαθητές, χωρίς να αποσυνδέεται από την πραγματική εκπαιδευτική πρακτική.

Παράλληλα, παρακολουθώ και αξιοποιώ δεδομένα που σχετίζονται με την εκπαιδευτική απόδοση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, όπως η πρόοδος των μαθητών, η πορεία τους στα επίπεδα CEFR, η συμμετοχή και η πορεία προς πιστοποιήσεις, η διατήρηση των μαθητών, οι ανάγκες remedial support και άλλοι ακαδημαϊκοί δείκτες. Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται ως βάση για τη λήψη αποφάσεων, την έγκαιρη παρέμβαση και τη συνεχή βελτίωση.

Τέλος, ιδιαίτερο μέρος της στρατηγικής μου αφορά την εκπαιδευτική και ψηφιακή καινοτομία. Διερευνώ και σχεδιάζω τρόπους αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων, τεχνητής νοημοσύνης και νέων τεχνολογιών τόσο για την υποστήριξη της μαθησιακής διαδικασίας όσο και για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών.

Συνολικά, ο ρόλος μου δεν περιορίζεται στη διαχείριση της καθημερινής ακαδημαϊκής λειτουργίας. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της ακαδημαϊκής στρατηγικής, τη διοίκηση και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ανθρώπινου δυναμικού, τη διασφάλιση ποιότητας, την ανάπτυξη καινοτόμων και βραβευμένων εκπαιδευτικών δράσεων, τη δημιουργία και διαχείριση εξωτερικών ακαδημαϊκών συνεργασιών, την εκπαιδευτική εξωστρέφεια και την αξιοποίηση της τεχνολογίας και των δεδομένων για τη συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού.

3. Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Η εξοικείωσή μου με την έννοια της βιωσιμότητας έχει προκύψει τόσο μέσα από τις μεταπτυχιακές μου σπουδές και την ενασχόλησή μου με τη διοίκηση και την καινοτομία όσο και μέσα από την καθημερινή διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον αντιλαμβάνομαι τη βιωσιμότητα με ευρύτερο τρόπο και όχι αποκλειστικά ως περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αφορά τη δυνατότητα να διατηρεί μακροπρόθεσμα υψηλή ποιότητα εκπαίδευσης, να αναπτύσσει και να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό του, να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών και της κοινωνίας και να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά να είναι και ένας δίκαιος & συμπεριληπτικός οργανισμός.

Η ιδιαίτερη ενασχόλησή μου με την ψηφιακή καινοτομία, την τεχνητή νοημοσύνη, τη βελτίωση των εκπαιδευτικών διαδικασιών και τη συστηματική αξιολόγηση της εκπαιδευτικής λειτουργίας έχει ενισχύσει σημαντικά αυτή την αντίληψη.

4. Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Στο πλαίσιο ενός εκπαιδευτικού οργανισμού θα όριζα τη βιώσιμη ανάπτυξη ως την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται μακροπρόθεσμα, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα του εκπαιδευτικού του έργου, την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των μαθητών και των οικογενειών τους, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωσιακή και οικονομική του σταθερότητα.

Το όραμα δεν είναι απλώς η ανάπτυξη σε αριθμητικό επίπεδο, αλλά η ανάπτυξη με ποιότητα και συνέχεια. Αυτό προϋποθέτει επένδυση στους ανθρώπους, συνεχή ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών, αξιοποίηση της τεχνολογίας, συστηματική αξιολόγηση και προσαρμογή στις κοινωνικές και εκπαιδευτικές ανάγκες.

Για εμένα, επομένως, ένας βιώσιμος εκπαιδευτικός οργανισμός είναι ένας οργανισμός που μπορεί να εξελίσσεται χωρίς να χάνει την εκπαιδευτική του ταυτότητα και την ποιότητα του έργου του.

Ως ένας βιώσιμος εκπαιδευτικός οργανισμός διαμορφώνουμε τους πολίτες του αύριο: 1) με ενσωμάτωση στα μαθήματα της κλιματικής αλλαγής, των ανθρώπινων δικαιώματων και της κυκλικής οικονομίας, που γίνονται μέρος της διδακτέας ύλης. 2) με βιωματική μάθηση οι μαθητές συμμετέχουν ενεργά σε projects, όπως σχολικούς λαχανόκηπους, εργαστήρια ανακύκλωσης, ή προώθηση της υγιεινής διατροφής. 3) με κριτική σκέψη, καλλιεργείται η ικανότητα των μαθητών να αναλύουν παγκόσμια προβλήματα (όπως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ) και να προτείνουν λύσεις τις οποίες παρουσιάζουν μπροστά στο κοινό. 4) με ψυχολογική υποστήριξη, καλλιέργεια κλίματος ασφάλειας.

5. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντική ευκαιρία αποτελεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της τεχνητής νοημοσύνης, καθώς μπορούν να υποστηρίξουν τόσο την εξατομίκευση της μάθησης όσο και τη λήψη αποφάσεων με βάση δεδομένα.

Εξίσου σημαντική ευκαιρία είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Η συνεχής επιμόρφωση και η δημιουργία κοινής ακαδημαϊκής κουλτούρας μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη συνέπεια και ποιότητα σε όλες τις σχολικές μονάδες.

Οι βασικότερες προκλήσεις είναι το κόστος της καινοτομίας, η ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης, η αντίσταση ή επιφυλακτικότητα απέναντι στην αλλαγή, η ανάγκη συντονισμού πολλών διαφορετικών ανθρώπων και μονάδων και, κυρίως, η εξισορρόπηση ανάμεσα στην καινοτομία και στη διατήρηση της ποιότητας και της λειτουργικής σταθερότητας.

6. Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Η λήψη αποφάσεων βασίζεται σε συνδυασμό στρατηγικού σχεδιασμού, δεδομένων και επαγγελματικής εμπειρίας.

Προσπαθώ να μην αντιμετωπίζω τις αποφάσεις αποσπασματικά. Αρχικά προσδιορίζεται το πρόβλημα ή ο στόχος, στη συνέχεια εξετάζονται διαθέσιμα δεδομένα και εναλλακτικές λύσεις, αξιολογούνται οι επιπτώσεις τους στην εκπαιδευτική λειτουργία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στους μαθητές και, στη συνέχεια, επιλέγεται και εφαρμόζεται η καταλληλότερη λύση, όπως για πχ δημιουργία μοναδικών προγραμμάτων σπουδών.

Ιδιαίτερη σημασία έχει για εμένα ο κύκλος σχεδιασμού – εφαρμογής – παρακολούθησης – αξιολόγησης – βελτίωσης. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή της αρχικής στρατηγικής, πάντα με επίκεντρο τον μαθητή, τη συμμετοχή όλου του προσωπικού και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

7. Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☒
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☒
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☒
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☒
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☒
- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☒
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☒
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☒
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων.

Στα ποσοτικά εργαλεία περιλαμβάνονται η ανάλυση δεδομένων επίδοσης και πιστοποιήσεων, η παρακολούθηση της διατήρησης και αποχώρησης μαθητών, η καταγραφή αναγκών υποστήριξης και η παρακολούθηση επιμέρους δεικτών λειτουργίας.

Στα ποιοτικά εργαλεία περιλαμβάνονται οι συστηματικές παρατηρήσεις διδασκαλίας, η ανατροφοδότηση προς τους εκπαιδευτικούς, οι συναντήσεις με εκπαιδευτικούς και διευθυντές, η διερεύνηση αναγκών μαθητών και γονέων και η αξιολόγηση της εφαρμογής των εκπαιδευτικών πολιτικών.

Παράλληλα, αξιοποιούνται ψηφιακά εργαλεία για την καταγραφή και διαχείριση δεδομένων και εξετάζονται συνεχώς νέες δυνατότητες ψηφιακού μετασχηματισμού και τεχνητής νοημοσύνης.

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Απαιτείται συνδυασμός σαφών προσδοκιών, εκπαίδευσης, υποστήριξης, παρακολούθησης και ανατροφοδότησης.

Για τον λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην κοινή ακαδημαϊκή κατεύθυνση, στην αρχική εκπαίδευση των νέων εκπαιδευτικών, στη συνεχή επιμόρφωση και στην πρακτική υποστήριξη κατά την εφαρμογή των πολιτικών.

Οι παρατηρήσεις διδασκαλίας μέσω classroom observations και οι συναντήσεις ανατροφοδότησης/reports λειτουργούν περισσότερο ως εργαλεία ανάπτυξης παρά ως απλή διαδικασία ελέγχου. Στόχος είναι οι εκπαιδευτικοί να κατανοούν όχι μόνο τι πρέπει να εφαρμοστεί, αλλά και γιατί εφαρμόζεται και πώς συνδέεται με το συνολικό όραμα του οργανισμού.

Το προσωπικό δεν ακολουθεί απλώς εντολές, αλλά εμπνέεται από ένα κοινό όραμα (π.χ. τη διαμόρφωση των πολιτών του αύριο μέσω της βιωσιμότητας και της ψηφιακής

καινοτομίας), με εκχώρηση αρμοδιοτήτων και πρωτοβουλιών στους εκπαιδευτικούς (να σχεδιάσουν οι ίδιοι ένα βιωματικό project), ενισχύοντας το αίσθημα ιδιοκτησίας του έργου τους.

Επίσης με δημιουργία ζευγαριών ή ομάδων εκπαιδευτικών που παρακολουθούν ο ένας το μάθημα του άλλου & με colab Seminars με σκοπό την ανταλλαγή καλών πρακτικών σε κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Με διοργάνωση workshops και σεμιναρίων που απαντούν στις σύγχρονες προκλήσεις, όπως η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στη διδασκαλία και η διαχείριση της συμπερίληψης στην τάξη.

Με ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να μοιράζονται υλικό και να εξελίσσονται μαζί ως ομάδα,(sharing is caring).

Με ένα περιβάλλον όπου το ανθρώπινο δυναμικό νιώθει ασφάλεια να εκφράσει διαφωνίες, να προτείνει ριζοσπαστικές ιδέες ή να παραδεχτεί ένα λάθος χωρίς τον φόβο της επίκρισης.

Συνέντευξη 13η / Γυναίκα 33 ετών, Υπεύθυνη Υλοποίησης Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης

1.Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; Παρακαλώ ορίστε το ανθρώπινό σας κεφάλαιο.

Απόφοιτη Λυκείου με επαγγελματική εμπειρία στον συντονισμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

2.Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό που εργάζεστε;

Υπεύθυνη Υλοποίησης Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης

3.Έχετε εξοικείωση με την έννοια της βιωσιμότητας; Αν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε τις συνθήκες. (πότε, πώς, που, γιατί και με ποιόν τρόπο.)

Στο πλαίσιο ενός Κέντρου Δια Βίου Μάθησης, έχω εξοικείωση με την οικονομική και κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας

4.Πώς ορίζετε τη «βιώσιμη ανάπτυξη» στο πλαίσιο του δικού σας εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιο είναι το κεντρικό όραμα της ηγεσίας για την ενσωμάτωσή της;

Βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα ΚΔΒΜ θα σήμαινε αντίστοιχη στελέχωση του κέντρου, ισότιμη πρόσβαση στα προγράμματα χωρίς αποκλεισμούς, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών κ.α. με το όραμα της ηγεσίας να ανταποκρίνεται στις εκπαιδευτικές και κοινωνικές ανάγκες

5.Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις (π.χ. θεσμικές, οικονομικές, κοινωνικές) που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας στην προσπάθεια υιοθέτησης βιώσιμων πρακτικών;

Σημαντική ευκαιρία είναι η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς η εξ αποστάσεως εκπαίδευση βοηθά στην προσβασιμότητα. Βασικές προκλήσεις θα ανέφερα τους οικονομικούς περιορισμούς, τον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και τη γραφειοκρατία

6.Εφαρμόζετε μεθόδους που περιλαμβάνουν στρατηγικά μοντέλα; Εάν ναι παρακαλώ προσδιορίστε πώς πραγματοποιείτε την λήψη αποφάσεων.

Δε χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένο τυποποιημένο στρατηγικό μοντέλο. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται στα διαθέσιμα δεδομένα και στην εμπειρία από την υλοποίηση προηγούμενων δράσεων.

7.Χρησιμοποιείτε με δική σας πρωτοβουλία ή λόγω του οράματος του οργανισμού δείκτες αξιολόγησης-μέτρησης-χαρτογράφησης για:

- i. Την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών ☐
- ii. Την απόδοση της ομάδας που διοικείτε ☒
- iii. Την οργανωσιακή κουλτούρα της ομάδας που διοικείτε ☒
- iv. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος εργασίας ☐
- v. Την ποιότητα/ποσότητα του παραγόμενου εκπαιδευτικού προϊόντος ☐
- vi. Την περιβαλλοντική υπευθυνότητα ☐

- vii. Την ισότητα μεταξύ των φύλων ☐
- viii. Την ψηφιακή καινοτομία ☐
- ix. Την οικονομική και οργανωσιακή απόδοση ☐
- x. Την αποτελεσματικότητα ☒

8. Ποια μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε για να επιτύχετε τους στόχους σας;

Με χρονοδιαγράμματα, καταγραφή, παρακολούθηση της πορείας, συχνή επικοινωνία με την ομάδα

9. Με ποιόν τρόπο καθοδηγείτε το ανθρώπινο δυναμικό σας ώστε να εφαρμόζει τις πολιτικές;

Με αμεσότητα, επικοινωνία και συμμετοχή

10. Παρακαλώ αναλύστε την εικόνα και διαβάστε την περιγραφή του μοντέλου στρατηγικής ροής.



Εικόνα 8. Διάγραμμα Στρατηγικής Ροής

Το προτεινόμενο μοντέλο στρατηγικής συνδέει τις αρχές ESG και τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) με τη διοίκηση εκπαιδευτικών οργανισμών. Μέσα από μια υβριδική ηγεσία (top-down & bottom-up) και έναν διαρκή κύκλο

σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης, ο οργανισμός μετασχηματίζεται ψηφιακά και κοινωνικά. Η πρόοδος παρακολουθείται συστηματικά μέσω δεικτών (KPIs) και dashboards, διασφαλίζοντας ποιότητα, αποδοτικότητα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

A. Θεωρείτε το μοντέλο υλοποιήσιμο; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Θεωρώ ότι το μοντέλο είναι υλοποιήσιμο γιατί προβλέπει ανατροφοδότηση ώστε να εντοπίζει έγκαιρα προβλήματα και να προχωρά σε διορθωτικές κινήσεις με θετικό το στοιχείο της υβριδικής ηγεσίας που προβλέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων.

B. Θεωρείτε το μοντέλο χρήσιμο εργαλείο για την εργασιακή σας συμπεριφορά; Αν ναι γιατί; Αν όχι γιατί;

Ένα τέτοιο εργαλείο θα μπορούσε να βοηθήσει στη σύνδεση των στόχων με τις δράσεις, και μπορεί να ενισχύσει μια κουλτούρα συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης, αντί η αξιολόγηση να πραγματοποιείται μόνο στο τέλος ενός προγράμματος.

11.Αντιμετωπίζετε περιορισμούς στην διοίκηση της ομάδας σας; Αν ναι ποιους;
Υπάρχουν περιορισμοί και δυσκολίες κυρίως σχετικά με τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους και τον μεγάλο φόρτο εργασίας

12.Εφαρμόζετε στρατηγικές με στόχο την διαμόρφωση της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας της ομάδας;

Μέσω της συνεχούς επικοινωνίας, της συνεργασίας, της συμμετοχής, της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν προτάσεις, δυσκολίες ή διαφορετικές απόψεις. Για εμένα, μια βιώσιμη οργανωσιακή κουλτούρα προϋποθέτει συνεργασία, ισότητα και προσαρμοστικότητα

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο που διαθέσατε και για τη σημαντική συμβολή σας στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια.

5.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Τα πορίσματα της ποιοτικής έρευνας, όπως καταγράφονται μέσα από τις συνεντεύξεις με ηγετικά στελέχη, διευθυντές, εκπαιδευτικούς και ερευνητές εκπαιδευτικών οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, ΙΕΚ, ΚΔΒΜ, ΜΚΟ και Πανεπιστημίων), συνοψίζονται στους ακόλουθους πέντε (5) κεντρικούς θεματικούς άξονες:

1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός & Επίπεδο Ωριμότητας:

Τα ηγετικά στελέχη ορίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη ως ολιστική ικανότητα του οργανισμού να εξελίσσεται μακροπρόθεσμα διατηρώντας την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου, την ικανοποίηση των σπουδαστών, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την οικονομική σταθερότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ωστόσο, στο σημερινό ελληνικό σχολείο και τους δημόσιους φορείς, η βιωσιμότητα βρίσκεται ακόμη σε πρωταρχικό στάδιο, με εμφανή απόκλιση μεταξύ θεωρητικών διακηρύξεων («στα λόγια») και ουσιαστικής εφαρμογής στην καθημερινή διοικητική πράξη.

2. Υφιστάμενες Πρακτικές & Στρατηγικές Δράσεις:

Εφαρμόζονται προγράμματα ανακύκλωσης, ενεργειακοί έλεγχοι, μείωση της σπατάλης γραφικής ύλης (paperless office), σχολικοί κήποι και δένδροφυτεύσεις. Στην επαγγελματική κατάρτιση και τη δια βίου μάθηση, αξιοποιείται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση για την ενίσχυση της προσβασιμότητας, καθώς και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ, ελληνομάθεια αιτούντων άσυλο) για την κοινωνική ένταξη και την εύαλπη νεολαία.

3. Κύριες Προκλήσεις & Εμπόδια (Barriers):

Καταγράφονται η οικονομική υποχρηματοδότηση (συχνότερο εμπόδιο για πράσινες επενδύσεις και εξοπλισμό), η αντίσταση στην αλλαγή και η ετερογένεια της οργανωσιακής κουλτούρας, η έλλειψη εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού, η γραφειοκρατία και τα πιεσμένα χρονοδιαγράμματα, καθώς και ο κίνδυνος επιφανειακών δράσεων (greenwashing) και η δυσκολία μέτρησης του πραγματικού αντικτύπου (π.χ. e-waste).

4. Λήψη Αποφάσεων & Στρατηγικά Μοντέλα:

Η λήψη αποφάσεων βασίζεται στον συνδυασμό εμπειρίας, ανάλυσης υφιστάμενης κατάστασης (SWOT, ενεργειακοί έλεγχοι) και αξιολόγησης πραγματικών αναγκών. Παρατηρείται απουσία τυποποιημένων στρατηγικών μοντέλων σε επίπεδο τμημάτων, καθώς οι δράσεις συχνά περιορίζονται στον κύκλο ζωής μεμονωμένων έργων.

5.Αποτίμηση του Βιώσιμου Μοντέλου Στρατηγικής Ροής:

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι αξιολόγησαν το προτεινόμενο Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής ως εξαιρετικά δομημένο, χρήσιμο και υλοποιήσιμο. Αναδείχθηκαν ως δυνατά σημεία η υβριδική ηγεσία (Top-Down & Bottom-Up), ο συνεχής κύκλος PDCA για έγκαιρη ανατροφοδότηση, και η μετρησιμότητα μέσω KPIs/Dashboards. Ως προϋποθέσεις υπογραμμίστηκαν η σταδιακή εφαρμογή με λίγους και σαφείς δείκτες για την αποφυγή εργασιακής εξουθένωσης (burnout), καθώς και η προσαρμογή στο θεσμικό πλαίσιο του κάθε οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα πορίσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, επικεντρώνονται στην αξιολόγηση των υφιστάμενων οργανωσιακών πρακτικών και στην πρόταση ενός νέου διοικητικού μοντέλου μετασχηματισμού για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Το προτεινόμενο «Βιώσιμο Μοντέλο Στρατηγικής Ροής» (Sustainable Strategic Flow Model) αξιολογείται από το σύνολο του δείγματος ως ιδιαίτερα χρήσιμο, αποτελεσματικό και πρακτικά εφαρμόσιμο σε οργανωσιακό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο. Η κεντρική του φιλοσοφία εδράζεται στην οργανική σύνδεση των αρχών ESG (Environmental, Social, Governance) και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) του ΟΗΕ, με τη διοικητική λειτουργία και την εκπαιδευτική πολιτική, προκρίνοντας μια υβριδική ηγεσία που συνδυάζει τη στρατηγική καθοδήγηση της διοίκησης (Top-Down) με τη συμμετοχική πρωτοβουλία της βάσης (Bottom-Up).

Παράλληλα, το μοντέλο ενσωματώνει τον συνεχή κύκλο βελτίωσης PDCA (Plan-Do-Check-Act) και τη δεδομενοκεντρική παρακολούθηση της προόδου μέσω εξειδικευμένων δεικτών απόδοσης (KPIs) και διαδραστικών ψηφιακών πινάκων (Dashboards). Από την ποσοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων (N = 64) προκύπτει ότι, αν και η πλειονότητα των ερωτηθέντων (54,7 %) διαθέτει καλή εξοικείωση με τη γενική έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης και αναγνωρίζει τη στενή σύνδεσή της με την εκπαίδευση (65,7 %), καταγράφεται αισθητό έλλειμμα εξειδικευμένης γνώσης, καθώς το 43,8 %, δηλώνει χαμηλή εξοικείωση με τον όρο ESG και το 39,1% με το συγκεκριμένο πλαίσιο των SDGs.

Επιπλέον, ενώ το 65,6% κατανοεί πώς μπορεί να συμβάλει στην βιωσιμότητα μέσω του επαγγελματικού του ρόλου και το 64,1 % αναγνωρίζει τη συμβολή των εκπαιδευτικών φορέων στον ΣΒΑ 4 (Ποιοτική Εκπαίδευση), εντοπίζονται σημαντικά οργανωσιακά ελλείμματα. Συγκεκριμένα, το 45,3 % δηλώνει ότι ο οργανισμός του δεν παρέχει συστηματική ενημέρωση ή κατάρτιση για τη βιωσιμότητα, το 37,5 % σημειώνει απουσία προπαρασκευαστικής εκπαίδευσης, πριν την εφαρμογή νέων

συστημάτων, ενώ τονίζεται η επιτακτική ανάγκη για ενίσχυση των διαύλων εσωτερικής επικοινωνίας και της συμμετοχικής διοίκησης κατά τη διάρκεια των αλλαγών.

Σε συμφωνία με τα ποσοτικά δεδομένα, η ποιοτική ανάλυση των συνεντεύξεων με 13 ηγετικά στελέχη, αναδεικνύει ότι η ωριμότητα βιωσιμότητας στους ελληνικούς εκπαιδευτικούς φορείς, βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, εμφανίζοντας αισθητή απόκλιση μεταξύ θεωρητικών οργανογραμμάτων και καθημερινής πράξης. Οι υφιστάμενες πρακτικές εστιάζουν κυρίως σε βασικά προγράμματα ανακύκλωσης, μείωση της χρήσης χαρτιού (paperless administration), ενεργειακούς ελέγχους και εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η έλλειψη πόρων και χρηματοδότησης (26,6 %) αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος ανασταλτικός παράγοντας. Παρομοίως, ακολουθούν με ελάχιστες ποσοστιαίες διαφοροποιήσεις, η αντίσταση στην αλλαγή (15,6 %) και η γραφειοκρατική δυσκαμψία (14,1 %).

Συμπερασματικά, η συνεχής και πρακτική επιμόρφωση του προσωπικού προβάλλεται από τα δεδομένα ως η κορυφαία απαίτηση των εργαζομένων (35,9 % ως πεδίο βελτίωσης και 25 % ως απαραίτητη αλλαγή). Αξιοσημείωτη είναι η έμφαση των ερωτώμενων στο γεγονός ότι η εφαρμογή του νέου μοντέλου, πρέπει να γίνει σταδιακά και κλιμακωτά με λίγους και σαφείς δείκτες, προκειμένου να αποφευχθεί ο υπερβολικός διοικητικός φόρτος και η εργασιακή εξουθένωση (burnout) του προσωπικού.

Εν κατακλείδι, η έρευνα καταδεικνύει ότι η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας αποτελεί ένα σύνθετο και αλληλένδετο ζήτημα (wicked problem), η επίτευξη του οποίου απαιτεί την ουσιαστική μετάβαση από τυπικά συστήματα αναφοράς (sustainability reporting) στην πραγματική καλλιέργεια μιας αειφόρου νοοτροπίας (sustainability mindset). Η κουλτούρα μιας βιώσιμης οργανωσιακής ηγεσίας, βασισμένη σε ποιοτικά και ποσοτικά εργαλεία, αποτελεί καταλύτη στην μετάβαση σε πιο βιώσιμες συνθήκες, αλλά και στην ανάπτυξη ικανοτήτων βιώσιμου βεληνεκούς στους αυριανούς ηγέτες της εκπαίδευσης.

Οφείλουμε να σεβαστούμε τις αρχές της διαγενεακής και ενδογενεακής δικαιοσύνης και να εξασφαλίζουμε ένα ισότιμο μέλλον για όλους τους ανθρώπους ανεξαιρέτως. Μην ξεχνάμε πως η στρατηγική, είναι η δαρβινική μέθοδος να επιβιώσουμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι ηγέτες βιωσιμότητας, που θα έχουν προσωπικό κτήμα την βιώσιμη εργασιακή συμπεριφορά, θα χαράξουν τον δρόμο σε έναν κόσμο με περισσότερη αλληλεγγύη, κοινωνική συνοχή, οικονομική ευημερία αλλά και περιβαλλοντική διασφάλιση . Η βιωσιμότητα δεν πρέπει να αποτελεί μια τάση, που εξασφαλίζεται σε έναν οργανισμό για το φαίνεσθαι και τα blue chips, αλλά για ένα καλύτερο είναι.

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αθανασάκης, Ν., & Σκορδούλης, Κ. (2022). Η περιβαλλοντική συνιστώσα στο αναλυτικό πρόγραμμα των Φυσικών Επιστημών. *Κριτική Εκπαίδευση*, 3, 007–016.

Αλεξάκης, Γ. (2010). *Η τέχνη της διαχείρισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού** (2η έκδ.). Εκδόσεις Σμίλη.

Δασκολιά, Μ., Κέκερη, Ε., & Τσεβρένη, Γ. (2020). Τα παιδιά ως ερευνητές στο πλαίσιο του αιεφόρου σχολείου. **Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία*, 2(2), 1–18. <https://doi.org/10.12681/ees.22975>

Δημητρίου, Α. (2023). Από τη «Σιωπηλή άνοιξη» στους «17 Στόχους για την Αειφόρο Ανάπτυξη»: Αποτυπώνοντας τη διαχρονική εξέλιξη της Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. *Περιβαλλοντική Εκπαίδευση για την Αειφορία*, 5(1), 20–33.

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ). (2024). *Ελλάδα: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 – Δείκτες και Στατιστικές*. ΕΛΣΤΑΤ.

Ελληνικός Χρυσός & Eldorado Gold. (2022). *Πλαίσιο συστήματος περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης (ESMS) - Μεταλλεία Κασσάνδρας*. ERM Consultants Canada Ltd.

Κούλη, Δ. (2025). *Βιώσιμες πρακτικές και αξιολόγηση της Βιωσιμότητας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Μοντελοποίηση και εφαρμογή σε Δημόσιους Οργανισμούς* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο].

Μήτουλα, Ρ. (2024, Μαΐου 18–30). *Individual actions for the implementation of the 17 global goals of sustainable development in cities* [Παρουσίαση συνεδρίου]. 6th Study Abroad Program on Sustainability & Infrastructure, Αθήνα, Ελλάδα.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Τόμος Α΄: Θεωρία* (7η έκδ.). Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Σαλτσίδης, Α. (2021). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Ο ρόλος των Διεθνών Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας ISO στην προώθηση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ* [Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο].

Στασινού, Α. (2023). *Βιωσιμότητα και Επιχειρηματικότητα*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων].

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης. (2019). *Ελλάδα: Εθνική Στρατηγική για τη Βιώσιμη και Δίκαιη Ανάπτυξη 2030*. Ελληνική Δημοκρατία.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Clough, S. B., & Rapp, R. T. (1980). *Ευρωπαϊκή οικονομική ιστορία: Η οικονομική ανάπτυξη του δυτικού πολιτισμού* (Τόμ. 2; Φ. Διαμαντόπουλος, Μ. Κολλιάκος, Γ. Ταλαρούγκας, & Φ. Χαμόδρακας, Μεταφ.). Εκδόσεις Παπαζήση. (Πρωτότυπο έργο δημοσιεύτηκε 1977)

Clune, W. H., & Zehnder, A. J. B. (2018). *The three pillars of sustainability, a strategy framework for sustainability solutions*. *Journal of Environmental Protection*, 9(3), 215–240. <https://doi.org/10.4236/jep.2018.93015>

Fateri, A., Hejazi, R., & Mashayekhi, B. (2023). *Model for municipal sustainability reporting*. *Journal of Accounting Knowledge*, 14(3), 59–86.

Ghimire, B. J. (2023). Three pillars of sustainable development. *Journey for Sustainable Development and Peace Journal*, 1(2), 133–140.

Kioupis, V., & Voulvoulis, N. (2019). Education for sustainable development: A systemic framework for connecting the SDGs to educational outcomes. *Sustainability*, 11(21), 6104. <https://doi.org/10.3390/su11216104>

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2018). *Η πρόκληση της ηγεσίας: Άριστες στρατηγικές & πρακτικές επιχειρήσεων* (Μ. Γιαννή, Μεταφ.; Γ. Α. Πολλάλης, Επιμ.). Broken Hill Publishers. (Πρωτότυπο έργο δημοσιεύτηκε 2012)

Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 8(1), 15–29. <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908081>

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695 <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>

Schermerhorn, J. R., Jr., & Bachrach, D. G. (2018). *Εισαγωγή στο management: Μαθαίνω, πετυχαίνω* (2η ελληνική έκδ., 13η αγγλική έκδ.; Α. Μπάρλας & Μ. Γιαννή, Μεταφ.; Γ. Α. Πολλάλης, Επιμ.). Broken Hill Publishers. (Πρωτότυπο έργο δημοσιεύτηκε 2015)

Šilenskytė, A., Cordova, M., Schmitz, M. A., & Toh, S. M. (Eds.). (2024). *Handbook of social sustainability in business education*. Edward Elgar Publishing.

Tavanti, M. (2023). Values and principles for sustainability leadership. *In Developing sustainability* (pp. 65–86). Routledge.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Resolution A/RES/70/1). United Nations General Assembly.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. United Nations.

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2025). *The Sustainable Development Goals Report 2025*. United Nations.

United Nations Economist Network. (2025, April). *Governance futures: Key insights and policy implications* (Policy Brief). United Nations.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future* (Brundtland Report). Oxford University Press.