

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία: «Η Συμβολή της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης»

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
ΠΜΣ: «Δίκαιο Επιχειρήσεων Και Διοίκηση»

Λαμπρινή Πανδή (ΑΜ:7115Μ013)

Αθήνα 2016

Τριμελής Επιτροπή:

Επιβλέπων: Γεώργιος-Μιχαήλ Κλήμης, Αναπλ.Καθηγητής

Άγγελος Μπώλος, Επίκ.Καθηγητής

Δρ Μαρία Ραμματά,Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ)

Αφιερωμένο στους γονείς μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4
1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	4
1.2. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	7
1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	10
1.4.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
2.Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	15
2.1.ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
2.2.ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	20
3.Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ(ΕΟΠΠΕΠ)	34
4.Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	42
5.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ.....	48
5.1. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	48
5.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	54
6.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58
7.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	68

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ανωτ.	ανωτέρω
ΑΕΙ	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
άρθρ.	άρθρο
βλ.	βλέπε
δηλ.	δηλαδή
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
δ.σ.	διοικητικό συμβούλιο
εδ.	εδάφιο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
εκδ.	εκδόσεις
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΟΠΠΕΠ	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΙΝΕΔΙΒΙΜ	Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
κ.λπ.	και λοιπά
λχ.	λόγου χάριν
ν.	νόμος
νπδδ	νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου
νπιδ	νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου
ο.π.	όπου παραπάνω
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
παρ.	παράγραφος
π.δ.	προεδρικό διάταγμα
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Σ.	Σύνταγμα
ΣΕΥΥΟ	Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών
ΣΥ.Ε.Π.	Συμβουλευτική και Επαγγελματικός Προσανατολισμός
σχετ.	σχετικά
τ.	τόμος
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
τεύχ.	Τεύχος
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδος της Κυβερνήσεως
CEDEFOP	Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη συμβολή της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Αρχικά, αποσαφηνίζονται οι έννοιες του τρίπτυχου (εκπαίδευση - επιμόρφωση - Δημόσια Διοίκηση) και εξετάζεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων για τους ίδιους και κυρίως για την Δημόσια Διοίκηση. Εν συνεχεία, αναλύεται το βασικό ελληνικό θεσμικό πλαίσιο για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς φορείς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, το ΕΚΔΔΑ που αποτελεί τον κατεξοχήν θεσμικό οργανισμό για την εισαγωγική και προαγωγική επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού και το CEDEFOP που είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων, καθώς επίσης του INEDIBIM και της ΣΕΥΥΟ ενώ διερευνάται και ο ρόλος του ΕΟΠΠΕΠ στη διασύνδεσή του με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Περαιτέρω, ακολουθεί η καταγραφή της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με την αλλοδαπή εμπειρία, αναλύονται τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας με έμφαση στο τελευταίο στάδιο, αυτό της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, με αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα ενώ στη συνέχεια η έρευνα επικεντρώνεται στους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ. εξετάζοντας από το δικό τους οπτικό πεδίο την “αποτύπωση” των γνώσεων που αποκόμισαν από τα επιμορφωτικά προγράμματα επί του πρακτέου στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της όλης έρευνας με παράθεση προτάσεων βελτίωσης της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας καθώς και οι ταχύτατες οικονομικές εξελίξεις έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές σε όλους τους τομείς της ζωής του ανθρώπου, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς οι οποίοι καλούνται με τη σειρά τους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα προκειμένου να επιβιώσουν. Άλλωστε η δυνατότητα της ταχείας προσαρμογής και της ευελιξίας μιας επιχείρησης συνιστά σημαντικό πυλώνα για την επιβίωσή της όπου βασική συνισταμένη δεν είναι μόνο οι εξελιγμένες τεχνολογικές μέθοδοι, αλλά το στοιχείο εκείνο που συνιστά τεράστιο προσόν για έναν οργανισμό, είναι η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανότητα, λοιπόν, αυτή του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να καλλιεργηθεί, να εξελιχθεί και ν' αναπτυχθεί μέσω της συστηματικής και διαρκούς εκπαίδευσης. Πράγματι, η συμβολή της εκπαίδευσης κρίνεται επιτακτική για έναν οργανισμό που επιθυμεί ν' αντέξει στο χρόνο παρά τις μεταβολές που επέρχονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, διότι βοηθάει τον εργαζόμενο να αποκτήσει γνώσεις, όχι μόνο θεωρητικές, αλλά κυρίως γνώσεις σε τεχνικό επίπεδο, του δίνει τη δυνατότητα και την ικανότητα ν' αντιμετωπίζει και να διαχειρίζεται σωστά, τα όποια προβλήματα ή δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά την διάρκεια της εργασίας και στη συνέχεια η σωστή αυτή διαχείριση θα «οδηγήσει» πιο κοντά τον οργανισμό στην εκπλήρωση των στόχων του¹ ενώ, επιπλέον, ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία στοχοθεσίας. Επιπλέον, το κέρδος που αποκομίζει ο ίδιος ο οργανισμός από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλο διότι πλέον εκσυγχρονίζεται και η ανταγωνιστικότητά του αυξάνεται.

Πολλώ δε μάλλον για την Δημόσια Διοίκηση η ανάγκη για συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ακόμη πιο επιτακτική από ποτέ, αν αναλογιστούμε ότι η υφιστάμενη γραφειοκρατία, το πολιτικό κόστος, η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και η ύπαρξη κενών στην ουσιαστική εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων δυσχεραίνουν την προσαρμοστικότητα της

¹ Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού, 1991, 259-261.

Δημόσιας Διοίκησης στα νέα δεδομένα και το έργο της που δεν είναι άλλο από την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος². Άλλωστε η Δημόσια Διοίκηση συνιστά έναν πολύ σημαντικό μηχανισμό ενεργοποίησης και ελέγχου του θεσμικού πλαισίου της παροχής υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων του κράτους³.

Εντούτοις, έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της συστηματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα τα οποία και θα εξετάσουμε εν συνεχεία στο παρόν πόνημα, οπότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια αχτίδα φωτός ώστε ν' αλλάξει ριζικά η σημερινή Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και να γίνει περισσότερο δυναμική, ευέλικτη και να βρίσκεται πιο κοντά στους πολίτες επιτελώντας απρόσκοπτα τις λειτουργίες της και με ανοιχτούς ορίζοντες που μόνο η συστηματική έρευνα και ιδιαίτερα η επιμόρφωση μπορούν να προσφέρουν.

² Ρωσσίδης, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, 2014, 15.

³ Βελλή, Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα, Ενημερωτική Έκθεση, τεύχ. 23, 1996, 3.

1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ, ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Με τον όρο **εκπαίδευση** νοείται η διαδικασία μάθησης στην οποία υποβάλλεται ο εργαζόμενος και η οποία διαδικασία είναι οργανωμένη και έχει ως απώτερο στόχο ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις, στάσεις, ικανότητες και δεξιότητες χειρισμού ώστε να τις εφαρμόσει στην πράξη στην εργασία του⁴ προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του. Ουσιαστικά η εκπαίδευση όπως έχει προαναφερθεί είναι μια διαδικασία μάθησης συνειδητά οργανωμένη από κάποιον φορέα⁵. Διαπιστώνεται, λοιπόν, πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς μέσα από την εκπαίδευση αναπτύσσονται οι επαγγελματικές του δεξιότητες έχοντας ως συνέπεια την βελτίωση της επίδοσής του κατά την ανάληψη των καθηκόντων του, ενώ επιπλέον αποκτά νέες δεξιότητες που μπορούν να το «οδηγήσουν» σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία⁶. Μέσα από την εκπαίδευση ο εργαζόμενος αγαπάει την ομαδικότητα οπότε μαθαίνει να λειτουργεί σε ομάδες και όχι μόνο ως μονάδα, μαθαίνει επίσης να προσαρμόζεται στα νέα τεχνολογικά μέσα γνωρίζοντας νέες μεθόδους εργασίας και βέβαια γίνεται περισσότερο παραγωγικός αποκτώντας κοινά οράματα και έτσι συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του⁷. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι υπάρχει συνδυασμός της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού μέσω της ΔΟΠ στην εκπαίδευση διότι η ΔΟΠ στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει την ποιότητα των διδακτικών μεθόδων, των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της χρήσης των νέων τεχνολογικών μέσων καθώς και την καταλληλότητα και επάρκεια του διδακτικού προσωπικού και των υλικοτεχνικών υποδομών επενδύοντας με ουσιαστικό

⁴ Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2001, 113.

⁵ Κόκκος, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, 2005, 35.

⁶ Κόκκος, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, 2005, 35.

⁷ Παπαλεξανδρή/ Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2003, 22.

τρόπο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με την προτροπή προς όλους τους εργαζομένους για βελτίωση της ποιότητας και με την επιτέλεση συνεχών αξιολογήσεων αναφορικά με το έργο τους και το σπουδαιότερο αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως πελάτες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους⁸. Άλλωστε η ποιότητα σχετίζεται με το κατά πόσο συμπίπτουν οι προσδοκίες του πελάτη με τις παρεχόμενες σε αυτόν υπηρεσίες⁹. Εξάλλου, χειροπιαστή επιβεβαίωση των προαναφερόμενων και για τον ρόλο της ποιότητας αναφορικά με την εκπαίδευση αποτελεί η άποψη σύμφωνα με την οποία ένα από τα σπουδαιότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης/οργάνωσης είναι η ποιότητα¹⁰.

Κοντολογίς, η εκπαίδευση εν συγκρίσει με την επιμόρφωση είναι περισσότερο στατική και εισαγωγική υπό την έννοια ότι διαμορφώνει το μορφωτικό υπόβαθρο του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από ορισμένα στάδια/βαθμίδες οπότε και ολοκληρώνεται.

Αντίθετα, η **επιμόρφωση**, παρότι είναι στενά συνυφασμένη με την εκπαίδευση, αποτελεί εξέλιξη της βασικής εκπαίδευσης των εργαζομένων, ταυτίζεται στην ουσία με την δια βίου μάθηση, είναι δηλ. συνεχής εκπαίδευση όπου ο εργαζόμενος πλέον εμβαθύνει περισσότερο στις προσλαμβανόμενες γνώσεις και τις εξειδικεύει. Για τον λόγο αυτό η επιμόρφωση προϋποθέτει ο εργαζόμενος να έχει ήδη αναπτύξει το μορφωτικό του επίπεδο και τις επαγγελματικές του δεξιότητες και απευθύνεται συνήθως σε ανθρώπινο δυναμικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων¹¹. Εν τέλει, η επιμόρφωση συνιστά κατάρτιση είτε προτού το άτομο αναλάβει επαγγελματική δράση είτε όταν έχει εισέλθει στην αγορά εργασίας και η οποία μπορεί να διεξαχθεί μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση αλλά μπορεί και πριν την αρχική¹².

Από την άλλη η **Δημόσια Διοίκηση** είναι ο φορέας του κράτους μέσω του οποίου εποπτεύονται άμεσα οι υπηρεσίες που παρέχονται προς τους πολίτες. Στην ουσία συνιστά αντανάκλαση της κοινωνίας και εκφράζει την κρατική εξουσία μεσολαβώντας

⁸ Ξηροτύρη- Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 1997, 85-92.

⁹ Πετρίδου, Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση, 2002, 55-60.

¹⁰ Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, (2014β), 24.

¹¹ Oakland, Total Quality Management, 1993.

¹² Παπαλεξανδρή/Μπουραντάς, (2003), 266.

ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες¹³. Υπό το πρίσμα αυτό θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά στην συνέχεια τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης για τη Δημόσια Διοίκηση και πως αυτή έχει αποτυπωθεί εν τοις πράγμασι.

¹³ Κόκκος, (2005), 37.

1.2. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ομολογουμένως, το πιο σημαντικό εργαλείο σ' έναν οργανισμό και δη σε μια δημόσια υπηρεσία είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ως εκ τούτου οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να εγκαθιδρύσουν μια ακόμη πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση εφαρμόζοντας στην πράξη, δηλ στον χώρο εργασίας τους τις γνώσεις που λαμβάνουν μέσα από τη συστηματική εκπαίδευσή τους.

Πράγματι, η συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει στην ανάπτυξη της παραγωγικότητάς τους και στην ατομική τους απόδοση με συνέπεια την συνολική αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας¹⁴. Η συνολική αυτή αποτελεσματικότητα μπορεί, λοιπόν, να επιτευχθεί μέσα από την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία λογίζεται ως η πιο κερδοφόρα επένδυση για μια δημόσια υπηρεσία διότι το ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι η δύναμη των δημοσίων υπηρεσιών¹⁵. Επιπρόσθετα, έχει καταγραφεί η άποψη ότι ένα καλό εισαγωγικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αναγκαίο ώστε να στοχεύσει στην ανάπτυξη της κριτικής τους ικανότητας η οποία θα τους συνοδεύει σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας και στην παροχή κινήτρων για μάθηση, στην δημιουργία του αισθήματος ευθύνης για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων ευρίσκοντας παράλληλα εναλλακτικές λύσεις και στην συνειδητοποίηση ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά¹⁶ μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησής τους δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια δημόσια υπηρεσία¹⁷. Άλλωστε, ένα καλό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με ανοιχτό χαρακτήρα βασιζόμενο στον δομημένο διάλογο μειώνει τον χρόνο εκμάθησης της εκτέλεσης μιας

¹⁴ Παπακωνσταντίνου, Δημόσια Διοίκηση και Δημοκρατία, Όψεις μιας πολυεπίπεδης σχέσης, 14 ` Rabin/Hildreth/Miller, Handbook of Public Administration, 1989, 111 ` Ρούσης, Εισαγωγή στη θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης, 1984, 160.

¹⁵ Παπαλεξανδρή/Μπουραντάς, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2002, 259-316.

¹⁶ Evans/Lindsay, The Management and Control of Quality, 1999, 294-296.

¹⁷ Baroukh/Kleiner, Recruitment and Training of Public Servants, 2002.

εργασιακής υπόθεσης επιτυγχάνοντας την εκπλήρωσή της, ενώ βοηθάει στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων διαμορφώνοντας στάσεις¹⁸.

Για να διαπιστωθεί η σημασία της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων δέον να συλλέγονται πληροφορίες από τους ίδιους τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα και τους άμεσα προϊσταμένους τους, τους πελάτες οι οποίοι είναι οι άμεσοι αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, τα ανώτερα στελέχη και όσους είναι ειδικευμένοι σε εκπαιδευτικά ζητήματα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού¹⁹. Πέραν όμως της συλλογής των πληροφοριών από τους προαναφερθέντες δέον να επισημανθεί ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί «προνόμιο» μόνο των εργαζομένων μιας δημόσιας υπηρεσίας αλλά απευθύνεται σε όλους τους κλάδους του προσωπικού όπως τους σχεδιαστές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όσους εξυπηρετούν τους πελάτες καθώς και στους προϊσταμένους και ειδικά για τους τελευταίους η εκπαίδευση αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα διότι η σχέση προϊσταμένου και εργαζομένου είναι μια αμφίδρομη σχέση καθώς, όταν ο προϊστάμενος δίνει «το καλό παράδειγμα, αυτό «επεκτείνεται» και στον εργαζόμενο. Επιπλέον, έχει εκφραστεί το γεγονός ότι κάθε φορά που ξεκινάει η διαδικασία αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ένα από τα πρώτα στοιχεία που πρέπει ν' αντληθεί μέσα από αυτή την αξιολόγηση είναι και ο υπολογισμός των δημοσίων υπαλλήλων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και το κόστος της επένδυσης για εκπαίδευση αναφορικά με τα συνολικά μισθοδοτικά κόστη²⁰. Εξάλλου, το σημαντικότερο ζητούμενο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η εύρεση και κατ' επέκταση η επίλυση προβλημάτων, συνεπώς ένα καλό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να επιλύει προβλήματα²¹.

¹⁸ Pfeffer, Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work Force, 1994.

¹⁹ Μιχαλόπουλος, Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική εκπαίδευση: Επέκεινα του Πρακτικού Ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών, 1998, 7-20 ` Κανελλόπουλος, (1991), 260-261.

²⁰ Παπαδημητρόπουλος, Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών, 1997, 48-62 ` Λυμπερόπουλος, Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2001, 72-79.

²¹ Παπαλεξανδρή/ Χαλικιάς / Παναγιωτοπούλου, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, 2001, 51-60.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι για τον δημόσιο τομέα που είναι ένας «πολύπαθος» τομέας με ό,τι συνεπάγεται αυτό (γραφειοκρατία, έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών κ.λπ., έχουν προαναφερθεί στην Εισαγωγή) η εκπαιδευτική διαδικασία είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται στα δεδομένα της εκάστοτε εποχής και να είναι συνυφασμένη με τις ανάγκες των αποδεκτών, δηλ. των πελατών της εκπαίδευσης βασιζόμενη σ' έναν ορθολογικό εκπαιδευτικό προγραμματισμό²². Άλλωστε ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι ότι βοηθά τους εργαζομένους να ενσωματωθούν στο εργασιακό τους περιβάλλον και ν'αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις όποιες μεταβολές επέρχονται σε αυτό. Εν τέλει, η έρευνα, η μάθηση, η κατάρτιση αλλά και η επιμόρφωση είναι ικανές ν' αλλάξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων παροτρύνοντάς τους να επιτυγχάνουν κοινωνικούς στόχους και «οδηγώντας» τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε επιτυχημένους οργανισμούς με νέες ιδέες που θα πλεονεκτούν έναντι των ανταγωνιστών τους²³.

²²Γιαννακούλας, Όροι και προϋποθέσεις της αποτελεσματικής εκπαίδευσης, 2001, 46-48.

²³Σαϊτης, Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης, 1997, 21-53.

1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ-ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Είναι προφανές ότι η Δημόσια Διοίκηση και δη η Ελληνική είναι επιτακτική ανάγκη να εκσυγχρονιστεί και να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική. Αυτό θα γίνει εφικτό, μεταξύ άλλων και μέσα από την συστηματική και συνεχή εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων που συνιστά έναν από τους σημαντικότερους μοχλούς ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Άλλωστε έχει παρατηρηθεί ότι η αιτία πολλών από τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στη σύγχρονη εποχή είναι η απουσία κατάλληλης εκπαίδευσης των στελεχών της²⁴ καθώς και η ανεπάρκεια της πληροφόρησης, της καθοδήγησης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων σε σύγχρονα τεχνικά μέσα, τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και συμπεριφορές²⁵.

Πράγματι, λοιπόν, ο ρόλος της εκπαίδευσης για την Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι πολύτιμος προκειμένου να διαμορφώσει νέες συμπεριφορές του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες δεν θα στηρίζονται πλέον στην μέχρι πρότινος καλλιεργηθείσα νοοτροπία της ευθυνοφοβίας, της μετριότητας και της απάθειας των στελεχών που μάλιστα πολλά από τα οποία είναι ικανά και δημιουργικά²⁶. Η σωστή εκπαίδευση για την Δημόσια Διοίκηση θα είναι εκείνη που θα επενδύει στην προαγωγή των στελεχών βάσει της αποδοτικότητας, της ικανότητας και της εργατικότητάς τους, δίνοντας έμφαση σε ουσιαστικά χαρίσματα και όχι σε τυπικά προσόντα όπως λχ. την μονιμότητα και το χρόνο υπηρεσίας. Αποτελεσματική θα είναι η εκπαίδευση εκείνη που θα καλλιεργεί την υπευθυνότητα, θα θέτει πρόγραμμα και στόχους για κάθε μονάδα και κάθε εργαζόμενο δίνοντάς του κίνητρα ουσιαστικά όπως βαθύτερη ανάπτυξη της κριτικής του ικανότητας και της προσωπικότητάς του και όχι απαραίτητα σύνδεση

²⁴ Βελλή, (1996), 3.

²⁵ Αλεξιάδη/ Περιστέρα, Η Αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, 2000, 25-38.

²⁶ Μακρυδημήτρης/Μιχαλόπουλος, Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων, Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, 1998, 706-730.

μισθού και απόδοσης. Διαφορετικά, ισχύει ότι, αν τοποθετηθούν ένας καλός εργαζόμενος και ένα κακό καθεστώς, νικητής είναι το καθεστώς²⁷.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι η Δημόσια Διοίκηση για να μπορέσει να επιβιώσει και να προσαρμοστεί στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα πρέπει να εξελιχθεί και να αναπτύξει τη δράση της στην κοινωνία όντας ως έννοια δυναμική και όχι στατική και εν τέλει να εκσυγχρονιστεί²⁸ και για να συμβάλει η εκπαίδευση σ' αυτό τον στόχο θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια ανάλογα με το ηθικομορφωτικό επίπεδο του εκάστοτε εργαζομένου και βέβαια η επιλογή των προσλαμβανόμενων εργαζομένων είναι αναγκαίο να λαμβάνει της δέουσας επιμέλειας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού²⁹. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να επιτευχθεί εκσυγχρονισμός και αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα σε δομικό, λειτουργικό και επικοινωνιακό επίπεδο με γνώμονα την ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη ο οποίος είναι και ο αποδέκτης των υπηρεσιών. Ο ποιοτικός ανασχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης είναι ανθρωποκεντρικός με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πολίτη ως ο τελικός καταναλωτής των υπηρεσιών που του παρέχονται. Συνεπώς, ο συνδυασμός ποιότητας και εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση μπορεί να φέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα³⁰.

²⁷ Rummier/Brache, *Improving Performance*, 1995, 13.

²⁸ Παγκάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, 2000, 8-16.

²⁹ Λαζάρου, *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας*, 1997, 61-68.

³⁰ Μπένος, *Συνέδριο Economist: "Ποιότητα- Το κλειδί της επιτυχίας. Εμπειρίες και παραδείγματα από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ"*, 1997, 1-9.

1.4.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Είναι πραγματικότητα ότι ανέκαθεν η Δημόσια Διοίκηση δεχόταν και εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να δέχεται οξύτατη κριτική για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς την κοινωνία καθώς και για τον βαθμό ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών γεγονός που διογκώνει ακόμη περισσότερο την δυσχερή θέση της Δημόσιας Διοίκησης και η υπάρχουσα οικονομική κρίση.

Ειδικά με το πέρασμα των χρόνων είναι εύλογο ότι ο χώρος δράσης της Δημόσιας Διοίκησης δεν περιορίζεται λχ. μόνο στην υγεία, στην ασφάλεια, στην παιδεία αλλά επεκτείνεται και σε άλλους τομείς όπως είναι το περιβάλλον και ο πολιτισμός. Για να αναστραφεί, λοιπόν, το αρνητικό κλίμα της και να γίνει περισσότερο αποτελεσματική σε όλους τους τομείς, είναι απαραίτητο να κάνει χρήση και των εργαλείων του ιδιωτικού τομέα με προαπαιτούμενη βέβαια την περαιτέρω κατάρτιση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε νέες ιδέες όπως είναι η διαχείριση κρίσεων³¹. Συνεπώς, το κλειδί της επιτυχίας της είναι το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο θα πρέπει να “εκμεταλλευτεί” την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της Πληροφορικής και να τις συμπεριλάβει στο έργο του ώστε να αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής των πολιτών. Όπως έχει προαναφερθεί, προαπαιτείται η περαιτέρω κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και να βελτιώσει την ικανότητα προσαρμογής του στις συνεχείς μεταβολές και βέβαια ο τελικός αποδέκτης της διοικητικής δράσης πρέπει να είναι ο άνθρωπος. Διότι για να μπορέσει ένας οργανισμός να προχωρήσει και να διακριθεί χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό του. Πραγματικά, λοιπόν, οι λεγόμενοι άνθρωποι πόροι είναι το σημαντικότερο στοιχείο που διαθέτει ένας οργανισμός. Τα πάντα εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Ο βαθμός απόδοσης αλλά και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού είναι απόλυτα συνυφασμένοι με τις ικανότητες και τα προσόντα των στελεχών, την αφοσίωσή τους στην εργασία τους και την πληρότητα που αντλούν από αυτή.

³¹ Ραμματά, Η Διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ 32.

Εν κατακλείδι, η επιτυχία ενός οργανισμού προϋποθέτει στελέχη έμπειρα με γνώσεις, προσόντα και τεχνογνωσία τα οποία θα έχουν εμψυχήσει στις νέες τεχνολογίες με τις οποίες θα επεκτείνουν τη δράση τους ενώ παράλληλα απαιτείται η συστηματική αξιοποίηση των στελεχών συνδέοντας τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού³².

Στη συνέχεια, θα διερευνήσουμε το θεσμικό και νομικό πλαίσιο για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα καθώς επίσης και μερικούς από τους πιο αντιπροσωπευτικούς φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση οπότε, αφενός, υπάρχουν ακόμη ελλείψεις και κενά στον εκπαιδευτικό τομέα -ιδίως στον τρόπο που η εκπαίδευση αλλάζει και εάν ή κατά πόσο αλλάζει την καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων- καθώς και στις τεχνολογικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση, αφετέρου, έχει σημειωθεί πρόοδος και έχουν γίνει άλματα βελτίωσης στο συγκεκριμένο αυτό πεδίο αναφοράς.

³² Ξένος, Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, 2003 , 8.

2. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1.ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα διακρίνεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- (i) την **αρχική** επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση η οποία αποτελείται από την προεισαγωγική και την εισαγωγική εκπαίδευση (άρθρ. 33 του ν. 1943/1991) και
- (ii) την **συνεχιζόμενη** εκπαίδευση και κατάρτιση η οποία αποτελείται από την επιμόρφωση (άρθρ. 34), την μετεκπαίδευση (άρθρ. 37) και την μεταπτυχιακή εκπαίδευση(άρθρ. 38)³³.

Παράλληλα, ο Υπαλληλικός Κώδικας βάσει του ν. 4369/2016 ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος έχει απόλυτο δικαίωμα να εκπαιδεύεται και μάλιστα ότι η υπηρεσία στην οποία εργάζεται θα πρέπει να μεριμνά γι' αυτό, παρέχοντας τις σχετικές άδειες. Άλλωστε, το αναφαίρετο δικαίωμα του δημοσίου υπαλλήλου στην διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση έρχεται σε συνάφεια με το δικαίωμα ανάπτυξης της προσωπικότητάς του αποτελώντας έμφασή του που κατοχυρώνει το ελληνικό Σ. στο άρθρ. 5³⁴.

Εν συνεχεία, λοιπόν, του ν. 4369/2016 διακρίνουμε επτά, επιπλέον, κατηγορίες εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων:

- (i) την **προεισαγωγική** εκπαίδευση της οποίας σκοπός είναι τα στελέχη τα οποία θα εκπαιδευτούν, μετά το πέρας των σπουδών τους να έχουν αναπτύξει μια σύγχρονη διοικητική κουλτούρα, να έχουν εξελιχθεί γρήγορα, να είναι εξειδικευμένα και ικανά να επωμιστούν αρμοδιότητες αναπτυξιακού

³³Βλ. άρθρ. 32-38 του ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α/11.04.1991), "Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις".

³⁴Τάχος/ Συμεωνίδης, Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα, Σύστημα Δημοσίου υπαλληλικού Δικαίου, 1991.

επιπέδου και να εφαρμόσουν όλα όσα έχουν μάθει. Ο φορέας παροχής της είναι η ΕΣΔΔΑ.

- (ii) την **εισαγωγική** εκπαίδευση η οποία είναι υποχρεωτική για τους νεοδιοριζόμενους εργαζομένους του δημοσίου τομέα οι οποίοι, αφού συμπληρώσουν τα δύο πρώτα έτη από τον διορισμό τους, τότε μπορούν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα της εισαγωγικής εκπαίδευσης, αποστολή της οποίας είναι η καλύτερη δυνατή εξοικείωσή τους με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους.
- (iii) την **επιμόρφωση** των δημοσίων υπαλλήλων για την οποία η δημόσια υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να διευκολύνει προς τούτο και αφορά όλο το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης χωρίς να επηρεάζει σ' αυτό η κατηγορία, ο βαθμός, ο κλάδος και η ειδικότητά του. Ο φορέας που είναι υπεύθυνος για την επιμόρφωση των εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝ.ΕΠ.) του ΕΚΔΔΑ και η οποία πρέπει να διεξάγεται καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και αφορά τους τομείς των νέων τεχνολογιών, της οικονομίας, των ξένων γλωσσών, του δημοσίου μανάτζμεντ, του περιβάλλοντος, των πολιτιστικών θεμάτων και της εισαγωγικής εκπαίδευσης.
- (iv) τα **προγράμματα εξειδίκευσης** με τα οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι εξειδικεύονται στο αντικείμενο της υπηρεσίας τους ανάλογα με τις ανάγκες του φορέα στον οποίο ανήκουν. Το ΙΝ.ΕΠ. είναι ο φορέας που αναλαμβάνει την πραγματοποίηση των εν λόγω προγραμμάτων ενώ την οργάνωσή τους επιμελούνται οι μονάδες εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή νπδδ.
- (v) την **προαγωγική** εκπαίδευση, η οποία αφορά τους δημοσίου υπαλλήλους ΠΕ και ΤΕ, όσους δηλ. έχουν υψηλά προσόντα. Αποστολή της είναι η επιλογή των ικανότερων οι οποίοι θα μπορούν να αναλάβουν αρμοδιότητες

Προϊσταμένων Διεύθυνσης έχοντας βέβαια αναπτύξει τις κατάλληλες δεξιότητες. Ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης επιλέγονται όσοι έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Τμημάτων, όσοι κατέχουν το βαθμό Α και όσοι πληρούν τις προϋποθέσεις για να θεωρηθούν ως Προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Η εν λόγω εκπαίδευση ρυθμίζεται από το άρθρ. 15 του ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206 Α/08.10.1997) “Τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις”. Εντούτοις, η εν λόγω εκπαίδευση δεν ισχύει πλέον στην πράξη.

- (vi) την **μετεκπαίδευση** η οποία είναι υποχρεωτική όπως και η επιμόρφωση, εφόσον η υπηρεσία τις κρίνει ως αναγκαίες. Έργο της μετεκπαίδευσης είναι η απόκτηση από τους δημόσιους υπαλλήλους ειδικών γνώσεων και η διεύρυνση των ήδη υπάρχουσών επιστημονικών γνώσεων ανάλογα με τις ανάγκες των φορέων στους οποίους ανήκουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Η μετεκπαίδευση προϋποθέτει από τους δημόσιους υπαλλήλους τη συμπλήρωση τριών τουλάχιστον ετών υπηρεσίας και διεξάγεται σε ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια, στο ΕΚΔΔΑ καθώς και σε λοιπούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Η μετεκπαίδευση ρυθμίζεται από το άρθρ. 37 του ν.1943/1991.
- (vii) την **μεταπτυχιακή** εκπαίδευση η οποία προβλέπεται από το άρθρ. 39 του ν. 1943/1991 και προϋποθέτει επίσης τη συμπλήρωση τριών τουλάχιστον ετών υπηρεσίας από τους δημόσιους υπαλλήλους ΠΕ και ΤΕ και διεξάγεται σε ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια. Απαιτείται η μεταπτυχιακή εκπαίδευση να συνάδει με το αντικείμενο της υπηρεσίας στην οποία ανήκει ο δημόσιος υπάλληλος. Ο φορέας που ασχολείται με την πραγματοποίηση των μεταπτυχιακών προγραμμάτων είναι το ΕΚΔΔΑ και ειδικότερα το ΙΝ.ΕΠ. ενώ η χορήγηση τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών καθορίζεται με ν. και κατόπιν συνεργασίας με το Υπουργείο Εσωτερικών και το οικείο ΑΕΙ. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση είναι προαιρετική και έχει ως στόχο την εξειδίκευση της επιμόρφωσης που λαμβάνουν τα ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης

ώστε ν' αναπτύξουν περισσότερο τις δεξιότητές τους προκειμένου ν' αναλάβουν ενεργό δράση στα καθήκοντά τους.

Ο κύριος φορέας που είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης είναι το ΕΚΔΔΑ -το οποίο θ' αναλυθεί στη μεθεπόμενη ενότητα- για να μπορούν βέβαια οι δημόσιοι υπάλληλοι να παρακολουθούν τα προγράμματα αυτά λαμβάνουν σχετικές άδειες από τις δημόσιες υπηρεσίες όπως άδειες για εξετάσεις, για επιμόρφωση ή επιστημονικούς λόγους καθώς και άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης. Ο εργαζόμενος ο οποίος λαμβάνει εκπαιδευτική άδεια, οι αποδοχές του κυμαίνονται στο 15% εάν είναι σπουδαστής μετεκπαίδευσης ή μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στην Ελλάδα ενώ σε μια ξένη χώρα αυξάνονται κατά το διπλάσιο. Αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, αυτές αφορούν τις νέες προσλήψεις προσωπικού, τις παροχές νέων υπηρεσιών και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών καθώς επίσης και τις εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω μετακινήσεων όπως μεταθέσεις, προαγωγές κ.λπ.³⁵. Ως προς την νομική του υπόσταση το ΕΚΔΔΑ διέπεται από τον ν.3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α/09.21.2003) “Τροποποιήσεις του ν. 1388/1983, Ίδρυση ΕΚΔΔΑ, Ίδρυση ΕΣΔΔΑ και άλλες διατάξεις” καθώς επίσης και από τα π.δ. 57. (ΦΕΚ 59 Α/14.03.2007) “Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το ΕΚΔΔΑ”, 1/2008 (ΦΕΚ 1 Α/07.01.2008) “Οργανισμός ΕΚΔΔΑ”, 65/2011 (ΦΕΚ 147 Α/27.06.2011) για το ΕΚΔΔΑ. Επιπλέον, διαδραστικός είναι και ο ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71 Α/19.05.2010) για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Αξιοσημείωτη για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι και η συμβολή του ΙΝΕΔΙΒΙΜ και του ΕΟΠΠΕΠ που διέπονται από τον ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24 Α/30.01.2013) “Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (ΙΝΕΔΙΒΙΜ) και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ) και άλλες διατάξεις”³⁶. Αναπόσπαστο μέρος του ελληνικού θεσμικού πλαισίου για την επιμόρφωση των

³⁵ Βλ. ν.4369/2016(ΦΕΚ33/Α/27.2.2016):Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. Τελευταία ενημέρωση με τις διατάξεις του ν.4445/2016(ΦΕΚ 236/Α/19.12.2016)'http://e-nomothesia.gr.

³⁶ Βλ. ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24 Α/30.01.2013).

δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ο ν. 3613/2007 σύμφωνα με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη του δημοσίου τομέα είναι υποχρεωτικό να εκπαιδεύονται στις κατευθύνσεις :α) των Δημοσίων Οργανισμών και του Ευρωπαϊκού Περιβάλλοντος, β) της Νομιμότητας της Διοικητικής Δράσης, γ) της Ηγεσίας και της Διοίκησης Αλλαγών και δ) του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού³⁷. Ειδικά, ο συγκεκριμένος ν. επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης διότι, όταν τα ανώτερα στελέχη όχι μόνο μιας δημόσιας υπηρεσίας, αλλά οποιασδήποτε υπηρεσίας “δίνουν το καλό παράδειγμα” δεν μένει παρά ν’ακολουθήσουν και τα άλλα στελέχη. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι βάσει του συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου παρέχονται αρκετά σημαντικά εφόδια εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο ελληνικό ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και βέβαια το πόσο αποτελεσματικά θα είναι για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εναπόκειται στον καθένα ξεχωριστά πώς θα τα εφαρμόσει εν τους πράγμασι.

³⁷ Βλ. ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263 Α).

2.2. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ένας από τους πιο αντιπροσωπευτικούς φορείς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση -αν όχι ο αντιπροσωπευτικότερος- είναι το **ΕΚΔΔΑ** το οποίο ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1987 αρχικά ως ΕΚΔΔ βάσει του ν. 1388/1983³⁸ το οποίο το 2003 μετονομάστηκε σε ΕΚΔΔΑ βάσει του ισχύοντος πλέον ν. 3200/2003³⁹ οπότε συνιστά φορέα επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης το οποίο είναι νπδδ εποπτευόμενο από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁴⁰. Ο λόγος για τον οποίο συστήθηκε το ΕΚΔΔΑ είναι για να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών μέσα από τα ερευνητικά προγράμματα και τις συμβουλευτικές συνεδρίες, πιστοποιώντας το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσής του με απώτερο στόχο την ταχύτερη ανέλιξη και εξειδίκευση ως στελεχών αναπτυξιακού χαρακτήρα στον δημόσιο τομέα⁴¹. Το ΕΚΔΔΑ, λοιπόν, εκπληρώνει τον λόγο της ύπαρξης του μέσω της πιστοποίησης της επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα και της διοικητικής και επιστημονικής υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης ενώ τέλος, υποβάλλει κάθε χρόνο έκθεση στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αναφορικά με τις εξελίξεις στον χώρο της εκπαίδευσης καθώς και τον γενικότερο προσανατολισμό σε θέματα επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα⁴². Υπάρχουν τρεις πυλώνες βάσει των οποίων διαρθρώνεται το ΕΚΔΔΑ:

Ο **πρώτος** πυλώνας - εκπαιδευτική μονάδα είναι η **ΕΣΔΔΑ** η οποία ιδρύθηκε αρχικά ως ΕΣΔΔ σύμφωνα με τον ν. 1388/1983 και αρκετά χρόνια μετά, το 2011 από

³⁸ Βλ. ν. 1388/1983(ΦΕΚ 113Α) "Ίδρυση ΕΚΚΔ".

³⁹ Βλ. ν. 3200/2003(ΦΕΚ 281/ Α /09.21.2003) "Τροποποιήσεις του ν. 1388/2003. Ίδρυση ΕΚΔΔΑ, Ίδρυση ΕΚΔΔΑ και άλλες διατάξεις".

⁴⁰ Βλ. π.δ. 65/2011 (ΦΕΚ 147 'Α / 27.06.2011).

⁴¹ Βλ. π.δ. 1/2008 (ΦΕΚ 1 Α / 07.01.2008), "Οργανισμός ΕΚΔΔΑ".

⁴² Μακρυδημήτρης, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, 2008.

ΕΣΔΔ μετονομάστηκε σε ΕΣΔΔΑ βάσει του ισχύοντος πλέον ν. 3966/2011⁴³. Έργο της ΕΣΔΔΑ είναι η διαμόρφωση ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού ταχείας υπηρεσιακής εξέλιξης και σύγχρονης διοικητικής παιδείας που δύναται ν' αναλάβει αρμοδιότητες επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα και να μετέχει στην εφαρμογή των πολιτικών του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του αρχικού της ν. 1388/1983. Το πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔΑ εστιάζει στον επαγγελματικό προσανατολισμό των σπουδαστών της παρέχοντάς τους πρακτική άσκηση ώστε να εξοικειωθούν με τη σύγχρονη πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και βέβαια δίνεται έμφαση στο να γίνονται περισσότερες επενδύσεις στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό και να υπάρχει σύζευξη μεταξύ των εκπαιδευτικών συστημάτων και των καινοτόμων μεθόδων αναφορικά με το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των σπουδαστών. Η εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ διεξάγεται με διαγωνισμό ο οποίος διενεργείται από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων για την σύνθεση της οποίας αποφασίζει ο καθ' ύλην αρμόδιος Υπουργός. Έτσι, η Επιτροπή αυτή συγκροτεί την προκήρυξη του διαγωνισμού στην οποία καταγράφονται το σύνολο των εισακτέων στην ΕΣΔΔΑ και οι θέσεις των υπηρεσιών στις οποίες θ' αναλάβουν δράση οι απόφοιτοι των τμημάτων εξειδίκευσης τα οποία είναι:

- Γενική Διοίκηση,
- Περιφερειακή Διοίκηση,
- Κοινωνική Διοίκηση: Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής,
- Κοινωνική Διοίκηση: Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας,
- Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων,
- Τουριστική Οικονομία και Ανάπτυξη και τέλος,
- Στελέχη Επικοινωνίας.

Ο **δεύτερος** πυλώνας-εκπαιδευτική μονάδα είναι το **ΙΝ.ΕΠ.** και το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης της Θεσσαλονίκης, έργο των οποίων είναι η διαμόρφωση ενός υψηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης προσφέροντας συνεχή

⁴³ Βλ. ν. 3966/2011, (ΦΕΚ 118/Α/24.05.2011), “Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας, Υπολογιστών και Εκδόσεων ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και άλλες διατάξεις”.

κατάρτιση και επιμόρφωση με πιστοποιημένα προγράμματα κατάρτισης. Πιο συγκεκριμένα, το ΙΝ.ΕΠ. το οποίο συστήθηκε με τον ν. 2527/1997 παρέχει επιμορφωτικά προγράμματα σε θεματικές ενότητες όπως είναι

- το Δημόσιο Μάνατζμεντ,
- το περιβάλλον,
- ο πολιτισμός και
- η οικονομία

προσφέροντας στους σπουδαστές του εισαγωγική εκπαίδευση προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων τους ώστε να εξοικειωθούν με την αντίληψη που “θέλει” τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους-πολίτη να είναι αμφίδρομη και στη συνέχεια να επιτελέσουν αποτελεσματικότερα την αποστολή τους. Ειδικότερα, οι θεματικές ενότητες τις οποίες καλύπτουν τα επιμορφωτικά προγράμματα που διεξάγει το ΙΝ.ΕΠ. αφορούν:

- τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και αποκέντρωση,
- την αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση,
- την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τις εφαρμοσμένες τεχνολογίες,
- την βιώσιμη ανάπτυξη, την οικονομία και τη δημοσιονομική πολιτική,
- την υγεία και την κοινωνική πολιτική,
- την κοινωνική αλληλεγγύη και την ισότητα ευκαιριών και τέλος
- την Εισαγωγική Εκπαίδευση⁴⁴.

Στο σημείο αυτό αξιοσημείωτη είναι η δημιουργία από το ΙΝ.ΕΠ. πέντε καινοτόμων εργαστηρίων με τους εξής τίτλους:

- Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση,
- Ενίσχυση Διαφάνειας - Καταπολέμηση Διαφθοράς,
- Καινοτομίες στην Διαβούλευση,
- Ανταγωνιστικότητα - βελτίωση Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος και τέλος,
- Αθήνα: Πόλη σε κρίση.

⁴⁴ Εγκύκλιος Γενικού Γραμματέα ΕΚΔΔΑ “Ανασχεδιασμένα επιμορφωτικά προγράμματα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης”.

Η δημιουργία αυτών των εργαστηρίων πραγματοποιήθηκε σε μια προσπάθεια του ΕΚΔΔΑ να αναβαθμίσει την Δημόσια Διοίκηση επενδύοντας στην έρευνα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου⁴⁵.

Ο **τρίτος** πυλώνας-εκπαιδευτική μονάδα είναι η **Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών** αποστολή της οποίας είναι η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων αναφορικά με την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η καθιέρωση καινοτομικών μεθόδων προσέγγισης της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω μονάδα προτείνει ιδέες-λύσεις προκειμένου ν' αποκατασταθεί η ομαλή λειτουργία της διοίκησης, ιδιαίτερα όπου πιθανολογείται δυσaráεσκεια των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και η αξιολόγηση εκθέσεων των εκπαιδευόμενων, των διευθυντών και των προϊσταμένων τμημάτων σχετ. με την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών στις οποίες προϊστανται ενώ, επιπλέον, ασχολείται με την τεχνική υποστήριξη του διαδικτυακού τόπου ανάρτησης προσκλήσεων για όσους δημόσιους υπαλλήλους ενδιαφέρονται να εισαχθούν σε θέσεις του δημόσιου τομέα ως μετακλητοί, δηλ. του διαδικτυακού τόπου του opengov.gr⁴⁶

Τέλος, ένας αξιόλογος φορέας επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο ευρωπαϊκός οργανισμός **CEDEFOP** (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης)⁴⁷ ο οποίος ιδρύθηκε το 1975⁴⁸ με έδρα αρχικά το Βερολίνο και από το 1995 με έδρα πλέον τη Θεσσαλονίκη ενώ έχει γραφείο σύνδεσης στις Βρυξέλλες και αποτελεί το κέντρο αναφοράς της ΕΕ σχετ. με την προώθηση και ανάπτυξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην ΕΕ παρέχοντας πληροφορίες και αναλύσεις αναφορικά με την έρευνα και τις μεθόδους στο συγκεκριμένο πεδίο αναφοράς. Ειδικότερα, το CEDEFOP, η σύσταση του οποίου έχει

⁴⁵ Ενημέρωση ΕΚΔΔΑ, Τεύχος 21.

⁴⁶ Βλ. ν. 4002/2011(ΦΕΚ 180 Α/22.08.2011), άρθρ. 68 "Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου ...".

⁴⁷ "CEDEFOP" είναι το γαλλικό ακρωνύμιο της επίσημης ονομασίας του οργανισμού: Centre Europeen pour le Developpement de la Formation Professionnelle (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης) Παπαγιάννης, Ευρωπαϊκό Δίκαιο, 4^η έκδ., 2011, 658.

⁴⁸ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων L 39, 13.2.1975 υπ' αριθμ. 337/75 περί δημιουργίας Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP) όπως τροποποιήθηκε με τον κανονισμό (ΕΚ) υπ' αριθμ. 1655/2003 (ΕΕ L 245, 28.09.2003, σελ 41).

ως σκοπό τη διαμόρφωση ενός ευρωπαϊκού πεδίου για τη διά βίου μάθηση απευθυνόμενο σε όλους τους πολίτες της ΕΕ παρέχοντας τη σχετική τεχνογνωσία, ασχολείται με τα εξής:

- τη συλλογή και ανάλυση στοιχείων που αφορούν την επαγγελματική κατάρτιση,
- τον συντονισμό της ερευνητικής δραστηριότητας και
- την αξιοποίηση και διάδοση των σχετικών πληροφοριών αποτελώντας το κεντρικό πεδίο διαλόγου και ανταλλαγής ιδεών με όλες τις χώρες της ΕΕ.

Εν τοις πράγμασι, οι ανωτ. πληροφορίες έχουν ως αποδέκτες τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής, εκπαιδευτές και ερευνητές, εντός και εκτός της επικράτειας της ΕΕ, παρεχόμενες σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, με τη διοργάνωση συνεδρίων, σεμιναρίων και τις επισκέψεις μελέτης μέσω της διαδραστικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας του Ευρωπαϊκού Χωριού Κατάρτισης η οποία παρουσιάζει τους έξι βασικούς τομείς:

- ETV NEWS(Νέα),
- Information Resources (Πηγές πληροφόρησης),
- Projects and Networks (Έργα και δίκτυα),
- Exchange of views (Ανταλλαγή απόψεων),
- Youth at ETV (Η νεολαία στο ETV) και
- Extranets (Εξωτερικά Δίκτυα)⁴⁹

και βεβαίως μέσω του δικτυακού τόπου του CEDEFOP στον οποίο γίνεται ενημέρωση για τις εργασίες του οργανισμού και παρέχεται πρόσβαση στις εκδόσεις και τις υπηρεσίες του οποίου περιλαμβάνονται τα έργα αναφοράς αλλά και δημοσιεύσεις αναφορικά με την εξέλιξη της έρευνας, τα αποτελέσματα και συμπεράσματα των ερευνών της ευρωπαϊκής πολιτικής στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ειδικότερες εκφάνσεις των εκδόσεων του CEDEFOP αποτελούν:

- το Ενημερωτικό δελτίο CEDEFOP Info το οποίο προβάλλει τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης καθώς και τις καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης που εισάγει, ο εν λόγω οργανισμός και, τέλος,

⁴⁹Το Cedefop με λίγα λόγια, προς τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού πεδίου για τη δια βίου μάθηση, 2005, 13.

- το Ευρωπαϊκό περιοδικό “Επαγγελματική Κατάρτιση” το οποίο παρουσιάζει και αξιολογεί εμπειρικές μελέτες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο⁵⁰.

Αξιοσημείωτο είναι και το Κοινοτικό Πρόγραμμα Επισκέψεων Μελέτης το οποίο προάγει τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εμπειρογνομόνων για την επαγγελματική κατάρτιση οι οποίοι συναντιούνται σε μικρές ομάδες σε μια χώρα υποδοχής⁵¹. Αντίστοιχος είναι και ο ρόλος των Συνεδρίων “Αγορά Θεσσαλονίκης” στα οποία συναντιούνται τρεις φορές τον χρόνο ερευνητές και επαγγελματίες του χώρου και ανταλλάσσουν ιδέες γύρω από έναν ειδικό επαγγελματικής κατάρτισης όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και με προσωπικότητες του επιχειρηματικού και πολιτικού κόσμου, του πολιτισμού, των μέσων μαζικής ενημέρωσης και γενικότερα όλης της κοινωνίας⁵². Πολύ σημαντικό είναι και το έργο της βιβλιοθήκης του CEDEFOP το οποίο αφορά τη συγκέντρωση και διάδοση πληροφοριών που άπτονται της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην ΕΕ μέσω της βιβλιογραφικής βάσης δεδομένων του CEDEFOP VET-Bib (Vocational Education and Training Bibliographical Database) που περιλαμβάνει περισσότερες από 50.000 δημοσιευμένες αναφορές όπως νομοθεσία, Επίσημη Εφημερίδα της ΕΕ, ερευνητικές εκθέσεις, άρθρα περιοδικών κ.α.⁵³. Το CEDEFOP απασχολεί περίπου 120 εργαζομένους ενώ επικεφαλής του οργανισμού είναι ο διευθυντής και ο αναπληρωτής διευθυντής.

Το CEDEFOP συλλέγει πληροφορίες για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση από όλα τα κράτη της ΕΕ μέσω του Ευρωπαϊκού Δικτύου Πληροφόρησης (ReferNet) το οποίο συγκροτείται από μια εθνική κοινοπραξία σε κάθε κράτος-μέλος και η οποία αποτελείται από οργανισμούς ως εκπρόσωποι των φορέων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης καθώς και ερευνητών στο συγκεκριμένο πεδίο αναφοράς ενώ επικεφαλής κάθε κοινοπραξίας αναλαμβάνει ο εθνικός συντονιστής, έργο του οποίου είναι η σύνθεση της κοινοπραξίας και η αποτελεσματική εκπλήρωση των εργασιών του δικτύου, το οποίο ενθαρρύνει την ανταλλαγή στοιχείων και προάγει τη

⁵⁰ <http://www.cedefop.eu.int> .

⁵¹ <http://studyvisits.cedefop.eu.int> .

⁵² Το Cedefop με λίγα λόγια, (2005), 16.

⁵³ <http://www.cedefop.eu.int/library.asp> .

δημιουργία συμπράξεων και βεβαίως, όσοι οργανισμοί επιθυμούν να συμμετέχουν στην εκάστοτε εθνική κοινοπραξία, απευθύνονται στον εθνικό συντονιστή⁵⁴.

Εν συνεχεία πολύ σημαντική θεωρείται και η συνεισφορά του **INEΔIBIM** του οποίου η έδρα βρίσκεται στην Αθήνα και αποτελεί νπιδ που ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα εποπτευόμενο από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, διαθέτει οικονομική και λειτουργική αυτοτέλεια, κοινωφελή και μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα λειτουργώντας προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος⁵⁵. Έργο του INEΔIBIM είναι:

- η υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων που άπτονται της δια βίου μάθησης όπως αυτή νοείται βάσει του ν. 3879/2010,
- της νέας γενιάς δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη στήριξη των νέων στην εκπαιδευτική και επαγγελματική διαδρομή και κινητικότητα τους,
- την ανάδειξη και στήριξη της καινοτομίας και κινητικότητας και της διαχείρισης ζητημάτων αναφορικά με τη μαθητική και φοιτητική μέριμνα.

Ειδικότερα το INEΔIBIM υλοποιεί κάθε ενέργεια που άπτεται του προαναφερθέντος έργου του, λειτουργεί ως ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης ή τελικός δικαιούχος χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, εν όλω ή εν μέρει, από εθνικούς πόρους ή την ΕΕ ή από άλλους διεθνείς οργανισμούς, καθώς και συγχρηματοδοτούμενων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ενώ αναθέτει την εκπόνηση μελετών σχετικών με την ανοικοδόμηση, επισκευή, συντήρηση, ανακαίνιση καθώς και οποιαδήποτε αναγκαία δράση προς αξιοποίηση των ακινήτων του. Επιπλέον, προμηθεύεται πάσης φύσεως εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση της περιουσίας του, φροντίζει για την επαγγελματική εκπαίδευση και συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων του ενώ εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας του.

Στις αρμοδιότητες του INEΔIBIM συγκαταλέγονται ακόμη:

- η εκπόνηση προγραμμάτων, μελετών, σεμιναρίων, συνεδρίων και ερευνών,

⁵⁴ Το Cedefop με λίγα λόγια, προς τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού πεδίου για τη δια βίου μάθηση, 2005.

⁵⁵ Βλ. παρ. 2 και 3 του άρθρ. 1 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013) "Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού και άλλες διατάξεις.

- η παραγωγή υποστηρικτικού υλικού με την συνεργασία άλλων φορέων που βοηθούν στην αναπτυξιακή διαδικασία του τόπου, στην απασχόληση, στην εκπαίδευση, στην οργάνωση μεθόδων αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου και στην αντιμετώπιση των κοινωνικών, μορφωτικών και πολιτισμικών προβλημάτων,
- η ανάληψη και εκτέλεση προγραμμάτων μελετών εθνικής κλίμακας σχετικών με τις δραστηριότητές του, χρηματοδοτούμενων από εθνικούς, κοινοτικούς ή άλλους πόρους μετά από απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και άπτονται κυρίως σχολικών βιβλιοθηκών, φοιτητικών και σπουδαστικών εστιών, σχολικών κτιρίων και εξοπλισμό τους.

Επίσης, το INEΔΙΒΙΜ παρέχει την τεχνολογική, διαχειριστική και λογιστική υποστήριξη των δράσεων, προγραμμάτων και έργων που χρηματοδοτούνται από εθνικούς ή κοινοτικούς πόρους που ανατίθενται από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού ή και τις Γενικές Γραμματείες του οικείου Υπουργείου ενώ επιπρόσθετα πραγματοποιεί κάθε σχετική με τα ανωτ. καθήκοντα δραστηριότητα που του αναθέτει ο προαναφερθείς Υπουργός με απόφασή του που δημοσιεύεται στο ΦΕΚ⁵⁶.

Ως προς την διοικητική του υπόσταση το INEΔΙΒΙΜ διοικείται από το δ.σ., τον πρόεδρο του δ.σ. και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ενώ οι πόροι του INEΔΙΒΙΜ προέρχονται από επιχορηγήσεις από τον τακτικό προϋπολογισμό του αρμόδιου Υπουργού, από πάσης φύσεως επιχορηγήσεις και χρηματοδοτήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την ΕΕ και άλλους διεθνείς οργανισμούς, έσοδα από τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων του, τόκοι από τη χρηματοοικονομική εκμετάλλευση των διαθεσίμων του και κάθε άλλη πρόσοδος από την εκμετάλλευση του ενεργητικού του, έσοδα από την εκτέλεση έργων και υπηρεσιών που είτε ανατίθενται στο INEΔΙΒΙΜ από τον αρμόδιο Υπουργό, τη Γενική Γραμματεία τρίτων (δημόσιων υπηρεσιών, εθνικών και διεθνών οργανισμών, νπδδ, νπιδ) τα οποία εκτελούνται με απόφαση του δ.σ. καθώς επίσης και από δωρεές, χορηγίες, κληρονομίες, κληροδοσίες και άλλες παροχές τρίτων και επιχορηγήσεις από τρίτες πηγές⁵⁷.

⁵⁶ Βλ. άρθρ. 2, παρ. 1 και 2 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

⁵⁷ Βλ. άρθρ. 3 και άρθρ. 5 παρ. 1 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

Καταλήγοντας, ένας εξίσου σημαντικός οργανισμός για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η **ΣΕΥΥΟ** η έδρα της οποίας βρίσκεται στην Αθήνα. Ειδικότερα, η ΣΕΥΥΟ είναι εκπαιδευτικός φορέας αντικείμενο της οποίας είναι η διάχυση της γνώσης σε ζητήματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών. Συστήθηκε το 1995 με τον ν. 2343/1995 και λειτουργεί ως νπδδ⁵⁸. Ο εν λόγω εκπαιδευτικός φορέας έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και εποπτεύεται άμεσα από τον Υπουργό Οικονομικών. Αναλυτικότερα, το έργο της Σχολής όπως ορίζεται στον ιδρυτικό της νόμο είναι:

- η ανίχνευση και μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και των εποπτευόμενων από αυτό νομικών προσώπων συνεργαζόμενη με τις άλλες αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου, καθώς και κατάρτιση σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών και των νομικών προσώπων που εποπτεύονται από αυτό με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου,
- η ενημέρωση και κατάρτιση στελεχών των παραγωγικών και επαγγελματικών τάξεων ή και υπαλλήλων άλλων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, καθώς και ενημέρωση του κοινού σε ζητήματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών ενώ επιπλέον είτε εκπαιδεύει υπαλλήλους από άλλες χώρες είτε αποστέλλει στις χώρες αυτές υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών για εκπαίδευση, εντός των πλαισίων των κοινοτικών προγραμμάτων ή διακρατικών συμφωνιών ανταλλαγής και εκπαίδευσης υπαλλήλων.

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων η ΣΕΥΥΟ συνεργάζεται με εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους φορείς εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα της Ελλάδας ή του εξωτερικού ή με πρόσωπα αναγνωρισμένου επιστημονικού κύρους, διοργανώνει συνέδρια, σεμινάρια, διαλέξεις και

⁵⁸ Βλ. ν. 2343/1995 (ΦΕΚ 211/Α/22.12.1995) “Αναδιοργάνωση υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις”.

εκπονεί μελέτες αξιοποιώντας παράλληλα τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και βέβαια οργανώνει και λειτουργεί βιβλιοθήκη για τις ανάγκες των σπουδαστών της και του Υπουργείου Οικονομικών γενικότερα. Ειδικότερα, η εν λόγω Σχολή προβαίνει στον μεσοπρόθεσμο και ετήσιο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων αφού προβεί σε ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και της Σχολής αλλά και των σπουδαστών της. Επιπλέον, μία από τις βασικές διεργασίες της είναι η εξασφάλιση της χρηματοδότησης και η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού ενώ προβαίνει στον ετήσιο και τετραμηνιαίο προγραμματισμό του εκπαιδευτικού έργου παρακολουθώντας την εκτέλεσή του και βέβαια κάθε χρόνο προβαίνει στον ετήσιο απολογισμό των δραστηριοτήτων της. Επιπρόσθετα, από τα βασικά μελήματα της ΣΕΥΥΟ είναι η επιλογή των εκπαιδευτών προκειμένου να ενταχθούν στο Μητρώο Εκπαιδευτών, ο σχεδιασμός και η έγκριση προγράμματος κατάρτισης και η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού της υλικού. Αναπόσπαστο στοιχείο των διεργασιών της ΣΕΥΥΟ είναι η εξασφάλιση των υποδομών, των υλικών, των μέσων κ.λπ. για την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης (συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών υλικών και υπηρεσιών) και η διεξαγωγή των προγραμμάτων κατάρτισης με παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών. Ανάμεσα στις δραστηριότητες της ΣΕΥΥΟ συγκαταλέγονται:

- η έκδοση βεβαιώσεων και πιστοποιητικών συμμετοχής στα εκπαιδευτικά της προγράμματα και
- η πληρωμή των δαπανών στην οποία πληρωμή περιλαμβάνονται:
 - η συγκέντρωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών,
 - η έκδοση και θεώρηση ενταλμάτων πληρωμής,
 - η έκδοση επιταγών,
 - η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τον σχεδιασμό της εργασίας, τον προγραμματισμό των προσλήψεων, την παρακολούθηση της υπαλληλικής σχέσης κ.λπ. και τέλος,
 - τη διαχείριση του εκπαιδευτικού της υλικού⁵⁹.

Αναφορικά με την διοικητική της υπόσταση η ΣΕΥΥΟ διοικείται από το δ.σ., τον Γενικό Διευθυντή, τον Διευθυντή Σπουδών και τον Προϊστάμενο του Γραφείου Διοίκησης. Η εν λόγω Σχολή αποτελείται από δύο οργανικές μονάδες:

⁵⁹ ΦΕΚ 211/Α/22.12.1995.

τη **Διεύθυνση Σπουδών** και το **Γραφείο Διοίκησης**. Η **Διεύθυνση Σπουδών** έχει τη γενική μέριμνα για τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της Σχολής. Ειδικότερα, είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό του έργου της ΣΕΥΥΟ καθώς και την εκτέλεσή του, προβαίνει στον σχεδιασμό, στην υλοποίηση και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, μελετών και εκδόσεων ενώ καθορίζει το εκπαιδευτικό υλικό και τα γενικότερα εκπαιδευτικά μέσα και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει. Στα καθήκοντα της Διεύθυνσης Σπουδών συγκαταλέγονται η μέριμνα για την οργάνωση και λειτουργία της βιβλιοθήκης, η προετοιμασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πριν υποβληθούν προς έγκριση στο δ.σ., η υλοποίησή τους σύμφωνα με την έγκριση και τις ισχύουσες διατάξεις, τις αποφάσεις και οδηγίες του δ.σ.. Επιπλέον, η Διεύθυνση Σπουδών τηρεί το αρχείο του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, στο οποίο συγκαταλέγονται όλες οι πληροφορίες που άπτονται του εκπαιδευτικού μέρους και έχει την εποπτεία και την ευθύνη του διδακτικού προσωπικού καθώς και του προσωπικού κατάρτισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όσον αφορά το **Γραφείο Διοίκησης**, αυτό έχει τη γενική φροντίδα όλων των διοικητικών, οικονομικών και τεχνικών ζητημάτων της Σχολής. Όλα τα έγγραφα από τα οποία απορρέουν οικονομικές υποχρεώσεις και δικαιώματα της ΣΕΥΥΟ ισχύουν μόνο εάν φέρουν υπογραφή ή έγκριση του Προϊσταμένου του Γραφείου Διοίκησης. Το ίδιο ισχύει και για κάθε έγγραφο που απευθύνεται στο δ.σ. και προκαλεί οικονομική επιβάρυνση. Το Γραφείο Διοίκησης τηρεί το αρχείο κάθε προγράμματος στο οποίο περιλαμβάνεται κάθε στοιχείο που αφορά το διοικητικό ή οικονομικό μέρος αυτού. Το έργο των ανωτ. μονάδων επικουρείται από δύο Επιστημονικούς Συμβούλους. Οι Επιστημονικοί Σύμβουλοι είναι ειδικοί σε θέματα διαρκούς εκπαίδευσης και στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιπλέον, διαθέτουν γνώσεις και εμπειρία σε ζητήματα προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων και ιδιαίτερα δημοσίων υπαλλήλων⁶⁰.

Με το πρόγραμμα κατάρτισης των υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς και υπαλλήλων άλλων δημοσίων υπηρεσιών που ασχολούνται στον κρίσιμο τομέα της δημοσιονομικής πολιτικής, η ΣΕΥΥΟ έχει ως στόχο να δημιουργήσει σταδιακά ένα ποιοτικά αναβαθμισμένο ανθρώπινο δυναμικό ικανό

⁶⁰ Οδηγός Προγραμμάτων Κατάρτισης ΣΕΥΥΟ.

να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της κοινωνίας και της οικονομίας. Με το έργο της η ΣΕΥΥΟ επιδιώκει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και των υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το εν λόγω Υπουργείο στους πολίτες. Οι ανωτ. στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία έχει τρεις διαστάσεις:

- απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων,
- ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων και
- καλλιέργεια ορθών συμπεριφορών.

Για την καλύτερη και ορθότερη υλοποίηση της εκπαιδευτικής της δράσης και προκειμένου να υπάρχει σύζευξη του περιεχομένου του έργου της με την εθνική νομοθεσία, η ΣΕΥΥΟ εφαρμόζει τον ιδρυτικό της νόμο 2343/1995, τον ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α/11.04.1991), “Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις” ο οποίος καθορίζει γενικότερα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, το Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ενεργειών Κατάρτισης καθώς και τον Εσωτερικό Κανονισμό Οργάνωσης και Λειτουργίας της ΣΕΥΥΟ.

Επιπλέον, το πεδίο δράσης της ΣΕΥΥΟ τόσο στον σχεδιασμό και την υλοποίηση όσο και στην αξιολόγηση όλων των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές όπως είναι:

- η τήρηση της νομιμότητας και της χρηστής διοίκησης,
- ο έλεγχος της σκοπιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικής αποδοτικότητας,
- η εφαρμογή των αρχών της εκπαίδευσης ενηλίκων, (δηλ. εθελοντική συμμετοχή, προσαρμογή του περιεχομένου στις ανάγκες του καταρτιζόμενου, συμμετοχική εκπαιδευτική διαδικασία, ανάπτυξη της αυτενέργειας κ.λπ.),
- η προληπτική (pro-active) αντί της θεραπευτικής (reactive) στάσης,
- η ανατροφοδότηση (feedback) των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στον σχεδιασμό,
- η διαρκής βελτίωση,

- η ανάληψη θετικής δράσης για την εξασφάλιση ίσων ευκαιριών για τις γυναίκες και
- η αποκέντρωση, όπου αυτή δύναται να επιτευχθεί χωρίς βλάβη της ποιότητας της κατάρτισης.

Όπως έχει προαναφερθεί, το πλαίσιο δράσης της ΣΕΥΥΟ είναι ο οικονομικός τομέας ο οποίος αναλόγως κάθε φορά εξειδικεύεται. Έτσι, λοιπόν, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Σχολής αφορούν διακλαδικά θέματα τα οποία απευθύνονται σε όλους τους υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και σχετίζονται:

με την πληροφορική, την διοίκηση, την εξυπηρέτηση του πολίτη κ.λπ.,

επίσης θέματα οικονομικής πολιτικής τα οποία περιλαμβάνουν δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις, μακροοικονομική ανάλυση και τομείς παραγωγής, φορολογικά ζητήματα στα οποία συγκαταλέγονται ο κώδικας βιβλίων και στοιχείων, η φορολογία εισοδήματος, η φορολογία κεφαλαίου και ο ΦΠΑ καθώς και τελωνειακά ζητήματα όπως δασμολόγιο, τελωνειακές διαδικασίες, τελωνειακός κώδικας. Παράλληλα, η ΣΕΥΥΟ με τα εκπαιδευτικά της προγράμματα πραγματεύεται ζητήματα της γενικής γραμματείας δημοσιονομικής πολιτικής και πιο συγκεκριμένα, θέματα προϋπολογισμού, δημόσιου χρέους, συντάξεων, μισθολογίου και λογιστικού σχεδίου νπδδ. Ανάμεσα στα άλλα, ζητήματα που απασχολούν τη Σχολή είναι θέματα της Υπηρεσίας Ειδικών Ελέγχων όπως η ανακριτική δράση, η δίωξη του οικονομικού εγκλήματος, η καταπολέμηση της απάτης, θέματα διαχείρισης της δημόσιας περιουσίας όπως είναι οι κτηματικές υπηρεσίες, η διαμόρφωση αντικειμενικών αξιών ακινήτων. Τέλος, η Σχολή εντάσσει στο επιμορφωτικό της έργο θέματα του Γενικού Χημείου του Κράτους όπως είναι ο έλεγχος τροφίμων, η ενόργανη ανάλυση, ο έλεγχος επικίνδυνων ουσιών, ζητήματα επίσης που άπτονται της οικονομικής επιθεώρησης όπως είναι ο έλεγχος νπδδ και νπιδ καθώς και θέματα που άπτονται της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας όπως είναι οι τεχνικές δειγματοληψίας, οι αριθμοδείκτες, η στατιστική, η συμπερασματολογία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων⁶¹.

Εν συνεχεία, το εκπαιδευτικό έργο της ΣΕΥΥΟ κατανέμεται σε πέντε κατηγορίες ανάλογα με τον στόχο που επιθυμούν να επιτύχουν και την έκταση του περιεχομένου του εκάστοτε προγράμματος:

⁶¹ ό.π.

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα προγράμματα εισαγωγικής κατάρτισης,
2. η δεύτερη κατηγορία αφορά τα προγράμματα ενημέρωσης και επιμόρφωσης,
3. η τρίτη κατηγορία τα προγράμματα βασικής κατάρτισης,
4. η τέταρτη κατηγορία τα προγράμματα εξειδίκευσης και
5. η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τα προγράμματα κατάρτισης χρηστών των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων.

Για να φτάσει βέβαια στην υλοποίηση του εκπαιδευτικού της έργου η ΣΕΥΥΟ ακολουθεί ορισμένα στάδια. Όπως είναι ο γενικός κανόνας, η Σχολή ξεκινά με την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών τόσο της ίδιας όσο και των σπουδαστών της, που αυτό σημαίνει ότι η Σχολή θα πρέπει αρχικά να ερευνήσει ό,τι αφορά την υλικοτεχνική υποδομή, τον εξοπλισμό, τα τεχνολογικά μέσα, το εκπαιδευτικό υλικό και βέβαια να αφουγκραστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εκπαιδευόμενων. Στη συνέχεια, ακολουθεί η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και βέβαια ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος. Έπειτα έπεται η έγκριση των απαιτούμενων υλικών και μέσων. Εν συνεχεία, αφού η ΣΕΥΥΟ εκπληρώσει με επιτυχία τα προηγούμενα στάδια, προχωρά πλέον στην υλοποίηση του προγράμματός της και μετά στην συνολική του αξιολόγηση. Τέλος, η διαδικασία περατώνεται με την οικονομική ολοκλήρωση και την έκθεση απολογισμού των πεπραγμένων της ΣΕΥΥΟ⁶².

⁶² Ο.Π.

3. Ο ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ (ΕΟΠΠΕΠ)

Άξιο μνείας είναι και το έργο του **ΕΟΠΠΕΠ** του οποίου η έδρα βρίσκεται στην Αθήνα και ως προς την νομική του υπόσταση ισχύει ό,τι και για το ΙΝΕΔΙΒΙΜ, ότι δηλ. αποτελεί νπιδ και ανήκει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, έχει κοινωφελή και μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα, λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος και εποπτεύεται από τον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού⁶³. Πιο συγκεκριμένα, ο ΕΟΠΠΕΠ αποτελεί τον εθνικό φορέα πιστοποίησης των εισροών και εκροών της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης και λειτουργεί ως εθνική δομή των Ευρωπαϊκών Δικτύων που διαχειρίζονται ζητήματα προσόντων και ευρωπαϊκών εργαλείων διαφάνειας και κινητικότητας, όπως το Εθνικό Σημείο Συντονισμού του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων, το Εθνικό Κέντρο Ευρωδιαβατηρίου, το Ελληνικό Εθνικό Κέντρο Πληροφόρησης για τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό, μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Euroguidance, το Εθνικό Δίκτυο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (EQA-VET) και το Ευρωπαϊκό Σύστημα Ακαδημαϊκών Μονάδων για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ECVET)⁶⁴.

Ειδικότερα, έργο του ΕΟΠΠΕΠ είναι

- η πιστοποίηση των εισροών της μη τυπικής εκπαίδευσης, και ειδικότερα,
- η πιστοποίηση των δομών, των επαγγελματικών περιγραμμάτων, των προγραμμάτων των φορέων της αρχικής και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης,
- η πιστοποίηση των φορέων συνοδευτικών υποστηρικτικών υπηρεσιών και των φορέων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού και η χορήγηση άδειας λειτουργίας των φορέων αυτών, όπου αυτό απαιτείται,

⁶³ Βλ. άρθρ. 13 παρ. 2 και 3 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013) “Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού και άλλες διατάξεις).

⁶⁴ Βλ. άρθρ. 14 παρ. 1 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

- η εξασφάλιση των προϋποθέσεων και η εξυπηρέτηση των στόχων που αναφέρονται στα εθνικά, τα ευρωπαϊκά, τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης σε σχέση με την πιστοποίηση των εισροών και εκροών της μη τυπικής εκπαίδευσης, καθώς και
- η δημιουργία και ανάπτυξη του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων και η αντιστοίχισή του με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων.

Επιπρόσθετα, ο ΕΟΠΠΕΠ αναλαμβάνει την πιστοποίηση των εκροών της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης:

- μέσω της ανάπτυξης συστήματος αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων που αποκτώνται μέσω της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης, η πιστοποίηση των προσόντων αυτών και η αντιστοίχισή τους στα επίπεδα του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων,
- μέσω της πιστοποίησης των εκπαιδευτών ενηλίκων, των στελεχών συνοδευτικών υποστηρικτικών εργασιών και των στελεχών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού και
- μέσω της αδειοδότησης, του ελέγχου και της εποπτείας της λειτουργίας φορέων πιστοποίησης των προσόντων που αποκτώνται μέσω της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης.

Εν συνεχεία, ο ΕΟΠΠΕΠ είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστήματος μεταφοράς πιστωτικών μονάδων για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, την διασφάλιση της ποιότητας της δια βίου μάθησης και της δια βίου Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (εφεξής ΣΥ.Ε.Π.) σε συνεργασία με τους λοιπούς αρμόδιους δημόσιους φορείς ενώ επίσης ασχολείται με την εισήγηση του καθορισμού των επαγγελματικών δικαιωμάτων των κατόχων προσόντων που αποκτώνται στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, πλην της ανώτατης εκπαίδευσης καθώς και με την αναγνώριση της ισοτιμίας των τίτλων που απονέμονται από καταργημένους ελληνικούς φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και την αναγνώριση της ισοτιμίας τίτλων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης της αλλοδαπής, πλην της ανώτατης εκπαίδευσης. Επίσης, ο ΕΟΠΠΕΠ φροντίζει για την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη των αρμόδιων φορέων των Υπουργείων Παιδείας

και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της Εθνικής Πολιτικής για τη ΣΥ.Ε.Π..

Στις αρμοδιότητες του ΕΟΠΠΕΠ συγκαταλέγονται ακόμη:

- η ανάπτυξη της επικοινωνίας και ο συντονισμός της δράσης των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών ΣΥ.Ε.Π. με σκοπό τη βελτίωση των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της συνεχούς ενημέρωσης και ανταλλαγής πληροφοριών,
- η δημιουργία Εθνικού Δικτύου Ενημέρωσης και Πληροφόρησης όλων των ενδιαφερόμενων φορέων και προσώπων σε θέματα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανταλλαγών με τις χώρες της ΕΕ,
- η παροχή κάθε είδους και μορφής υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού προς τους αρμόδιους φορείς των Υπουργείων Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, τα Κέντρα και τους φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τις επιχειρήσεις καθώς και τις οργανώσεις των εργοδοτών και εργαζομένων καθώς και
- η εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση στελεχών του τομέα ΣΥ.Ε.Π. σε συνεργασία ή/και συμπληρωματικά με τους υπάρχοντες φορείς (δομές) των Υπουργείων Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας.

Τέλος, ο ΕΟΠΠΕΠ είναι αρμόδιος για τον προσδιορισμό αφ' ενός, των προϋποθέσεων και κανόνων λειτουργίας των φορέων ΣΥ.Ε.Π. και αφετέρου, της επάρκειας των προσόντων των στελεχών παροχής υπηρεσιών ΣΥ.Ε.Π. και η τήρηση αντίστοιχων μητρώων και για τον προσδιορισμό των προϋποθέσεων παροχής υπηρεσιών ΣΥ.Ε.Π. από φυσικά και νομικά πρόσωπα, των προδιαγραφών πιστοποίησης της επάρκειας των προσόντων των στελεχών παροχής υπηρεσιών ΣΥ.Ε.Π., της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της τήρησης των απαιτούμενων μητρώων⁶⁵.

Ο ΕΟΠΠΕΠ για να εκπληρώσει την αποστολή του προβαίνει στην μελέτη, ανάπτυξη, οργάνωση και εφαρμογή των προδιαγραφών των συστημάτων

⁶⁵ Βλ. άρθρ. 14 παρ. 2 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

πιστοποίησης των εισροών της μη τυπικής εκπαίδευσης, στην κατάρτιση και τήρηση των μητρώων των πιστοποιημένων δομών, εκπαιδευτών, στελεχών δια βίου συμβουλευτικής και ελεγκτών - αξιολογητών των δομών αυτών ενώ επιπλέον ασκεί συνεχή έλεγχο και αξιολογεί τη λειτουργία των πιστοποιημένων δομών της μη τυπικής εκπαίδευσης, περιλαμβανομένων και των φορέων παροχής συνοδευτικών υποστηρικτικών υπηρεσιών και των φορέων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού. Επίσης, ο ΕΟΠΠΕΠ εισηγείται την έκδοση κανονιστικού πλαισίου για τις προϋποθέσεις, τους όρους και τη διαδικασία πιστοποίησης των δομών, των επαγγελματικών περιγραμμάτων, των προγραμμάτων της μη τυπικής εκπαίδευσης περιλαμβανομένων των φορέων παροχής συνοδευτικών υποστηρικτικών υπηρεσιών και των φορέων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών επαγγελματικού προσανατολισμού. Επιπλέον, ο ΕΟΠΠΕΠ για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του υποβάλλει προτάσεις στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και στο Συμβούλιο Δια Βίου Μάθησης και Σύνδεσης με την Απασχόληση για την χάραξη κατευθύνσεων, το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό μέτρων πολιτικής για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του συστήματος πιστοποίησης των εισροών της μη τυπικής εκπαίδευσης ενώ συνεργάζεται με διεθνείς ή ευρωπαϊκούς φορείς ή φορείς άλλων χώρων, οι οποίοι έχουν ανάλογο σκοπό, εκπροσωπεί το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων σε όργανα διεθνών ή ευρωπαϊκών οργανισμών σε θέματα πιστοποίησης εισροών, αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων και επαγγελματικού προσανατολισμού και συμβουλευτικής, παρακολουθεί τις διεθνείς και ευρωπαϊκές εξελίξεις στα θέματα αυτά, εκπονεί τις αναγκαίες έρευνες, μελέτες και εμπειρογνωμοσύνες, οργανώνει σχετικές εκδηλώσεις και εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής, των κανόνων και των προγραμμάτων που αφορούν τα συστήματα πιστοποίησης των εισροών και εκροών της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης, καθώς και του επαγγελματικού προσανατολισμού και συμβουλευτικής.

Εν συνεχεία, ο ΕΟΠΠΕΠ εισηγείται στον Υπουργό Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού την έκδοση κανονιστικού πλαισίου για τις προϋποθέσεις, τους όρους και τη διαδικασία πιστοποίησης των προσόντων, περιλαμβανομένου του συστήματος εξέτασης, αξιολόγησης και επικύρωσης των

γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων όσων επιθυμούν την αναγνώριση και πιστοποίηση των προσόντων τους, εφαρμόζει το κανονιστικό πλαίσιο, τηρεί μητρώο των πιστοποιηθέντων και ενημερώνει το Ηλεκτρονικό Μητρώο Δια Βίου Μάθησης της Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης. Επιπλέον, προβαίνει σε εισήγηση στον προαναφερθέντα Υπουργό για την έκδοση κανονιστικού πλαισίου για τις προϋποθέσεις, τους όρους και τη διαδικασία αδειοδότησης φορέων πιστοποίησης των προσόντων τους οποίους αδειοδοτεί ενώ παράλληλα ελέγχει την εφαρμογή του κανονιστικού αυτού πλαισίου και βέβαια τηρεί μητρώο των αδειοδοτηθέντων φορέων.

Στην προσπάθειά του για εκπλήρωση της αποστολής του ο ΕΟΠΠΕΠ εισηγείται στον αρμόδιο Υπουργό την έκδοση κανονιστικού πλαισίου για την απονομή τίτλων της μη τυπικής εκπαίδευσης, όπως τα διπλώματα αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης, τα πιστοποιητικά, οι βεβαιώσεις επάρκειας και άλλοι τίτλοι που βεβαιώνουν την επιτυχώς περατωθείσα επαγγελματική κατάρτιση που μπορεί να απαιτείται συμπληρωματικά προς τους κύκλους σπουδών του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και για τον καθορισμό των επαγγελματικών δικαιωμάτων των κατόχων προσόντων που αποκτώνται στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, με εξαίρεση την ανώτατη εκπαίδευση ενώ επιπλέον ο ΕΟΠΠΕΠ κατευθύνεται προς την έκδοση κανονιστικού πλαισίου και για την αναγνώριση της ισοτιμίας των τίτλων που απονέμονται από καταργημένους ελληνικούς φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και την αναγνώριση της ισοτιμίας τίτλων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης της αλλοδαπής, πλην αυτών της ανώτατης εκπαίδευσης.

Αναλυτικότερα, ο ΕΟΠΠΕΠ εκπονεί τα πρότυπα και τα μέσα που άπτονται της αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων, αναπτύσσει τη σχετική τεχνογνωσία και συνεργάζεται με τους φορείς της δια βίου μάθησης, ώστε να επιτευχθεί ο ρόλος του και το έργο του, παρέχει πρόσβαση στις πληροφορίες και καθοδήγηση στους ενδιαφερόμενους φορείς σχετ. με τη συσχέτιση των εθνικών προσόντων, μέσω του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων, με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι αναπτύσσει κριτήρια και πρότυπες μεθόδους αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού για εκπαίδευση και κατάρτιση, αναπτύσσει την επικοινωνία και συντονίζει τη δράση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού, με σκοπό τη βελτίωση των ήδη παρεχόμενων

υπηρεσιών, μέσω της συνεχούς ενημέρωσης και ανταλλαγής πληροφοριών ενώ επιπλέον συνεργάζεται για θέματα της αρμοδιότητάς του με Οργανισμούς, Κέντρα και Ινστιτούτα της ημεδαπής και της αλλοδαπής προς επίτευξη των στόχων του, εκπονεί και αναθέτει έρευνες, μελέτες και προγράμματα για την επίτευξη των σκοπών του σχεδιάζοντας και υλοποιώντας προγράμματα που εντάσσονται στους σκοπούς του ΕΟΠΠΕΠ, είτε από τον ίδιο τον Οργανισμό είτε σε συνεργασία με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, στο πλαίσιο εθνικών, ευρωπαϊκών και διακρατικών προγραμμάτων. Ακόμη ο ΕΟΠΠΕΠ μεριμνά για τη διασφάλιση της ποιότητας της δια βίου μάθησης και της δια βίου ΣΥΕΠ, σε συνεργασία με τους λοιπούς αρμόδιους δημόσιους φορείς, διενεργεί ελεγκτικό έργο για λογαριασμό άλλων φορέων του δημόσιου ή του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Τέλος, ο εν λόγω οργανισμός σχεδιάζει, παράγει και διαχειρίζεται τις απαραίτητες δράσεις βάσει δεδομένων και τα κάθε μορφής λογισμικά εργαλεία, που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα των αρμοδιοτήτων του και την εκπλήρωση των στόχων του, είτε από το ίδιο το νομικό πρόσωπο είτε σε συνεργασία με άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, στο πλαίσιο εθνικών, ευρωπαϊκών και διακρατικών προγραμμάτων ενώ επίσης πραγματοποιεί κάθε σχετική με τις ανωτ. αρμοδιότητες δραστηριότητα που του αναθέτει ο Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού με απόφασή του που δημοσιεύεται στο ΦΕΚ⁶⁶.

Ως προς την διοικητική του υπόσταση ο ΕΟΠΠΕΠ διοικείται από το δ.σ., τον Πρόεδρο του δ.σ. και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ενώ οι πόροι του εν λόγω οργανισμού προέρχονται από επιχορηγήσεις από τον τακτικό προϋπολογισμό του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, από πάσης φύσεως επιχορηγήσεις και χρηματοδοτήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την ΕΕ και άλλους διεθνείς οργανισμούς και από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, από έσοδα από τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων του, τόκοι από τη χρηματοοικονομική εκμετάλλευση των διαθεσίμων του και κάθε άλλη πρόσοδος από την εκμετάλλευση του ενεργητικού του, έσοδα από την εκτέλεση έργων και παροχή υπηρεσιών που είτε ανατίθενται στον ΕΟΠΠΕΠ από τον Υπουργό Παιδείας και τίθενται στον ΕΟΠΠΕΠ από τον Υπουργό

⁶⁶ Βλ. άρθρ. 14 παρ. 3 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, είτε εκτελούνται για λογαριασμό τρίτων όπως ιδίως δημοσίων υπηρεσιών, εθνικών και διεθνών οργανισμών, νπδδ ή νπιδ και ιδιωτών, τα οποία εκτελούνται ύστερα από σχετική απόφαση του δ.σ., από δωρεές, χορηγίες, κληρονομίες, κληροδοσίες και άλλες παροχές τρίτων και επιχορηγήσεις από τρίτες πηγές, τακτική επιχορήγηση και πόρους από τον Λογαριασμό για την Απασχόληση και Επαγγελματική Κατάρτιση καθώς και από έσοδα από την καταβολή ανταποδοτικών τελών και τελών εποπτείας που καταβάλλονται για την πιστοποίηση προσόντων, την πιστοποίηση Εκπαιδευτών Ενηλίκων, την ισοτίμηση τίτλων, την αδειοδότηση και εποπτεία φορέων πιστοποίησης προσόντων και φορέων πιστοποίησης δομών, την πιστοποίηση και αδειοδότηση φορέων παροχής υπηρεσιών δια βίου μάθησης, την πιστοποίηση των Ιδιωτικών Γραφείων ή Κέντρων Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού, καθώς και των Στελεχών Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού⁶⁷.

Στο σημείο αυτό δέον να σημειωθεί ότι ο ΕΟΠΠΕΠ λειτουργεί ως φορέας διοίκησης της δια βίου μάθησης σύμφωνα με όσα ορίζει ο ν. 3879/2010 για τη δια βίου μάθηση ενώ οι αρμοδιότητες που ασκεί κάθε φορά ο ΕΟΠΠΕΠ εξειδικεύονται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Συνεπώς, ο ΕΟΠΠΕΠ για να ασκεί επιτυχώς τα καθήκοντά του μπορεί να εκμισθώνει τα περιουσιακά στοιχεία του ή παραχωρεί με εύλογο αντάλλαγμα ή δωρεάν τη χρήση αυτών σε ΟΤΑ ή άλλους φορείς του δημόσιου τομέα, μισθώνει ή αποδέχεται την παραχώρηση χρήσης κινητών ή ακινήτων πραγμάτων στο όνομά του για την εξυπηρέτηση των στόχων του ενώ μπορεί να αποδέχεται ή να αποποιείται δωρεές, κληρονομίες, χορηγίες και άλλες χαριστικές παροχές από οποιαδήποτε πηγή και για λογαριασμό του Δημοσίου. Δύναται επίσης, να αναθέτει την εκπόνηση μελετών που αφορούν στην ανοικοδόμηση, επισκευή, συντήρηση, ανακαίνιση καθώς και οποιωνδήποτε απαραίτητων εργασιών για την αξιοποίηση των ακινήτων του, να προμηθεύεται πάσης φύσεως εξοπλισμό που είναι αναγκαίος για την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση της περιουσίας του, να φροντίζει για την επαγγελματική εκπαίδευση και συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων του ενώ μπορεί ακόμη να εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας του. Επιπλέον,

⁶⁷ Βλ. άρθρ. 15 και 23 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

έχει τη δυνατότητα να ενεργεί ως ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης ή τελικός δικαιούχος προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων, εν όλω ή εν μέρει, από εθνικούς πόρους ή την ΕΕ ή από άλλους διεθνείς οργανισμούς, καθώς και συγχρηματοδοτούμενων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, να συμμετέχει ιδίως σε συζητήσεις, διαλέξεις, συνέδρια, εκθέσεις, ομάδες εργασίας στην Ελλάδα, ή το εξωτερικό, που έχουν στόχο την προώθηση ζητημάτων που άπτονται των τομέων αρμοδιότητάς του.

Επιπρόσθετα, ο ΕΟΠΠΕΠ αναλαμβάνει καθήκοντα συμβούλου διαχείρισης ή συμβούλου αξιολόγησης ή συμβούλου μελετών και γενικότερα προγραμμάτων σχετικών με τους τομείς δραστηριότητάς του και χρηματοδοτούνται από εθνικούς ή κοινοτικούς ή άλλους πόρους και εκτελούνται από Υπουργεία, νπδδ, ΟΤΑ, ΑΕΙ και γενικότερα φορείς του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, καθώς και φορείς του εξωτερικού, κατόπιν εντολής του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού ή κατόπιν απόφασης του δ.σ. ενώ αναλαμβάνει και εκτελεί προγράμματα μελετών εθνικής κλίμακας που αφορούν τις δραστηριότητές του και τα οποία χρηματοδοτούνται από εθνικούς, κοινοτικούς ή άλλους πόρους μετά από απόφαση του Υπουργού Παιδείας ο οποίος αναθέτει στον ΕΟΠΠΕΠ την πραγματοποίηση κάθε δραστηριότητας που άπτεται των καθηκόντων του. Τέλος, ο οργανισμός δύναται να ενάγει ή να ενάγεται και γενικά να διεξάγει στο όνομά του κάθε δίκη και επιχειρεί κάθε μέτρο εκτέλεσης σχετικό με τα περιουσιακά στοιχεία τα δικά του και των συγχωνευόμενων φορέων⁶⁸.

⁶⁸ Βλ. άρθρ. 14 παρ. 4,5 και 6 του ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/Α/30.01.2013).

4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια προσπάθεια καταγραφής των μεθόδων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και των αρμόδιων φορέων σύμφωνα με την αλλοδαπή εμπειρία.

Ξεκινώντας από την **Αυστρία**, όπου ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης η οποία αποτελεί μονάδα της Ομοσπονδιακής Καγκελαρίας. Παράλληλα, το εκπαιδευτικό έργο που παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους υλοποιείται και από εξειδικευμένους φορείς οι οποίοι αναλαμβάνουν την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σε άλλες κατηγορίες προσωπικού όπως είναι οι δικαστές, οι στρατιωτικοί, το προσωπικό των Σωμάτων Ασφαλείας, οι εκπαιδευτικοί και οι διπλωμάτες. Επιπλέον, το εκπαιδευτικό έργο επεκτείνεται και σε μεμονωμένα υπουργεία και φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οι οποίοι παρέχουν επίσης εκπαιδευτικά προγράμματα στο προσωπικό τους.

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η συγκρότηση συμβουλευτικών επιτροπών εκπαίδευσης όπου συμμετέχουν και εκπρόσωποι των εργαζομένων. Η επιτυχημένη ή μη υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κρίνεται μέσω της αξιολόγησης η οποία πραγματοποιείται ανά έτος και μέσω του προγραμματισμού, ενίοτε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους μετά το πέρας του εκάστοτε προγράμματος ενώ η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζεται από την Ομοσπονδιακή Καγκελαρία αλλά και από τα υπουργεία για το δικό τους προσωπικό⁶⁹.

Στο **Βέλγιο** ο κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης το οποίο αναπτύσσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα με

⁶⁹ Hellenic Presidency of the Council of the European Union, Training Needs Analysis Methodologies in Public Administration and Training Activities for European Integration, A comparative report in European Union Member Countries, 2003' OECD, Public Service Training Systems in OECD Countries, Sigma Papers, no 16.

γνώμονα τον γενικότερο διοικητικό εκσυγχρονισμό της χώρας. Η επιτυχία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος κρίνεται (i) μέσω του προγραμματισμού ο οποίος διαβιβάζεται στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης προς υλοποίηση και οποίος επιχειρεί να συνδυάσει τις ευρύτερες υπηρεσιακές προτεραιότητες με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του ανθρώπινου δυναμικού και (ii) μέσω της αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει συνέντευξη προϊσταμένου – υφισταμένου με στόχο τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης του τελευταίου και η οποία αξιολόγηση των αποτελεσμάτων υλοποιείται από τους Υπεύθυνους Αξιολόγησης του Ομοσπονδιακού Ινστιτούτου σε συνεργασία με τους Διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης των Ομοσπονδιακών Τμημάτων. Οι Διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας είναι αρμόδιοι για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ενώ τον συνολικό συντονισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας αναλαμβάνει το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και τέλος, το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα είναι αρμόδιο για ζητήματα προσωπικού και οργάνωσης⁷⁰.

Στην **Ισπανία** οι κεντρικοί φορείς της εκπαιδευτικής δράσης στην δημόσια διοίκηση είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), το οποίο είναι νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, με συμμετοχή και των συνδικάτων. Ο βασικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης ενώ η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών διεξάγεται αποκεντρωμένα με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων των οποίων το υλικό συμβαδίζει με τους στρατηγικούς σχεδιασμούς των υπουργείων. Παράλληλα, στην Ισπανία υπάρχουν διάφορα ινστιτούτα και σχολές, ενδεικτικά είναι το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών, η Διπλωματική Ακαδημία και η Σχολή του Υπουργείου Δικαιοσύνης που υλοποιούν εστιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό των αντίστοιχων τομεακών υπηρεσιών⁷¹.

⁷⁰ Βλ. <http://www.belgium.be/portal>.

⁷¹ http://www.inap.map.es/inapnew/esfp/act_form/form_con.htm ‘Πασσάς / Τσέκος, Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία, 2004, 24.

Στην **Ιταλία**, ο κύριος πυλώνας εκπαιδευτικής πολιτικής είναι το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μέσω του Γραφείου Εκπαίδευσης Προσωπικού. Κεντρικοί φορείς παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών που εξειδικεύεται σε ζητήματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς επίσης και η Ανώτερη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών και η Σχολή του Υπουργείου Οικονομικών ενώ επιπλέον τα Πανεπιστήμια αλλά και ιδιωτικοί φορείς παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών δράσεων υλοποιούνται από τα γραφεία διαχείρισης των υπουργείων ενώ το Υπουργείο Οικονομικών είναι αρμόδιο για ζητήματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης⁷².

Στο **Λουξεμβούργο**, κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης το οποίο είναι υπεύθυνο και για την διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που στηρίζεται σε ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο σύνολο των υπηρεσιών και ανάλυση των απαντήσεων⁷³.

Στη **Γαλλία**, κεντρικός φορέας της εκπαιδευτικής δράσης είναι η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Management. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών επιχειρεί όπως και στο Βέλγιο να συνδυάσει τις υπηρεσιακές ανάγκες με τις ανάγκες της προσωπικής σταδιοδρομίας. Και εδώ η αξιολόγηση όπως και στο Βέλγιο περιλαμβάνει την συνέντευξη προϊσταμένου και υφισταμένου. Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση υλοποιείται από μια πληθώρα φορέων με πιο προβεβλημένο φορέα, την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, γνωστή ως ENA⁷⁴ της οποίας η έδρα βρίσκεται στο Στρασβούργο και έχει ως βασική της αποστολή την παροχή προεισαγωγικής εκπαίδευσης, παρέχοντας και

⁷²<http://www.ssipa.it> Πασσάς / Τσέκος, Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία, 2004, 25.

⁷³<http://www.etat.lu/MFP>.

⁷⁴Kessler, L ' Ecole Nationale d' Administration, 1978' Kessler, Histoire: la politique de la haute fonction publique, Presses de la FNSP, Paris, Vol. 2' De Forges, L' Ecole Nationale d' Administration, Puf, 1989.

προγράμματα επιμόρφωσης⁷⁵. Υπάρχουν, ωστόσο, όπως έχει προαναφερθεί πάρα πολλοί φορείς που επιτελούν σημαντικό εκπαιδευτικό έργο οι οποίοι αξίζει να αναφερθούν και είναι οι εξής:

- η Εθνική Σχολή Δικαστών,
- η Εθνική Σχολή Εφοριακών,
- η Εθνική Σχολή Τελωνειακών,
- η Εθνική Σχολή Δικαστικών Κλητήρων,
- η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας,
- το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης,
- η Εθνική Σχολή Δημόσιου Θησαυροφυλακίου,
- η Ανώτερη Σχολή Εθνικής Παιδείας,
- η Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Angers,
- η Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Dunkerque, του Montpellier, και του Nancy,
- το Εθνικό Κέντρο Ανωτέρων Σπουδών Κοινωνικής Ασφάλισης,
- το Εθνικό Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών Νομικής Προστασίας της Νεότητας,
- η Ανώτερη Στρατιωτική Σχολή Διοίκησης και Μάνατζμεντ του Στρατού Ξηράς,
- η Εθνική Σχολή Διοίκησης Φυλακών,
- η Εθνική Σχολή Ανωτέρων Σπουδών Επιστημών Πληροφόρησης και Βιβλιοθηκονομίας,
- το Ινστιτούτο Δημόσιου Μάνατζμεντ και Οικονομικής Ανάπτυξης,
- το Εθνικό Ινστιτούτο Μελετών Πολιτικής Προστασίας,
- το Εθνικό Ινστιτούτο Τοπικών Σπουδών,
- το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης και του Στρασβούργου.

Για όλο αυτό το έργο η Γαλλία θεωρείται ότι διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως⁷⁶.

⁷⁵ Bellier, L' ENA comme si vous y étiez, Seuil, 1993' Ecole Nationale d' Administration, Conditions d' acces et rigime de la scolariti, Journal Officiel.

⁷⁶ Chemla, La formation professionnelle, Revue Francaise d' Administration Publique, no 104, 2002.

Τέλος, στην **Αγγλία**, ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης είναι το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας- Civil Service College (CSC)⁷⁷ το οποίο είναι δημόσια υπηρεσία και λειτουργεί ως διεύθυνση του Κέντρου Σπουδών Management και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies – CMPS) το οποίο αποτελεί μια από τις μονάδες της Γραμματείας της Κυβέρνησης⁷⁸ και συστήθηκε με σκοπό να σχεδιάσει την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων υπό τις κατευθύνσεις της διοικητικής μεταρρύθμισης συνδυάζοντας τις προτεραιότητες των επιμέρους υπηρεσιών με τις προτεραιότητες της ατομικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων⁷⁹.

Συνεπώς, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με την σταδιοδρομία του υπαλλήλου ενώ, επιπλέον, πραγματοποιείται κάθε χρόνο αξιολόγηση του εκάστοτε στελέχους με ενδελεχή διερεύνηση ελλείψεων σε γνώσεις και δεξιότητες, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του με συνέπεια την διαμόρφωση ενός ετήσιου εκπαιδευτικού προγράμματος του υπαλλήλου.

Το Κέντρο Σπουδών Management και Δημόσιας Πολιτικής υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα για τους νεοεισερχόμενους στο Ανώτερο Δημοσιοϋπαλληλικό Σώμα μέσω του προγράμματος ταχείας εξέλιξης στελεχών το οποίο πρόγραμμα περιλαμβάνει τα θεματικά πεδία που αφορούν τα εξής:

- την Διαμόρφωση και διάχυση οράματος υπηρεσιακής ανάπτυξης,
- την Ηγεσία διά του προσωπικού παραδείγματος,
- την Στρατηγική Σκέψη,
- την υποκίνηση και ανάπτυξη προσωπικού παραδείγματος,
- τις μαθησιακές τεχνικές και την διοικητική καινοτομία και
- την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

⁷⁷ Bird, Dennis, The Civil Service College 1970-1995, HMSO Books, 1995.

⁷⁸ Horton , “The Civil Service” in Horton and Farnham (eds.), Public Management in Britain, McMillan, 1999.

⁷⁹ Peters, The Politics of Bureaucracy, Routledge, 2001, 139-142.

Οι υποψήφιοι εκπαιδεύονται μέσω προγραμμάτων πρακτικής άσκησης με τετραετή ορίζοντα και όσοι περατώσουν το πρόγραμμα μπορούν να εισέλθουν σε θέσεις του Ανώτερου Δημοσιοϋπαλληλικού Σώματος.

Παράλληλα, το Κέντρο Σπουδών Management και Δημόσιας Πολιτικής παρέχει και προγράμματα ευρύτερου ενδιαφέροντος όπως είναι τα εξής:

- “Management, προσωπική ανάπτυξη και δεξιότητες”,
- “Βασικό Πρόγραμμα για νέους προϊσταμένους”,
- “Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος”,
- “Διαχείριση Αλλαγών”,
- “Δημόσιο Λογιστικό” και
- “Οικονομικό Management”⁸⁰.

Από τα προαναφερόμενα διαφαίνεται ότι στην αλλοδαπή δημόσια διοίκηση και ιδιαίτερα στη Γαλλία και στην Αγγλία, η εκπαίδευση απευθύνεται κυρίως στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα των δημοσίων υπαλλήλων και όχι στο λοιπό προσωπικό ενώ ο κύριος όγκος των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων υφίσταται περισσότερο εκτός των ορίων των βασικών εκπαιδευτικών δομών (Γαλλία-ENA / Αγγλία-CMPS): στη Γαλλία μέσω εξειδικευμένων σχολών/ινστιτούτων και στην Αγγλία με αξιοποίηση των υπηρεσιών της αγοράς.

⁸⁰ Horton , “The Civil Service” in Horton and Farnham (eds.), Public Management in Britain, McMillan, 1999.

5.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

5.1. Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Στο σημείο αυτό δέον να επισημανθεί ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο σωστά δομημένη και συγκροτημένη είναι. Βάσει αυτού, τα στάδια στα οποία διαρθρώνεται η εκπαιδευτική διαδικασία είναι:

- (i) Διάγνωση των Εκπαιδευτικών Αναγκών
- (ii) Εκπαιδευτικός Προγραμματισμός
- (iii) Επιλογή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων
- (iv) Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων⁸¹

- (i) Το πρώτο και πιο κρίσιμο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η **διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών** και θεωρείται το πιο σημαντικό στάδιο διότι αποτελεί το σημείο εκκίνησης της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στόχος αυτού αποτελεί ο εντοπισμός της έλλειψης ή ανεπάρκειας που μπορεί να συνδέει την πραγματική και την προγραμματισμένη απόδοση του εργαζομένου και οι οποίες να “λειτουργούν” ετεροχρονισμένα, δηλ. να είναι διαφορετικές οι πραγματικές ανάγκες του εργαζομένου και η πραγματική του απόδοση στην εργασία να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικό χρόνο ανάλογα με τις πραγματικές του ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο από την μια μεριά καθορίζεται το είδος της εκπαίδευσης που χρειάζεται ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα και από την άλλη μεριά διασφαλίζεται η συνάφεια του εκπαιδευτικού προγράμματος με τις

⁸¹ Ραμματά, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, 2011, 307.

υπηρεσιακές ανάγκες⁸². Η διαδικασία, λοιπόν, της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών δέον να λαμβάνει υπόψιν:

- τις ανάγκες του οργανισμού,
- τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων του οργανισμού και
- τις πιθανές απαιτητικές δεξιότητες ορισμένων θέσεων του οργανισμού.

Όλα τα προαναφερθέντα κριτήρια είναι απαραίτητα να συσχετίζονται ώστε να είναι αποτελεσματική η όλη εκπαιδευτική διαδικασία. Συνήθως, το εν λόγω στάδιο απευθύνεται στους νεοπροσληφθέντες εργαζομένους και αυτό κρίνεται σκόπιμο γιατί για έναν νεοεισερχόμενο υπάλληλο που δεν έχει διαμορφώσει ακόμη την απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία είναι πολύ σημαντικό αναφορικά με τις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του να καλυφθούν τόσο οι αδυναμίες όσο και οι επιθυμίες του να συμμετέχει σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ώστε ο κάθε υπάλληλος να εξατομικεύεται με βάση αυτές τις ανάγκες και έτσι να σχεδιάζονται τα μετέπειτα εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίς λάθη. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται ως εξής:

- με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων,
- τη διενέργεια συνεντεύξεων
- την αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και
- κυρίως με τη συγκρότηση εσωτερικών εκπαιδευτών σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα στα Υπουργεία, σε νπδδ και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σε συνεργασία με στελέχη του ΕΚΔΔΑ⁸³.

(ii) Το δεύτερο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο **εκπαιδευτικός προγραμματισμός**. Μετά το πέρας της διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθούν η επιλογή και ο καθορισμός των στόχων και του περιεχομένου της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του τόπου και του χρόνου

⁸² Ξένος, (2003), 126.

⁸³ Βλ. ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118 Α/24.05.2011) “Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου υπολογιστών “ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ”.

πραγματοποίησης της εκπαίδευσης. Όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία διαμορφώνονται βάσει της συντελεσθείσας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών⁸⁴. Ειδικότερα, η εύστοχη στοχοθεσία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφορά:

- την αντίδραση των εκπαιδευομένων,
- την απόκτηση γνώσης,
- την αλλαγή της συμπεριφοράς τους
- και τα αποτελέσματα της απόδοσής τους αφού έχει συντελεστεί η εκπαίδευση.

Τα κριτήρια αυτά θεωρούνται ευλόγως σημαντικά γιατί σε αυτά στηρίζεται η μετέπειτα αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος⁸⁵.

Εν συνεχεία, καθορίζονται:

- ο αριθμός των εκπαιδευομένων και
- τα τμήματα από τα οποία προέρχονται ανάλογα με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τις επιθυμίες τους και το χρονικό διάστημα που έχει μεσολαβήσει αφότου παρακολούθησαν τελευταία φορά κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα⁸⁶.

Ειδικά για το τελευταίο, καθοριστικό κριτήριο αποτελεί το θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο του εκπαιδευόμενου αλλά και το κατά πόσο επιθυμεί να συμμετέχει ενεργά στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Για τον λόγο, λοιπόν, αυτόν οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγιο σχετικό με την ανάγκη, το ενδιαφέρον, την ωφέλεια και την προσδοκία τους από τη συμμετοχή τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα⁸⁷.

Αφού ολοκληρωθεί η επιλογή των εκπαιδευομένων, ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών οι οποίοι μπορεί να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης και ειδικοί οι οποίοι αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν σε συγκεκριμένα ζητήματα βάσει του επιπέδου γνώσεων και εμπειρίας που κατέχουν⁸⁸.

Στη συνέχεια, οι εκπαιδευτές μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τις βασικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης όπου η εμπειρία μετατρέπεται σε γνώση. Ειδικότερα, σύμφωνα με το μαθησιακό μοντέλο του David Kolb η πρωταρχική εμπειρία επιφέρει

⁸⁴ Παπαλεξανδρή / Μπουραντάς, (2003), 286.

⁸⁵ Χυτήρης, (2001), 123.

⁸⁶ Παπαλεξανδρή / Μπουραντάς, (2003), 286.

⁸⁷ Χυτήρης, (2001), 124.

⁸⁸ Παπαλεξανδρή / Μπουραντάς, (2003), 286.

τον αναστοχασμό ώστε ο εκπαιδευόμενος να εξάγει τα αρχικά συμπεράσματα από τα παραγόμενα αποτελέσματα ενώ στη συνέχεια τα αρχικά συμπεράσματα οδηγούν στη δημιουργία ενός κανόνα βάσει του οποίου σχεδιάζεται η περαιτέρω δράση⁸⁹.

(iii) Το τρίτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι **η επιλογή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων**. Αφού διαγνωστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και πραγματοποιηθεί ο εκπαιδευτικός προγραμματισμός, στη συνέχεια επιλέγονται από τον φορέα οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες οι οποίες ταξινομούνται:

▪ **στις τεχνικές στη θέση εργασίας** όπου συγκαταλέγονται :

- η καθοδήγηση από έμπειρους εργαζομένους (coaching),
- η εναλλαγή θέσεων (job rotation) και
- ο εμπλουτισμός των αρμοδιοτήτων της εκάστοτε θέσης (job enrichment) και γενικότερα μέθοδοι που άπτονται της προσωπικής ανάπτυξης⁹⁰,

▪ **στις τεχνικές εκτός θέσης εργασίας** που πραγματοποιούνται εκτός του εργασιακού χώρου όπου συγκαταλέγονται:

- τα σεμινάρια,
- οι διαλέξεις,
- οι μελέτες περιπτώσεων (case studies),
- η προσομοίωση (simulation),
- η υπόδυση ρόλων (role playing) κ.α.

όπου συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου⁹¹ και

▪ **στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση** με την οποία ο εργαζόμενος αποκτά τις γνώσεις που χρειάζεται χωρίς να παρευρίσκεται στον χώρο διδασκαλίας όπως συμβαίνει με τις προαναφερθείσες μεθόδους και επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning):

⁸⁹ Πασσάς/ Τσέκος, Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, 2004, 17.

⁹⁰ Ξένος, (2003), 139.

⁹¹ Ο.π., 139' Χυτήρης, (2001), 124.

- με την **τηλεδιάσκεψη** δηλ. σύνδεση μέσω του ευρυζωνικού δικτύου των συστημάτων και των υπολογιστών ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να επικοινωνούν μεταξύ τους,
- με την **ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή αλλιώς τηλεκπαίδευση** η οποία πραγματοποιείται ετεροχρονισμένα δηλ. στον χρόνο που εξυπηρετεί τον εκάστοτε εκπαιδευόμενο και όχι σε πραγματικό χρόνο όπως συμβαίνει με την τηλεδιάσκεψη, όπου το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μεταδίδεται στους εκπαιδευόμενους μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας σε ενότητες και
- με την **σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή αλλιώς τηλεκπαίδευση** η οποία πραγματοποιείται στον ίδιο χρόνο με τη διαφορά ότι ο εκπαιδευόμενος και ο εκπαιδευτής δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο αλλά χρησιμοποιούν τις τεχνικές της τηλεδιάσκεψης⁹².

(iv) Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η **αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων**. Πιο συγκεκριμένα αξιολογούνται:

- η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων,
- η συνέπεια των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων ως προς τις υποχρεώσεις τους,
- η αποτελεσματική διανομή του εκπαιδευτικού υλικού,
- το ικανοποιητικό επίπεδο των διδακτικών χώρων και
- η πραγματοποίηση της σωστής επιλογής των εκπαιδευτών και των εκπαιδευτικών μεθόδων⁹³.

Ουσιαστικά η αξιολόγηση αφορά:

- την συστηματική συλλογή και εκτίμηση πληροφοριών που άπτονται της επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος⁹⁴ και
- το κόστος-όφελος του προγράμματος.

⁹² Παπαλεναδρή / Μπουραντάς, (2003), 303.

⁹³ Ο.π. , (2003), 304.

⁹⁴ Χυτήρης, (2001), 151.

Αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγια μέσα από τα οποία συλλέγονται πληροφορίες για την εμπειρία της εκπαίδευσης των εκπαιδευόμενων, τον βαθμό ικανοποίησής τους από το περιεχόμενο, την διάρκεια, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα του εκπαιδευτικού προγράμματος και στο κατά πόσο εν τέλει τους βοήθησε ν' αποκτήσουν γνώσεις ή να έχουν καλύτερη απόδοση στον χώρο εργασίας τους. Αυτό λοιπόν που αξιολογείται είναι κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι επιτυχημένο⁹⁵. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης δέον ν' αξιολογεί την εκπλήρωση των επιμορφωτικών και οργανωτικών στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα, τόσο δηλ. σχετ. με την απόκτηση γνώσεων και την αλλαγή της συμπεριφοράς όσο και με τον βαθμό της τελικής απόδοσης των εκπαιδευομένων και των υπηρεσιών με τη χρήση ερωτηματολογίων αξιολόγησης και συνεντεύξεων⁹⁶.

⁹⁵ Χυτήρης, (2001), 154.

⁹⁶ Πετρίδου, Ο ρόλος της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική, 1993.

5.2. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Είναι γεγονός ότι ο επιτυχημένος σχεδιασμός και η διενέργεια κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος “ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδρομή για να φτάσει” στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαδρομή αυτή άρχεται με την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών, συνεχίζει με τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών ενοτήτων ενόψει της προαναφερθείσας ανίχνευσης και την υλοποίηση του επιμορφωτικού προγράμματος και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης επιμόρφωσης, ως μιας διαδικασίας που στοχοθετεί να συλλέξει στοιχεία και να καταλήξει στο συμπέρασμα εάν η έκθεση του επιμορφωτικού προγράμματος είναι επιτυχημένη⁹⁷ για τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές, γενικότερα όλους τους συντελεστές του εκπαιδευτικού προγράμματος και φυσικά για την Δημόσια Διοίκηση.

Ειδικότερα, στις δημόσιες υπηρεσίες της Ελλάδας η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των επιμορφωτικών προγραμμάτων εστιάζεται περισσότερο στις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων και στις επιμορφωτικές μεθόδους και λιγότερο σε ζητήματα που άπτονται της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και γενικότερα των δημοσίων υπηρεσιών. Δηλ. υστερούμε να δούμε την επίπτωση της αξιολόγησης στην καθημερινότητα των δημοσίων υπαλλήλων, στο πόσο τους άλλαξε. Η διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της επιμορφωτικής διαδικασίας δεν είναι μια στατική διαδικασία αλλά είναι συνεχής και αέναη προκειμένου να συμβάλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιμόρφωσης και εν τέλει στην αποδοτικότητα των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα λαμβάνει χώρα:

- **πριν την διεξαγωγή** ενός επιμορφωτικού προγράμματος (εκ των προτέρων αξιολόγηση)
- **κατά την διάρκεια** της διεξαγωγής του επιμορφωτικού προγράμματος (διαμορφωτική αξιολόγηση)

⁹⁷ Πετρίδου, Ο ρόλος της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική, 1993.

- **μετά το τέλος** του προγράμματος (αθροιστική αξιολόγηση) και
- **μετά την μεσολάβηση έξι μηνών** από την διεξαγωγή του προγράμματος (εκ των υστέρων αξιολόγηση)

όπου η τελευταία αποσκοπεί στην εξέταση της θέσης των επιμορφωμένων εργαζομένων του δημοσίου τομέα και των προϊσταμένων τους για την επιμόρφωση και την δια βίου μάθηση, δύο έννοιες άμεσα συνυφασμένες και απόλυτα αναγκαίες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής Δημόσιας Διοίκησης, στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους δημοσίους υπαλλήλους και τις υπηρεσίες τους και στον εντοπισμό ενδεχόμενων δυσλειτουργιών στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα όταν λείπουν τα στελέχη τους⁹⁸. Σε κάθε περίπτωση επί του πρακτέου διερευνώνται τα εξής:

- η στάση των εργαζομένων και των προϊσταμένων για την επιμόρφωση,
- η συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων,
- η σκοπιμότητα και τα κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα καθώς και
- τα κίνητρα που δίνουν οι προϊστάμενοι στους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους σε αυτά.

Η διερεύνηση αυτή υλοποιείται από τους ίδιους τους συμμετέχοντες στα επιμορφωτικά προγράμματα, τους καθηγητές, τους σπουδαστές και το προσωπικό που οργανώνει αυτά κατά την διάρκεια της επιμόρφωσης με μεταβλητές που άπτονται της αποτίμησης κόστους - οφέλους από τη συμμετοχή στο επιμορφωτικό πρόγραμμα και πιο συγκεκριμένα διερευνώνται:

- η συχνότητα πρακτικής εφαρμογής των αποκτηθέντων γνώσεων καθημερινά στον χώρο εργασίας και
- ο βαθμός συνάφειας της θεματικής ενότητας του επιμορφωτικού προγράμματος με το αντικείμενο εργασίας

ενώ μετά το πέρας της επιμόρφωσης η διερεύνηση αυτή υλοποιείται είτε από τον ίδιο τον φορέα επιμόρφωσης είτε από εξωτερικό φορέα καθώς και από τους ίδιους τους

⁹⁸ Παλαιοκρασάς, Αξιολόγηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων / Δραστηριοτήτων Μάθησης, σημειώσεις στο πλαίσιο του σεμιναρίου “Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση”, 2005.

συμμετέχοντες στο πρόγραμμα. Στο τελικό στάδιο της αξιολόγησης διερευνάται ο αντίκτυπος της επιμόρφωσης στην εργασιακή καθημερινότητα του υπαλλήλου αλλά και στη λειτουργία των οργανισμών με το ΙΝ.ΕΠ. να πρωτοστατεί αποστέλλοντας στις υπηρεσίες ερωτηματολόγια στα οποία τόσο οι επιμορφωθέντες όσο και οι προϊστάμενοί τους οφείλουν να δώσουν πληροφορίες για το επίπεδο αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων που έλαβαν κατά τη συμμετοχή τους στο επιμορφωτικό πρόγραμμα οι πρώτοι και για τον βαθμό βελτίωσης της λειτουργίας των υπηρεσιών που προΐστανται οι δεύτεροι⁹⁹.

Ιδιαίτερα κρίσιμο είναι το ζήτημα της εκπαίδευσης στο πλαίσιο αξιολόγησης του δημοσίου υπαλλήλου και εν τέλει στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα, από τα πρώτα στοιχεία που διερευνώνται αναφορικά με την ποιότητα της υπηρεσιακής δραστηριότητας του δημοσίου υπαλλήλου είναι τα εξής:

- η εκπαίδευση και η επιμόρφωσή του,
- η επαγγελματική και διοικητική του εμπειρία,
- οι επιλογές σταδιοδρομίας καθώς και
- οι λοιπές δραστηριότητες όπως είναι η συμμετοχή σε επιτροπές, οι δημοσιεύσεις, οι έρευνες κ.λπ.,
- ζητήματα που άπτονται της γνώσης του αντικειμένου του φορέα, της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης
- οι διοικητικές ικανότητες του δημοσίου υπαλλήλου και πιο συγκεκριμένα:
 - η στρατηγική σκέψη,
 - η διαχείριση ανθρώπων ,
 - η επίτευξη αποτελεσμάτων και
 - η διαχείριση αλλαγών

Όλα τα προαναφερθέντα σημαίνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που διαθέτουν αυτά τα στοιχεία είναι άνθρωποι που ευθυγραμμίζουν έμπρακτα τη συμπεριφορά τους με τις ανάγκες της οργάνωσης προσεγγίζοντας τις οργανωτικές αλλαγές με διαφάνεια και

⁹⁹ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση, Οδηγός Εφαρμογής, 2010.

δέσμευση διαχειριζόμενοι αποτελεσματικά την απόδοση και ανάπτυξη των συνεργατών τους. Τα προαναφερθέντα στοιχεία αντλώνται από το βιογραφικό σημείωμα του εκάστοτε εργαζόμενου στον δημόσιο τομέα, τη φόρμα αξιολόγησης που πρέπει να χρησιμοποιείται και τη διαβάθμιση των διοικητικών ικανοτήτων μέσω του πλαισίου συμπεριφορών ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της τελικής βαθμολογίας των δημοσίων υπαλλήλων.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Armstrong , Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition, Kogan Page,London and Philadelphia,2009' Accenture , Skills for the future , Accenture policy and corporate affairs in conjunction with the Lisbon Council, 2007' Becker /Huselid / Ulrich ,The HR Scorecard:Linking people , strategy and performance, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001' Mc Daniel /Whetzel /Schmidt /Maurer, The validity of employment interviews: A comprehensive Review and Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 1994,599-616' Βλ. και ν.4369/2016(ΦΕΚ 33/Α/27.2.2016).

6.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει τη συμβολή της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου προς τους επιμορφωμένους - σπουδαστές του ΙΝ.ΕΠ. προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας του ΙΝ.ΕΠ. και για το αν η επιμόρφωση που παρέχεται στους σπουδαστές του ΙΝ.ΕΠ. είναι αξιοποιήσιμη από αυτούς στην καθημερινότητα της εργασίας τους και επαρκής για την διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η μέθοδος επιλογής ερωτηματολογίου πλεονεκτεί στο ότι υπάρχει υψηλότερο ποσοστό επιστροφής του από τους ερωτώμενους, είναι κατάλληλη για ανοιχτές ερωτήσεις και βέβαια ότι η επιστροφή των ερωτηματολογίων πραγματοποιείται με γρήγορο ρυθμό. Εντούτοις, η μέθοδος αυτή μειονεκτεί στο ότι ο ερευνητής δύναται ν' ασκήσει επιρροή στις απαντήσεις και ότι ο χρόνος που έχουν οι ερωτηθέντες για ν' απαντήσουν είναι περιορισμένος¹⁰¹.

¹⁰¹ Σταθακόπουλος, Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, 1997, 83.

7.ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Όπως έχει προαναφερθεί, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου προς τους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ. που παρακολούθησαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του εν λόγω φορέα. Την χρονική περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας διεξήχθησαν τέσσερα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία έλαβαν μέρος πενήντα υπάλληλοι του δημόσιου τομέα συνεχιζόμενης κατάρτισης. Από αυτούς απάντησαν στο ερωτηματολόγιο οι τριάντα οι οποίοι “μεταφράζονται” σε ποσοστό 60%. Βάσει, λοιπόν, των στοιχείων προκύπτει ότι το 63% των ερωτώμενων απάντησε ότι παρακολουθεί για πρώτη φορά επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. ενώ το 36% είχε παρακολουθήσει ξανά στο παρελθόν κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Γι’ αυτούς που παρακολούθησαν στο παρελθόν εκπαιδευτικό πρόγραμμα το 85% αυτών απάντησαν ότι αξιοποίησαν τις γνώσεις που αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα στον χώρο εργασίας τους ενώ το 14% απάντησε ότι το γνωστικό πεδίο που απέκτησε δεν έγινε αξιοποιήσιμο. Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υλικό το 92% πρόσκεινται θετικά ενώ το 8% μέτρια. Όσον αφορά τη μέθοδο διδασκαλίας, το 51% έχει θετική γνώμη, το 30% ούτε θετική ούτε αρνητική ενώ το 19% έχει αρνητική γνώμη. Για τους εκπαιδευτές το 69% έχει πολύ θετική γνώμη, το 19% θετική και το 12% ούτε θετική ούτε αρνητική. Το 20% των ερωτηθέντων έχει πολύ θετική άποψη για τον χώρο διενέργειας του επιμορφωτικού προγράμματος, το 25% θετική, το 45% ούτε θετική ούτε αρνητική ενώ το 10% αρνητική. Όσο για το κατά πόσο οι ερωτηθέντες θ’ αξιοποιήσουν τις γνώσεις που θα αποκομίσουν, το 77% δήλωσε πάρα πολύ, το 6% πολύ, το 3% μέτρια και το 14% λίγο. Αναφορικά με το εάν τελικά οι γνώσεις που απέκτησαν οι επιμορφωμένοι του ΙΝ.ΕΠ. από τα επιμορφωτικά προγράμματα τους βοήθησαν στην καθημερινότητα της εργασίας τους και κυρίως εάν είδαν διαφορά με θετικό πρόσημο στη λειτουργία και εν τέλει στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης το 78% δήλωσε πάρα πολύ, το 8% πολύ, το 3% ούτε θετικά ούτε αρνητικά ενώ το 11% λίγο.

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων επιμορφωμένων του ΙΝ.ΕΠ. στο ερωτηματολόγιο και γενικότερα από τα ποσοστά προκύπτει ότι είναι πολύ

ικανοποιημένοι από το επιμορφωτικό έργο του εν λόγω φορέα και ειδικότερα αυτή τους η ικανοποίηση αποτυπώνεται ιδιαίτερα στο κατά πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. λειτούργησαν ευεργετικά στην καθημερινότητα της εργασίας των ερωτηθέντων και βέβαια στον χώρο της Δημόσιας Διοίκησης. Βέβαια σημαντικό ρόλο σε αυτό το αποτέλεσμα συνετέλεσαν το εκπαιδευτικό υλικό, οι εκπαιδευτές, η μέθοδος και ο χώρος διδασκαλίας. Ωστόσο, επειδή από τους πενήντα υπαλλήλους που συμμετείχαν στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ., οι τριάντα απάντησαν, οπότε υπολείπεται ένα ποσοστό του 20% και συνεπώς δεν δύναται να διαμορφωθεί μια εντελώς ξεκάθαρη εικόνα για τα ζητήματα που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Παρ' όλα αυτά η πρώτη ένδειξη εκ του αποτελέσματος είναι ικανοποιητική.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Συμπερασματικά, παρατηρείται μια σταδιακή βελτίωση της επιμορφωτικής διαδικασίας στην Ελλάδα τόσο ως προς το νομοθετικό της πλαίσιο όσο και ως προς την συνεισφορά των φορέων που είναι αρμόδιοι των επιμορφωτικών μεθόδων με το ΕΚΔΔΑ μαζί με τις εκπαιδευτικές του μονάδες να έχουν την πρωτοκαθεδρία στην πολύτιμη συμβολή τους στην ανάπτυξη και ενίσχυση του θεσμού της επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Όπως προκύπτει, το ΕΚΔΔΑ το οποίο είναι νηδών εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εσωτερικών προσφέρει τα μέγιστα επιμορφωτικά προγράμματα το αποτέλεσμα των οποίων δικαιώνει τη συγκεκριμένη επιλογή και για τους ίδιους τους φορείς και για το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την Δημόσια Διοίκηση. Παρ' όλα αυτά ο χώρος της Δημόσιας Διοίκησης χρήζει πάντοτε περιθώρια βελτιωτικών κινήσεων που θα τονώσουν ακόμη περισσότερο την αποτελεσματικότητά της και για την ίδια αλλά κυρίως για την κοινωνία μας.

Σίγουρα το στελεχιακό δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης διαθέτει πνεύμα αλληλεγγύης, επαγγελματισμό, ικανότητες και θέληση προκειμένου να υλοποιήσει το μεταρρυθμιστικό άλμα¹⁰². Για να επιτευχθεί αυτό το μεταρρυθμιστικό άλμα προτείνεται η ενσωμάτωση της επιμορφωτικής λειτουργίας και των εκπαιδευτικών μηχανισμών της σ' ένα ευρύτερο πεδίο διοικητικής καινοτομίας, αλλαγής διοικητικής κουλτούρας και μεταρρύθμισης του στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς και συνεχείς έρευνες benchmarking, αναφορικά με τις επιδόσεις των άλλων εκπαιδευτικών οργανισμών (δημοσίων και ιδιωτικών, Ελλάδας και εξωτερικού). Εν τέλει, πρέπει να είναι μια “in house” επιμόρφωση σε βάθος χρόνου που να έχει συγκεκριμένη στοχοθεσία για να έχει αποτέλεσμα ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η ωφελιμότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.

Καταλήγοντας στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια εξέτασης της συμβολής της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας

¹⁰² Μουστακάτου / Κουρέτα, Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, επιμ. Μακρυδημήτρης Α. , 2014,592.

Διοίκησης αναδεικνύοντας προς τούτο φορείς που συντελούν προς αυτό το βήμα με κέντρο αναφοράς το ΙΝ.ΕΠ. Πάντως η παρούσα εργασία θα μπορούσε ν' αποτελέσει «αφετηρία» για την πραγματοποίηση στο μέλλον μιας μεγαλύτερης σε έκταση έρευνας, η οποία θα συμπεριλάμβανε μεγαλύτερο δείγμα από δημόσιες υπηρεσίες σε ολόκληρη την Ελλάδα καθώς και έρευνας σύγκρισης του ΕΚΔΔΑ ή των λοιπών ελληνικών εκπαιδευτικών φορέων με αντίστοιχους του εξωτερικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αλεξιάδη Α. / Περιστέρα Β. , Η Αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 18, 2000.
2. Βελλή Α., Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα, περιοδικό Ενημερωτική Έκθεση, τεύχ, 23 , 1996.
3. Γιαννακούλας Γ., Όροι και προϋποθέσεις της αποτελεσματικής εκπαίδευσης, περιοδικό Δημόσιος Τομέας, τεύχ. 177, 2001.
4. Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, 1991.
5. Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2014.
6. Κόκκος Α., Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, 2005.
7. Λαζάρου Ξ., Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 8, 1997.
8. Λυμπερόπουλος Κ., Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 19, 2001.
9. Μακρυδημήτρης Α. / Μιχαλόπουλος Ν., Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων, Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950 - 1998, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1998.
10. Μακρυδημήτρης Α., Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, επιμ. Πραβίτας Ηλ. 3η εκδ., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2008.
11. Μιχαλόπουλος Ν., Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση: Επέκεινα του πρακτικού ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 12, 1998.
12. Μουστακάτου Β. / Κουρέτα Α., Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, επιμ. Μακρυδημήτρης Α., εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 2014.
13. Μπένος Σ., Συνέδριο Economist: "Ποιότητα - το κλειδί της επιτυχίας. Εμπειρίες και παραδείγματα από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ", Αθήνα, 1997.
14. Ξένος Δ., Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.
15. Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 1997.

16. Παγκάκης Γ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 18, 2000.
17. Παλαιοκρασσάς Σ., “Αξιολόγηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων / Δραστηριοτήτων Μάθησης”, σημειώσεις στο πλαίσιο του σεμιναρίου “Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση”, τομέας Δημοσίου Management, ΙΝ.ΕΠ., Αθήνα, 2005.
18. Παπαδημητρόπουλος Δ., Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των πολιτών, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 7, 1997.
19. Παπαλεξανδρή Ν. / Χαλικιάς Γ. / Παναγιωτοπούλου Λ., Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001.
20. Παπαλεξανδρή Ν. / Μπουραντάς Δ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2002.
21. Οι ίδιοι, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003.
22. Πασσάς Α. / Τσέκος Θ., Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, Μελέτες ΙΝΕ (Ινστιτούτο Εργασίας), Αθήνα, 2004.
23. Πετρίδου Ε., Ο ρόλος της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική, 1993.
24. Η ίδια, Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 22, 2002.
25. Ραμματά Μ., Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση, τεύχ. 32.
26. Η ίδια, Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2011.
27. Ρούσης Γ., Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Gutenberg, Αθήνα, 1984.
28. Ρωσσίδης Ι, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 2014.
29. Σαϊτης Χ., Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 9, 1997.
30. Σταθακόπουλος Β., Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα, 1997.
31. Τάχος Α. / Συμεωνίδης Ι., Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα, Σύστημα Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου, 1999.
32. Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001.

33. Εγκύκλιος Γενικού Γραμματέα ΕΚΔΔΑ “Ανασχεδιασμένα επιμορφωτικά προγράμματα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης”.
34. Ενημέρωση ΕΚΔΔΑ, τεύχ. 21.
35. European Center for the Development of Vocational Training, Το Cedefop με λίγα λόγια, Προς τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού πεδίου για τη δια βίου μάθηση, 2005.
36. Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση, Οδηγός Εφαρμογής ΕΚΔΔΑ, 2010.
37. Οδηγός Προγραμμάτων Κατάρτισης ΣΕΥΥΟ.
38. Παπαγιάννης Δ., Ευρωπαϊκό Δίκαιο, 4^η έκδ., εκδ.Αντ.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα, 2011.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Baroukh N., / Kleiner B., Recruitment and Training of Public Servants, Management Research News, Vol 25, No 3, 2002.
2. Cafarella R.S., Planning Programs for adult Learners, San Francisco: Jossey Bass, 2002.
3. Evans J. / Lindsay W., The Management and Control of Quality, Fourth Edition, South-Western College Publishing Cincinnati, Ohio, 1999.
4. Oakland J., Total Quality Management, Butterworth - Heinemann, LTD, 1993.
5. Pfeffer J., Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the workforce, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
6. Rabin J. / Hidreth W. / Miller G., Handbook of Public Administration Marcel Dekker, New York, 1989.
7. Riggs W., Administration in developing, Houghton Mifflin Company, Boston, 1964.
8. Rummier G. / Brache A., Improving Performance, Second Edition, Jossey - Bass Inc, 1995.
9. Senge P., The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Currency, New York, NY, 1990.
10. Armstrong M., Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2009.
11. Accenture, Skills for the future, Accenture policy and corporate affairs in conjunction with the Lisbon Council, 2007.

12. Becker B./Huselid A./Ulrich D., The HR, scorecard: Linking people, strategy and performance, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.
13. Mc Daniel M.A./ Whetzel D.L./Schmidt F.L./Maurer S.D., The validity of employment interviews : A comprehensive Review and Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology, 1994.
14. Hellenic Presidency of the Council of the European Union, Training Needs Analysis Methodologies in Public Administration and Training Activities for European Integration. A comparative report in European Union Member Countries, 2003.
15. OECD, Public Service Training Systems in OECD Countries, Sigma Papers, no 16.
16. Chemla E., La formation professionnelle, Revue Francaise d'Administration Publique, no 104,2002.
17. Kessler M.C., L'Ecole Nationale d'Administration, 1978.
18. Kessler M.C., Histoire: la politique de la haute fonction publique, Presses de la FNSP, Paris, 1978.
19. De Forges J-M., L'Ecole Nationale d'Administration , PUF, 1989.
20. Bellier I., L'ENA comme si vous y etiez, Seuil,1993.
21. Ecole Nationale d'Administration, Conditions d'accès et régime de la scolarité,Journal Officiel.
22. Peters B.G., The politics of Bureaucracy, Rout ledge, 2001.
23. Bird Dennis L., The Civil Service College 1970-1995, HMSO Books,1995.
24. Horton S., "The Civil Service" in Horton S. and Farnham D.(eds), Public Management in Britain, McMillan, 1999.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

1. Παπακωνσταντίνου Α., Δημόσια Διοίκηση και Δημοκρατία, Όψεις μιας πολυεπίπεδης σχέσης, Εισήγηση στο τρίτο συνέδριο διοικητικών επιστημονων, <http://www.epkodi.gr/site/index.php.arthra?start=40>
2. <http://www.cedefop.eu.int>
3. <http://www.studyvisits.cedefop.eu.int>
4. <http://cedefop.eu.int/library.asp>
5. <http://eoppep.gr>

6. <http://www.belgium.be/eportal>
7. <http://www.inap.map.es/inapnews/esfp/act-form/form-con.htm>
8. <http://www.sspa.it>
9. <http://www.etat.lu/MFP>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΝ.ΕΠ.

ΜΕΡΟΣ Α

Παρακολουθείτε για πρώτη φορά επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. ή έχετε παρακολουθήσει αντίστοιχο πρόγραμμα στο παρελθόν;	Πρώτη Φορά 63%	Στο Παρελθόν 36%		
Αξιοποιήσατε τις γνώσεις που αποκομίσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα στον χώρο εργασίας σας;	ΝΑΙ 85%	ΟΧΙ 14%		
Εκπαιδευτικό Υλικό που χρησιμοποιήθηκε	ΘΕΤΙΚΑ 92%	ΜΕΤΡΙΑ 8%		
Μέθοδος Διδασκαλίας που χρησιμοποιήθηκε	ΘΕΤΙΚΑ 51%	ΜΕΤΡΙΑ 30%	ΑΡΝΗΤΙΚΑ 19%	
Εκπαιδευτές που χρησιμοποιήθηκαν	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ 69%	ΘΕΤΙΚΑ 19%	ΜΕΤΡΙΑ 12%	
Χώρος διδασκαλίας που χρησιμοποιήθηκε	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ 20%	ΘΕΤΙΚΑ 25%	ΜΕΤΡΙΑ 45%	ΑΡΝΗΤΙΚΑ 14%
Αξιοποίηση των γνώσεων	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ 77%	ΘΕΤΙΚΑ 6%	ΜΕΤΡΙΑ 3%	ΑΡΝΗΤΙΚΑ 14%
Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης	ΠΟΛΥ ΘΕΤΙΚΑ 78%	ΘΕΤΙΚΑ 8%	ΜΕΤΡΙΑ 3%	ΑΡΝΗΤΙΚΑ 11%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

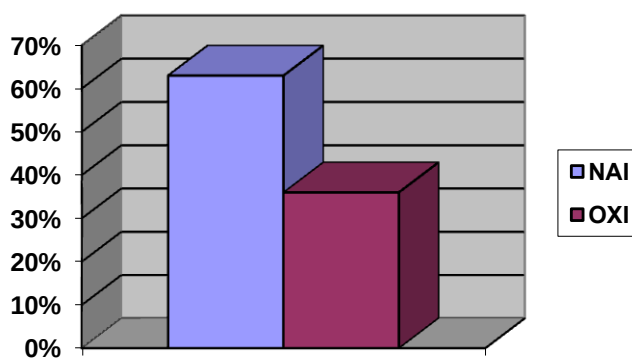
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Β΄

1. Παρακολουθείτε για πρώτη φορά επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ.;

α. Ναι 63%

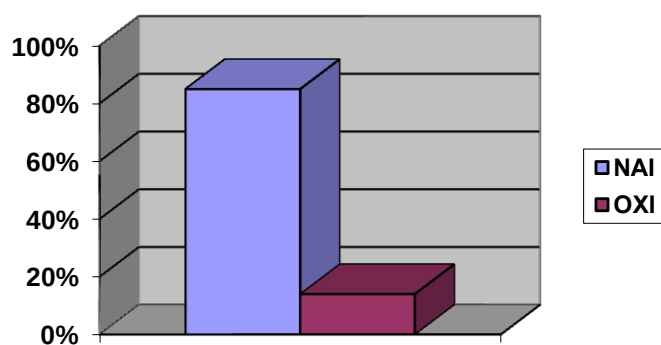
β. Όχι 36%



2. Αξιοποιήσατε τις γνώσεις που αποκομίσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα στον χώρο της εργασίας σας;

α. Ναι 85%

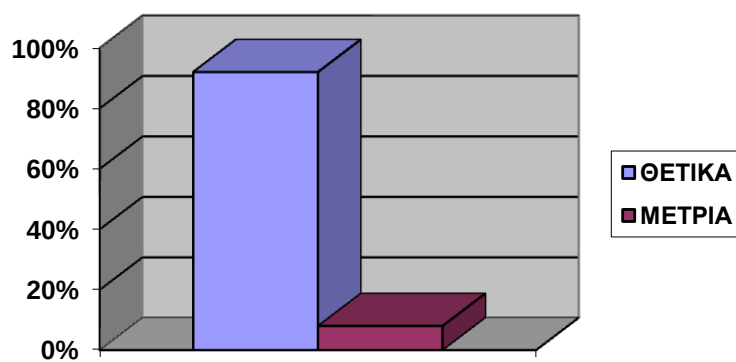
β. Όχι 14%



3. Πως κρίνετε το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε;

α. Θετικά 92%

β. Μέτρια 8%

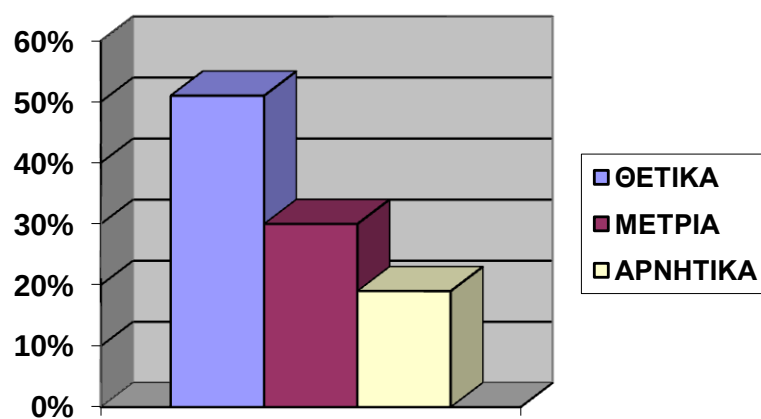


4. Πως κρίνετε την μέθοδο διδασκαλίας που χρησιμοποιήθηκε;

α. Θετικά 51%

β. Μέτρια 30%

γ. Αρνητικά 19%



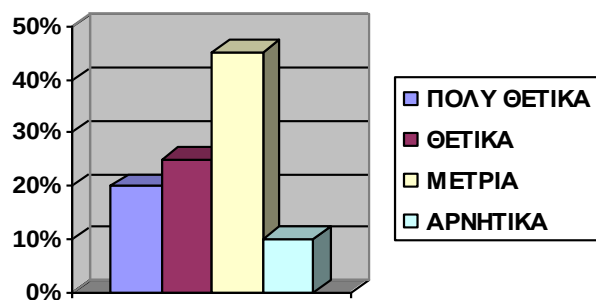
5. Πως κρίνετε τον χώρο διδασκαλίας για την διεξαγωγή του επιμορφωτικού προγράμματος;

α. Πολύ θετικά 20%

β. Θετικά 25%

γ. Μέτρια 45%

δ. Αρνητικά 10%

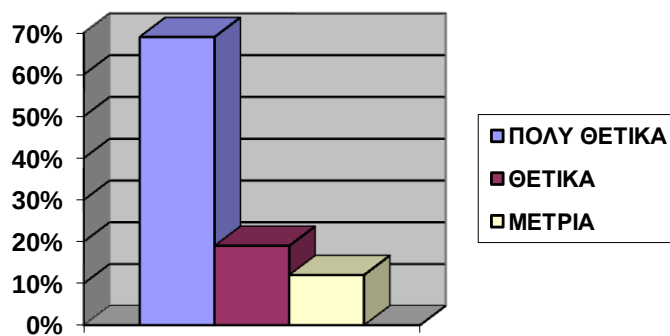


6. Πως κρίνετε τους εκπαιδευτές του επιμορφωτικού προγράμματος του ΙΝ.ΕΠ.;

α. Πολύ θετικά 69%

β. Θετικά 19%

γ. Μέτρια 12%



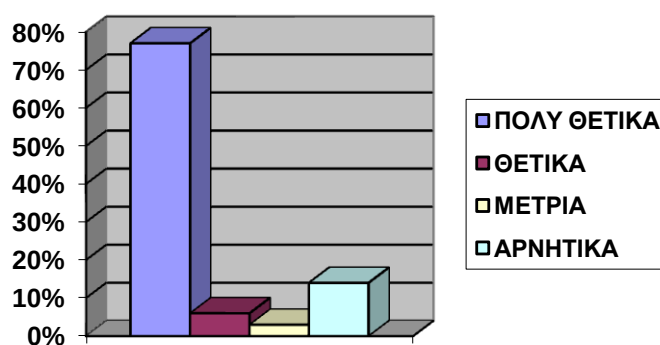
7. Πως κρίνετε τις γνώσεις που αξιοποιήσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα;

α. Πολύ θετικά 77%

β. Θετικά 6%

γ. Μέτρια 3%

δ. Αρνητικά 14%



8. Πως κρίνετε τα επιμορφωτικά προγράμματα για την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης;

α. Πολύ θετικά 78%

β. Θετικά 8%

γ. Μέτρια 3%

δ. Αρνητικά 11%

