



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»**

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΑΣΤΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

**"Καινοτόμοι τρόποι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης
του στελεχιακού δυναμικού
των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης:
Η περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας"**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Χατζηγεωργίου Γεώργιος του Νικολάου,
Α.Μ. 0814Μ027**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:
Βασιλική Δεληθέου, Επίκουρη Καθηγήτρια, Επιβλέπουσα
Ιωάννης Ψυχάρης, Καθηγητής
Αντώνιος Ροβολής, Αναπληρωτής Καθηγητής**

Αθήνα 2016

Copyright © Γεώργιος Χατζηγεωργίου, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ...	10
1.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.....	10
1.1.1 Γενικά	10
1.1.2 Δημόσια Διοίκηση.....	11
1.2 Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	12
1.3 Η σημασία της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	13
1.4 Η διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	16
1.4.1 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.....	16
1.4.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	17
1.4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	18
1.4.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στους απλούς υπάλληλους.....	18
1.4.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στα στελέχη	20
1.4.3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης έκτος θέσης εργασίας.....	21
A. Μελέτη περιπτώσεων	22
1.4.4 Η εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης	24
1.5 Καινοτομικές μέθοδοι εκπαίδευσης	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	29
2.1 Οι Περιφέρειες ως δεύτερος βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	29
2.2 Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	35
3.1 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα	35

3.1.1 Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.....	35
3.2 Οργανισμοί εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	37
3.2.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)	37
3.2.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)	38
3.2.3 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.).....	38
3.2.4 Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)	39
3.2.5 Λοιποί εκπαιδευτικοί φορείς	39
3.3 Νομοθετικό Πλαίσιο που καθορίζει την εκπαίδευση του προσωπικού των Ο.Τ.Α.	41
3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο που συνδέει τη στρατηγική των ΟΤΑ με την εκπαίδευση.....	43
3.4.1 Εκπαίδευση.....	43
3.4.2 Καινοτομία και Περιφέρειες.....	44
3.5 Η εκπαίδευση του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω των οργανισμών εκπαίδευσης.....	46
3.5.1 Γενικά	46
3.5.2 Επιμόρφωση	47
3.5.3 Εκπαίδευση.....	50
3.6 Η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση	52
3.7 Πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αιρετών και στελεχών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	53
3.8 Πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αιρετών και στελεχών στην Ελλάδα.....	58
3.9 Χρηματοδότηση πρακτικών επιμόρφωσης στις Περιφέρειες	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΑ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	62
4.1 Μεθοδολογία και σκοπός	62
4.2 Δείγμα.....	62

4.3 Συλλογή δεδομένων.....	63
4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	63
4.5 Συμπεράσματα έρευνας	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83
1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	83
2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	84
Συνέντευξη 1.	88
Συνέντευξη 2.	90

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Φύλο	64
Διάγραμμα 2 Ηλικία	65
Διάγραμμα 3 Εκπαίδευση.....	65
Διάγραμμα 4 Σχέσεις Εργασίας.....	66
Διάγραμμα 5 Συμβολή επιμόρφωσης	69
Διάγραμμα 6 Αντικείμενα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	69
Διάγραμμα 7 Συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων τον τελευταίο χρόνο	71
Διάγραμμα 8 Τεχνολογία στην εργασία	72
Διάγραμμα 9 Νέες τεχνολογίες στην επιμόρφωση.....	72
Διάγραμμα 10 Καινοτομία και Περιφέρεια.....	73

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1 Εισαγωγική εκπαίδευση.....	67
Πίνακας 2 Ποιότητα εκπαιδευτικών πρακτικών	67
Πίνακας 3 Πρόσβαση στις εκπαιδευτικές πρακτικές	68
Πίνακας 4 Εκπαιδευτικές μέθοδοι.....	70

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου επίκουρη καθηγήτρια κυρία Δεληθέου Βασιλική. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου, για την προσεκτική ανάγνωση της εργασίας μου και για τις πολύτιμες υποδείξεις τους. Ευχαριστώ τους εργαζόμενους στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τον Εκτελεστικό Γραμματέα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας για την πολύτιμη βοήθεια του. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια. Αφιερώνω αυτή την εργασία στην μητέρα μου και στον πατέρα μου.

Γεώργιος Χατζηγεωργίου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική πορεία και βιωσιμότητα κάθε οργανισμού, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού. Η ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού επωφελείται και βελτιώνεται μέσα από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων και των στελεχών τους. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στους τρόπους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του στελεχιακού δυναμικού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσα από την καινοτομία, μέσω της μελέτης περίπτωσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, στη σημασία και την ανάγκη της εκπαίδευσης, στη διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού, στις μεθόδους εκπαίδευσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στις αρμοδιότητες των φορέων της, καθώς και στις αρμοδιότητες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται οι Οργανισμοί που ασχολούνται με την εκπαίδευση σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση, το καθεστώς που ισχύει για την εκπαίδευση στους Ο.Τ.Α., πρακτικές επιμόρφωσης αιρετών και στελεχών στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, καθώς επίσης πως μπορούν να γίνουν πιο καινοτόμες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας που έγιναν στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας μέσω της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και μελλοντικές προτάσεις.

Λέξεις κλειδιά

Εκπαίδευση, επιμόρφωση, ανθρώπινο δυναμικό, στελέχη, καινοτόμες εκπαιδευτικές μέθοδοι, καινοτομία, Δημόσια Διοίκηση, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

ABSTRACT

The development of human resources is the basic prerequisite for efficient progress and viability of any organization, either public or private. The development of the employers of an organization is benefited and improved by the education and training of officials and executives. Exactly the same fact applies in the case of local authorities.

This paper refers to the means of education and training of the personnel of local authorities through innovation, through the case study of the Region of Central Macedonia. So, in the first chapter there is a report on human resources management in Public Org., the importance and the necessity of education, to the process of staff training, on training methods. The second chapter is a reference in the field of local government, the powers of bodies, as well as the competences of Region of Central Macedonia.

The third chapter lists the Education Agencies of Public Org., the regime applicable to education to local authorities, practices that are used for the education of the elected officials in Europe and in Greece, as well as the way with whom these practices can become more innovative. In the fourth chapter is presented the methodology and the results of research that was undertaken in the Region of Central Macedonia through the use of a questionnaire. The fifth chapter presents the conclusions that were emerged from the research and possible future proposals.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς αποτελεί μείζον ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα, κάθε οργανισμός πρέπει να επιλέγει τα πιο ικανά στελέχη του για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του ή τις πιο κατάλληλες και σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές για την επιμόρφωση των στελεχών.

Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών και γι' αυτό δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προγράμματα και τις πρακτικές που εφαρμόζονται. Για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, οι οργανισμοί έχουν ως πρώτο στόχο τη διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης του στελεχειακού δυναμικού και στο τελικό στάδιο την αξιολόγησή του, όπου μπορεί να διαπιστώσει τις αποδόσεις του προσωπικού οι οποίες πρέπει να ικανοποιούν τους στόχους του. Εκτός από την εκπαίδευση των υπαλλήλων, σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει και η επιμόρφωση των στελεχών, που πρέπει να εκμεταλλεύονται κάθε ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεών τους, για τη βελτίωση της απόδοσής τους και της ικανοποίησής τους, από την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Πρέπει να τους παρέχεται η δυνατότητα να συμμετέχουν σε διάφορες οργανώσεις ή σεμινάρια χωρίς όμως να επωμιστούν τα έξοδα.

Έτσι με αυτό τον τρόπο δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο, αφού αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του, να τις εφαρμόσει πάνω στην εργασία του προς όφελός της, με σκοπό και ο ίδιος να νιώθει περισσότερο ικανοποιημένος από την εργασία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

1.1.1 Γενικά

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (συχνά αναφερόμενη και ως Δ.Α.Δ.), αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Αρχικά, εφαρμόστηκε σαν απλός οδηγός για τη βελτίωση των άσχημων, εκείνη την περίοδο, συνθηκών εργασίας. Στη συνέχεια, μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση σε Ευρώπη και Αμερική, αναδείχθηκε η σημασία της σχέσης εργαζόμενου και εργοδότη και άρχισε να γίνεται απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Τέλος, λόγω της γρήγορης ανάπτυξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, υιοθετώντας και τις αρχές της Διοίκησης Προσωπικού, αναπτύχθηκε στους περισσότερους τομείς των επιχειρήσεων και των Δημόσιων Οργανισμών, από τη στελέχωση και εκπαίδευση, μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση, την εφαρμογή και τη χρήση στρατηγικής.

Στους Οργανισμούς, είτε πρόκειται για δημόσιους είτε για ιδιωτικούς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία που χρησιμοποιεί η διοίκηση ή ο κλάδος του Management ενός οργανισμού, που σχεδιάζει, εφαρμόζει και επιτηρεί μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός Οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα (Παγκάκης, 1998). Η συγκεκριμένη λειτουργία, περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής του ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των Οργανισμών στον οποίο ανήκουν.

Από τον παραπάνω ορισμό φαίνεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην ύπαρξη και τη λειτουργία κάθε οργανισμού. Έτσι, ως ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003), θεωρείται το σύνολο των ταλέντων

και της απόδοσης όλων των ανθρώπων ενός Οργανισμού, που συνδράμουν στην ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του.

1.1.2 Δημόσια Διοίκηση

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων οι Δημόσιοι Οργανισμοί, δέχονται έντονη κριτική. Από το 1970 μέχρι και σήμερα, υπάρχουν έντονες αμφιβολίες σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία του Κράτους και των Δημοσίων Υπηρεσιών. Αμφιβολίες που γίνονται ακόμη πιο έντονες τα τελευταία πέντε χρόνια, λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Το Κράτος, σαν φορέας, έχει περισσότερες αρμοδιότητες, ενώ παλιότερα είχε να κάνει με την άμυνα, υγεία, ασφάλεια, παιδεία κ.ά., πλέον η δράση της περιλαμβάνει και τον πολιτισμό, το περιβάλλον, την παροχή ασφάλειας, την παροχή υπηρεσιών σε κεντρικό ή αποκεντρωμένο επίπεδο.

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί πιο υπεύθυνα και πιο έγκαιρα στους παραπάνω τομείς, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα που παρουσιάζει η ιδιωτική πρωτοβουλία (π.χ. μέσω συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) υπό τον συντονισμό και την εποπτεία της Δημόσιας Διοίκησης. Ακριβώς, λόγω όλων αυτών των εξελίξεων (Ραμματά, 2005) απαιτείται από τα στελέχη της διοίκησης η κατάρτισή τους σε νέα θέματα, όπως αυτό της διαχείρισης κρίσεων.

Υπάρχει η άποψη ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις αποτυγχάνουν τις περισσότερες φορές, επειδή δε στηρίζονται από τους εργαζομένους. Η οικοδόμηση μιας σύγχρονης πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού απαιτεί μια σειρά μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία του. Το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης καλείται να χρησιμοποιήσει τις Νέες Τεχνολογίες και την Πληροφορική, προς όφελος της Δημοκρατίας και της αναβάθμισης της ποιότητας της ζωής του πολίτη.

Γενικά, οι Δημόσιες Υπηρεσίες παρέχονται για την ικανοποίηση συγκεκριμένης κοινωνικής ανάγκης με ειδικούς αποδέκτες και οι ανάγκες αυτές καθίστανται ως προτεραιότητα συγκεκριμένων δημοσίων υπηρεσιών. Μετά από χρόνια, ο άνθρωπος γίνεται το επίκεντρο της δράσης και όχι η απρόσωπη γραφειοκρατία. Έτσι, τα στελέχη της διοίκησης, πρέπει να καταρτιστούν σε ικανοποιητικό βαθμό ως προς τις νέες αυτές

απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και των νέων μέσων, ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν την ικανότητα ανταπόκρισής τους.

Συμπερασματικά, η Δημόσια Διοίκηση καλείται να επενδύσει στο ήδη υπάρχον δυναμικό της, παρά να επικεντρωθεί στην εισροή νέων μελών. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο ενός Οργανισμού. Ο παράγοντας, που βοηθάει έναν Οργανισμό να ξεχωρίσει, είναι το στελεχιακό δυναμικό του. Οι Δημόσιοι Οργανισμοί, πρέπει να χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους τους, ώστε να αποκομίζουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται τόσο σε υλικό επίπεδο, όσο και σε ψυχολογικό, για τις επιδόσεις τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού.

Η επιβίωση ενός Οργανισμού, είτε πρόκειται για Οργανισμούς του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα, εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής του οργανισμού σε ένα περιβάλλον γρήγορων και βασικών, οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών. Αναφέροντας πιο πάνω πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό και γνωρίζοντας ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή των νέων λειτουργικών συστημάτων απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό, οι εργαζόμενοι με γνώσεις, ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία, θεωρούνται ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας ενός Οργανισμού (Ξένος, 2003).

1.2 Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση μπορεί να εφαρμοσθεί για να οδηγήσει στην επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την

εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Οι στόχοι που τίθενται από την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού ενός Οργανισμού, είναι συνυφασμένοι με το βασικό στόχο του, ο οποίος είναι η επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Υπάρχουν, όμως και άλλοι στόχοι στους οποίους συνδράμει η εκπαίδευση, όπως η επιπλέον ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, την ανάπτυξη νέων ή διαφορετικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην ανάληψη νέων καθηκόντων, τη μείωση των νέων πραγμάτων και της δυσκολίας προσαρμογής των εργαζομένων στην περίπτωση που αναλάβουν μια νέα θέση εργασίας (Κανελλόπουλος, 1991).

Γενικώς, η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση των έμφυτων ή επίκτητων ταλέντων του ανθρωπίνου δυναμικού. Επομένως, οι τομείς βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού θα εστιαστεί στα ακόλουθα προσόντα του ατόμου: γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και επαγγελματικές δεξιότητες.

1.3 Η σημασία της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει μια ομάδα από λειτουργίες που εξελίσσονται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, με σκοπό να φέρει εις πέρας τους στόχους του, όπως είναι η εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη του προσωπικού, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας κ.ά..

Μία από τις λειτουργίες που συναντάται (Δεληθέου, 2008) είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την περιγραφή των θέσεων εργασίας και ακολουθείται από την επιλογή και την αξιολόγηση των εργαζομένων που συνδέονται με τις εργασιακές σχέσεις, την εσωτερική επικοινωνία κ.ά.

Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων

και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων στοχεύει στην προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, με σκοπό την ανάληψη υψηλότερων θέσεων μέσα στην ιεραρχία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Με τον όρο εκπαίδευση, θεωρούμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας ο εργαζόμενος πρόκειται να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να υιοθετήσει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή εργασία του (Χυτήρης, 2001). Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού, είναι η διαδικασία μάθησης που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ενώ, η έννοια της μάθησης, η οποία ορίζεται ως *«η διεργασία συνεχούς επανερμηνείας των εμπειριών, γεγονός που σημαίνει ότι είναι άτυπη και περιστασιακή»*, η εκπαίδευση αναφέρεται στη συνειδητή μάθηση, που είναι σχεδιασμένη με συγκροτημένο τρόπο από κάποιον φορέα παροχής μάθησης (Κόκκος, 2005). Επίσης, εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σε αντίθεση με τον όρο της εκπαίδευσης, ο όρος της κατάρτισης αποτελεί πιο χαμηλού επιπέδου είδος εκπαίδευσης, με περισσότερο περιορισμένους στόχους, που προετοιμάζει τα άτομα ώστε να μπορούν να εκτελούν έργα ή ρόλους, μάλλον μηχανικού και τυποποιημένου χαρακτήρα, χωρίς να υπάρχει η ανάγκη της κατανόησης των βαθύτερων εννοιών των έργων που αναλαμβάνουν. Γενικώς, η παραδοσιακή διάκριση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση τείνει να εξαφανιστεί, με την έννοια ότι η κατάρτιση έχει ως στόχο τη συστηματική εκμάθηση, όχι μόνο των ικανοτήτων, κανόνων και εννοιών, αλλά και στάσεων και συμπεριφορών, άρα και με τη βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων.

Μια άλλη έννοια που πρέπει να αναφερθεί είναι η επιμόρφωση, η οποία αποτελεί συνήθως προεπαγγελματική ή επαγγελματική κατάρτιση ή ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, αλλά όχι απαραίτητα μετά την αρχική. Αποτελεί έννοια που είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης, καθώς και οι δύο έχουν ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης από τους εργαζόμενους και

αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι αιτίες που δείχνουν το πόσο αναγκαία είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές ή επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές σχετίζονται: α) με την τεχνολογική πρόοδο, η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών εκτέλεσης έργου, β) με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτή, μέσω των οποίων απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με νέο ή και διαφορετικό περιεχόμενο, γ) με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, που απαιτούν από τους οργανισμούς νέα οργανωτική κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας, δ) με τον επανασχεδιασμό των λειτουργιών και των οργανωτικών αλλαγών που μπορεί να προκύψουν, οι οποίες απαιτούν νέες αρμοδιότητες και πιο διευρυμένα καθήκοντα.

Η αναγκαιότητα για την εκπαίδευση μπορεί να φανεί και να προκύψει από διάφορες και διαφορετικές μεταξύ τους πηγές. Μερικές από αυτές είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων, οι πελάτες των οργανισμών, τα ανώτερα στελέχη, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001). Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός Οργανισμού. Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος για την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί σήμερα μια σημαντική προτεραιότητα για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σε έναν Οργανισμό. Μέσα από ένα τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, διευκολύνεται η δημιουργία και η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Η επιβίωση ενός Οργανισμού στο οικονομικό, ανταγωνιστικό περιβάλλον συνδέεται με την ικανότητα που έχει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του (Argyris, 1971). Η εκπαίδευση του προσωπικού, όταν μάλιστα γίνεται συστηματικά, μπορεί να οδηγήσει εύκολα στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων των οργανισμών προέρχεται από:

- Τις διαφορές μεταξύ των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι και των απαιτήσεων του επαγγέλματος που θα ακολουθήσουν. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι πάντα πιο απαρχαιωμένα, σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας, η οποία διαφοροποιεί συνεχώς τις ικανότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Τις αναπροσαρμογές και αναδιαρθρώσεις, στη λειτουργία του οργανισμού.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων με τις νέες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που λαμβάνουν μέρος στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

1.4 Η διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Για να έχει ο κάθε οργανισμός τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίσει την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον του. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- **1η φάση:** Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- **2η φάση:** Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- **3η φάση:** Μέθοδοι εκπαίδευσης
- **4η φάση:** Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

1.4.1 Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο στάδιο στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι η αναγνώριση της ανάγκης για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η διαπίστωση πιθανών

ελλείψεων του πάνω σε θέματα θεωρητικής ή τεχνικής φύσης. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαδικασίας παρατηρήσεων κατά τις εργάσιμες ώρες, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, παροχής προσωπικών συνεντεύξεων, μέσω Focus groups, υποβολής παραπόνων ή αιτημάτων και εκθέσεων αξιολόγησης των εργαζομένων που συντάσσονται από τον Οργανισμό. Στη συλλογή πληροφοριών, είναι απαραίτητη η συμμετοχή του διοικητικού προσωπικού, των αμέσων προϊσταμένων, των Διευθυντών, των αποδεκτών στους οποίους απευθύνεται ο οργανισμός και των εμπειρογνομόνων ή συμβούλων εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού.

1.4.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία, από την οποία εξαρτάται η επιτυχία της υλοποίησής τους. Στη σχεδιαστική φάση είναι απαραίτητος ο σαφής καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων, η κατάλληλη επιλογή των στελεχών που θα συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα και η εφαρμογή των αρχών της μάθησης, δηλαδή τα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και να κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες και γνώσεις ώστε να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους (Χυτήρης, 2001).

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού σε σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι, πρέπει να δείχνουν τη γενική στρατηγική του Οργανισμού, να συμμορφώνονται με τις ανάγκες συγκεκριμένων θέσεων εργασίας αλλά και να είναι ανάλογοι των προσόντων των υπαλλήλων που καλούνται να παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι αποτέλεσμα του είδους των αναγκών των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Επίσης, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζεται και από τις πιθανές ελλείψεις του προσωπικού, στις οποίες πρέπει να εστιάσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξαρτάται από

τον χρόνο ανάληψης των καθηκόντων από το προσωπικό ή και από τη σημαντικότητα κάποιου οργανωσιακού προβλήματος που θα προκύψει.

1.4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας, μπορεί να γίνει «πάνω» στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα εκτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του ή του υπαλλήλου που έχει οριστεί για το σκοπό αυτό. Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής.

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση. Η προαγωγική εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών ή χαρακτήρα αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην επιπλέον βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

1.4.3.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στους απλούς υπάλληλους

A. Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας

Σε αυτή τη μέθοδο το κύριο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας πραγματοποιείται από πολλούς Οργανισμούς. Ένας υπάλληλος που είναι έμπειρος ή ο προϊστάμενος «δείχνει» στον υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά, έπειτα τον επιβλέπει, τον διορθώνει και του παρέχει χρήσιμες

κατευθύνσεις για να γίνει καλύτερος. Αυτή η μέθοδος παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα, όπως ότι δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός, έχει μικρό κόστος εφαρμογής, η διόρθωση των σφαλμάτων είναι άμεση, η χρήση της νέας γνώσης είναι άμεση και η αποδοτικότητα του εργαζομένου αυξάνεται άμεσα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας, αν και χρησιμοποιείται αρκετά, παρουσιάζει κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, όπως: το ότι μερικές φορές ο εκπαιδευόμενος αφήνεται να μάθει μόνος του λόγω φόρτου εργασίας, ο εκπαιδευτής ίσως να μην είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, η εκπαίδευση δεν είναι συστηματική και μπορεί να διακόπτεται ενώ μπορεί να επιβαρύνεται και η κανονική ροή της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

B. Εκπαίδευση με μαθητεία (εκτός θέσης εργασίας)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα μπορεί να γίνει εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα και εξοπλισμός (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Γ. Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (εκτός θέσης εργασίας)

Οι Οργανισμοί, σε συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ, απασχολούν φοιτητές – υπαλλήλους, για ένα χρονικό διάστημα στα πλαίσια πρακτικής άσκησης, με σκοπό οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Οι φοιτητές – εργαζόμενοι, δουλεύουν στην επιχείρηση και ταυτόχρονα αποκτούν πρακτικές γνώσεις πάνω στον τομέα εργασίας τους (Χυτήρης, 2001).

Δ. Εκπαίδευση στο εργαστήριο (εκτός θέσης εργασίας)

Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο (εργαστήριο), είτε μέσα στον οργανισμό είτε εκτός των εγκαταστάσεων του. Οι εκπαιδευόμενοι, μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα/εξοπλισμό ή πολύ καλές προσομοιώσεις τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι πολύ δύσκολη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο. Η πρακτική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και χρησιμοποιείται αρκετά συχνά στο εργασιακό περιβάλλον (Jackson & Schuler, 2006).

Ε. Εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας

Πρόκειται για την παραδοσιακή μέθοδο κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος είναι παθητικός δέκτης. Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί αρκετή κριτική αφού δεν αφήνει ούτε πρωτοβουλία στους εκπαιδευόμενους ούτε και περιθώρια εξατομίκευσης του μαθήματος ανάλογα με τις δυνατότητες των εκπαιδευόμενων.

1.4.3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης που αναφέρονται στα στελέχη

A. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο της καθοδήγησης, ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από ένα παλαιότερο κάτοχο αυτής της θέσης ή τον άμεσο προϊστάμενο του, ο οποίος του δίνει οδηγίες και σχολιάζει την απόδοσή του. Στόχος είναι η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών του εκπαιδευόμενου (Jackson & Schuler, 2006). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι: το ελάχιστο κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου, το πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η άμεση πληροφόρηση, η άμεση διόρθωση λαθών και η άμεση εφαρμογή της γνώσης.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητα στην καθοδήγηση, στελέχη, ή να τα εκπαιδεύσει για το σκοπό αυτό. Στόχος τους είναι να εκπαιδεύσουν τα νέα στελέχη (Χυτήρης, 2001).

B. Εκπαίδευση μέσω μέντορα

Η εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα στελέχη, παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των «προστατευομένων τους». Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον «προστατευόμενο» του: συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθοδήγηση για την απόκτηση απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά, πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα και καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

Γ. Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα περίπου 3-6 μηνών. Τα οφέλη του στελέχους από αυτή τη διαδικασία είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, με αυτό τον τρόπο γνωρίζει τους στόχους, τους σκοπούς του οργανισμού.

Η μετακίνηση έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, μεταξύ των στελεχών, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Επίσης, ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να αναγνωρίσει την κουλτούρα των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του.

Εκτός από πλεονεκτήματα αυτή η μέθοδος έχει τα παρακάτω μειονεκτήματα: η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή και αυτό μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση καθηκόντων για τον εκπαιδευόμενο, η ψυχολογική επίπτωση που μπορεί να έχει η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη νέων καθηκόντων και η αντιμετώπιση που θα δεχθεί το νεοφερμένο άτομο από τα ήδη υπάρχοντα (Slevin, 1989).

Δ. Συμμετοχή σε επιτροπές

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος, συμμετέχει σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές. Με τη συμμετοχή του αυτή το στέλεχος αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει και αντιμετωπίζει διάφορες προσωπικότητες και συμπεριφορές.

1.4.3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας

Υπάρχουν και μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός της θέσης εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός των Οργανισμών.

A. Μελέτη περιπτώσεων

Κατά τη διάρκεια της μεθόδου αυτής τα στελέχη – εκπαιδευόμενοι, οργανωμένοι σε μικρές ομάδες, μελετούν ένα οργανωτικό πρόβλημα προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να προτείνουν λύσεις.

Η μελέτη περιπτώσεων, ως εκπαιδευτική μέθοδος, αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον και να ανταλλάξουν ιδέες και εμπειρίες.

Τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αυτής είναι: τα προβλήματα που δίνονται για μελέτη είναι συνήθως πραγματικά, οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν ενεργά, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους, ζητώντας από τους άλλους ιδέες και συμμετοχή. Σε αυτή τη μέθοδο ο εκπαιδευτής συμμετέχει ελάχιστα και το στέλεχος στηρίζεται στον εαυτό του, σπάνια υπάρχει άριστη λύση και σπάνια κάτι είναι εντελώς λάθος (McCormack 1984).

B. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε ομάδες. Κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζεται η μια την άλλη, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς.

Γ. Υπόδυση ρόλων

Οι συμμετέχοντες καλούνται να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, που αναφέρονται σε πρόσωπα που υποτίθεται ότι εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Ο στόχος της μεθόδου αυτής είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν τις ευθύνες του, να δουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν συμπεριφορές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Δ. Σεμινάρια

Τα σεμινάρια είναι μέθοδος παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας που βασίζεται στη διάλεξη. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων κ.λπ. Τα σεμινάρια διοργανώνονται από την επιχείρηση, από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, από εκπαιδευτικούς οργανισμούς, από συλλόγους εργαζομένων, από πανεπιστημιακά ιδρύματα και κρατικούς φορείς.

Ε. Διαλέξεις-Ημερίδες-Συνέδρια

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις γενικά στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

ΣΤ. Εκπαίδευση ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να αυξήσουν οι εργαζόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση τους για τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων, λειτουργεί ως εξής: μια ομάδα εκπαιδευόμενων βρίσκονται σε μια αίθουσα και με ένα συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα.

Ζ. Πανεπιστημιακά προγράμματα/μαθήματα

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στην Ευρώπη, την Αμερική και τελευταία και στη χώρα μας. Ορισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα προσφέρουν (σε επίπεδο μάστερ) μια σειρά μαθημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, για ανώτατα στελέχη ή μεταπτυχιακά προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα προγράμματα αυτά προσφέρονται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς και μπορούν να τα παρακολουθήσουν και στελέχη επιχειρήσεων.

Η. Ενεργός μάθηση

Η μέθοδος Action Learning, είναι κατάλληλη για την εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων. Συνδυάζει, τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και τη μάθηση μέσω της εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου στο χώρο εργασίας.

Θ. Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning)

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του παγκόσμιου ιστού. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά: γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων και εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές ανώτερες από την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις

που αποτελούνται από πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα και χρησιμοποιείται για την παροχή πληροφοριών σχετικά με νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα.

1.4.4 Η εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό. Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας.

Την τελική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, του ανθρωπίνου δυναμικού, συνιστά η αξιολόγηση των χρησιμοποιηθέντων προς τούτο μεθόδων. Ως αξιολόγηση ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Η παράλειψη της αξιολόγησης οδηγεί στη συνέχιση πιθανών προβλημάτων, αλλά και στην απώλεια επενδυμένων πόρων στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η διαδικασία της αξιολόγησης αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα ή κριτήρια: στην αντίδραση στη μάθηση, στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα (Jackson & Schuler, 2006).

Από τα τέσσερα κριτήρια, τα δύο πρώτα σχετίζονται με τα αποτελέσματα που έδωσε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ως προς τις γνώσεις που αποκτήθηκαν και λέγονται «Εσωτερικά Κριτήρια», ενώ τα δύο τελευταία εξετάζουν και αναλύουν τις επιπτώσεις που προκάλεσε η εκπαίδευση πάνω στην εργασία και γι' αυτό το λόγο λέγονται «Εξωτερικά Κριτήρια» (Casio, 2003).

Η Αντίδραση: Εξετάζει την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων σε σχέση με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με τους εκπαιδευτές, με το χρησιμοποιούμενο εκπαιδευτικό υλικό και με τα μέσα διδασκαλίας, όπως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το οπτικοακουστικό υλικό, τις αίθουσες διδασκαλίας και τα εργαστήρια.

Η Μάθηση: Εξετάζει τις αποκτηθείσες από τους εκπαιδευόμενους γνώσεις και δεξιότητες λόγω της συμμετοχής τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι, οι αντίστοιχες μετρήσεις μπορούν να γίνουν μέσω γραπτών και προφορικών εξετάσεων.

Η Συμπεριφορά ή Αλλαγή στην απόδοση: Εξετάζει την ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων που αποκτήθηκαν, στα καθημερινά εργασιακά καθήκοντα, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η αξιολόγηση στο επίπεδο αυτό, γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων, από τους συναδέλφους τους και τους υφισταμένους τους, μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων ή προσωπικών συνεντεύξεων (Χυτήρης, 2001).

Τα Αποτελέσματα: Αποτελεί το τελευταίο στάδιο αξιολόγησης, στο οποίο εξετάζονται τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε επίπεδο Υπηρεσίας και Οργανισμού. Οι μετρήσεις που γίνονται στο στάδιο αυτό αναφέρονται στην επίδραση που προκάλεσε η εκπαίδευση των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του οργανισμού, στο κέρδος, στο κόστος παραγωγής, στο χρόνο ανταπόκρισης του οργανισμού στις ανάγκες του κοινού, στην ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, στο ρυθμό αποχώρησης των υπαλλήλων και στο ποσοστό των ατυχημάτων και των ελαττωματικών προϊόντων (Χυτήρης, 2001).

1.5 Καινοτομικές μέθοδοι εκπαίδευσης

Με τον όρο καινοτομία, εννοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου προγράμματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος (www.wikipedia.gr).

Η ανάγκη για απόκτηση υψηλότερου επιπέδου εκπαίδευση και κατάρτιση προκειμένου το άτομο να μπορεί να παρακολουθήσει τον ταχύ ρυθμό των τεχνολογικών αλλαγών, να προσαρμόζεται και να αναπροσαρμόζεται στο νέο περιβάλλον δημιουργούν νέα δεδομένα σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Η δημιουργία της λεγόμενης «κοινωνίας της γνώσης», μιας κοινωνίας η οποία εξαρτάται περισσότερο παρά ποτέ από τη γνώση, ανάγεται σε κυρίαρχη στρατηγική επιλογή και σηματοδοτεί σημαντικές εξελίξεις στο χώρο της εκπαίδευσης και κεντρικός ρόλος σε αυτή την προσπάθεια αποδίδεται στις νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας.

Ο όρος «τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας», συμπεριλαμβάνει τα μέσα της πληροφορικής και της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών όπως είναι οι προσωπικοί υπολογιστές, τα δίκτυα υπολογιστών, τα δορυφορικά συστήματα, η κινητή τηλεφωνία και η ψηφιακή τηλεόραση κλπ. Ο υπολογιστής συνιστά τον κύριο άξονα ένταξης των νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρει για πολλαπλή αναπαράσταση της πληροφορίας και της διασύνδεσής του σε δίκτυα επικοινωνίας. Οι καινοτομικές μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούν αυτόν τον εξοπλισμό στην εφαρμογή τους.

Η ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και η ραγδαία διάδοση του Διαδικτύου (Internet) αποτελεί την τεχνολογία που άλλαξε δραστικά τις συνθήκες στην εκπαίδευση, καθώς επέτρεψε την προώθηση πιο ευέλικτων προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Τεχνολογικές εφαρμογές και υπηρεσίες, όπως είναι ο Παγκόσμιος Ιστός (World Wide Web), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), η συνδιάσκεψη (Chat) και η τηλεδιάσκεψη (video conference) συνδυάζονται για τη διαμόρφωση περιβαλλόντων εκπαίδευσης όπου η διδακτική διαδικασία είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί χωρίς ο εκπαιδευτής και οι εκπαιδευόμενοι να βρίσκονται στον ίδιο χώρο.

Ποικιλία όρων χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα συστήματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που υλοποιούνται μέσω των νέων τεχνολογιών, όπως για παράδειγμα «Διαδικτυακά Περιβάλλοντα», «Περιβάλλοντα Μάθησης Δια Μέσου Υπολογιστών», «Εικονικές Τάξεις» και «Ηλεκτρονικές Κοινότητες Μάθησης», συχνά όμως χρησιμοποιείται ο γενικός όρος «Ηλεκτρονική Μάθηση» (e-learning) για να προσδιορίσει τις διδακτικές και μαθησιακές διαδικασίες που υποστηρίζονται από τις νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας. Αν και μέχρι σήμερα δεν έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία κοινά αποδεκτός ορισμός για την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) συχνότερα ο όρος αναφέρεται στην αξιοποίηση των πολυμεσικών και δικτυακών τεχνολογιών για τη βελτίωση της ποιότητας της μάθησης μέσα από την διευκόλυνση της πρόσβασης σε πηγές και υπηρεσίες, την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ally, 2004).

Η ηλεκτρονική μάθηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από φορείς που δραστηριοποιούνται στο χώρο της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης ως

δυναμικό εργαλείο για την αναδιάρθρωση της εκπαίδευσης στελεχών. Μια σειρά από παράγοντες που εμπόδιζαν τη συμμετοχή μεγάλων κοινωνικών ομάδων σε προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως είναι το υψηλό κόστος οργάνωσης προγραμμάτων, η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για παρακολούθηση και μελέτη από τους ενήλικες και η δυσκολία της μετάβασής τους στα εκπαιδευτικά κέντρα λόγω μεγάλων γεωγραφικών αποστάσεων επιχειρείται να αντιμετωπιστούν μέσα από την ανάπτυξη εφαρμογών ηλεκτρονικής μάθησης.

Οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν την οργάνωση μεγαλύτερου αριθμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων από αυτά που είναι δυνατό να οργανωθούν σε συμβατικές αίθουσες διδασκαλίας, καθώς μειώνουν σημαντικά το κόστος της διαμόρφωσης και του εξοπλισμού αιθουσών. Επίσης, χρήματα και χρόνος εξοικονομούνται από μετακινήσεις εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, ενώ μπορεί να αυξηθεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων με το ίδιο διδακτικό προσωπικό. Οι δυνατότητες αυτές επέτρεψαν σε μεγάλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, όπως είναι τα Ανοικτά Πανεπιστήμια και τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης που εμπλέκονται στην εκπαίδευση στελεχών, να προσφέρουν μεγαλύτερο αριθμό προγραμμάτων και να εμπλουτίσουν τη θεματολογία των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων τους (L-Change Consortium, 2004).

Παράλληλα, φορείς που δραστηριοποιούνται κυρίως στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (μεγάλοι οργανισμοί, μεγάλες ή μικρές επιχειρήσεις, κέντρα εκπαίδευσης και κατάρτισης ιδιωτικού ή δημόσιου χαρακτήρα, κ.λπ.) δημιούργησαν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ενηλίκων καλύπτοντας τις ανάγκες ευρύτερου κοινού. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης έχουν ανοίξει ένα σημαντικό κεφάλαιο στη συνεργασία μεταξύ φορέων και οργανισμών ιδιωτικού και δημοσίου χαρακτήρα και έχουν διευκολύνει την δημιουργία «ψηφιακών συνεργασιών» μεταξύ διαφορετικών φορέων εκπαίδευσης (Alger, 2001). Ένα παράδειγμα τέτοιας συνεργασίας είναι το «Συνεταιρικό Πανεπιστήμιο» (Corporate University) στη μεγάλη Βρετανία, το οποίο εκπονεί ένα από τα μεγαλύτερα έργα ηλεκτρονικής μάθησης στον κόσμο.

Η δυναμική που εμφανίζουν και οι καινοτομίες που εισαγάγουν οι δράσεις αυτές καλωσορίζονται από τους ένθερμους υποστηρικτές των νέων τεχνολογιών καθώς, όπως υποστηρίζουν, συμβάλουν στη δημιουργία ενός πιο ανταγωνιστικού πεδίου για την

εκπαίδευση ενηλίκων. Ταυτόχρονα όμως, προβληματισμοί διατυπώνονται καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των προγραμμάτων περιορίζεται σε γνωστικά πεδία που έχει ανάγκη η οικονομία και η αγορά εργασίας. Αν και είναι θεμιτή η εστίαση στην απόκτηση ή τη βελτίωση ικανοτήτων που συνδέονται με την αγορά εργασίας, πολλά ερωτήματα δημιουργούνται για το κατά πόσο περιεκτική, θεματικά και γνωστικά, μπορεί να είναι αυτή η κατεύθυνση για την εκπαίδευση των ενηλίκων (Devins, Darlow & Smith, 2002).

Επίσης, το ζήτημα του κόστους της ηλεκτρονικής μάθησης είναι σημαντικό, καθώς η πράξη δείχνει ότι η απαιτούμενη δαπάνη ανά εκπαιδευόμενο στην ηλεκτρονική μάθηση δε διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από το μέσο κόστος ανά εκπαιδευόμενο που παρακολουθεί ένα πρόγραμμα σε συμβατικές αίθουσες εκπαίδευσης. Σύμφωνα με θεωρητικούς της εκπαίδευσης ενηλίκων, το ζήτημα του κόστους πιθανόν να επηρεάσει τη διάδοση των προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης κατά τα επόμενα χρόνια.

Μία ακόμη πρακτική που χρησιμοποιείται ευρέως στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στα Αμερικάνικα πανεπιστήμια είναι τα MOOCs. Τα MOOCs: Massive Open Online Courses ή Μαζικά Ανοικτά Διαδικτυακά Μαθήματα, ξεκίνησαν πειραματικά το 2008 και έκτοτε γνώρισαν διεθνώς μια τεράστια άνθηση κερδίζοντας τόσο την προσοχή των μέσων ενημέρωσης όσο και των σπουδαιότερων πανεπιστημίων. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι τα παρακάτω και θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε αυτά στο κεφάλαιο 3 στην παράγραφο 3.7 (Παπαδοπούλου, 2014):

- Massive (μαζικά): έχουν σχεδιαστεί ώστε να επιτρέπουν την εγγραφή δεκάδων χιλιάδων εκπαιδευομένων
- Open (ανοικτά): καθένας με μια σύνδεση στο διαδίκτυο μπορεί να εγγραφεί ελεύθερα σε μια σειρά μαθημάτων
- Online (διαδικτυακά): ένα σημαντικό μέρος αν όχι όλη η αλληλεπίδραση πραγματοποιείται διαδικτυακά μέσω ομάδων συζητήσεων ή με την παρακολούθηση σύντομων βίντεο και
- Courses (μαθήματα): έχουν συγκεκριμένες ημερομηνίες έναρξης και λήξης, αξιολόγηση των εκπαιδευομένων, κουίζ και εξετάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Οι Περιφέρειες ως δεύτερος βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 3, «οι Περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές, σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές». Η Ελλάδα υποδιαιρείται σε 13 Περιφέρειες, οι οποίες σύμφωνα με το άρθρο 186 (Ν.3852/2010) είναι αρμόδιες για:

1. την Ανάπτυξη
2. τη Γεωργία-Κτηνοτροφία-Αλιεία για θέματα όπως: η παρακολούθηση της ρύπανσης και της μόλυνσης του υδάτινου περιβάλλοντος, η κατάρτιση μελετών και η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης και ανάπτυξης που έχουν σχέση με την αλιεία, τις υδατοκαλλιέργειες και την εν γένει αξιοποίηση των αλιευτικών πόρων,
3. τους Φυσικούς Πόρους-Ενέργεια-Βιομηχανία για θέματα όπως: η άσκηση αρμοδιοτήτων για την προστασία και διαχείριση των υδάτων. Ειδικότερα οι ανωτέρω αρμοδιότητες αφορούν: τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για: τη συμμετοχή σε προγράμματα διαπεριφερειακών η διμερών συμφωνιών, σε συνεργασία με την Ειδική Γραμματεία Υδάτων για τη διαχείριση και προστασία των υδάτων, τη διοργάνωση ενημερωτικών συναντήσεων για την ενημέρωση του κοινού σε θέματα προστασίας των υδάτινων οικοσυστημάτων, τη μέριμνα για τον έλεγχο των σημειακών και διάχυτων εκπομπών ρύπων στα επιφανειακά, υπόγεια και παράκτια ύδατα, την εφαρμογή και την επιβολή όλων των αναγκαίων προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών,
4. την Απασχόληση-Εμπόριο-Τουρισμό,
5. τις Μεταφορές-Επικοινωνίες για θέματα όπως: η χορήγηση, ανανέωση και ανάκληση αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας ραδιοσταθμών CB, καθώς και η σφράγιση τους, η επιβολή διοικητικών κυρώσεων στους παραβάτες των κανονισμών λειτουργίας ερασιτεχνικών και πειραματικών σταθμών ασυρμάτου, ειδικών ραδιοδικτύων και ραδιοσταθμών CB, καθώς και σχετικών

τηλεπικοινωνιακών συστημάτων, η χορήγηση αδειών κατασκευής, κατοχής, εγκατάστασης και λειτουργίας ερασιτεχνικών και πειραματικών σταθμών ασυρμάτου και ειδικών ραδιοδικτύων, καθώς και η ανάκληση αδειών λειτουργίας αυτών, η διενέργεια εξετάσεων και η χορήγηση πτυχίου χειριστή ασυρμάτου και ραδιοερασιτέχνη, καθώς και η χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος ραδιοηλεκτρολόγου και ραδιοτεχνίτη.

6. τα Έργα-Χωροταξία-Περιβάλλον για θέματα όπως: η κατασκευή, η συντήρηση και ανακαίνιση των οδών, η μελέτη των έργων συντήρησης και βελτίωσης των οδών, ο σχεδιασμός, η μελέτη, η κατασκευή και συντήρηση συγκοινωνιακών, αντιπλημμυρικών, κτιριακών, ηλεκτρομηχανολογικών και λιμενικών έργων, η άσκηση αρμοδιοτήτων επί θεμάτων οδικής κυκλοφορίας, όπως οι μετρήσεις, η σήμανση των οδών, τα έργα που εκτελούνται από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων χαρακτηριζόμενα ως έργα εθνικού επιπέδου (άρθρο 10 παρ. 4 του Ν. 679/1977 και άρθρο 59 του π.δ. 609/1985) τα οποία έχουν αμιγώς διάσταση επιπέδου περιφέρειας ή νομού. Η διαχείριση ειδικών έργων περιφερειακού επιπέδου που έχουν εκτελεστεί από τις ΕΥΔΕ και περιέρχονται στις περιφέρειες. Ο καθαρισμός και αστυνόμευση ρεμάτων και απαλλοτριωμένων χώρων παρά τα ρέματα. Ο έλεγχος τήρησης περιβαλλοντικών όρων, προς εφαρμογή της νομοθεσίας για την προστασία του περιβάλλοντος, κατά το άρθρο 26 του Ν. 1650/1986. Η επιβολή προστίμων για θέματα προστασίας περιβάλλοντος, κατά τις προβλέψεις των άρθρων 30 του Ν.1650/1986 και 4 του Ν. 3010/2002. Η μέριμνα συγκέντρωσης των γενικών πληροφοριών για την ποιότητα του περιβάλλοντος και τις ρυπογόνες δραστηριότητες στην περιοχή, καθώς και για τη λειτουργία του εθνικού δικτύου πληροφορικής για το περιβάλλον. Η εισήγηση στο περιφερειακό συμβούλιο, με βάση περιβαλλοντικά κριτήρια, για την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πηγών και την κατανομή των σχετικών πιστώσεων, καθώς και για προτάσεις μέτρων προς προστασία του περιβάλλοντος της περιοχής και ιδιαίτερα των ευαίσθητων περιοχών (βιότοπων κ.λπ.). Η κατάρτιση και έγκριση του περιφερειακού σχεδιασμού διαχείρισης των στερεών αποβλήτων, στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού σχεδιασμού, ο οποίος αποσκοπεί, κυρίως, στη μελέτη και τον καθορισμό των μεθόδων διαχείρισης, καθώς και στη χωροθέτηση των πάσης

φύσεως σχετικών εγκαταστάσεων περιλαμβανόμενης και της έκδοσης των κατά περίπτωση αδειών, που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

7. την Υγεία, την Παιδεία-Αθλητισμό-Πολιτισμό για θέματα όπως: η εξειδίκευση και κατάρτιση προγραμμάτων, προς υποστήριξη της δια βίου μάθησης, στο πλαίσιο των κατευθύνσεων και του σχεδιασμού του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, σύμφωνα και με την κείμενη νομοθεσία. Η εκπόνηση και εκτέλεση προγραμμάτων, τα οποία αφορούν θέματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, Νέας Γενιάς και εκπαίδευσης ενηλίκων σύμφωνα με τον αντίστοιχο σχεδιασμό και τις εφαρμοζόμενες, από το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, πολιτικές. Η διακοπή μαθημάτων, λόγω έκτακτων συνθηκών ή επιδημικής νόσου στη χωρική αρμοδιότητα της περιφέρειας.

8. την Πολιτική Προστασία και Διοικητική Μέριμνα για θέματα όπως: ο συντονισμός και η επίβλεψη του έργου της πολιτικής προστασίας για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών, εντός των ορίων της εδαφικής της περιφέρειας, στο πλαίσιο και του Ν. 3013/2002. Η ευθύνη για την εφαρμογή του ετήσιου εθνικού σχεδιασμού πολιτικής προστασίας, κατά το σκέλος που τα οικεία προγράμματα, μέτρα και δράσεις εφαρμόζονται σε επίπεδο περιφέρειας. Η διατύπωση εισηγήσεων για το σχεδιασμό πολιτικής προστασίας της περιφέρειας, προκειμένου να αποτελέσουν αντικείμενο της εισήγησης για τον ετήσιο εθνικό σχεδιασμό πολιτικής προστασίας από τη Διυπουργική Επιτροπή. Η υποβολή εισήγησης στον Γενικό Γραμματέα Πολιτικής Προστασίας για την έκδοση απόφασης κήρυξης κατάστασης έκτακτης ανάγκης πολιτικής προστασίας, στις περιπτώσεις τοπικών καταστροφών. Η έκδοση αποφάσεων κήρυξης κατάστασης έκτακτης ανάγκης, προκειμένου για τοπικές καταστροφές μικρής έντασης. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση θεμάτων πρόληψης, ενημέρωσης και αντιμετώπισης των καταστροφών ή καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, καθώς και η διάθεση και ο συντονισμός της δράση του απαραίτητου δυναμικού και μέσων προς την κατεύθυνση αυτή. Ο συντονισμός όλων των υπηρεσιών της περιφέρειας, καθώς και του δημόσιου και ιδιωτικού δυναμικού και μέσων για την εξασφάλιση της ετοιμότητας, την αντιμετώπιση των καταστροφών και την αποκατάσταση των ζημιών. Η έκδοση απόφασης για την επίταξη προσωπικών υπηρεσιών, καθώς

και κινητών και ακινήτων. Η συμμετοχή στην εκπόνηση προγραμμάτων αντιπυρικής προστασίας δασικών εκτάσεων, στο σχεδιασμό και στη μελέτη μεθόδων και μέσων για την πρόληψη και καταστολή τους. Η συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς για την καταστολή των δασικών πυρκαγιών. Η συμμετοχή στο συντονισμό και στην αξιοποίηση των εναέριων και επίγειων μέσων, στο πλαίσιο συνεργασίας με τους αρμόδιους φορείς, για τη δασοπυρόσβεση. Η χορήγηση της επισημείωσης της Σύμβασης της Χάγης σε έγγραφα των υπηρεσιών της περιφέρειας. Η προμήθεια μηχανημάτων και αυτοκινήτων για τις ανάγκες της περιφέρειας. Η μέριμνα εκποίησης άχρηστων και ακατάλληλων υλικών και εξοπλισμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

Τα όργανα της Περιφέρειας είναι ο Περιφερειάρχης, ο Αντιπεριφερειάρχης, το Περιφερειακό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή και η Εκτελεστική Επιτροπή. Οι τρεις πρώτοι εκλέγονται άμεσα από το λαό, για πέντε χρόνια, με εκλογικές διαδικασίες που διεξάγονται ταυτόχρονα με τις δημοτικές. Σε αυτές τις θέσεις μπορούν να εκλεγούν μόνο δημότες δήμου που υπάγεται στην Περιφέρεια, αλλά επιτρέπεται να θέσει υποψηφιότητα και κάποιος που μεταδημότευσε, χωρίς να έχει συμπληρωθεί ακόμη διετία.

Η Εκτελεστική Επιτροπή αποτελείται από τον Περιφερειάρχη και τους Αντιπεριφερειάρχες και είναι συντονιστικό όργανο. Η πιο ενδιαφέρουσα αρμοδιότητά της είναι ότι εισηγείται στο Περιφερειακό Συμβούλιο, σχέδιο χάρτας δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των πολιτών και μεριμνά για την έκδοση, ενημέρωση και διακίνηση οδηγού του πολίτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της περιφέρειας σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή (Άρθρο 174, Ν. 3852/2010).

Η Οικονομική Επιτροπή αποτελείται από τον Περιφερειάρχη και έξι Περιφερειακούς Συμβούλους και έχει αρμοδιότητα για τα δημοσιονομικά θέματα.

Επίσης, οι ουσιαστικές αρμοδιότητες της Περιφέρειας ασκούνται από το Περιφερειακό Συμβούλιο. Σύμφωνα με το άρθρο 163 του ίδιου Νόμου, το οποίο θεσπίζει τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ του Συμβουλίου, αυτό είναι αρμόδιο ιδίως για:

- α) την έγκριση και παρακολούθηση του επιχειρησιακού προγράμματος της περιφέρειας,
- β) την έγκριση και παρακολούθηση αναπτυξιακών προγραμμάτων κατά την κείμενη νομοθεσία,

- γ) την έγκριση του προϋπολογισμού και του απολογισμού της περιφέρειας,
- δ) την επιβολή τελών, εισφορών και δικαιωμάτων,
- ε) την απαλλοτρίωση ακινήτων,
- στ) την εκποίηση, ανταλλαγή και δωρεά ακινήτων, καθώς και τη σύσταση εμπράγματων δικαιωμάτων,
- ζ) την αγορά, παραχώρηση χρήσης, μίσθωση και εκμίσθωση κινητών και ακινήτων,
- η) τη σύναψη δανείων,
- θ) την έγκριση του κανονισμού των εργασιών του, του κανονισμού των εργασιών της οικονομικής επιτροπής και των επιτροπών του άρθρου 164, καθώς και του οργανισμού των υπηρεσιών της περιφέρειας,
- ι) την πλήρωση των κενών οργανικών θέσεων προσωπικού της περιφέρειας,
- ια) το πρόγραμμα των εκτελεστέων έργων και προμηθειών,
- ιβ) τη σύσταση επιτροπών στις οποίες μεταβιβάζει αρμοδιότητές του.

2.2 Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας είναι η μεγαλύτερη σε έκταση και δεύτερη σε πληθυσμό περιφέρεια της Ελλάδας. Διοικητικά αποτελεί Δευτεροβάθμιο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης και γεωγραφικά καλύπτει το κεντρικό κομμάτι της Μακεδονίας, με εξαίρεση τη χερσόνησο του Αγίου Όρους που διέπεται από ειδικό καθεστώς.

Η περιφέρεια καταλαμβάνει έκταση 18.811 τ. χμ. και ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 1.880.058 κατοίκους, σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη απογραφή της Ε.Σ.Υ.Ε. (2001). Προς βορρά συνορεύει με την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και τη Βουλγαρία. Συνορεύει επίσης με τις περιφέρειες Ανατ. Μακεδονίας & Θράκης (Α), Δυτ. Μακεδονίας (Δ) και Θεσσαλίας (ΝΔ). Το νότιο κομμάτι βρέχεται από τους κόλπους Θερμαϊκό, Τορωναίο, Σιγγιτικό και Στρυμονικό, οι τρεις πρώτοι ανήκουν στο Αιγαίο και ο τέταρτος στο Θρακικό Πέλαγος.

Η περιφέρεια διαιρείται σε επτά περιφερειακές ενότητες, οι οποίες ταυτίζονται γεωγραφικά με τους αντίστοιχους νομούς. Στις Περιφερειακές Ενότητες υπάγονται οι 38 δήμοι που συνιστούν την περιφέρεια. Με εξαίρεση το Δήμο Καλαμαριάς, όλοι οι υπόλοιποι δημιουργήθηκαν (ή έλαβαν τη σημερινή μορφή τους) από τις συνενώσεις του Καλλικράτη.

Μεγαλύτερη πόλη και πρωτεύουσα της περιφέρειας είναι η Θεσσαλονίκη, στην ευρύτερη περιοχή της οποίας είναι συγκεντρωμένο σχεδόν το ήμισυ του πληθυσμού της. Δεύτερη πόλη σε πληθυσμό οι Σέρρες ακολουθούν η Κατερίνη, η Βέροια και τα Γιαννιτσά.

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας αποτελείται από τις Περιφέρειες Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών και Χαλκιδικής. Η κεντρική της βάση είναι η πόλη της Θεσσαλονίκης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη ενός Οργανισμού ή ενός κράτους προϋποθέτει την παρακολούθηση των αλλαγών στο τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η καλύτερη μέθοδος για την παρακολούθηση αυτών των αλλαγών είναι η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στην ανάγκη για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του έργου που αναλαμβάνουν, καθώς και για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε τρόπο ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών. Παρακάτω, γίνεται αναφορά στο ισχύον Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες.

3.1.1 Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Ο Ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της Οργάνωσης και Λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» παρέχει το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο Α', άρθρο 1, παρ. 1, και παρ. 2 εδάφιο β' αναφέρεται:

Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

Για τη μεθοδική και την αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, της βελτίωσης των μεθόδων και των διαδικασιών, την αύξηση της

παραγωγικότητας, της αναβάθμισης του προσωπικού, της προσαρμογής των οργανωτικών δομών, της αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση, ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα στους πολίτες, κάθε τρία χρόνια καταρτίζεται πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσα στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από την Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αυτό αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών. Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε Υπουργείο και για τα εποπτευόμενα από αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα. Στο παρόν κείμενο ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο κεφάλαιο Δ' άρθρα 32 έως 38 και θα γίνει αναφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 47 του Ν. 3528/2007 χωρίζεται στις εξής δυο μεγάλες κατηγορίες:

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες
 - Εισαγωγική εκπαίδευση
2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες
 - Επιμόρφωση
 - Μετεκπαίδευση
 - Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

Πιο συγκεκριμένα, η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους και έχει ως στόχο την εξοικείωση τους με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι κύρια ευθύνη της υπηρεσίας τους και πρέπει να πραγματοποιείται, καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Η μετεκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι υποχρεωτικές εφόσον τις κρίνει ως απαραίτητες η υπηρεσία. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του

υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, χωρίς να θεωρείται υποχρεωτική και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

Τα προγράμματα αυτά μπορούν να εκτελούνται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά. Ο κύριος φορέας που οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

3.2 Οργανισμοί εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

3.2.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ιδρύθηκε το 1983 με πρωτοβουλία του υπουργού Προεδρίας της Κυβερνήσεως Μένιου Κουτσόγιωργα (Ν. 1388/1983), που αφορούσε στην ίδρυση του «Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης». Το 1986 λειτούργησε στην Ελλάδα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.

Έχει τη μορφή Ν.Π.Δ.Δ. με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και το οργανόγραμμα του παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας, εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών και αποτελείται από τρεις εκπαιδευτικές μονάδες, την Ε.Σ.Δ.Δ., την Ε.Σ.Τ.Α. και τα ΙΝ.ΕΠ. και Π.ΙΝ.ΕΠ.. Η αποστολή του κέντρου αυτού επικεντρώνεται στα εξής βασικά σημεία:

α) Την επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

γ) Τη δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.

δ) Την εκπόνηση ερευνών και μελετών για τη χάραξη στρατηγικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, το διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προτάσεων.

ε) Τη θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση της πορείας της επιμόρφωσής τους.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποβλέπει στη δημιουργία προσωπικού ικανού να στηρίζει την αποτελεσματική και δημοκρατική λειτουργία του κρατικού οργανισμού της χώρας και να συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και γι' αυτό διαθέτει τη θεσμική δυνατότητα να πιστοποιεί το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, τους χώρους εκπαίδευσης, το σχετικό εξοπλισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων και γενικότερα τις εκπαιδευτικές δομές.

3.2.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)

Ιδρύθηκε με τον Ν.1388/1983 και λειτουργεί αδιάλειπτα από το 1985. Είναι υπεύθυνη για την παροχή της προεισαγωγικής εκπαίδευσης και τη δημιουργία ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων. Λειτουργεί με επτά (7) τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης, από τα οποία μέχρι σήμερα έχουν αποφοιτήσει περίπου 1500 στελέχη της διοίκησης.

3.2.3 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.)

Τα ΙΝΕΠ και τα ΠΙΝΕΠ είναι φορείς κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων και στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αποστολή τους είναι η διαρκής βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης. Το ΙΝΕΠ είναι μονάδα εκπαίδευσης και κατάρτισης, λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, παρέχει επιμορφωτικές δράσεις (δημόσιο μάνατζμεντ, ξένες γλώσσες, θέματα περιβάλλοντος, πολιτισμού και οικονομικά), παρέχει την εισαγωγική εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων και συμμετέχει, στο πλαίσιο ανάπτυξης σχέσεων με άλλους διεθνείς φορείς, σε κοινοτικές πρωτοβουλίες για τη διεξαγωγή επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Τα δώδεκα ΠΙΝΕΠ συμβάλλουν σημαντικά στην αποκέντρωση των επιμορφωτικών δράσεων και έχουν ως αποστολή το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων ειδικής επιμόρφωσης των υπαλλήλων στην αντίστοιχη διοικητική περιφέρεια. Έχουν την

ευθύνη ανάχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών της περιφέρειάς τους καθώς και υλοποίησης των επιμορφωτικών δράσεων. Γι' αυτό συνεργάζονται με το ΙΝΕΠ και με τους κεντρικούς και αποκεντρωμένους φορείς του δημοσίου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αποτέλεσμα της λειτουργίας των ΙΝ.ΕΠ. είναι να αυξηθούν κατακόρυφα οι εκπαιδευτικές δράσεις και οι εκπαιδευόμενοι, να αξιοποιηθεί το επιστημονικό προσωπικό της κάθε περιφέρειας, να μειωθεί σημαντικά το κόστος της υλοποίησης των προγραμμάτων (έξοδα μετακίνησης και διαμονής) και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

3.2.4 Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)

Η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ) αποτελεί την εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που λειτουργεί από το 2007 (ΠΔ 57, άρθρα 28-32, ΦΕΚ 59/Α/14-3-2007). Η Ε.Σ.Τ.Α. με τη δραστηριοποίησή της ενισχύει με εξειδικευμένα επαγγελματικά στελέχη ταχείας ανέλιξης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και τα όργανα διοίκησης των νομικών προσώπων, που ιδρύονται από αυτούς, καθώς επίσης τις περιφέρειες και τις κεντρικές υπηρεσίες, οι οποίες και επιφορτίζονται με αρμοδιότητες στους τομείς της πολιτικής προστασίας και της μεταναστευτικής πολιτικής.

3.2.5 Λοιποί εκπαιδευτικοί φορείς

Με το Ν. 1943/1991 άρθρο 32 όλες οι αυτοτελείς υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, καθώς και τα ΝΠΔΔ εφόσον έχουν περισσότερες από 600 οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων, υποχρεούνται να έχουν ειδικευμένο σε θέματα εκπαίδευσης μηχανισμό, δηλαδή μονάδες εκπαίδευσης, οι οποίες συστήνονται κατά περίπτωση σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης και είναι αρμόδιες για το σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατ' εκτίμηση των αναγκών του προσωπικού και σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ.

α. Το Υπουργείο Εσωτερικών: με το ΠΔ 64/1990 άρθρο 4, ΦΕΚ 30 Α' λειτουργεί ως οργανική μονάδα η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου, που είναι αρμόδια για τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ.

και Ο.Τ.Α.. Αποτελείται από δύο τμήματα, το Τμήμα Μετεκπαίδευσης και μελετών και το τμήμα εποπτείας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τα οποία είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και εποπτεία της εφαρμογής της πολιτικής που αναφέρεται στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και για την πληρέστερη ενημέρωσή τους σε εκπαιδευτικά ζητήματα.

β. Η σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας του υπουργείου εσωτερικών (Ν. 2226/1994)

Εκπαιδεύει ανώτερα στελέχη της ΕΛ.ΑΣ. σε ζητήματα στρατηγικής και εθνικής ασφάλειας, ενώ απευθύνεται και στο σύνολο του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, φροντίζοντας για τη μετεκπαίδευση και επιμόρφωσή του σε όλα τα στάδια της υπηρεσιακής του εξέλιξης, τόσο σε γενικά όσο και σε εξειδικευμένα θέματα αστυνομικού ενδιαφέροντος, στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με σκοπό να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντά του.

γ. Η Σχολή Εθνικής Άμυνας (Σ.ΕΘ.Α.)

Εκπαιδεύει κρατικούς υπαλλήλους-στρατιωτικούς και πολιτικούς, αξιωματικούς του στρατού, της ΕΛ.ΑΣ., του πυροσβεστικού σώματος, του λιμενικού σώματος και υπαλλήλους υπουργείων, σε θέματα ευαίσθητων κρατικών πολιτικών σχετικών με την άμυνα και την ασφάλεια του Ελληνικού Κράτους, καθώς και σε ζητήματα εξωτερικής πολιτικής, διεθνούς δικαίου και γεωπολιτικού ενδιαφέροντος, με κύρια αποστολή της να τους καταστήσει ικανούς να χειρίζονται θέματα εθνικής άμυνας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

δ. Τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας, Θρησκευμάτων και Δια Βίου Μάθησης (Ν. 1566/1985) (Π.Ε.Κ/)

Έχουν την ευθύνη για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβανομένων και των νέο προσληφθέντων και είναι αρμόδιοι για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, που αφορούν την εξοικείωση των εκπαιδευτικών με νέες τεχνολογίες και μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εκπαίδευσης και να ασκούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα το έργο τους. Τις περισσότερες φορές, οι δράσεις αυτές υλοποιούνται και πραγματοποιούνται με τη συνεργασία του τμήματος αξιολόγησης και επιμόρφωσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.).

ε. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (Ν. 2517/1997) (Ε.Σ.Δ.Υ.)

Εποπτεύεται από τα υπουργεία Εθνικής Παιδείας, Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, είναι αυτοτελής και είναι αρμόδια για την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και για τη μεταπτυχιακή εκπαίδευση αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ. Οργανώνει μεταπτυχιακά εκπαιδευτικά προγράμματα στη δημόσια υγεία και τη διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, με στόχο την απόκτηση νέων γνώσεων και αξιοποίησης των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, την ανάδειξη της σύνθετης φύσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται στο πεδίο της υγείας και την ανάπτυξη εναλλακτικών τεχνικών και κατάλληλων δράσεων για τη βελτίωση του συστήματος Υγείας και

στ. Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (Ν. 2236/1994)

Είναι Ν.Π.Δ.Δ., εποπτεύεται από τον Υπουργό Δικαιοσύνης και κύρια αποστολή του είναι η δια βίου επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστών.

3.3 Νομοθετικό Πλαίσιο που καθορίζει την εκπαίδευση του προσωπικού των Ο.Τ.Α.

Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του Υπαλληλικού Κώδικα, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αναγνωρίζεται ως δικαίωμα των ιδίων και υποχρέωση της υπηρεσίας τους, που οφείλει να τους διευκολύνει χορηγώντας τους εκπαιδευτικές άδειες. Με τις νέες διατάξεις επιδιώκεται η ανανέωση του θεσμού της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης και ενισχύεται η διοικητική εκπαίδευση σε ενδοϋπηρεσιακό επίπεδο.

Ν. 3584/2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων. Το μέρος Γ του Κώδικα, άρθρο 54 ορίζει για την υπηρεσιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων:

1. Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα, ιδίως στο πλαίσιο του

Εθνικού Κέντρου Δημόσια Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), ή στο εξωτερικό, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν.

2. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντά του ως υπαλλήλου Ο.Τ.Α. γενικότερα. Οι αρμόδιες υπηρεσίες υποχρεούνται να φροντίζουν για την πρόβλεψη των αναγκαίων πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό.

Υπάλληλος δεν προάγεται στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό, εάν δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. Ευθύς, ως ο υπάλληλος ολοκληρώσει την εισαγωγική εκπαίδευση, η προαγωγή διενεργείται αναδρομικώς με όλες τις συνέπειες.

3. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

4. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

5. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι. Ως προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών νοούνται όσα καθορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την ανώτατη εκπαίδευση.

Στο κεφάλαιο Δ', άρθρο 47 του κώδικα, ορίζονται ακριβώς τα ίδια για την εκπαίδευση του προσωπικού όλου του Δημόσιου Τομέα, συμπεριλαμβανομένου και των ΟΤΑ β' βαθμού.

3.4 Νομοθετικό Πλαίσιο που συνδέει τη στρατηγική των ΟΤΑ με την εκπαίδευση

3.4.1 Εκπαίδευση

Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης φαίνεται και μέσα από την ένταξή της σε νομοθετικό πλαίσιο στις εξής περιπτώσεις:

1. Ν. 3463/2006 (Δημοτικός Κοινοτικός Κώδικας, ΔΚΚ): Με τα άρθρα 203-207 του νέου ΔΚΚ θεσπίστηκε η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΕΠ) από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. τα οποία έχουν τετραετή διάρκεια. Σκοπός των τετραετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων είναι η προώθηση της τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης των Ο.Τ.Α., σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις του αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο (Ν. 3463/2006).

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα των Ο.Τ.Α. είναι μια αποδοτική και αποτελεσματική στρατηγική αντιμετώπισης των τοπικών προβλημάτων, καθώς επίσης και ένα εργαλείο για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κατανομή και αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτελείται από τέσσερις άξονες προτεραιότητας, δηλαδή τομείς στους οποίους ο Ο.Τ.Α. αναπτύσσει δράση και ο κάθε ένας από αυτούς εξειδικεύεται από μέτρα, δηλαδή επιμέρους τομείς στους οποίους ο Ο.Τ.Α. αναπτύσσει δράση. Ένα από τα μέτρα του άξονα προτεραιότητας Εσωτερική Ανάπτυξη είναι η επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού (Παπακωνσταντινίδης, 2008).

2. Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ): Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» του ΕΣΠΑ, έχει ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανώσεων, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.

Ο Άξονας Προτεραιότητας II του Επιχειρησιακού Προγράμματος, αφορά στην Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του Άξονα Προτεραιότητας είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για την υποστήριξη των διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Περιλαμβάνει δράσεις ενδυνάμωσης και προσαρμογής των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της

δημόσιας διοίκησης στις διαρθρωτικές αλλαγές και θεσμικές αλλαγές. Η υλοποίηση των δράσεων κατάρτισης θα συνδέεται με τις επιχειρούμενες αλλαγές. Ενδεικτικές δράσεις είναι του προγράμματος είναι: κατάρτιση σε οριζόντια θέματα, όπως management, χρηματοοικονομική διαχείριση, ισότητα των φύλων, ισότητα των ευκαιριών, αντιμετώπιση των διακρίσεων κ.λπ. με αποδέκτες που έχουν προαχθεί σε θέσεις Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Τμήματος. Επίσης, περιλαμβάνει δραστηριότητες για κατάρτιση σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διαχείρισης για στελέχη που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την οργάνωση της παρακολούθησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, άλλες δράσεις αφορούν στην κατάρτιση σε νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) σε συνδυασμό με τις ανάγκες του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», την κατάρτιση στον τομέα εποπτείας της αγοράς, στον τομέα αδειοδότησης των επιχειρήσεων, στην υλοποίηση προγραμμάτων προαγωγικής, εισαγωγικής και προεισαγωγικής εκπαίδευσης, στην κατάρτιση στελεχών των Μονάδων Ανάλυσης και Τεκμηρίωσης, στην επιμόρφωση των στελεχών που εμπλέκονται στην πολιτική για τη μείωση των διοικητικών βαρών στις επιχειρήσεις, την κατάρτιση στελεχών που εμπλέκονται στην εφαρμογή της μεταναστευτικής πολιτικής, την κατάρτιση σε θέματα περιβάλλοντος και τέλος σε θέματα πολιτικής προστασίας. Οι Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού είναι ενδεικτικοί δικαιούχοι όλων των παραπάνω δράσεων (Καφατσάκη, 2008).

3.4.2 Καινοτομία και Περιφέρειες

Ο Ν. 4310/2014 συνδέει τη στρατηγική των Ο.Τ.Α. και συγκεκριμένα τις Περιφέρειες με την καινοτομία. Σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν. 4310/2014 θεσπίζονται τα Περιφερειακά Συμβούλια Έρευνας και Καινοτομίας, τα οποία με απόφαση κάθε Περιφερειάρχη, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με τη μορφή συμβουλευτικού οργάνου για την υποστήριξη της περιφέρειας και της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ), για την υλοποίηση της Εθνικής Στρατηγικής Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ) και του Σχεδίου Δράσης σε περιφερειακό επίπεδο. Η υποστήριξη παρέχεται με εισηγήσεις προς τον Περιφερειάρχη και τη ΓΓΕΤ για την ενθάρρυνση και υποστήριξη της ανάπτυξης του Έρευνα Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία (ΕΤΑΚ) στην περιφέρεια, τη δημιουργία περιφερειακών συσπειρώσεων ερευνητικών οργανισμών, τεχνολογικών φορέων, επιχειρήσεων, λοιπών φορέων και περιφερειακών Αρχών, για

την προώθηση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, την ενθάρρυνση ανάπτυξης σχημάτων σύμπραξης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και τη διαμόρφωση συνθηκών και προοπτικών επιτυχούς συμμετοχής οργανισμών των περιφερειών σε εθνικά και ευρωπαϊκά ερευνητικά έργα. Ειδικότερα, ο συγκεκριμένος νόμος αφορά:

1. Στη δικτύωση των περιφερειακών συντελεστών που ασχολούνται με την ΕΤΑΚ, όπως, δημόσιοι ερευνητικοί οργανισμοί, τεχνολογικοί φορείς, επιχειρήσεις και λοιποί φορείς, καθώς και σε προτάσεις ένταξης και διασύνδεσης των συντελεστών και ερευνητικών οργανισμών στις περιφερειακές οικονομίες.

2. Στην από κοινού ανάλυση των στρατηγικών για την ανάπτυξη της ΕΤΑΚ στην περιφέρεια, των περιφερειακών συσπειρώσεων και των κατάλληλων εργαλείων επίτευξης των ανωτέρω στόχων.

3. Στη διεύρυνση της πρόσβασης των δικαιούχων σε πηγές χρηματοδότησης, καθώς και της ένταξης και διασύνδεσης των ερευνητικών οργανισμών στις περιφερειακές οικονομίες.

4. Στην πλήρη αξιοποίηση του ερευνητικού δυναμικού των περιφερειών μέσω της ενίσχυσης της υφιστάμενης ή αναδύομενης αριστείας και της ενίσχυσης της συμμετοχής ερευνητών από τις περιφέρειες αυτές σε δραστηριότητες έρευνας σε εθνικό, ενωσιακό ή διεθνές επίπεδο, με μέτρα, όπως ιδίως:

- Η υποστήριξη διαπεριφερειακών αμφίδρομων αποσπάσεων ερευνητικού προσωπικού μεταξύ επιλεγμένων εταίρων οργανισμών.
- Η υποστήριξη δημόσιων ερευνητικών οργανισμών υφιστάμενης ή αναδύομενης αριστείας για την πρόσληψη πεπειραμένων ερευνητών, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών, που προέρχονται και από άλλες χώρες.
- Η υποστήριξη δημόσιων ερευνητικών οργανισμών για την απόκτηση κατάλληλου ερευνητικού εξοπλισμού και την ανάπτυξη υλικού περιβάλλοντος που τους επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου ερευνητικού δυναμικού.
- Η παροχή ενισχύσεων για ερευνητικές υποδομές στις οποίες εξασφαλίζεται η πρόσβαση σε διαφανή βάση που δεν εισάγει διακρίσεις.

- Η στήριξη για τη διοργάνωση συναντήσεων εργασίας (workshops) και συνεδρίων για τη διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσεων ή την ανάπτυξη δραστηριοτήτων προβολής και δημοσιοποίησης, καθώς και η ανάληψη πρωτοβουλιών διασποράς και μεταφοράς ερευνητικών αποτελεσμάτων στον παραγωγικό τομέα της χώρας, σε άλλες χώρες και σε διεθνείς αγορές.
- Ο προσδιορισμός των αναγκών και δυνατοτήτων ενίσχυσης της ερευνητικής ικανότητας των δημόσιων ερευνητικών οργανισμών που υπάρχουν ή δημιουργούνται στις Περιφέρειες και οι οποίες μπορούν να χρηματοδοτούνται.

Το (ΠΣΕΚ) αποτελείται από επτά (7) μέλη, από τα οποία τρεις είναι καθηγητές ή ερευνητές, εκπρόσωποι δημόσιων ερευνητικών οργανισμών της αντίστοιχης Περιφέρειας με αναγνωρισμένο κύρος και μακρόχρονη ερευνητική και επαγγελματική πείρα στο δημόσιο ή/ και στον ιδιωτικό τομέα, σε θέματα ΕΤΑΚ. Τα υπόλοιπα μέλη προέρχονται από την τοπική αυτοδιοίκηση, τους παραγωγικούς φορείς και τον επιχειρηματικό χώρο και, κατά προτίμηση, είναι κάτοχοι, αθροιστικά, διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών και εμπειρίας στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ερευνητικών/αναπτυξιακών προγραμμάτων.

3.5 Η εκπαίδευση του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω των οργανισμών εκπαίδευσης

3.5.1 Γενικά

Με τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ., αλλά και των υπόλοιπων εκπαιδευτικών οργανισμών, όπως το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., δίνεται η δυνατότητα στους υπάλληλους και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και μέσω της πιστοποίησης να αποκτήσουν επιπλέον μόρια και προοπτική εξέλιξης στην Υπηρεσία τους.

Το επιστημονικό προσωπικό των οργανισμών σε συνεργασία με τους φορείς του Δημοσίου και των Ο.Τ.Α. ανιχνεύει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, σχεδιάζει και

υλοποιεί δράσεις προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις, τους επιχειρησιακούς στόχους και τις οργανωσιακές αλλαγές κάθε δημόσιας υπηρεσίας.

Στην προσπάθειά τους να εξατομικεύσουν και να παρέχουν ολοκληρωμένη εκπαίδευση στον εργαζόμενο, οι περισσότεροι οργανισμοί εκπαίδευσης έχουν δημιουργήσει ατομικό δελτίο κατάρτισης μέσα από το οποίο παρακολουθούν το επιμορφωτικό ιστορικό του και προσφέρουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για παρακολούθηση μελλοντικών προγραμμάτων. Στόχος, όμως, αυτών των δράσεων δεν είναι μόνο η εκπαίδευση, αλλά και η ευαισθητοποίηση και ενεργοποίηση στελεχών και Δημόσιων Λειτουργών σε επίκαιρα ζητήματα που απασχολούν γενικότερα την κοινωνία και ειδικότερα τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αυτός είναι ο λόγος που οι περισσότεροι φορείς που ασχολούνται με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων και των στελεχών Τ.Α. έχουν καθιερώσει ένα βήμα Δημόσιου Διαλόγου με την οργάνωση Συνεδρίων, Δημερίδων και Ημερίδων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Οι τομείς των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε στελέχη και υπαλλήλους της Τ.Α., είναι οι παρακάτω. Ο τελευταίος τομέας απευθύνεται μόνο σε νεοπροσλαμβανομένους υπαλλήλους, οπότε αφορά μόνο την εκπαίδευση των υπαλλήλων (Συκοβάρη, 2008).

Τομείς Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

- Οικονομικών Θεμάτων
- Πολιτισμού
- Δημοσίου Management
- Ξένων Γλωσσών
- Περιβάλλοντος
- Εισαγωγικής Εκπαίδευσης

3.5.2 Επιμόρφωση

- Οικονομικός Τομέας

Ο ρόλος του Τομέα Οικονομικών Θεμάτων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην προετοιμασία μέσω της ανάλογης επιμόρφωσης των στελεχών της Τοπικής

Αυτοδιοίκησης για την ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις, για την ορθολογική διαχείριση των οικονομικών πόρων και την αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Τα πεδία παρέμβασης όπου επικεντρώνει τη δράση του ο Τομέας Οικονομικών Θεμάτων είναι: Η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σε Οικονομικά Θέματα με στόχο τη αξιοποίηση των Πόρων των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης (ΚΠΣ) μέσα από τη βαθύτερη γνώση και εξοικείωση με το θεσμικό πλαίσιο και τους μηχανισμούς λειτουργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (τεχνικά δελτία, επιλεξιμότητα δαπανών, διαδικασίες και κριτήρια ένταξης έργου), η μεγαλύτερη κατανόηση και εξοικείωση με τα οικονομικά μεγέθη των ΟΤΑ π.χ. προμήθειες, διπλογραφικό σύστημα κλπ.

- Τομέας Πολιτισμού

Η φιλοσοφία του τομέα Πολιτισμού είναι η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σε θέματα Πολιτιστικής Πολιτικής με σκοπό την εφαρμογή του ως εργαλείου ανάπτυξης και ανάδειξης της χώρας (Ευρωπαϊκή και Εθνική Πολιτιστική πολιτική και νομοθεσία, Αναστηλώσεις και Αναπλάσεις Μνημείων, Μουσεία και Τοπικές Κοινωνίες, Πολιτιστικός Τουρισμός, Ολυμπισμός και Αθλητισμός, Εθελοντισμός και Τ.Α. κ.λπ.).

- Τομέας Δημόσιου Management

Η φιλοσοφία του Τομέα Δημοσίου Management (public management) επικεντρώνεται στην εκλογίκευση της διοικητικής συμπεριφοράς, ώστε η διοίκηση να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στο σύνθετο έργο που καλείται να επιτελέσει στο σύγχρονο διοικητικό κοινωνικό περιβάλλον. Παράλληλα, καλλιεργείται η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού. Ο άξονας Διοίκησης - Οργάνωσης της επιμορφωτικής στρατηγικής των οργανισμών εκπαίδευσης ανήκει στην ευρύτερη προοπτική της καταπολέμησης του αυταρχισμού και του οργανωτικού συγκεντρωτισμού και της απλούστευσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Στόχος είναι ο κάθε δημόσιος υπάλληλος, αφού αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις μέσα από τα επιμορφωτικά προγράμματα που του παρέχονται από τον Τομέα Δημοσίου Management, να αποκτήσει συνείδηση προσωπικής ευθύνης και πρωτοβουλίας, ώστε να καταστεί δημιουργικός παράγοντας μέσα σε μια αναδιοργανωμένη και ευέλικτη

Δημόσια Διοίκηση. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του Τομέα Δημοσίου Μάνατζμεντ παρεμβαίνουν στα παρακάτω πεδία αποβλέποντας στην ενημέρωση και την εξοικείωση:

- Των διευθυντών και του στελεχιακού δυναμικού στη σύγχρονη διοικητική τεχνική και μεθοδολογία στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και εκδημοκρατισμού της διοικητικής συμπεριφοράς.
- Των στελεχών του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη σύγχρονη διοικητική τεχνική και εμπειρία σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.
- Των στελεχών στη σύγχρονη διοικητική τεχνική και μεθοδολογία σχετικά με την ορθολογική διαχείριση σύνθετων διοικητικών έργων.
- Των στελεχών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του πολίτη, έτσι ώστε να δημιουργηθεί βαθμιαία μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ δημόσιας διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και πολιτών που να βασίζεται στη δυναμική εφαρμογή του σύγχρονου θεσμικού πλαισίου στη λογική της ανάπτυξης ενός δημοκρατικού και αποτελεσματικού Κράτους.
- Των στελεχών σε θέματα Νομιμότητας Διοικητικής Δράσης για την έκδοση νόμιμων διοικητικών πράξεων.
- Των στελεχών που ενδιαφέρονται να αξιοποιηθούν ως εκπαιδευτές.
- Τομέας Ξένων Γλωσσών

Ο Τομέας Ξένων Γλωσσών στοχεύει στην επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων στελεχών με τη διενέργεια ειδικά σχεδιασμένων προγραμμάτων που έχουν σκοπό τη δημιουργία διοικητικών στελεχών ικανών να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πολίτη και να επιλύουν προβλήματα με την ανάληψη δημιουργικών πρωτοβουλιών. Ειδικότερα, τα προγράμματα επιμόρφωσης του Τομέα αποσκοπούν μέσω της συνεχούς και διαρκούς επιμόρφωσης των εργαζομένων όλων των βαθμίδων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για ευαισθητοποίηση, κατανόηση και ενσωμάτωση με τους ρόλους και τις παραμέτρους που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση για μια σύγχρονη Αυτοδιοίκηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την απόκτηση δεξιοτήτων στις περισσότερες Ευρωπαϊκές γλώσσες.

Κατά συνέπεια, ο Τομέας Ξένων Γλωσσών είναι επιφορτισμένος με ένα διπλό έργο που είναι: αρχικά να βελτιώσει και να προσαρμόσει την ήδη υπάρχουσα γνώση της

ξένης γλώσσας για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών και επίσης να εξοπλίσει τους εργαζομένους με τις ειδικές εκείνες γνώσεις και δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να χειρίζονται τα θέματα της υπηρεσίας τους με άνεση και επάρκεια, ώστε να έχουν ουσιαστική συμμετοχή τόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στο διεθνή χώρο. Έτσι, τα προγράμματα επιμόρφωσης του Τομέα Ξένων Γλωσσών αποβλέπουν στο να εξοπλίσουν το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις και τις δεξιότητες στη ξένη γλώσσα που έχουν επιλέξει, τόσο από την πλευρά κατανόησης του προφορικού και του γραπτού λόγου, όσο και από την πλευρά αναπαραγωγής του. Έπειτα, δίνεται έμφαση στο χειρισμό ειδικών θεμάτων και ορολογίας που αφορούν τους τομείς της αρμοδιότητάς τους, αλλά και την εξοικείωση τους με θεσμούς που αφορούν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Αφού, ο κύριος στόχος του Τομέα Ξένων Γλωσσών είναι η εναρμόνιση των λειτουργιών των δημοσίων υπηρεσιών με τις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας και τους ρυθμούς της σύγχρονης πραγματικότητας όσον αφορά τις ξένες γλώσσες.

- Τομέας Περιβάλλοντος

Τα πεδία παρέμβασης όπου επικεντρώνεται η δράση του Τομέα Περιβάλλοντος είναι: Η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση σε θέματα Περιβαλλοντικής Πολιτικής σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Ευρωπαϊκή και Εθνική Περιβαλλοντική πολιτική και νομοθεσία, Εκτίμηση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, Διαχείριση Υδάτινων και Δασικών Πόρων, Αγροτική Ανάπτυξη και Εκμεταλλεύσεις, Περιβαλλοντική Εκπαίδευση), η ενημέρωση σε θέματα Χωρικών Πολιτικών σε σχέση με την Ευρωπαϊκή και την εθνική πολιτική, όσον αφορά την ισχύουσα νομοθεσία και τη σχέση με την περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας (Ευρωπαϊκή και Εθνική Χωροταξική και Πολεοδομική Πολιτική και Νομοθεσία, Χωροταξικός Σχεδιασμός και Αειφόρος Ανάπτυξη, Αισθητική Περιβάλλοντος Χώρου) κ.λπ.

3.5.3 Εκπαίδευση

- Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης

Ο Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης μέσω της υλοποίησης ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στοχεύει στην προετοιμασία των νεοπροσληθέντων υπαλλήλων κάθε φορέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για αποτελεσματική ενάσκηση των καθηκόντων

τους. Ειδικότερα μέσω των προγραμμάτων Εισαγωγικής Εκπαίδευσης επιχειρείται η εξοικείωση των νεοδιορισθέντων υπαλλήλων με το πλαίσιο λειτουργιών και αρχών του σύγχρονου διοικητικού περιβάλλοντος, η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις ανάγκες του πολίτη, καθώς επίσης η ανάπτυξη της επαγγελματικής ηθικής που απαιτεί το λειτούργημα του δημοσίου υπαλλήλου. Αξίζει να σημειωθεί η ιδιαίτερη βαρύτητα που δίδεται στην εκπαίδευση των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων από την Ελληνική Πολιτεία μέσω της θέσπισης της υποχρεωτικότητας στην παρακολούθηση των προγραμμάτων Εισαγωγικής Εκπαίδευσης από κάθε νεοπροσληθέντα υπάλληλο (εντός του 1ου οκταμήνου από το διορισμό του, όπως αποτυπώνεται στο νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Ν. 2738/99, Άρθρο 19, παρ. 2).

Με βάση το ισχύον νομικό καθεστώς οι συμμετέχοντες στην Εισαγωγική Εκπαίδευση είναι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι των κατηγοριών ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ με διαφορετικούς κλάδους-ειδικότητες. Η ανομοιογένεια του επιμορφωτικού κοινού οδήγησε στο σχεδιασμό κοινού προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης με σκοπό την παροχή βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων σε κάθε νεοδιόριστο ανεξαρτήτως κατηγορίας, κλάδου και φορέα προέλευσης. Τα προγράμματα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης έχουν ως στόχο: ανάλυση του θεσμικού, οργανωτικού και οικονομικού πλαισίου λειτουργίας της Τ.Α. στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ευαισθητοποίηση σχετικά με το δημόσιο συμφέρον και υιοθέτηση της επαγγελματικής ηθικής στη διοικητική δράση, ενημέρωση σχετικά με τα χαρακτηριστικά της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και τις έννοιες ποιότητας, αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, εξοικείωση με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Το περιεχόμενο των προγραμμάτων είναι:

- Ο σύγχρονος ρόλος του Δημοσίου.
- Βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Ποιότητα Υπηρεσιών - Εξυπηρέτηση του Πολίτη.
- Οικονομικό Περιβάλλον - Δημοσιονομική Διαχείριση.
- Κώδικας Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων.
- Νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

3.6 Η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση στην Τοπική

Αυτοδιοίκηση

Καθώς, καθημερινά τα πράγματα μεταβάλλονται ταχύτατα λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και όλων των καινούριων εφαρμογών, θα πρέπει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην Τ.Α. να ακολουθήσει αυτή την πορεία και να ενημερωθεί και να εξοικειωθεί με αυτή. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε τρεις άξονες: α) στη χρήση των νέων τεχνολογιών (υπολογιστές, προγράμματα κ.ά.) κατά τη διάρκεια της εργασίας τους καθημερινά, β) η χρήση αυτών των μέσων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσής τους και γ) η εκπαίδευση και η επιμόρφωση γύρω από τις καινοτομίες και τις νέες τεχνολογίες των εργαζομένων στην Τ.Α.

Προς τον τελευταίο άξονα κινείται η δημιουργία επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους φορείς εκπαίδευσης γύρω από τον τομέα νέων τεχνολογιών. Η εκπαίδευση σε αυτό τον τομέα στηρίζεται πάνω στις ακόλουθες βασικές αρχές:

1. Αρχή εξυπηρέτησης του πολίτη και αφορά στη βελτίωση της ενημέρωσης και γενικότερα της πληροφόρησης του πολίτη, καθώς και της δραστηκής μείωσης του χρόνου των συναλλαγών του με φορείς των Ο.Τ.Α..

2. Βελτίωση της ποιότητας ζωής, η οποία σχετίζεται με την αναβάθμιση της ποιότητας της καθημερινής ζωής του πολίτη, αλλά και με παρεμβάσεις στον ευαίσθητο τομέα της υγείας.

3. Καταπολέμηση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού που αφορά στη συμβολή με αποφασιστικές ενέργειες που γίνονται για να αυξηθεί η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών από τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα, έτσι ώστε να μειωθεί η απόσταση που χωρίζει την Ελλάδα από τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι άξονες δράσης του τομέα νέων τεχνολογιών επικεντρώνονται στα παρακάτω:

- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Περιλαμβάνει προγράμματα που οδηγούν στην άμεση πληροφόρηση και εξυπηρέτηση του πολίτη και των Οργανισμών, χωρίς να χρειάζεται να προσφεύγει στις κατά τόπους Υπηρεσίες για ενημέρωση, έκδοση πιστοποιητικών κ.ά. Ενδεικτικές κατηγορίες των προγραμμάτων αυτών είναι: ανάπτυξη εφαρμογών διαδικτύου, ηλεκτρονικό εμπόριο, βάσεις δεδομένων, δίκτυα και εφαρμογές τους, κ.λπ.

- Συστήματα Λήψης Αποφάσεων και Στατιστικής: Ο άξονας αυτός σηματοδοτεί την προσπάθεια μετατόπισης της εφαρμογής της πληροφορικής από τα διαχειριστικά συστήματα σε αυτά της διοικητικής πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων.
- Ενδεικτικά προγράμματα είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τεχνικές δειγματοληψίας, στατιστικά πληροφοριακά συστήματα κ.ά.
- Οργάνωση και Αυτοματισμός Γραφείου: Στοχεύουν στην καταπολέμηση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού και την ενθάρρυνση της χρήσης υπολογιστών για οργάνωση και πληροφόρηση. Ενδεικτικά προγράμματα είναι τα κλασικά πακέτα επεξεργασίας κειμένου, υπολογιστικών φύλλων, παρουσιάσεων κ.ά., όπως και πιο εξειδικευμένα για ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, διαχείριση έργων κ.ά. (Συκοβάρη, 2008).

Υπάρχουν αρκετά σεμινάρια και ημερίδες που ήδη έχουν πραγματοποιηθεί και συνεχίζουν να πραγματοποιούνται γύρω από τον τομέα των νέων τεχνολογιών ανά την Ελλάδα και δρύνε ως καλές πρακτικές εκπαίδευσης πάνω σε αυτόν τον τομέα. Γίνονται, κυρίως, υπό την αιγίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και μερικά από αυτά αφορούν τις βασικές γνώσεις γύρω από τους υπολογιστές, την επεξεργασία δεδομένων σε λογιστικά φύλλα, την έκδοση ηλεκτρονικών εγγράφων με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την εκπαίδευση των εκπαιδευτών στην ηλεκτρονική μάθηση, την ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη, που πραγματοποιούνται ανά την Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κατερίνη, Κομοτηνή κ.ά.) και συμμετέχουν εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

3.7 Πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αιρετών και στελεχών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των αιρετών στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι απαραίτητη για τη σωστή εκπλήρωση των αξιωμάτων τους, αλλά και για την εξέλιξη τους τόσο σαν αιρετοί, αλλά και σαν άνθρωποι. Η αντίστοιχη άποψη ισχύει και για τα στελέχη που απασχολούνται στα όργανα Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ευρώπη. Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποιοι ευρωπαϊκοί

οργανισμοί που εφαρμόζουν πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε όλη την Ευρώπη και ποιες είναι αυτές.

- Το Ευρωπαϊκό Κέντρο CEDEFOP (Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) είναι ένας ευρωπαϊκός Φορέας, που ιδρύθηκε το έτος 1975, έχοντας σαν σκοπό τη διευκόλυνση και προώθηση της δια βίου επαγγελματικής κατάρτισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πρόκειται για ένα από τα πρώτα εξειδικευμένα και αποκεντρωμένα Κέντρα που δημιουργήθηκαν για την παροχή τεχνογνωσίας και για την προώθηση ανταλλαγών, ιδεών και εμπειριών μεταξύ των διαφόρων Ευρωπαϊκών Εταίρων. Στις δραστηριότητες του CEDEFOP υπάρχει η δημιουργία ενός forum συζητήσεων και ανταλλαγής ιδεών, καθώς και η διοργάνωση σεμιναρίων, επιμορφωτικών επισκέψεων και συνεδρίων (www.cedefop.gr).
- Το *Ttnet* (Training of trainers network) είναι ένα γαλλικό και ευρωπαϊκό δίκτυο που σαν στόχο έχει την επιμόρφωση των επιμορφωτών. Οι στόχοι του δικτύου είναι οι καινοτόμες πρακτικές επιμόρφωσης, η ενίσχυση των προσόντων και των ικανοτήτων των εκπαιδευτών, ο τρόπος αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στον εργασιακό χώρο και η ποιότητα της παρεχόμενης επιμόρφωσης.
Το Ευρωπαϊκό δίκτυο *Ttnet* (www.centre-inffo.fr/maq100901/observatoire/ttnet/ttnet.html) ιδρύθηκε το 1998 από το CEDEFOP (European Center for the Development of Vocational Training) ως ένας κοινοτικός χώρος επικοινωνίας, συνεργασίας και εξειδίκευσης στον τομέα της επιμόρφωσης των επιμορφωτών. Είναι ένα δίκτυο που αποτελείται από τα εθνικά δίκτυα των Κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σκοπός του CEDEFOP είναι η ενθάρρυνση των Κρατών μελών να δημιουργήσουν ένα εθνικό δίκτυο που θα ενώσει τις κυριότερες επιμορφωτικές ενέργειες και προσπάθειες ποικίλων Οργανισμών και Φορέων. Οι Οργανισμοί που συμμετέχουν στο δίκτυο αυτή τη στιγμή απαριθμούνται γύρω στους 200.
- Το Ευρωπαϊκό δίκτυο των Οργανισμών επιμόρφωσης των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών ENTO (European Network of Training Organisations), που δημιουργήθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης, μετατράπηκε σε ανεξάρτητο Οργανισμό τον Ιανουάριο του έτους 1995. Πρόκειται για έναν μη Κυβερνητικό, μη κερδοσκοπικό Οργανισμό που έχει

ως έδρα τη Γαλλία και περιλαμβάνει τους επιμορφωτικούς Φορείς από 45 σχεδόν Κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης. Επιχορηγείται από τις συνεισφορές των μελών του, τις επιχορηγήσεις ορισμένων από τους Οργανισμούς που περιλαμβάνει, καθώς και από τις οικονομικές εισφορές του Συμβουλίου της Ευρώπης. Επίσης, διοχετεύεται σε προσωπικό, πόρους και εξοπλισμό από τους Οργανισμούς των μελών του.

Σκοπός του είναι η προώθηση της δημοκρατικής και αποτελεσματικής διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας ότι το προσωπικό και οι αιρετοί των Τοπικών Αρχών είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι στην επιτέλεση των αρμοδιοτήτων τους. Το ENTO πετυχαίνει το σκοπό του διοργανώνοντας συνεδρίες, συζητήσεις και σεμινάρια μέσα από τα οποία επιτυγχάνεται η ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών, σχετικά με την τοπική δημοκρατία και τα Ινστιτούτα επιμόρφωσης που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στις Τοπικές Δομές. Το ENTO διοργανώνει ετησίως ένα με δύο σεμινάρια σχετικά με θέματα που αφορούν τη διοίκηση των Τοπικών και Περιφερειακών Αρχών, με επίκεντρο την παροχή υπηρεσιών επιμόρφωσης και ανάπτυξης. Κάθε σεμινάριο φιλοξενείται από διαφορετική κάθε φορά χώρα-μέλος του ENTO. Διοργανώνει, τέλος, ανταλλαγές αιρετών και στελεχών με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών (www.ento.org).

- Διεθνώς, οι Τοπικές Δομές εκπροσωπούνται από την παγκόσμια Οργάνωση United Cities and Local Governments (UCLG). Αποτελεί τη μεγαλύτερη παγκόσμια Οργάνωση των Τοπικών Αρχών, η οποία εκπροσωπείται από 120 χώρες. Αποσκοπεί στη συνένωση των Τοπικών Δομών, με σκοπό την ανάπτυξη κοινών πολιτικών για σημαντικά θέματα που επηρεάζουν άμεσα τις τοπικές. Έχει σχέσεις με διεθνείς Οργανισμούς και στοχεύει στην ενίσχυση του ρόλου των αιρετών των Τοπικών Δομών και των αρχών που διέπουν την Τοπική Αυτοδιοίκηση παγκοσμίως. Σε όλες του τις συναντήσεις, όπως και στα συνέδρια που διοργανώνει και τα σεμινάρια, κατά καιρούς έχουν αναλυθεί και συζητηθεί τα παρακάτω θέματα: η τοπική δράση για το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα στις πόλεις, η τοπική διαχείριση των υδάτων, η πολυπολιτισμική πόλη, η διοίκηση των πόλεων στον παγκοσμιοποιημένο κόσμο, η αποκέντρωση και η τοπική δημοκρατία, οι

γενικές κατευθύνσεις, οι τάσεις της αποκέντρωσης ανά τον κόσμο, οι γυναίκες στην λήψη των τοπικών αποφάσεων, η τοπική δημοκρατία και η συμμετοχή των πολιτών, η χρηματοδότηση της τοπικής δημοκρατίας, η τοπική δημοκρατία και οι σχέσεις μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου, η συνεργασία και η διπλωματία ως μια πρόκληση για τις πόλεις (www.iula.org).

- Η Ευρωπαϊκή Σχολή Δημόσιας Διοίκησης που άρχισε να λειτουργεί στις 10 Φεβρουαρίου 2005, που εδρεύει στις Βρυξέλλες και στο Λουξεμβούργο. Αποστολή της είναι η παροχή κατάρτισης σε μέλη του προσωπικού της E.E. επί μιας σειράς εξειδικευμένων θεμάτων. Κύριο γνώρισμά της είναι ότι στα μαθήματα που δίδονται σε αυτήν μπορεί να συμμετέχει το προσωπικό όλων των θεσμικών οργάνων της E.E., πράγμα που συντελεί στη διάδοση κοινών αξιών, στην προώθηση της καλύτερης κατανόησης μεταξύ των υπαλλήλων των οργάνων και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η Σχολή συνεργάζεται στενά με τις υπηρεσίες κατάρτισης όλων των θεσμικών οργάνων, προκειμένου να αποφεύγεται οποιαδήποτε αλληλεπικάλυψη κατά την εκπλήρωση της αποστολής τους (www.europa.eu).

Αντίστοιχα στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν προγράμματα και πρακτικές που στοχεύουν στην ισότητα των ευκαιριών και στην μάχη κατά των κοινωνικών διακρίσεων, στην αύξηση των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητας. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν ανταλλαγές επιμορφωτών ή επιμορφούμενων μεταξύ των Κρατών μελών, μέσω ειδικών προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται τόσο από το Κράτος όσο και από την E.E., τα οποία συχνά παίρνουν υποχρεωτική μορφή και αποσκοπούν στην ανάπτυξη στενότερων σχέσεων μεταξύ των Κρατών.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται τα MOOCS (Massive Open Online Courses). Ο όρος MOOC ή «Μαζικά Ελεύθερα Διαδικτυακά Μαθήματα», όπως αποδίδεται στα ελληνικά, εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο χώρο της εκπαίδευσης το 2008 κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας των Καναδών καθηγητών πανεπιστημίου George Siemens και David Cormier. Πρόκειται για διαδικτυακά (online) μαθήματα (courses), που αποσκοπούν στη μαζική (massive) συμμετοχή και ανοικτή (open) πρόσβαση στη γνώση μέσω του διαδικτύου. Ο καθένας με έναν υπολογιστή, μια σύνδεση στο διαδίκτυο και έναν ελάχιστο ψηφιακό αλφαριθμητισμό μπορεί να εγγραφεί

και να παρακολουθήσει διαδικτυακά οποιοδήποτε μάθημα. Σε αντίθεση με άλλα διαδικτυακά εκπαιδευτικά μοντέλα, παρέχονται δωρεάν και σε μαζική κλίμακα. Είναι σαν μια πραγματική τάξη με ημερομηνία έναρξης, διαβάσματα, εργασίες, συζητήσεις και αξιολόγηση. Δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να προσαρμόσει τη μάθηση στο χρονοδιάγραμμά του, καθώς και να διακόψει την εκπαίδευση χωρίς καμία επίπτωση. Η διδασκαλία μέσω ενός MOOC γίνεται με βιντεο-διαλέξεις, κουίζ και τακτικές εργασίες. Οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν το πρόγραμμα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης έχουν τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους μέσα από διαδικτυακές ομάδες συζητήσεων (forum), αλλά και με συμμετοχή σε τοπικές ομάδες μελέτης, όπου αυτό είναι εφικτό. Αλληλεπίδραση υπάρχει και μεταξύ εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικού, μέσα από forum, webcast συνεδρίες ή ακόμα και συναντήσεις. Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται από τα Πανεπιστήμια της Ελλάδας και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο σαν μέθοδος εκπαίδευσης (www.edujob.gr).

Μια ακόμα αρκετά καινούρια εφαρμογή των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιείται στην εκπαίδευση παγκοσμίως είναι τα HUBS. Είναι μια παγκόσμια κοινότητα ομάδων ατόμων, επιχειρήσεων και δομών που συνδέονται μέσω του παγκόσμιου ιστού και ανταλλάσσουν ιδέες και γνώσεις. Υπάρχουν σε πολλές χώρες και πόλεις αυτών, όπως η Σγκαπούρη, το Σαν Φρανσίσκο, το Γιοχάνεσμπουργκ, το Λονδίνο, η Αθήνα και συνολικά είναι πάνω από 60 σε όλο τον κόσμο. Όσον αφορά, την εκπαίδευση σχεδιάζουνε και υλοποιούνε προγράμματα με εκπαιδευτικό περιεχόμενο και υποστηρικτές δομές, με συνεργάτες από την Ελλάδα και το διεθνές δίκτυο των Impact Hubs, παρέχοντας τα κατάλληλα εφόδια, ώστε να εξελιχθεί η κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία (Athens.instanthub.net).

Οι Περιφέρειες θα μπορούσαν να συνεργαστούν με το Impact Hub της Αθήνας και να διοργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια γύρω από θέματα που αφορούν την Περιφέρεια σε συνεργασία με τα υπόλοιπα Impact Hubs ανά τον κόσμο, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και εμπειρίες σχετικά με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση σε κάθε τομέα μέσω ταξιδιών ή και τηλεδιασκέψεων. Αντίστοιχα, θα μπορούσαν να δημιουργηθούν και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας Impact Hubs.

3.8 Πρακτικές εκπαίδευσης και επιμόρφωσης αιρετών και στελεχών στην Ελλάδα

Παραπάνω αναφέρθηκαν οι πιο σημαντικοί Οργανισμοί και Φορείς που ασχολούνται με την επιμόρφωση των αιρετών και των στελεχών του Δημόσιου Τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τις πρακτικές που εφαρμόζουν. Αντίστοιχοι τέτοιοι Φορείς υπάρχουν και στην Ελλάδα, από τους οποίους οι περισσότεροι έχουν ήδη παρουσιαστεί στο 3^ο κεφάλαιο ως Οργανισμοί εκπαίδευσης. Διοργανώνουν αρκετά σεμινάρια και συνέδρια κατά καιρούς σαν εφαρμογές των πρακτικών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που χρησιμοποιούν και παρακάτω θα αναφερθούν τα πιο πρόσφατα.

Το φθινόπωρο του 2015 διοργανώθηκε το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης Δημάρχων και Δημοτικών Συμβούλων που διοργάνωσε η ΚΕΔΕ, με την υποστήριξη του υπουργείου Εσωτερικών και της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ).

Τα θέματα που συζητήθηκαν αφορούσαν:

- Τη νέα στρατηγική αντίληψη της Πρωτοβάθμιας Αυτοδιοίκησης για τη μεταρρύθμιση του κράτους
- Την επιχειρησιακή ετοιμότητα των δήμων στη νέα προγραμματική περίοδο
- Την τοπική εταιρικότητα στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ και των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων.

Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν ημερίδες: στα Γιάννενα για τους αιρετούς της Περιφέρειας Ηπείρου, στα Καμένα Βούρλα για τους αιρετούς των Περιφερειών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, στην Αθήνα για τους αιρετούς της Περιφέρειας Αττικής, των Περιφερειών Ιονίων Νήσων, Βορείου και Νοτίου Αιγαίου, στο Ηράκλειο για τους αιρετούς της Περιφέρειας Κρήτης, στη Θεσσαλονίκη για τους αιρετούς των Περιφερειών Αν. Μακεδονίας-Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας και στην Τρίπολη για τους αιρετούς των Περιφερειών Δυτικής Ελλάδας και Πελοποννήσου (www.ekdd.gr).

Αντίστοιχα τον Οκτώβριο του 2015, με τη συμμετοχή 290 αιρετών και επιτελικών στελεχών των ΟΤΑ α' και β' βαθμού από τις Περιφέρειες Ηπείρου και Δυτικής

Μακεδονίας πραγματοποιήθηκε στα Ιωάννινα, επιμορφωτική ημερίδα του ΕΚΔΔΑ με τίτλο «Οργάνωση Υπηρεσιών και Αναπτυξιακή Πολιτική στους ΟΤΑ». Η ημερίδα εντάσσεται στο πλαίσιο της συνεργασίας που έχει ήδη ξεκινήσει το με ΕΚΔΔΑ με Περιφέρειες και Δήμους της χώρας προκειμένου μέσα από ένα πλέγμα στοχευμένων επιμορφωτικών, συμβουλευτικών και ερευνητικών δράσεων να ανταποκρίνονται στην οργάνωση των υπηρεσιών των ΟΤΑ και να εξυπηρετούν τις αναπτυξιακές τους ανάγκες (www.ekdd.gr).

Οι θεματικές ενότητες που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια των εργασιών της ημερίδας ήταν οι ακόλουθες:

1. Οργάνωση και Διοίκηση των Δήμων και των Νομικών τους Προσώπων, καθώς και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.
2. Αναπτυξιακός ρόλος των ΟΤΑ και αναπτυξιακά και χρηματοδοτικά εργαλεία.
3. Ανοιχτή Δημοκρατική και Ψηφιακή Διακυβέρνηση.

Επίσης, στην Αθήνα, πραγματοποιήθηκε στις 6 και 7 Δεκεμβρίου το 13ο Σεμινάριο Συμβουλευτικής και Επιμόρφωσης των αιρετών και υποψήφιων αιρετών γυναικών της Περιφέρειας Αττικής, που διοργανώνει η Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε. σε συνεργασία με τη Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων. Η Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε. είναι τελικός δικαιούχος της Πράξης «ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ» του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013. Συγκεκριμένα, οι ενότητες της Συμβουλευτικής (βιωματικό) έδωσαν βαρύτητα σε θέματα προσωπικής τους ανάπτυξης και ενδυνάμωσης σε τομείς επικοινωνίας, παρουσίασης εαυτού, ηγεσίας κ.ά., ενώ η επιμόρφωση (θεωρητικό) περιλαμβάνει και θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτικών ισότητας των φύλων, σχετικής νομοθεσίας κ.λ.π. (www.tovima.gr)

Μια πολύ πρόσφατη πρακτική εκπαίδευσης είναι η δημιουργία του Κοινού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, στο γνωστικό αντικείμενο «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση. Το πρόγραμμα υλοποιείται με την πρωτοβουλία της ΚΕΔΕ και της ΕΕΤΑΑ και με τη συνεργασία των Πανεπιστημίων Πελοποννήσου (Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων), Πειραιώς (Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων), Δημοκρίτειου Θράκης (Τμήμα Οικονομικών

Επιστημών) και Αριστοτελείου Θεσσαλονίκης (Τμήμα Οικονομικών Επιστημών). Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που μπορεί να προχωρήσει το θεσμό της Αυτοδιοίκησης βήματα μπροστά και σίγουρα πιο κοντά στις σύγχρονες ανάγκες των δήμων και των δημοτών, ιδιαίτερα στις συνθήκες και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν στις μέρες μας», τόνισε ο πρόεδρος της ΚΕΔΕ Γ. Πατούλης, και πρόσθεσε: «Η επένδυση στη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί για μας προτεραιότητα», υπογραμμίζοντας ότι, «το μεγαλύτερο κεφάλαιο για την ανάπτυξη και την αναβάθμιση της Αυτοδιοίκησης, είναι η κατάρτιση και η εξειδίκευση του στελεχιακού δυναμικού της».

Ο Γ. Πατούλης δήλωσε επίσης ότι, η ΚΕΔΕ θα αναλάβει πρωτοβουλία να διεκδικήσει από την Κεντρική Εξουσία, οι απόφοιτοι του προγράμματος να απορροφώνται – μέσω ΑΣΕΠ – απευθείας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Επίσης στόχος της ΚΕΔΕ όπως είπε, είναι, μέσω του προγράμματος, να δοθεί η ευκαιρία όχι μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στα αιρετά στελέχη της Αυτοδιοίκησης, να ενισχύσουν το γνωστικό τους αντικείμενο και να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στα καθήκοντά τους. Παράλληλα θα υπάρχουν κίνητρα με την μορφή υποτροφιών, για τους αριστεύσαντες του προγράμματος. Ο πρόεδρος της ΚΕΔΕ διαβεβαίωσε, τέλος, ότι θα καταβάλλει κάθε προσπάθεια για τη λειτουργία του προγράμματος στο σύνολο των περιφερειών για την κάλυψη των αναγκών των στελεχών της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε μεταπτυχιακή εκπαίδευση υψηλού επιπέδου (www.aftodioikisi.gr).

Το κοινό ΠΜΣ θα έχει διάρκεια δώδεκα (12) μήνες και οι τόποι διεξαγωγής του θα είναι η Κομοτηνή, η Θεσσαλονίκη και η Αθήνα, σύμφωνα με τον αριθμό των συμμετεχόντων σε κάθε Τμήμα.

Το ΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» θα απονέμει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης, μετά από πλήρη και επιτυχή ολοκλήρωση των σπουδών σε τρεις κατευθύνσεις:

- Ανάπτυξης και Προγραμματισμού
- Οικονομικής Λειτουργίας και
- Κοινωνικής Πολιτικής.

3.9 Χρηματοδότηση πρακτικών επιμόρφωσης στις Περιφέρειες

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω διοργανώνονται αρκετά σεμινάρια, ημερίδες και συνέδρια ανά την Ελλάδα με διάφορα θέματα που αφορούν την επιμόρφωση των εργαζομένων, των στελεχών και των αιρετών των Περιφερειών. Όλες αυτές οι πρακτικές για να πραγματοποιηθούν πρέπει να αντλήσουν από κάποιες πηγές τα απαραίτητα χρηματικά κεφάλαια. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι αυτοχρηματοδοτούμενες από τις ίδιες τις Περιφέρειες, αλλά δεν αρκεί αυτό. Οι φορείς που συγχρηματοδοτούν ή αναλαμβάνουν εξ ολοκλήρου αυτές τις διαδικασίες είναι:

- Προγράμματα ΕΣΠΑ της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- Επιχειρησιακά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- τα αρμόδια Υπουργεία, ανάλογα με τα θέματα των πρακτικών επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται,
- εξωτερικοί φορείς που συνεργάζονται οι Περιφέρειες, όπως το Ε.Κ.Δ.Α.Α, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, Ο.Α.Ε.Δ, Λ.Α.Ε.Κ.,
- Πανεπιστημιακά Ιδρύματα,
- Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Ερευνών (JRN),
- Το CERN, δηλαδή το **Conseil Européenne pour la Recherche Nucléaire**, είναι το μεγαλύτερο σε έκταση (πειραματικό) κέντρο πυρηνικών ερευνών και ειδικότερα επί της σωματιδιακής φυσικής στον κόσμο,
- Και άλλους ερευνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Ευρώπη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΕΥΝΑ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Μεθοδολογία και σκοπός

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη χρήση ενός ερευνητικού εργαλείου και πιο συγκεκριμένα ενός ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων που εκπονήθηκε για να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας που είναι η κατανόηση του τρόπου που βλέπουν και αντιλαμβάνονται την επιμόρφωση τα στελέχη και οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης που διοργανώνει το ΙΝ.ΕΠ. και άλλοι εκπαιδευτικοί φορείς. Αντίστοιχα, χρησιμοποιήθηκε η μορφή της ημιδομημένης συνέντευξης, που στηρίχθηκε στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, με δύο από τα πέντε υψηλόβαθμα στελέχη της Περιφέρειας με τα οποία είχαμε επικοινωνήσει.

Στόχοι της συγκεκριμένης έρευνας είναι να συμπεράνουμε αν οι εργαζόμενοι των Ο.Τ.Α. νιώθουν ικανοποιημένοι από τα προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν παρακολουθήσει, κατά πόσο και αν τους έχει εξελίξει ή ωφελήσει στην εργασία τους, αν είναι σχετικά με τα καθήκοντά τους, τα θέματα που έχουν παρακολουθήσει στα προγράμματα επιμόρφωσης, αν χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες και τη πληροφορική στην εργασία τους και στην επιμόρφωσή τους.

4.2 Δείγμα

Η μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας είναι η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Το δείγμα είναι τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι της Περιφέρειας. Το δείγμα είναι 143 εργαζόμενοι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας από κάθε τμήμα της, που εργάζονται σε κάθε πιθανή θέση που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Υπάρχουν και δύο αρκετά υψηλόβαθμα στελέχη της Περιφέρειας από τα οποία πήραμε ημιδομημένες συνεντεύξεις.

4.3 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων έγινε έπειτα από την αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν τον Οκτώβριο και μέχρι και τον Νοέμβριο είχαν σταλεί πίσω 143 συμπληρωμένα. Αρχικά, είχαν αποσταλεί 420 ερωτηματολόγια στα e-mail των εργαζομένων που προμηθευτήκαμε από το Τμήμα Προσωπικού της Περιφέρειας και από αυτά τα 143 επιστράφηκαν συμπληρωμένα.

Ο αριθμός του δείγματος υπολογίστηκε σύμφωνα με τον τύπο $E = \text{Sqrt}[(N - n) \times n / (N - 1)]$ (αριθμομηχανή Raosoft στην <http://www.raosoft.com/samplesize.html>). Με 5% περιθώριο λάθους και 95% επίπεδο εμπιστοσύνης, στο πλήθος των 420 ατόμων του ανθρώπινου το μέγεθος του δείγματος για να είναι αντιπροσωπευτικό πρέπει να είναι 150, οπότε το δείγμα μας που είναι 143 θεωρείται αντιπροσωπευτικό.

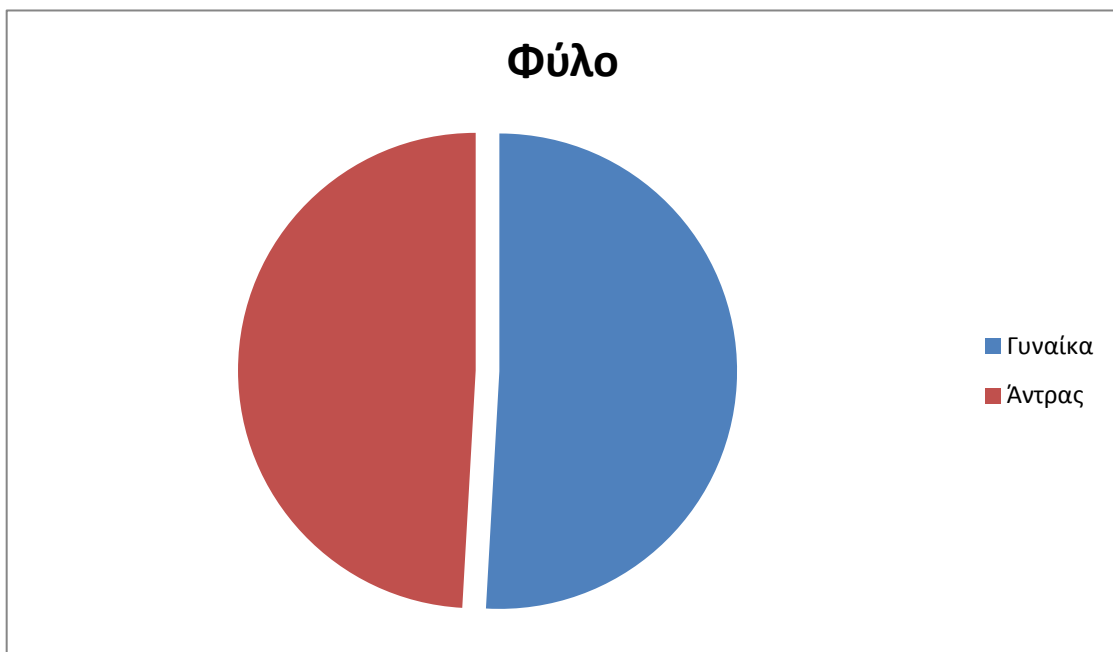
Το ερωτηματολόγιο που ζητήθηκε από τα 22 στελέχη και τους 121 υπαλλήλους να συμπληρώσουν αποτελείται από 13 ερωτήσεις κλειστού τύπου που σαν απαντήσεις έχουν αυστηρώς προκαθορισμένου τύπου απαντήσεις. Χρησιμοποιήθηκαν οι απλές εναλλακτικές ερωτήσεις που προσφέρουν δύο τύπους απαντήσεων (ΝΑΙ/ΟΧΙ) και οι πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις που προσφέρουν από μία ως πέντε απαντήσεις.

Η ημιδομημένη συνέντευξη που έγινε στα υψηλόβαθμα στελέχη αποτελείται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου και κινείται γύρω από τα εξής θέματα: τα δημογραφικά στοιχεία, την εισαγωγική εκπαίδευση και τη σημασία της, αν θεωρούν σημαντική την επιμόρφωση, αν συμμετέχουν σε εκδηλώσεις εκπαιδευτικού χαρακτήρα, πόσο συχνά και με τι θέμα, για την ποιότητα και την πρόσβαση στην επιμόρφωση από την Περιφέρεια και για τα μέσα που χρησιμοποιούνται σε αυτή.

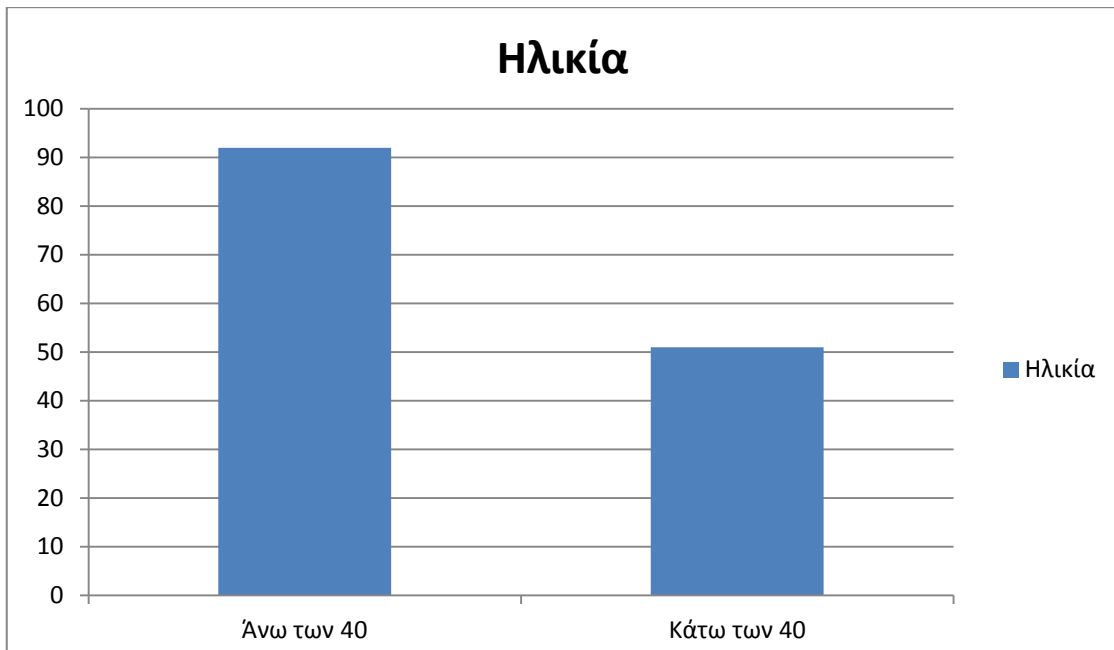
4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Από την ανάλυση των στοιχείων των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 50,9% γυναίκες και από 49,1% άντρες. Επίσης, φαίνεται ότι όσον αφορά την ηλικία τους οι 92 είναι πάνω από 40 ετών, ενώ οι 51 είναι κάτω από 40 ετών.

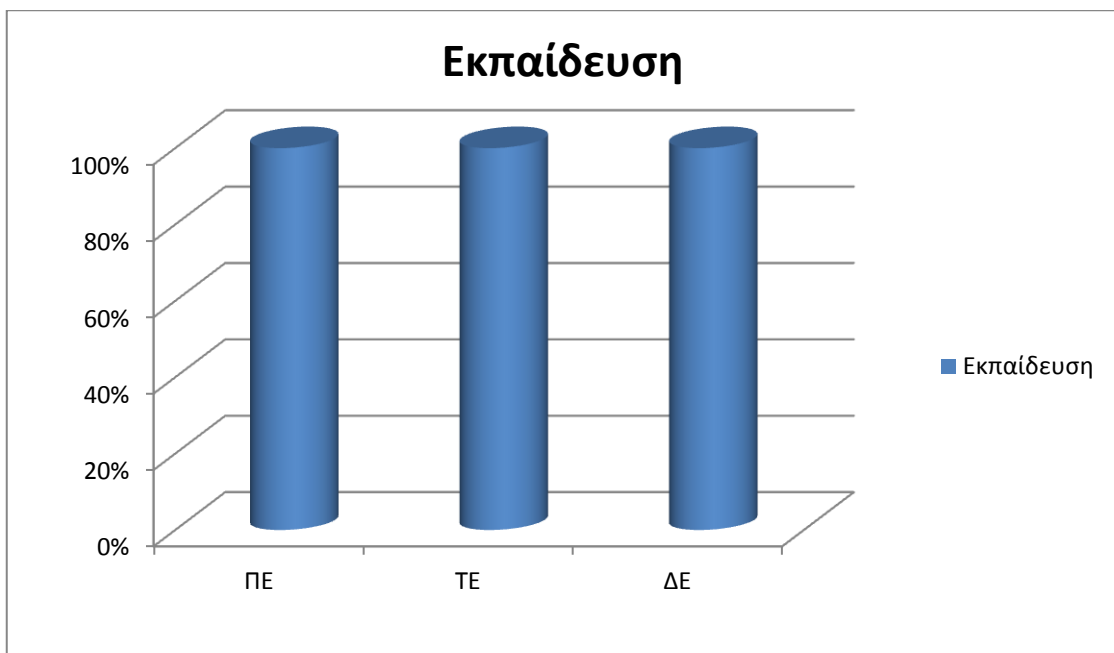
Αντίστοιχα, προκύπτει ότι το 43,7% έχει αποφοιτήσει από Α.Ε.Ι. (ΠΕ), το 25,4% από Τ.Ε.Ι. (Τ.Ε.) και το 30,9% από τη δευτεροβάθμια ή τη μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (Δ.Ε.). Όσον αφορά τις σχέσεις εργασίας των υπαλλήλων τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι 114 εργαζόμενοι αποτελούν το μόνιμο προσωπικό της Περιφέρειας, οι 18 έχουν συμβάσεις αορίστου χρόνου και οι 11 έχουν συμβάσεις ορισμένου χρόνου. Αντίστοιχα, τα στελέχη που μας παραχώρησαν τις συνεντεύξεις είναι γυναίκες, άνω των 40 ετών, έχουν αποφοιτήσει από Α.Ε.Ι. και είναι μόνιμο προσωπικό. Αυτά τα αποτελέσματα φαίνονται και στα διαγράμματα παρακάτω.



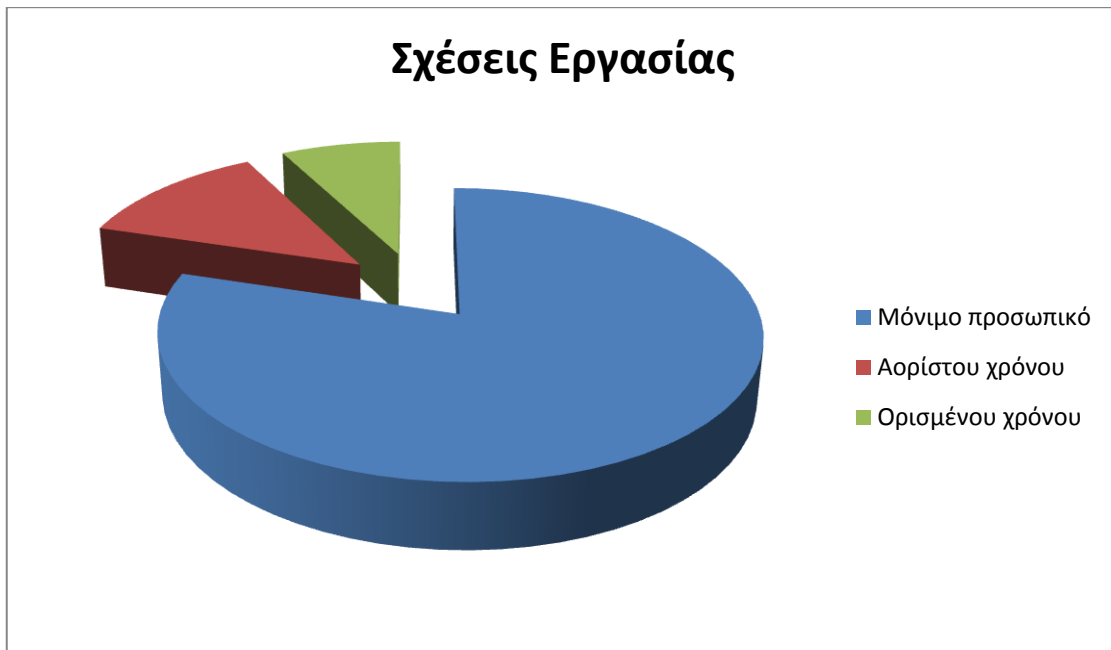
Διάγραμμα 1 Φύλο



Διάγραμμα 2 Ηλικία



Διάγραμμα 3 Εκπαίδευση



Διάγραμμα 4 Σχέσεις Εργασίας

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου υπάρχουν οι ερωτήσεις σχετικά με την επιμόρφωση και τα επιμορφωτικά προγράμματα. Έτσι, οι 130 από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η εισαγωγική εκπαίδευση είναι σημαντική για την μελλοντική πορεία και απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Το 60% απάντησε ότι είναι από αρκετά ως πάρα πολύ ευχαριστημένο από την ποιότητα των εκπαιδευτικών πρακτικών από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Έπειτα, μόνο οι 60 από τους 143 πιστεύουν ότι δεν είναι καθόλου και λίγο ικανοποιημένοι από την πρόσβαση στις εκπαιδευτικές πρακτικές που προσφέρονται από την Περιφέρεια. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις και τα δύο υψηλόβαθμα στελέχη πιστεύουν ότι η εισαγωγική εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η ποιότητα των εκπαιδευτικών πρακτικών από την Περιφέρεια θα μπορούσε να είναι σε καλύτερα επίπεδα. Τα αντίστοιχα αποτελέσματα φαίνονται στους πίνακες που ακολουθούν.

	Ποσοστό %	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Ναι	91	130	130
Όχι	9	13	143
Σύνολο	100	143	

Πίνακας 1 Εισαγωγική εκπαίδευση

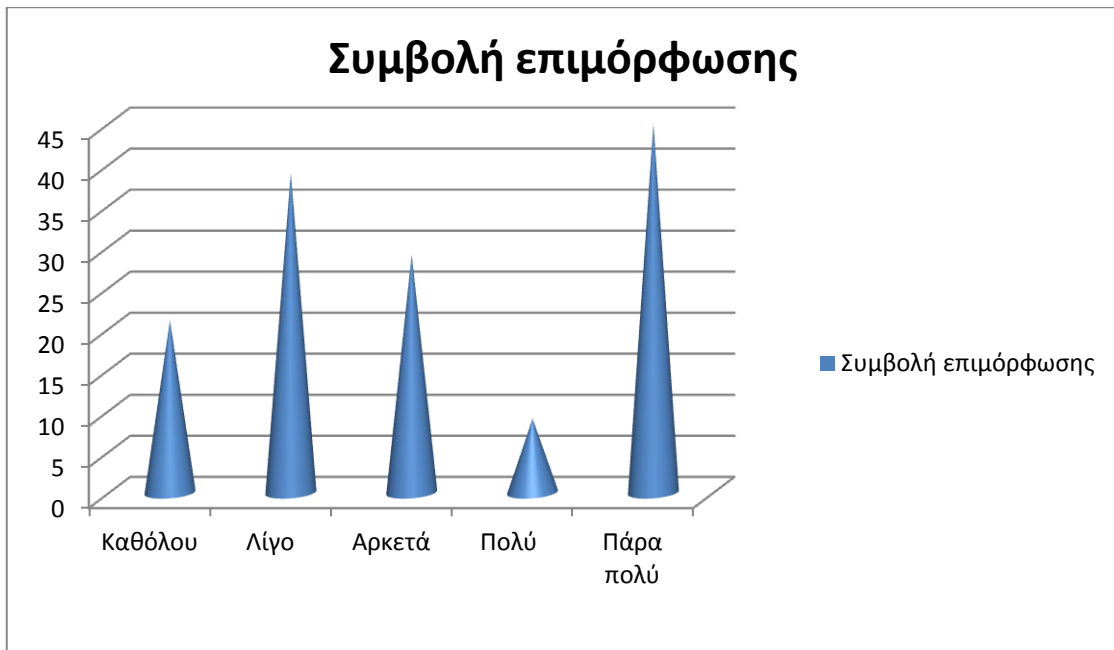
	Ποσοστό %	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	12,7	18	18
Λίγο	27,3	39	57
Αρκετά	25,5	36	93
Πολύ	3,6	6	99
Πάρα Πολύ	30,9	44	143
Σύνολο	100	143	

Πίνακας 2 Ποιότητα εκπαιδευτικών πρακτικών

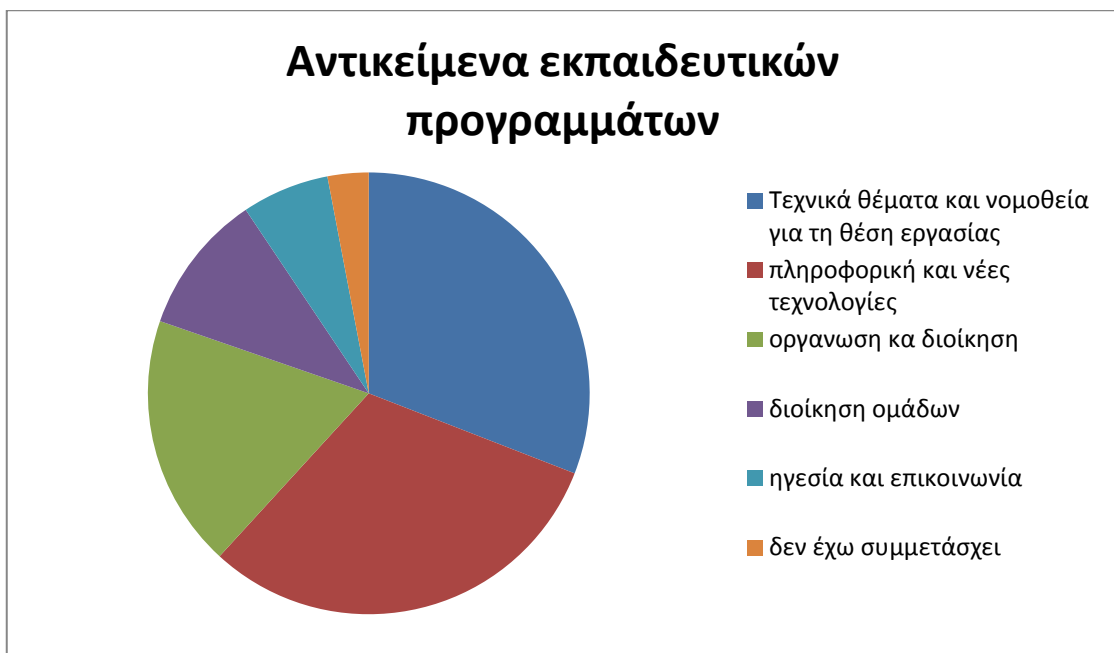
	Ποσοστό %	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Καθόλου	14,5	21	21
Λίγο	27,3	39	60
Αρκετά	20	29	89
Πολύ	5,5	9	98
Πάρα Πολύ	32,7	45	143
Σύνολο	100	143	

Πίνακας 3 Πρόσβαση στις εκπαιδευτικές πρακτικές

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες απάντησαν στο αν η επιμόρφωση συμβάλει στην απόδοση του εργαζομένου και οι 86 πιστεύουν ότι συμβάλει από αρκετά ως πάρα πολύ, ενώ σε ερώτηση που υπάρχει παρακάτω φαίνεται ότι το μόνο 5 άτομα δεν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε επιμορφωτικά σεμινάρια ή συνέδρια. Από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις φαίνεται ότι η επιμόρφωση συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση των στελεχών. Αντίστοιχα, όσον αφορά τα αντικείμενα των προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει αφορούν τα παρακάτω θέματα: το 30,9% έχει παρακολουθήσει σεμινάρια για τεχνικά θέματα και νομοθεσία πάνω στο αντικείμενο δουλειάς, το 30,9% για πληροφορική και νέες τεχνολογίες, το 18,5% για οργάνωση και διοίκηση και το 10,3% για διοίκηση ομάδων και το 6,4 για ηγεσία και επικοινωνία. Οι δύο γυναίκες που έδωσαν τις συνεντεύξεις έχουν παρακολουθήσει και οι δύο σεμινάρια για νέες τεχνολογίες και πληροφορική, ενώ η μια έχει επιμορφωθεί για την ηγεσία και η άλλη για την επικοινωνία. Ακολουθούν τα αντίστοιχα διαγράμματα.



Διάγραμμα 5 Συμβολή επιμόρφωσης



Διάγραμμα 6 Αντικείμενα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σε ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους έχουν συμμετάσχει και οι 13 από αυτούς έχουν εκπαιδευτεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας, οι 58 σε σεμινάρια, οι 43 σε ομάδες, οι 11 σε e-learning και οι 18 σε εναλλαγή θέσεων.

Αντίστοιχα, το 61,8% δεν έχει παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο του ΙΝ. ΕΠ. ή κάποιου άλλου φορέα τον τελευταίο χρόνο, το 27,3% έχει παρακολουθήσει 1 και το 10,9% έχει παρακολουθήσει 2. Από τις συνεντεύξεις οι απαντήσεις που πάρθηκαν είναι η συμμετοχή σε σεμινάρια και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ενώ όσον αφορά τη συχνότητα παρακολούθησης, η μια κυρία παρακολουθεί 3-4 σεμινάρια το χρόνο, ενώ η άλλη 1-2. Οι πίνακες και τα διαγράμματα παρακάτω.

	Ποσοστό %	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Στη θέση εργασίας	9,1	13	13
Ομάδες	30,3	43	56
Σεμινάρια	40,6	58	114
E-learning	7,3	11	125
Εναλλαγή θέσεων	12,7	18	143
Σύνολο	100	143	

Πίνακας 4 Εκπαιδευτικές μέθοδοι

Συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων τον τελευταίο χρόνο

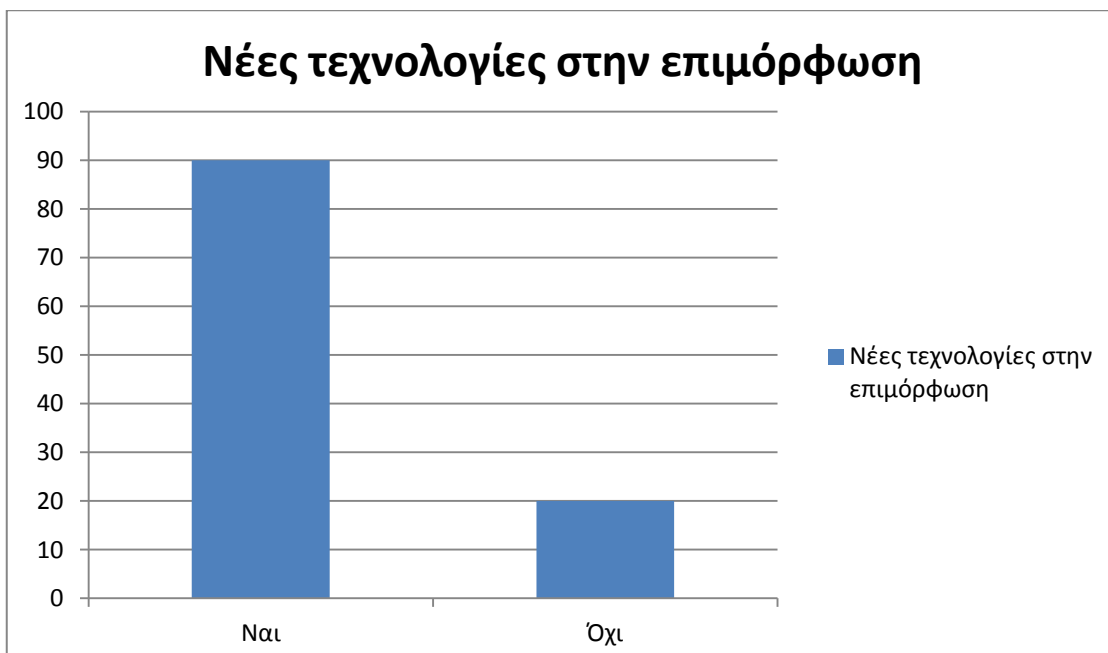


Διάγραμμα 7 Συχνότητα παρακολούθησης προγραμμάτων τον τελευταίο χρόνο

Οι επόμενες ερωτήσεις έχουν να κάνουν με τη χρήση της τεχνολογίας στην εργασία τους. Το 74,3% απάντησε ότι χρησιμοποιεί υπολογιστές, εκτυπωτές, διαδίκτυο και προγράμματα στην εργασία του. Η αντίστοιχη ερώτηση έγινε για τα προγράμματα επιμόρφωσης και εκεί το 87% απάντησε ότι χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες και η καινοτομία στην επιμόρφωση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη πιστεύουν ότι η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο και στην εργασία τους και στην επιμόρφωση και να υπάρχει μεγαλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση σε αυτή και στα μέσα της.



Διάγραμμα 8 Τεχνολογία στην εργασία



Διάγραμμα 9 Νέες τεχνολογίες στην επιμόρφωση

Η τελευταία ερώτηση ασχολείται με το αν η Περιφέρεια πρέπει να συνδέεται περισσότερο με την καινοτομία και οι απαντήσεις ήταν κατά 87% θετικές και κατά 13% αρνητικές. Στις συνεντεύξεις και τα δύο στελέχη έδωσαν θετική απάντηση με δύο αιτιολογίες: ότι η Περιφέρεια πρέπει να ακολουθεί την πορεία της οικονομίας και της

τεχνολογίας, αλλά και τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ακολουθεί την καινοτομία.



Διάγραμμα 10 Καινοτομία και Περιφέρεια

4.5 Συμπεράσματα έρευνας

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια αποτίμηση της έρευνας που έγινε στην Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, στην οποία συνέβαλαν κυρίως όσοι συμμετείχαν σε αυτή. Μέσα από αυτή την αποτίμηση θα δοθούν κάποια συμπεράσματα και αντίστοιχα κάποιες πιθανές προτάσεις που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τα στελέχη στην Περιφέρεια.

Αρχικά, είδαμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών είναι αρκετά υψηλό, αλλά λίγοι από αυτούς συμμετέχουν συχνά σε επιμορφωτικά σεμινάρια ή συνέδρια ή συνεχίζουν την εκπαίδευση τους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους όπως πιστεύουν οι περισσότεροι ότι συμβαίνει. Έτσι, καλό θα ήταν να κινούνται περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση και να συνεχίζουν να επιμορφώνονται για τη θέση που κατέχουν, αλλά και σε άλλα αντικείμενα που μπορεί να τους ενδιαφέρουν. Καλό θα ήταν να παρακολουθούν τις δράσεις των Φορέων που αναφέραμε στο 3^ο Κεφάλαιο, όπως η

Ε.Κ.Δ.Δ., το ΙΝ.ΕΠ. κ.ά., να ενημερώνονται μέσω διαδικτύου για ό,τι διοργανώνουν. Αντίστοιχα, θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη παρακίνηση από την Περιφέρεια, καθώς φάνηκε ότι η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχονται είναι χαμηλή και η δυνατότητα συμμετοχής σε αυτά όχι και τόσο υψηλή, έτσι θα μπορούσε να διοργανώνει συνολικές συμμετοχές των στελεχών σε τέτοια προγράμματα και να υπάρχει συνεργασία με τους αντίστοιχους φορείς.

Επίσης, όπως διαπιστώθηκε τα στελέχη δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένα από τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιεί η Περιφέρεια, αλλά θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει και πιο καινοτόμες μεθόδους, όπως είδαμε μόνο το 7,3% έχει χρησιμοποιήσει το e-learning, ενώ είναι ένας πολύ προσβάσιμος και εύκολος τρόπος επιμόρφωσης. Θα πρέπει να γίνει ο φορέας ακόμα πιο ευέλικτος και προσαρμόσιμος στη σημερινή πραγματικότητα και να τους εφοδιάζει με νέο εξοπλισμό, νέα προγράμματα και εκπαίδευση πάνω σε αυτά για να διευκολυνθεί η εργασία τους και η αποδοτικότητα τους. Σε αυτό θα βοηθούσε και η πρόσληψη νέων ανθρώπων, καθώς είδαμε ότι οι υπάλληλοι κάτω των 40 ετών αντιπροσωπεύουν μόνο το 35,2% του δείγματος μας. Θα κάνει πιο εύκολη τη διεκπεραίωση των καθηκόντων της Περιφέρειας και πιο σύντομη.

Όσον αφορά το κεφάλαιο της καινοτομίας φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια θα επιθυμούσαν κατά 83% οι δράσεις της να συνδέονται περισσότερο με την καινοτομία, όπως γίνεται και στην υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση και το ίδιο φαίνεται και από τις συνεντεύξεις. Σε αυτό το συμπέρασμα έρχεται σαν απάντηση και λύση η εφαρμογή του Ν. 4310/2014 σύμφωνα με τον οποίο γίνεται θεσμοθέτηση των 7μελών Περιφερειακών Συμβουλίων Έρευνας και Καινοτομίας (Π.Σ.Ε.Κ.), με συμμετοχή εκπροσώπων από τον ακαδημαϊκό, ερευνητικό και επιχειρηματικό χώρο, που έχουν σκοπό το σχεδιασμό, το συντονισμό και την παρακολούθηση των δράσεων ΕΤΑΚ για τις περιφέρειες, σε συνεργασία με τη ΓΓΕΤ.

Τέλος, βλέποντας από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην Ευρώπη, καλό θα ήταν να συμμετάσχει και η Περιφέρεια σε τέτοιες δράσεις, όπως ανταλλαγές και επισκέψεις στελεχών και αιρετών σε κάποιους από τους φορείς που αναφέρθηκαν ή συμμετοχή σε πανευρωπαϊκά συνέδρια και σεμινάρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι των Οργανισμών, καθώς επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα τους. Τα στελέχη και οι υπάλληλοι εξελίσσονται μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης, εξελίσσοντας έτσι και τον ίδιο τον οργανισμό, κάνοντάς τον πιο ανταγωνιστικό. Τα οφέλη από την επιμόρφωση είναι πολλά, μα το πιο σημαντικό είναι ότι βοηθάει κάθε οργανισμό να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους και την αποστολή του.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι εξελίξεις στον τομέα της πληροφορικής, έχουν επηρεάσει και τον τομέα της εκπαίδευσης, εισάγοντας καινοτομικές εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές μεθόδους, πέρα από τις συμβατικές μεθόδους, πάνω στη θέση εργασίας και εκτός αυτής. Χρησιμοποιείται η τηλεδιάσκεψη, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση εξ αποστάσεως, η ομαδική συνομιλία με τη χρήση του διαδικτύου μεταξύ του εκπαιδευτή και των ατόμων που εκπαιδεύονται, η δυνατότητα να μοιράζονται μεγάλο εκπαιδευτικό υλικό σε όγκο μέσω του διαδικτύου, η δημιουργία ιστολογίων που μπορούν να συνομιλήσουν άνθρωποι που επιμορφώνονται, είτε από την ίδια χώρα, είτε από όλη την Ευρώπη.

Όλες αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη, από τους Οργανισμούς Εκπαίδευσης. Στην Ελλάδα, οι πιο σημαντικοί από αυτούς τους φορείς είναι το Εθνική Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και τα Ινστιτούτα Επιμόρφωσης, που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των στελεχών και των υπαλλήλων που εργάζονται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Όσον αφορά την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οι εργαζόμενοι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με τις εκπαιδευτικές μεθόδους που προσφέρει η Περιφέρεια, αν και αυτές είναι αρκετές. Επιθυμούν, η Περιφέρεια να εφαρμόζει περισσότερο καινοτομικές μεθόδους επιμόρφωσης των στελεχών της και όχι τις παραδοσιακές μεθόδους. Η πρόσβαση σε αυτές να είναι πιο εύκολη, να μην επιβαρύνονται οικονομικά οι εργαζόμενοι και εύχρηστη, ώστε να μπορούν να εξελιχθούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας τους, αλλά και να είναι σε θέση να διεκδικήσουν υψηλότερες βαθμίδες εργασίας. Η Περιφέρεια πρέπει να υιοθετεί μεθόδους και πρακτικές που υιοθετούν και άλλοι Οργανισμοί ΟΤΑ στην Ευρώπη, να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες μεθόδους, να τις αξιολογεί αν

μπορούν να ωφελήσουν στην επιμόρφωση των στελεχών της Περιφέρειας και να είναι πρωτοπόρα στην εφαρμογή νέων καινοτόμων προγραμμάτων.

Σήμερα που ο ελεύθερος χρόνος είναι μηδαμινός, η Περιφέρεια θα πρέπει να επιλέξει προγράμματα που δεν θα μειώνουν ακόμα περισσότερο τον ελεύθερο χρόνο των στελεχών της αλλά θα είναι ταυτόχρονα διασκεδαστικά και ωφέλιμα τόσο για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και για την ανάπτυξη και εξέλιξη της Περιφέρειας.

Έτσι, η Περιφέρεια ως Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα έπρεπε να χρησιμοποιεί και να εφαρμόζει περισσότερο, αρχικά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση στα στελέχη του και περαιτέρω καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που ακολουθούν την τάση της εποχής για να διευκολυνθούν και οι εργαζόμενοι, αλλά και οι φορείς. Όμως, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζόμενους σχετικά με την επιμόρφωση, αλλά και ο Οργανισμός να βρísει συνεχώς τις κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης που απαιτούνται. Κίνητρα και χρηματοδότηση για την επιμόρφωση και την καινοτομία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης έρχεται να συνδράμει στο να δοθούν ο Ν. 4310/2014 «Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις», που συνδέει αρκετά τις Περιφέρειες με την καινοτομία και την τεχνολογία μέσω της δημιουργίας αντίστοιχων Ερευνητικών Κέντρων. Όλες αυτές οι πρακτικές χρηματοδοτούνται από τις ίδιες τις Περιφέρειες, από τα Υπουργεία και τις ανάλογες Γενικές Γραμματείες ανάλογα με το θέμα των πρακτικών κάθε φορά, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Ελλάδα και την Ευρώπη, όπως Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Κέντρα.

Όλες αυτές οι διαδικασίες προάγουν και συνδράμουν στη συνεργασία τόσο των διοικητικών φορέων μέσα στα πλαίσια της Ελλάδας, αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μία χιλιετία που χαρακτηρίζεται και στιγματίζεται από την τεχνολογία και την καινοτομία και τα στελέχη πρέπει να είναι εκπαιδευμένα και ενημερωμένα γύρω από αυτούς τους τομείς.

Αν η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των στελεχών και των υπαλλήλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας εφαρμόζεται και λειτουργεί σωστά και με καινοτόμες μεθόδους, οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οπότε και πιο

αποδοτικοί, θα αναπτύσσονται ως επαγγελματίες και ως άνθρωποι, ο οργανισμός θα λειτουργεί σε μικρότερους χρόνους και με χαμηλότερο κόστος. Τέλος, θα μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα τον πολίτη, μειώνοντας τη γραφειοκρατία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Δεληθέου Β., (2008). «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ., (1991). «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα.

Καφατσάκη, Σ. (2008). Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Περιφερειακά και Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα-Κοινοτικές Πρωτοβουλίες, Αθήνα: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Κόκκος Αλ., (2005). «Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο», Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξένος Δ., (2003). «Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς», Αθήνα: Παπαζήση, σελ 8.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Μπένου, σελ. 19, 22, 266.

Παγκάκης Γρ., (1998). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Τόμος Α, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα, σελ 66-67.

Παπαδοπούλου Σ., (2014). «MOOCs and Beyond», Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, σελ.13-18.

Παπακωνσταντινίδης Λ., (2008). «Ο ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Τοπικό και Χωροταξικό Σχεδιασμό», Αθήνα: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ραμματά Μ., (2005). «Η Διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού Στη Δημόσια Διοίκηση», π. Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 32.

Στεмпίλης Δ., Γρηγοριάδου Δ., (2010). «Η θεσμική ιστορία της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα έως τη δεκαετία του 1980», Αθήνα: εφημερίδα Δρόμος.

Συκοβάρη Ολ., (2008). «Πρακτικές αξιοποίησης και ανάπτυξης των Ανθρώπινων Πόρων στα πλαίσια της στρατηγικής των Οργανώσεων / Επιχειρήσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Μελέτη Περίπτωσης του Δήμου Κορυδαλλού: Πώς αξιολογεί το

διοικητικό προσωπικό του Δήμου τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει παρακολουθήσει στο ΙΝΕΠ», Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Αθήνα: Rosili.

Τάτσος Ν., (1999). «Δημοσιονομική Αποκέντρωση Θεωρία και Πράξη», Αθήνα: Τυπωθήτω.

Χυτήρης Λ., (2001). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: INTERBOOKS.

ΞENH

Alger J., (2001). "*Legal issues in the e-learning business*" paper presented at the EDUCAUSE 2001 annual conference, Indianapolis: Indiana.

Ally, M (2004). "*Foundations of educational theory for online learning*", in T. Andesron, and F.Elloumi, (Eds) *Theory and Practice of Online Learning*, Athabasca University.

Argyris C., (1971). "*Management & Organizational Development: The Path from XA to YB*", New York: McGraw-Hill.

Casio, W. F., (2003). "*Managing Human Resources*", Boston: Irwin McGraw-Hill, 5th edition, Page 280.

Jackson S.E. and Schuler R.S., (2006). "*Managing Human Resources: A partnership perspective*" , U.S.A.: South western college publishing.

L-Gange Consortium, (2004). "*Change in European Education and Training Systems related to Information Society Technologies*", Yearly Report 2003/2004, European Commission: Information Society Technologies.

McCormack M.H., (1984) "*What they don't teach you at Harvard Business School*", London: William Collins Sons and Co Ltd.

Slevin D., (1989). "*The whole Manager. How to increase your professional and personal effectiveness*", New York: Amacom, American management Association.

NOMOI:

Άρθρο 101 του Συντάγματος «Διοικητική Αποκέντρωση».

Άρθρο 102 του Συντάγματος «Όργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Ν. 1388/1983: Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Ν. 1566/1985: Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.

Ν. 1622/1986: Τοπική Αυτοδιοίκηση-Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός.

Ν. 1943/1991: Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.

Ν. 2218/1994: Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις.

Ν. 2226/1994: Εθνική Στρατηγική Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΣΕΤΑΚ)

Ν. 2236/1994: Εθνική Σχολή Δικαστών

Ν. 2517/1997: Εκλογή Διδακτικού Προσωπικού των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις.

Ν. 2539/1997: Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ν. 2738/1999: Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις.

Ν. 3013/2002: Αναβάθμιση της Πολιτικής Προστασίας και λοιπές διατάξεις.

Ν. 3230/2004: Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Ν. 3463/2006: Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

Ν. 3528/2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών και Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ..

Ν. 3852/2010: Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης.

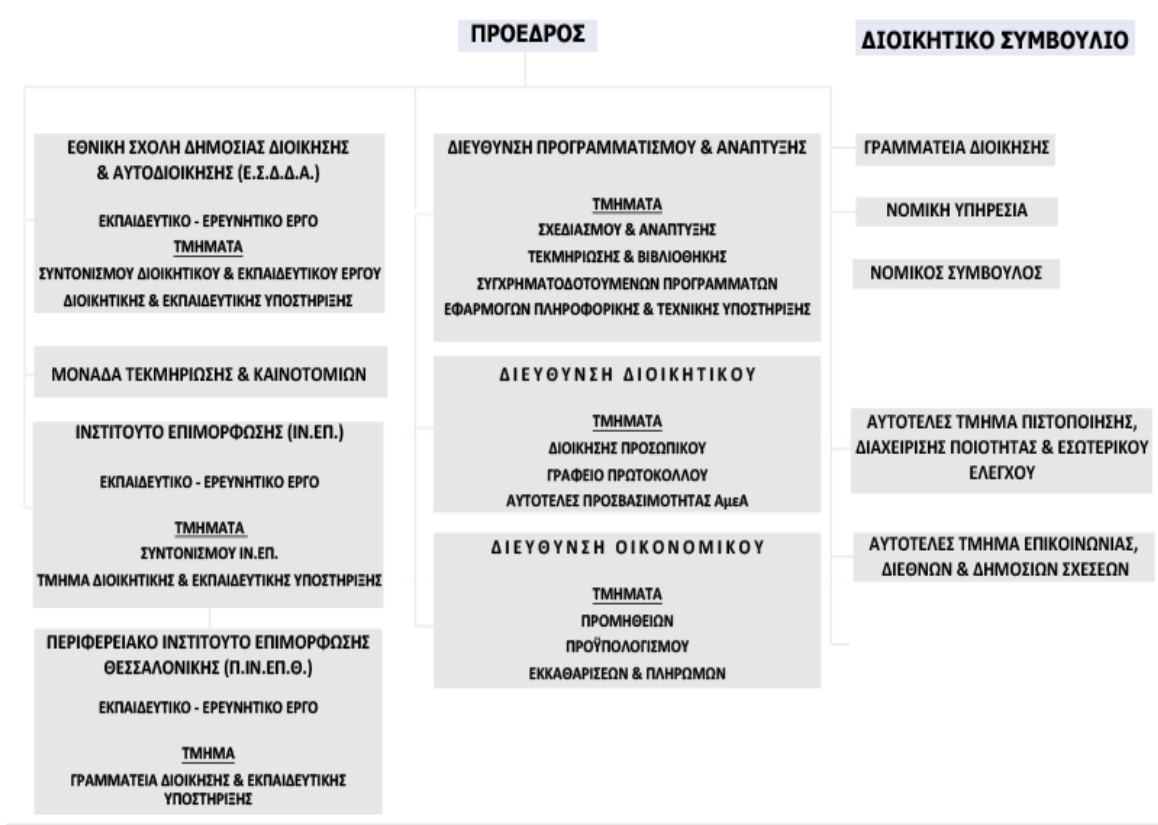
Ν. 3584/2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Ν. 4310/2014: Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία και άλλες διατάξεις.

Π.Δ. 57/2007: Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή Κυρία/Κύριε,

Σας επισυνάπτω το παρακάτω ερωτηματολόγιο που η συμπλήρωση του γίνεται στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας στο Μεταπτυχιακό του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης με θέμα «Καινοτόμοι τρόποι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του στελεχιακού δυναμικού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης: η περίπτωση της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας». Θα σας παρακαλούσα θερμά να το συμπληρώσετε και να μου το αποστείλετε πίσω.

Σας διαβεβαιώνω για την προφύλαξη και την εμπιστευτικότητα των προσωπικών σας δεδομένων, καθώς θα διαπιστώσετε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμπλήρωση. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Με εκτίμηση,

Χατζηγεωργίου Γεώργιος.

ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΜΕ ΕΝΑ Χ ΔΙΠΛΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΑΣ

1. ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ: ΑΝΩ ΤΩΝ 40 ΕΤΩΝ

ΚΑΤΩ ΤΩΝ 40 ΕΤΩΝ

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ

Τ.Ε.Ι.

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ

4. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΜΟΝΙΜΟΣ

ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

5. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

7. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

8. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ; ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΣΥΝΕΔΡΙΑ

E-LEARNING

ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΕΝ ΕΧΩ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ

9. ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΗΜΕΡΙΔΕΣ; ΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΤΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ;

ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

ΗΓΕΣΙΑ/ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΔΕΝ ΕΧΩ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ

10. ΣΕ ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΕΤΗΣΙΩΣ

0

1

2

11. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;
(ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

ΝΑΙ ΟΧΙ

13. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΑΣ; (ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

ΝΑΙ ΟΧΙ

14. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Συνέντευξη 1.

1. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ;

Ναι, πολύ.

2. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ;

Αρκετά, αλλά υπάρχουν πολλά ακόμη που μπορούν να γίνουν, όπως μεγαλύτερη ενημέρωση και συμμετοχή σε περισσότερα εξ αποστάσεως σεμινάρια.

3. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

Αρκετά, απλά θα μπορούσε να είναι περισσότερο μέσω διαδικτύου και να συνεργάζεται περισσότερο με κάποιους εκπαιδευτικούς φορείς.

4. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ; ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχω συμμετάσχει σε σεμινάρια και ημερίδες και σε e-learning.

5. ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΗΜΕΡΙΔΕΣ; ΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΤΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ;

Ναι, συμμετέχω και συνήθως έχουν να κάνουν με πληροφορική και νέες τεχνολογίες και με την επικοινωνία.

6. ΣΕ ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΕΤΗΣΙΩΣ

1-2

7. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ;

Αρκετά, συνδέεται η αποδόση με την εκπαίδευση. Όσο πιο καταρτισμένος είναι τόσο καλύτερος γίνεται.

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΚΑΙ ΤΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΝΑ ΕΞΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ;

Φυσικά, και μπορεί και περισσότερο για να μπορούν να διοικούν, αλλά και να επηρεάζουν και τους χαμηλά εργαζόμενους στη βαθμίδα της διοίκησης.

9. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;
(ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

Ναι, έχουν γίνει απαραίτητα πια.

10. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΑΣ; (ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

Ναι, απλά θα έπρεπε ακόμη περισσότερο, για να διευκολύνομαι και να παρακολουθώ ακόμη περισσότερες εκπαιδευτικές εκδηλώσεις.

11. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ;

Ναι, για να ακολουθεί την πορεία και την εξέλιξη της οικονομίας και της τεχνολογίας.

Συνέντευξη 2.

1. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ;

Είναι από τα βασικότερα πράγματα για την απόδοση.

2. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ;

Όχι ιδιαίτερα, επειδή θα μπορούσε να συμμετέχει σε περισσότερες πρακτικές εκπαίδευσης και να συνεργάζεται και με άλλους φορείς.

3. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

Λίγο, θα έπρεπε να εκσυγχρονιστεί περισσότερο και να χρησιμοποιεί περισσότερο το διαδίκτυο και την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

4. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ; ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχω συμμετάσχει σε σεμινάρια και σε e-learning.

5. ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ, ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΗΜΕΡΙΔΕΣ; ΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΤΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ;

Ναι, συμμετέχω και συνήθως έχουν ως θέμα τις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική και την ηγεσία.

6. ΣΕ ΠΟΣΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΕΤΕ ΕΤΗΣΙΩΣ

3-4

7. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ;

Πολύ, όσο πιο εκπαιδευμένος είσαι τόσο πιο ενημερωμένος και αποδοτικός είσαι στην εργασία σου.

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΚΑΙ ΤΑ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΝΑ ΕΞΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΙ;

Ναι, επειδή δεν έχει να κάνει με τη θέση στη διοίκηση, αλλά με την όρεξη του εργαζόμενου να επιμορφωθεί και να γνωρίζει παραπάνω πράγματα..

9. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;
(ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

Ναι, είναι πολύ χρήσιμα.

10. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΝΕΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΑΣ; (ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ, ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ Κ.Α.)

Ναι και θα έπρεπε να υπάρχουν και να παρέχονται με πιο εύκολη πρόσβαση.

11. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ;

Ναι, επειδή πρέπει να ακολουθεί τα βήματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που κατευθύνονται προς την καινοτομία.