

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΜΣ: ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΔΟΝΑΤΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΑΚΟΓΛΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

Α.Μ.Φ.: 7109M047

ΑΘΗΝΑ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	7
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ....	8
1.3. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	10
1.4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	13
1.4.1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών	13
1.4.2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	14
1.4.3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης.....	17
1.4.4. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013	24
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	24
2.2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013	25
2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013	27
2.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ...	29
2.4.1 Ενταγμένες Πράξεις.....	30
2.4.1.1. Πράξη «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015»	31
2.4.1.2. Πράξη «Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου – Μεταφορά Τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των Προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015»	35
2.4.1.3. Πράξη «Ενημέρωση και Κατάρτιση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ και Β΄ Βαθμού για τη νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης»	38
2.4.1.4. Πράξη «Υλοποίηση Δράσεων Κατάρτισης και Αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας Εκπαιδευτικών 2010-2015»	39
2.4.1.5. Πράξη «Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ. και Ο.Τ.Α. με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις»	39

2.3.1.6. Απορρόφηση Ενταγμένων Πράξεων	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	43
3.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ.....	43
3.2. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	45
3.3. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	53
3.3.1. ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	53
3.3.2. ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	
.....	81
5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	81
5.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	81
5.2.1. Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στην Ελλάδα	87
5.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	92
5.3.1. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Βέλτιστων πρακτικών	97
5.3.2. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Διευθυντικών Στελεχών του Δημόσιου Τομέα	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	110

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία θα μας απασχολήσει η μελέτη, αρχικά, του θεωρητικού πλαισίου της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, της διαδικασίας της εκπαίδευσης στα πλαίσια της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, όπως αναλύονται από τη διοικητική επιστήμη. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, το οποίο αποτελεί το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο της εκπαίδευσης στο δημόσιο, προκειμένου να επιτευχθεί, μέσω αυτής, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Στο επόμενο κεφάλαιο, θα αναλυθεί η βασική νομοθεσία που διέπει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, καθώς και οι βασικοί φορείς παροχής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην Ελλάδα, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), το οποίο αποτελεί τον κατεξοχήν θεσμικό φορέα που είναι αρμόδιος για την εισαγωγική και προαγωγική επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων..

Περαιτέρω, θα εξεταστούν οι εκπαιδευτικές πρακτικές διαφόρων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με συγκριτική επισκόπηση των συστημάτων εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως ισχύουν σε αυτές. Θα ακολουθήσει μια πιο αναλυτική προσέγγιση των δύο βασικών σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αυτά της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, με αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα, προκειμένου να διαπιστωθεί η ουσιαστική αποτελεσματικότητά τους. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα επισημανθούν οι αδυναμίες που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό σύστημα των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας, αλλά και θα παρατεθούν προτάσεις, οι οποίες φιλοδοξούν να προσδώσουν νέα δυναμική και προοπτική στην όλη διαδικασία.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια κατάθεση προβληματισμών πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης στο δημόσιο, και συγκριμένα ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Η πρόκληση για την επιλογή της συγκεκριμένης ενότητας έγκειται στο διεπιστημονικό της χαρακτήρα καθώς καλύπτει το σύνολο από τις ενότητες μαθημάτων που προσφέρονται από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών : «Εθνική και Κοινοτική Διοίκηση», του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου.

Πηγή έμπνευσης για τη συγγραφή της συγκεκριμένης θεματικής στάθηκε η εργασιακή μου απασχόληση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης από το 2009 έως και σήμερα, καθώς και η φοίτησή μου στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης από το 2007 έως το 2008, όντας απόφοιτος του τμήματος της Γενικής Διοίκησης. Η εμπλοκή μου με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που προσφέρονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με ώθησε στην προσπάθεια να εμβαθύνω στις πολιτικές εκπαίδευσης του δημοσίου κάνοντας μια συνολική αποτίμηση και προτείνοντας λύσεις βελτίωσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και των εκπαιδευτικών πρακτικών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος όσους συνέβαλλαν προκειμένου να φέρω σε πέρα αυτό το εγχείρημα, κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στον κ. Ψυχάρη Ιωάννα, Διευθυντή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παπαγιάννη Δονάτο, για την κατανόηση που έδειξε και τις συμβουλές που μου παρείχε καθ'όλη την πορεία ολοκλήρωσης της παρούσας εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογική επανάσταση και ο διεθνής ανταγωνισμός, δημιουργούν πιέσεις σε όλους τους φορείς και οργανισμούς, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, προκειμένου να προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η προσαρμοστικότητα και ευελιξία ενός οργανισμού είναι βασικά στοιχεία για την επιβίωσή του, η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει, αλλά και από την ικανότητα των στελεχών του, τα οποία αποτελούν άλλωστε και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Καθοριστικός ρόλος ως προς αυτή την κατεύθυνση κρίνεται ο ρόλος της επιμόρφωσης και εκπαίδευσης. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών γνώσεων, τις οποίες στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού¹.

Η υιοθέτηση των στόχων της Στρατηγικής της Λισσαβόνας, να γίνει η Ευρώπη η πιο δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία και κοινωνία της γνώσης με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή, κατέστησε επιβεβλημένη την εφαρμογή κουλτούρας δια βίου μάθησης στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα. Σύμφωνα με διεθνείς οικονομικούς δείκτες και πορίσματα οικονομικών εκθέσεων-ερευνών², η χώρα μας παρουσιάζει μάλλον χαμηλές επιδόσεις αναφορικά με τους επιμέρους στόχους της Στρατηγικής της Λισσαβόνας: Κοινωνία της Πληροφορίας, Καινοτομία έρευνα και Ανάπτυξη, Κοινωνική Συνοχή (δια βίου εκπαίδευση, εκσυγχρονισμός κοινωνικής προστασίας). Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι σε ό,τι αφορά τόσο την απασχόληση, όσο και την εκπαίδευση – κατάρτιση, απαιτείται η επένδυση όχι μόνο του Ιδιωτικού αλλά κυρίως και πρωτίστως του Δημόσιου Τομέα στην έρευνα και την τεχνολογία, την εξοικείωση του στελεχιακού δυναμικού του με το περιβάλλον των νέων τεχνολογιών, την

¹ Χ. Κανελλόπουλος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, 1991 σελ 259-261.

² Έκθεση του Υπουργείου Ανάπτυξης «Στρατηγική της Λισσαβόνας: στόχοι και πορεία επίτευξής τους» Αθήνα, Ιανουάριος 2005.

επικαιροποίηση των γνώσεων που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους, καθώς και με τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τον Ιδιωτικό στο Δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της μεταξύ τους συνεργασίας.

Στο δημόσιο τομέα οι αλλαγές επέρχονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Η δημόσια διοίκηση καλείται στις μέρες μας να προσαρμοστεί σε ένα εξαιρετικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι νέες τεχνολογίες, πρωτίστως, διαμορφώνουν ένα πλαίσιο λειτουργίας που χαρακτηρίζεται από διαρκή αναπροσαρμογή. Απαίτηση σήμερα της ελληνικής κοινωνίας είναι μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, ικανή να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, Η πορεία του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης περνά μέσα από την κατάκτηση της γνώσης, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό το σύστημα θα πρέπει να στηρίζεται στην ελληνική πραγματικότητα και να λαμβάνει υπόψη του τις υφιστάμενες αδυναμίες στον τομέα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (εφεξής Δ.Α.Δ.) αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με τη βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργαζόμενου εργοδότη και άρχισε να γίνεται απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Δ.Α.Δ., ενσωματώνοντας και τις αρχές διοίκησης προσωπικού, αναπτύχθηκε στους περισσότερους τομείς των επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών, από τη στελέχωση και εκπαίδευση, μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Η Δ.Α.Δ. αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για δημόσιο οργανισμό είτε για ιδιωτικό. Συγκεκριμένα η Δ.Α.Δ. είναι η λειτουργία της διοίκησης ή ο κλάδος του management ενός οργανισμού που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Επίσης, η Δ.Α.Δ. περιλαμβάνει τη προσέλκυση, επιλογή ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Διαπιστώνουμε από τους παραπάνω ορισμούς, την αξία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα ενός οργανισμού. Ως ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού νοείται το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του³.

Η Δ.Α.Δ. έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Σε αντίθεση με τον όρο “Διοίκηση Προσωπικού”, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως μια

³ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 19.

«ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση που αναζητά βελτίωση και πρόοδο στον τομέα αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και ιδιαίτερα στην ακολουθητέα πολιτική, στις πηγές ανεύρεσης, στην ανάπτυξη, στις εργασιακές σχέσεις, στην καθιέρωση συστήματος ανταμοιβών, στα πλαίσια ενός στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού με κύριους στόχους τη ποιοτική βελτίωση:

- των παραγόμενων αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- της αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας,
- της ανταγωνιστικότητας στο εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο⁴».

1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι δημόσιοι οργανισμοί δέχονται δριμεία κριτική τα τελευταία χρόνια. Ειδικότερα, από τη δεκαετία το 1970 μέχρι και σήμερα, παρατηρείται μια συνεχής αμφισβήτηση όσον αφορά την αποτελεσματική λειτουργία του Κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών. Αμφισβήτηση που εντατικοποιείται συστηματικά τα τελευταία δύο χρόνια, υπό την πίεση της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μ. Janicke, «η αποτυχία του κράτους» είναι μια πραγματικότητα.⁵

Ο ζωτικός χώρος του Κράτους, στον οποίο καλείται να αναλάβει δράσει, αυξάνεται, καθώς ενώ παλιότερα η κρατική αρμοδιότητα αφιερωνόταν σε λίγες πτυχές της σφαίρας ζωής του πολίτη (άμυνα, υγεία, ασφάλεια, παιδεία κ.α.), πλέον η δράση του επεκτείνεται και στον πολιτισμό, στο περιβάλλον, στην παροχή ασφάλειας, στην παροχή υπηρεσιών σε κεντρικό ή αποκεντρωμένο επίπεδο. Η δημόσια διοίκηση καλείται να αυξήσει το βαθμό ανταπόκρισής της στις παραπάνω προκλήσεις, κάνοντας χρήση και των μέσων που παρουσιάζει η ιδιωτική πρωτοβουλία (π.χ. μέσω συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) υπό τον συντονισμό και την εποπτεία της δημόσιας διοίκησης. Και αυτός ο τομέας δράσης

⁴ Γρ. Παγκάκης, *Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων*, Τόμος Α, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1998,σελ 66-67.

⁵ Μ. Janicke, *Η αποτυχία του κράτους: η αδυναμία της πολιτικής στη βιομηχανική κοινωνία*, Εκ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1992.

απαιτεί από τα στελέχη της διοίκησης την κατάρτισή τους σε νέα θέματα, όπως αυτό της διαχείρισης κρίσεων κ.α.)⁶.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (εφεξής Ε.Ε.), ως ενιαίος διοικητικός χώρος, ενθαρρύνει τη σύγκριση της διοικητικής πραγματικότητας από τους διοικουμένους, οι οποίοι μετακινούνται ελεύθερα μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών. Με την πρόοδο της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, δοκιμάζονται η ελαστικότητα της διοικητικής οργάνωσης, η δυνατότητα γρήγορου εκσυγχρονισμού της σύμφωνα με τις Κοινοτικές Οδηγίες αλλά και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων στους νέους τομείς παρέμβασης της Ε.Ε., στις τεχνικές λήψης των αποφάσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο κ.λπ.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις αποτυγχάνουν τις περισσότερες φορές, επειδή δε στηρίζονται από τους εργαζομένους. Η οικοδόμηση μιας σύγχρονης πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια σειρά μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία του, ορισμένες από τις οποίες, έχουν περιληφθεί στις δράσεις της τέταρτης προγραμματικής περιόδου, και συγκεκριμένα οι βασικές συντεταγμένες αυτών στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013.

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. Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται για την ικανοποίηση συγκεκριμένης κοινωνικής ανάγκης με ειδικούς αποδέκτες, και οι ανάγκες αυτές καθίστανται ως προτεραιότητα συγκεκριμένων δημόσιων υπηρεσιών. Ο άνθρωπος, λοιπόν, έρχεται στο επίκεντρο της διοικητικής δράσης και όχι η απρόσωπη γραφειοκρατία, που σήμαινε έλλειψη μέριμνας για τον τελικό αποδέκτη της διοικητικής πράξης. Τα στελέχη της διοίκησης απαιτείται 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. Διότι η δημόσια διοίκηση καλείται να επενδύσει στο ήδη υπάρχον δυναμικό της παρά να επικεντρωθεί στην εισροή νέων μελών.

⁶ Μ. Ραμματά, *Η Διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 32.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή, όπως αναφέρεται από πολλούς, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Ο παράγοντας που ουσιαστικά βοηθάει έναν οργανισμό να ξεχωρίσει είναι το στελεχιακό δυναμικό της. Η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ενός οργανισμού καθώς και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι συνδεδεμένη με τα προσόντα και τη διάθεση των εργαζομένων, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης τους στους κοινούς στόχους.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί, χρησιμοποιούν με τέτοιο τρόπο τους εργαζομένους τους, ώστε να αποκομίζουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικό, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η Δ.Α.Δ. βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας καθώς και τεχνικές και διαδικασίες της «Διοίκησης Προσωπικού». Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τα υλικά ή τις μηχανές.

Η επιβίωση ενός οργανισμού, είτε πρόκειται για οργανισμούς του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα, εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής σε ένα περιβάλλον ταχύτατων και ριζικών οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών. Προϋπόθεση αποτελεί μια συστηματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού τους, συνδέοντας τη Δ.Α.Δ. με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Λαμβάνοντας δε υπόψη ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή των νέων λειτουργικών συστημάτων απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό, οι εργαζόμενοι με γνώσεις, ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία θεωρούνται ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού⁷.

1.3. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Δ.Α.Δ. περιλαμβάνει μια σειρά από λειτουργίες που αναπτύσσονται στα πλαίσια του οργανισμού, προκειμένου να ανταποκριθεί στους στόχους της, ανάμεσα στους οποίους αναφέρουμε ενδεικτικά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας κ.λπ.. Ανάμεσα στις λειτουργίες αυτές

⁷ Δ. Ξένος, Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ 8.

συναντάμε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος προϋποθέτει την ανάλυση και τη περιγραφή των θέσεων εργασίας, και συνδέεται περεταίρω με την επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις, την εσωτερική επικοινωνία κ.α..

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Δ.Α.Δ., περιλαμβάνοντας την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσής του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία⁸.

Με τον όρο εκπαίδευση θεωρούμε την οργανωμένη διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του⁹. Ειδικότερα «εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού» είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με την έννοια της μάθησης, η οποία ορίζεται ως η διεργασία συνεχούς επανερμηνείας των εμπειριών, άρα είναι άτυπη και περιστασιακή, η εκπαίδευση αναφέρεται στη συνειδητή μάθηση και σχεδιασμένη με συγκρότηση από κάποιον φορέα παροχής μάθησης¹⁰.

Σε αντίθεση με τον όρο της εκπαίδευσης, ο όρος της κατάρτισης αποτελεί «υποδεέστερο» είδος εκπαίδευσης, με περιορισμένους στόχους, που προετοιμάζει τα άτομα ώστε να μπορούν να εκτελούν έργα ή ρόλους μάλλον μηχανιστικού και τυποποιημένου χαρακτήρα, χωρίς να κατανοούν τις βαθύτερες διαστάσεις των ζητημάτων που χειρίζονται. Πάντως, η παραδοσιακή διάκριση ανάμεσα στην εκπαίδευση και την κατάρτιση τείνει να εξαφανιστεί, με το αντεπιχείρημα ότι η κατάρτιση έχει στόχο τη συστηματική εκμάθηση όχι μόνο των ικανοτήτων, κανόνων

⁸ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 22.

⁹ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 113.

¹⁰ Αλ. Κόκκος, *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Ιούνιος 2005.

και εννοιών, αλλά και στάσεων και συμπεριφορών, άρα και με τη βαθύτερη κατανόηση των ζητημάτων¹¹.

Η **επιμόρφωση** αποτελεί συνήθως προεπαγγελματική ή επαγγελματική κατάρτιση ή ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, αλλά όχι απαραίτητα μετά την αρχική¹². Αποτελεί έννοια στενά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης, καθώς προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων¹³.

Οι **στόχοι** που τίθενται από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι συνυφασμένοι με τον θεμελιώδη στόχο της, δηλ. η επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε επιμέρους στόχους όπως:

- Περαιτέρω Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των επιδόσεων τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Ανάπτυξη των νέων η διαφορετικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην ανάληψη νέων καθηκόντων.
- Μείωση του τρόπου μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων στην περίπτωση που αναλάβουν μια νέα θέση εργασίας.

Η εκπαίδευση αποσκοπεί να βελτιώσει τα έμφυτα ή επίκτητα ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, οι **τομείς** βελτίωσης του ανθρώπινου δυναμικού θα εστιαστεί στα ακόλουθα προσόντα του ατόμου:

- Γνώσεις (knowledge)
- Ικανότητες (Skills)
- Στάσεις (Attitudes)
- Επαγγελματικές δεξιότητες (Competecies)

¹¹ Ο.π. σελ. 35.

¹² Ο.π σελ. 37.

¹³ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 266.

1.4. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ενός οργανισμού καθίσταται καίρια, καθώς από αυτής εξαρτάται η αποτελεσματικότητά της. Οι άξονες προτεραιότητας που διαρθρώνεται αυτή είναι:

- I. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
- II. Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
- III. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης
- IV. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης¹⁴

1.4.1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αποτελεί το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το οποίο αποσκοπεί στην εύρεση του ελλείμματος ή κενού που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της πραγματικής και της προγραμματισμένης απόδοσης του εργαζομένου. Μέσω της διαδικασίας αυτής γίνεται ο καθορισμός του είδους της απαιτούμενης εκπαίδευσης, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η συσχέτιση των υιοθετούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες του οργανισμού¹⁵.

Μέσω της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών καθορίζονται κρίσιμοι παράγοντες της όλης διαδικασίας, όπως τι είδους εκπαίδευση απαιτείται για τους εργαζομένους και αν απαιτείται κ.λπ. Παράλληλα διασφαλίζεται η συσχέτιση των υιοθετούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ατομικές και υπηρεσιακές ανάγκες.

Η διαδικασία της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να συνεκτιμά τις ανάγκες του φορέα, τις ατομικές ανάγκες των υπαλλήλων του φορέα, αλλά και τις ενδεχόμενες ιδιαίτερες δεξιότητες που απαιτούν ορισμένες θέσεις του φορέα. Πιο συγκεκριμένα, σκόπιμο κρίνεται να προσδιοριστούν οι απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις, απαραίτητες για την εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Η πρακτική αυτή είναι συνηθισμένη για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους.

¹⁴ Ο.π. 280

¹⁵ Δ. Ξένος, *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ 126.

Αναφορικά με τις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων, η ανίχνευση έχει ως σκοπό να καλύψει τόσο τις αδυναμίες όσο και τις επιθυμίες των ιδίων να συμμετέχουν σε κάποια εκπαιδευτική δράση. Με τον τρόπο αυτό εξατομικεύεται η μετέπειτα σχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και αποφεύγονται λάθη κατά τον σχεδιασμό τους.

Μέχρι πρότινος, για τη συγκέντρωση των πληροφοριών που σχετίζονταν με τις εκπαιδευτικές ανάγκες πραγματοποιούνταν με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τη διενέργεια συνεντεύξεων, την αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων των υπαλλήλων, καθώς και την περιγραφή των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε μια θέση εργασίας. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ίδιοι οι υπάλληλοι αποτελούσαν τις πηγές άντλησης των εν λόγω πληροφοριών, αλλά και τα αρχεία που τηρούνται σε κάθε υπηρεσία¹⁶.

Πλέον, στην προσπάθεια να γίνει μια πιο συστηματοποιημένη προσπάθεια ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών σε όλους του φορείς του δημοσίου, συγκροτούνται εσωτερικοί εκπαιδευτές σε κάθε Υπουργείο, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (εφεξής Ν.Π.Δ.Δ.), και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, οι οποίοι θα συνεργάζονται με στελέχη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και θα υποστηρίζουν τις οικείες υπηρεσιακές μονάδες εκπαίδευσης. Σκοπός είναι η εκπόνηση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαιδευτικών αναγκών του φορέα, αλλά κα γίνει μια συνολική αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης των υπαλλήλων του φορέα¹⁷. Θα ακολουθήσει περεταίρω ανάλυση στο τελευταίο κεφάλαιο (βλ. σελ 86).

1.4.2. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Αφού έχει ολοκληρωθεί η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, ακολουθεί η διαδικασία του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η διαδικασία του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων

¹⁶ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με τον κ. Διονύση Μεσσάρη, Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας του ΙΝ.ΕΠ.

¹⁷ Ν. .3966/2011 (ΦΕΚ 118/Α/24-5-2011), «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου υπολογιστών “ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ”

και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χώρου και χρόνου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. Με το σχεδιασμό των δράσεων εκπαίδευσης, προσδιορίζονται και σχεδιάζονται εξειδικευμένες δράσεις εκπαίδευσης, ικανές να ανταποκριθούν στις ανάγκες που έχουν ήδη καταγραφεί¹⁸.

Οι στόχοι και το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης, πρέπει να καθορίζονται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν και τη βάση, πάνω στην οποία ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η αντίδραση των εκπαιδευομένων, η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή της συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση. Επομένως, η εξ' αρχής εύστοχη στοχοθεσία, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προκειμένου να κριθεί ένα πρόγραμμα λειτουργικό και επιτυχημένο¹⁹.

Στη συνέχεια γίνεται ο προσδιορισμός των εκπαιδευομένων, και συγκεκριμένα ο αριθμός, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές τους προτιμήσεις και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση²⁰. Κρίσιμος παράγοντας θεωρείται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών, καθώς και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα, άρα και να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη από αυτό. Προκειμένου να επιτευχθεί η παραπάνω διαδικασία, χρησιμοποιείται η μέθοδος της συμπλήρωσης από τους ίδιους ερωτηματολογίου που αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα²¹.

Αφού προσδιοριστεί και ο κύκλος των εκπαιδευομένων, εφαρμόζονται σε αυτούς οι βασικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης, βασικός στόχος της οποίας

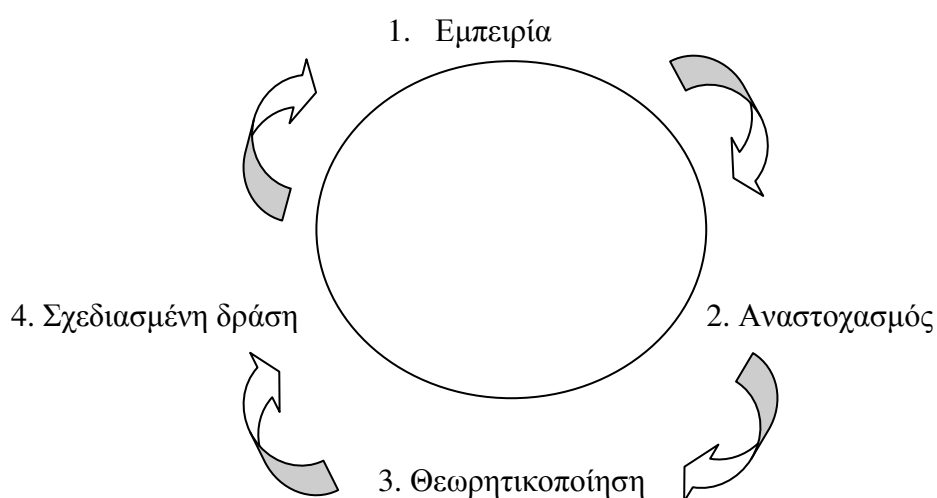
¹⁸ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 286.

¹⁹ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 123.

²⁰ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 286.

²¹ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 124.

είναι η διαδικασία μετατροπής της εμπειρίας σε γνώση, όπως περιγράφεται και από το μαθησιακό κύκλο του David Kolb:



Ιδία Επεξεργασία

Σύμφωνα με το μοντέλο, και με την προϋπόθεση ότι αναφερόμαστε στη διοίκηση, η εφαρμογή μιας πολιτικής ή η υλοποίηση μιας διοικητικής ενέργειας, παράγει την πρωταρχική εμπειρία (1), η οποία με τη σειρά της προκαλεί τον αναστοχασμό (2) με σκοπό την εξαγωγή αρχικών συμπερασμάτων σχετικά με τα παραχθέντα αποτελέσματα. Στο επόμενο στάδιο, η επαλήθευση και γενίκευση των αρχικών συμπερασμάτων οδηγεί στη παραγωγή ενός γενικής εμβέλειας κανόνα (3) βάσει του οποίου στο στάδιο που ακολουθεί σχεδιάζεται η περαιτέρω δράση (4). Αυτή με τη σειρά οδηγεί σε νέα υλοποίηση κ.λπ.²².

Τέλος, σημαντικό κομμάτι στη διαδικασία του σχεδιασμού του εκπαιδευτικού προγράμματος, καταλαμβάνει και η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών. Ως εκπαιδευτές μπορεί να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης και ειδικοί που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν. Όσοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν στο ρόλο του εκπαιδευτή πρέπει να

²² Αρ. Πασσάς, Θ. Τσέκος, *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων*, Μελέτες ΙΝΕ, Αθήνα 2004, σελ. 17.

ενθαρρύνονται και να δίνονται κίνητρα, προκειμένου να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία²³.

1.4.3. Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης

Οι χρησιμοποιούμενες στην εκπαίδευση τεχνικές ποικίλουν και είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

➤ Τεχνικές στη θέση εργασίας (on-the-job)

Εφαρμόζονται είτε καθημερινά, ή ως τμήμα ενός ειδικά διαμορφωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος. Ανάμεσα από τις τεχνικές αυτές ξεχωρίζουμε την επίδειξη και καθοδήγηση από έμπειρους εργαζομένους (coaching), η εναλλαγή θέσεων (job rotation), ο εμπλουτισμός των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε καθεμία από αυτές (job enrichment), η οργανωμένη απόκτηση εμπειρίας και γενικά οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη²⁴.

➤ Τεχνικές εκτός θέσης εργασίας (off-the-job)

Οι συγκεκριμένες τεχνικές χρησιμοποιούνται σε τυποποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός του χώρου εργασίας. Στις τεχνικές αυτές περιλαμβάνονται οι διαλέξεις, η διεξαγωγή και παρακολούθηση σεμιναρίων, οι μελέτες περιπτώσεων (case studies), η υπόδυση ρόλων (role playing), η προσομείωση (simulation) κ.α.²⁵. Οι τεχνικές αυτές βοηθούν στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης και πληρέστερης ενημέρωσης γύρω από τις εξελίξεις που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων, ενώ συντελούν και στην εξοικείωσή τους με νέες ωφέλιμες διοικητικές πρακτικές, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού²⁶.

➤ Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη μέθοδο εκπαίδευση που επιτρέπει την απόκτηση γνώσεων, χωρίς να απαιτείται η φυσική

²³ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 286.

²⁴ Δ. Ξένος, *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ 139.

²⁵ Ο.π. σελ. 139

²⁶ Α. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 124.

παρουσία του εργαζομένου, όπως με τις προηγούμενες μεθόδους. Συνιστά μια καινοτόμα φιλοσοφία μετάδοσης γνώσης από απόσταση, η οποία καταργεί τους περιορισμούς της συμβατικής διδασκαλίας, μέσω τη χρήση νέων τεχνολογιών, και συμβάλλει στη κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν τόσο αλλά και κυρίως μετά την ένταξη των ατόμων στην αγορά εργασίας²⁷.

Στη χώρα μας, το Ανοικτό Πανεπιστήμιο χρησιμοποιεί την εκπαίδευση δια αλληλογραφίας, αλλά ιδιαίτερο ενδιαφέρον προκαλεί μια άλλη μορφή εκπαίδευσης εξ αποστάσεως, αυτή της ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning). Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη χρήση των νέων Τ.Π.Ε. δίνοντας τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εκτυλίσσεται σε απομακρυσμένο γεωγραφικό χώρο. Η ηλεκτρονική μάθηση, εφαρμόζεται συστηματικά ως εργαλείο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και διακρίνεται:

1. Τηλεδιάσκεψη

Προκειμένου να επιτευχθεί η τηλεδιάσκεψη, γίνεται σύνδεση μέσω ευρυζωνικού δικτύου των συστημάτων και Η/Υ των υπολογιστών μέσω των οποίων γίνεται οπτική και συγχρόνως οπτική επαφή των εργαζομένων. Πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο και επιτρέπει την επικοινωνία (συζήτηση, ερωτήσεις, ομιλία κ.λπ.) από απόσταση.

2. Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση/τηλεκπαίδευση

Σε αντίθεση με την τηλεδιάσκεψη, η ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση δε πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο, αλλά μέσω μιας πλατφόρμας ασύγχρονης μάθησης (moodle), στο χρόνο και ρυθμό που εξυπηρετεί τον κάθε εκπαιδευόμενο χωριστά. Το εκπαιδευτικό υλικό είναι «ανεβασμένο» στην ηλεκτρονική πλατφόρμα σε ενότητες και στο τέλος, κάθε ενότητας υπάρχουν ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης, βγαλμένες από το εκπαιδευτικό υλικό.

²⁷ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 303.

3. Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση/τηλεκπαίδευση

Το μάθημα γίνεται κανονικά στον ίδιο χρόνο, αλλά οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής βρίσκονται σε διαφορετικό τόπο, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες τηλεδιάσκεψης όμως βρίσκονται σε μια εικονική αίθουσα διδασκαλίας²⁸.

1.4.4.. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, την ακρίβεια στη προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διδασκαλίας. Τέλος περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και εκπαιδευτικές μέθοδοι, προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι²⁹.

Ως διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης ορίζεται *η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος*. Επομένως, αυτό που ουσιαστικά αποτιμούμε είναι την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος³⁰. Η αξιολόγηση είναι αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης, καθώς οδηγεί στην επαλήθευση, καθορίζοντας αν η εκπαίδευση άξιζε, κυρίως σε όρους κόστους-οφέλους, καθώς και ποιες βελτιώσεις απαιτούνται για να γίνει ακόμη πιο αποδοτική³¹. Η εκπαιδευτική διαδικασία κρίνεται μάλλον ατελής όταν δε συνοδεύεται από συστηματική και επαρκή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων, των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων.

Ο David Kirkpatrick πρώτος ανέφερε τα διάφορα επίπεδα της διαδικασίας της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, διέκρινε, με βάση τα κριτήρια ή τους στόχους της

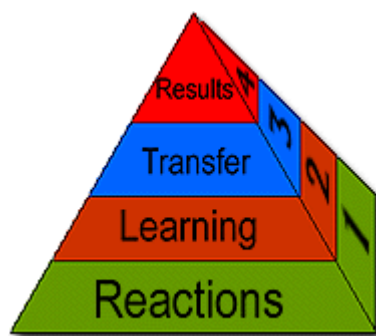
²⁸ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με τον κ. Δημήτρη Τσιμάρια. Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

²⁹ Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 304.

³⁰ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 151.

³¹ Δ. Ξένος, *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ 147.

εκπαίδευσης, τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης: το επίπεδο της αντίδρασης (reaction), της μάθησης (learning), της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (transfer) και των αποτελεσμάτων (results)³².



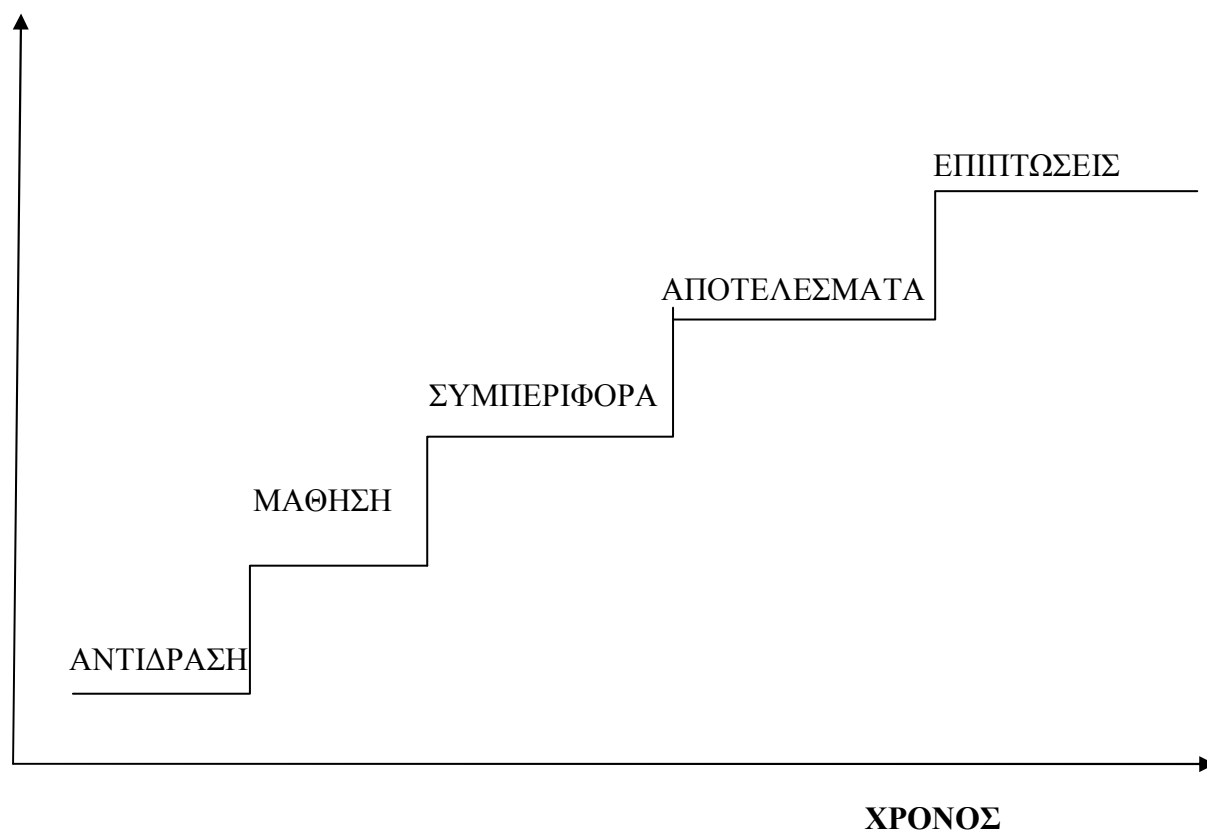
Στα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης του Kirkpatrick, πρόσθεσε ένα πέμπτο ο Hamblin, την τελική αξία της εκπαίδευσης από την οπτική των κοινωνικών επιπτώσεων που έχει, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η πορεία της εκπαίδευσης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό ως προς τον τελικό της στόχο από τα συγκεκριμένα επίπεδα, τα οποία αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα³³:

³² D. Kirkpatrick, *Great Ideas Revirited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model, Training and Development*, Vol. 50, 1996, σελ 54-57.

³³ Χ. Κ. Κανελλόπουλος και Ν. Παπαλεξανδρή, *Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα 1990, σελ 309-310.

ΑΠΟΔΟΣΗ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Ιδία Επεξεργασία

Η αξιολόγηση της αντίδρασης αναφέρεται στην αξιολόγηση βάσει των αντιδράσεων και των εντυπώσεων των εκπαιδευόμενων από την εμπειρία της εκπαίδευσης, κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα κ.λπ.. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αξίζει να σημειωθεί πάντως, ότι η θετική κρίση δε σημαίνει κατά ανάγκη πως το πρόγραμμα βοήθησε να μάθουν ή να αποδώσουν καλύτερα οι εργαζόμενοι. Πάντως μια θετική αντίδραση δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης.

Η συλλογή των ανωτέρω στοιχείων πραγματοποιείται με ερωτηματολόγια, που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης³⁴.

Η μάθηση αποτελεί το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης, στα πλαίσια του οποίου συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το βαθμό επίτευξης των εκπαιδευτικών σκοπών. Ουσιαστικά αποσκοπεί στον εντοπισμό της γνώσης που αποκομίστηκε, των δεξιοτήτων που αναπτύχθηκαν ή βελτιώθηκαν και του βαθμού, στον οποίο η εργασιακή συμπεριφορά μεταβλήθηκε προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Συνήθως, η διαδικασία αυτή συνοδεύεται με τη διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων ή προφορικών και ασκήσεων απόδοσης τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος³⁵.

Στο τρίτο επίπεδο, αυτό της συμπεριφοράς, εφιστά την προσοχή στην αλλαγή του τρόπου εργασίας των εργαζομένων και της συμπεριφοράς τους. Δεν εστιάζεται μόνο στην απόκτηση γνώσεων, αλλά στην μεταφορά της γνώσης αυτής, η οποία εξαρτάται μεν από τη διάθρωση και υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, αλλά και κυρίως από το γενικότερο εργασιακό κλίμα της επιχείρησης. Η αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να εστιάζεται αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα, αλλά και στους παράγοντες εκείνους που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της νέας γνώσης³⁶. Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων γίνεται συνήθως, στο τέλος της εκπαίδευσης, και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση την οποία κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευόμενων, αλλά και οι συνάδελφοι και υφιστάμενοι αυτών³⁷.

Όπως είναι προφανές, το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει ως βασικό στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, η οποία αποτελεί και το τέταρτο στάδιο. Η μέτρηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εφόσον επιτευχθούν μετρήσιμα αποτελέσματα, τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και οργανισμού. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να προσδιοριστεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και αποτελεσμάτων. Η βελτίωση της

³⁴ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 154.

³⁵ Δ. Ξένος, *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ 147.

³⁶ Χ. Κ. Κανελλόπουλος και Ν. Παπαλεξανδρή, *Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα 1990, σελ 3313-314.

³⁷ Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001, σελ. 155.

αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού μπορεί να μετρηθεί βάσει κριτηρίων, όπως η αύξηση της αποδοτικότητας του, η ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών, η ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, η μείωση του κόστους λειτουργίας του κ.λπ.

Στο τελευταίο επίπεδο συναντάμε την αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης σε ένα πιο ευρύ επίπεδο, αυτό της κοινωνίας. Στο συγκεκριμένο επίπεδο εξετάζεται η συνεισφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην κοινωνική ευημερία, τη σχέση του κοινωνικού κόστους και της κοινωνικής ωφέλειας που προκύπτουν, η μεταβολή που μπορεί να επιφέρει στις ατομικές αντιλήψεις περί αξίας και χρησιμότητας, οι ηθικές, ψυχολογικές και πολιτικές προεκτάσεις της επιμόρφωσης κ.λπ.

Εφόσον οι στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι τόσο επιμορφωτικοί όσο και οργανωτικοί, μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αξιολογεί την εκπλήρωση των στόχων αυτών σε όλα τα επίπεδα, τόσο δηλαδή σε σχέση με τις γνώσεις που αποκτήθηκαν και την αλλαγή της συμπεριφοράς, όσο και σε σχέση με την τελική απόδοση των εκπαιδευομένων και των οργανισμών. Ως εργαλεία για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια αξιολόγησης, συνεντεύξεις και η συγκριτική ανάλυση άλλων περιόδων³⁸.

³⁸ Ε. Πετρίδου, *Ο ρόλος της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική*, 1993.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» αποτελεί ένα από τα 13 Επιχειρησιακά Προγράμματα (εφεξής Ε.Π.) που διαρθρώνουν το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη δέσμη παρεμβάσεων, στόχος των οποίων είναι η αντιμετώπιση των κύριων δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, αναφορικά με τους βασικούς συντελεστές της διοικητικής ικανότητας, δηλ. το ανθρώπινο δυναμικό, το ρυθμιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα.

Αποτελεί το πρώτο ειδικό επιχειρησιακό πρόγραμμα για τη διοικητική μεταρρύθμιση και έρχεται να εφαρμόσει οριζόντιες πολιτικές, αλλά και εξειδικευμένες δράσεις σε τομείς που επί σειρά ετών εμφανίζουν διοικητικές αρρυθμίες και προβλήματα. Αποτελεί μια ευρεία και συνάμμα φιλόδοξη προσπάθεια διόρθωσης και περιορισμού των αδυναμιών της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, το ρυθμιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα. Έχει εξασφαλίσει πόρους ύψους 505 εκατομμυρίων ευρώ από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, οι οποίοι αποτελούν το 80,3% των συνολικών πόρων που θα διατεθούν για τη διοικητική μεταρρύθμιση στη χώρα μας κατά την τέταρτη προγραμματική περίοδο.

Το Ε.Π. παρουσιάζει μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της Δημόσιας Διοίκησης. Σε ότι αφορά το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, παρατηρείται πολυπλοκότητα ρυθμίσεων, με συνέπεια την ασάφεια και τις αντιφάσεις μεταξύ ρυθμίσεων, τυπολατρική εφαρμογή ρυθμίσεων από τις υπηρεσίες, πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ υπηρεσιών που παράγουν τις ρυθμίσεις, απουσία συγκροτημένου μηχανισμού και διαδικασιών συστηματικής αξιολόγησης της ποιότητας και των επιπτώσεων των παραγόμενων ρυθμίσεων, απουσία κωδικοποίησης. Ένα στοιχείο που συντείνει στα παραπάνω είναι η περιορισμένη νομοτεχνική τεχνογνωσία των υπηρεσιών.

Το Ε.Π. παρατηρεί πληθώρα οργανικών μονάδων και συνεπακόλουθη πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων, στα πλαίσια των δομών και συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον τονίζει την πληθώρα θέσεων ευθύνης, την απουσία οργάνωσης

και στοχοθεσίας, καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας, αδυναμίες στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων, απαρχαιωμένους οργανισμούς, διαφθορά και επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

2.2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013

Όπως κάθε Ε.Π., έτσι και αυτό της Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει ένα αναπτυξιακό όραμα, στρατηγικούς στόχους να υπηρετήσει καθώς και οριοθετεί τις κύριες παρεμβάσεις του κατά προτεραιότητα. Ο στρατηγικός στόχος αναλύεται περεταίρω σε επιμέρους Γενικούς Στόχους, οι οποίοι συγκεκριμενοποιούνται με τη σειρά τους σε συγκεκριμένες δράσεις που αναμένεται να υλοποιηθούν από ενταγμένες πράξεις.

Το **αναπτυξιακό όραμα** του Ε.Π. συνοψίζεται στη «δημιουργία μιας πολιτοκεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης», με στόχο τη μετάβαση «από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στη διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών»³⁹.

Ο **στρατηγικός στόχος** του Ε.Π. είναι «η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής, μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων»⁴⁰.

Οι κύριες παρεμβάσεις του Ε.Π. αναπτύσσονται κατά προτεραιότητα σε συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής. Ως κύρια παρέμβαση είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, ενώ σημαντικές είναι και οι παρεμβάσεις για την ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών. Το Ε.Π. επικεντρώνεται και σε μια σειρά παρεμβάσεων που αφορούν την κοινωνική ασφάλιση, την αγροτική πολιτική και την κοινωνική αλληλεγγύη, τη μεταναστευτική πολιτική, τη δικαιοσύνη και την πολιτική προστασία.

³⁹ Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, ΥΠΕΣ, Αθήνα 2007, σελ.85.

⁴⁰ Ο.π.

Οι βασικές παρεμβάσεις που προβλέπονται ενδεικτικά στους κατά προτεραιότητα τομείς παρέμβασης είναι οι εξής: απλούστευση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και ενσωμάτωση κοινοτικών οδηγιών, κωδικοποίηση της νομοθεσίας ανά πεδίο πολιτικής, μείωση του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις, οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός για την ενδυνάμωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, ενιαίες υπηρεσίες μιας στάσης (one stop shop), για πληροφόρηση και εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων με δυνατότητα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Οι ανωτέρω παρεμβάσεις διαλαμβάνουν οριζόντια τις εξής παραμέτρους: ενίσχυση της διαφάνειας και της χρηστής διακυβέρνησης, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ενίσχυση της επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών, ενσωμάτωση των πορισμάτων του Συνηγόρου του Πολίτη και των ελεγκτικών σωμάτων, καθώς και των αποτελεσμάτων της κοινωνικής διαβούλευσης αναφορικά με τον ανασχεδιασμό του ρυθμιστικού πλαισίου, εισαγωγή των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, ως εργαλείο για την υποστήριξη των διοικητικών και οργανωτικών αλλαγών.

Όπως αναφέραμε και ανωτέρω, ο στρατηγικό στόχος εξειδικεύεται σε τέσσερεις επιμέρους στόχους, με βάση τους οποίους το Ε.Π. διαρθρώνεται σε άξονες προτεραιότητας. Οι τέσσερις Γενικοί στόχοι είναι οι εξής:

Γενικός στόχος Ι: Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της Δημόσιας Διοίκησης, με ειδικούς στόχους;

- ❖ Ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών
- ❖ Προώθηση των αρχών διαφάνειας και της λογοδοσίας
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων
- ❖ Βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων

Γενικός στόχος ΙΙ: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, με ειδικούς στόχους:

- ❖ Ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη Δημόσια Διοίκηση μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών

- ❖ Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος κατάρτισης για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση.

Γενικός στόχος III: Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων σε όλο το εύρος της Δημόσιας Διοίκησης, με ειδικούς στόχους:

- ❖ Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας, και των μηχανισμών και δομών εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης για θέματα ισότητας των φύλων.
- ❖ Η ενδυνάμωση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα.

Γενικός Στόχος IV: Τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής, με ειδικούς στόχους:

- ❖ Δημιουργία μηχανισμών υποστήριξης της διοικητικής αλλαγής
- ❖ Υποστήριξη του προγράμματος⁴¹

2.3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ» 2007-2013

Το ανθρώπινο δυναμικό, παρά τις προσπάθειες που έχουν γίνει προς την αντίθετη κατεύθυνση με την ενδυνάμωση της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης, συνεπικουρούμενα από θεσμικές αλλαγές, εξακολουθεί να παρουσιάζει τις αδυναμίες του παρελθόντος. Η μειωμένη κινητικότητα και η απουσία άσκησης σύγχρονου management και εκπαίδευσης για την άσκησή του από τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης είναι οι βασικές δυσλειτουργίες που, μέσω της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, μπορούν να ξεπεραστούν.

Βέβαια, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, πρέπει να συνδυαστεί και με άλλα μέτρα προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική. Η πολυπλοκότητα των ρυθμίσεων και η ασάφεια αυτών, η μη αποκωδικοποίηση τους, καθώς και η τυπολατρική εφαρμογή τους από τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να

⁴¹ Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, ΥΠΕΣ, Αθήνα 2007

αντιμετωπιστούν, προκειμένου η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού να έχει προσθετική αξία στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Το Ε.Π. στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση, επισημαίνει τη μειωμένη υποκίνηση, περιορισμένη κινητικότητα, αναντιστοιχία προσόντων – θέσεων εργασίας, η έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων και η απουσία άσκησης σύγχρονου μάνατζμεντ και εκπαίδευσης σε αυτό στελεχών που κατέχουν θέσεις ευθύνης. Τέλος, τονίζονται τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην ενδοϋπηρεσιακή η διϋπηρεσιακή συνεργασία, καθώς και η προβληματική συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα.

Η αφιέρωση ενός Γενικού Στόχου, και συγκεκριμένα του Γενικού Στόχου II στο Ε.Π. στο ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται από κάθε πλευρά μια ορθολογική απόφαση, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης. Με ανεπαρκές, ανεκπαίδευτο και με κακή νοοτροπία ανθρώπινο δυναμικό είναι σχεδόν ουτοπικό να προσδοκούμε μια διοίκηση εστιασμένη στο αποτέλεσμα και στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι δράσεις που έχουν ενταχθεί στο Γενικό Στόχο II, αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που περιορίζουν την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση και επιτάσσουν τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και του πλαισίου διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Οι άξονες προτεραιότητας που αναφέρονται στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση είναι οι εξής τρεις:

- ❖ Άξονας Προτεραιότητας IIΑ: Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 8 Περιφέρειες σύγκλισης.
- ❖ Άξονας Προτεραιότητας IIΒ: Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου.
- ❖ Άξονας Προτεραιότητας IIΓ: Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου (Phasing In)⁴².

⁴²<http://www.gspa.gr/%289515305067411214%29/eCPortal.asp?id=4591&nt=19&lang=1&pID=2459&lang=1>

Αν και από το Ε.Π. προτεραιότητα δίνεται στον Γενικό Στόχο Ι, λόγω του συστημικού χαρακτήρα του, μιας και επιδιώκει να αντιμετωπίσει τις δυσλειτουργίες αναφορικά με το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του δημόσιου τομέα και των πολλαπλασιαστικών άρα αποτελεσμάτων που θα επιφέρει αυτή, ο Γενικός Στόχος ΙΙ μέσω των διαρθρωτικών αλλαγών στο πεδίο της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, όσο και με στοχευμένες δράσεις κατάρτισης, υποστηρίζει κατά ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο των οργανωτικών αλλαγών. Για το λόγο αυτό προβλέπεται η διάθεση του 34% του συνόλου των πόρων του Ε.Π⁴³.

Οι δράσεις που εντάσσονται στον Γενικό αυτό στόχο επικεντρώνονται στην πολιτική ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω διαρθρωτικών αλλαγών. Παράλληλα, επιδιώκεται βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης, μέσω του οποίου αναμένεται βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του ανθρωπίνου δυναμικού με απώτερο στόχο την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση.

2.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Ειδικός Στόχος ΙΙ επιδιώκει να συμβάλλει στη **βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για την υποστήριξη θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση**. Στον συγκεκριμένο Ειδικό στόχο μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες πράξεων.

Στην πρώτη κατηγορία πράξεων επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας σχεδιασμού και εφαρμογής των προγραμμάτων κατάρτισης. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται θετικά μέτρα κομβικής σημασίας όπως:

- Η καθιέρωση των Σχεδίων Κατάρτισης του Ανθρωπίνου Δυναμικού
- Η εκπόνηση Στρατηγικών και Επιχειρησιακών Σχεδίων των Οργανισμών Εκπαίδευσης και Κατάρτισης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

⁴³<http://www.gspa.gr/%289515305067411214%29/eCPortal.asp?id=4591&nt=19&lang=1&pID=2459&lang>

- Η ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος πιστοποίησης των συντελεστών της εκπαιδευτικής διαδικασίας (δομών, εκπαιδευτών, προγραμμάτων).

Στη δεύτερη κατηγορία πράξεων επιχειρείται να επιτευχθεί η ενδυνάμωση και προσαρμογή δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις Διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές. Προτεραιότητα θα δοθεί σε θέματα διϋπουργικού χαρακτήρα – οριζόντιων πολιτικών, αλλά και επιμέρους πιο εξειδικευμένων πολιτικών όπως ενδεικτικά:

- Κατάρτιση σε θέματα management, χρηματοοικονομική διαχείριση, ισότητας των φύλων, ισότητα των ευκαιριών.
- Κατάρτιση σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στον τομέα εποπτείας αγοράς, στον τομέα της αδειοδότησης επιχειρήσεων, προαγωγικής, εισαγωγικής και προεισαγωγικής εκπαίδευσης, σε θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής, σε θέματα πολιτικής προστασίας κ.α..

2.4.1 Ενταγμένες Πράξεις

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μια ενδεικτική παρουσίαση σημαντικών ενταγμένων πράξεων στο Ε.Π., που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι πράξεις που θα αναλυθούν έχουν ως βασικό δικαιούχο το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με φορέα υλοποίησης το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) Επίσης, σημαντική είναι η αξιολόγηση της απορροφητικότητας των συγκεκριμένων πράξεων, γεγονός που θα μας βοηθήσει να έχουμε μια συνολική εικόνα για την πορεία του έργου. Οι πράξεις αυτές, ανήκουν και στην δύο κατηγορίες, όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Κάθε πράξη διακρίνεται σε συγκεκριμένα υποέργα-δράσεις, μέσω των οποίων διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη παρέμβαση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο σε κεντρικό, όσο και σε αποκεντρωμένο επίπεδο. Προτού προχωρήσουμε την ανάλυση, σκόπιμο κρίνεται να επισημανθεί ότι η οι συγκεκριμένες Πράξεις αποτελούν ουσιαστικά συνέχεια 18 ξεχωριστών Πράξεων, η υλοποίηση των οποίων έχει ξεκινήσει από το 2007. Η σύμπτυξη των Πράξεων αυτών σε ουσιαστικά μία Πράξη, και η αντίστοιχη χρηματοδότηση πλέον δράσεων, οι οποίες συνθέτουν την Πράξη, αποτελεί καινοτομία και σκοπό έχει την καλύτερη

παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του έργου, την ευελιξία στην μεταφορά πιστώσεων και στην αποτελεσματικότερη υλοποίησή του⁴⁴.

2.4.1.1. Πράξη «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015»

Η Πράξη «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015» διαρθρώνεται σε δύο διακριτά υποέργα, από τα οποία το πρώτο περιλαμβάνει τις δράσεις του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το δεύτερο την προεισαγωγική εκπαίδευση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.).

Η συγκεκριμένη πράξη στοχεύει:

- Στον αναπροσανατολισμό της στρατηγικής της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, έτσι ώστε να ενισχύονται οι γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού με συνολικές συστηματικές και πιστοποιημένες παρεμβάσεις εκπαίδευσης,
- Στον ορθολογικό σχεδιασμό των δράσεων εκπαίδευσης και των συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης των φορέων του δημοσίου, με την υιοθέτηση εργαλείων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών,
- Στη στήριξη της στρατηγικής αλλαγών στη διοίκηση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις για τη δημιουργία ανοικτής, συμμετοχικής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης,
- Στην ανάπτυξη υπηρεσιών Τεκμηρίωσης, Καινοτομίας και Συμβουλευτικής Υποστήριξης για τη δημόσια διοίκηση σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο.

Υποέργο 1: Δράσεις ΙΝ.ΕΠ.

Η πρώτη κατηγορία δράσεως που διακρίνουμε στο συγκεκριμένο Υποέργο αφορά την **ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων** της επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Μέχρι πρότινος, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών

⁴⁴ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

πραγματοποιούνταν μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, διενέργειας συνεντεύξεων, καθώς και μέσω της καταγραφής των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε μία θέση εργασίας. Η μέγιστη δυνατή ακρίβεια μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της ανάλυσης σε τρία αλληλένδετα επίπεδα: στο επίπεδο των αναγκών του οργανισμού (αποστολή, στρατηγικοί στόχοι κ.λπ.), στο επίπεδο των καθηκόντων εργασιών που χρήζουν ιδιαίτερων γνώσεων, καθώς και στο επίπεδο του κάθε εργαζομένου⁴⁵.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών χαρακτηρίζεται συχνά ως μια διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και δαπανηρή. Εντούτοις, κρίνεται επιβεβλημένο να πραγματοποιείται πριν από κάθε σχεδιασμό κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου αυτό να είναι αποτελεσματικό. Πλέον, με το Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/Α/24.5.2011) καθιερώνεται η συστηματική ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η συγκρότηση επιστημονικών ομάδων, οι οποίοι ονομάζονται εσωτερικοί εκπαιδευτές, με απόφαση του οικείου Γενικού Γραμματέα.

Οι συγκεκριμένοι εσωτερικοί εκπαιδευτές έχουν ως έργο την υποστήριξη της οικείας υπηρεσιακής μονάδας εκπαίδευσης του φορέα στη συνεργασία που αναπτύσσει με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την εφαρμογή της μεθοδολογίας ανίχνευσης και τη σύνταξη του Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαιδευτικών /Επιμορφωτικών αναγκών του φορέα καθώς και για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης των υπαλλήλων του φορέα.

Σε συνεργασία με στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εφαρμόζουν τη μεθοδολογία που αναπτύσσεται στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών (στοχευμένη διαδικασία) και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης. Τέλος, θα συμπληρώνεται μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, ερωτηματολόγιο που θα καταγράφει τις ατομικές και υπηρεσιακές ανάγκες, τα συμπεράσματα των οποίων θα οδηγούν στην κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης και εκθέσεων αποτίμησης των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης. Σημειώνεται ότι προβλέπεται να υλοποιηθούν συνολικά 120 μελέτες σχεδίων εκπαίδευσης, 120 εκθέσεις αποτίμησης επιμόρφωσης και 4 ετήσιες εκθέσεις.

⁴⁵ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η δεύτερη κατηγορία δράσης προβλέπει το **Σχεδιασμό Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης**. Αποτελεί τη συνέχεια της ανωτέρω διαδικασίας-δράσης. Η ιεράρχηση των εκπαιδευτικών αναγκών από την προηγούμενη ανίχνευση αναγκών θα οδηγήσει στην επιλογή των απαιτούμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Επομένως, ακολουθεί ο «**φάκελος σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων**», ο οποίος θα περιλαμβάνει την αναλυτική στοχοθεσία του εκπαιδευτικού προγράμματος, τις διδακτικές ενότητες, τη χρονική διάρκεια κάθε διδακτικής ενότητας, το απαραίτητο προφίλ διδακτικού προσωπικού, τη μεθοδολογία αξιολόγησης του επιμορφωτικού προγράμματος κ.λπ.. Προβλέπεται να σχεδιαστούν συνολικά 120 νέοι φάκελοι επιμορφωτικών προγραμμάτων και να επικαιροποιηθούν παλαιότεροι όπου προκύψει ανάγκη.

Η αμέσως επόμενη κατηγορία δράσης είναι η **δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης**. Το εκπαιδευτικό υλικό και το υλικό πιστοποίησης για κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα ή θεματική ενότητα θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του φακέλου σχεδιασμού του. Προβλέπεται ότι θα δημιουργηθεί εκπαιδευτικό υλικό και υλικό πιστοποίησης για 120 νέα επιμορφωτικά προγράμματα και θα επικαιροποιηθεί το εκπαιδευτικό υλικό και το υλικό πιστοποίησης παλαιότερων τίτλων όπου προκύψει ανάγκη.

Η κατηγορία δράσης 4 προβλέπει την υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, θα υλοποιηθούν εκπαιδευτικές δράσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις και τους άξονες του Ε.Π., καθώς και προγράμματα κατάρτισης των Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών. Οι νέοι τίτλοι προγραμμάτων, που θα προκύπτουν από τα Σχέδια Εκπαίδευσης-Κατάρτισης.

Εκτός από τα επιμορφωτικά προγράμματα συμβατικού τύπου προβλέπεται να διεξαχθούν επιμορφωτικές δράσεις με σύγχρονα μέσα και μεθοδολογίες, όπως χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για διδασκαλία εξ αποστάσεως (σύγχρονη, ασύγχρονη, μεικτή), καθώς και ενημερωτικές εκδηλώσεις, συνέδρια, ημερίδες, εργαστήρια, διαδραστικά βιωματικά προγράμματα, επιμορφωτικά προγράμματα με τις μεθόδους coaching και mentoring κ.λπ. που θα απευθύνονται σε

κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες, με εκπαιδευτικά και ενημερωτικά πολλαπλασιαστικά οφέλη.

Η κατηγορία Δράσης 5 αναφέρεται στην επιμόρφωση των **διευθυντικών στελεχών Υπουργείων, Δημόσιων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης**. Αποτελεί μια πιο στοχευμένη δράση, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση των εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτεί ο ρόλος των Προϊσταμένων του Δημοσίου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η στοχευμένη επιμόρφωση ανωτέρων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης με υποχρεωτική και καθολική την συμμετοχή τους αποτελεί σύγχρονη νομοθετική απαίτηση. Οι δράσεις επιμόρφωσης είναι καινοτομικού χαρακτήρα δεδομένου ότι για την διαμόρφωση της θεματολογίας και το σχεδιασμό του περιεχομένου λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες ανταπόκρισης των στελεχών στις απαιτήσεις της αναδιοργάνωσης του Δημοσίου τομέα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Ε.Π.. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον προσανατολισμό των Διευθυντικών στελεχών ώστε να λειτουργήσουν ως πολλαπλασιαστές, εμπνευστές και μοχλοί προώθησης της διοικητικής αναδιοργάνωσης.

Τέλος, αναφέρεται η κατηγορία δράσης 6, **υλοποίηση εισαγωγικής εκπαίδευση στελεχών δημόσιας διοίκησης**. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική προκειμένου να προαχθεί ο υπάλληλος στον επόμενο του εισαγωγικού του βαθμό⁴⁶. Στόχος των προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι η προετοιμασία των προσληφθέντων υπαλλήλων κάθε φορέα της Δημόσιας Διοίκησης για την αποτελεσματική ενάσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης, επιχειρείται διασύνδεση της εισαγωγικής εκπαίδευσης με τις σύγχρονες ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να οδηγεί σε μια πιο ολοκληρωμένη και επικαιροποιημένη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης⁴⁷.

⁴⁶ Ν.3528/2007 «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/Α'9-2-2007) και τα άρθρα 40 παρ. 2, 47 παρ.3.

⁴⁷ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Υποέργο 2: Υλοποίηση προεισαγωγικής εκπαίδευσης Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Στόχος του συγκεκριμένου Υποέργου είναι η εκπαίδευση και δημιουργία στελεχών ταχείας εξέλιξης για τη Δημόσια Διοίκηση Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, μέσω του προγράμματος εκπαίδευσης, το οποίο παρέχει γενικές γνώσεις και υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση που αφορά στη Δημόσια Διοίκηση αλλά και εξειδικευμένη εκπαίδευση ανά Τμήμα και Θεματικό κύκλο εξειδίκευσης.

Το Υποέργο αναφέρεται στην όλη διαδικασία από την προετοιμασία και διεξαγωγή του εισαγωγικού διαγωνισμού, την διεξαγωγή της (θεωρητικής & πρακτικής) εκπαίδευσης μέχρι την αποφοίτηση των σπουδαστών. Η διάρκεια των σπουδών είναι 18 μήνες και διακρίνεται στις φάσεις: Α) Κοινή Φάση Σπουδών, Β) Φάση Εξειδίκευσης, Γ) Φάση Πρακτικής άσκησης Δ) Φάση συγγραφής & υποστήριξης πτυχιακής εργασίας και Ε) Φάση Προετοιμασίας Τοποθέτησης.

Για την υλοποίηση του υποέργου προβλέπονται:

- Προετοιμασία διενέργειας διαγωνισμού για την εισαγωγή των σπουδαστών ανά εκπαιδευτική σειρά (έκδοση των προβλεπόμενων Υπουργικών Αποφάσεων, Συγκρότηση της Κεντρικής Επιτροπής Εξετάσεων κλπ),
- Διενέργεια εισαγωγικού Διαγωνισμού και έκδοση αποτελεσμάτων (με τα σημερινά ισχύοντα γίνονται εξετάσεις σε δύο φάσεις, τόσο προφορικές όσο και γραπτές),
- Υλοποίηση προγράμματος σπουδών (Διδασκαλία, Εξετάσεις, Πρακτική άσκηση σε εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, Πτυχιακή και άλλες εργασίες, κλπ).
- Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού βάσει του ανασχεδιασμένου προγράμματος σπουδών.

2.4.1.2. Πράξη «Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου – Μεταφορά Τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των Προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015»

Αντικειμενικός στόχος της εν λόγω πράξης αποτελεί η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Βέλτιστες Πρακτικές που αφορούν θέματα

δημόσιας διοίκησης, καταγεγραμμένες σε διεθνές επίπεδο, καθώς και η μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί σε Βέλτιστες Πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί είτε από φορείς Δημόσιας Διοίκησης χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είτε από διεθνή εκπαιδευτικά ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα τα οποία έχουν αναπτύξει σε υψηλό βαθμό τεχνογνωσία σε μία σειρά θεμάτων που αποτελούν χρόνιες δυσλειτουργίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, στα πλαίσια διακρατικών συμφωνιών μεταξύ ελληνικών και ευρωπαϊκών υπουργείων θα υπάρξει μεταφορά.

Η πρώτη κατηγορία δράσεως αναφέρεται στη **«Μεταφορά Τεχνογνωσίας για την υποστήριξη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης»**. Κάθε φορέας του Δημοσίου, αφού υπογράψει μια διακρατική συνεργασία, καλείται να συνεργάζεται με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., προκειμένου να διαμορφωθεί ο «Οδικός Χάρτης Εφαρμογής» της συνεργασίας, αναφορικά με τη μεταφορά της κατάλληλης τεχνογνωσίας προς τη χώρα. Αντικείμενο της κατηγορίας αυτής δράσεων αποτελεί η διοργάνωση συναντήσεων εργασίας (workshops), ημερίδων, συνεδρίων με τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων, σε συγκεκριμένα θέματα, από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Η συνεχής επικοινωνία και συνεργασία εμπειρογνομόνων από την Ελλάδα και το εξωτερικό αποτελεί βασικό στοιχείο για την ανταλλαγή απόψεων καθώς και σύνθεση και υποβολή προτάσεων προς την πολιτική και διοικητική ηγεσία. Προβλέπεται να υλοποιηθούν 22 workshops, 4 συνέδρια, 4 ημερίδες καθώς και να εκπονηθούν 16 εμπειρογνομοσύνες.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά την **«Κατάρτιση Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου»**. Όπως γίνεται αντιληπτό και από τον τίτλο, επιχειρείται η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε Βέλτιστες Πρακτικές που έχουν καταγραφεί σε διεθνές επίπεδο και αφορούν θέματα Δημόσιας Διοίκησης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα σχεδιαστούν και υλοποιηθούν στοχεύουν να αναδείξουν τη μεθοδολογία, τα προβλήματα εφαρμογής και τα αποτελέσματα δράσεων που αναπτύχθηκαν σε διεθνές επίπεδο και να τη συνδυάσουν με την Ελληνική πραγματικότητα, ώστε να προκύψουν προτάσεις εφαρμογών καλών πρακτικών στην Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας. Απώτερος σκοπός αποτελεί η αποτελεσματικότερη ανταπόκριση των φορέων του Δημοσίου στις απαιτήσεις της

σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και των νέων οικονομικών δεδομένων, ωφελώντας τελικά τους πολίτες και τις επιχειρήσεις⁴⁸.

Βέλτιστες πρακτικές φορέων του Δημοσίου και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του εξωτερικού υψηλής τεχνογνωσίας σε θέματα εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, μπαίνουν σε πρώτο πλάνο. Για το λόγο αυτό θα εξασφαλιστεί συνεργασία με εγνωσμένου κύρους φορείς που διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία.

Στους φορείς αυτούς ενδεικτικά περιλαμβάνονται το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (BAKÖV), το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (HAUS), η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (ENA), το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου του Λονδίνου, η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, η Σχολή Διακυβέρνησης John F. Kennedy του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ των Η.Π.Α. Οι ανωτέρω φορείς συνεισφέρουν στη διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων υψηλού επιπέδου, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η μεταφορά τεχνογνωσίας σε στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και να είναι εφικτή η προσαρμογή των Βέλτιστων αυτών Πρακτικών στις απαιτήσεις των φορέων που εκπροσωπούν.

Για την επιλογή των φορέων και των θεματικών ενοτήτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα χρειαστεί:

- Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Συσχέτιση των εντοπισμένων εκπαιδευτικών αναγκών των υπηρεσιών της ελληνικής Δ.Δ. και Τ.Α. με τα θέματα στα οποία κάθε συνεργαζόμενος εκπαιδευτικός Φορέας του εξωτερικού έχει εξειδικευμένη εμπειρία και τεχνογνωσία.
- Επισκόπηση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης των ήδη υλοποιηθέντων προγραμμάτων σε συνεργασία με κάθε Φορέα.

Κρίσιμες δράσεις θεωρούνται επίσης ο εντοπισμός των φορέων που τίθενται σε προτεραιότητα για επιμόρφωση, σύσταση ομάδων καταγραφής των προβλημάτων

⁴⁸ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

τους, η ιεράρχηση των επιμορφωτικών αναγκών και των προβλημάτων διοίκησης και ο εντοπισμός του κατάλληλου εκπαιδευτικού φορέα του εξωτερικού.

Ήδη σε πρώτη φάση διοργανώθηκε από τις 14-18 Νοεμβρίου 2011 επιμορφωτικό πρόγραμμα για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας από κοινού με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΝΑ) και ακολουθεί αντίστοιχη δράση για τις Δημόσιες Προμήθειες από τις 28 Νοεμβρίου έως 2 Δεκεμβρίου 2011. Τέλος προγραμματίζεται για τις 9 Δεκεμβρίου συνέδριο με τίτλο «Ηθική και Δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση: προς μια Διακυβέρνηση βασισμένη με αξίες» με συμμετέχοντες εκπροσώπους της Κυβέρνησης, Πρεσβειών χωρών μελών της Ε.Ε., Ανώτατων Δικαστικών Οργάνων και Ανεξάρτητων Αρχών, καθώς και Γενικούς Γραμματείς, Γενικούς Διευθυντές και μέλη ΔΕΠ⁴⁹. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα ακολουθήσει και μελέτη αξιολόγησης των συγκεκριμένων προγραμμάτων (βλ σελ.

2.4.1.3. Πράξη «Ενημέρωση και Κατάρτιση εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ και Β΄ Βαθμού για τη νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης»

Η Πράξη συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο στα πλαίσια της ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» είναι μια συστηματική και εναρμονισμένη προσέγγιση όλων των βαθμίδων της διοίκησης και της αυτοδιοίκησης. Η αναδιάταξη των επιπέδων της διοίκησης οδηγεί στη ριζική αλλαγή του κεντρικού κράτους, αναδεικνύοντας τον επιτελικό, συντονιστικό και ελεγκτικό χαρακτήρα του.

Με την ψήφιση του Προγράμματος «Καλλικράτης, στάθηκε επιβεβλημένη η ενημέρωση, τόσο των στελεχών των Δήμων όλης της χώρας, όσο και των ομάδων, εργαζομένων στα e-ker και στις μονάδες διαφάνειας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε θέματα που αφορούν την εργασία τους.

Για το σκοπό αυτό, η Πράξη διακρίνεται σε 5 Υποέργα: την κατάρτιση εργαζομένων σε Δήμους και Αιρετές Περιφέρειες, σε εργαζόμενους που θα στελεχώσουν τις Μονάδες Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς και

⁴⁹ http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

την εκπόνηση του εκπαιδευτικού υλικού και ερωτηματολογίων, την επεξεργασία τους και την ανάπτυξη Διαδραστικής Διαδικτυακής Εφαρμογής.

2.4.1.4. Πράξη «Υλοποίηση Δράσεων Κατάρτισης και Αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας Εκπαιδευτικών 2010-2015»

Η επιλογή των εκπαιδευτικών σε Θέσεις Διευθυντών εκπαίδευσης και σε θέσεις Σχολικών Συμβούλων, πραγματοποιείται με νέο σύστημα, βάσει του οποίου επιβάλλεται η επιμόρφωση προκειμένου να καταλάβουν τις θέσεις αυτές και θεσμοθετείται το Πιστοποιητικό Διοικητικής Επάρκειας και το Πιστοποιητικό Καθοδηγητικής Επάρκειας⁵⁰.

Επομένως, στόχος της συγκεκριμένης Πράξης αποτελεί η βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών που θα επιλεγούν, καθώς και η εξεύρεση των κατάλληλων εκπαιδευτικών, δεδομένου ότι οι δεύτεροι θα υποβάλλονται σε διαδικασία εξετάσεων. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών θα παρέχει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, που απαιτούνται για την απόκτηση του Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας, για το ρόλο τους ως Διευθυντές Εκπαίδευσης και Σχολικών Συμβούλων αντίστοιχα.

2.4.1.5. Πράξη «Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ. και Ο.Τ.Α. με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις»

Όπως αναφέρεται και στον τίτλο της Πράξης, βασικός στόχος είναι να αναλάβουν οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι υψηλόβαθμες θέσεις, αλλά και να συμβάλλει στην αλλαγή κουλτούρας στα θέματα επιλογής στελεχών στη διοίκηση των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης. Επομένως αναφέρεται και στα διορισμένα μέλη των Υπηρεσιακών Συμβουλίων ως προς τα κριτήρια που υιοθετούν τα όργανα αυτά στις διαδικασίες κρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Για την ομάδα στόχο των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων, αναμένεται η αναβάθμιση των δεξιοτήτων και

⁵⁰ Ν. 3848/2010 ΦΕΚ 71/Α' / 19.5.2010 για την εκπαίδευση.

γνώσεων σε θέματα που άπτονται των αντικειμένων της υπηρεσίας τους και των λειτουργιών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, καθώς και στη προσωπική τους ενδυνάμωση ώστε να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις.

Το πρώτο Υποέργο περιλαμβάνει το σχεδιασμό του φακέλου και παραγωγής του εκπαιδευτικού υλικού τόσο της εξειδικευμένης κατάρτισης όσο και του επιμορφωτικού προγράμματος για τα μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων, με κοινό στόχο τις γυναίκες δημοσίων υπαλλήλους που είτε έχουν ήδη προαχθεί είτε πρόκειται να προαχθούν. Το δεύτερο Υποέργο περιλαμβάνει την υλοποίηση προγραμμάτων εξειδικευμένης κατάρτισης, τα οποία θα περιλαμβάνουν και συνεδρία ομαδικής συμβουλευτικής, σε τρεις ομάδες καταρτιζόμενων γυναικών ανάλογα με το επίπεδο της Διοίκησης στο οποίο εντάσσεται ο φορέας στον οποίο απασχολούνται. Στόχος είναι η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση 600 περίπου γυναικών δημοσίων υπαλλήλων που κατέχουν ή διεκδικούν θέσεις ευθύνης, σε θέματα ενσωμάτωσης της διάστασης του φύλου στις πολιτικές και τα αντικείμενα των φορέων της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η ενδυνάμωση και ανάπτυξη ικανοτήτων.

Το Υποέργο 3 περιλαμβάνει τη διεξαγωγή σεμιναρίων, με στόχο την επιμόρφωση και ευαισθητοποίηση των εκλεγμένων και διορισμένων μελών των Υπηρεσιακών Συμβουλίων, τα οποία έχουν αρμοδιότητα κρίσης σχετικά με την επιλογή των Προϊσταμένων τμημάτων και Διευθύνσεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, την άρση των στερεοτύπων, κατεστημένων αντιλήψεων και προκαταλήψεων και την καλλιέργεια αλλαγής κουλτούρας ως προς τα κριτήρια επιλογής προσωπικού σε θέσεις ευθύνης. Τέλος το Υποέργο 4 περιλαμβάνει τη διοργάνωση ημερίδων ευαισθητοποίησης⁵¹.

⁵¹ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2.3.1.6. Απορρόφηση Ενταγμένων Πράξεων

Σκοπός αυτής της ενότητας αποτελεί η μελέτη του βαθμού απορρόφησης του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον Γενικό Στόχο II, αλλά και στις ανωτέρω ενταγμένες Πράξεις. Η συνολική απορρόφηση του Ε.Π. ανέρχεται στο 16,9%, όμως σε ποσοστό 36,6% έχουν αναληφθεί οι νομικές δεσμεύσεις για την σταδιακή απορρόφηση των ενταγμένων πράξεων. Όσον αφορά στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού η απορρόφηση κρίνεται ιδιαίτερος ικανοποιητική σε σύγκριση με τους υπόλοιπου Γενικούς Στόχους. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 8 περιφέρειες σύγκλισης η απορρόφηση αγγίζει το 15,1%, οι πράξεις που εντάσσονται στην Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου η απορρόφηση έχει φτάσει στο 49,8% ενώ για την Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου οι ενταγμένες πράξεις έχουν φτάσει το 19,8% της απορρόφησης. Επομένως, η συνολική απορρόφηση βρίσκεται πάνω από το μέσο όρο της συνολικής απορρόφησης του προγράμματος, και συγκεκριμένα στο 28,2%⁵².

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω οι Πράξεις που αναφέρθηκαν αποτελούν συνέχεια 18 Πράξεων συνολικού Προϋπολογισμού 54.039.528,09 ευρώ με την απορρόφηση να ανέρχεται στο 40%. Επομένως διαπιστώνουμε ότι οι δαπάνες που έχουν απορροφηθεί για την εκπαίδευση ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού ξεπερνούν αρκετά το μέσο όρο και της συνολικής απορρόφησης το Ε.Π. αλλά και των άλλων πράξεων για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

Συγκεκριμένα, οι δράσεις του Υποέργου 1 Δράσεις ΙΝ.ΕΠ. που έχουν περιληφθεί στην Πράξη «Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015» και περιλαμβάνουν την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, την εισαγωγική εκπαίδευση, την εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης, έχουν απορροφήσει μέχρις στιγμής 14.792.866 ευρώ με συνολική απορρόφηση περίπου στο 40%. Οι δράσεις που αναφέρονται στο Υποέργο

⁵² http://www.ops.gr/Ergorama/index.jsp?menuItemId=pp1_4&tabid=0 (Τελευταία ενημέρωση 31/12/2010).

2, υλοποίηση Προεισαγωγικής εκπαίδευσης Ε.Σ.Δ.Δ.Α. έχουν ήδη απορροφήσει περί τα 2.625.676 ευρώ αγγίζοντας το 65% της απορρόφησης.

Η πράξη Κατάρτιση στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου έχει απορροφήσει γύρω στα 233.098 ευρώ με το ποσοστό της να είναι ιδιαίτερα χαμηλό και να αγγίζει το 10%. Για την Πράξη ενημέρωση και κατάρτιση των εργαζομένων στην Αυτοδιοίκηση για τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης», το οποίο εκπνέει και στις 31/12/2011, απορροφήθηκαν 390.274 ευρώ με τη συνολική προϋπολογισθείσα δαπάνη να ανέρχεται στα 2.361.525 ευρώ, επομένως το ποσοστό της απορρόφησης ανήλθε στο 17%.

Για τις Πράξεις «Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ. και Ο.Τ.Α. με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις» και «Υλοποίηση Δράσεων Κατάρτισης και Αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας Εκπαιδευτικών 2010-2015» δεν έχει παρατηρηθεί απορρόφηση ακόμα, με τη συνολική πάντως προϋπολογισθείσα δαπάνη για το μεν πρώτο 12.357.212 ευρώ και για το δεύτερο 484.700 ευρώ⁵³.

⁵³ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ

Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας (Ν. 3528/2007 ΦΕΚ 26 Α' όπως τροποποίησε τον Ν. 2683/1999) αναγνωρίζει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ως δικαίωμα των ιδίων, αλλά παράλληλα και ως υποχρέωση της υπηρεσίας τους, η οποία οφείλει να διευκολύνει προς τούτο, ήτοι χορηγώντας τις σχετικές άδειες. Συγκεκριμένα, στο άρ. 47 ρυθμίζονται όλα τα θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Στην παρ. 1 του ιδίου άρ. αναφέρει ότι «η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου» ενώ παράλληλα στην παρ. 3 αναφέρεται ότι «η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, ανεξάρτητα τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους».

Η φιλοσοφία του Υπαλληλικού Κώδικα συμπίπτει με την σύγχρονες απαιτήσεις για τη δημιουργία ενός ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, ικανού να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της λειτουργίας αυτής. Άλλωστε, η διαρκής ενημέρωση, εξειδίκευση και διεύρυνση των γνώσεων των υπαλλήλων, αποτελεί ειδικότερη έκφανση του δικαιώματος ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους, δικαίωμα που αναγνωρίζεται και από το Σύνταγμα της Ελλάδος (άρθρο 5 παρ.1)⁵⁴.

Συνεχίζοντας με τον Υπαλληλικό Κώδικα, στην παρ. 1 του άρθρου 47 γίνεται αναφορά στις μορφές της εκπαίδευσης που μπορεί να συμμετέχει ο υπάλληλος, και συγκεκριμένα «...σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών προγραμμάτων». Παράλληλα, ο Υπαλληλικός κώδικας αναγνωρίζει ως βασικό φορέα παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, χωρίς να αποκλείει και άλλους φορείς, ή τη δυνατότητα του υπαλλήλου να παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο εξωτερικό «...σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά».

⁵⁴ Α.Ι. Τάχος-Ι. Συμεωνίδης, *Ερμηνεία Υπαλληλικού κώδικα, Σύστημα Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 1999.

Στην παρ. 2 του ιδίου άρθρου γίνεται λόγος για την εισαγωγική εκπαίδευση η οποία είναι υποχρεωτική «...τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο». Ο σκοπός της υποχρεωτικότητας της εισαγωγικής εκπαίδευσης πηγάζει από την ανάγκη της κατάλληλης προετοιμασίας των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων προκειμένου να εξοικειωθούν με τα αντικείμενα της υπηρεσίας τους, αλλά και «...τα καθήκοντα ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα». Αν και δεν υπάρχει επίπτωση στη ιδιότητα του ως υπαλλήλου, η μη ολοκλήρωση της εισαγωγικής εκπαίδευσης συνεπάγεται παράλληλη μη προαγωγή στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό, κάτι που αίρεται αναδρομικά με την ολοκλήρωση αυτής.

Στη παρ. 4 του ιδίου άρθρου αναγνωρίζει την μετεκπαίδευση ως αναγκαία προϋπόθεση προκειμένου ο υπάλληλος να αποκτήσει ειδικές γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του, όπως επίσης και τους φορείς που προσφέρουν αυτού του είδους της μετεκπαίδευσης, ανάμεσα τους και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, αλλά και Πανεπιστήμια τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Τέλος γίνεται λόγος στη παρ. 5 για το δικαίωμα του υπαλλήλου στη συμμετοχή του σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, τα οποία εκτελούνται σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του εσωτερικού και εξωτερικού.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, λειτουργούν τα άρθρα 58-60 του Υπαλληλικού κώδικα, στα οποία προβλέπονται η χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους υπαλλήλους που επιθυμούν να συμμετέχουν σε μία από τις παραπάνω μορφές παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επομένως, ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο χορηγούνται οι άδειες και το πρόγραμμα εκπαίδευσης, διακρίνονται σε άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιστημονικούς σκοπούς και άδειες εξετάσεων, θέτοντας ανάλογα και με την περίπτωση, τις προϋποθέσεις χορήγησης αυτών⁵⁵.

⁵⁵ Ν. 3528/2007(ΦΕΚ 26 Α') «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».

3.2. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η έγκαιρη συνειδητοποίηση της ανάγκης διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, που προέκυπτε από τις ραγδαίες αλλαγές που εξελισσότουσαν σε όλους τους τομείς της δημόσιας ζωής κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οδήγησε σε μια σειρά συστηματικών θεσμικών παρεμβάσεων, που είχαν ως στόχο τη βελτίωση των μεθόδων εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις που θα αναλυθούν στη συνέχεια επιδίωξαν τη σταδιακή αναβάθμιση του θεσμού της εκπαίδευσης, προκειμένου το στελεχιακό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης να ανταποκριθεί με επάρκεια στην άσκηση των καθηκόντων τους και συνεπακόλουθα να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ο Ν. 1811/1951 «Περί κώδικος καταστάσεως δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων», έκανε πρώτος την πρόβλεψη για την καθιέρωση του θεσμού της επιμόρφωσης. Παρ'όλ'αυτά, χρειάστηκε να περάσουν 17 χρόνια για να συσταθεί ο πρώτος φορέας παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων απευθυνόμενο στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης με τον Ν. 340/1968 με τον οποίο συστάθηκε το Κέντρο Μετεκπαιδέσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.). Αρκετά χρόνια αργότερα, με το άρθρο 19 του Ν. 232/1975 «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων» ιδρύθηκε η Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων, δίνοντας έμφαση στην προαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων, συνδέοντας για πρώτη φορά την προαγωγή των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες με την αντίστοιχη ειδική μετεκπαίδευση. Παράλληλα, επιχειρήθηκε μια συστηματική προσέγγιση στα ζητήματα της επιμόρφωσης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα να ιδρύσουν κλασικές σχολές ή να αναδιοργανώσουν τις υφιστάμενες μονάδες εκπαίδευσής τους⁵⁶.

Σταθμός στις διαδικασίες εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί η ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.) με το Ν. 1388/1983, ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εσωτερικών, με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.

⁵⁶ Αν. Μακρυνδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος, *Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων*, Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998, σελ 597.

αποτελεί η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοικήσεως, η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Υπηρεσιακές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ. προβλέπονταν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Δ.Δ.) και του Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.).

Με το Ν.3200/2003 το Ε.Κ.Δ.Δ. μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), ενώ παράλληλα ιδρύθηκε η και μια άλλη παραγωγική σχολή, αυτή της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Τ.Α.), καθώς και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝ.Ε.Π.) με τα περιφερειακά του τμήματα (Π.ΙΝ.ΕΠ.), τα οποία αντικατέστησαν το Ι.Δ.Ε.. Με το Ν. 3966/2011 «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και λοιπές διατάξεις», συστάθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.). Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διαδέχεται την Ε.Σ.Δ.Δ. και, σε μία απόπειρα μετάβασης προς οργανωτικά σχήματα που προσιδιάζουν σε οικονομίες κλίμακας.

Οι κατηγορίες εκπαίδευσης στις οποίες εμπλέκεται το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, ορίζονται με το Ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 19 του Ν. 2738/1999. Συνολικά διακρίνουμε από τα άρθρα 32-38 δύο κατηγορίες εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και αυτές είναι:

- Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελούμενη από την προεισαγωγική και την εισαγωγική εκπαίδευση.
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, αποτελούμενη από την επιμόρφωση, τη μετεκπαίδευση και τη μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Ο Ν. 3528/2007, έρχεται να συμπληρώσει τους ανωτέρω νόμου και εισάγει επτά βασικά συστήματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων:

1) Προεισαγωγική εκπαίδευση

Προεισαγωγική εκπαίδευση παρέχεται από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες, χωρίς να αποκλείει το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης. όπως συνάγεται από την Εισηγητική Έκθεση του ιδρυτικού της νόμου 1388/1983, αποστολή της *είναι η παραγωγή ενός σώματος εξειδικευμένων στελεχών ταχείας υπηρεσιακής εξέλιξης και σύγχρονης διοικητικής κουλτούρας, ικανών να επιφορτιστούν με επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.* Αποτελείται από επτά τμήματα εξειδίκευσης αξίζει δε να σημειωθεί ότι το Τμήμα Γενικής Διοίκησης λειτουργεί ανελλιπώς από τον πρώτο χρόνο σύστασης της Σχολής, το δε Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης (Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης, όπως μετονομάστηκε στη συνέχεια) λειτουργεί αδιαλείπτως από το δεύτερο χρόνο σύστασης της Σχολής. Τέλος, η διάρθρωση της Ε.Σ.Δ.Δ. σε επιμέρους Τμήματα εξειδίκευσης εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, κατόπιν σχετικής εισήγησης του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

2) Εισαγωγική εκπαίδευση

Απευθύνεται στους νεοδιοριζόμενους δημοσίους υπαλλήλους και πραγματοποιείται εφόσον συμπληρωθεί η πρώτη διετία από το διορισμό αυτών. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, στόχος της εισαγωγικής εκπαίδευσης αποτελεί η όσο το δυνατόν καλύτερη προετοιμασία των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και η εξοικείωσή τους με τα αντικείμενα της υπηρεσίας τους. Αποτελεί υποχρέωση τόσο του υπαλλήλου να περάσει από την εισαγωγική εκπαίδευση, υπό την έννοια ότι δεν μπορεί να προαχθεί διαφορετικά στο μεγαλύτερο του εισαγωγικού βαθμό, όσο και για τις υπηρεσίες, αφού συμπίπτει με τη δοκιμαστική περίοδο.

3) Επιμόρφωση

Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί μια διαδικασία που συνεχίζεται σε όλη τη σταδιοδρομία των υπαλλήλων και απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως κλάδου, κατηγορίας και της θέσης που βρίσκονται στην ιεραρχική πυραμίδα. Με το Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α'/09.21.2003) «Τροποποιήσεις του Ν.1388/1983 “Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης”, ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», ορίζεται ειδικότερα η διαδικασία και τα κριτήρια της επιμόρφωσης, η οποία είτε αφορά στην παροχή γενικότερης γνώσης σε τομείς όπως το δημόσιο μάνατζμεντ, η πληροφορική, τα οικονομικά και οι ξένες γλώσσες, είτε έχει ειδικότερο χαρακτήρα και αποτελεί επιμέρους δράση ενός επιχειρησιακού προγράμματος.

Στην Ελλάδα, την ευθύνη της διαρκούς επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης για το σύνολο των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης έχει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Ν.Π.Δ.Δ. εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.)⁵⁷, αποτελεί τον κατεξοχήν θεσμικό φορέα που είναι αρμόδιος για την εισαγωγική και προαγωγική επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Ειδικότερα το έργο αυτό επιτελείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του ΕΚΔΔΑ, το οποίο είναι διαρθρωμένο σε επτά τομείς⁵⁸:

1. Νέων Τεχνολογιών
2. Οικονομικών Θεμάτων
3. Ξένων Γλωσσών
4. Δημοσίου management
5. Περιβάλλοντος

⁵⁷ Σχολές επιμόρφωσης υπάρχουν και σε άλλα Υπουργεία (π.χ. Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας, Εθνική Σχολή Δικαστών κ.τ.λ.), οι οποίες έχουν αρμοδιότητα να προσφέρουν επιμόρφωση μόνο στους υπαλλήλους του Υπουργείου τους και όχι στο σύνολο των Υπαλλήλων του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

⁵⁸ Οι τομείς Περιβάλλοντος, Οικονομικών Θεμάτων και Πολιτισμού, είναι νεοσύστατοι και δημιουργήθηκαν ύστερα από την κατάργηση του τομέα Οικονομικού, χωρικού και περιβαλλοντικού σχεδιασμού.

6. Πολιτισμού
7. Εισαγωγικής εκπαίδευσης

4) Προγράμματα εξειδίκευσης

Τα προγράμματα εξειδίκευσης αναφέρονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του φορέα των οποίων ανήκουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, αφού γίνει πρώτα εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών τους. Τα εν λόγω προγράμματα οργανώνονται και καταρτίζονται από τις μονάδες εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. ή της αυτοτελούς υπηρεσίας, ενώ αρμόδιο για την υλοποίηση αυτών είναι και το ΙΝ.ΕΠ.

5) Προαγωγική εκπαίδευση

Η προαγωγική εκπαίδευση προβλέπεται από το άρθρο 15 του Ν. 2527/1997 και απευθύνεται σε υπαλλήλους υψηλών προσόντων, πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης του δημόσιου τομέα. Βασικός στόχος αποτελεί η ανάπτυξη γνώσεων, διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων των υπαλλήλων αυτών, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καθηκόντων Προϊσταμένων Διεύθυνσης. Επιπλέον, προχωράει στη διαγνωστική αξιολόγηση των υποψηφίων αυτών, με σκοπό την επιλογή των ικανότερων κατά την κρίση τους σε θέση ευθύνης. Προβλέπεται τέλος, η συμμετοχή όσων υπαλλήλων κατέχουν το Βαθμό Α' και έχουν αποτελέσει Προϊστάμενοι Τμημάτων, καθώς και όσων πληρούν τα προσόντα για να κριθούν ως Προϊστάμενοι Διευθύνσεων. Μέχρι σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί κανένα πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης.

6) Μετεκπαίδευση

Η μετεκπαίδευση των υπαλλήλων προβλέπεται από το άρθρο 37 του Ν. 1943/1991 και αποσκοπεί στη διεύρυνση και ανάπτυξη των επιστημονικών και τεχνικών γνώσεων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, βάσει των αναγκών που προκύπτουν από τις εξειδικευμένες απαιτήσεις των υπηρεσιών που υπηρετούν. Η

μετεκπαίδευση πραγματοποιείται σε Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε λοιπούς φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Υπογραμμίζεται ότι απευθύνεται σε υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία τουλάχιστον έτη υπηρεσίας.

7) Μεταπτυχιακή εκπαίδευση

Η τελευταία κατηγορία εκπαίδευσης αναφέρεται στη μετεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, κάτι που προβλέπεται από το άρθρο 39 του Ν. 1943/1991. Απευθύνεται επίσης σε υπαλλήλους με τουλάχιστον τριετή θητεία, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ και πραγματοποιείται σε Α.Ε.Ι. της ημεδαπής και αλλοδαπής. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών να είναι συναφής με τα αντικείμενα της υπηρεσίας στην οποία ανήκει οργανικά ο υπάλληλος. Τα προγράμματα των μεταπτυχιακών σπουδών που χορηγούν τέτοιους τίτλους καθορίζονται κάθε φορά με νόμο και σε συνεργασία του Υπουργείου Εσωτερικών και του οικείου Α.Ε.Ι.

Πιο συγκεκριμένα, από το 2005 λειτουργεί στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων, για μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, ύστερα από την υπογραφή σχετικής συμφωνίας (21/04/2005) μεταξύ του εν λόγω Πανεπιστημίου, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Κοινωνικού Πολυκέντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.. Τελευταία συμφωνία υπεγράφει ανάμεσα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και την Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ,για τη δημιουργία του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Σκοπός των δύο μεταπτυχιακών προγραμμάτων είναι η δημιουργία εξειδικευμένων ανώτερων στελεχών με επιστημονική γνώση και δεξιότητες, προκειμένου να προωθήσουν την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα και να συμβάλλουν στη βελτίωση της οργάνωσης, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητάς του⁵⁹.

Ο Ν. 3613/2007 παρ.3 καθιερώνει την υποχρεωτική εκπαίδευση των Διευθυντικών στελεχών του Δημόσιου Τομέα. Στη θεματική διάρθρωση των

⁵⁹ www.kpolykentro.gr

εκπαιδευτικών προγραμμάτων υποχρεωτικής πλέον εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών, περιλαμβάνονται οι εξής ενότητες:

- Δημόσιοι Οργανισμοί και Ευρωπαϊκό Περιβάλλον
- Νομιμότητα Διοικητικής Δράσης
- Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών
- Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός⁶⁰

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο νόμος προβλέπει «...η διάρθρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η διάρκεια τους και ο χρόνος πραγματοποίησής τους καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, μετά από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁶¹» Με τα προγράμματα αυτά, η παρακολούθηση των οποίων είναι υποχρεωτική, εξειδικεύεται η επιμόρφωση που παρέχεται στα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να βελτιώσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους και να αποκτήσουν πι ενεργό συμμετοχή στη διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών. Επίσης, στόχος αποτελεί η δημιουργία στελεχών που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις των νέων καθηκόντων τους, παρέχοντας ποιοτικότερες και ταχύτερα υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Υπεύθυνοι φορείς για την κατάρτιση και την υλοποίηση των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι το ΙΝ.ΕΠ. και θα ακολουθήσει στο τελευταίο κεφάλαιο μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συγκεκριμένων προγραμμάτων.

Τέλος, άξια αναφοράς αποτελεί η προγραμματική συμφωνία που υπεγράφη το Νοέμβριο του 2004 μεταξύ του Υπουργείου Εσωτερικών, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. η οποία έγινε και νόμος του κράτους (Ν.3345/2005, ΦΕΚ 138Α'). Συγκεκριμένα στο άρθρο 15 διαπιστώνεται ότι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να σχεδιαστεί στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, λαμβάνονται αμοιβαίες δεσμεύσεις και κοινή στοχοθεσία από όλες τις πλευρές. Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφώνησαν συγκεκριμένα στην ανάληψη κοινών δράσεων για ζητήματα όπως η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των

⁶⁰ Υπουργική Απόφαση Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Γ.Γ.Δ.Δ. και Η.Δ. υπ' αρ: ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β./Φ.2/21/οικ. 16874/18/6/2008 (www.gspa.gr)

⁶¹ Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263 Α').

δημοσίων υπαλλήλων, η διαρκής επιμόρφωσή τους, η αναβάθμιση της εισαγωγικής εκπαίδευσης και η ενίσχυση των συναφών πρωτοβουλιών της Α.Δ.Ε.Δ.Υ⁶².

⁶² Ν. 3345/2005 (ΦΕΚ 138 Α')

3.3. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.3.1. ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι κατά καιρούς εκπονηθείσες εκθέσεις των εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση - από εκείνες που συνέταξαν ο καθηγητής Κ. Βαρβαρέσσος (1952) και ο εμπειρογνώμονας του Ο.Ο.Σ.Α. G. Langrod (1964) μέχρι και εκείνες που συνέταξαν οι επιτροπές με επικεφαλής τον πρόεδρο του Ε΄ Τμήματος του ΣτΕ Μ. Δεκλερή (1992) η πρώτη και τον καθηγητή Ι. Σπράο (1998) η δεύτερη - σκιαγραφούν την «ανατομία» της διοικητικής κρίσης και καταγράφουν τα διαχρονικά συμπτώματα της διοικητικής παθολογίας. Μεταξύ αυτών περίοπτη θέση καταλαμβάνουν η μη ορθολογική και αξιοκρατική επιλογή, αλλά και η ελλιπής επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης⁶³.

Ο Ν. 3000/1922 προέβλεψε την ίδρυση της «Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων», που όμως λόγω της τότε ιστορικής συγκυρίας ουδέποτε συστάθηκε και λειτούργησε. Στη συνέχεια, εν έτει 1950 ο δικαστής του ΣτΕ Γ. Μαραγκόπουλος εκπόνησε μελέτη υπό τον τίτλο «Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδύσεως του προσωπικού της Διοικήσεως», όπου και επισήμανε την επιτακτική ανάγκη ίδρυσης μιας σχολής για την προπαρασκευαστική εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών, τα οποία θα προορίζονταν να επανδρώσουν τις νευραλγικές θέσεις του διοικητικού μηχανισμού⁶⁴.

Ορόσημο για τη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε και η εκπονηθείσα εν έτει 1964 και για λογαριασμό του τότε Υπουργείου Συντονισμού έκθεση του εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α. G. Langrod υπό τον τίτλο «Έκθεσιν αφορώσα τη διοικητικήν αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι». Ο τελευταίος εισηγήθηκε μία σειρά διοικητικών μεταρρυθμίσεων και τομών, με αιχμή του δόρατος ένα σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης - μιας

⁶³ Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, επιμ. Αν. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000.

⁶⁴ Ο.π.

εκπαίδευσης απόλυτα διακριτής από την πανεπιστημιακή εκπαίδευση και συνάμα άρρηκτα συνδεδεμένης με τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης⁶⁵.

Το 1986 ιδρύθηκε στην Ελλάδα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης με το Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης». Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης - εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - όπως μετονομάστηκε με το Ν. 3200/2003) αποτελεί τον βασικό εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και λειτουργεί ως Ν.Π.Δ.Δ.. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται απευθείας από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁶⁶.

Πριν από τη δημιουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ως Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενο από το τότε Υπουργείο Προεδρίας, είχε προηγηθεί η δημιουργία το 1967 του Κέντρου Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημοσίας Διοικήσεως (ΚΜΟΔΔ) και των Μονάδων Εκπαίδευσης στα Υπουργεία (ΜΟΕΚ), καθώς και η ίδρυση της Σχολής Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΣΕΔΥ), ως μονάδας του ιδίου Υπουργείου (Ν. 232/1976)⁶⁷

Κύρια αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- Η βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και των φορέων του δημοσίου τομέα, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της συμβουλευτικής υποστήριξης.
- Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Η δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών ταχείας ανέλιξης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα⁶⁸.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, προκειμένου να ανταποκριθεί στην αποστολή του, διαθέτει τη θεσμική δυνατότητα να πιστοποιεί το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των

⁶⁵ Ο.π.

⁶⁶ Π.Δ. 65/2011.

⁶⁷ Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 1998.

⁶⁸ Π.Δ. 1/2008.

υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, τους χώρους εκπαίδευσης, το σχετικό εξοπλισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων και γενικά τις εκπαιδευτικές δομές. Επίσης, μπορεί να αναθέτει το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων σε φορείς, των οποίων τις εκπαιδευτικές δομές. Τέλος, υποβάλλει ετήσια έκθεση στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το περιεχόμενο της οποίας αναφέρεται στην προβληματική στο χώρο της εκπαίδευση και στις τρέχουσες εξελίξεις και τάσεις σε ζητήματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του ευρύτερου δημόσιου τομέα⁶⁹.

Η λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιτυγχάνεται μέσω των τριών εκπαιδευτικών του μονάδων:

Α. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) συστάθηκε ως Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Δ.Δ.) με το Ν.1388/1983. Αποτελεί αυτόνομη εκπαιδευτική μονάδα και, όπως συνάγεται από την Εισηγητική Έκθεση του ιδρυτικού της νόμου, **αποστολή της είναι η παραγωγή ενός σώματος εξειδικευμένων στελεχών ταχείας υπηρεσιακής εξέλιξης και σύγχρονης διοικητικής κουλτούρας, ικανών να επιφορτιστούν με επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.**

Σταθμό στην ιστορική διαδρομή της Ε.Σ.Δ.Δ. αποτέλεσε ο πρόσφατος Ν. 3966/2011 «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ και λοιπές διατάξεις», δυνάμει του οποίου συστάθηκε η Ε.Σ.Δ.Δ.Α⁷⁰. Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διαδέχεται την Ε.Σ.Δ.Δ. και, σε μία απόπειρα μετάβασης προς οργανωτικά σχήματα που προσιδιάζουν σε οικονομίες κλίμακας, ενσωματώνει την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής Ε.Σ.Τ.Α.), που είχε εν τω μεταξύ συσταθεί με το Ν. 3200/2003.

⁶⁹ Αν. Μακρυδημήτρης, *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Επιμ. Ηλ. Πραβίτα, γ' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2008.

⁷⁰ Φ.Ε.Κ. 118/2011 – Ν. 3966/2011

Η ειδοποιός διαφορά της Ε.Σ.Δ.Δ.Α σε σχέση με τα Πανεπιστημιακά και τα Τεχνολογικά Ιδρύματα έγκειται στον **επαγγελματικό προσανατολισμό του Προγράμματος Σπουδών** της πρώτης, καθιστώντας την έτσι μία **sui generis παραγωγική σχολή** που παρέχει εκπαίδευση διαφορετικής υφής και περιεχομένου από εκείνη που παρέχουν τα κάθε μορφής ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας, είτε προπτυχιακά, είτε μεταπτυχιακά. Ως εκ τούτου, τα διδακτικά αντικείμενα και οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που εφαρμόζονται στα πλαίσια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α προσιδιάζουν πρωτίστως στην πρακτική άσκηση και την εξοικείωση των σπουδαστών με τη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα. Μέσα δε από την επιστημονική ανίχνευση των εκάστοτε διοικητικών αναγκών διασφαλίζεται η απαιτούμενη ανάδραση (feedback) μεταξύ του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α και των αναδυόμενων αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης μέσα σ' ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον⁷¹.

Η ταυτότητα και η λειτουργία της Ε.Σ.Δ.Δ.Α συνάδουν απόλυτα προς τις προτεραιότητες και τους αντίστοιχους τομείς παρέμβασης της αναθεωρημένης **Στρατηγικής της Λισσαβόνας** (Lisbon Strategy), προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στην **αύξηση και βελτίωση των επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο** και την **προσαρμογή των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στις νέες και καινοτόμες απαιτήσεις ως προς τις γνώσεις και τις δεξιότητες**. Η αναβάθμιση του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α διασφαλίζεται μέσω της συγχρηματοδότησης της προεισαγωγικής εκπαίδευσης με πόρους του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου στα πλαίσια του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» του Ε.Σ.Π.Α. (2007 - 2013)⁷².

Να σημειωθεί, τέλος, ότι από την έναρξη λειτουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ. εν έτει 1985 έως και την εκπόνηση της δια χειρός έκθεσης απολογισμού της ΚΑ' Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ., έχουν αποφοιτήσει 1.792 εξειδικευμένα στελέχη, μαζί δε με τους 242 απόφοιτους της Ε.Σ.Τ.Α. ο συνολικός αριθμός των αποφοίτων των δύο παραγωγικών Σχολών ανέρχεται σε 2.034. Αν μάλιστα προστεθούν και οι 101 σπουδαστές της ΚΑ' Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Δ.Δ. και οι 64 σπουδαστές

⁷¹ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κ. Ιωάννη Ψυχάρη, Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

⁷² Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

της Δ' Εκπαιδευτικής Σειράς της Ε.Σ.Τ.Α., τότε ο συνολικός αριθμός των αποφοίτων των δύο παραγωγικών Σχολών ανέρχεται σε 2.199⁷³.

Για την εισαγωγή στην Ε.Σ.Δ.Δ. διενεργείται διαγωνισμός, την ευθύνη διεξαγωγής του οποίου επωμίζεται η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (εφεξής Κ.Ε.Ε.), προσδίδοντας έτσι στην όλη διαδικασία εχέγγυα αντικειμενικότητας, φερεγγυότητας και αδιαβλητότητας. Η Κ.Ε.Ε., η σύνθεση της οποίας καθορίζεται με απόφαση του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού, καταρτίζει την προκήρυξη του διαγωνισμού, στην οποία προσδιορίζονται αφενός μεν ο συνολικός αριθμός των εισακτέων στην Ε.Σ.Δ.Δ, αφετέρου δε οι θέσεις των υπηρεσιών, στις οποίες θα τοποθετηθούν οι απόφοιτοι των επιμέρους Τμημάτων εξειδίκευσης.

Η υπ' αριθ. 5618/16-04-2009 προκήρυξη του 21^{ου} Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Δ.Δ. και 4^{ου} Εισαγωγικού Διαγωνισμού της Ε.Σ.Τ.Α. προσδιόρισε το συνολικό αριθμό των εισακτέων στη Σχολή στους εκατό (170) και τους κατένειμε στα επιμέρους Τμήματα εξειδίκευσης ως ακολούθως:

Τμήμα	Αριθμός Σπουδαστών
Ε.Σ.Δ.Δ.	
Γενική Διοίκηση	25
Περιφερειακή Διοίκηση	15
Κοινωνική Διοίκηση : Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	15
Κοινωνική Διοίκηση : Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας	15
Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων	8
Τουριστική Οικονομία και Ανάπτυξη	15
Στελέχη Επικοινωνίας	7
Ε.Σ.Τ.Α	
Οργάνωσης και Διοίκησης	21
Οικονομικής Διαχείρισης	20
Μεταναστευτικής Πολιτικής	15

⁷³ Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με τον κ. Ιωάννη Ψυχάρη, Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Ιδία Επεξεργασία**Β. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝ.ΕΠ.) και το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης της Θεσσαλονίκης (εφεξής Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ), αποτελούν τους κύριους φορείς κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κύρια αποστολή τους είναι η διαρκής βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης.

Το ΙΝ.ΕΠ., διαδέχθηκε το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.) με το Ν. 2527/1997 (άρ. 13 παρ. 2) και λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, με αρμοδιότητες που ορίζονται στο αρ. 24 Ν.1388/1983 όπως τροποποιήθηκε με το αρ.13 Π.Δ. 1/2008⁷⁴. Πρόσφατα, καταργήθηκαν τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης, διατηρώντας μόνο το Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ, μεταβιβάζοντας τις αρμοδιότητες εκπαίδευσης, όσον αφορά την υλοποίηση, στα αυτοτελή γραφεία των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων⁷⁵. Τέλος, η Σχολή επιμόρφωσης των υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών (εφεξής Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.), συγχωνεύτηκε στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με την υποστήριξη των σεμιναρίων να αναλαμβάνεται από το ΙΝ.ΕΠ. από 30/6/2011⁷⁶.

Ενώ αρχικά ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων του ΙΝ.ΕΠ. αφορούσε την εισαγωγική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, το ΙΝ.ΕΠ. παρέχει επιμορφωτικές δράσεις σε σύγχρονα προγράμματα κατάρτισης, όπως είναι το Δημόσιο Μάνατζμεντ, η χρήση των Τ.Π.Ε., καθώς και άλλα που σχετίζονται με το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τα οικονομικά θέματα. Η παροχή εισαγωγικής εκπαίδευσης παραμένει στις αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ. αποσκοπώντας στη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των νέο-διορισθέντων δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να επιτελέσουν αποτελεσματικότερα το έργο τους και να εξοικειωθούν

⁷⁴ Π.Δ. 1/2008, Οργανισμός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

⁷⁵ Ν. 3852 (ΦΕΚ 87 Α') «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*».

⁷⁶ Ν. 3895/10 (ΦΕΚ 206 Α'), «*Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημοσίου τομέα*».

με μια διοικητική αντίληψη που αποκαθιστά τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους – πολίτη⁷⁷.

Τα επιμορφωτικά σεμινάρια που διοργανώνει το ΙΝ.ΕΠ. καλύπτουν θεματικούς κύκλους του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης. Ήδη το πρώτο εξάμηνο του 2011, πραγματοποιήθηκαν 795 προγράμματα επιμόρφωσης με τη συμμετοχή 19.200 στελεχών του δημοσίου. Τα πρωτεία κατέχουν τα προγράμματα για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση (21%), καθώς υλοποιήθηκαν πλήθος σεμιναρίων που σχετίζονταν με την εφαρμογή του προγράμματος «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ». Ακολουθούν τα σεμινάρια για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (20%) και για την Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση (17,5%). Απολογιστικά, για το έτος 2010 υλοποιήθηκαν συνολικά 1.186 σεμινάρια με τη συμμετοχή σε αυτά 25.800 στελεχών του δημοσίου.

Θεματικός Κύκλος	Προγράμματα	Επιμορφωθέντες
Διοικητική μεταρρύθμιση & αποκέντρωση	173	7.429
Αποτελεσματικότητα & διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση	139	2.457
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση – εφαρμοσμένες τεχνολογίες	155	2.213
Βιώσιμη ανάπτυξη	87	1.790
Οικονομία – δημοσιονομική πολιτική	73	1.103
Υγεία – κοινωνική πολιτική	37	643

⁷⁷ Εγκύκλιος Γενικού Γραμματέα Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ‘Ανασχεδιασμένα επιμορφωτικά προγράμματα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης και διαδικασία υλοποίησής τους μέσω του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013».

Κοινωνική αλληλεγγύη & ισότητα ευκαιριών	36	494
Εισαγωγική εκπαίδευση	95	3.071
Σύνολο	795	19.200

Ιδία Επεξεργασία, βάσει στοιχείων από το Τμήμα Συντονισμού του ΙΝ.ΕΠ.

Στην προσπάθεια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να συμβάλλει στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και να εμβαθύνει την έρευνα για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, ανέλαβε την πρωτοβουλία σαν σχεδιάσει και να οργανώσει μια σειρά από Καινοτόμα Εργαστήρια. Στο πλαίσιο των καινοτόμων θεματικών εργαστηρίων αναπτύχθηκε ένας δημόσιος διάλογος σε σημαντικούς τομείς της δημόσιας πολιτικής, που σήμερα αποτελούν προτεραιότητα για την εφαρμογή των διαρθρωτικών αλλαγών. Έτσι το ΙΝ.ΕΠ. διοργάνωσε στο σύνολό τους πέντε καινοτόμα εργαστήρια:

- Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση
- Ενίσχυση Διαφάνειας – Καταπολέμηση Διαφθοράς
- Καινοτομίες στη Διαβούλευση
- Ανταγωνιστικότητα – Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Αθήνα :Πόλη σε κρίση;

Στο τέλος των εν λόγω σεμιναρίων διατυπώθηκαν προτάσεις και διερευνήθηκαν πιθανές λύσεις για τα ανωτέρω σύγχρονα προβλήματα, γεγονός που διευκολύνθηκε με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού εκπροσώπων με διαφορετικές απόψεις και μερικές φορές αντίθετα συμφέροντα⁷⁸.

Γ. Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών

Πρόκειται για νεοσυσταθείσα μονάδα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με αντικείμενο τη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάχυση στοιχείων και πληροφοριών σε θέματα

⁷⁸Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Τεύχος 21,.

ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών λειτουργίας και καινοτομικών μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Στις αρμοδιότητες της μονάδας είναι η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας της διοίκησης, ιδιαίτερα σε τομείς όπου διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και η επεξεργασία και αξιολόγηση των εκθέσεων που υποβάλλουν οι εκπαιδευόμενοι και ιδιαίτερα οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι τμημάτων, που αφορούν στον ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών και συμβάλλουν στη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών στις οποίες προΐστανται.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η λειτουργία της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών, προβλέπεται η υποχρέωση όλων των φορέων του δημόσιου τομέα να κοινοποιούν στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σχετικές με τα ανωτέρω μελέτες και έρευνες που τυχόν εκπονούνται, έτσι ώστε να υπάρχει μια πύλη συγκέντρωσης αυτού του υλικού προκειμένου να είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμο σε ενδιαφερόμενους φορείς. Η κοινοποίηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση αποπληρωμής των μελετών και ερευνών⁷⁹.

Τέλος, η Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών αναλαμβάνει να μεριμνά για τη καλή διαχείριση και τεχνική υποστήριξη του διαδικτυακού τόπου ανάρτησης προσκλήσεων ενδιαφέροντος για θέσεις μετακλητών του δημοσίου τομέα, καθώς και των σχεδίων νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που τίθενται σε δημόσια διαβούλευση. Οι προσκλήσεις αυτές αναρτώνται στον διαδικτυακό τόπο του opengov.gr⁸⁰.

3.3.2. ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παράλληλα με τους ανωτέρω φορείς, έχει αναπτυχθεί ένα δίκτυο φορέων του δημοσίου τομέα, οι οποίοι παρέχουν εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε συγκεκριμένες

⁷⁹ Ν. 3966/2011, «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου υπολογιστών 'ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ'', αρ. 57.

⁸⁰ Ν. 4002/2011 (ΦΕΚ 180 Α'/22.08.2011), άρθρο 68. «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου»

κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων. Όλοι οι φορείς του Δημοσίου, καθώς και τα Ν.Π.Δ.Δ. με οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων περισσότερες από 600, υποχρεούνται να έχουν μονάδες εκπαίδευσης. Οι εν λόγω μονάδες εκπαίδευσης συστήνονται κατά περίπτωση σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, με αρμοδιότητα το σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, συνεκτιμώντας τις ανάγκες του ανθρωπίνου δυναμικού τους, σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. Αν και οι περισσότερες υπηρεσίες απευθύνονται στο ΙΝ.ΕΠ., για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών, ορισμένες από αυτές αναπτύσσουν αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις, οι οποίες εκτελούνται είτε από τις ίδιες, είτε με ανάθεση σε Πανεπιστήμια, ΑΤ.Ε.Ι. και Κ.Ε.Κ..

Στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης λειτουργεί ως οργανική μονάδα η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, με αρμοδιότητα τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του στελεχιακού δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. στο πλαίσιο της πολιτικής για την αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.)

Τα Π.Ε.Κ. ανήκουν στο Υπουργείο Εθνικής Παιδείας, Δια βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και ιδρύθηκαν με το Ν. 1566/1985 (ΦΕΚ 167 Α'). Εδρεύουν σε όλη τη χώρα και η κύρια ευθύνη τους αποτελεί η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβανομένων και των νεοπροσλαμβανόμενων. Επίσης είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων που αφορούν στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με τις νέες τεχνολογίες και μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εκπαίδευσης και να ασκούν αποτελεσματικά το έργο τους. Οι δράσεις αυτές υλοποιούνται με το Τμήμα Αξιολόγησης και Επιμόρφωσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου⁸¹.

Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών

⁸¹ www.ypepth.gr

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών ιδρύθηκε με το Ν. 2236/1994 ως Ν.Π.Δ.Δ., εποπτευόμενο από τον Υπουργό Δικαιοσύνη. Έχει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και η έδρα της είναι στη Θεσσαλονίκη και στη Κομοτηνή. Η Σχολή παρέχει εξειδικευμένη τόσο προεισαγωγική εκπαίδευση όσο και επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων δικαστικών λειτουργών.

Στα πλαίσια της προεισαγωγικής εκπαίδευσης, σκοπός της είναι η επιλογή, η θεωρητική και πρακτική, κατάρτιση και αξιολόγηση όσων πρόκειται να διοριστούν σε θέσεις δοκίμων λειτουργών του Συμβουλίου Επικρατείας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, των Πολιτικών και Ποινικών Δικαστηρίων, των Εισαγγελέων και των τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων.

Το δεύτερο σκέλος της εκπαιδευτικής λειτουργίας της αναφέρεται στη διαβίου επιμόρφωση των ήδη υπηρετούντων δικαστικών λειτουργών. Για το λόγο αυτό, η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών είναι επιφορτισμένη να σχεδιάζει και να υλοποιεί η ίδια προγράμματα κατάρτισης, καθώς και να διοργανώνει συνέδρια, ημερίδες διαλέξεις Ελλήνων δικαστικών λειτουργών με αντίστοιχους του εξωτερικού. Παράλληλα, συνεργάζεται με εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους φορείς εκπαίδευσης, είτε πρόκειται για φορείς είτε με φυσικά πρόσωπα, αναγνωρισμένου επιστημονικού κύρους. Τέλος πραγματοποιεί εκδόσεις και εμπλουτίζει διαρκώς τις βιβλιοθήκες της, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και των δικαστικών λειτουργών γενικότερα⁸².

Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας αποσκοπεί στην αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η δημόσια υγείας. Λειτουργεί ως ανεξάρτητο Ν.Π.Δ.Δ. και αποτελεί ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, ισότιμο με τα ΑΕΙ, καθώς λειτουργεί με πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, με κύριο σκοπό την εκπαίδευση, την έρευνα και την εφαρμοσμένη δράση σε θέματα δημόσιας υγείας και κοινωνικής πολιτικής.

Κύριος σκοπός της Σχολής είναι η μεταπτυχιακή εκπαίδευση, η επιστημονική έρευνα και η παροχή επιστημονικών υπηρεσιών σε θέματα δημόσιας υγείας. Οι τίτλοι

⁸² www.esdi.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=147&Itemid=455

σπουδών, χαρακτηρίζονται ως μεταπτυχιακοί τίτλοι ειδίκευσης ενός έτους. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας εποπτεύεται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, οι τίτλοι όμως σπουδών της αναγνωρίζονται ως μεταπτυχιακοί σύμφωνα με το Ν. 2920/2001 με τη συνυπογραφή του Υπουργού Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων⁸³.

Διπλωματική Ακαδημία

Η Διπλωματική Ακαδημία ιδρύθηκε το 1999⁸⁴ και λειτουργεί ως αυτοτελής μονάδα του Υπουργείου Εξωτερικών, υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό. Μέχρι τότε, λειτουργούσε στην Ε.Σ.Δ.Δ. από το 1990, το Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης, αρμόδιο για την εκπαίδευση των διπλωματικών στελεχών.

Κύριος σκοπός της Διπλωματικής Ακαδημίας είναι η αρχική επαγγελματική εκπαίδευση των επιτυχόντων του εισαγωγικού διαγωνισμού της διπλωματικής υπηρεσίας. Τα θέματα εξειδίκευσης των εισαχθέντων επικεντρώνονται σε θέματα εξωτερικής πολιτικής, δημόσιας διοίκησης και διπλωματικής πρακτικής, καθώς επίσης σε θέματα οικονομικής και εμπορικής διπλωματίας.

Αναφορικά με την επιμόρφωση, η Διπλωματική Ακαδημία είναι επιφορτισμένη με την επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού που υπηρετεί στον διπλωματικό κλάδο, καθώς και σε άλλες υπηρεσίες του Υπουργείου Εξωτερικών. Επιπρόσθετα, διοργανώνει σεμινάρια για Έλληνες και αλλοδαπούς γύρω από θέματα εξωτερικής πολιτικής καθώς και γενικότερων θεμάτων που άπτονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εξωτερικών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της ανάπτυξης των σχέσεων με τρίτες χώρες και της προώθησης της διεθνούς συνεργασίας, έχει συνάψει σειρά διμερών και πολυμερών Μνημονίων Συνεργασίας με ξένα αντίστοιχα

⁸³ www.nsph.gr/default.aspx?page=sxoli_istoriko_nomiko_plaisio

⁸⁴ Π.Δ.17/1999 (ΦΕΚ 10 Α) και τον Ν.2594/1998 (ΦΕΚ 62 Α).

ιδρύματα, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της συνεργασίας σε θέματα εκπαίδευσης του διπλωματικού και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού⁸⁵.

Αστυνομική Ακαδημία

Στην Αστυνομική Ακαδημία, η οποία ανήκει στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη, λειτουργούν οι Σχολές Μετεκπαίδευσης – Επιμόρφωσης Ελληνικής Αστυνομίας και Εθνικής Ασφάλειας. Η σύστασή τους πραγματοποιήθηκε το 1994⁸⁶. Η Σχολή Εθνικής Ασφάλειας έχει ως αποστολή την μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των Ανώτερων στελεχών των σωμάτων ασφαλείας, αλλά και πολιτικών υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η φοίτηση διαρκεί από έξι έως οκτώ μήνες.

Η Σχολή Μετεκπαίδευση – Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας, απευθύνεται στο σύνολο του στελεχιακού δυναμικού της αστυνομίας με σκοπό τη διαρκή ενημέρωση αυτού στα σύγχρονα αστυνομικά θέματα και προβλήματα γενικού και ειδικού ενδιαφέροντος, ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στα καθήκοντά του. Στο πλαίσιο αυτό, η Σχολή υλοποιεί πλήθος εξειδικευμένων σεμιναρίων για την παροχή στοχευμένων γνώσεων από έμπειρους και καταξιωμένους καθηγητές της Ακαδημαϊκής κοινότητας, καθώς και από έμπειρους και καταρτισμένους Αξιωματικούς του σώματος⁸⁷.

Σχολή Εθνικής Άμυνας (Σ.ΕΘ.Α.)

Η Σχολή Εθνικής Άμυνας εκπαιδεύει κρατικούς υπαλλήλους, στρατιωτικούς και πολιτικούς σε θέματα κρατικών πολιτικών σχετικών με την εθνική ασφάλεια και άμυνα, καθώς και σε θέματα εξωτερικής πολιτικής. Ιδρύθηκε με το Ν. 1562/1950 και υπάγεται στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (Γ.Ε.ΕΘ.Α.), με σκοπό την επιμόρφωση των Αξιωματικών και των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος, καθώς και των υπαλλήλων των Υπουργείων, με σκοπό, μετά την αποφοίτησή τους, να καταστούν ικανοί να χειρίζονται θέματα εθνικής άμυνας στο πλαίσιο των

⁸⁵ <http://www2.mfa.gr/www.mfa.gr/el-GR/The+Ministry/Structure/DiploSchools/>

⁸⁶ Ν.2226/1994, αρ. 1 και 3 αντίστοιχα.

⁸⁷ <http://www.astynomia.gr>

αρμοδιοτήτων τους. Για το σκοπό αυτό, όπως και στην περίπτωση της Αστυνομικής Ακαδημίας, συνεργάζεται με ανώτερα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων και μέλη της Ακαδημαϊκής κοινότητας⁸⁸.

⁸⁸ <http://www.setha.mil.gr/main.php?#a>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ⁸⁹

Κάθε οργανισμός, προκειμένου να αναπτύξει και να διατηρήσει την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αναπτύξει ένα υψηλού επιπέδου σύστημα εκπαίδευσης του. Μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες επενδύουν ένα σημαντικό ποσό από τα κέρδη τους στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Η εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα πρέπει να θεωρείται το ίδιο σημαντική με την εκπαίδευση στον ιδιωτικό τομέα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι δημόσιοι οργανισμοί δε θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν με όρους αποδοτικούς στις απαιτήσεις που προκύπτουν ως απόρροια της αποστολής τους, δηλ. την εξυπηρέτηση τόσο των πολιτών όσο και της οικονομίας.

Οι περισσότερες χώρες μέλη του ΟΑΣΑ έχουν αναπτύξει εκπαιδευτικές πρακτικές στο δημόσιο τομέα. Οι εκπαιδευτικές αυτές πρακτικές εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, όπως αν το κράτος είναι ομοσπονδιακό, η φιλοσοφία στελέχωσης κ.α.. Ένα κοινό σημείο των εκπαιδευτικών πρακτικών στις χώρες αυτές, είναι ότι η εκπαίδευση του δημοσίου τομέα αποσκοπεί στην υποστήριξη των εφαρμοζόμενων διοικητικών μεταρρυθμίσεων και εκσυγχρονισμού. Ένα ακόμη κοινό στοιχείο είναι η βελτίωση των επαγγελματικών προσόντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, με απώτερο στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του. Σε ορισμένες χώρε μάλιστα, το δικαίωμα του πολιτικού προσωπικού να επιμορφώνεται αποτελεί συνταγματικό δικαίωμα⁹⁰.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μια συνοπτική καταγραφή των πρακτικών εκπαίδευσης από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται σχετικά με τα βασικά στάδια εκπαίδευσης, δηλ. την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, την υλοποίηση και την αξιολόγηση αυτών.

⁸⁹ Αρ. Πασσάς, Θ. Τσέκος, *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων*, Μελέτες INE, Αθήνα 2004, σελ. 17.

⁹⁰ OECD, Public Service Training Systems in OECD Countries, SIGMA Papers no 16.

Γαλλία

Η Γαλλική Δημοκρατία θεωρείται από πολλούς ότι διαθέτει το πλέον ανεπτυγμένο εκπαιδευτικό σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Το σύστημα εκπαίδευσης είναι έντονα αποκεντρωμένο, μιας και η πλειοψηφία των φορέων που είναι επιφορτισμένοι με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων εδρεύει στην περιφέρεια, συμπεριλαμβανομένης και της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ENA). Μόνη εξαίρεση αποτελεί το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης, έδρα του οποίου είναι το Παρίσι.

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης είναι ο βασικός φορέας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, από τις συνολικά 29 σχολές και ινστιτούτα εκπαίδευσης. Η ίδρυσή της ανατρέχει στο 1945 και μέχρι το 1996 λειτουργούσε στο Παρίσι, οπότε και η έδρα της μεταφέρθηκε στο Στρασβούργο. Η βασική της αποστολή είναι η παροχή προεισαγωγικής εκπαίδευσης, παρέχοντας παράλληλα και προγράμματα επιμόρφωσης.

1. Προεισαγωγική εκπαίδευση

Η εισαγωγή στην προεισαγωγική εκπαίδευση διαφέρει από την αντίστοιχη της δικής μας Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Παρατηρούνται τρία είδη διαγωνισμών, ο καθένας εκ των οποίων απευθύνεται και σε συγκεκριμένη κατηγορία προσοντούχων. Συγκεκριμένα:

- Εξωτερικός Διαγωνισμός. Ο διαγωνισμός αυτός απευθύνεται σε όλους τους νέους πτυχιούχους, όπως συμβαίνει και με το διαγωνισμό εισαγωγής για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α..
- Εσωτερικός Διαγωνισμός. Απευθύνεται στους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους.
- «Τρίτος διαγωνισμός». Είναι η βασική διαφορά με τον αντίστοιχο διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.. Απευθύνεται σε έμπειρους επαγγελματίες ιδιώτες και αιρετούς.

Η αναλογία των θέσεων προσδιορίζεται κάθε φορά με υπουργική απόφαση. Μια σημαντική καινοτομία είναι η διοργάνωση ή χρηματοδότηση, από την ίδια ή μέσω αναδόχων, προπαρασκευαστικών μαθημάτων για τους υποψηφίους συμμετοχής στη προεισαγωγική εκπαίδευση. Οι σπουδές διαρκούν από 24 έως 27 μήνες, και

συνδυάζουν τόσο θεωρητική όσο και πρακτική εκπαίδευση. Οι απόφοιτοι της ΕΝΑ, επιλέγουν τον φορέα διορισμού τους, ανάλογα με τη σειρά αποφοίτησής τους.

2. Επιμόρφωση

Η ΕΝΑ, εκτός από την προεισαγωγική εκπαίδευση, στόχος της οποίας είναι στελέχωση του δημοσίου τομέα με ανθρώπινο δυναμικό υψηλού επιπέδου, αλλά και η ενδυνάμωση του ήδη υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού, θεσμοθέτησε και τη διαρκή επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων το 1982. Τα σεμινάρια που διοργανώνονται από την ΕΝΑ χωρίζονται σε περίπου πενήντα θεματικούς κύκλους, οι οποίοι με τη σειρά τους καλύπτουν όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης.

3. Περιφερειακά Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης

Τα πέντε Περιφερειακά Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης συνιστούν δομές που προσομοιάζουν υπό κλίμακα την ΕΝΑ. Παρέχουν και αυτά τις υπηρεσίες της προεισαγωγικής εκπαίδευσης και της διαρκούς επιμόρφωσης, με τη μόνη διαφορά ότι απευθύνονται σε προσωπικό με προοπτικές καριέρας μέσου επιπέδου.

Μεγάλη Βρετανία

Το Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies – CMPS εφεξής). Αποτελεί μια από τις μονάδες της Γραμματείας της Κυβέρνησης. Το CMPS αντικατέστησε το Civil Service College, το οποίο είχε δεχτεί κριτική η οποία εστιαζόταν στην ανεπαρκή σύνδεση των προγραμμάτων με την υπαλληλική σταδιοδρομία, καθώς επίσης ότι η κεντρικά διασφαλισμένη χρηματοδότηση απέτρεπε τη σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών και δεν υποκινούσε το ενδιαφέρον των τελευταίων για το είδος και την ποιότητα της προσφερόμενης εκπαίδευσης.

Το CMPS παρέχει σήμερα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους νεοεισερχόμενους στο Σώμα της Ανώτερης Δημοσιοϋπαλληλίας μέσα από

προγράμματα ταχείας εξέλιξης στελεχών. Η θεματολογία των προγραμμάτων αυτών καλύπτει κυρίως το Δημόσιο Μάνατζμεντ, αλλά και θέματα αποτελεσματικότερης διοίκησης. Τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα συνδέονται με τα εθνικά πιστοποιητικά επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με τη σταδιοδρομία του υπαλλήλου. Οι προϊστάμενοι, σε συνεργασία με τους υπαλλήλους, αναζητούν την έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων, στα πλαίσια της ετήσιας αξιολόγησης. Με βάση την αξιολόγηση, καταρτίζεται ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά.

Το CMPS χρησιμοποιεί, πέρα των παραδοσιακών εκπαιδευτικών μεθόδων, όπως π.χ. διαλέξεις, σύγχρονες τεχνικές, όπως ο προσδιορισμός του μαθησιακού προφίλ του κάθε εκπαιδευόμενου ξεχωριστά και η επίλυση προβλημάτων. Το πρακτικό περιεχόμενο των προγραμμάτων εγκαταλείπει το νομικό προσανατολισμό και επικεντρώνεται σε θέματα μάνατζμεντ, ποσοτικής διοίκησης και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού.

Καινοτομία αποτελεί και το πρόγραμμα εκπαίδευσης των υφυπουργών. Παρέχεται είτε υπό τη μορφή «πρωινού καφέ» με εστιασμένες διαλέξεις συνήθως ωριαίας διάρκειας, είτε ως εργαστήρια επίλυσης πρακτικών προβλημάτων.

Γερμανία

Στην Γερμανία, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κύριο εκπαιδευτικό φορέα, μέσω του οποίου επιδιώκεται η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε θέματα οριζόντια, διϋπουργικού χαρακτήρα. Ο υποχρεωτικός χαρακτήρας των προγραμμάτων, η συμμετοχή στα οποία συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, καταδεικνύει τη βαρύτητα που προσδίδεται σε αυτά.

Παράλληλα με τη λειτουργία της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, παρέχεται η δυνατότητα στα Υπουργεία να σχεδιάζουν και να παρέχουν

ειδικά προγράμματα στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Τέλος, η Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με ερωτηματολόγιο, σε συνεργασία με τους αντιστοίχους υπεύθυνους επιμόρφωσης σε όλα τα Υπουργεία και Νομικά Πρόσωπα.

Αυστρία

Οι πρακτικές εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Αυστρία, προσεγγίζει αυτών της Γερμανίας. Όπως και στην περίπτωση της Γερμανίας, έτσι και στην Αυστρία, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί το βασικό φορέα εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού στο δημόσιο, με τη διαφορά ότι αποτελεί μονάδα της Ομοσπονδιακής Καγκελαρίας.

Παράλληλα, λειτουργούν εξειδικευμένοι φορείς, ο οποίοι δραστηριοποιούνται στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για επιμέρους κατηγορίες προσωπικού, όπως π.χ. οι διπλωμάτες, δικαστικοί κ.λπ., ενώ και στην περίπτωση της Αυστρίας τα Υπουργεία και οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν επίσης προγράμματα για το προσωπικό τους.

Η Ομοσπονδιακή Καγκελαρία είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, όσον αφορά τα διϋπουργικά θέματα. Τα Υπουργεία είναι υπεύθυνα για τον αντίστοιχο προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του δικού του ανθρωπίνου δυναμικού. Ορισμένες φορές, συνεπικουρούν συμβουλευτικές επιτροπές, οι οποίες απαρτίζονται και από εκπροσώπους εργαζομένων. Τέλος, και στην περίπτωση της Αυστρίας επιχειρείται ετήσια αξιολόγηση και προγραμματισμός.

Ισπανία

Στην Ισπανία υπάρχουν δύο κεντρικοί φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής του ανθρωπίνου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Ο πρώτος φορέας είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), το οποίο είναι νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης. Ο δεύτερος είναι η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, με συμμετοχή των συνδικάτων.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται αποκεντρωμένα, κυρίως μέσω ατομικών ερωτηματολογίων, το περιεχόμενο των οποίων είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις και στρατηγικές κατευθύνσεις των Υπουργείων.

Παράλληλα με το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, λειτουργούν και μια σειρά και άλλων εξειδικευμένων ινστιτούτων και σχολών, όπως το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών, η Διπλωματική Ακαδημία και Σχολή και Σχολή Υπουργείου Δικαιοσύνης, τα οποία παρέχουν και αυτά με τη σειρά τους εκπαίδευση στο προσωπικό των αντιστοίχων υπηρεσιών, εστιασμένη όμως τομεακά.

Ιταλία

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες χώρες που έχουμε μελετήσει, στην Ιταλία ο φορέας που σχεδιάζει δεν είναι ο ίδιος με αυτόν που υλοποιεί. Έτσι, τον πρώτο λόγο στον συντονισμό των δράσεων της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού, έχει το Υπουργείο Δημόσιας, και πιο συγκεκριμένα το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα αντίστοιχα γραφεία διαχείρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπολοίπων Υπουργείων, είναι επιφορτισμένα με τη διαμόρφωση του βασικού δικτύου ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού των εκπαιδευτικών δράσεων.

Αυτόματα συμπεραίνουμε ότι η όλη διαδικασία της ανίχνευσης αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη, χωρίς ταυτόχρονα να εφαρμόζεται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Τα γραφεία διαχείρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεννοούνται με τις επιμέρους υπηρεσίες, προκειμένου να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, λαμβάνοντας υπόψη τις βασικές κατευθύνσεις που τίθενται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης.

Όσον αφορά την φάση της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, και σε αυτήν την περίπτωση συναντάμε πολλούς φορείς. Κεντρικό ρόλο παίζουν, η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών, το οποίο εξειδικεύεται σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παράλληλα με τους παραπάνω φορείς, λειτουργούν εξειδικευμένες δομές εκπαίδευσης στα πλαίσια ορισμένων Υπουργείων, όπως η Ανώτερη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών, η Σχολή του Υπουργείου Οικονομικών κ.λπ..

Πορτογαλία

Στην Πορτογαλία μπορούμε να διακρίνουμε ότι τα συνδικάτα των υπαλλήλων διαδραματίζουν έναν πιο ενεργό ρόλο αναφορικά με την πολιτική εκπαίδευσης, αφού με τη συμμετοχή τους η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και η Διατομεακή Επιτροπή Εκπαίδευσης χαράσσουν τα γενικότερα σχέδια εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Μονάδες εκπαίδευσης, σε ορισμένα πάντως Υπουργεία, αναλαμβάνουν τον ενδο-υπηρεσιακό συντονισμό.

Επόμενο είναι η όλη διαδικασία της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών να γίνεται αποκεντρωμένα, στα πλαίσια των στρατηγικών κατευθύνσεων που τίθενται από όλα τα Υπουργεία. Παρ'όλ'αυτά, λαμβάνονται υπόψη οι κυβερνητικές προτεραιότητες όπως επίσης και οι προτάσεις των συνδικάτων.

Στη φάση της υλοποίησης, τρεις είναι οι κεντρικοί φορείς. Το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA), το οποίο αναπτύσσει και αυτό με τη σειρά του, παράλληλα με την ανωτέρω, διαδικασία ανίχνευσης αναγκών για τα προγράμματά του, σε διάλογο με τις επιμέρους υπηρεσίες. Τέλος, οι δύο επόμενοι βασικοί φορείς υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το Κέντρο Μελετών και Σπουδών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και οι Μονάδες Εκπαίδευσης των Υπουργείων και των Νομικών Προσώπων.

Βέλγιο

Στο Βέλγιο, βασικός φορέας εκπαίδευσης στο δημόσιο είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσω των οποίων ενδυναμώνεται το ανθρώπινο δυναμικό, είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με το γενικότερο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας.

Οι διευθυντές προσωπικού και οργάνωσης κάθε Υπουργείου έχουν την αρμοδιότητα της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Ο συνολικός συντονισμός συντελείται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού καθώς και από το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα που είναι αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης.

Στο Βέλγιο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και του ευρύτερου μεταρρυθμιστικού προγράμματος, με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του ανθρωπίνου δυναμικού. Το σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει συνέντευξη προϊσταμένου – υφισταμένου με στόχο το σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης του τελευταίου. Ο ετήσιος προγραμματισμός διαβιβάζεται στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης προς υλοποίηση.

Ολλανδία

Στην περίπτωση της Ολλανδίας, η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών παρουσιάζεται ως ο βασικός φορέας συντονισμού του εκπαιδευτικού σχεδιασμού.

Η περίπτωση της Ολλανδίας παρουσιάζει τη ιδιαιτερότητα ότι ο φορέας υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI), έχει ιδιωτικοποιηθεί και λειτουργεί υπό όρους ανταγωνισμού. Στη Γαλλία και στην Μ. Βρετανία, παρόλο που υπάρχουν δίδακτρα για την παροχή της επιμόρφωσης, οι φορείς υλοποίησης παραμένουν στο δημόσιο, σε αντίθεση με τον αντίστοιχο της Ολλανδίας, ο οποίος ενώ άνηκε στο Υπουργείο Εσωτερικών, πριν από δέκα χρόνια περίπου ιδιωτικοποιήθηκε.

Για το λόγο αυτό, δίνεται η ευκαιρία σε κάθε δημόσια υπηρεσία να επιλέξει τη μεθοδολογία και τον φορέα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς και τον φορέα υλοποίησης αυτών. Πέραν της προσφυγής στις υπηρεσίες του ROI ή άλλων φορέων της αγοράς, μια σειρά εξειδικευμένων εκπαιδευτικών μονάδων όπως η Ακαδημία Οικονομίας και Οικονομικών, η Ακαδημία Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων κ.α. καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες.

Δανία

Στην Δανία βρίσκουμε δύο βασικούς φορείς εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημόσιου τομέα:

- Η Δανική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- Το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούμε να διακρίνουμε σύμπραξη του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό τομέα, αφού εν μέρει χρηματοδοτούνται από το Υπουργείο Οικονομικών και εν μέρει ανταγωνιστικά μέσω των όρων που θέτει η ελεύθερη αγορά.

Στη διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών εμπλέκονται διάφοροι φορείς, μιας και για την υλοποίησή τους πραγματοποιείται από το Υπουργείο Οικονομικών, την Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Κέντρο Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και Μάνατζμεντ Ποιότητας, ως ειδικός φορέας μελετών με συμμετοχή και εκπροσώπων των εργαζομένων.

Προκειμένου να συνδεθούν τα προγράμματα εκπαίδευσης με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του στελεχιακού δυναμικού, διενεργούνται ετήσιες ατομικές συνεντεύξεις. Ο συνολικός σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καταρτίζεται από την Κεντρική Υπηρεσία Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και την ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι εκπαιδευτικές δράσεις των φορέων πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο των κατευθύνσεων και μεθοδολογιών που το σχέδιο αυτό χαράσσει. Εν συνεχεία, για κάθε επιμέρους φορέα μικτές επιτροπές με εκπροσώπους της υπηρεσίας και των εργαζομένων καταρτίζει ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Τα συνδικάτα με τη σειρά τους, παρεμβαίνουν και στα δύο επίπεδα. Στο στρατηγικό επίπεδο, έχουν διαμορφώσει συμφωνία πλαίσιο με το Υπουργείο Οικονομικών για το σύνολο των αναγκαίων δεξιοτήτων και γνώσεων, ενώ στο επίπεδο κάθε υπηρεσίας εξειδικεύουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Σουηδία

Στην Σουηδία δεν υπάρχει κεντρικός φορέας σχεδιασμού, συντονισμού και παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Τα οριζόντια – διϋπουργικά προγράμματα, τα οποία απευθύνονται κυρίως στα ανώτερα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας σχεδιάζονται από μικρές μονάδες όπως το Εθνικό Συμβούλιο Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών.

Όπως και στην Ολλανδία, έτσι και στην περίπτωση της Σουηδίας, το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχεδιάζεται και εκτελείται αυτοτελώς ή με αγορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών, από τους επιμέρους φορείς.

Τέλος, η διαδικασία της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και οργανωμένη με τη μορφή συνεντεύξεων με το στελεχιακό δυναμικό, το οποίο καταγράφει τις απόψεις για τις εκπαιδευτικές ανάγκες, ούτως ώστε να σχεδιαστούν ατομικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Στη συνέχεια, το υλικό που συγκεντρώνεται, αξιολογείται σε συνάρτηση και με τις υπηρεσιακές ανάγκες και προτεραιότητες, προκειμένου να σχεδιαστούν ευρύτερα προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για τις μονάδες ως σύνολα.

Φιλανδία

Στη Φιλανδία, το Υπουργείο παίζει τον επιτελικό ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού τη πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, όμως η εκπαιδευτική στρατηγική και η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη στους επιμέρους φορείς.

Αυτό συμβαίνει, διότι δεν ακολουθείται μια ενιαία μεθοδολογία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, γενικότερα όμως οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τους στρατηγικούς στόχους, όπως έχουν τεθεί από κάθε φορέα ξεχωριστά, όσο και με την καριέρα του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να βρει εφαρμογή η συγκεκριμένη μέθοδος, ακολουθείται η πρακτική των ετήσιων καθώς και εξαμηνιαίων συνεντεύξεων προϊσταμένων – υφισταμένων.

Όσον αφορά το στάδιο της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στην περίπτωση της Φιλανδίας γίνεται με τους όρους της ελεύθερης αγοράς, στο

μέτρο όπου ο κάθε φορέας μπορεί να επιλέξει για τα προγράμματα οποιονδήποτε φορέα υλοποίησης με κριτήρια ποιότητας και κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ο κεντρικός φορέας υλοποίησης είναι το Φιλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αν και είχε υπάρξει δημόσια υπηρεσία και δημόσια επιχείρηση, ιδιωτικοποιήθηκε διατηρώντας τον κεντρικό του ρόλο λόγω της τεχνογνωσίας και της ικανότητας παροχής υπηρεσιών.

Κύπρος

Στην Κύπρο, η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ.) αποτελεί το βασικό φορέα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας περιλαμβάνει εκπαίδευση κατά την εισαγωγή στη νέα εργασία, πρακτική εκπαίδευση μέσα από την παρακολούθηση πρακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη μαθήτευση δίπλα σε έμπειρους υπαλλήλους (mentoring) και προγραμματισμένη εκπαίδευση με τη μορφή ειδικών εγχειριδίων (manuals) στα οποία περιέχεται διδακτικό υλικό που μελετούν μόνοι τους⁹¹.

Η Κ.Α.Δ.Δ. είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και υλοποίηση της πολιτικής μάθησης στις δημόσιες υπηρεσίες και τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης μέσω της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της από το 1991. Προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, η Κ.Α.Δ.Δ. σχεδιάζει και οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα και άλλες μαθησιακές δραστηριότητες τόσο σε αίθουσες διδασκαλίας, όσο και στο χώρο εργασίας, αναπτύσσοντας στρατηγικές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες και παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες⁹².

Προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο της, η Κ.Α.Δ.Δ. αξιοποιεί εκπαιδευτές και συνεργάτες που αντλεί μέσα από ένα ευρύ δίκτυο δημοσίων υπηρεσιών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών οργανισμών του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, με έδρα την Κύπρο ή άλλα κράτη του ευρωπαϊκού χώρου, ανάμεσα σε αυτούς και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Άξιο αναφοράς αποτελεί η επιμορφωτική σύμπραξη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης για την προετοιμασία της ανάληψης της πρώτης Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

⁹¹ Ξ. Λαζάρου, *Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της Πραγματοποίησης*, Λευκωσία, 1996, σελ. 142-143.

⁹² www.mof.gov.cy

(Ε.Ε.) από την Κυπριακή Δημοκρατία τον Ιούλιο του 2012. Στο πλαίσιο της συμφωνίας αυτής, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπόνησε ειδικό επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει δράσεις ενημέρωσης υπουργών, γενικών διευθυντών και λειτουργών της δημόσιας διοίκησης, αλλά και εξειδικευμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με εργαστήρια τεχνικών διαπραγματεύσεων και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επίσης, το επιχειρησιακό σχέδιο περιλαμβάνει εξατομικευμένη εκπαίδευση των εθνικών εκπροσώπων με ασκήσεις προσομοίωσης της διαπραγμάτευσης από ομάδα εργασίας του Συμβουλίου της Ε.Ε., οδικό χάρτη βημάτων και ενεργειών, καθώς και στοχευμένα σεμινάρια για τα στελέχη που θα ασκήσουν την Προεδρία των ομάδων εργασίας του Συμβουλίου, τις ομάδες στήριξης της Προεδρίας, τους λειτουργούς Τύπου και δημοσιότητας κ.ά.⁹³

⁹³ http://www.ekdd.gr/cyprus/Project_now_el.html

Συμπεράσματα

Έχοντας αναλύσει τα συστήματα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων των περισσότερων χωρών της Ε.Ε., μπορούμε να βγάλουμε κάποια βασικά συμπεράσματα για τις πρακτικές εκπαίδευσης όπως ισχύουν στις χώρες αυτές, όσον αφορά τη σχεδίαση, υλοποίηση και αξιολόγηση αυτών.

Αρχικά, στην πλειονότητα των χωρών δεν υπάρχει στόχευση όσων αφορά τα στελέχη της διοίκησης που θα λάβουν μέρος στα επιμορφωτικά προγράμματα αλλά και στην προεισαγωγική εκπαίδευση, όπου αυτή υφίσταται. Όμως, σε χώρες όπως η Γαλλία και η Μ. Βρετανία, υπάρχει σαφής στόχευση στα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, με τη δεύτερη μάλιστα να διοργανώνει και να προσφέρει προγράμματα ακόμα και για υφυπουργούς. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν διοργανώνονται και για υπαλλήλους που βρίσκονται στη μεσαία κλίμακα της ιεραρχίας, όμως στη μεν Γαλλία αυτά τα σεμινάρια διοργανώνονται από φορείς μικρότερου κύρους και όχι την ΕΝΑ, ενώ στη Μ. Βρετανία η λύση έρχεται από την ελεύθερη αγορά και όχι από το δημόσιο αυτό κάθε αυτό.

Στις περισσότερες χώρες βρίσκουμε την παροχή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δωρεάν, δεν λείπουν όμως και οι χώρες, όπως η Ολλανδία, η Γαλλία κ.α., στις οποίες παρατηρείται η ύπαρξη αμειβόμενων σεμιναρίων. Τα κόστος καλύπτεται από τους φορείς των υπαλλήλων, κρίνοντας σκόπιμο να αξιολογείται η πραγματική ανάγκη εκπαίδευσης του υπαλλήλου, βάσει των οφελών που θα προκύψουν από αυτήν στην υπηρεσία. Επομένως συνδέεται άμεσα με τον τρόπο αυτό η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού με την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διοίκησης.

Σε κάποιες χώρες, η συμμετοχή στη διαδικασία της επιμόρφωσης και προεισαγωγικής εκπαίδευσης, προκύπτει από την επιθυμία του ίδιου για βαθμολογική εξέλιξη και άνοδο στην ιεραρχική κλίμακα. Συνδέεται με την επιθυμία του υπαλλήλου να αναπτύξει πρόσθετα προσόντα και δεξιότητες. Σε πολλές όμως περιπτώσεις, π.χ. στο Μ. Βρετανία, γίνεται σαφής προσπάθεια σύνδεσης των ατομικών στόχων με τις υπηρεσιακές ανάγκες, καθώς και σε άλλες, π.χ. Βέλγιο, γίνεται σύνδεση με τον ευρύτερο στόχο του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού της χώρας γίνεται είτε κεντρικά από ένα βασικό φορέα, είτε αποκεντρωμένα από τις

αντίστοιχες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, ο τρόπος στις περισσότερες χώρες γίνεται με ατομικά ερωτηματολόγια, αλλά και από τις ετήσιες αξιολογήσεις που γίνονται μεταξύ των προϊσταμένων – υφισταμένων. Όπου γίνεται κεντρικά, λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες της μεταρρυθμιστικής ανάγκης της χώρας, αλλά και οι ανάγκες των υπηρεσιών, χωρίς να αποκλείεται και η γνώμη των συνδικάτων, π.χ. Ισπανία.

Η πλειοψηφία των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι διϋπουργικά, δηλ. προγράμματα οριζόντια απευθυνόμενα σε ευρεία κλίμακα υπαλλήλων, προερχόμενα από ένα μεγάλο φάσμα υπηρεσιών. Όμως, παρέχονται και εξειδικευμένα σεμινάρια, τα οποία καλύπτουν μικρότερο ποσοστό της συνολικής δραστηριότητας των βασικών φορέων εκπαίδευσης.

Τέλος, οι διαδικασίες προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων εμπλέκουν όλα τα ενδιαφερόμενα συλλογικά υποκείμενα. Οι κεντρικοί φορείς διοικητικού εκσυγχρονισμού η διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού έχουν στις περισσότερες περιπτώσεις τον κύριο λόγο στα θέματα χάραξης στρατηγικής εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού. Στη Γαλλία η συνολική ευθύνη ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα στη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημοσιοϋπαλληλίας. Στη Δανία, το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό καταρτίζει η Κεντρική Υπηρεσία Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και η Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης κ.α..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τα δύο πιο σημαντικά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας των δημοσίων υπαλλήλων, αυτό της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της τελικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Όσον αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, θα γίνει μια πιο διεξοδική ανάλυση της θεωρίας καθώς και το πώς εφαρμόζεται πλέον στην Ελλάδα από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όντας ο αρμόδιος φορέας⁹⁴, καθώς πλέον θα συνεργάζεται με όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα για μια πιο συστηματική και αποτελεσματική ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, όσον αφορά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων, αναφέρουμε την μεθοδολογία που αναπτύσσεται προκειμένου να συλλεχθούν οι πληροφορίες των αποτελεσμάτων των επιμορφωτικών προγραμμάτων

5.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών ορίζεται ως ένα συστηματικό σύνολο διαδικασιών που αναλαμβάνονται με σκοπό τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τη λήψη των αποφάσεων για ένα πρόγραμμα αναβάθμισης του οργανισμού, που μπορεί να συνεπάγεται οργανωτικές βελτιώσεις, οργανωτική αναδιάρθρωση, ανακατανομή πόρων, ή απλά τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και την επίλυση προβλημάτων. Σήμερα θα μπορούσε κάποιος βάσιμα να υποστηρίξει ότι η διαδικασία αυτή πρέπει να είναι άμεσα συναρτημένη με τον επιτελικό σχεδιασμό και χάραξη του επιχειρησιακού σχεδίου του οργανισμού το οποίο προϋπάρχει και καθορίζει ή ανακαθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρωπίνου δυναμικού με τρόπο που να εξυπηρετούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο το επιχειρησιακό σχέδιο και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί.

⁹⁴ Ν. .3966/2011 (ΦΕΚ 118/Α/24-5-2011), «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου υπολογιστών “ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ” και λοιπές διατάξεις».

Η ανάγκη εκπαίδευσης ορίζεται γενικά από την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης δεξιοτήτων του προσωπικού και της επιθυμητής κατάστασης^{95,96}. Στόχος της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι ο προσδιορισμός εκείνων των δεξιοτήτων που μπορούν να βελτιωθούν ή να αποκτηθούν εξ αρχής μέσω κατάρτισης⁹⁷. Ο στόχος είναι όχι μόνο να προσδιοριστούν τα στοιχεία που υποδηλώνουν την απόκλιση δεξιοτήτων, αλλά να δηλωθεί η ανάλογη σημασία τους, ώστε να επιλεγούν αυτά τα οποία είναι απαραίτητα ή μόνο επιθυμητά για τους στόχους και τις νέες ανάγκες του οργανισμού⁹⁸.

Υπάρχουν τουλάχιστον δυο διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι βασισμένη στην θεωρία της ανίχνευσης της επάρκειας προσόντων (competence based assessment) η οποία χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει υπαρκτά κενά (gap analysis)⁹⁹, η δε δεύτερη για να προσδιορίσει μελλοντικές ανάγκες κατάρτισης (capability based assessment) επικεντρώνοντας στην ανίχνευση των ικανοτήτων.

Στην διεθνή βιβλιογραφία και εκπαιδευτική πρακτική, η ανίχνευση των αναγκών είναι συστατικό στοιχείο για την αποτελεσματική κατάστρωση προγραμμάτων διαρκούς επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αποσκοπούν στην ανέλιξη τόσο του προσωπικού όσο και του οργανισμού και κατά συνέπεια της κοινωνίας που αυτό υπηρετεί. Σημαντικά θεωρούνται τα εξής ζητήματα:

- Η ανάγκη για ενεργό συμμετοχή του προσωπικού του οργανισμού στην διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών
- Ο κίνδυνος αντίθεσης μεταξύ προσωπικών, επαγγελματικών (καριέρα, επιμόρφωση) και γενικότερων αναγκών (κυβερνητική πολιτική για την διοίκηση, περιβάλλον του οργανισμού)

⁹⁵ Kaufman, R., (1988). *Planning educational systems: A results-based approach*. Lancaster, PA: Technomic και Kaufman, .., *Strategic planning plus: An organizational guide*. Newbury Park, CA: Sage. 1992.

⁹⁶ Witkin, Belle Ruth & Altschuld, James W.,. *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

⁹⁷ Gillet, B., *Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail*. Paris: Les éditions d'organisations, 1973.

⁹⁸ Richterich, R. and J. Chancerell., *Identifying the needs of adults learning a foreign language*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall., 1987.

⁹⁹ «Ανάλυση χάσματος» (gap analysis) είναι η διαδικασία καθορισμού και αξιολόγησης της διαφοροποίησης μεταξύ των ιδιοτήτων δυο συγκρίσιμων συντεταγμένων .

- Η ανάγκη ανίχνευσης των αναγκών να ακολουθείται από ανάλυση αυτών των αναγκών και μέτρα για την αντιμετώπισή τους όπως επιμόρφωση, μετεκπαίδευση, ειδική εκπαίδευση, υλικοτεχνική υποδομή

Στη βάση αυτής της ταξινόμησης, οι εκπαιδευτικές ανάγκες έχουν ενταχθεί σε τουλάχιστον τρεις κατηγορίες¹⁰⁰:

1. **Προσωπικές:** Αυτές στοχεύουν στην ικανοποίηση προσωπικών στόχων και ατομικών επιδιώξεων.

2. **Επαγγελματικές:** Αυτές στοχεύουν στην ανάπτυξη επαγγελματικών προσόντων και δεξιοτήτων και πηγάζουν από την ανάγκη του εκπαιδευόμενου ως ατόμου να εξελιχθεί με τρόπο που να ανταποκρίνεται σε όλες τις πτυχές του λειτουργήματός του, π.χ. η ανάγκη επιμόρφωσης στις νέες τεχνολογίες, η διαρκής επαγγελματική κατάρτιση σε νέους ορίζοντες της διοίκησης κλπ.

3. **Σταδιοδρομίας:** Αυτές στοχεύουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτεί η επαγγελματική ανέλιξη σε ανώτερη βαθμίδα με πρόσθετες αρμοδιότητες και ευθύνες, π.χ. τμηματάρχης, προϊστάμενος.

Αυτή η κατηγοριοποίηση του Riegle, μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανίχνευση αναγκών στη δημόσια διοίκηση, διότι κάνει σαφή αναφορά στις ανάγκες ενός οργανισμού και συνδέει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού με την φιλοσοφία και τη λειτουργία του θεσμού της διοίκησης.

Οι May και Fisher (2004)¹⁰¹ προτείνουν επίσης ένα μοντέλο ανάλυσης αναγκών, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί για την ανίχνευση αναγκών στο δημόσιο τομέα. Το μοντέλο αυτό συνδυάζει την ανίχνευση επάρκειας προσόντων ως προς τις τρέχουσες ανάγκες, για τον προσδιορισμό των υπαρκτών κενών σε δεξιότητες και γνώσεις, με την ανίχνευση μελλοντικών αναγκών κατάρτισης, επικεντρώνοντας στην ανίχνευση των ικανοτήτων.

Οι τρεις διαστάσεις του μοντέλου αυτού μπορούν να προσδιοριστούν από τρεις τύπους αναγκών του οργανισμού, ως εξής:

¹⁰⁰ Riegle, R. P., “Conceptions of Faculty Development” in *Educational Theory* vol.37, 1987, pp. 53-59

¹⁰¹ Win May & Dixie Fisher, “Needs Assessment in Medical Education”, introductory (pre-workshop) paper, M.Ed. course, University of Southern California, 1994.

1. Τις ανάγκες επίλυσης προβλημάτων που επηρεάζουν τη ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Τρία βήματα μπορούν να προσδιοριστούν στην πορεία ανίχνευσης αναγκών στη διάσταση αυτή:

- Το πρώτο βήμα αφορά στον προσδιορισμό του προβλήματος και στην επίδραση του προβλήματος επί της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.
- Το δεύτερο βήμα αφορά στον συσχετισμό του προβλήματος με το παραγόμενο έργο και την αποτελεσματικότητα του στελέχους.
- Το τρίτο βήμα περικλείει την απόφαση του κατά πόσον το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκπαίδευση.

2. Τις ανάγκες που προκύπτουν από οργανωτικές αλλαγές στον οργανισμό και την προσαρμογή του σε νέο τρόπο λειτουργίας. Αλλαγή της πολιτικής του οργανισμού ή της φιλοσοφίας του είναι συνήθως αιτίες που δημιουργούν αυτές τις ανάγκες. Η αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Εδώ διακρίνονται δύο βήματα:

- Το πρώτο βήμα αναφέρεται στον προσδιορισμό του χαρακτήρα και του περιεχομένου της αλλαγής, με ιδιαίτερη αναφορά σε τυχόν αλλαγή στην φιλοσοφία εκπαίδευσης, και σε διαφοροποίηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ικανοτήτων των στελεχών του οργανισμού.
- Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στην εκτίμηση των προσδοκιών που πλέον θα έχει ο οργανισμός από τα στελέχη του, ως προς τις γνώσεις και ικανότητες τους και στον προσδιορισμό του τύπου και περιεχομένου εκπαίδευσης που απαιτείται για την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

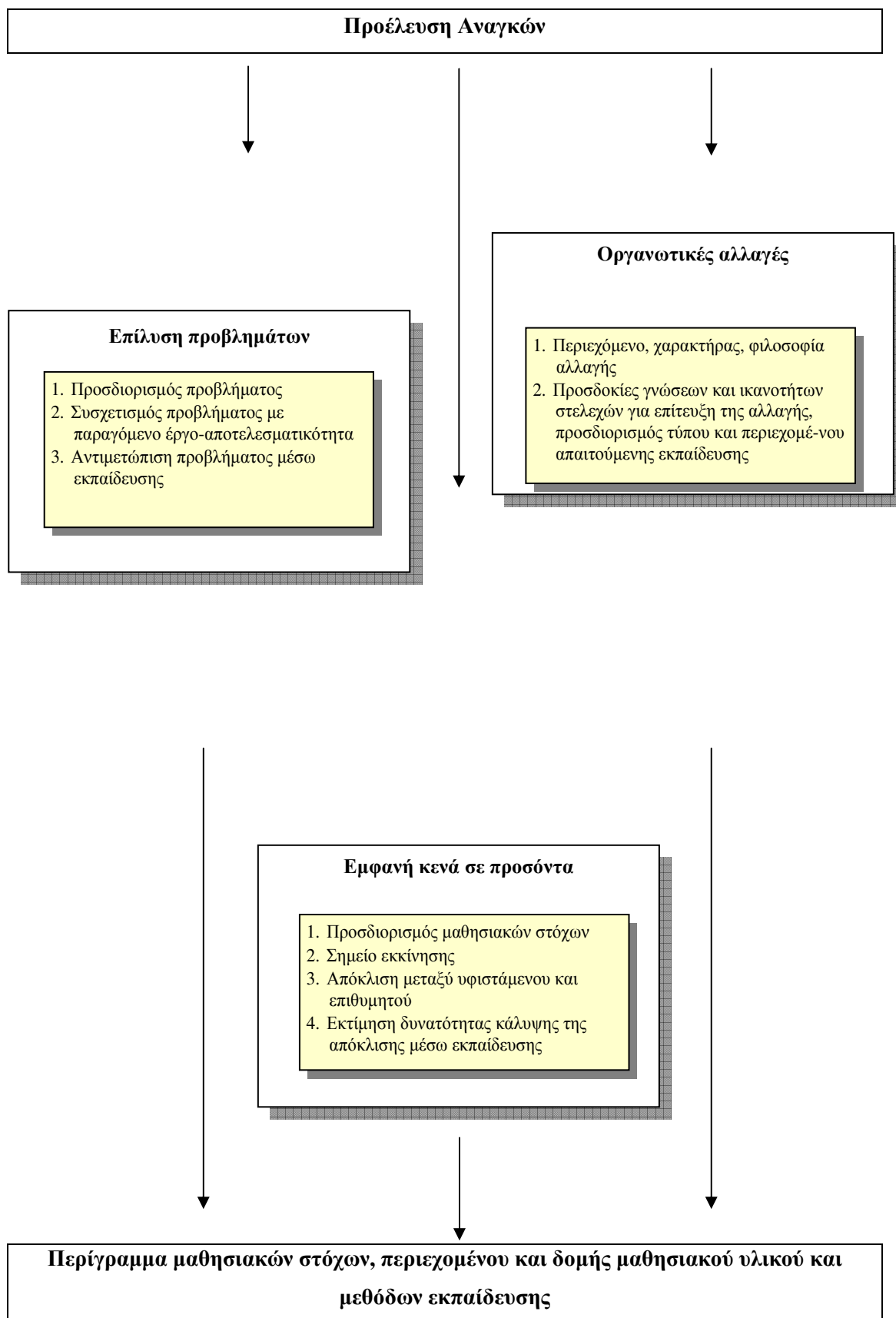
3. Τις ανάγκες που προκύπτουν από κενά στα προσόντα του προσωπικού και στην αποτελεσματικότητα της εργασίας που αυτά συνεπάγονται. Στην περίπτωση αυτή έχουν ήδη προσδιοριστεί οι στόχοι της εκπαίδευσης και το επιδιωκόμενο επίπεδο δεξιοτήτων και οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται προκειμένου να προσδιοριστεί η απόκλιση μεταξύ του πραγματικού και ιδανικού επιπέδου δεξιοτήτων. Τέσσερα βήματα απαιτούνται για την υλοποίηση αυτής της διάστασης:

- Το πρώτο βήμα αφορά στην καταγραφή των μαθησιακών στόχων.
- Το δεύτερο βήμα αξιολογεί το «σημείο εκκίνησης» για τη επίτευξη των στόχων με ειδικά τεστ, αυτο-αξιολόγηση και αξιολόγηση επί της εργασίας.

- Το τρίτο βήμα αφορά στον προσδιορισμό της απόκλισης μεταξύ του «τι είναι» και του «τι πρέπει να είναι», και με βάση την απόκλιση αυτή καθορίζονται μαθησιακές προτεραιότητες..
- Το τελευταίο βήμα αφορά στην εκτίμηση της πραγματικής δυνατότητας κάλυψης της απόκλισης μέσω εκπαίδευσης.

Σχηματικά, το μοντέλο παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ (ΚΑΤΑ MAY + FISCHER)



5.2.1. Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στην Ελλάδα

Η "πολιτική προσφοράς" (supply based policy) προς το πρότυπο της "πολιτικής ζήτησης" επιμόρφωσης / κατάρτισης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης (demand based policy), διαμορφώνει ένα θεματολόγιο προγραμμάτων επιμόρφωσης τα οποία προσφέρονται προς τους δημόσιους υπαλλήλους καλώντας κάθε φορά τους ενδιαφερόμενους δημοσίους οργανισμούς, και μέσω αυτών το προσωπικό τους, να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για συμμετοχή.

Η πολιτική αυτή κυρίως εδράζεται στην αδυναμία των ίδιων των δημοσίων οργανισμών να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους, δεδομένου ότι στην πλειονότητά τους δεν έχουν πολιτική «Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού». Οι δε αρμόδιες για την εκπαίδευση οργανικές μονάδες εκπαίδευσης ή προσωπικού περιορίζονται κυρίως στη διαχείριση των θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού και, σε ότι αφορά την εκπαίδευση – επιμόρφωση, στην διεκπεραίωση τυπικών διαδικασιών συμμετοχής των υπαλλήλων στα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Ως αποτέλεσμα, η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στα προγράμματα επιμόρφωσης δεν συνδυάζεται με μια συνολική πολιτική του καθενός φορέα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του στο πλαίσιο των στρατηγικών στόχων του παρότι έχει συντελεστεί πρόοδος με την υποβολή από τους φορείς σχεδίων εκπαίδευσης¹⁰².

Με το Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/2011 «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου τεχνολογίας υπολογιστών 'Διόφαντος'»), επιχειρείται μια συστηματοποίηση της διαδικασίας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα στο άρθρο 35Α παρ.2 «το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), στο πλαίσιο του επιτελικού χαρακτήρα της αποστολής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για το σχεδιασμό, προγραμματισμό, συντονισμό, οργάνωση, υλοποίηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης και εξειδίκευσης βασίζεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών.». Στην 3^η παράγραφο του ιδίου άρθρου προβλέπεται ότι «για την ανίχνευση επιμορφωτικών ή εκπαιδευτικών αναγκών σε φορείς του Δημοσίου, συγκροτούνται κοινές ομάδες εργασίας.». Τέλος, στην 4^η παράγραφο αναφέρεται «οι εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης αποτυπώνονται σε Σχέδια Εκπαίδευσης και γενικότερα σε

¹⁰² Οι πληροφορίες αντλήθηκαν μέσα από συνέντευξη με την κ. Διονύση Μεσσάρη, Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας του ΙΝ.ΕΠ.

Επιχειρησιακά Σχέδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού των οικείων φορέων, τα οποία καταρτίζονται σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.».

Σκοπός των ανωτέρω αποτελεί η εισαγωγή μιας πολιτικής επιμόρφωσης / κατάρτισης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και την εφαρμογή της από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σε όλο το εύρος της παρεχόμενης επιμόρφωσης, η οποία θα εξασφαλίζει στο μέγιστο δυνατό βαθμό ότι οι παρεχόμενες από την επιμόρφωση γνώσεις και δεξιότητες θα ανταποκρίνονται προς τις πραγματικές, επιχειρησιακές ανάγκες τόσο των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης όσο και των οργανισμών από τους οποίους προέρχονται.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σχεδίασε μια μεθοδολογία ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών που να υπακούει στις σύγχρονες θεωρητικές αρχές περί «δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης των δημοσίων πραγμάτων» (“new public management”) αφενός, και στους στρατηγικούς στόχους και προτεραιότητες των νέων επιχειρησιακών σχεδίων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης αφετέρου. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν έχουν κοινοποιηθεί ακόμα, μιας και πρόκειται για σχετικά πρόσφατη.

Η μελέτη ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία. Αρχικά διακρίνουμε το Στάδιο του σχεδιασμού της έρευνας εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, στο οποίο θα γίνει ο προσδιορισμός του πληθυσμού-στόχου, όπου θα γίνει η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο προσδιορισμός των μεθόδων και μέσων/εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών, ο καθορισμός της περιοδικότητας διενέργειας της έρευνας καθώς και των στελεχών που θα τη διενεργήσουν. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η συλλογή των πληροφοριών και η ανάλυσή τους, βάσει των οποίων θα γίνει η διατύπωση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο υπηρεσίας και υπαλλήλου μέσω της σύνταξης προτεινόμενου σχεδίου εκπαίδευσης του φορέα για την κάλυψη των ανιχνευμένων αναγκών. Τέλος θα ακολουθήσει η αξιολόγηση της διαδικασίας της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών (εντοπισμός δυσκολιών, αδυναμιών, προβλημάτων – προτάσεις βελτίωσης και ανασχεδιασμού της).

Το 2^ο στάδιο αναφέρεται στην Επικοινωνία με τον Δημόσιο Οργανισμό και τη δημιουργία Ομάδας ανίχνευσης αναγκών. Το στάδιο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό για την επιτυχία του εγχειρήματος της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, γιατί

στο στάδιο αυτό θα πρέπει να τεθούν οι βάσεις της συνεργασίας του δημόσιου οργανισμού με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και να εξασφαλισθούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας, οι οποίες είναι:

- Η πλήρης κατανόηση εκ μέρους της Διοίκησης και των ανωτέρων στελεχών του δημόσιου οργανισμού: των στόχων της διαδικασίας ανίχνευσης, των πρακτικών διαστάσεων της διαδικασίας ανίχνευσης και των αντίστοιχων απαιτήσεων συνεργασίας του οργανισμού για την επιτυχή διεξαγωγή της ανίχνευσης, του πώς θα πρέπει να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της ανίχνευσης, των προϋποθέσεων αξιοποίησής τους σε ότι αφορά οργανωτικές αλλαγές, αξιοποίηση και κινητοποίηση στελεχών κλπ.
- Η δέσμευση της Διοίκησης του οργανισμού και βασικών ανωτέρων στελεχών του οργανισμού (π.χ. Γενικοί Διευθυντές, Διευθυντής Προσωπικού, κλπ.) για την ουσιαστική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της ανίχνευσης και την ένταξή τους σε μια, νέα για τους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς, λειτουργία «ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού» σε ότι αφορά οργανωτικές αλλαγές, αξιοποίηση και κινητοποίηση στελεχών.

Στο 3^ο στάδιο θα επιχειρηθεί μια εκστρατεία ευαισθητοποίησης (mobilisation campaign), στο οποίο μεγάλη σημασία αποδίδεται στην «επικοινωνιακή πολιτική» του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ώστε να καταστεί εφικτή η κινητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Με δεδομένες τις αγκυλώσεις και τις δυσκολίες, μια «εκστρατεία ευαισθητοποίησης» τόσο των στελεχών όσο και του προσωπικού βάσης των δημοσίων οργανισμών κρίνεται απαραίτητη.

Στο 4^ο Στάδιο προκρίνεται ως το βασικό αρχικό στάδιο της διαδικασίας ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών. Πρόκειται για μια χαρτογράφηση του αντικειμένου μέσα από τους στόχους και της προτεραιότητες τόσο των Επιχειρησιακών Σχεδίων και Προγραμμάτων σε επίπεδο Κεντρικής και Περιφερειακής Διοίκησης όσο και των επιμέρους κειμένων των Δημοσίων Οργανισμών όπως νομικών κειμένων, οργανισμών, καθηκοντολογίου (όπου υπάρχει), εγκυκλίων, κλπ. Στόχος στο στάδιο αυτό είναι η αποτύπωση των επιμορφωτικών αναγκών ως συνάρτηση της κατανομής ή/και ανακατανομής προτεραιοτήτων στόχων και επιδιώξεων του Οργανισμού στη βάση των ως άνω κειμένων, της διατύπωσης ή αναδιατύπωσης αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και περιγραφής προσόντων και

δεξιοτήτων. Πρόκειται για ένα στάδιο το οποίο περιγράφει τις δυνητικές ανάγκες του Οργανισμού σε προσόντα και δεξιότητες προσωπικού κατά θέση και ειδικότητα.

Ιδιαίτερα σημαντική στο στάδιο αυτό κρίνεται η αναγνώριση των επιχειρησιακών χαρακτηριστικών και του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η αναγνώριση του περιβάλλοντος του οργανισμού αφορά τα χαρακτηριστικά και το οργανωσιακό περιβάλλον του οργανισμού όπου θα διεξαχθεί η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και το ειδικότερο περιβάλλον και εμπειρία εκπαίδευσης του οργανισμού. Η αναγνώριση αυτή του περιβάλλοντος του οργανισμού αποτελεί απαραίτητο στοιχείο προετοιμασίας της εφαρμογής της διαδικασίας ανίχνευσης αλλά και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της.

Το 5^ο στάδιο αποτελεί τη Διαβούλευση –Αποτύπωση των Επιμορφωτικών αναγκών. Τα πορίσματα του προηγούμενου Σταδίου πρέπει απαραίτητως να τεθούν σε διαβούλευση με επιτελικά στελέχη των εμπλεκόμενων οργανισμών: Του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του υπό διερεύνηση δημόσιου οργανισμού πριν από οποιαδήποτε ενέργεια έναρξης της εμπειρικής διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών. Στόχος της διαβούλευσης είναι η αποσαφήνιση των προτεραιοτήτων του δημόσιου οργανισμού με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια και οι αντιστοιχούσες εκπαιδευτικές - επιμορφωτικές ανάγκες, καθώς και να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι προτεραιότητες επιμορφωτικών αναγκών σε αναφορά με τα επιχειρησιακά σχέδια αλλά και η διερεύνηση του κλίματος και των αντιλήψεων που επικρατούν στον Οργανισμό σχετικά με τις ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες, τις ανάγκες εκπαίδευσης, την εμπειρία εκπαίδευσης και την στάση του προσωπικού έναντι της εκπαίδευσης.

Στο 6^ο Στάδιο ακολουθεί η προκαταρκτική διερεύνηση των δεξιοτήτων, αντιλήψεων και αναγκών στελεχών του Οργανισμού με τη διεξαγωγή εστιασμένων συνεντεύξεων από ομάδες αποτελούμενες από ανώτερα στελέχη και συμμετοχή εκπροσώπου των εργαζομένων. Επιδίωξη είναι η προκαταρκτική διερεύνηση του κλίματος και των αντιλήψεων που επικρατούν στον Οργανισμό σχετικά με τις ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες, τις ανάγκες εκπαίδευσης, την εμπειρία εκπαίδευσης και την στάση του προσωπικού έναντι της εκπαίδευσης. Στόχος επίσης είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με τις ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες, τις ανάγκες εκπαίδευσης, την εμπειρία εκπαίδευσης και την στάση των

στελεχών απέναντι στις προτεραιότητες με τον τρόπο που θα έχουν αποτυπωθεί κατά τα προηγούμενα Στάδια της διαδικασίας.

Το 7^ο Στάδιο επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και οργάνωση της διαδικασίας ανίχνευσης, στο οποίο επιλέγονται τα εργαλεία ανίχνευσης (προσωπική συνέντευξη, αυτοσυμπλήρωση ερωτηματολογίου κ.λπ.). Η μέθοδος που προκρίνεται είναι η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων από τα ανώτερα στελέχη του Οργανισμού και σε δείγμα προσωπικού στη βάση ημιδομημένου Οδηγού Συνέντευξης προσαρμοσμένου κατάλληλα για κάθε κατηγορία υπαλλήλων, καθώς και η καταγραφική / απογραφική αποτύπωση στη βάση προδομημένου αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου τόσο από το σύνολο των στελεχών και το σύνολο του προσωπικού βάσης στην on line εκδοχή του (Υποδείγματα Ερωτηματολογίων βλ. Παράρτημα σελ. 110).

Στο 8^ο στάδιο θα πραγματοποιηθεί η επεξεργασία των πληροφοριών ανά πηγή και συνολικά, σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες του Οργανισμού, σε τέσσερα βήματα:

- Επιλογή και χρήση καταλληλότερων ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης των πληροφοριών
- Επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων στη βάση των αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων - Στατιστική ανάλυση των ερευνών
- Ποιοτική επεξεργασία υλικού
- Προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών του Οργανισμού

Στο 9^ο στάδιο της διαδικασίας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών καταλήγουμε στη διατύπωση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών ανά τμήμα/διεύθυνση μονάδα ή ομάδες στελεχών του Οργανισμού. Μια πρώτη προτεραιοποίηση προκύπτει από τα πορίσματα του Σταδίου της Διαβούλευσης και των Ομάδων Εστασμένης Συνέντευξης και το μέγεθος των ελλείψεων σε συνδυασμό με τον αριθμό των ατόμων που δηλώνουν ελλείψεις. Αυτή η κατ' αρχήν προτεραιοποίηση αναγκών οδηγεί στον προσδιορισμό στη συνέχεια θεματικών ενοτήτων και αντιστοίχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κάλυψης των ελλείψεων που καταγράφηκαν.

Στο 10^ο στάδιο και προτελευταίο προκύπτει η σύνταξη Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαίδευσης (Ε.Σ.Ε.). Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαίδευσης περιλαμβάνει όλα τα

απαραίτητα στοιχεία που θα οδηγήσουν στο συνολικό και τεκμηριωμένο σχεδιασμό των απαιτούμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Στα στοιχεία αυτά περιλαμβάνονται, οι στόχοι του φορέα, οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του, το αντίστοιχο προφίλ της ομάδας-στόχου (θέση εργασίας, αρμοδιότητες, κατηγορία και κλάδος, πλήθος υπαλλήλων), ο τόπος και ο χρόνος διεξαγωγής της επιμορφωτικής δράσης και το αναμενόμενο αποτέλεσμα για την υπηρεσία. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαίδευσης καταλήγει σε προτεινόμενους τίτλους επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η μεθοδολογία και τα εργαλεία της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις κ.λπ.), περιλαμβάνονται ως τεκμηρίωση της ορθότητας και της πληρότητας του Σχεδίου Εκπαίδευσης.

Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται αξιολόγηση της διαδικασίας ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, προκειμένου να επισημανθούν τα προβλήματα και οι αδυναμίες κατά τη διενέργεια της ανίχνευσης και καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών του φορέα από την Ομάδα των στελεχών του φορέα και του ΕΚΔΔΑ που τη σχεδίασε και την υλοποίησε, καθώς και να διατυπωθούν οι προτάσεις για τη βελτίωση και τον ανασχεδιασμό της διαδικασίας σε επόμενη εφαρμογή¹⁰³.

5.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το στάδιο της αξιολόγησης αποτελεί το τέταρτο και κρισιμότερο στάδιο του επιτυχημένου σχεδιασμού και της διενέργειας κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές πιστοποίησης¹⁰⁴:

- α) ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών
- β) σχεδιασμό θεματικών ενοτήτων βάσει των αποτελεσμάτων της ανίχνευσης,
- γ) υλοποίηση του επιμορφωτικού προγράμματος
- δ) αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης επιμόρφωσης.

¹⁰³ Αξιολόγηση, Σχεδιασμός, Οργάνωση και Εφαρμογή ανίχνευσης Εκπαιδευτικών- Επιμορφωτικών αναγκών, Οδηγός Εφαρμογής, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2011.

¹⁰⁴ Οδηγία για τη Διαδικασία Επιμόρφωσης (ISO 10015:1999).

Η αξιολόγηση ενός προγράμματος συνήθως προσδιορίζεται ως μια διαδικασία που στόχο έχει να καθορίσει κατά πόσο ο σχεδιασμός και η έκβαση του εκπαιδευτικού προγράμματος διεξήχθησαν με επιτυχία, καθώς και κατά πόσον επετεύχθησαν τα αποτελέσματα που έχουν τεθεί¹⁰⁵. Η αξιολόγηση αποτελεί οργανικό στοιχείο της διδακτικής-μαθησιακής διαδικασίας, η οποία αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων και ολοκληρώνεται με τον έλεγχο της επίτευξής τους. Πρώτιστος στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της γενικότερης λειτουργίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και η συνεχής ενημέρωση των συντελεστών, των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων για το αποτέλεσμα των προσπάθειών τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα.

Η διαδικασία της αξιολόγησης πάντως, δεν πραγματοποιείται χωρίς εμπόδια. Οι δυσκολίες που συναντά οφείλονται στο γεγονός ότι αφενός περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση ποσοτικών αποτελεσμάτων, αφετέρου ασχολείται με ανθρώπους και οργανισμούς, που συχνά εμφανίζονται διστακτικοί στο ενδεχόμενο της αξιολόγησης, τη στιγμή που η συνεργασία τους απαιτείται για την διεξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Η αξιολόγηση λοιπόν, προκειμένου να προχωρήσει δέχεται κάποιους συμβιβασμούς στη μεθοδολογία συγκέντρωσης των πληροφοριών, υπακούοντας στα χρονικά όρια και σε άλλου εξωτερικούς ή εσωτερικούς περιορισμούς και χρησιμοποιεί τη μέτρηση, χωρίς να περιορίζεται όμως από αυτή.

Στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων περιορίζεται κυρίως στο επίπεδο των εισροών, και συγκεκριμένα στην αξιολόγηση των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων και αφετέρου των διαδικασιών και μεθόδων εκπαίδευσης, καθώς και της καταλληλότητας των εκπαιδευτών. Κατά συνέπεια, δίνεται μικρότερη σημασία στην εκτίμηση των εκροών ή εξωτερικών αποτελεσμάτων (external outcomes) της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αναφέρονται στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και του οργανισμού γενικότερα.

Προκειμένου η διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας να συντελεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

¹⁰⁵ R.S. Cafarella, *Planning Programms for adult Learners*, San Francisco: Jossey Bass, 2002, p.225-227.

επιμόρφωσης και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, του στελεχειακού δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, απαιτείται η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης των σε όλα τα στάδια προετοιμασίας και υλοποίησής τους:

- πριν την διεξαγωγή ενός επιμορφωτικού προγράμματος, εκ των προτέρων αξιολόγηση (ex-ante evaluation)
- κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση του προγράμματος, διαμορφωτική αξιολόγηση (formative evaluation)
- μετά το πέρας του προγράμματος, αθροιστική αξιολόγηση (summative evaluation)
- μετά την παρέλευση ενός εύλογου χρονικού διαστήματος (6) έξι περίπου μηνών από την υλοποίηση του προγράμματος, εκ των υστέρων αξιολόγηση (ex-post evaluation)¹⁰⁶.

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει και μια συνοπτική αξιολόγηση της αξιολόγησης που διενεργήθηκε (μετα-αξιολόγηση), ώστε να διαπιστώνεται εάν και κατά πόσον οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτώνται στο πλαίσιο παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων έχουν απτή εφαρμογή στην καθημερινή διοικητική πρακτική σε βάθος χρόνου. Η εκ των υστέρων αξιολόγηση ειδικότερα διεξάγεται με συντελεστές τους επιμορφωθέντες και τους προϊσταμένους τους. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων δεν είναι πολλές φορές εφικτό να αποτιμηθεί με ποσοτικούς δείκτες, δεδομένου ότι οι παρεχόμενες γνώσεις και δεξιότητες δεν είναι πάντα άμεσα μετρήσιμες, όπως π.χ. στους τομείς της διοίκησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της διαχείρισης περιβαλλοντικών θεμάτων, της προστασίας πολιτιστικής κληρονομιάς κ.τ.λ..

Οι στόχοι μιας εκ των υστέρων αξιολόγησης είναι:

- Να διερευνηθεί η στάση των επιμορφωθέντων δημοσίων υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους ως προς την επιμόρφωση και τη δια βίου μάθηση γενικά.

¹⁰⁶ Σταμάτης Παλαιοκρασσάς, «Αξιολόγηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων/ Δραστηριοτήτων Μάθησης», σημειώσεις στο πλαίσιο του σεμιναρίου «Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση» τομέας Δημοσίου Management, ΙΝ.ΕΠ., Αθήνα 2005.

- Να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, δηλαδή αν και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της λειτουργίας των Υπηρεσιών τους.
- Να αναδειξεί τυχόν προβλήματα και δυσλειτουργίες που ενδέχεται να προκαλούνται στις Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα κατά την απουσία των στελεχών τους για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων και να εντοπίσει πιθανές αιτίες ή παράγοντες που συντελούν σε αυτά.
- Να εντοπίσει τυχόν νέα θεματικά πεδία και αντικείμενα μάθησης, που θα μπορούσαν ν' αποτελέσουν το περιεχόμενο επιμορφωτικών προγραμμάτων προκειμένου να καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στάση απέναντι στην Επιμόρφωση

Οι κρίσιμοι παράμετροι που διερευνώνται στο στάδιο αυτό είναι ενδεικτικά η άποψη των προϊσταμένων και υπαλλήλων για την επιμόρφωση, η συχνότητα παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, η πρόθεση και κίνητρα για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, τα κίνητρα που δίνονται από τους προϊσταμένους στους υπαλλήλους για τη συμμετοχή αυτών σε επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς και ο τρόπος επιλογής αυτών και τέλος, οι λόγοι και η σκοπιμότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Επίσης, διερευνάται, εάν και κατά πόσον το στελεχιακό δυναμικό του Δημόσιου Τομέα έχει αποκτήσει «κουλτούρα δια βίου μάθησης» επιδιώκοντας τη συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, ως μέσον για την επιστημονική και επαγγελματική του ολοκλήρωση. Η έννοια της «διαρκούς επιμόρφωσης» είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια της «δια βίου μάθησης», η οποία πλέον θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής Δημόσιας Διοίκησης η εύρυθμη λειτουργία της οποίας διασφαλίζει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αποτελεσματικότητα Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

Η αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, μετριέται με μεταβλητές που σχετίζονται α) με την αποτίμηση κόστους – οφέλους από τη συμμετοχή στην επιμορφωτική διαδικασία και β) με την αξιολόγηση συγκεκριμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Ειδικότερα, εξετάζεται, η συχνότητα εφαρμογής των αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων στην καθημερινή επιτέλεση εργασίας, ο βαθμός και ο τομέας στον οποίο διαπιστώνεται μεταβολή στην απόδοσή τους (μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος) καθώς και η άμεση εκτίμηση των υπαλλήλων για τη χρησιμότητα/αναγκαιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων και των προϊσταμένων για τα προσδοκώμενα οφέλη από τη διαδικασία της επιμόρφωσης (σχέση κόστους – οφέλους).

Ακόμη, σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη, είναι ο βαθμός συνάφειας του θεματικού περιεχόμενου των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε συνάρτηση με το αντικείμενο εργασίας. Τα παραπάνω θα πρέπει να συνεξεταστούν με το βαθμό εφαρμογής των νεοαποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων στην εργασία, ούτως ώστε να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσον η επιμόρφωση συνέβαλε πράγματι στην αναβάθμιση της επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων.

Προβλήματα και δυσλειτουργίες από την υλοποίηση Επιμόρφωσης

Διερευνώνται ενδεχόμενες δυσλειτουργίες που προκύπτουν στην Υπηρεσία κατά τη διάρκεια απουσίας των επιμορφωνόμενων, καθώς και ο βαθμός στον οποίο, κατά την κρίση των προϊσταμένων, αυτές επηρεάζουν τη σχέση κόστους – οφέλους από την επιμόρφωση. Ειδικότερα, επιχειρείται ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων ή ελλείψεων που υφίστανται συνεπεία της απουσίας των υπαλλήλων σε δράσεις επιμόρφωσης, σε συνάρτηση και με τον τρόπο επίλυσής τους (π.χ. αναπλήρωση από συναδέλφους). Από τα παραπάνω μπορούν επίσης να προκύψουν ενδείξεις για την ευελιξία των υπηρεσιών στην αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων που προκαλούνται λόγω της απουσίας του προσωπικού σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Προτάσεις για εισαγωγή νέων θεματικών πεδίων

Τέλος, ο εντοπισμός των θεματικών πεδίων επιμόρφωσης που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση συντελεί στο να αποκρυσταλλωθεί μια εικόνα για τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Επιπλέον μπορούν να συγκεντρωθούν ενδιαφέροντα στοιχεία για τις ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών της Δ.Δ. και Τ.Α. σε θέματα Νέων Τεχνολογιών-Πληροφορικής, δεδομένων των αυξημένων απαιτήσεων της Κοινωνίας της Πληροφορίας¹⁰⁷.

Το τελικό στάδιο της αξιολόγησης πραγματοποιείται μέσα σε χρονικό ορίζοντα εξαμήνου από την επιστροφή του υπαλλήλου στην υπηρεσία του, προκειμένου να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά, αλλά και στη λειτουργία των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το ΙΝ.ΕΠ. αποστέλλει στις υπηρεσίες ερωτηματολόγια, στα οποία καλούνται να απαντήσουν, αφενός οι επιμορφωθέντες για το βαθμό αξιοποίησης των γνώσεων που αποκόμισαν, αφετέρου οι προϊστάμενοί τους για τη βελτίωση που διαπίστωσαν στον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών όπου προΐστανται. Στη συνέχεια, παρατίθενται παραδείγματα από εκθέσεις αποτίμησης της αποτελεσματικότητας συγκεκριμένων προγραμμάτων που δόθηκαν από επιμορφωμένους, η φιλοσοφία των οποίων ακολουθεί την ανωτέρω ανάλυση.

5.3.1. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Βέλτιστων πρακτικών

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα αποτελέσματα από την έκθεση αποτίμησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τη συνεργασία ευρωπαϊκών φορέων επιμόρφωσης. Η έκθεση αποτίμησης εστάλη ηλεκτρονικά ή/και δόθηκε εντύπως στους επιτυχόντες 8 επιμορφωτικών προγραμμάτων Βέλτιστων Πρακτικών που υλοποιήθηκαν το χρονικό διάστημα 1/11/2009-28/2/2010 (βλ. Παράρτημα Ερωτηματολόγιο σελ. 127). Από τους 109 Επιτυχόντες ανταποκρίθηκαν εντός της προθεσμίας (έως 15/5/2010) που έθετε η Έκθεση Αποτίμησης, 46 άτομα, όπως φαίνεται ανά πρόγραμμα στον παρακάτω πίνακα:

¹⁰⁷ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση, Οδηγός Εφαρμογής, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2010.

A/A	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ	ΤΙΤΛΟΣ ΠΡ/ΤΟΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΕΠΙΤΥΧΟΝΤΕΣ	ΑΡ. ΕΚΘΕΣΕΩΝ
1	16/11/2009	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ (ΕΙΡΑ)	80028P09	15	5
2	23/11/2009	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΩΝ	87084M09	15	9
3	7/12/2009	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT)	80157M09	16	4
4	18/1/2010	ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ: ΠΩΣ ΘΑ ΕΝΙΣΧΥΘΕΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ, ΤΟΠΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (ΕΙΡΑ)	80012M10	15	6
5	25/1/2010	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	83005M10	11	3
6	25/1/2010	ΘΕΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ Δ.Δ. – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (NATIONAL SCHOOL OF GOVERNMENT)	80011M10	12	6
7	1/2/2010	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	80013M10	12	7
8	8/2/2010	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	80014M10	13	6
			ΣΥΝΟΛΟ	109	46

Στην ερώτηση πως εφάρμοσαν στην υπηρεσία τους τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα, οι επιμορφωμένοι απάντησαν ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν χρησίμευσαν στη συμμετοχή σε επιτροπές, στην υποβολή εισηγήσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και στην ιεράρχηση της στοχοθεσίας και στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι περισσότεροι εξ αυτών δυσκολεύτηκαν να θέσουν σε εφαρμογή τις γνώσεις αυτές κυρίως λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, της απουσίας διοικητικής κουλτούρας, της έλλειψης υποδομών-οικονομικών πόρων, της απροθυμίας και έλλειψη συνεργασίας των συναδέλφων και την απουσία Στρατηγικού Σχεδιασμού του φορέα.

Οι επιμορφωμένοι τέλος, διατύπωσαν προτάσεις σχετικά με τη λειτουργία του ΙΝ.ΕΠ., όπως την οργάνωση ευέλικτων επιμορφωτικών προγραμμάτων υπό μορφή workshops με εκπαίδευση σε πρακτικά θέματα που άπτονται της εργασιακής καθημερινότητας των καταρτιζόμενων, θέσπιση προϋπόθεσης για την ανάληψη θέσης ευθύνης, η υποχρεωτική παρακολούθηση επιλεγμένων σεμιναρίων, όπως: e-

government, management και τέλος την υλοποίηση εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των υπηρεσιών.

5.3.2. Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Διευθυντικών Στελεχών του Δημόσιου Τομέα

Το ΙΝ.ΕΠ. προχώρησε σε μια αντίστοιχη έρευνα αποτίμησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης σε εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων του Δημόσιου Τομέα. Η έκθεση αποτίμησης εστάλη ηλεκτρονικά ή/και δόθηκε εντύπως στους επιτυχόντες των επιμορφωτικών προγραμμάτων με τίτλο Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών, που υλοποιήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα 14/9/2009-12/3/2010 (βλ Παράρτημα Ερωτηματολόγιο σελ. 132).

A/A	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΕΠΙΤΥΟΝΤΕΣ
1	14/9/2009	ΤΡΙΠΟΛΗ	84038M09	19
2	21/9/2009	ΤΡΙΠΟΛΗ	84041M09	22
3	19/10/2009	ΤΡΙΠΟΛΗ	84069M09	19
4	22/2/2010	ΣΕΡΡΕΣ	81143M10	18
5	22/2/2010	ΤΡΙΠΟΛΗ	84015M10	19
6	8/3/2010	ΡΙΟ	83053M10	18
			ΣΥΝΟΛΟ	115

Στους επιμορφωμένους δόθηκαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και τα κύρια συμπεράσματα που εξάγονται είναι τα εξής:

- Οι εφαρμογές που θα επιθυμούσαν να υλοποιήσουν περισσότερο στις υπηρεσίες είναι η Διοίκηση μέσω στόχων, η μέτρηση της αποδοτικότητας, ο σχεδιασμός δράσεων φορέα, αξιολόγηση πορείας στόχων φορέα και η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- Οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την υλοποίηση καινοτόμων εφαρμογών αναφέρονται στην έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, στο ασαφές κανονιστικό πλαίσιο και στην έλλειψη υποδομών.
- Το 80% των καταρτιζόμενων ανέφερε ότι το επιμορφωτικό πρόγραμμα επηρέασε σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική απόδοση στους τομείς της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, στη διαχείριση κρίσεων, στη

βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στη ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων και στο προγραμματισμό των δράσεων.

- Οι καταρτιζόμενοι απάντησαν ότι από το επιμορφωτικό πρόγραμμα. α. **Δημόσιοι Οργανισμοί και Ευρωπαϊκό Περιβάλλον:** Σημαντικές πολιτικές σε Εθνικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο, Ε.Σ.Π.Α. και ειδικότερα το Ε.Π. 'Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, εφάρμοσαν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν προτείνοντας έργα προς ένταξη, ενέργειες απόκτησης διαχειριστικής επάρκειας και προετοιμασία και σύνταξη μελετών.
- Για το επιμορφωτικό Πρόγραμμα β. Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, ο τρόπος εφαρμογής των γνώσεων και δεξιοτήτων συναντάται στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς και στον ορθολογικό καταμερισμό εργασιών.
- Στο επιμορφωτικό πρόγραμμα γ. **Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών :** Μοντέλα Διοίκησης, ικανότητες και χαρακτηριστικά των Διευθυντών της Δημόσιας Διοίκησης, Σχεδιασμός και εφαρμογή Οργανωτικών αλλαγών, οι αντίστοιχες απαντήσεις αφορούσαν την υιοθέτηση συμμετοχικού management και την παρακίνηση-ενθάρρυνση των υπαλλήλων.
- Η εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων από το επιμορφωτικό πρόγραμμα δ. Σχεδιασμός και Διαχείριση Οργανωσιακών Αλλαγών πραγματοποιήθηκε κυρίως ως προς την υποβολή προτάσεων οργανωσιακής αλλαγής της υπηρεσίας αλλά και ότι δεν υπήρξε καμία εφαρμογή των εν λόγω γνώσεων.
- Τέλος, για το επιμορφωτικό πρόγραμμα ε. Σχεδιασμός και εφαρμογή Στρατηγικής. Επιχειρησιακά Σχέδια και υλοποίησή τους, οι επιμορφωμένοι απάντησαν ότι μπόρεσαν να βελτιωθούν στον τομέα της προετοιμασίας-εκπόνησης επιχειρησιακών σχεδίων, στη συγκεκριμενοποίηση των στόχων και στην επαναξιολόγηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Αναφορικά με το αν μπόρεσαν να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στο επίπεδο λειτουργίας της υπηρεσίας, αναφέρθηκε η καλύτερη αξιοποίηση-διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεχής παρακολούθηση υλοποίησης στόχων της υπηρεσίας και η βελτίωση προγραμματισμού εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η εκπαιδευτική διαδικασία της χώρας μας βελτιώνεται σταδιακά, τόσο ως προς την ποιότητα εκπαίδευσης, όσο και ως προς την έκτασή της. Η λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τις εκπαιδευτικές του μονάδες, αλλά και η χρηματοδότηση των σχετικών δράσεων από το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, έχουν συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση του θεσμού της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ιδιαίτερη βαρύτητα παίζει και η σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την αποτελεσματικότητα των τομεακών δημόσιων πολιτικών, αλλά και τη δομολειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών.

Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης θα πρέπει να αξιολογείται τελικά, όχι ως προς την επιτυχία του ίδιου του εκπαιδευτικού συμβάντος αλλά ως προς το κατά πόσον οι αναβαθμισμένες στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευθέντων είναι εκείνες που θα οδηγήσουν στην επιχειρησιακή βελτίωση του φορέα τους. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται συμπληρωματικά ως προς τις δομολειτουργικές παρεμβάσεις. Εκπαίδευση, οργανωτικές μελέτες και συμβουλευτική υποστήριξη των υπηρεσιών θα πρέπει να αποτελέσουν ένα ενιαίο και συνεκτικό πλαίσιο υπηρεσιακής αναβάθμισης. Επιπλέον τα προσωπικά ενδιαφέροντα και οι στόχοι σταδιοδρομίας των εργαζομένων απαιτείται να συνδεθούν συμπληρωματικά με τις υπηρεσιακές προτεραιότητες. Η στρατηγική αλλά και τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να προκύπτουν ως συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων. Εργαλεία όπως τα προσωπικά προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων, τα στρατηγικά πλαίσια δεξιοτήτων και τα σχέδια σταδιοδρομίας (career paths) θα πρέπει να αξιοποιηθούν εκτεταμένα.

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης πρέπει, ενισχυόμενη σημαντικά σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, να μετατραπεί σε Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και να διευρύνει τη στρατηγική της λειτουργία συνδέοντας την εκπαίδευση με την γενικότερη οριζόντια πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού της ελληνικής διοίκησης. Ο ρόλος της βεβαίως δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην εποπτεία του ΕΚΔΔΑ και στην εκ του μακρόθεν παρακολούθηση των λοιπών φορέων επιμόρφωσης. Δεν θα πρέπει να εμπλέκεται καν στα θέματα εκπαίδευσης αυτά καθ’

αυτά, στο βαθμό που η σχετική τεχνογνωσία ενυπάρχει και αναμένεται ότι θα αναπτύσσεται περαιτέρω στον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα, δηλαδή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Αντίθετα απαιτείται να καλύψει το τεράστιο κενό που υφίσταται σήμερα ανάμεσα στην οργανωσιακή βελτίωση και την διοικητική καινοτομία των υπηρεσιών και την εκπαίδευση ως ένα εκ των εργαλείων διασφάλισής τους.

Οι μονάδες εκπαίδευσης των υπουργείων και ΝΠΔΔ θα πρέπει επίσης να αναβαθμισθούν σημαντικά, μέσα από την στελέχωσή τους με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα τους δώσει την δυνατότητα να αξιοποιούν δόκιμες και συστηματικές μεθοδολογίες ανίχνευσης αναγκών και αξιολόγησης και να συνδέουν την εκπαίδευση με την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα. Εξαιρετικά σημαντικός μπορεί να καταστεί ο ρόλος τους ως συνδετικού μηχανισμού μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων του φορέα τους, οι οποίοι γίνονται αποδέκτες των οργανωτικών και λειτουργικών εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και της αρμόδιας Διεύθυνσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αλλά και του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται και η διαδικασία που εισήχθη με το Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/2011 «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου τεχνολογίας υπολογιστών 'Διόφαντος'»),, κατά την οποία, όπως αναλύθηκε και ανωτέρω, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α θα συνεργάζεται εφεξής με όλους τους φορείς του δημοσίου, προκειμένου να ανιχνευθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε φορέα ξεχωριστά, προκειμένου να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης προσαρμοσμένα στους στρατηγικού στόχους και ανάγκες του κάθε φορέα. Παράλληλα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει δρομολογήσει παρόμοια συνεργασία, αναπτύσσοντας την ίδια μεθοδολογία με αυτή της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, προκειμένου να γίνει μια συνολική αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσφέρει. Αποσκοπεί, με αυτό τον τρόπο, να εντοπίσει τις αδυναμίες και να βελτιώσει την ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε αυτά με τη σειρά τους να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, άρα και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Κρίσιμο παράγοντα, για τη βελτίωση εκπαιδευτικής διαδικασίας του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί η προσπάθεια του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και των εκπαιδευτικών μονάδων του να συνδέσουν την υλοποίηση των

εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους με τυποποίηση μεθοδολογιών και ανάπτυξη δράσεων ανίχνευσης αναγκών και αξιολόγησης αποτελεσμάτων σε στενή συνεργασία με τις μονάδες εκπαίδευσης αλλά και με τις μονάδες αποδέκτες των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, αυτές καθ' αυτές. Ήδη το Ε.Κ.Δ.Δ.Α έχει αναπτύξει Οδηγούς εφαρμογής για τα δύο πιο σημαντικά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αυτό της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των επιμορφωτικών προγραμμάτων, βάσει των οποίων θα εξαχθούν βασικά συμπεράσματα σε συνεργασία με τα στελέχη που συνεργάζονται και δραστηριοποιούνται στις Διευθύνσεις εκπαίδευσης όλων των φορέων του Δημόσιου τομέα (Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ. κ.α.).

Όσον αφορά την προεισαγωγική εκπαίδευση, συνειδητοποιούμε ότι δεν έχει γίνει μια συστηματική προσπάθεια αξιολόγησης αυτής. Αρχικά, πρέπει να προσδιορισθούν με ακρίβεια οι θέσεις υποδοχής των αποφοίτων, ήδη από τον εισαγωγικό διαγωνισμό. Οι θέσεις αυτές ασφαλώς θα πρέπει να είναι τέτοιας φύσης ώστε να αιτιολογείται η ειδική όσο και μακρόχρονη εκπαίδευση των κατόχων τους, θα πρέπει δηλαδή να απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που να μην είναι εύκολο να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν «επί τω έργω» (on the job), δηλαδή μέσα από την τρέχουσα λειτουργία των υπηρεσιών. Συνδυάζοντας και τις βασικές, ακαδημαϊκές γνώσεις, καθώς και με την κατάλληλη επιμόρφωση, τα στελέχη που αποφοιτούν θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στη διεκπεραίωση των περισσότερων διοικητικών λειτουργιών.

Οι δεξιότητες και γνώσεις που αποκτούν οι απόφοιτοι πρέπει να ανταποκρίνονται σε πεδία όπως η στρατηγική και επιτελική διοίκηση, η διαχείριση επιχειρησιακών προγραμμάτων, η ανάπτυξη προσωπικού, η εισαγωγή καινοτομιών, η διαχείριση του ψηφιακού περιβάλλοντος κ.α.. Επίσης, οι ανωτέρω δεξιότητες πρέπει να τυποποιηθούν και να αποτυπωθούν σε συγκεκριμένα προφίλ οργανικών θέσεων που θα καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι. Αυτό όμως προϋποθέτει την εδραίωση στην ελληνική δημόσια διοίκηση των επιτελικών λειτουργιών, η ανάπτυξη των οποίων είναι απαραίτητη για την αύξηση τόσο της αποδοτικότητας του Κράτους, όσο και της ανάγκης για εξειδικευμένο προσωπικό.

Αναφορικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που προσφέρονται από τους φορείς του δημοσίου, αυτά πρέπει να ξεκινούν από την υπηρεσιακή πραγματικότητα και να επιστρέφουν σε αυτή. Οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτώνται μέσω αυτών

καθίστανται ουσιαστικότερες και αποτελεσματικότερες μόνο όταν συνδέονται άμεσα με τη πράξη. Επομένως, απαιτείται να επικεντρώνονται τόσο στην οργανωτική δομή των φορέων, όσο και στα καθήκοντα των υπαλλήλων, γεγονός που προϋποθέτει την ύπαρξη καθηκοντολογίου στις δημόσιες υπηρεσίες. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να συνδέονται και με την ιεραρχική ανέλιξη και σταδιοδρομία του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην κατάληψη συγκεκριμένων θέσεων με βάση τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και φιλοδοξίες. Πρέπει οι στόχοι σταδιοδρομίας να συνδέονται και να υποστηρίζουν την στρατηγική και ανάπτυξη του οργανισμού, προκειμένου οι εκπαιδευτικές δράσεις να παρακολουθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη και να προσαρμόζονται σε αυτή.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, αποτελώντας το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης μέσω της εκπαίδευσης, έρχεται να υποστηρίξει τις παραπάνω δράσεις. Προκειμένου όμως να συντελέσει αποτελεσματικά το έργο του, πρέπει να διατεθούν οι απαιτούμενοι εθνικοί πόροι, αφού πρόκειται για έργο συγχρηματοδοτούμενο, ώστε να προχωρήσει πιο δυναμικά. Αν και η απορρόφηση κρίνεται ικανοποιητική, σε σύγκριση με τα άλλα Επιχειρησιακά Προγράμματα, οι οργανωσιακές αλλαγές που επέρχονται στις δημόσιες υπηρεσίες, η απαίτηση για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η σταδιακή ενίσχυση εφαρμογών νέων τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες σε οικονομικό, τεχνολογικό κ.α. επίπεδο, επιβάλλουν την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, άρα και την ανάγκη για περεταίρω ενίσχυση των πολιτικών εκπαίδευσης.

Τέλος, απαιτείται μια αλλαγή της διοικητικής κουλτούρα του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, κυρίως όσον αφορά στην εναντίωση σε κάθε επικείμενη αλλαγή. Δεδομένο είναι ότι θα πρέπει να υπερκεραστούν οι όποιες αντιρρήσεις της διοίκησης αλλά και των υπαλλήλων στις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να επιθυμούν και οι ίδιοι να επιμορφωθούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους και να συνεργάζονται ως προς αυτή την κατεύθυνση. Οι αντιστάσεις προς τις αλλαγές εδράζονται στην πεποίθηση ότι μπορεί να απολεσθούν κεκτημένα δικαιώματα από την αλλαγή της παρούσας κατάστασης του οργανισμού στην επιθυμητή. Η συνειδητοποίηση, όμως, ότι η ατομική βελτίωση των δημοσίων

υπαλλήλων έχει θετικές συνέπειες που αντανακλώνται στην προσωπική και υπηρεσιακή τους κατάσταση, αλλά και στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, θα οδηγήσει τελικά και στην αποδοχή του θεσμού της εκπαίδευσης.

Συνοψίζοντας, το σημαντικότερο στοιχείο που απαιτείται είναι η ενσωμάτωση της εκπαιδευτικής λειτουργίας και των μηχανισμών της σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διοικητικής καινοτομίας και εκσυγχρονισμού. Μόνο ως εργαλείο αναδιοργάνωσης και καινοτομίας η επαγγελματική εκπαίδευση αποκτά τον κρίσιμο κοινωνικό της ρόλο. Οι απαιτούμενες αλλαγές δεν μπορούν συνεπώς ούτε να δρομολογηθούν ούτε να λειτουργήσουν αποκλειστικά στον χώρο της προεισαγωγικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Απαιτούνται ευρύτερες μεταβολές που θα επιτρέψουν στις υπηρεσίες να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον της δράσης τους και την εντός αυτού λειτουργία της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια «ζωντανή» διαδικασία και ως τέτοια επιδέχεται βελτιωτικές κινήσεις που θα την καταστήσουν ακόμη πιο ποιοτική και ωφέλιμη για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Α.Ι. Τάχος-Ι. Συμεωνίδης, *Ερμηνεία Υπαλληλικού κώδικα, Σύστημα Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου*, 1999.
2. Αξιολόγηση, Σχεδιασμός, Οργάνωση και Εφαρμογή ανίχνευσης Εκπαιδευτικών- Επιμορφωτικών αναγκών, Οδηγός Εφαρμογής, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2011.
3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση, Οδηγός Εφαρμογής, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2010.
4. Αλ. Κόκκος, *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Ιούνιος 2005.
5. Αν. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος, *Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων*, Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998.
6. Αν. Μακρυδημήτρης, *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Επιμ. Ηλ. Πραβίτα, γ' έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 2008.
7. Αρ. Πασσάς, Θ. Τσέκος, *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων*, Μελέτες ΙΝΕ, Αθήνα 2004.
8. Γρ. Παγκάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Τόμος Α, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1998.
9. Δ. Ξένος, *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003.
10. Ε. Πετρίδου, *Ο ρόλος της αξιολόγησης της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική*, 1993.
11. Έκθεση του Υπουργείου Ανάπτυξης «*Στρατηγική της Λισσαβόνας: στόχοι και πορεία επίτευξής τους*» Αθήνα, Ιανουάριος 2005.
12. Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τεύχος 21.
13. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013, ΥΠΕΣ, Αθήνα 2007
14. Λ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2001.
15. Μ. Ραμματά, *Η Διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 32.

16. Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003.
17. Ξ. Λαζάρου, *Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της Παραγωγικότητας*, Λευκωσία, 1996
18. Π. Καρκατσούλης, Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα 1998.
19. Σταμάτης Παλαιοκρασσάς, «Αξιολόγηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων/ Δραστηριοτήτων Μάθησης», σημειώσεις στο πλαίσιο του σεμιναρίου «Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση» τομέας Δημοσίου Management, ΙΝ.ΕΠ., Αθήνα 2005.
20. Χ. Κανελλόπουλος, *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, 1991.
21. Χ. Κ. Κανελλόπουλος και Ν. Παπαλεξανδρή, *Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα, 1990.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. D. Kirkpatrick, *Great Ideas Revirited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model, Training and Development*, Vol. 50, 1996.
2. Gillet, B., *Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail*. Paris: Les editions d'organisations, 1973.
3. Kaufman, R. *Planning educational systems: A results-based approach*. Lancaster, PA: Technomic, 1988.
4. Kaufman, R. *Strategic planning plus: An organizational guide*. Newbury Park, CA: Sage. 1992.
5. M. Janicke, *Η αποτυχία του κράτους: η αδυναμία της πολιτικής στη βιομηχανική κοινωνία*, Εκ. Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη, 1992.
6. OECD, *Public Service Training Systems in OECD Countries*, SIGMA Papers no 16.
7. Richterich, R. and J. Chancerell., *Identifying the needs of adults learning a foreign language*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall., 1987.
8. Riegle, R. P., «*Conceptions of Faculty Development*» in *Educational Theory* vol.37, 1987.
9. R.S. Cafarella, *Planning Programms for adult Learners*, San Francisco: Jossey Bass, 2002

10. Win May & Dixie Fisher, “*Needs Assessment in Medical Education*”, introductory (pre-workshop) paper, M.Ed. course, University of Southern California, 1994.
11. Witkin, Belle Ruth & Altschuld, James W., *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1995

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1. Συνέντευξη με τον κ. Ψυχάρη Ιωάννη, Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
2. Συνέντευξη με την κα Τζανέτου Αγγελική, Προϊσταμένη του Τμήματος Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
3. Συνέντευξη με τον κ. Μεσσάρη Διονύση, Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας του ΙΝ.ΕΠ..
4. Συνέντευξη με τον κ. Τσιμάρη Δημήτρη, Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

1. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α’/11.04.1991), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης της και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
2. Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206 Α’/08.10.1997), «Τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις».
3. Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206 Α’/08.10.1997), «Τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις».
4. Οδηγία για τη Διαδικασία Επιμόρφωσης (ISO 10015:1999).
5. Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α’/09.21.2003) «Τροποποιήσεις του Ν.1388/1983 “Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης”, ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».
6. Ν.3528/2007 «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ 26/Α’/9-2-2007).
7. Π.Δ. 57 (ΦΕΚ 59 Α’/14.03.2007), «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».

8. Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263 Α'/23.11.2007), «Ρυθμίσεις ανεξάρτητων αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών».
9. Π.Δ. 1/2008 (ΦΕΚ 1 Α'/07.01.2008), «Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».
10. Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71 Α'/ 19.5.2010) για την εκπαίδευση.
11. Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α'/07.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
12. Ν.3895/2010 (ΦΕΚ 206 Α'/8.12.2010), «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα».
13. Ν.3966/2011 (ΦΕΚ 118/Α'/24.5.2011), «Πρότυπα Πειραματικά Σχολεία, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση Ινστιτούτου υπολογιστών “ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ” και λοιπές διατάξεις».
14. Π.Δ. 65/2011 (ΦΕΚ 147 Α'/27.06.2011).
15. Ν.4002/2011 (ΦΕΚ 180 Α'/22.08.2011), άρθρο 68. «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου».

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

1. <http://www.gspa.gr>
2. <http://www.ekdd.gr>
3. <http://www.ops.gr>
4. <http://www.ypepth.gr>
5. <http://www.esdi.gr>
6. <http://www.nsph.gr>
7. <http://www2.mfa.g>
8. <http://www.astynomia.gr>
9. <http://www.setha.mil.gr>
10. http://www.ekdd.gr/cyprus/Project_now_el.html
11. <http://www.kpolykentro.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ

Παρακαλούμε, διαβάστε προσεκτικά τις ακόλουθες ερωτήσεις και απαντήστε με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια και ειλικρίνεια.

Η συνεργασία σας είναι πολύ σημαντική, καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στον προσδιορισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών σας αναγκών και θα μας βοηθήσουν στο σχεδιασμό αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων, ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες και τα αποτελέσματα της εργασίας σας, αλλά και η αποδοτικότητα και η λειτουργία της Υπηρεσίας σας γενικότερα.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι θα εξασφαλιστεί η απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχετε και ότι αυτές θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παραπάνω έρευνας.

Σας παρακαλούμε να επιστρέψετε συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο εντός 10 ημερών (μέχρι τις/τη .../.../200...)

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία!

1. Ποια είναι τα πιο σημαντικά (3-5) καθήκοντα που ασκείτε στο πλαίσιο της θέσης εργασίας σας. Παρακαλώ περιγράψτε συνοπτικά τις αντίστοιχες επιμέρους εργασίες (4 κυριότερες) που εκτελείτε για την διεκπεραίωση καθενός από αυτά;

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
1.	1..... 2..... 3..... 4.....
2.	1..... 2..... 3..... 4.....
3.	1..... 2..... 3..... 4.....
4.	1..... 2..... 3..... 4.....

5.	1..... 2..... 3..... 4.....
---------	--------------------------------------

2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό εμπλέκεστε στα παρακάτω καθήκοντα (με ✓):

	καθόλου	Σπάνια (1-2 φορές το χρόνο)	Κάποιες φορές το μήνα	Κάποιες φορές την εβδομάδα	Καθημερινά
Σχεδιασμός και παρακολούθηση έργων / προγραμμάτων:					
ο Σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων					
ο Παρακολούθηση υλοποίησης αναπτυξιακών προγραμμάτων					
ο Συνεργασία με διεθνείς και Ε.Ε. οργανισμούς					
ο Διαχείριση προγραμμάτων και έργων συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε.					
ο Άλλο					
Υπηρεσίες προς τον πολίτη / επιχειρήσεις					
ο Υπηρεσίες πληροφόρησης του πολίτη					
ο Υπηρεσίες πληροφόρησης των επιχειρήσεων					
ο Έκδοση σχετικών πιστοποιητικών					
ο Χορήγηση εγγράφων/ πιστοποιητικών					
ο Διαχείριση μητρώων					
ο Άλλο					
Λοιπές υπηρεσίες επιχειρησιακού χαρακτήρα					
ο Εφαρμογή πολιτικών και μέτρων					
ο Οργάνωση / διαχείριση δράσεων και εκδηλώσεων					
ο Διενέργεια διοικητικών ελέγχων					
ο Διενέργεια τεχνικών ελέγχων					
ο Επιβολή κυρώσεων / προστίμων					
ο Άλλο					
Διαχείριση και αξιοποίηση υλικών πόρων οργανισμού					
ο Κατάρτιση και εκτέλεση προϋπολογισμού					
ο Διαχείριση δαπανών και εσόδων					
ο Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών					
ο Διαχείριση υλικού, διαχείριση αποθήκης					
ο Διαχείριση ακίνητης περιουσίας του Φορέα					
ο Συντήρηση εγκαταστάσεων, κτιρίου, φύλαξη κλπ.					
ο Άλλο					
Διαχείριση και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων οργανισμού					
ο Διαχείριση θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού					
ο Ανάπτυξη και επιμόρφωση προσωπικού					
ο Αξιολόγηση προσωπικού					

ο Διοικητική οργάνωση υπηρεσιών (οργανισμός, στελέχωση κλπ.).					
ο Άλλο					
Διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών					
ο Διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών					
ο Γραμματειακή υποστήριξη					
ο Διοικητική/ γραμματειακή υποστήριξη επιτροπών και συμβουλίων					
ο Άλλο					
Διαχείριση Δημοσίων Σχέσεων					
ο Παροχή πληροφόρησης					
ο Τήρηση υλικού σχετικού με τις δραστηριότητες του φορέα					
ο Σύνταξη ενημερωτικού υλικού που αφορά στις δραστηριότητες του φορέα					
ο Άλλο					
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση / διαχείριση πληροφορίας					
ο Διαχείριση ηλεκτρονικής πληροφορίας					
ο Συντήρηση / διαχείριση υποδομών, δικτύων και εφαρμογών / συστημάτων Πληροφορικής					
ο Ανάπτυξη εφαρμογών / συστημάτων Πληροφορικής					
ο Μελέτες / προτάσεις για προμήθεια υλικού και λογισμικού					
ο Τεχνική υποστήριξη χρηστών και εφαρμογών					
ο Προώθηση της εισαγωγής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Φορέα					
ο Άλλο					

ΓΝΩΣΕΙΣ	Απαραίτητες	χρήσιμες	Τις κατέχω πλήρως	Τις κατέχω μερικώς
1. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το γνωστικό αντικείμενο της θέσης εργασίας				
2. Γνώσεις οικονομικής διαχείρισης				
3. Γνώσεις προγραμματισμού ή/και προϋπολογισμού				
4. Γνώσεις διαχείρισης / παρακολούθησης έργων				
5. Γνώσεις σχετικές με όραμα, αποστολή και στρατηγικές του Φορέα				
6. Γνώσεις σχετικές με τις διαδικασίες λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης				
7. Γνώσεις εθνικής νομοθεσίας				
8. Γνώσεις Ευρωπαϊκής νομοθεσίας				
9. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ				
10. Γνώσεις διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού				
11. Γνώσεις σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης πολιτών				
12. Γνώσεις χρήσης Η/Υ (Microsoft Office ή συναφή πακέτα)				
13. Γνώσεις χρήσης δια-δικτύου				
14. Εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ (π.χ. για βάσεις δεδομένων, λειτουργικά συστήματα)				
15. Γνώσεις ξένων γλωσσών				
16. Γνώσεις διαδικασιών χρηματοδότησης από την Ε.Ε.				
17. Γνώσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government)				
18. Άλλες (παρακαλώ περιγράψτε επιγραμματικά)				
.....				
.....				

Ο πίνακας αυτός μπορεί να συμπληρωθεί και με άλλες κατηγορίες με βάση τους Κύκλους και το μητρώο του ΕΚΛΑΔΑ.

3. Σημειώστε με (✓) α) ποιες από τις παρακάτω γνώσεις θεωρείτε απαραίτητες και ποιες απλώς χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων σας, β) ποιες από αυτές κρίνετε ότι τις κατέχετε πλήρως ή μερικώς.

4. Σημειώστε με (✓) α) ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες θεωρείτε απαραίτητες και ποιες απλώς χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων σας, β) ποιες από αυτές κρίνετε ότι τις διαθέτετε πλήρως ή μερικώς.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	απαραίτητες	χρήσιμες	διαθέσιμες πλήρως	διαθέσιμες μερικώς
1. Μεθοδικότητα				

2. Ομαδικότητα / δυνατότητα καλής συνεργασίας				
3. Τήρηση δεσμεύσεων & χρονοδιαγραμμάτων				
4. Πρωτοβουλία				
5. Ταχύτητα				
6. Ικανότητα διοίκησης / ηγεσία				
7. Ικανότητα επικοινωνίας και παρουσίασης θεμάτων				
8. Ικανότητα προσαρμογής και συνεχούς μάθησης				
9. Οργανωτική ικανότητα				
10. Αναλυτική σκέψη				
11. Συνθετική σκέψη				
12. Επίλυση προβλημάτων				
13. Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων				
14. Ευελιξία / δεκτικότητα σε αλλαγές				

1. Παρακαλώ αναφέρετε συνοπτικά τα σημαντικότερα προβλήματα/δυσκολίες (1-4) που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, τα οποία μειώνουν την αποδοτικότητά σας, κατά την κρίση σας

1.
2.
3.
4.

6. Με βάση τη θέση που κατέχετε, σημειώστε πόσο συχνά επικοινωνείτε με (✓):

	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ (καθημερινά)	ΣΥΧΝΑ (2-3 φορές/ εβδομάδα)	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (2-3 φορές/ μήνα)	ΣΠΑΝΙΑ (2-3 φορές/ χρόνο)	ΠΟΤΕ
1. Πολίτες					
2. Επιχειρήσεις					
3. Εξωτερικούς συνεργάτες					
4. Άλλα τμήματα του Φορέα σας					
5. Δημόσιες υπηρεσίες εκτός του Φορέα σας					

7. Έχετε εύκολη πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφορίες που χρειάζεστε στη δουλειά σας;

A. ΝΑΙ ☐

B. ΟΧΙ ☐

7α. Αν ΟΧΙ, πού οφείλεται η δυσκολία πρόσβασης;

i. Έλλειψη απαιτούμενων υποδομών	☐
----------------------------------	--------------------------

ii. Ελλιπής διάχυση πληροφοριών	☐
iii. Προσωπική αδυναμία χειρισμού Η/Υ	☐
iv. Έλλειψη σύνδεσης Internet	☐
Άλλος (προσδιορίστε).....	λόγος: ☐

8. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων σας και των εργασιών σας, κάνετε χρήση:

	καθημερινά	Συχνά (1 φορά/ εβδομάδα)	Μερικές φορές (1 φορά/ 20 μέρες)	Σπάνια (1 φορά/ 2 μήνο)	ποτέ
A. ηλεκτρονικού υπολογιστή					
B. του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου					
Γ. του διαδικτύου					

9. Σε τι βαθμό διευκολύνει και επιταχύνει την εργασία σας η χρήση Η/Υ;

καθόλου	Λίγο	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;

1. Πολύ	☐
2. Αρκετά	☐
3. Λίγο	☐
4. Καθόλου	☐

2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι/ες επαγγελματικοί σας στόχοι/φιλοδοξίες για τα επόμενα 1-2 έτη (αναφέρετε επιγραμματικά από 1 έως 3):

- a.
..
- b.
.
- c.
..

3. Έχετε παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης στο παρελθόν;

NAI OXI
☐ ☐

12 α. Αν ΝΑΙ, συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα:

ΘΕΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ(Ημ/νίες)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΩΡΕΣ)
1.		
2.		
3.		
4.		
...		

4. Σημειώστε, κατά προτεραιότητα, από (1) έως (5) θέματα στα οποία θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση, προκειμένου να εκτελείτε με επιτυχία την εργασία σας.

1.
2.
3.
4.
5.

5. Σημειώστε αριθμό και κλάδο - κατηγορία των στελεχών των οποίων προϊστάσθε

ΚΛΑΔΟΣ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ -	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
1.	
2.	
3.	
4.	
...	
ΣΥΝΟΛΟ	

ΓΝΩΣΕΙΣ	απαραίτητες	χρήσιμες	Τις κατέχουν πλήρως	Τις κατέχουν μερικώς
1.Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το γνωστικό αντικείμενο της θέσης εργασίας				
2.Γνώσεις οικονομικής διαχείρισης				
3.Γνώσεις προγραμματισμού ή/και προϋπολογισμού				
4.Γνώσεις διαχείρισης / παρακολούθησης έργων				
5.Γνώσεις σχετικές με όραμα, αποστολή και στρατηγικές του Φορέα				
6.Γνώσεις σχετικές με τις διαδικασίες λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης				
7.Γνώσεις εθνικής νομοθεσίας				
8.Γνώσεις Ευρωπαϊκής νομοθεσίας				
9.Γνώσεις σύγχρονου μάντζμεντ				
10. Γνώσεις διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού				
11. Γνώσεις σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης πολιτών				
12. Γνώσεις χρήσης Η/Υ (Microsoft Office ή συναφή πακέτα)				
13. Γνώσεις χρήσης δια-δικτύου				
14. Εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ(π.χ. για βάσεις δεδομένων, λειτουργικά συστήματα)				
15. Γνώσεις ξένων γλωσσών				
16. Γνώσεις διαδικασιών χρηματοδότησης από την Ε.Ε.				
17. Γνώσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government)				
18. Άλλες (παρακαλώ περιγράψτε επιγραμματικά)				

6. Σημειώστε τον αριθμό των στελεχών του Τμήματος/της Διεύθυνσής σας ανά κλάδο-κατηγορία α) για τα οποία θεωρείτε τις παρακάτω γνώσεις απαραίτητες ή απλώς χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων τους, β) τα οποία κρίνετε ότι κατέχουν πλήρως ή μερικώς τις παρακάτω γνώσεις.

16. Σημειώστε τον αριθμό των στελεχών του Τμήματος/της Διεύθυνσής σας ανά κλάδο-κατηγορία α) για τα οποία θεωρείτε τις παρακάτω δεξιότητες απαραίτητες ή απλώς

χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων τους, β) τα οποία κρίνετε ότι διαθέτουν πλήρως ή μερικώς τις παρακάτω δεξιότητες.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	απαραίτητες	χρήσιμες	Διαθέσιμες πλήρως	διαθέσιμες μερικώς
1. Μεθοδικότητα				
2. Ομαδικότητα / δυνατότητα καλής συνεργασίας				
3. Τήρηση δεσμεύσεων & χρονοδιαγραμμάτων				
4. Πρωτοβουλία				
5. Ταχύτητα				
6. Ικανότητα διοίκησης / ηγεσία				
7. Ικανότητα επικοινωνίας και παρουσίασης θεμάτων				
8. Ικανότητα προσαρμογής και συνεχούς μάθησης				
9. Οργανωτική ικανότητα				
10. Αναλυτική σκέψη				
11. Συνθετική σκέψη				
12. Επίλυση προβλημάτων				
13. Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων				
14. Ευελιξία / δεκτικότητα σε αλλαγές				

17. Παρακαλώ σημειώστε πόσα από τα στελέχη του τμήματός σας έχουν τις παρακάτω στάσεις/ συμπεριφορές, κατά την εκτίμησή σας:

ΣΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	καθόλου	λίγο	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό
1. Είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας					
2. Αισθάνονται δέσμευση στους στόχους που έχουν τεθεί					
3. Προσπαθούν για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις					
4. Αναλαμβάνουν υπευθυνότητες					
5. Συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους					
6. Δείχνουν ενδιαφέρον για την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη					
7. Δείχνουν αφοσίωση στο έργο που τους έχει ανατεθεί					
8. Είναι πρόθυμοι να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα					
9. Ενδιαφέρονται για τις τεχνολογικές εξελίξεις					

18. Πώς αντιμετωπίζετε τυχόν δυσκολίες του τμήματός σας λόγω της απουσίας του προσωπικού σε εκπαίδευση;

i. Με ανάθεση των καθηκόντων των εκπαιδευόμενων σε άλλα στελέχη του Τμήματος	☐
ii. Με προσωρινή μετακίνηση προσωπικού	☐
iii. Δεν αντιμετωπίζονται και δημιουργούνται προβλήματα στη λειτουργία της Υπηρεσίας	☐
iv. Άλλο: (περιγράψτε)	☐

19. Υλοποιούνται ενέργειες ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών του τμήματός σας από την αρμόδια Διεύθυνση του Φορέα σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕΝ
 ΞΕΡΩ
☐ ☐ ☐

20. Ποια θέματα επιμόρφωσης θα ήταν πιο χρήσιμα για το προσωπικό του τμήματός σας, κατά την κρίση σας (αναφέρετε 2-5);

1.
2.
3.
4.
5.

Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ - ΣΤΕΛΕΧΗ

Παρακαλούμε, διαβάστε προσεκτικά τις ακόλουθες ερωτήσεις και απαντήστε με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια και ειλικρίνεια.

Η συνεργασία σας είναι πολύ σημαντική, καθώς οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν στον προσδιορισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών σας αναγκών και θα μας βοηθήσουν στο σχεδιασμό αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων, ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες και τα αποτελέσματα της εργασίας σας, αλλά και η αποδοτικότητα και η λειτουργία της Υπηρεσίας σας γενικότερα.

Σας διαβεβαιώνουμε ότι θα εξασφαλιστεί η απόλυτη εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχετε και ότι αυτές θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της παραπάνω έρευνας.

Σας παρακαλούμε να επιστρέψετε συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο εντός 10 ημερών (μέχρι τις/τη .../.../200...)

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία!

1. Ποια είναι τα πιο σημαντικά (3-5) καθήκοντα που ασκείτε στο πλαίσιο της θέσης εργασίας σας. Παρακαλώ περιγράψτε συνοπτικά τις αντίστοιχες επιμέρους εργασίες (4 κυριότερες) που εκτελείτε για την διεκπεραίωση καθενός από αυτά;

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
1.	1..... 2..... 3..... 4.....
2.	1..... 2..... 3..... 4.....
3.	1..... 2..... 3..... 4.....
4.	1..... 2..... 3.....

	4.....
5.	1..... 2..... 3..... 4.....

2. Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό εμπλέκεστε στα παρακάτω καθήκοντα (με ✓):

	καθόλου	Σπάνια (1-2 φορές το χρόνο)	Κάποιες φορές το μήνα	Κάποιες φορές την εβδομάδα	Καθημερινά
Σχεδιασμός και παρακολούθηση έργων / προγραμμάτων:					
ο Σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων					
ο Παρακολούθηση υλοποίησης αναπτυξιακών προγραμμάτων					
ο Συνεργασία με διεθνείς και Ε.Ε. οργανισμούς					
ο Διαχείριση προγραμμάτων και έργων συγχρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε.					
ο Άλλο					
Υπηρεσίες προς τον πολίτη / επιχειρήσεις					
ο Υπηρεσίες πληροφόρησης του πολίτη					
ο Υπηρεσίες πληροφόρησης των επιχειρήσεων					
ο Έκδοση σχετικών πιστοποιητικών					
ο Χορήγηση εγγράφων/ πιστοποιητικών					
ο Διαχείριση μητρώων					
ο Άλλο					
Λοιπές υπηρεσίες επιχειρησιακού χαρακτήρα					
ο Εφαρμογή πολιτικών και μέτρων					
ο Οργάνωση / διαχείριση δράσεων και εκδηλώσεων					
ο Διενέργεια διοικητικών ελέγχων					
ο Διενέργεια τεχνικών ελέγχων					
ο Επιβολή κυρώσεων / προστίμων					
ο Άλλο					
Διαχείριση και αξιοποίηση υλικών πόρων οργανισμού					
ο Κατάρτιση και εκτέλεση προϋπολογισμού					
ο Διαχείριση δαπανών και εσόδων					
ο Προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών					
ο Διαχείριση υλικού, διαχείριση αποθήκης					
ο Διαχείριση ακίνητης περιουσίας του Φορέα					
ο Συντήρηση εγκαταστάσεων, κτιρίου, φύλαξη κλπ.					
ο Άλλο					
Διαχείριση και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων οργανισμού					
ο Διαχείριση θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού					
ο Ανάπτυξη και επιμόρφωση προσωπικού					
ο Αξιολόγηση προσωπικού					

ο Διοικητική οργάνωση υπηρεσιών (οργανισμός, στελέχωση κλπ.).					
ο Άλλο					
Διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών					
ο Διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών					
ο Γραμματειακή υποστήριξη					
ο Διοικητική/ γραμματειακή υποστήριξη επιτροπών και συμβουλίων					
ο Άλλο					
Διαχείριση Δημοσίων Σχέσεων					
ο Παροχή πληροφόρησης					
ο Τήρηση υλικού σχετικού με τις δραστηριότητες του φορέα					
ο Σύνταξη ενημερωτικού υλικού που αφορά στις δραστηριότητες του φορέα					
ο Άλλο					
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση / διαχείριση πληροφορίας					
ο Διαχείριση ηλεκτρονικής πληροφορίας					
ο Συντήρηση / διαχείριση υποδομών, δικτύων και εφαρμογών / συστημάτων Πληροφορικής					
ο Ανάπτυξη εφαρμογών / συστημάτων Πληροφορικής					
ο Μελέτες / προτάσεις για προμήθεια υλικού και λογισμικού					
ο Τεχνική υποστήριξη χρηστών και εφαρμογών					
ο Προώθηση της εισαγωγής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Φορέα					
ο Άλλο					

ΓΝΩΣΕΙΣ	απαραίτητες	χρήσιμες	Τις κατέχω πλήρως	Τις κατέχω μερικώς
1. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το γνωστικό αντικείμενο της θέσης εργασίας				
2. Γνώσεις οικονομικής διαχείρισης				
3. Γνώσεις προγραμματισμού ή/και προϋπολογισμού				
4. Γνώσεις διαχείρισης / παρακολούθησης έργων				
5. Γνώσεις σχετικές με όραμα, αποστολή και στρατηγικές του Φορέα				
6. Γνώσεις σχετικές με τις διαδικασίες λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης				
7. Γνώσεις εθνικής νομοθεσίας				
8. Γνώσεις Ευρωπαϊκής νομοθεσίας				
9. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ				
10. Γνώσεις διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού				
11. Γνώσεις σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης πολιτών				
12. Γνώσεις χρήσης Η/Υ (Microsoft Office ή συναφή πακέτα)				
13. Γνώσεις χρήσης δια-δικτύου				
14. Εξειδικευμένες γνώσεις Η/Υ(π.χ. για βάσεις δεδομένων, λειτουργικά συστήματα)				
15. Γνώσεις ξένων γλωσσών				
16. Γνώσεις διαδικασιών χρηματοδότησης από την Ε.Ε.				
17. Γνώσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government)				
18. Άλλες (παρακαλώ περιγράψτε επιγραμματικά)				

Ο πίνακας αυτός μπορεί να συμπληρωθεί και με άλλες κατηγορίες με βάση τους Κύκλους και το μητρώο του ΕΚΔΔΑ.

3. Σημειώστε με (✓) α) ποιες από τις παρακάτω γνώσεις θεωρείτε απαραίτητες και ποιες απλώς χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων σας, β) ποιες από αυτές κρίνετε ότι τις κατέχετε πλήρως ή μερικώς.

4. Σημειώστε με (✓) α) ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες θεωρείτε απαραίτητες και ποιες απλώς χρήσιμες για την επιτυχή επιτέλεση των καθηκόντων σας, β) ποιες από αυτές κρίνετε ότι τις διαθέτετε πλήρως ή μερικώς.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	απαραίτητες	χρήσιμες	διαθέσιμες πλήρως	διαθέσιμες μερικώς
1. Μεθοδικότητα				
2. Ομαδικότητα / δυνατότητα καλής συνεργασίας				
3. Τήρηση δεσμεύσεων & χρονοδιαγραμμάτων				
4. Πρωτοβουλία				

5. Ταχύτητα				
6. Ικανότητα διοίκησης / ηγεσία				
7. Ικανότητα επικοινωνίας και παρουσίας θεμάτων				
8. Ικανότητα προσαρμογής και συνεχούς μάθησης				
9. Οργανωτική ικανότητα				
10. Αναλυτική σκέψη				
11. Συνθετική σκέψη				
12. Επίλυση προβλημάτων				
13. Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων				
14. Ευελιξία / δεκτικότητα σε αλλαγές				

5. Παρακαλώ αναφέρετε συνοπτικά τα σημαντικότερα προβλήματα/δυσκολίες (1-4) που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, τα οποία μειώνουν την αποδοτικότητά σας, κατά την κρίση σας

1.
2.
3.
4.

6. Με βάση τη θέση που κατέχετε, σημειώστε πόσο συχνά επικοινωνείτε με (✓):

	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ (καθημερινά)	ΣΥΧΝΑ (2-3 φορές/ εβδομάδα)	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ (2-3 φορές/ μήνα)	ΣΠΑΝΙΑ (2-3 φορές/ χρόνο)	ΠΟΤΕ
1. Πολίτες					
2. Επιχειρήσεις					
3. Εξωτερικούς συνεργάτες					
4. Άλλα τμήματα του Φορέα σας					
5. Δημόσιες υπηρεσίες εκτός του Φορέα σας					

7. Έχετε εύκολη πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφορίες που χρειάζεστε στη δουλειά σας;

A. ΝΑΙ ☐

B. ΟΧΙ ☐

7α. Αν ΟΧΙ, πού οφείλεται η δυσκολία πρόσβασης;

i. Έλλειψη απαιτούμενων υποδομών	☐
ii. Ελλιπής διάχυση πληροφοριών	☐
iii. Προσωπική αδυναμία χειρισμού Η/Υ	☐
iv. Έλλειψη σύνδεσης Internet	☐
Άλλος	λόγος: ☐

(προσδιορίστε).....	
---------------------	--

8. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων σας και των εργασιών σας, κάνετε χρήση:

	καθημερινά	Συχνά (1 φορά/ εβδομάδα)	Μερικές φορές (1 φορά/ 20 μέρες)	Σπάνια (1 φορά/ 2μηνιο)	ποτέ
A. ηλεκτρονικού υπολογιστή					
B. του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου					
Γ. του διαδικτύου					

9. Σε τι βαθμό διευκολύνει και επιταχύνει την εργασία σας η χρήση Η/Υ;

καθόλου	Λίγο	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

10. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;

2. Πολύ	☐
3. Αρκετά	☐
4. Λίγο	☐
5. Καθόλου	☐

11. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι/ες επαγγελματικοί σας στόχοι/φιλοδοξίες για τα επόμενα 1-2 έτη (αναφέρετε επιγραμματικά από 1 έως 3):

1.
- ..
2.
- ..
3.
- ..

12. Έχετε παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης στο παρελθόν;

ΝΑΙ ΟΧΙ
☐ ☐

12 α. Αν ΝΑΙ, συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα:

ΘΕΜΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ(Ημ/νίες)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΩΡΕΣ)
------	-------------------------------	--------------------

1.		
2.		
3.		
4.		
...		

13. Σημειώστε, κατά προτεραιότητα, από (1) έως (5) θέματα στα οποία θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση, προκειμένου να εκτελείτε με επιτυχία την εργασία σας.

1.
2.
3.
4.
5.

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ
ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ**

**Α. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΠΟ ΤΟ/Η ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ/ΧΟΥΣΑ ΣΤΟ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

Α 1. Η επιμόρφωση που σας παρείχε το ΙΝ.ΕΠ. είχε: (σημειώστε X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας (σχετικές Γνώσεις, Δεξιότητες) | ☐ |
| 2. Έμμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας σας | ☐ |
| 3. Δεν είχε καμία σχέση | ☐ |

Α 2. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκομίσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε; (σημειώστε X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| 1. Καθημερινά | ☐ |
| 2. Συχνά (σε εβδομαδιαία βάση) | ☐ |
| 3. Μερικές φορές (σε μηνιαία βάση) | ☐ |
| 4. Σπάνια (1 – 2 φορές το εξάμηνο) | ☐ |
| 5. Ποτέ | ☐ |

Α 3. Σε περίπτωση που δε χρησιμοποιήθηκαν άμεσα οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήσατε στο επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε, θεωρείτε ότι υπάρχει προοπτική να χρησιμοποιηθούν; (σημειώστε X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Στο επόμενο εξάμηνο | ☐ |
| 2. Στους επόμενους 12 μήνες | ☐ |
| 3. Ποτέ | ☐ |
| 4. Δε γνωρίζω | ☐ |

Α 4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι εφαρμόζονται όσα αποκομίσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε; (σημειώστε X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Σε μεγάλο βαθμό | ☐ |
| 2. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό | ☐ |
| 3. Σε μικρό βαθμό | ☐ |
| 4. Καθόλου | ☐ |

Α 5. Ποια εμπόδια θεωρείτε ότι υφίστανται και δυσκολεύουν την εφαρμογή όσων αποκομίσατε στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα; (Σημειώστε X

στις περιπτώσεις που σας εκφράζουν)

1. Οι αντιστάσεις των συναδέλφων μου για αλλαγές ☐
2. Η υπάρχουσα οργανωτική δομή της υπηρεσίας μου ☐
3. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο ☐
4. Η ανεπάρκεια υποδομών, εξοπλισμού και εργαλείων ☐
5. Η μη αποτελεσματική κατανομή και αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων από το Φορέα μου ☐
6. Δεν υπήρχαν εμπόδια ☐
7. Άλλο, ☐
προσδιορίστε.....

Α 5α. Συσχετίστε τις εφαρμογές που θέλετε να υλοποιήσετε στη υπηρεσία σας μετά τη συμμετοχή σας στο επιμορφωτικό πρόγραμμα με τις δυσκολίες που συναντάτε στο εργασιακό σας περιβάλλον

<i>Εφαρμογές που θα θέλατε να υλοποιήσετε στην υπηρεσία σας</i>	<i>Δυσκολίες που αντιμετωπίζετε στην εφαρμογή και σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον</i>
1.	
2.	
3.	
.....	

Α 6. Σε ποιο βαθμό το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολουθήσατε επηρέασε την επαγγελματική σας απόδοση; (σημειώστε Χ στο αντίστοιχο πλαίσιο)

1. Σε μεγάλο βαθμό ☐
2. Σε αρκετά μεγάλο βαθμό ☐
3. Σε μικρό βαθμό ☐
4. Καθόλου ☐

Α 6α. Αν ναι, παρακαλούμε εξηγήστε με ενδεικτικό/-ά παράδειγμα/-τα.

1.
..
2.
..
3.
..

A7. Μετά την εκπαίδευσή σας παρατηρήσατε προστιθέμενη αξία στις ικανότητες/δεξιότητες σας με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η λειτουργία της Υπηρεσίας σας; Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα. [Κλίμακα - 5:απόλυτα, 1:καθόλου]

	ΒΑΘΜΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ				
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	5	4	3	2	1
1. Οργανωσιακές	☐	☐	☐	☐	☐
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	☐	☐	☐	☐	☐
3. Συστημική σκέψη	☐	☐	☐	☐	☐
4. Διοίκηση έργου	☐	☐	☐	☐	☐
5. Διοίκηση με στόχους	☐	☐	☐	☐	☐
6. Ομαδικότητα/ Συμμετοχή	☐	☐	☐	☐	☐
7. Ενδοϋπηρεσιακή Επικοινωνία	☐	☐	☐	☐	☐
8. Διαχείριση κρίσεων	☐	☐	☐	☐	☐
9. Εξυπηρέτηση πολίτη/ων (ποιότητα-ποσότητα-χρόνος)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Κανόνες Διαφάνειας	☐	☐	☐	☐	☐
11. Σύνθεση προτάσεων για αλλαγές	☐	☐	☐	☐	☐
12. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλες ικανότητες (προσδιορίστε)					
13.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	☐	☐	☐	☐	☐

B. ΕΠΙΠΕΔΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

B1. Πώς εφαρμόσατε στην υπηρεσία σας τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκομίσατε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Θεματική Ενότητα Επιμορφωτικού Προγράμματος	Πρακτική Εφαρμογή στην εργασία σας. (Συγκεκριμένες ενέργειες /Πρωτοβουλίες που αναλάβατε σε επίπεδο εφαρμογής ή σχεδιασμού)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

B2.Αναφέρατε τις σημαντικότερες αλλαγές που προκαλέσατε στο επίπεδο λειτουργίας της υπηρεσίας και σε αυτές πιστεύετε ότι συνέβαλε η εκπαίδευσή σας .

1.
2.
3.
4.

B 3. Με ποιο τρόπο μεταφέρατε στην υπηρεσία σας τα οφέλη που αποκομίσατε και την εμπειρία σας από το επιμορφωτικό πρόγραμμα; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

1. Υπέβαλα γραπτή έκθεση στον/ην προϊστάμενο/η ☐
2. Μοίρασα εκπαιδευτικό υλικό στους συναδέλφους ☐
3. Έκανα συζητήσεις με συναδέλφους ☐
4. Ενημέρωσα το προσωπικό της υπηρεσίας σε ομαδική συζήτηση – παρουσίαση ☐
5. Χρησιμοποιώ τα όσα έμαθα στην καθημερινή μου εργασία ☐
6. Πρότεινα στον/ην προϊστάμενο/η ή τη Δ/νη Εκπ/σης να παρακολουθήσουν και άλλα στελέχη το επιμορφωτικό πρόγραμμα ☐
7. Δεν έκανα καμία ενέργεια ☐
8. Άλλο, ☐
προσδιορίστε.....

B 4. Ο/Η προϊστάμενός/η σας στην προοπτική συμμετοχής σας σε επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ., αντιδρά: (σημειώστε X στο αντίστοιχο πλαίσιο)

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Πολύ θετικά | ☐ |
| 2. Θετικά | ☐ |
| 3. Ουδέτερα | ☐ |
| 4. Αρνητικά | ☐ |
| 5. Πολύ αρνητικά | ☐ |

B 5. Κατά τη γνώμη σας, το ΙΝ.ΕΠ. ως φορέας επιμόρφωσης:

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ | ΔΕΝ ΞΕΡΩ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Συμβάλλει στην επιτέλεση του έργου του Φορέα σας | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Θα μπορούσε να συμβάλλει περισσότερο στην αποτελεσματικότερη επιτέλεση του έργου σας | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Δεν έχει σημαντική συμβολή στην καλύτερη επιτέλεση του έργου σας | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Θα πρέπει να επεκταθεί και σε άλλα θεματικά πεδία | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Δε χρειάζεται να επεκταθεί σε άλλα θεματικά πεδία, γιατί αυτά καλύπτονται από άλλους Φορείς Επιμόρφωσης | ☐ | ☐ | ☐ |

B 6. Άλλες παρατηρήσεις – προτάσεις σχετικά με την επιμόρφωση που παρέχει το ΙΝ.ΕΠ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ο/Η Συμμετέχων/χουσα
στο Επιμορφωτικό Πρόγραμμα

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ				
Ονοματεπώνυμο:				
ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ				
Πόσο πιστεύετε ότι αυξήθηκαν οι γνώσεις και οι δεξιότητές σας στα παρακάτω αντικείμενα; (Συμπληρώστε χ στο αντίστοιχο πλαίσιο)				
ΘΕΜΑ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ
Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών	☐	☐	☐	☐
Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς(ΕΣΠΑ) και ειδικότερα το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»	☐	☐	☐	☐
Διοικητική ικανότητα με χρήση σύγχρονων μεθόδων/εργαλείων διοίκησης	☐	☐	☐	☐
Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	☐	☐	☐	☐
Θέματα ενδοϋπηρεσιακής επικοινωνίας-συνεργασίας-διαχείρισης συγκρούσεων	☐	☐	☐	☐
Θέματα επικοινωνίας με το κοινό και Δημοσίων Σχέσεων	☐	☐	☐	☐
Σχεδιασμός οργανωσιακών αλλαγών και Επιχειρησιακά Σχέδια για την επίτευξη στόχων της υπηρεσίας σας	☐	☐	☐	☐
ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ				
Βαθμολογήστε τους εισηγητές (Απο 1 μέχρι 10,10=ΑΡΙΣΤΑ)				
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ	ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ	ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΥΠΟΔΟΜΗ				

Αξιολογείστε τα ακόλουθα (Συμπληρώστε χ στο αντίστοιχο πλαίσιο):				
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΚΑΛΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ	ΜΕΤΡΙΑ
Γραμματειακή Υποστήριξη	☐	☐	☐	☐
Αίθουσα	☐	☐	☐	☐
Εποπτικά μέσα	☐	☐	☐	☐
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ				
Πώς κρίνετε συνολικά (Συνολική αίσθηση) το επιμορφωτικό πρόγραμμα ως προς τα ακόλουθα θέματα:	ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ	ΚΑΛΟ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ	ΜΕΤΡΙΟ
Γνώσεις και δεξιότητες που αποκομίσατε	☐	☐	☐	☐
Εισηγητές που χρησιμοποιήθηκαν	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευομένων	☐	☐	☐	☐
Ενθάρρυνση-Εμπύχωση	☐	☐	☐	☐
Περιβάλλον υλοποίησης του προγράμματος	☐	☐	☐	☐
Επιλογή περιεχομένων	☐	☐	☐	☐
Δόμηση περιεχομένων	☐	☐	☐	☐
Εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε	☐	☐	☐	☐
Διδακτικές μέθοδοι και μέσα	☐	☐	☐	☐
Ανταπόκριση στις προσδοκίες σας	☐	☐	☐	☐
Χρησιμότητα στην καθημερινή πρακτική	☐	☐	☐	☐
Διάρκεια προγράμματος	☐	☐	☐	☐
Άλλο:	☐	☐	☐	☐
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ				

Κατά πόσο το πρόγραμμα επιμόρφωσης ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες σας;

ΠΟΛΥ
☐

ΑΡΚΕΤΑ
☐

ΛΙΓΟ
☐

ΕΛΑΧΙΣΤΑ
☐

ΑΛΛΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

1. ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	☐
2. ΔΙΑΡΚΕΙΑ	☐
3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ	☐
4. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	☐
5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	☐
6. ΩΡΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	☐
7. ΑΛΛΟ:	☐