



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**  
**«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ**

**ΚΑΡΑΤΖΟΓΛΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ:**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: M32/09**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2011**

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο, αναπληρωτή καθηγητή, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του και τη συνεργασία μας αλλά και τον κ.Ματάκο Αθανάσιο, υποψήφιο Διδάκτορα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την επιστημονική του συνδρομή στις δυσκολίες της έρευνας. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην έρευνα δείχνοντας μεγάλη προθυμία να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις και αφιερώνοντας αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο τους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη .....	5
1.Εισαγωγή .....	6
2.Συνοπτική Περιγραφή της Δομής.....	6

### - ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ -

#### ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

3. Το νέο πλαίσιο δράσης και οι Οργανισμοί μάθησης .....	7
4. Ο ρόλος, οι στόχοι και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	11
5. Τα στάδια οργάνωσης της εκπαίδευσης.....	19
Τα στάδια της αξιολόγησης .....	30
6. Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ευρώπη .....	38
7. Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα .....	46
Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα .....	46
Παρουσίαση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης .....	48
Άλλοι φορείς εκπαίδευσης.....	68

**-ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ -**

**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ  
ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

8. Μεθοδολογία Έρευνας.....	71
Σκοπός της μεθοδολογίας .....	71
Περιγραφή της συλλογής των δεδομένων .....	71
9. Παρουσίαση δεδομένων Έρευνας.....	72

**-ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ-**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

10. Συμπεράσματα .....	88
11. Επίλογος .....	91
12. Βιβλιογραφία.....	93

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή, η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής δημιουργούν νέα δεδομένα για την απασχόληση. Η εφαρμογή των νέων μεθόδων εργασίας και νέων αντιλήψεων σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εισάγει την έννοια του οργανισμού μάθησης (learning organization) που δημιουργεί και αποκτά την απαραίτητη γνώση και επιπλέον αλλάζει τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι συμβατικές προσεγγίσεις επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν παρέχουν δυνατότητες εύκολης προσαρμογής σε αυτές τις μεταβολές. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και τμημάτων, αλλά και χρήση αποτελεσματικότερων και συναινετικών μορφών εκπαίδευσης.

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Θα επικεντρωθούμε στο δημόσιο τομέα διότι αυτός διατελεί τις υπηρεσίες του κράτους και για ορισμένες υπηρεσίες αποτελεί το μοναδικό φορέα παροχών. Συνεπώς, οι πολίτες δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Η μοναδικότητα της παροχής ορισμένων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα αποτελεί και το βασικότερο λόγο για την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αναβάθμισής του. Η έννοια της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης στους δημόσιους οργανισμούς επικεντρώνεται στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και φυσικά την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Θα γίνει αναφορά στο ρόλο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που αποτελεί τον Εθνικό Στρατηγικό Φορέα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και θα εξεταστεί το σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, οι εκπαιδευτικές μεθοδολογίες, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και γενικότερα το υφιστάμενο σύστημα της εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Θα επιχειρηθεί επίσης, μια ευσύνοπτη καταγραφή των πρακτικών της ευρωπαϊκής εμπειρίας, μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα μέσω της οποίας θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο κρίσιμο ερώτημα του εάν υπάρχει τελικώς στρατηγική της επιμόρφωσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

## **1.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 αλλά και η ευελιξία ενός οργανισμού είναι βασικά στοιχεία για την επιβίωση του, η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει αλλά και από την ικανότητα των στελεχών του, τα οποία αποτελούν εξάλλου και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Καθοριστικός 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 ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών γνώσεων που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. (Κανελλόπουλος, 1991).

Στο δημόσιο τομέα οι αλλαγές επέρχονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Η δημόσια διοίκηση καλείται στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, 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 των δημοσίων υπηρεσιών 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 των δημοσίων υπαλλήλων.

## **2.ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ**

Η παρούσα έρευνα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει ως στόχο να διερευνήσει το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα μπορεί να χωριστεί σε τρία μέρη:

Το πρώτο μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελεί το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει συγκέντρωση στοιχείων από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναφορικά με το ρόλο, τους στόχους και τα οφέλη της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού και μια ανάλυση των σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακολουθεί μια καταγραφή της ευρωπαϊκής εμπειρίας αναφορικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, μια ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα και μια παρουσίαση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που αποτελεί και τον Εθνικό Στρατηγικό Φορέα Επιμόρφωσης της χώρας μας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το πρακτικό μέρος και περιλαμβάνει την παρουσίαση της μεθοδολογίας και των ερευνητικών δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ενώ στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τη σύγκριση του θεωρητικού και ερευνητικού μέρους της εργασίας.

### **3.ΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ**

Κάθε Οργανισμός για να είναι όχι μόνο βιώσιμος, αλλά και ανταγωνιστικός, προβαίνει σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό. Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η οποία πρέπει να διέπεται από τις παρακάτω αρχές:

-Η ανάπτυξη των προσόντων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού.

-Η οργάνωση της εργασίας πρέπει να επιδιώκει την υψηλή αποδοτικότητα. Με αυτό το δεδομένο η οργάνωση της εργασίας πρέπει να είναι δομημένη έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων και να τους παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και στην εφαρμογή. Η παροχή όχι μόνο ευθυνών, αλλά και αρμοδιοτήτων, έχει αποδειχτεί ότι αποτελεί ισχυρό κίνητρο, ώστε οι εργαζόμενοι να εργάζονται αποδοτικότερα χρησιμοποιώντας όλο το απόθεμα γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτουν.

-Ο στόχος δεν είναι απλώς η κατάρτιση, αλλά η μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι αν η εκπαίδευση των εργαζομένων αποβλέπει σε μια «πυροσβεστική» κατάρτιση και δεν εξελιχθεί σε μάθηση που θα διαπερνά όλη την ιεραρχία του οργανισμού, τότε δεν θα έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή την δημιουργία οργανισμού ικανού να μαθαίνει, να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Η σημασία που δίνεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και άρα στη μάθηση οφείλεται στις αναδιαρθρώσεις σε θέματα οργάνωσης της εργασίας. Η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και η ενσωμάτωσή τους σε όλες σχεδόν τις διαστάσεις της καθημερινής ζωής χτίζουν μια παγκόσμια Κοινωνία της Πληροφορίας με νέα δεδομένα για την απασχόληση. Η εφαρμογή των νέων μεθόδων εργασίας και νέων αντιλήψεων σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εισάγει την έννοια του οργανισμού μάθησης (learning organization) που δημιουργεί και αποκτά την απαραίτητη γνώση και επιπλέον αλλάζει τον τρόπο σκέψης και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι προσπάθειες των διοικήσεων να εισάγουν την κουλτούρα του οργανισμού μάθησης οφείλονται στο γεγονός ότι ο οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στη μάθηση μπορεί και προσαρμόζεται στις συνεχείς και ταχύτατες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές μεταβολές και συνεπώς έχει ένα αυξημένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους οργανισμούς που υιοθετούν πιο παραδοσιακά μοντέλα. Οι συμβατικές προσεγγίσεις κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δεν παρέχουν δυνατότητες εύκολης προσαρμογής σε αυτές τις μεταβολές. Υπάρχει αυξημένη ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και τμημάτων, αλλά και χρήση αποτελεσματικότερων και συναινετικών μορφών εκπαίδευσης. Η κουλτούρα του οργανισμού μάθησης που προωθεί το «σκεπτόμενο εργατικό δυναμικό» και που παρέχει την δυνατότητα αξιοποίησής του μέσω συμμετοχικών διαδικασιών, ουσιαστικά συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ο στόχος στον οργανισμό μάθησης δεν είναι μόνο η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά παράλληλα και η βελτίωση της ποιότητας, γι' αυτό διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους πιο παραδοσιακούς μηχανισμούς διοίκησης.

Οι παραπάνω εξελίξεις έχουν διαμορφώσει ορισμένες τάσεις στα συστήματα κατάρτισης. Ειδικότερα:

-Η ανάλυση στοιχείων που σχετίζονται με την εκάστοτε εργασία, καθώς και οι ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, διαμορφώνουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι αρμόδιοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί δεν προσφέρουν έτοιμα πακέτα κατάρτισης, αλλά δραστηριοποιούνται στην διάγνωση των αναγκών κατάρτισης, στη δημιουργία νέων παιδαγωγικών μεθοδολογιών και στην αξιολόγηση των δράσεων κατάρτισης.



-Η διαδικασία κατάρτισης δεν περιορίζεται σε επεμβάσεις ευκαιριακού τύπου σύμφωνα με τα εκάστοτε προκύπτοντα προβλήματα, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε δραστηριότητες, όπως η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και η υποκίνηση του προσωπικού για συμμετοχή. Για την διευκόλυνση της διαχείρισης μιας τέτοιας διαδικασίας δημιουργούνται ειδικές επιτροπές που καθοδηγούν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας τους, ώστε να συμμετέχουν ενεργά στην διαπίστωση των αναγκών μάθησής τους. Αυτή η νέα αντίληψη για την διαδικασία κατάρτισης συμβάλλει στη δημιουργία συνθηκών αυτοδιδασκαλίας, αλλά και ενδυναμώνει την κουλτούρα της ομαδικής εργασίας.

-Η ικανότητα μάθησης των οργανισμών είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την αναδιοργάνωση δομών και λειτουργιών στο πλαίσιο της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας (Κοντονή, 2010).

Προκειμένου να κατορθώσουμε να αναγάγουμε τις ανάγκες μάθησης, σε ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης και διαχείρισης στοχευμένων και εξειδικευμένων εκπαιδευτικών δράσεων (Clelend & King, 1988; Beerel, 1998; Kerzner, 2003), που συμβάλλει στην ανάπτυξη της δημόσιας υπηρεσίας σε οργανισμό που μαθαίνει, είναι πολύ σημαντική η διατύπωση ενός λεπτομερούς σχεδίου για το σύνολο των δράσεων (Pearn, Roderick, Mulrooney, 1995), που περιλαμβάνει:

- 1.τον καθορισμό του περιεχομένου των δράσεων εκπαίδευσης που απαιτούνται για να καλύψουν το εύρος των αναγκών μάθησης.
- 2.τον ορισμό του εκπαιδευτικού στόχου και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων κάθε εκπαιδευτικής δράσης.
- 3.τον επιμερισμό των δράσεων εκπαίδευσης σε αντιστοίχιση με τις διαφορετικές ομάδες στόχους της εκπαίδευσης (οργανισμούς και λειτουργούς).
- 4.την αποτύπωση των δράσεων εκπαίδευσης ταξινομημένες σύμφωνα με το θεματικό τους περιεχόμενο, το καλυπτόμενο πεδίο δημόσιας πολιτικής, τον οργανισμό και την κατηγορία δημόσιων λειτουργών στους οποίους απευθύνεται.
- 5.τη διαμόρφωση αναλυτικού ωρολογίου προγράμματος εκπαίδευσης (με καθορισμό επιμέρους ενοτήτων, θεμάτων που αναλύονται και συζητούνται, διάρκειας εκπαίδευσης).
- 6.τον χρονοπρογραμματισμό υλοποίησης κάθε δράσης.
- 7.την επιλογή των μελών της ομάδας στόχου (συμμετεχόντων) σύμφωνα με την περιγραφή των λειτουργών στους οποίους απευθύνεται κάθε εκπαιδευτική δράση, σε συνεργασία με τον αντίστοιχο οργανισμό.

8.τον προσδιορισμό των προδιαγραφών της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας ώστε να είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του έργου και τις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Έμφαση πρέπει να δίνεται στο συνδυασμό θεωρητικής προσέγγισης με τεχνικές που δίνουν προτεραιότητα στην ανάδειξη και ανάλυση πρακτικών ζητημάτων, την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων, τη διαδραστικότητα (πχ. Case studies και καλές πρακτικές από την ευρωπαϊκή εμπειρία, εργαστήρια, εργασία σε ομάδες, εργασία με προσομοίωση).

9.την επιλογή εκπαιδευτών σύμφωνα με κριτήρια και προδιαγραφές που να ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες απαιτήσεις των εκπαιδευτικών δράσεων όπως μετάγχιση γνώσεων, τεχνογνωσίας, διεθνούς εμπειρίας, ενίσχυση των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά για την ενσωμάτωση και εφαρμογή του κοινοτικού κεκτημένου.

10.το σχεδιασμό των προδιαγραφών του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού για να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο του αναλυτικού προγράμματος και την επιλεγείσα μεθοδολογία.

11.τον προσδιορισμό των αναγκών σε συναφές εκπαιδευτικό εξοπλισμό και μέσα.

Βέβαια δεν αρκεί μόνο η σωστή οργάνωση και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν πρόκειται να επιτευχθεί εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που πρόκειται να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα δεν ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν και δεν κατανοούν την σημασία της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στην προσωπική και επαγγελματική τους βελτίωση. Η προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει να επιβραβεύεται και να συνοδεύεται από ένα σύστημα αμοιβών (προαγωγή, μισθολογική εξέλιξη κτλ). Για αυτό οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται οι υπάλληλοι τους να αποκομίσουν το μέγιστο από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled) πρέπει να φροντίσουν να αναμορφώσουν την πολιτική ανταμοιβών τους έτσι ώστε να ανταμείβετε η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997). Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και την θεωρήσει ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του και για την εξέλιξη του τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

#### **4.Ο ΡΟΛΟΣ, ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Στη σύγχρονη θεωρία περί «Δημόσιας Διοίκησης» ως γενική παραδοχή ισχύει ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε διαρκή φάση μιας διακυβέρνησης έντονων και καινοτόμων αλλαγών, χαρακτηριστικό γνώρισμα του οποίου θα πρέπει να είναι η τάση διαφυγής από τον παραδοσιακό και κλασικό τρόπο διοίκησης, με την εφαρμογή νέων καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να καταστεί ευέλικτη και ικανή να χρησιμοποιεί με αποτελεσματικότητα ποσοτικές μεθόδους διοίκησης συμπεριλαμβανομένων επίσης και τεχνικών στοχοθεσίας, χρονοπρογραμματισμού και ελέγχου καθώς και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων (Αϊνατζής, 2010).

Η ποιοτική αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης έχει στο κέντρο της τον άνθρωπο και κυρίως στόχος της είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη- πελάτη. Ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτών υπηρεσιών και όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών για αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων (Μπένος, 1997).

Οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) αναφέρουν σε έκθεση τους ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν δεχθεί κατ' επανάληψη αυστηρή κριτική όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τονίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από την διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί την μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα. Ακόμη αναφέρουν ως ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο δημόσιο τομέα την:

-μονιμότητα

-προαγωγή με βάση χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα

-έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά

- έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο
- απογύμνωση από ευθύνες
- μη σύνδεση μισθού και απόδοσης

Για να δείξουν την μεγάλη επίδραση του συστήματος στο άτομο οι Rummier και Brache (1995) αναφέρουν ότι αν βάλεις ένα καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα το σύστημα πάντα επικρατεί.

Σε άρθρο τους οι Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000) εξηγούν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι η ελλιπής εκπαίδευση - επιμόρφωση ενημέρωση - καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις.

Την ίδια άποψη εκφράζει και η Βελλή (1996) σε μελέτη της όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει ότι τα σημερινά προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο τμήμα τους στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Ακόμη αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε άρθρο του ο Λαζάρου (1997) αναφέρει ότι βασική προϋπόθεση για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η επιλογή του προσλαμβανόμενου και προαγόμενου προσωπικού καθώς και η εποπτεία και η εκπαίδευση του, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

Σύμφωνα με άρθρο του Παγκάκη (2000) η Δημόσια Διοίκηση εξ' ορισμού δεν είναι και δεν μπορεί να είναι στατική αλλά δυναμική. Όπως κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει έτσι και η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να προσαρμόζεται στις καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τη δράση της στο περιβάλλον που επιτρέπει ή και απαιτεί την ύπαρξή της.

Ο White (2000), αναφέρει ότι οι μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οδηγούν τους δημόσιους οργανισμούς όπως και τους ιδιωτικούς στο να πρέπει να αναθεωρούν της εργασιακές πρακτικές τους.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω ριζικών αλλαγών καθίσταται ζωτικής σημασίας ο ρόλος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα - να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας. Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003).

Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Hamblin (1974) ως εκπαίδευση μπορεί να οριστεί η αλληλουχία των εμπειριών ή ευκαιριών που έχουν σκοπό να τροποποιήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά

για την επίτευξη κάποιου στόχου. Είναι η δραστηριότητα που προσπαθεί να βελτιώσει τις ικανότητες του ατόμου ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Αν ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα δεν μπορεί να παράγει στο ανώτατο όριο της επίδοσης που έχει οριστεί ως προδιαγραφή από την επιχείρηση, τότε υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην πραγματική και επιθυμητή επίδοση και η παραγωγικότητα κλονίζεται. Η εκπαίδευση μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει αυτή την διαφορά (Craig, 1976).

Έτσι το χάσμα απόδοσης και η αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων αποτελεί μια από τις αιτίες, που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι αιτίες αυτές σχετίζονται με τις σημαντικές αλλαγές στις επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ( Χυτήρης, 2001).

Καταλήγοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.

Η επιμόρφωση (training) είναι μία από τις βασικές στρατηγικές των επιχειρήσεων μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατοχυρώσουν υπαλλήλους με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο εργασίας, ικανούς να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε πρόκληση. Πράγματι, η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια διαδικασία που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, η οποία γίνεται όλο και μεγαλύτερη και μακροπρόθεσμα επιβιώνουν μόνο όσες επιχειρήσεις έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη. Επιπλέον, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι σημερινοί οργανισμοί θα έρθουν αντιμέτωποι με δύο διαφαινόμενες τάσεις: την ολοένα αυξανόμενη ηλικία των εργαζομένων και την ραγδαία εισαγωγή ολοένα και πιο προηγμένων τεχνολογιών. Ως εκ τούτου η επιμόρφωση ως διαδικασία εκπαίδευσης, επανεκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού είναι επιβεβλημένη διαδικασία (Ματσικοπούλου, Ψυχή, 2010).

Το αντικείμενο της επιμόρφωσης ωστόσο, δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά η αύξηση των σχετιζόμενων με την εργασία γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αλλά και η μετατροπή της στάσης των εργαζομένων έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τον στόχο και το όραμα του οργανισμού (Κάντας, 1998). Μια επιχείρηση δηλαδή όταν θα εκπαιδεύει το προσωπικό της θα πρέπει να στοχεύει παράλληλα και στη μετατροπή της συμπεριφοράς των εργαζομένων της ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του και ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων στο δημόσιο τομέα πρέπει να συμβάλει στο:

1. να αναπτύξουν κριτική ικανότητα ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν καθ' όλη την διάρκεια της ζωής τους
2. να υποκινούνται για μάθηση
3. να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες
4. να δυναμώνονται οι αξίες τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες
5. να τους δημιουργείται το αίσθημα της δέσμευσης στην επίλυση προβλημάτων της κοινωνίας
6. να κατανοούν προβλήματα με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις
7. να συνειδητοποιούν ότι αυτοί έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002) διατυπώνουν την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, ενώ η επιβίωση του εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του.

Οι Evans και Lindsay (1999) ισχυρίζονται ότι η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του γι' αυτό και η επένδυση στη εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις.

Σύμφωνα με τον Riggs (1964) η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον κανελλόπουλο (1991) με την εκπαίδευση επιδιώκεται η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης, η καλύτερευση εκτέλεσης του έργου και η διαμόρφωση στάσεων.

Ενώ ο Μιχαλόπουλος (1998) σε άρθρο του διατυπώνει ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Ο Brown (1992) σημειώνει ότι η συμμετοχή και η εκπαίδευση των εργαζομένων χρειάζεται να γίνεται στα μέτρα του κάθε φορά εργατικού δυναμικού.

Ο Παπαδημητρόπουλος (1997) σε άρθρο του αναφέρει ότι η εκπαίδευση πρέπει να απευθύνεται σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού, στους σχεδιαστές προγραμμάτων καθώς και στο προσωπικό που εξυπηρετεί το κοινό και αναφέρει ως παράδειγμα ότι εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Δανία για απλούς υπαλλήλους δεν απέδωσε τα αναμενόμενα παρά μόνο όταν επεκτάθηκε και στους προϊσταμένους τους.

Ο Λυμπερόπουλος (2001) αναφέρει σε άρθρο του ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της.

Σύμφωνα με τον Argyris (1991), για να έχει τα επιδιωκόμενα - συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για:

- α) να μάθει ο εργαζόμενος
- β) να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και
- γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού.

Οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς & Παναγιωτοπούλου (2001), διατυπώνουν ότι μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.



Ο Σαϊτής (1997) σε άρθρο του αναφέρει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια δυναμική έννοια η οποία πρέπει να προσαρμόζεται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά δεδομένα. Τονίζει ακόμη ότι η δυναμική συνεχούς προσαρμογής έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αν λάβουμε υπόψη μας ότι η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα της κοινωνικής, πολιτισμικής, οικονομικής και πολιτισμικής ανάπτυξης μιας χώρας και ότι η μεταβίβαση από μια δεδομένη σε μια επιθυμητή εκπαιδευτική κατάσταση, θα πρέπει να γίνεται στα πλαίσια ενός ορθολογικού εκπαιδευτικού προγραμματισμού και να συμβαδίζει με τις ανάγκες των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ο Γιαννακούλας (2001) σε άρθρο του αναφέρει ότι ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να δίνει λύσεις σε προβλήματα και ότι το βασικότερο προαπαιτούμενο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο εντοπισμός προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν.

Ο όρος «εκπαίδευση» (training) διαφέρει από τον όρο «μόρφωση» (education) καθώς απαιτεί μάλλον μηχανιστικές και όχι τόσο οργανικές δεξιότητες, είναι πιο συγκεκριμένη, πιο βραχυπρόθεσμη και πιο προβλέψιμη διαδικασία, με όχι τόσο ακαδημαϊκό χαρακτήρα. Συνήθως γίνεται προσπάθεια επίτευξης αμφίπλευρης επικοινωνίας (2-way communication, interactive programs).

Στην Ελλάδα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002) συνήθως αναφερόμαστε με τον όρο «κατάρτιση» σε τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπαλλήλους και με τον όρο «επιμόρφωση» σε προγράμματα που απευθύνονται σε προσωπικό της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στη εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι συνήθως οι γνώσεις (knowledge), οι ικανότητες (skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies). Ο τελευταίος όρος απαντάται στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία και περιγράφει το σύνολο των προσωπικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που οδηγούν στην άρτια εκτέλεση μιας εργασίας.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται, όλο και περισσότερο, το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, προκύπτει από την ικανότητά της να αντιμετωπίζει τις παρακάτω προκλήσεις του σήμερα:

*-Διεθνοποίηση στον επιχειρηματικό κόσμο.* Ο ανταγωνισμός οξύνεται και παρατηρούνται οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Ενισχύεται η ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης (just-in-time response) στις εξελίξεις της αγοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό καλείται να προσαρμοστεί στη νέα οργάνωση και την αύξηση της κινητικότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

*-Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούν τεχνικές δεξιότητες και πιο εξειδικευμένες γνώσεις, συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας και τροποποιούν τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας.* Υπολογίζεται ότι σε 10 χρόνια, το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα θεωρείται ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί ενώ το 80% του ευρωπαϊκού ανθρώπινου δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης που λαμβάνει σήμερα.

*-Μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση των επιχειρήσεων.* Οι επιχειρήσεις έντασης κεφαλαίου και υψηλής τεχνογνωσίας παραμένουν στις πλούσιες χώρες (όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης) ενώ οι επιχειρήσεις έντασης εργασίας μεταφέρονται σε φθηνότερες περιοχές (όπως Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Ασία και Αφρική).

*-Δημόσιες ρυθμίσεις.* Όλο και μεγαλύτερες πιέσεις ασκούνται από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων εργατών. Υπάρχει σήμερα μια πληθώρα προγραμμάτων τις Ε.Ε. που δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και ιδιαίτερα στην έρευνα, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως στόχους όπως:

-την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης

-την ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης

-την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

Μερικές από τις επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό είναι:

- μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες

- αύξηση παραγωγικότητας
- καλύτερη εκτέλεση έργου
- μείωση του χρόνου επίβλεψης
- αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας
- συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότη
- λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως αποχωρήσεις, απουσίες, ατυχήματα, παράπονα
- διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης) (Μπουραντάς, 2003).

Η εκπαίδευση γίνεται ουσιαστική όταν:

- Είναι συνεχής και συστηματική και γίνεται καθ' όλη την διάρκεια ζωής του εργαζόμενου
- Προσθέτει αξία στον οργανισμό
- Συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η χρήση υπολογιστών κ.α.
- Υπάρχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αξιολόγησης του προγράμματος

## **5. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Με την εκπαίδευση επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις που θα τον κάνουν περισσότερο αποτελεσματικό στην εργασία του. Στην περίπτωση αυτή το ζητούμενο είναι να καλυφθούν οι ελλείψεις, ώστε να εκτελείται πιο αποτελεσματικά η εργασία. Εδώ η εκπαίδευση έχει έναν εργο-κεντρικό χαρακτήρα. Παράλληλα όμως με την εκπαίδευση επιδιώκεται και η εν γένει ανάπτυξη του εργαζόμενου, ώστε να διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες για να τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Εδώ η εκπαίδευση έχει έναν περισσότερο ανθρωπο-κεντρικό χαρακτήρα. Τα βήματα για να επιτευχθεί η εκπαίδευση είναι κατ' αρχήν η σωστή διάγνωση των αναγκών μάθησης. Γιατί δεν είναι λίγες οι φορές κατά τις οποίες η παρεχόμενη εκπαίδευση ελάχιστα σχετίζεται με

τις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων. Πριν από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να έχει διαπιστωθεί το ίδιο το περιεχόμενό του ως εκπαιδευτική ανάγκη. Και ασφαλώς η αξιολόγηση του προγράμματος μετά την υλοποίησή του είναι μια απαραίτητη διεργασία για να διαπιστώσουμε τυχόν βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν.

Οι ανάγκες των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων προσδιορίζονται από τις εκάστοτε δομές και τις λειτουργίες τους. Όταν προκύπτει μια ανάγκη σημαίνει ότι έχουν επέλθει κάποιες αλλαγές είτε σε διαπροσωπικό επίπεδο είτε στο οικονομικο-κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Και εφ' όσον έχουν υπάρξει αλλαγές, τότε τα άτομα και οι ομάδες θα πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση για να μην έχουμε ανισορροπία. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην προσαρμογή και συνεπώς στην ισορροπία. Μια περισσότερο οικονομική θεώρηση της έννοιας «ανάγκη» μας οδηγεί στη θέση ότι το επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων της κοινωνίας σε μια συγκεκριμένη ιστορική περίοδο είναι αυτό που καθορίζει τις ανάγκες ατόμων και ομάδων. Συνεπώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε έναν οργανισμό προσδιορίζονται από τα καθήκοντα και τις προκύπτουσες απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες των θέσεων εργασίας, όπως αυτές οι θέσεις διαμορφώνονται από την αγορά εργασίας και άρα από το επίπεδο ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων.

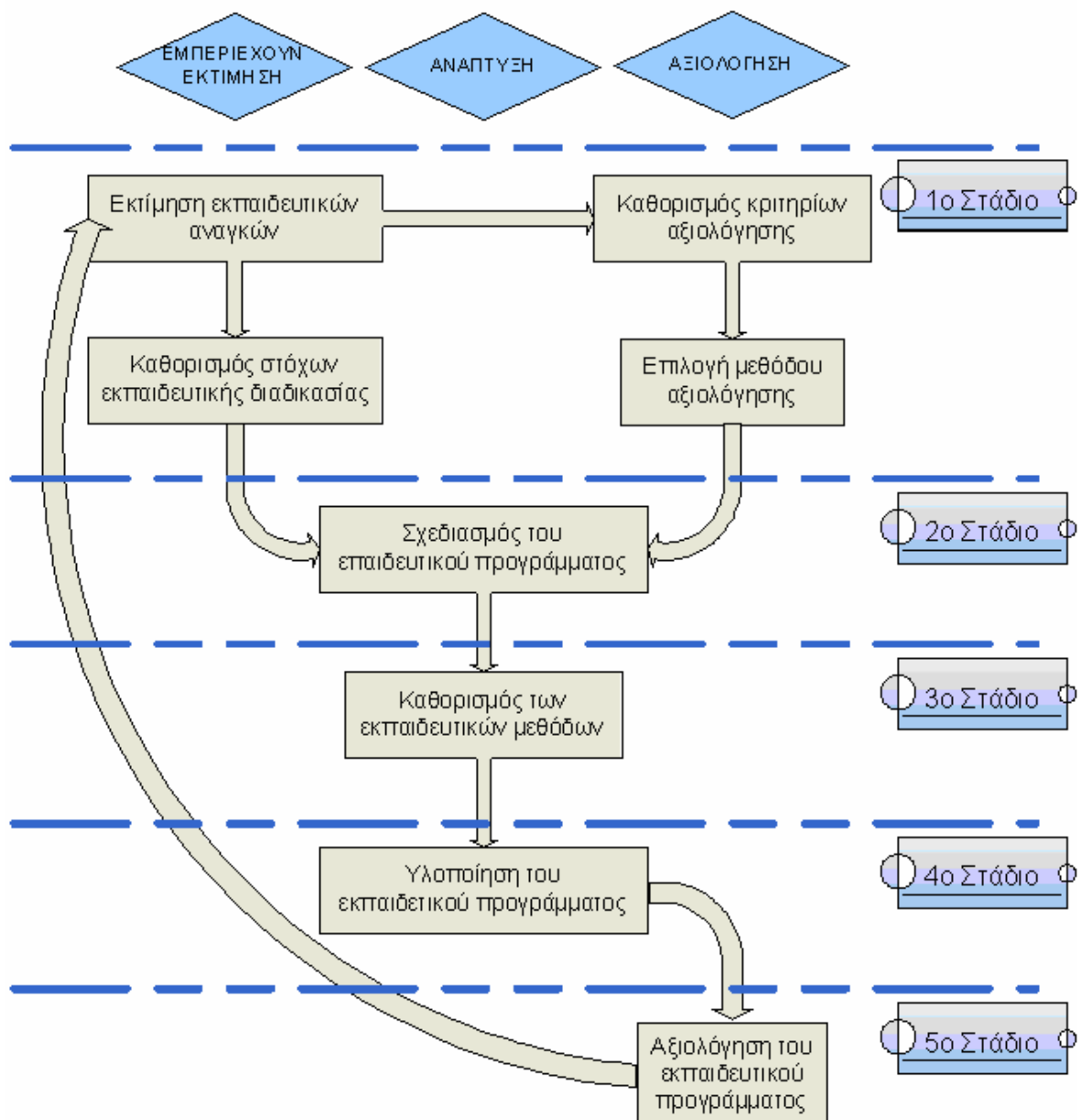
Πριν από κάθε εκπαιδευτική πράξη απαιτείται η διερεύνηση των αναγκών μάθησης του πληθυσμού στόχου. Ο πληθυσμός-στόχος μας άλλοτε μπορεί να διαθέτει ικανοποιητικό βαθμό συνειδητοποίησης των εκπαιδευτικών του αναγκών κι άλλοτε όχι. Συνεπώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες άλλοτε μπορεί να είναι ρητές και συνειδητές κι άλλοτε μη ρητές. Η εκπαιδευτική έρευνα στην πρώτη περίπτωση συνήθως διενεργείται στη βάση της δειγματοληπτικής μεθόδου με ερωτηματολόγια και στατιστικές μεθόδους ανάλυσης. Ουσιαστικά πρόκειται για ποσοτική μέθοδο έρευνας. Στη δεύτερη περίπτωση, όταν δηλαδή οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν είναι συνειδητές και ρητές, επιλέγουμε περισσότερο ποιοτικές μεθόδους έρευνας. Στην έρευνα οι ποιοτικές μέθοδοι είναι οι μελέτες περίπτωσης, οι ιστορίες ζωής, οι ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις κλπ.

Για την δημόσια διοίκηση ενδείκνυται η χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, διότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες άλλοτε μπορεί να είναι συνειδητές και ρητές κι άλλοτε όχι. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία και μπορεί να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα αν την περιορίσουμε στην στατιστική ανάλυση στη βάση ενός ερωτηματολογίου. Θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι η συνειδητοποίηση της ύπαρξης αναγκών εκπαίδευσης δεν είναι αυτονόητη στους ανθρώπους. Γι' αυτό η

παράλληλη με τις ποσοτικές, χρήση ποιοτικών τεχνικών μας οδηγεί στην απαραίτητη διαπραγμάτευση των αναγκών μάθησης (Κοντονή, 2010).

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται συνήθως από τα 5 στάδια (Bernadin & Russel, 2003), που έχουν σχεδιαστεί στο παρακάτω σχήμα και αναλύονται αμέσως μετά:

## Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



### *1. Ανάλυση αναγκών.*

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, γίνεται μία εκτίμηση των προσδοκώμενων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων (trainees) και καθορίζονται οι στόχοι βασισμένοι σε οποιεσδήποτε ελλείψεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι:

- i) η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρωπίνου δυναμικού
- ii) η οργανωσιακή ανάλυση
- iii) οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),
- iv) η ανάλυση απόδοσης (performance reviews) και
- v) η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) ή ανάλυση καθηκόντων

### ***Τα στάδια της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση***

Για να προσδιορίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες στη δημόσια διοίκηση ακολουθούμε τα εξής βήματα:

#### *I. Διερεύνηση του πεδίου αναφοράς*

Ως πεδίο αναφοράς ορίζουμε αφενός το εξωτερικό οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον και αφετέρου το εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή το πεδίο απασχόλησης, στην περίπτωση μας τις δημόσιες υπηρεσίες. Η διερεύνηση του πεδίου αναφοράς θα πρέπει να μας οδηγήσει στα εξής αποτελέσματα:

- Αποτύπωση – περιγραφή των σημαντικότερων εξωγενών οικονομικοκοινωνικών παραγόντων που σε βάθος χρόνου ενδέχεται να επηρεάσουν βασικές λειτουργίες του εσωτερικού μας περιβάλλοντος.
- Προσδιορισμός των στόχων στρατηγικής σημασίας της δημόσιας υπηρεσίας και επιλογή εκείνων των στρατηγικών στόχων που κρίνονται ως άμεσης προτεραιότητας προς υλοποίηση.
- Προσδιορισμός ελλείψεων – πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους επιλεγμένους στόχους στρατηγικής σημασίας.
- Επιλογή των θέσεων εργασίας που θα αναλυθούν και θα αποτελέσουν κεντρικό στόχο του προγράμματος.

Οι προτεινόμενες μέθοδοι συλλογής στοιχείων για την διερεύνηση του πεδίου αναφοράς είναι:

- Η μελέτη σχετικών κειμένων (π.χ. νόμοι που αντιστοιχούν στην σύσταση και λειτουργία, Οργανισμός, Επιχειρησιακό Σχέδιο, Εκθέσεις - Μελέτες, Κοινοτικές Αποφάσεις / Οδηγίες κλπ.)
- Η καταγραφή των απόψεων - θέσεων της πολιτικής ηγεσίας και των ανώτερων διοικητικών στελεχών με δομημένες ατομικές συνεντεύξεις.

## *II. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών*

Ως εκπαιδευτική ανάγκη ορίζουμε κάθε γνώση – δεξιότητα – στάση που είναι απαραίτητη για την επαρκή διεξαγωγή μιας εργασίας, αλλά δεν είναι διαθέσιμη από το άτομο που εκτελεί την εργασία. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί προϋπόθεση για τον καθορισμό και την σαφή διατύπωση των στόχων μάθησης και επομένως για το θεματικό περιεχόμενο των αναγκαίων επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Ειδικότερα:

*Περιγραφή των επιλεγμένων από την ανωτέρω διερεύνηση του πεδίου αναφοράς θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα για την περιγραφή της θέσης εργασίας ακολουθούμε τα εξής βήματα:*

- Καταγραφή των απαιτούμενων τυπικών προσόντων (εκπαιδευτικό επίπεδο, επαγγελματική εμπειρία, ηλικία, κοινωνικές-επικοινωνιακές δεξιότητες)
- Καταγραφή της αποστολής και της λειτουργίας της θέσης εργασίας: των καθηκόντων και του περιεχομένου των επί μέρους ενεργειών
- Σαφής προσδιορισμός των αναγκαίων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που είναι απαραίτητες για την επαρκή εκτέλεση των επί μέρους ενεργειών.

*Καταγραφή στο επίπεδο του ατόμου-εργαζομένου των υφιστάμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων και σύγκρισή τους με τις απαιτούμενες- αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις που αντιστοιχούν στις δραστηριότητες- καθήκοντα της θέσης εργασίας.*

Γιατί:

Από την σύγκριση των υφιστάμενων, των διαθέσιμων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων του ατόμου σε σχέση με τις αναγκαίες, όπως μας προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας, έχουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες, δηλαδή έχουμε την προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

*Προδιαγραφή Θέσης Εργασίας*

↓

*Αναγκαία – Υφιστάμενη Γνώση, Δεξιότητα, Στάση = Εκπαιδευτική Ανάγκη*

*Πληροφορίες για προβλήματα και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση της εργασίας*

*Πληροφορίες για προηγούμενη επιμόρφωση*

*Πληροφορίες για προσωπικούς-επαγγελματικούς στόχους*

Τα προτεινόμενα εργαλεία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι:

- Η χρήση δομημένων ατομικών συνεντεύξεων με Προϊσταμένους Τμημάτων
- Η χρήση ερωτηματολογίων προς τους εργαζόμενους
- Η χρήση ομαδικών συνεντεύξεων με εργαζόμενους που έχουν κοινές ή αντίστοιχες θέσεις εργασίας και κοινές εργασιακές εμπειρίες (Κοντονή, 2010).

## *2. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος.*

Με το σχεδιασμό των δράσεων εκπαίδευσης ειδικότερα προσδιορίζονται και σχεδιάζονται συγκεκριμένες και εξειδικευμένες δράσεις εκπαίδευσης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν καταγραφεί. Ο σχεδιασμός καθορίζει τον τύπο της εκπαίδευσης και περιλαμβάνει το περιεχόμενο, το εκπαιδευτικό υλικό, τη διάρκεια εκπαίδευσης, τη μεθοδολογία και τη διαδικασία υλοποίησης και διατυπώνεται ένα συνολικό σχέδιο δράσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μάθησης ανά πεδίο δημόσιας πολιτικής, ανά φορέα, ανά κατηγορία δημόσιων λειτουργών και ανά θεματικό πεδίο.

Εδώ αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος εξετάζοντας

i) τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: χρόνος που θα παραμείνουν στην επιχείρηση, επίπεδο γνώσεων, ικανότητα και θέληση να μάθουν. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση πολλές φορές γίνεται με το σύστημα αμοιβών.

ii) τις βασικές αρχές της μάθησης περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες περιβάλλοντος (κατάλληλος φωτισμός, ησυχία, ανέσεις), την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας (π.χ. με



αμφίδρομη επικοινωνία, ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια υπόδησης ρόλων (role playing games) και τέλος, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας.

### 3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης κάθε φορά καθορίζεται βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης, οι διαθέσιμοι εκπαιδευτές, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων κ.ά.

Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι, μπορούμε να πούμε συνοπτικά, χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες (και σε συνδυασμό αυτών φυσικά):

#### i) εκπαίδευση κατά την εργασία (*on the job training*)

Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και ειδικά για την προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, οι εργασιακές περιηγήσεις.

#### ii) εκπαίδευση εκτός εργασίας (*off the job training*)

Σε αυτήν την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), μελέτες περιπτώσεων (case studies), επιχειρηματικά παίγνια (business games), προσομοίωση (simulation), υπόδηση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training), και μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning), που περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και την ηλεκτρονική μάθηση (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; Πατρινός, 2005).

### 4. Υλοποίηση-εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης των υποψηφίων πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος και να διανέμεται το εκπαιδευτικό υλικό. Πολύ σημαντική είναι η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή (αν υπάρχει), η αμφίδρομη επικοινωνία και η συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Έχει γραφεί πληθώρα συγγραμμάτων σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να γίνονται οι παρουσιάσεις (οπτική επαφή με το κοινό, στάση του

σώματος, υποστηρικτικές κινήσεις, εκφράσεις προσώπου, τόνος, ένταση και χρωματισμός φωνής, χρήση των οπτικών μέσω που έχουν επιλεγεί, ενδυμασία, εκφράσεις που πρέπει να αποφεύγονται και πολλά άλλα). Σίγουρα η πείρα και η προετοιμασία του εκπαιδευτή έχουν πάντως από τους βασικότερους ρόλους.

##### *5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος*

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα (Χυτήρης, 2001):

α) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι - μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί - στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που θα αποφασίσει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος, να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Η εκπαίδευση θεωρείται ως καταλύτης για αλλαγές στον τρόπο που οι άνθρωποι ενεργούν. Μετρώντας τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν με την εκπαίδευση, δηλαδή τη μάθηση και επίσης μετρώντας την επίδρασή της σε ανθρώπους, τμήματα, πελάτες, επιχειρήσεις κλπ., οι άνθρωποι μπορούν να βοηθηθούν να αλλάξουν τις καθημερινές τους πρακτικές. Όλοι οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία εκπαίδευσης θα πρέπει να συμβάλουν στη συγκέντρωση στοιχείων και να δείξουν εάν η μάθηση έγινε και σε ποια έκταση έχει επηρεάσει τον τρόπο εργασίας. Τα στοιχεία μπορούν να είναι ποσοτικά εξαγόμενα από πρακτικά τεστ, με δείκτες του οργανισμού κλπ., αλλά μπορούν επίσης να είναι ποιοτικά, που εξάγονται από τις αντιλήψεις των ανθρώπων, τα αισθήματα και τη στάση τους όσον αφορά στην εκπαίδευση, στην εργασία κλπ. Από τη σύγκριση των στοιχείων, θα γίνει γνωστό αν η μάθηση έχει μεταφερθεί στην καθημερινή ρουτίνα και αν έχει έτσι κάποια επίδραση στην επιχείρηση.

Επίσης, ως αξιολόγηση μπορεί να οριστεί η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων,

του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά της.

Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευομένων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκестούν σε γενικές επιδοκιμασίες (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; Schuler, 1994).

#### Επίπεδα - κριτήρια αξιολόγησης

Ο σκοπός που επιδιώκεται από την πλευρά της επιχείρησης με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται, με βάση τους στόχους ή τα κριτήρια της σε τέσσερα επίπεδα: (όπως πρότεινε το 1967 ο Kirkpatrick) Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003).

#### 1. Πρώτο επίπεδο ή κριτήριο: **Αντίδραση**

Η αντίδραση των εκπαιδευομένων. Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης κ.λ.π. Σύμφωνα με τον Kirkpatrick που πρώτος μελέτησε την μέθοδο αξιολόγησης της εκπαίδευσης, οι ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν όσα έμαθαν στην καθημερινή τους πρακτική. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα (Μπουραντάς, 2003). Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να

αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους, εν τούτοις, είναι ένας δείκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη (Χυτήρης, 2001). Η συλλογή αυτών των αντιδράσεων - στοιχείων αξιολόγησης γίνεται με ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης (Πατρινός, 2005). Έτσι, λοιπόν, οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

## 2. Δεύτερο επίπεδο ή κριτήριο: **Μάθηση**

Η αξιολόγηση στο στάδιο αυτό δίνει πληροφορίες για το πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση. Δείχνει τα άμεσα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος που είναι η μάθηση και όχι τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, που είναι η καλύτερευση και η βελτίωση της πρακτικής του μάνατζμεντ (Πατρινός, 2005).

Ως μάθηση λοιπόν νοείται η απόκτηση, κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και αυτό είναι το οποίο πρέπει να αξιολογηθεί. Δηλαδή, τι και πόσα έμαθαν, από τα αρχικά επιδιωκόμενα, οι εκπαιδευόμενοι, τις επιδεξιότητες που απέκτησαν και την αλλαγή στην νοοτροπία που πιθανόν να επιδιώκεται (Μπουραντάς, 2003). Ο διαχωρισμός που γίνεται σε μάθηση γνώσεων, τεχνικών και στάσεων είναι απαραίτητος, όχι μόνο για να εξειδικευθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης, αλλά πιο πολύ για να επιλεγεί η κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μάθηση (Πατρινός, 2005).

Η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης, με: α) γραπτές δοκιμασίες - απάντηση σε ανοικτές ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού/ λάθους β) με προφορικές εξετάσεις γ) με τεστ απόδοσης - για τεχνικές δεξιότητες και δ) με ασκήσεις προσομοίωσης (Χυτήρης, 2001).

## 3. Τρίτο επίπεδο ή κριτήριο: **Συμπεριφορά**

Η απόκτηση γνώσεων αν δεν εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι δεν έχει αξία (Πατρινός, 2005). Θα πρέπει να τονιστεί ότι η παρατηρούμενη αποτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα πρέπει να εξετασθούν οι παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της γνώσης. Η μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί

να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι. Αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συγκεντρωθούν και από τους πελάτες (με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις/ παράπονα) (Χυτήρης, 2001).

#### 4. Τέταρτο επίπεδο ή κριτήριο : **Αποτέλεσμα**

Όπως συμπεραίνουμε, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Για να καταστεί εφικτή η αποτελεσματικότητα αυτή πρέπει να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (που έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών αναγκών) τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο μονάδας, διεύθυνσης τμήματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο αποτελεσμάτων, περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης Π.χ. πάνω στην παραγωγικότητα, τα κέρδη, τις αποχωρήσεις εργαζομένων κ.α. Όπως πρότεινε ο Kirkpatrick, τα τέσσερα αυτά επίπεδα μέτρησης αποτελούν μια ιεραρχία, αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι δεν μαθαίνουν. Αλλαγή στη συμπεριφορά τους δεν μπορεί να επέλθει αν δεν αποκτήσουν και κατανοήσουν τη γνώση και τελικά, όπως είναι ευνόητο, χωρίς την εφαρμογή του διαφορετικού, του καινούριου στο χώρο εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2003; Πατρινός, 2005).

Ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το κατά πόσο επιτυχώς σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, συγκρίνοντας τα αποτελέσματά του με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Όμως ακόμα και αν το πρόγραμμα έχει επιτύχει τους προκαθορισμένους του στόχους, αυτό δε σημαίνει ότι ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του εκπαιδευομένου. Μπορεί η εκπαίδευση να μην είχε καμία απολύτως επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων ή ακόμα να είχε και αρνητική επίδραση. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να εξετάζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, κάτω από το πρίσμα των απαιτήσεων των εργαζομένων. Μέσα από αυτές τις συγκρίσεις, θα συλλεχθούν όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες, για να επανεξετασθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και το περιεχόμενό της και να επαναληφθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία είναι μια συνεχής διαδικασία.

Οι ουσιαστικές θετικές επιπτώσεις ενός σύνθετου έργου επαγγελματικής εκπαίδευσης αφορούν όχι μόνο την επαύξηση των γνώσεων των εκπαιδευομένων ή/ και την τροποποίηση της επαγγελματικής τους συμπεριφοράς σε ατομικό επίπεδο αλλά, σε τελική ανάλυση, την συνολική βελτίωση της λειτουργίας και των επιδόσεων του οργανισμού ως ολότητας. Η αξιολόγηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν θα μπορούσε να αγνοήσει μιά τόσο σημαντική διάσταση όπως η τελική αξιοποίηση της μάθησης. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο τις περισσότερες φορές να θέσεις μετρήσιμους στόχους αλλά και να συλλέξεις πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης.

## **ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση ενός προγράμματος συνήθως προσδιορίζεται (Caffarella, 2002) ως μια διαδικασία που στόχο έχει να καθορίσει κατά πόσο ο σχεδιασμός και η έκβαση του προγράμματος διεξήχθησαν με επιτυχία, καθώς και κατά πόσον επιτεύχθηκαν τα αποτελέσματα που είχαν τεθεί. Η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, αλλά κυρίως προϋποθέτει την ύπαρξη συνεκτικού σχήματος αξιολόγησης στο πλαίσιο του οποίου αυτά τα δεδομένα ερμηνεύονται με βάση τον τύπο του προγράμματος, τις ανάγκες των συμμετεχόντων και των επωφελούμενων, αλλά και με βάση τις προτεραιότητες και τους περιορισμούς που τίθενται από τους φορείς υλοποίησης, ανάθεσης και χρηματοδότησης των προγραμμάτων. Η διαδικασία της αξιολόγησης ενός προγράμματος οργανώνεται σε επιμέρους στάδια τα οποία περιλαμβάνουν:

- Τον αναλυτικό σχεδιασμό της αξιολόγησης
- Τη διεξαγωγή της αξιολόγησης
- Την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων

### ***Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης***

Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης αφορά στη συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης πρότασης σχετικά με τους στόχους της αξιολόγησης, τον τύπο και το μοντέλο που επιλέγονται, το βαθμό συμμετοχής των συντελεστών, καθώς και τις πιθανές χρήσεις των αποτελεσμάτων. Χωρίς την ύπαρξη του σχεδιασμού η διαδικασία της αξιολόγησης μετατρέπεται σε μια απλή συλλογή και παράθεση στοιχείων, τα οποία λόγω της έλλειψης ερμηνευτικού πλαισίου δεν μπορούν να οργανωθούν με συστηματικό τρόπο ώστε να αποτελέσουν

σημεία εκκίνησης για τη διαμόρφωση συμπερασμάτων και προτάσεων. Ο σχεδιασμός της αξιολόγησης λοιπόν, στοχεύει στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης πρότασης για τη διαδικασία της αξιολόγησης και περιλαμβάνει τα παρακάτω (Καραλής, 1999):

#### Διερεύνηση αναγκών

Η διερεύνηση αναγκών της αξιολόγησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη διερεύνηση αναγκών του ίδιου του προγράμματος και μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις γίνεται ταυτόχρονα, προκειμένου να συνδεθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του προγράμματος με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Στη φάση αυτή ο αξιολογητής του προγράμματος αναλύει όλους εκείνους τους παράγοντες που θεωρεί ότι επηρεάζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα, η φάση αυτή περιλαμβάνει (Καραλής, 1999):

#### *Ανάλυση των στόχων του προγράμματος:*

Η ανάλυση του σκοπού και των στόχων του προγράμματος, καθώς επίσης και η ανάλυση του πλαισίου υλοποίησης είναι βασικά στοιχεία για το σχεδιασμό της αξιολόγησης. Η ανάλυση που γίνεται στο σημείο αυτό περιλαμβάνει επίσης και την επισκόπηση εκθέσεων αξιολόγησης από σχετικά προγράμματα που έχουν υλοποιηθεί κατά το παρελθόν, αλλά και την καταγραφή των συμπερασμάτων και των προτάσεων που έχουν διατυπωθεί σε αυτές.

#### *Ανάλυση αναγκών του φορέα υλοποίησης και των συμμετεχόντων:*

Σημαντικό στοιχείο για το σχεδιασμό της αξιολόγησης είναι η διερεύνηση των αναγκών του φορέα υλοποίησης αλλά και της ομάδας των συμμετεχόντων του προγράμματος. Η ανατροφοδότηση του φορέα υλοποίησης με τα συμπεράσματα της αξιολόγησης, ο βαθμός συμμετοχής των συντελεστών του προγράμματος στη διαδικασία της αξιολόγησης, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών, των προσδοκιών και των αναγκών των συμμετεχόντων, είναι στοιχεία που διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό το πλαίσιο της αξιολόγησης.

#### *Προσδιορισμός των απαιτήσεων που διατυπώνουν οι φορείς ανάθεσης και χρηματοδότησης:*

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο φορέας υλοποίησης ενός προγράμματος δεν ταυτίζεται με το φορέα ανάθεσης ή/και το φορέα χρηματοδότησης. Στις περιπτώσεις αυτές είναι αναγκαία η διερεύνηση των απαιτήσεων των φορέων αυτών, αλλά και ο προσδιορισμός

των περιορισμών που θέτει το πλαίσιο υλοποίησης στη διαδικασία της αξιολόγησης. Μάλιστα, ένα σημείο το οποίο θα πρέπει να απασχολήσει ιδιαίτερα τον αξιολογητή ενός προγράμματος είναι η αποκάλυψη ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ των αναγκών του φορέα υλοποίησης και των φορέων ανάθεσης ή/και χρηματοδότησης.

#### *Προσδιορισμός των αποδεκτών της αξιολόγησης:*

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιοριστούν οι αποδέκτες αξιολόγησης ενός προγράμματος κατά το στάδιο του σχεδιασμού, γιατί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης θα αποτελέσουν πηγές πληροφόρησης σχετικά με την εξέλιξη του προγράμματος, και κατά την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα πρέπει να λάβουν γνώση όσοι συμμετέχουν ή επηρεάζονται (άμεσα ή έμμεσα) από την υλοποίηση ή τα αποτελέσματα του προγράμματος.

#### Προσδιορισμός των στόχων της αξιολόγησης:

Το περιεχόμενο, ο σχεδιασμός και τα αποτελέσματα οποιασδήποτε αξιολογικής διαδικασίας ασκούν μεγάλη επίδραση στο τι θεωρούν σημαντικό τόσο οι εκπαιδευόμενοι όσο και οι εκπαιδευτές. Γενικώς, η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο από εκπαιδευόμενους όσο και από εκπαιδευτές για να (Ecclestone, 2003):

- διαγνώσουν τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις μαθησιακές ανάγκες μελλοντικών προγραμμάτων,
- προσφέρουν ανατροφοδότηση σχετικά με την εξέλιξη, τα δυνατά σημεία και τα εμπόδια στη μάθηση, πράγμα που λειτουργεί ως βάση για να τεθούν στόχοι και να σχεδιαστούν δραστηριότητες εκπαίδευσης και αξιολόγησης,
- διευκολυνθεί η επιλογή εκπαιδευομένων σε νέα προγράμματα ή σε θέσεις εργασίας
- πιστοποιηθούν τα αποτελέσματα του προγράμματος στο ευρύτερο περιβάλλον

Η αξιολόγηση επομένως, είναι μία διαδικασία που εφαρμόζεται σε διαφορετικούς τομείς και στάδια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, για να επιτύχει μία πληθώρα στόχων και λειτουργιών ανάλογα με την ομάδα ενδιαφέροντος που την ασκεί ή της ασκείται.



### Επιλογή τύπου και μοντέλου αξιολόγησης:

Ο τύπος του προγράμματος, η εμπειρία του αξιολογητή αλλά και η άποψή του για τα διαφορετικά μοντέλα και τύπους αξιολόγησης είναι καθοριστικά στοιχεία που διαμορφώνουν τις επιλογές του σχετικά με το σχήμα αξιολόγησης. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις ορισμένες βασικές παράμετροι του πλαισίου υλοποίησης του προγράμματος (διάρκεια του προγράμματος, ομάδα-στόχος, το είδος του προγράμματος, ο βαθμός συμμετοχής των συντελεστών του προγράμματος) καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τις επιλογές σχετικά με το μοντέλο ή τον τύπο που επιλέγεται.

Τέλος, σε αυτή τη φάση θα πρέπει ο αξιολογητής να διαμορφώσει και τα γενικά κριτήρια, με βάση τα οποία θα διατυπώσει στο τέλος τα συμπεράσματά του. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Demunter τα κριτήρια είναι πολυάριθμα και η επιλογή τους είναι συνάρτηση των στόχων του προγράμματος, των επιδιώξεων του φορέα υλοποίησης και της πολιτικής του φορέα χρηματοδότησης. Ενδεικτικά, ορισμένα από τα πιθανά κριτήρια είναι:

- η συνέπεια (υλοποίηση του προγράμματος σύμφωνα με τον προγραμματισμό),
- η αποτελεσματικότητα (διερεύνηση του βαθμού επίτευξης των στόχων του προγράμματος),
- η αποδοτικότητα (σύγκριση του κόστους του προγράμματος με άλλα προγράμματα που είχαν παρόμοια αποτελέσματα),
- η καταλληλότητα (οι στόχοι του προγράμματος ήταν επαρκείς σε σχέση με το πρόβλημα που αναμενόταν να επιλύσουν;),
- η συνάφεια (οι ενέργειες υλοποίησης ήταν συνεκτικές ή παρατηρήθηκε αντίφαση μεταξύ τους;),
- η κατάλληλη οργάνωση (οι ενέργειες του προγράμματος υλοποιήθηκαν την κατάλληλη χρονική στιγμή;).

### Χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμός:

Στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητο να καθοριστεί το ακριβές χρονοδιάγραμμα αλλά και η ανάλυση του προϋπολογισμού της αξιολόγησης. Αν και πρόκειται κυρίως για διοικητικής φύσεως παραμέτρους, εντούτοις είναι εξαιρετικά κρίσιμες για την επιτυχία της όλης διαδικασίας, αφού από τις παραμέτρους αυτές επηρεάζονται: η συχνότητα και ο χρόνος συλλογής των δεδομένων, η ανάλυση και ερμηνεία τους, το προσωπικό που θα εμπλακεί

στην αξιολόγηση, ο χρόνος παράδοσης της έκθεσης αξιολόγησης καθώς και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την κοινοποίηση της έκθεσης στους αποδέκτες.

Η διαθεσιμότητα του προσωπικού που θα εμπλακεί στην αξιολόγηση, η εναρμόνιση του χρονοδιαγράμματος της αξιολόγησης με τις προθεσμίες ολοκλήρωσης του προγράμματος και η ορθολογική κατανομή του προϋπολογισμού της αξιολόγησης στις επιμέρους ενέργειες, είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο αξιολογητής κατά το στάδιο του σχεδιασμού της αξιολόγησης. Φυσικά, αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της αξιολόγησης θα χρειαστεί να επανεξεταστούν ζητήματα του προηγούμενου σταδίου, τροποποιώντας μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις τον αρχικό σχεδιασμό ανάλογα με τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση και την αξιολόγηση του προγράμματος.

### ***Διεξαγωγή της αξιολόγησης***

#### **Προσδιορισμός αντικειμένων, αξόνων και κριτηρίων**

Στο στάδιο αυτό αναφερόμαστε στην κυρίως διαδικασία αξιολόγησης του προγράμματος, δηλαδή τη «διεξαγωγή της αξιολόγησης», η οποία βασίζεται στα συμπεράσματα και τις αποφάσεις του προηγούμενου σταδίου, δηλαδή του «σχεδιασμού της αξιολόγησης». Στη φάση αυτή προσδιορίζουμε (Καραλής, 1999) τι αξιολογούμε, πώς το αξιολογούμε και με βάση ποιες παραδοχές αποφαινόμεστε για την αξία του ή την ανταπόκριση στους στόχους του προγράμματος. Είναι σημαντικό να καθοριστεί το γενικό πλαίσιο των αντικειμένων, των αξόνων και των δεικτών κατά τη φάση του σχεδιασμού της αξιολόγησης, όμως η εξειδίκευση και εφαρμογή τους είναι μέρος της διεξαγωγής της αξιολόγησης. Το περιεχόμενο των όρων αντικείμενο, άξονας και δείκτης αξιολόγησης είναι σχετικό και ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τον τύπο του αξιολογούμενου. Για παράδειγμα, αξιολογώντας ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ενηλίκων ορισμένα από τα αντικείμενα αξιολόγησης είναι:

- Οργανωτική και διοικητική υποστήριξη
- Χώροι και υποδομή
- Συντονισμός
- Εποπτικά μέσα
- Εργαστηριακός εξοπλισμός
- Αναλυτικό περιεχόμενο

- Θεματολογία
- Εκπαιδευτές
- Εκπαιδευόμενοι
- Προϋπολογισμός
- Εκπαιδευτικό υλικό

Για καθένα από τα αντικείμενα αξιολόγησης καθορίζονται στη συνέχεια οι επιμέρους άξονες στους οποίους αναφέρεται η αξιολόγηση. Έτσι, προκειμένου να αξιολογήσουμε τους εκπαιδευτές του προγράμματος, ορισμένοι από τους άξονες είναι:

- Προετοιμασία του μαθήματος
- Γνώση του αντικειμένου
- Σχέσεις με τους εκπαιδευόμενους
- Χρήση συμμετοχικών μεθόδων και τεχνικών
- Συνεργασία με το προσωπικό του οργανισμού
- Χρήση των εποπτικών μέσων και του εργαστηριακού εξοπλισμού

Αντίστοιχα, στην περίπτωση των εκπαιδευομένων ορισμένοι από τους άξονες είναι:

- Γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν
- Συμμετοχή στο πρόγραμμα
- Συνεργασία με τους υπόλοιπους συντελεστές του προγράμματος

Τέλος, οι δείκτες (ποσοτικοί ή ποιοτικοί) αποτελούν τις παραμέτρους με βάση τις οποίες αξιολογείται καθένας από τους παραπάνω άξονες. Για παράδειγμα, ένας δείκτης με βάση τον οποίο μπορούμε να εκτιμήσουμε τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων είναι ο μέσος όρος απουσιών ή ο αριθμός των εργασιών που παρέδωσαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος.

Σημειώνουμε, επίσης, ότι οι δείκτες διακρίνονται σε: σχετικούς (δηλαδή εκείνους που συνεκτιμώνται με τις υπόλοιπες παραμέτρους της αξιολόγησης, προκειμένου να οδηγήσουν σε συμπεράσματα) και σε απόλυτους (δηλαδή εκείνους που οδηγούν σε άμεσες εκτιμήσεις).

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα όσα αναφέρθηκαν, το σχήμα αντικείμενα - άξονες - δείκτες, αποτελεί στην πραγματικότητα μια ανάλυση του αξιολογούμενου προγράμματος σε όλους εκείνους τους συντελεστές και τους παράγοντες που εμπλέκονται

στην υλοποίηση, καθώς επίσης και σε εκείνες τις παραμέτρους με βάση τις οποίες μπορεί ο αξιολογητής να διατυπώσει τις κρίσεις του. Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει ο Scriven (1991) εκείνο που διακρίνει την αξιολόγηση από τις άλλες εκδοχές της εφαρμοσμένης κοινωνικής έρευνας είναι το γεγονός ότι προκειμένου ο αξιολογητής να διατυπώσει συμπεράσματα θα πρέπει προηγουμένως να έχει καθορίσει το είδος και τον τύπο των δεδομένων που θα συλλέξει, αλλά και τα κριτήρια και τα πρότυπα με βάση τα οποία θα διατυπώσει τις κρίσεις του.

### ***Η Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης***

Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται κυρίως τα πρακτικά θέματα που σχετίζονται με την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Συνήθως η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης περιορίζεται στη συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης και την αποστολή της στο φορέα που έχει αναθέσει την αξιολόγηση. Βασικός στόχος κάθε διαδικασίας αξιολόγησης είναι η πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων φορέων ή φυσικών προσώπων σχετικά με την υλοποίηση και τα αποτελέσματα ενός προγράμματος ή μιας παρέμβασης.

#### Επιλογή αποδεκτών

Κατά την ανάλυση του σχεδιασμού της αξιολόγησης αναφερθήκαμε στους αποδέκτες της αξιολόγησης. Στους αποδέκτες της αξιολόγησης του προγράμματος περιλαμβάνονται (Καραλής, χ.χ.):

- φορείς χρηματοδότησης και ανάθεσης προγραμμάτων,
- οργανισμοί κατάρτισης,
- συμμετέχοντες στο πρόγραμμα (εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτές, προσωπικό του οργανισμού),
- άμεσα ή έμμεσα επωφελούμενοι από την υλοποίηση του προγράμματος.

#### Συγγραφή έκθεσης αξιολόγησης

Η έκθεση αξιολόγησης ενός προγράμματος δεν είναι απλώς ένα τεχνικό κείμενο που απευθύνεται στους φορείς υλοποίησης, ανάθεσης και χρηματοδότησης, αλλά έχει ως βασικό στόχο την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος, καθώς επίσης και των συμπερασμάτων και των προτάσεων που προέκυψαν από την αξιολόγηση, σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και φυσικά πρόσωπα. Ενδεικτικά η έκθεση αξιολόγησης

μπορεί να περιέχει:

*Σύνοψη:* Περιληπτική αναφορά στο πρόγραμμα και τους βασικούς στόχους του, στο σκοπό και τη διαδικασία αξιολόγησης και στα βασικά συμπεράσματα. Η σύνοψη απευθύνεται κυρίως σε εκείνους που δεν πρόκειται να μελετήσουν αναλυτικά την υπόλοιπη έκθεση και επομένως θα πρέπει να είναι πλήρης και να δίνει μια γενική εικόνα της διαδικασίας αξιολόγησης και των βασικών συμπερασμάτων που προέκυψαν.

*Περιγραφή του προγράμματος:* Σκοπός και στόχοι του προγράμματος, τόπος και χρόνος υλοποίησης, συμμετέχοντες, φορείς ανάθεσης και χρηματοδότησης, προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα.

*Περιγραφή της διαδικασίας αξιολόγησης:* Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης, επιλογή τύπου και μοντέλου, περιγραφή του σχήματος αξιολόγησης, αντικείμενα-άξονες και δείκτες, σχεδιασμός, μέθοδοι και τεχνικές, ερευνητικά εργαλεία.

*Παρουσίαση των δεδομένων:* Παρουσίαση των δεδομένων (πίνακες, διαγράμματα, απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις), ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων.

*Συμπεράσματα:* Περιγραφή και αποτίμηση των προϊόντων και των αποτελεσμάτων του προγράμματος, παρουσίαση των συμπερασμάτων και προτάσεις σχετικά με τη συνέχιση του προγράμματος ή τη βελτίωση άλλων παρόμοιων μελλοντικών προγραμμάτων.

#### Κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους αποδέκτες

Εκτός από την έκθεση αξιολόγησης υπάρχουν και άλλες μορφές κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Όπως είναι φυσικό αυτή η κοινοποίηση δεν περιορίζεται στη γραπτή διατύπωση συμπερασμάτων, αλλά μπορεί να έχει το χαρακτήρα προφορικής επικοινωνίας (πολλές φορές άτυπης) με τις διάφορες ομάδες εμπλεκομένων στο πρόγραμμα ή να έχει τη μορφή ανεπίσημων εσωτερικών κειμένων.

Για αρκετές κατηγορίες αποδεκτών η έκθεση αξιολόγησης δεν έχει μεγάλη χρηστική αξία, καθώς δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσουν τα όσα περιλαμβάνονται σε αυτήν. Στις περιπτώσεις αυτές η σύνοψη της έκθεσης, που δεν θα δίνει μεγάλη βαρύτητα σε τεχνικούς όρους, επιτυγχάνει το βασικό στόχο που είναι η δημοσιοποίηση των συμπερασμάτων και των προτάσεων που προέκυψαν κατά την αξιολόγηση του προγράμματος σε όσο το δυνατόν περισσότερους ενδιαφερόμενους φορείς, οργανισμούς και φυσικά πρόσωπα (Καραλής, χ.χ.).

## 6.Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

**Στην Αυστρία** η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, που αποτελεί μονάδα της Ομοσπονδιακής Καγκελαρίας, είναι ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων. Ταυτόχρονα εξειδικευμένοι φορείς παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε επι μέρους κατηγορίες προσωπικού όπως οι διπλωμάτες, οι εκπαιδευτικοί, οι δικαστές, οι στρατιωτικοί και το προσωπικό των σωμάτων ασφαλείας. Μεμονωμένα υπουργεία αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιούν επίσης προγράμματα για το προσωπικό τους. Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών για μεν τις οριζόντιες γνώσεις και δεξιότητες, αυτές δηλαδή με διυπουργικό χαρακτήρα, πραγματοποιείται από την Ομοσπονδιακή Καγκελαρία. Τα επι μέρους υπουργεία προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του δικού τους προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν συγκροτηθεί συμβουλευτικές επιτροπές εκπαίδευσης με συμμετοχή και εκπροσώπων των εργαζομένων. Συνήθως επιχειρείται ετήσια αξιολόγηση και προγραμματισμός, ενίοτε με βάση ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του κάθε προγράμματος.

**Στο Βέλγιο** ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης. Η όλη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδέεται με το γενικότερο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ανήκει κυρίως στην αρμοδιότητα των διευθυντών Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας. Ο συνολικός συντονισμός πραγματοποιείται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα το αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης. Ο προγραμματισμός επιχειρεί να συνδυάσει τις ευρύτερες υπηρεσιακές προτεραιότητες, εν προκειμένω το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα, με τις ανάγκες σταδιοδρομίας του προσωπικού. Το πρόσφατα εισαχθέν σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει συνέντευξη προϊσταμένου-υφισταμένου με στόχο τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης του τελευταίου. Ο προγραμματισμός διαβιβάζεται στο Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης προς υλοποίηση. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται από τους Υπεύθυνους Αξιολόγησης του Ινστιτούτου σε συνεργασία με τους Διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης των Ομοσπονδιακών Τμημάτων.

**Στην Γαλλία**, την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού στα θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Σε πολλές υπηρεσίες υπάρχουν επίσης διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με αρμοδιότητες σχετικές

και με την εκπαίδευση προσωπικού. Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών επιχειρεί και στην περίπτωση αυτή να συνδυάσει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με τις προτεραιότητες της προσωπικής σταδιοδρομίας. Η συνέντευξη προϊσταμένου - υφισταμένων χρησιμοποιείται και εδώ ως εργαλείο προσδιορισμού εκπαιδευτικών αναγκών. Η πρακτική ωστόσο αποκαλύπτει ότι καταγράφονται περισσότερο οι επιθυμίες του προσωπικού και λιγότερο οι ανάγκες της υπηρεσίας. Οι διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων συνθέτουν με βάση το παραπάνω υλικό εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα συνδικάτα συμμετέχουν στην διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο στα πλαίσια των κεντρικών διαπραγματεύσεων με το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης για την σύναψη συμφωνιών -πλαισίων εκπαίδευσης, όσο και εντός των αρμοδίων τεχνικών επιτροπών στις διάφορες υπηρεσίες.

**Στην Γερμανία**, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης συνιστά τον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα. Αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε διυπουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η συμμετοχή στα προγράμματά της συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Παράλληλα τα επι μέρους υπουργεία έχουν την δυνατότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης ειδικών προγραμμάτων για το προσωπικό τους. Η ίδια η Ομοσπονδιακή Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με ερωτηματολόγιο και σε συνεργασία με τους αντίστοιχους υπευθύνους επιμόρφωσης σε όλα τα υπουργεία και νομικά πρόσωπα.

**Στην Δανία** υπάρχουν δύο κεντρικοί φορείς εκπαίδευσης υπαλλήλων: Η Δανική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα προγράμματά τους χρηματοδοτούνται εν μέρει από το Υπουργείο Οικονομικών, κατόπιν σχετικής συμφωνίας, και εν μέρει προσφέρονται ανταγωνιστικά μέσω της ελεύθερης αγοράς. Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών υλοποιείται 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. Οι ανάγκες της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων καταγράφονται και εδώ μέσω ετησίων ατομικών συνεντεύξεων. Η Κεντρική Υπηρεσία Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και η ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης καταρτίζουν το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές δράσεις των φορέων πρέπει να εντάσσονται στο πλαίσιο των κατευθύνσεων και μεθοδολογιών που το σχέδιο αυτό χαράσσει. Για κάθε επι μέρους φορέα, μικτές επιτροπές με εκπροσώπους της υπηρεσίας και των εργαζομένων καταρτίζει ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Τα συνδικάτα

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. Η υλοποίηση μπορεί να γίνει είτε μέσω των κεντρικών φορέων και με ενδεχόμενη χρηματοδότηση του Υπουργείου Οικονομικών, είτε με ίδιους ή άλλους πόρους μέσω της αγοράς.

**Στην Ιρλανδία** τον κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού της δημόσιας διοίκησης παίζει το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD). Το κέντρο αυτό διαμορφώνει την γενικότερη εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνει στα επιμέρους υπουργεία σχετικές μεθοδολογίες. Τα υπουργεία διαθέτουν αυτοτελή προϋπολογισμό για εκπαίδευση προσωπικού και αρμοδιότητα να σχεδιάζουν και να οργανώνουν αντίστοιχα προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η έμφαση δίδεται πρωτίστως στην εκπαίδευση του ανώτερου προσωπικού. Οι μέθοδοι ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι ποικίλες συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων, της ανάλυσης των ετησίων αξιολογήσεων κλπ. Τα συνδικάτα παρεμβαίνουν στην ανίχνευση μέσω μιας συμφωνίας πλαίσιο με τα υπουργεία για την διαχείριση των επιδόσεων και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η υλοποίηση γίνεται είτε ενδουπουργικά είτε με αγορά υπηρεσιών. Σημαντικό ρόλο στην προσφορά των εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαδραματίζει το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, νομικό πρόσωπο εν μέρει επιδοτούμενο και εν μέρει αυτοχρηματοδοτούμενο.

**Στην Ισπανία** το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, με συμμετοχή και των συνδικάτων, αποτελούν τους κεντρικούς φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στην δημόσια διοίκηση. Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται αποκεντρωμένα με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων, το υλικό των οποίων συνδυάζεται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις των υπουργείων. Βασικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης με τις τέσσερις εκπαιδευτικές μονάδες του. Παράλληλα μια σειρά εξειδικευμένων ινστιτούτων και σχολών όπως το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών, η Διπλωματική Ακαδημία και Σχολή του Υπουργείου Δικαιοσύνης, παρέχουν τομεακά εστιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό των αντίστοιχων υπηρεσιών.

**Στην Ιταλία** το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης έχει τον πρώτο λόγο στον συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης προσωπικού, μέσα από το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπουργείων διαμορφώνουν το



βασικό δίκτυο ανίχνευσης αναγκών και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει σε θέματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης. Η ανίχνευση αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Ο διάλογος των γραφείων διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις επι μέρους υπηρεσίες συνιστά το κύριο πλαίσιο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου. Οι βασικές κατευθύνσεις που διατυπώνονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης λαμβάνονται ως τόσο υπ' όψη. Οι φορείς υλοποίησης είναι πολλοί. Κεντρικό ρόλο παίζουν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών που εξειδικεύεται σε θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εξειδικευμένες δομές εκπαίδευσης λειτουργούν στα πλαίσια ορισμένων υπουργείων, όπως η Ανώτερη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών, η Σχολή του Υπουργείου Οικονομικών κλπ. Τα πανεπιστήμια αλλά και ιδιωτικοί φορείς προσφέρουν επίσης εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

**Στο Λουξεμβούργο** το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης. Το ίδιο είναι αρμόδιο και για την διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που βασίζεται σε ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο σύνολο των υπηρεσιών και ανάλυση των απαντήσεων.

**Στην Μεγάλη Βρετανία** το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (CSC), αυτοχρηματοδοτούμενος κατά βάση φορέας, στα πλαίσια του Κέντρου Μάνατζμεντ και Μελετών Δημόσιας Πολιτικής παίζει τον κεντρικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης. Η διαδικασία ανίχνευσης αναγκών είναι δισδιάστατη. Οι κυβερνητικές προτεραιότητες και ιδιαίτερα οι κατευθύνσεις διοικητικής μεταρρύθμισης καθοδηγούν τον σχεδιασμό των παρεχομένων από το CSC προγραμμάτων. Οι προτεραιότητες των επι μέρους υπηρεσιών συνδυασμένες με τις προτεραιότητες της ατομικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων καθορίζουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου.

**Στην Ολλανδία** κεντρικός φορέας εκπαιδευτικού συντονισμού είναι η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Παράλληλα το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI), πρώην υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, που ιδιωτικοποιήθηκε προ δεκαετίας, παραμένει ο κεντρικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, λειτουργώντας βεβαίως υπό όρους ανταγωνισμού. Κάθε δημόσια υπηρεσία έχει την δυνατότητα αφ' ενός μεν να επιλέξει την μεθοδολογία και τον φορέα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών του αναγκών αφ' ετέρου τον τρόπο και το φορέα υλοποίησης. 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 Ανθρώπινων Πόρων κλπ καλύπτουν

εξειδικευμένες ανάγκες. Το ROI παρέχει επίσης υπηρεσίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο οριζόντια όσο και εξειδικευμένα ενδοϋπηρεσιακά.

**Στην Πορτογαλία** η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και η Διατομεακή Επιτροπή Εκπαίδευσης, με συμμετοχή και των συνδικάτων, χαράσσουν την γενικότερη πολιτική εκπαίδευσης. Μονάδες εκπαίδευσης σε ορισμένα υπουργεία αναλαμβάνουν τον ενδοϋπηρεσιακό συντονισμό. Η ανίχνευση αναγκών γίνεται κατά βάση αποκεντρωμένα στα πλαίσια των στρατηγικών κατευθύνσεων κάθε υπουργείου. Οι κεντρικές κυβερνητικές προτεραιότητες λαμβάνονται υπ' όψη και τα συνδικάτα συμβάλουν στην διαδικασία με κατάθεση απόψεων. Στα πλαίσια των ΚΠΣ τα τομεακά προγράμματα παρέχουν επίσης θεματολογία εξειδικευμένης τομεακής εκπαίδευσης.

Κεντρικοί φορείς υλοποίησης είναι:

- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA), το οποίο αναπτύσσει και αυτοτελώς διαδικασία ανίχνευσης αναγκών για τα προγράμματά του, σε διάλογο με τις επιμέρους υπηρεσίες. Το INA έχει επεξεργαστεί μια σφαιρική μεθοδολογία ανίχνευσης αναγκών η χρήση της οποίας είναι ακόμη περιορισμένη.
- το Κέντρο Μελετών και Σπουδών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- οι Μονάδες Εκπαίδευσης των υπουργείων και των Νομικών Προσώπων.

**Στην Σουηδία** δεν υπάρχει κεντρικός φορέας σχεδιασμού, συντονισμού και παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Μικρές μονάδες όπως το Εθνικό Συμβούλιο για την Ποιότητα και τις Επαγγελματικές Δεξιότητες και η Υπηρεσία Πολιτικής Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών μεριμνούν για οριζόντια προγράμματα απευθυνόμενα κυρίως σε ανώτερο στελεχιακό δυναμικό. Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχεδιάζεται και εκτελείται αυτοτελώς ή με αγορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών, από τους επιμέρους φορείς. Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι κατ' αναλογία πλήρως αποκεντρωμένη. Συνεντεύξεις με το προσωπικό χρησιμοποιούνται για να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και να σχεδιαστούν ατομικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Στην συνέχεια το υλικό αυτό συνδυάζεται με τις υπηρεσιακές προτεραιότητες για να σχεδιαστούν ευρύτερα προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για τις μονάδες ως σύνολα. Τα συνδικάτα καταθέτουν απόψεις στην φάση αυτή.

**Στην Φινλανδία** παρ' όλο τον στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει το Υπουργείο Οικονομικών στον σχεδιασμό της πολιτικής για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης η εκπαιδευτική στρατηγική και η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών είναι πλήρως αποσυγκεντρωμένη στους επιμέρους φορείς. Δεν ακολουθείται ενιαία μεθοδολογία

ανίχνευσης, γενικότερα όμως επιχειρείται η σύνδεση των εκπαιδευτικών κατευθύνσεων τόσο με τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας όσο και με την καριέρα του προσωπικού. Η πρακτική των ετησίων ή και εξαμηνιαίων συνεντεύξεων προϊσταμένων – υφισταμένων ακολουθείται και εδώ. Η υλοποίηση των προγραμμάτων γίνεται με όρους αγοράς, στο μέτρο όπου η κάθε υπηρεσία μπορεί να επιλέξει για τα προγράμματά οποιονδήποτε φορέα υλοποίησης με κριτήρια ποιότητας και κόστους της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Ο κεντρικός φορέας υλοποίησης είναι το HAUS, το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Παρ' ότι έχει προϋπάρξει ως δημόσια υπηρεσία και δημόσια επιχείρηση, ιδιωτικοποιήθηκε με το κράτος να παραμένει μειοψηφών μέτοχος. Ο κεντρικός του ρόλος ωστόσο εμπεδώνεται χάρη στην τεχνογνωσία και την ικανότητα παροχής υπηρεσιών και όχι εξ αιτίας νομοθετικών δεσμεύσεων.

### **Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στη Γαλλία**

Η Γαλλική Δημοκρατία διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Το πυκνότατο δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων απαρτίζεται από 29 σχολές και ινστιτούτα και είναι έντονα αποσυγκεντρωμένο. Το σύνολο των φορέων, συμπεριλαμβανομένης και της πλέον προβεβλημένης Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ENA) εδρεύει εκτός πρωτεύουσας. Στο Παρίσι έχει την έδρα του μόνο το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης. Στον παραπάνω αριθμό περιλαμβάνονται μόνον οι εκπαιδευτικοί φορείς πολιτικών υπαλλήλων καθώς και η εξειδικευμένη Σχολή Μάνατζμεντ του Στρατού Ξηράς. Ο ρόλος των περισσότερων από τους φορείς αυτούς είναι μικτός: παρέχουν αρχική, προεισαγωγική ή/και εισαγωγική κατάρτιση αλλά και επιμόρφωση:

### **Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, (ENA)**

Ο σημαντικότερος από πλευράς κύρους, αλλά και ο πλέον προβεβλημένος, από τους παραπάνω φορείς είναι ασφαλώς η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, η γνωστή ENA. Ιδρυθείσα σχεδόν αμέσως μετά της Απελευθέρωσης της χώρας από την Γερμανική κατοχή, από την τότε προσωρινή κυβέρνηση του Στρατηγού Ντε Γκώλ, το 1945, λειτούργησε στο Παρίσι μέχρι το 1996 οπότε και η έδρα της μεταφέρθηκε στο Στρασβούργο. Η βασική της αποστολή είναι η παροχή προεισαγωγικής εκπαίδευσης, παρέχει ωστόσο και προγράμματα επιμόρφωσης.

## **Προεισαγωγική εκπαίδευση**

Η εισαγωγή σ' αυτήν μπορεί να γίνει μέσω τριών διαφορετικών διαγωνισμών:

- Έναν εξωτερικό διαγωνισμό, απευθυνόμενο σε νέους πτυχιούχους
- Έναν εσωτερικό διαγωνισμό, απευθυνόμενο σε ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους
- Τον λεγόμενο «τρίτο διαγωνισμό», απευθυνόμενο σε έμπειρους ελευθεροεπαγγελματίες ιδιώτες και σε αιρετούς.

## **Επιμόρφωση**

Η διαρκής επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων διά της ENA θεσμοθετήθηκε πολύ αργότερα με την δημιουργία Διεύθυνσης Επιμόρφωσης το 1982. Οι επιμορφωτικές δραστηριότητες της ENA έχουν ως επίκεντρο το Παρίσι αλλά οργανώνονται και στο Στρασβούργο. Πενήντα περίπου θεματικοί κύκλοι σεμιναρίων προσφέρονται μέσω της ENA. Η διάρκειά τους ποικίλλει από λίγες ημέρες έως πολλές εβδομάδες.

## **Η εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων στη Μεγάλη Βρετανία**

Ο βασικός φορέας επιμόρφωσης στην Μεγάλη Βρετανία υπήρξε το Civil Service College (Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας), που σήμερα λειτουργεί ως Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS). Η εισήγηση ίδρυσης ενός τέτοιου φορέα βασίζονταν στην θέση ότι τα στελέχη γενικής παιδείας που κυριαρχούσαν μέχρι τότε στην βρετανική διοίκηση δεν ανταποκρίνονταν στις απαιτήσεις ενός σύγχρονου κράτους, η αποτελεσματικότητα του οποίου συνδέεται με εξειδικευμένες λειτουργίες άρα απαιτεί αντίστοιχα εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Από το 1970 μέχρι το 1976 λειτούργησε ως αυτοτελές νομικό πρόσωπο, ενώ στην συνέχεια συνδέθηκε με την «Ομάδα Εκπαίδευσης» του νέου Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης. Το 1989 μετατράπηκε σε αυτοχρηματοδοτούμενο νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Η εκπαίδευση παρέχονταν ανταποδοτικά και το κόστος της μετακυλύονταν στις υπηρεσίες προέλευσης των εκπαιδευομένων και μάλιστα υπό καθεστώς ανταγωνισμού με τον ιδιωτικό τομέα. Το 1997 το Civil Service College μετατράπηκε εκ νέου σε δημόσια υπηρεσία ως διεύθυνση του Κέντρου Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS) που αποτελεί μία από τις μονάδες της Γραμματείας της Κυβέρνησης (Cabinet Office).

Κριτικές καθ' όλη την δεκαετία του '70 εστιάζονταν στην ανεπαρκή σύνδεση των προγραμμάτων του Civil Service College με την υπαλληλική σταδιοδρομία και στην

επίσης ανεπαρκή διαδικασία ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών. Αναφέρονταν επίσης ότι η κεντρικά διασφαλισμένη χρηματοδότηση απέτρεπε την 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 από το CSC εκπαίδευσης. Αντίθετα, οι κριτικές στις αρχές της δεκαετίας του '90 αφορούσαν το γεγονός ότι η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών με όρους αγοράς στερεί την κυβέρνηση από ένα μηχανισμό χάραξης στρατηγικής και άσκησης πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών - συνδέει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με την σταδιοδρομία του υπαλλήλου. Η ετήσια διαδικασία αξιολόγησης κάθε στελέχους περιλαμβάνει μια φάση διερεύνησης των ελλειμμάτων γνώσεων και δεξιοτήτων, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του. Η διερεύνηση αυτή οδηγεί στην διαμόρφωση ενός ετησίου προγράμματος εκπαίδευσης του υπαλλήλου. Οι χρησιμοποιούμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι δεν περιορίζονται στις παραδοσιακές διαλέξεις. Αξιοποιούνται σύγχρονες τεχνικές όπως ο προσδιορισμός του μαθησιακού προφίλ εκάστου εκπαιδευομένου και η επίλυση προβλημάτων. Το πρακτικό περιεχόμενο των προγραμμάτων εγκαταλείπει τον νομικό προσανατολισμό και επικεντρώνεται σε θέματα μάνατζμεντ, ποσοτικής διοίκησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Θα πρέπει εν κατακλείδι να τονισθεί ότι σ'όλες τις χώρες που παρουσιάστηκαν οι διαδικασίες προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων εμπλέκουν όλα τα ενδιαφερόμενα συλλογικά υποκείμενα. Οι κεντρικοί φορείς διοικητικού εκσυγχρονισμού ή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν στις περισσότερες περιπτώσεις τον κύριο λόγο στα θέματα χάραξης στρατηγικής εκπαίδευσης προσωπικού. Στην περίπτωση της Γαλλίας η συνολική ευθύνη ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και ειδικότερα στην Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημοσιούπαλληλίας. Στην Μεγάλη Βρετανία το CMPS αποτελεί υπηρεσία της κεντρικής συντονιστικής μονάδας της κυβέρνησης, βρισκόμενη κατ'αυτόν τον τρόπο στην καρδιά του κυβερνητικού μηχανισμού παραγωγής πολιτικών. Στο Βέλγιο το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα (Federal Government Department) το αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης παράγουν την συνολική πολιτική εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ στην Δανία το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση καταρτίζουν η Κεντρική Υπηρεσία Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και η Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα ενδεικτικά αυτά παραδείγματα υποδηλώνουν πως παρ' ότι οι

φορείς παροχής εκπαίδευσης διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στο τελικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, είναι οι επιτελικές υπηρεσίες που παράγουν την αντίστοιχη πολιτική. Τέλος σε αρκετές περιπτώσεις, τα εκπαιδευτικά πλάνα αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συμφωνίας μεταξύ συνδικάτων και κυβέρνησης. Στην Γαλλία, την Δανία, και την Ιρλανδία επί παραδείγματι διαμορφώνονται συμφωνίες-πλαίσιο μεταξύ συνδικάτων και υπουργείων για τα θέματα εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ στην Σουηδία τα συνδικάτα καταθέτουν απόψεις ανά υπουργείο στην φάση της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών (Πασσάς, Τσέκος, 2004).

## **7.Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στην κοινωνία της πληροφορίας που διανύουμε η επαρκής και συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στο γενικευμένο αίτημα για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του παραγόμενου έργου καθώς και για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Στα πλαίσια αυτά η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών. Παρακάτω, γίνεται αναφορά στο ισχύον Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες.

### **ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Ο Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» παρέχει το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα.

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

#### *Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού*

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

αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από την Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών. Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε υπουργείο και για τα εποπτευόμενα από αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα.

Εδώ θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα το κεφάλαιο Δ' άρθρα 32 έως 38 και θα επικεντρωθούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών.

#### *Δομή της εκπαίδευσης και κατάρτισης*

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 χωρίζεται στις εξής δυο μεγάλες κατηγορίες

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες

A. Προεισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 14, Νόμος 1388/83)

B. Εισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 33, Νόμος 1943/91)

2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες

A. Επιμόρφωση (άρθρο 34)

B. Προαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 35 & 36)

Γ. Μετεκπαίδευση (άρθρο 37)

Δ. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (άρθρο 38)

Σύμφωνα με το ισχύον Ν.2683, ΦΕΚ 19 9/2/99 , Κεφ.Δ', η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι αναφαίρετο δικαίωμα του κάθε υπαλλήλου. Η εκπαίδευση παρέχεται στους υπαλλήλους με την συμμετοχή τους σε προγράμματα:

- εισαγωγικής εκπαίδευσης,
- επιμόρφωσης,
- μετεκπαίδευσης και
- προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους και έχει ως στόχο την εξοικείωση τους με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους.

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι ευθύνη της υπηρεσίας τους και πρέπει να πραγματοποιείται, καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Η μετεκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι υποχρεωτικές εφόσον τις κρίνει ως απαραίτητες η υπηρεσία.

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών.

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση δεν θεωρείται υποχρεωτική και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

Τα προγράμματα αυτά μπορούν να εκτελούνται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά.

Ο κύριος φορέας που οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης είναι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Το 1986 λειτούργησε στην Ελλάδα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης που είχε ιδρυθεί με τον Ν. 1388 του 1983 (ΦΕΚ Α' 113). Βασικές του μονάδες υπήρξαν καθ' όλη την διάρκεια της πορείας του η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ παλαιότερα Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης ΙΔΕ). Σχετικά βραχύβια μονάδα υπήρξε το Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (ΙΕΔΕ), ενώ με τον Νόμο 3200/2003 (ΦΕΚ Α' 281) προσετέθη μία ακόμη, η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ), γεγονός που οδήγησε στην ανάλογη μετονομασία του Κέντρου σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α).

Η δημιουργία του Ε.Κ.Δ.Δ. συστηματοποιούσε μια στρατηγική έμφασης στην εκπαίδευση που είχε πρωτοεμφανιστεί ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 60. Η ανάδυση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με το κύμα των μελετών που είχαν εκπονηθεί την περίοδο εκείνη (Langrod, Wilson κλπ) και που προέτρεπαν την ελληνική διοίκηση να μεριμνήσει για την ανάπτυξη του προσωπικού της (Μακρυδημήτρης, Μιχαλόπουλος, 1998). Πριν από την δημιουργία του ΕΚΔΔ, ως Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενου από το τότε Υπουργείο Προεδρίας, είχε προηγηθεί (α) η



δημιουργία το 1967 του Κέντρου Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημοσίας Διοικήσεως (ΚΜΟΔΔ) και των Μονάδων Εκπαίδευσης στα Υπουργεία (ΜΟΕΚ) και (β) με το Ν - 232/1976 η ίδρυση και λειτουργία της Σχολής Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΣΕΔΥ), ως μονάδας του ιδίου Υπουργείου (Καρκατσούλης,1998).

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας που έχει ως κύρια αποστολή την ενδυνάμωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της κεντρικής και περιφερειακής δημόσιας διοίκησης, των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού. Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται με μια σειρά από στοχοθετημένες στρατηγικές δράσεις και πρωτοβουλίες εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μελετών και ερευνών, οι οποίες συνεισφέρουν στη μεταρρύθμιση δομών και διαδικασιών και συντελούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με τον προσανατολισμό του σε κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές, σύμφωνα με τις αξίες της ανοιχτής, συμμετοχικής, αποτελεσματικής, φιλικής και δίκαιης δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης. Το όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ένα κράτος ευθύνης στην υπηρεσία του πολίτη.

#### *•Ιστορικά στοιχεία*

Από τη σύσταση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, δεν υπήρξε Οργανισμός διάρθρωσης και λειτουργίας των υπηρεσιών του. Τον Σεπτέμβριο του 2004, εγκρίθηκε για πρώτη φορά ο Οργανισμός του (Π.Δ. 193/2004), με τον οποίο εξασφαλίστηκαν, την περίοδο εκείνη, οι προϋποθέσεις αποδοτικότερης λειτουργίας και διεύρυνσης των δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τρία χρόνια μετά την εφαρμογή του, προέκυψε η ανάγκη εισαγωγής νέων διατάξεων (Π.Δ. 1/2008, όπως αυτό τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 173/2008) σύμφωνα με τις νέες θεσμικές αρμοδιότητες (πιστοποίηση επιμόρφωσης) και τους επιχειρησιακούς στόχους (αποκεντρωμένες δομές). Από τον Απρίλιο του 2005, χρονιά που πρωτοξεκίνησε η συγκρότηση Νέου Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., έως σήμερα περίπου 7.500 άτομα έχουν ενταχθεί σε αυτό, εκ των οποίων σχεδόν τα μισά προέρχονται από το επιστημονικό δυναμικό της Περιφέρειας (Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2004-2009: Δράσεις, Πρωτοβουλίες, Προοπτικές).

## •Όργανα διοίκησης - Υπηρεσιακή διάρθρωση – Οργανόγραμμα

### Όργανα διοίκησης

Όργανα διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Γενικός Γραμματέας του.

Το **Διοικητικό Συμβούλιο** αποτελείται από:

- Τον Πρόεδρο,
- Τον Γενικό Γραμματέα
- τους Διευθυντές των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Κατάστασης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,  
έναν Ειδικό Επιστήμονα και
- εκπροσώπους της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.), της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδας (Ε.Ν.Α.Ε.) και της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Π.Ο.Ε. -Ο.Τ.Α.).

### **Επιστημονικό Συμβούλιο**

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργεί 9μελές Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο, το οποίο γνωμοδοτεί προς το Διοικητικό Συμβούλιο:

- για τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την αξιολόγηση του έργου τους,
- για τα επιμορφωτικά θεματικά πεδία του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και το έργο του,
- για τις επιστημονικές δημοσιεύσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- για τις γενικές κατευθύνσεις των μελετητικών και ερευνητικών δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

### **Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης**

Στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργεί Συντονιστική επιτροπή Εκπαίδευσης, υπό την Προεδρία του Γενικού Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με αρμοδιότητα το συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου των φορέων της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.

### Υπηρεσιακή διάρθρωση

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το Σεπτέμβριο του 2004, μετά από 21 χρόνια από την ίδρυση και λειτουργία του, απέκτησε με Προεδρικό Διάταγμα την τυπική οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών του μονάδων.

Η υπηρεσιακή διάρθρωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελείται από:

- Διοικητικές και
- Εκπαιδευτικές Μονάδες.

Διοικητικές Μονάδες						
<u>Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης</u>	<u>Διεύθυνση Διοικητικού</u>	<u>Διεύθυνση Οικονομικού</u>	<u>Νομική Υπηρεσία</u>	<u>Αυτοτελές Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας</u>	<u>Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων</u>	<u>Γραμματεία Διοίκησης</u>
Εκπαιδευτικές Μονάδες						
<u>Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)</u>	<u>Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)</u>			<u>Ινστιτούτο Επimόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)</u>		

Το ανθρώπινο δυναμικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελείται από 170 περίπου υπαλλήλους στην Κεντρική Υπηρεσία και 65 στα Περιφερειακά Ινστιτούτα. Το επιστημονικό - εκπαιδευτικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υλοποιείται από υψηλού επιπέδου επιστημονικό προσωπικό 50 περίπου ατόμων και υποστηρίζεται από εξειδικευμένο και έμπειρο διοικητικό προσωπικό.

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ****ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ****ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

- ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ & ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ**

- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ
- ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟΥ
- ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ**

- ΤΜΗΜΑ ΕΚΚΑΘΑΡΙΣΕΩΝ & ΠΛΗΡΩΜΩΝ
- ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ
- ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Σ.Δ.Δ.)**

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Σ.Τ.Α.)**

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (ΙΝ.ΕΠ.)**

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΙΝ.ΕΠ
- ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ Π.ΙΝ.ΕΠ
- ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
- ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ. & Ε.Σ.Τ.Α

**ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ****ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ****ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ****ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ, ΔΙΕΘΝΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ****ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΑΤΡΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ****ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (Π.ΙΝ.ΕΠ.)**

- ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΟ
- ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) στοχεύει στην επιμόρφωση τόσο των νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο τομέα, όσο και των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων μέσω ειδικά σχεδιασμένων βραχυχρόνιων προγραμμάτων. Ειδικότερα, τα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. στοχεύουν στην εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων (όλων των βαθμίδων) κατανόηση της σύγχρονης διοικητικής πραγματικότητας και των νέων απαιτήσεων και προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, καθώς και στην προσαρμογή τους στις ανάγκες μιας νέας Δημόσιας Διοίκησης στο περιβάλλον της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Οι δραστηριότητες του ΙΝ.ΕΠ. αναπτύσσονται από το Κεντρικό Ινστιτούτο Αθηνών που εδρεύει στον Ταύρο.

### **Θεματικοί Κύκλοι ΙΝ.ΕΠ.**

- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Δημοσιονομική Πολιτική
- Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
- Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- Υγεία – Κοινωνική Πολιτική και Κοινωνική Αλληλεγγύη
- Εισαγωγική Εκπαίδευση

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. στηρίζεται στις εξής βασικές κατευθύνσεις:

- Στην ανίχνευση των προβλημάτων ενός πεδίου διοικητικής δράσης σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και ανάπτυξης συγκεκριμένων και απαιτητών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των βέλτιστων λύσεων
- Στην εισαγωγή νέων μεθόδων αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών (Management of change), στην απλοποίηση των μεθόδων εργασίας και στη συστηματική απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών
- Στην ευαισθητοποίηση, κατανόηση και αποτελεσματική ενσωμάτωση του ρόλου των νέων τεχνολογιών σε όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης και των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, στην προοπτική της «ηλεκτρονικής διακυβέρνησης» (e - government)

- Στη μελέτη και επεξεργασία ενός αξιοκρατικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και στη δυνατότητα μέτρησης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, στη βελτίωση της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας
- Στην κατάρτιση του προσωπικού στο νέο δομικό πλαίσιο διοικητικής δράσης και στις νέες μεθόδους εργασίας με τη θέσπιση της Διοίκησης με Στόχους και την εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης συμβάλλοντας στη γενικότερη προσπάθεια εκσυγχρονισμού της ελληνικής διοίκησης και ανταποκρινόμενη στο σκοπό ίδρυσής της, όπως διατυπώθηκε στο Ν. 1388/83 , σχεδιάζει, υλοποιεί και αξιολογεί την εκπαιδευτική δράση έχοντας πάντα ως γνώμονα την παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης, ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις άσκησης διοίκησης.

Με την παροχή υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης στους σπουδαστές της, η Σχολή συμβάλλει:

- Στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης
- Στην αύξηση ικανότητας ανταπόκρισης της Δημόσιας Διοίκησης στις σύγχρονες ανάγκες
- Στην προώθηση της αναπτυξιακής διαδικασίας στη χώρα
- Στην αποτελεσματική εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό

Ως στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος της Σχολής είναι η ενίσχυση των γνώσεων, η ανάπτυξη των αναγκαίων επαγγελματικών δεξιοτήτων, η καλλιέργεια πνεύματος πρωτοβουλίας και καινοτομίας και η διαμόρφωση κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών εκ μέρους των σπουδαστών.

Το πρόγραμμα σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ. εξοικειώνει τους σπουδαστές με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάλιστα με τη βελτίωση της ικανότητας χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ακόμα, διευρύνει τους ορίζοντες των μελλοντικών στελεχών στο θέμα της λειτουργίας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο λειτουργίας της ευρωπαϊκής, οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

## Τμήματα Εξειδίκευσης Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης

- Στελεχών Επικοινωνίας
- Γενικής Διοίκησης
- Κοινωνικής Διοίκησης
- Περιφερειακής Διοίκησης
- Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων
- Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Το Τμήμα Ακολούθων Τύπου λειτουργεί από το 1993. Μετά την ψήφιση του Ν. 3166 ΦΕΚ 178/2-7-2003 για την «Οργάνωση και λειτουργία των Γραφείων Τύπου και Επικοινωνίας του Υπουργείου Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και ρυθμίσεις για τον ευρύτερο τομέα των μέσων ενημέρωσης», το Τμήμα της Σχολής μετονομάζεται σε «Τμήμα Ακολούθων Επικοινωνίας» (άρθρο 7 παρ.1) και οι απόφοιτοι του τμήματος διορίζονται με απόφαση του Υπουργού Τύπου και Μ.Μ.Ε. με το βαθμό Ακολούθου Επικοινωνίας Β' (άρθρο 7 παρ. 2).

Με τον πρόσφατο Νόμο 3444 ΦΕΚ 46/τ. Α/2-3-2006 το Τμήμα μετονομάζεται σε «Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας». Οι απόφοιτοι του Τμήματος στελεχώνουν, τόσο τις Διευθύνσεις της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης του Υπουργείου Τύπου και ΜΜΕ, όσο και τα Γραφεία Τύπου εξωτερικού.

Ο βασικός σκοπός του προγράμματος σπουδών είναι να παρέχει στα μελλοντικά Στελέχη Επικοινωνίας τη θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, ώστε να αυξήσει τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους.

Ο άμεσος στόχος είναι να κατευθύνει τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης στην εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων και ο έμμεσος στόχος, είναι το όφελος που προκύπτει από την άμεση ένταξη των σπουδαστών για την Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης και τη Γενική Γραμματεία Επικοινωνίας, αλλά και την Δημόσια Διοίκηση ευρύτερα.

Η επίτευξη του σκοπού και των στόχων του προγράμματος γίνεται με τον κατάλληλο συνδυασμό θεωρητικών, αλλά και πρακτικών γνώσεων, με case studies, κυρίως σε θέματα του τομέα της κυβερνητικής διαχείρισης και πολιτικής.

Η βελτίωση των γνώσεων και των κοινωνικών δεξιοτήτων τους, τους καθιστά ικανούς να ασκήσουν στο μέλλον το επάγγελμά τους, δηλαδή να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σαν δίαυλοι επικοινωνίας ανάμεσα στην Ελλάδα και τον υπόλοιπο κόσμο, να μεταφέρουν και να διαχειριστούν πληροφορίες που αφορούν όλους τους τομείς της ελληνικής εξωτερικής πολιτικής, αλλά και τα πολιτιστικά δρώμενα.

Το πρόγραμμα της ειδικής φάσης σπουδών σχεδιάστηκε έτσι ώστε να δώσει στα μελλοντικά Στελέχη Επικοινωνίας τις ειδικές εκείνες γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες στην εργασία τους. Με βάση τα ανωτέρω το πρόγραμμα αναλύεται στους εξής άξονες:

- Την Πολιτική επικοινωνία, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και τη Διπλωματία
- Το Διεθνές Πολιτικό και Οικονομικό σύστημα, την Ευρωπαϊκή Ένωση και ζητήματα Ελληνικής εξωτερικής πολιτικής
- Το επαγγελματικό πεδίο των Στελεχών Επικοινωνίας, δηλαδή, την Οργάνωση και λειτουργία των Γραφείων Τύπου και το ρόλο του Στελέχους Επικοινωνίας

Το τμήμα Γενικής Διοίκησης λειτουργεί ανελλιπώς από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της Σχολής. Οι απόφοιτοι του Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τις υπηρεσιακές μονάδες της Κεντρικής Διοίκησης και των ΝΠΔΔ, με αντικείμενο:

- την άσκηση και υλοποίηση δημοσίων πολιτικών
- τη διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινων, οικονομικών και φυσικών πόρων
- τη διοίκηση και διαχείριση εθνικών και κοινοτικών προγραμμάτων
- την εξυπηρέτηση πολιτών και τέλος
- την διαμόρφωση μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, ικανής να ανταποκριθεί στα αιτήματα και τις ανάγκες του άμεσου και ευρύτερου περιβάλλοντός της

Ο βασικός σκοπός του προγράμματος σπουδών της Γενικής Διοίκησης είναι αφενός μεν η σφαιρική και ολοκληρωμένη προσέγγιση θεμάτων που άπτονται της εργασίας ενός διοικητικού στελέχους με εξειδίκευση των γενικών γνώσεων που αποκτήθηκαν στην Κοινή Φάση Σπουδών και αφετέρου η ανάπτυξη δεξιοτήτων απαραίτητων για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας αυτής μέσα στο νέο πολυσύνθετο περιβάλλον του «Ευρωπαϊκού Δημόσιου Χώρου».



Το πρόγραμμα στοχεύει να προσδώσει στους σπουδαστές τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες και τα αναγκαία μεθοδολογικά εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

Το πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος διαρθρώνεται σε τρεις βασικούς άξονες:

-Σύγχρονες Μέθοδοι Διοίκησης Δημοσίων Υπηρεσιών

-Δημοσιονομική Πολιτική και Χρηματοδότηση Δημοσίων Πολιτικών

-Δημόσιες Πολιτικές σε Εθνικό και Ενωσιακό Επίπεδο

Το Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης εκπαιδεύει τους σπουδαστές οι οποίοι επιλέγουν να στελεχώσουν τις μονάδες της Δημόσιας Διοίκησης με αντικείμενο την Υγεία, την Εργασία αλλά και την Κοινωνική Προστασία. Το Τμήμα χωρίζεται στις εξής κατευθύνσεις:

- της Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας που εκπαιδεύει σπουδαστές που θα στελεχώσουν τις Διευθύνσεις του Υπουργείου Υγείας, των ΔΥΠΕ (ΠΕΣΥΠ), τις Νοσοκομειακές Μονάδες, τα Ασφαλιστικά Ταμεία-Κλάδους Υγείας και τους εποπτευόμενους Φορείς
- της Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής, που εκπαιδεύει σπουδαστές που στελεχώνουν τις Διευθύνσεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τις Διαχειριστικές Αρχές Απασχόλησης-Equal, τις μονάδες του ΟΑΕΔ, τα Ασφαλιστικά Ταμεία και τους εποπτευόμενους Φορείς

Ειδικότερα, το πρόγραμμα ειδικής φάσης σπουδών Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας σχεδιάστηκε με βάση τα πορίσματα της αξιολόγησης του προγράμματος σπουδών και την ανίχνευση των ειδικότερων αναγκών του Συστήματος Υγείας στην Ελλάδα, σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, τις ΔΥΠΕ (ΠΕΣΥΠ), τις Διοικήσεις επιλεγμένων Νοσοκομείων, με διακεκριμένους επιστήμονες και καθηγητές Πανεπιστημίων και ΕΣΔΥ καθώς και με εξειδικευμένα στελέχη σε θέματα Δημοσίου Μάνατζμεντ Υγείας.

Η Κατεύθυνση Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής στοχεύει:

- στην απόκτηση ειδικών γνώσεων σε θέματα, διάρθρωσης της αγοράς εργασίας, ενεργών πολιτικών απασχόλησης στην Ελλάδα, σχέσεων μετανάστευσης – Πολιτείας και της αγοράς εργασίας, συστημάτων χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, συστημάτων κοινωνικής προστασίας
- στην καλλιέργεια δεξιοτήτων μέσα από την εξάσκηση των σπουδαστών στο πλαίσιο επιμέρους εργαστηρίων ή/και μαθημάτων π.χ. στρατηγικού σχεδιασμού, αξιολόγησης κοινοτικών προγραμμάτων, παρακολούθησης φύλλων ελέγχου Κοινοτικών Προγραμμάτων, στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, μέσα από την εκμάθηση τεχνικών παρουσιάσεων με τη χρήση Η/Υ, την ανάπτυξη ιστοσελίδων, τη χρήση ειδικού λογισμικού και της Ευρωπαϊκής Βάσης Δεδομένων για την Απασχόληση
- στην καλλιέργεια συνεργατικής συμπεριφοράς, κυρίως μέσα από την «από κοινού» ανάληψη γραπτών εργασιών (σε ομάδες) ή και την ανάληψη πρωτοβουλιών για άλλες δραστηριότητες

Η Ειδική Φάση Σπουδών περιλαμβάνει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, με στόχο την εμπάθυνση και ενίσχυση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των μελλοντικών στελεχών της Κοινωνικής Διοίκησης-Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας.

Σκοπός του Προγράμματος Σπουδών

- Η απόκτηση ειδικών γνώσεων σε θέματα ευρωπαϊκής κοινωνικής πολιτικής Υγείας, θεσμικού πλαισίου και οργάνωσης συστημάτων υγείας, σχεδιασμού και αξιολόγησης πολιτικών υγείας, οικονομικών του τομέα υγείας, οργάνωσης-διοίκησης και χρηματοοικονομικής διαχείρισης των Δημοσίων Μονάδων Υγείας, συστημάτων διαχείρισης προμηθειών, λογιστικό σύστημα και κοστολόγηση νοσοκομείων και διοίκηση ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας
- Η καλλιέργεια δεξιοτήτων μέσα από την εξάσκηση των σπουδαστών στο πλαίσιο επιμέρους εργαστηρίων ή/και μαθημάτων π.χ. στρατηγικού μάνατζμεντ, σύγχρονων εργαλείων δημοσίου μάνατζμεντ υγείας, διαχείρισης κοινοτικών προγραμμάτων, διαχείρισης βιοιατρικής τεχνολογίας καθώς και στην απόκτηση

τεχνικών δεξιοτήτων, μέσα από την εκμάθηση τεχνικών παρουσιάσεων με τη χρήση H/Y, την ανάπτυξη ιστοσελίδων και

- Η καλλιέργεια συνεργατικής συμπεριφοράς, κυρίως μέσα από την «από κοινού» επεξεργασία μελετών περίπτωσης και την ανάληψη ομαδικών σεμιναριακών εργασιών
- Η διαμόρφωση στάσεων και αντιλήψεων που συνάδουν σε μία σύγχρονη διοικητική κουλτούρα
- Η διάπλαση του επιθυμητού προφίλ ενός Δημόσιου Μάνατζερ Υγείας

Το πρόγραμμα της ειδικής φάσης σπουδών σχεδιάστηκε έτσι ώστε να δώσει στα μελλοντικά στελέχη τις ειδικές εκείνες γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες στην εργασία τους. Με βάση τα ανωτέρω το πρόγραμμα αναλύεται στους εξής άξονες:

Για τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας:

- Οργάνωση και διαχείριση υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας
- Οικονομική επιδημιολογική προσέγγιση υπηρεσιών υγείας
- Οργάνωση-Διοίκηση και Οικονομικά Νοσοκομείων
- Δημόσιο Μάνατζμεντ Υγείας στην Κοινωνία της Πληροφορίας

Για τη Διοίκηση Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής:

- Κοινωνικό Κράτος και Πολιτικές Απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση
- Ευρωπαϊκές και Εθνικές Πολιτικές Απασχόλησης
- Θεσμοί και Πολιτικές Κοινωνικής Προστασίας
- Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας

Το τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης λειτουργεί από το δεύτερο έτος έναρξης λειτουργίας της Σχολής. Η σημασία και αναγκαιότητα λειτουργίας του Τμήματος αποκτά ολοένα περισσότερη βαρύτητα, δεδομένου ότι η Περιφερειακή Διοίκηση, ως νέος θεσμός, έχει ανάγκη εξειδικευμένων στελεχών, ικανών να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις για αποκεντρωμένη λειτουργία της διοίκησης, καθώς και για τη διοίκηση και διαχείριση των επιχειρησιακών προγραμμάτων περιφερειακών και τομεακών.

Οι απόφοιτοι του Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν:

-Τις υπηρεσιακές μονάδες του Υπουργείου Εσωτερικών με αντικείμενο την άσκηση πολιτικής περιφερειακής ανάπτυξης, αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης

-Τις υπηρεσιακές μονάδες των Περιφερειών με αντικείμενο: την διοίκηση και διαχείριση εθνικών και κοινοτικών επιχειρησιακών προγραμμάτων περιφερειακής ανάπτυξης, περιβαλλοντικής και χωροταξικής πολιτικής καθώς και άλλων τομέων, την εποπτεία, έλεγχο και παρακολούθηση της υλοποίησης της αποκέντρωσης και των νέων θεσμών στους οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

-Τις αντίστοιχες επιτελικές υπηρεσιακές μονάδες προγραμματισμού και σχεδιασμού της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας αυτοδιοίκησης

Ο βασικός σκοπός του Προγράμματος Σπουδών είναι να παρέχει στα μελλοντικά στελέχη της Περιφερειακής Διοίκησης τη θεωρητική και πρακτική εκείνη εκπαίδευση, ώστε να αυξήσει τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους.

Ο άμεσος στόχος είναι να καταρτίσει και δημιουργήσει επαγγελματικά και εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα στα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Ο έμμεσος στόχος είναι το όφελος που προκύπτει από αυτή την άμεση ένταξη των σπουδαστών στις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες, αλλά και στη Δημόσια Διοίκηση ευρύτερα. Ειδικότερα δε, σε υπηρεσιακές μονάδες των παραπάνω φορέων που έχουν ως αντικείμενο και αρμοδιότητες θέματα τουριστικής πολιτικής και ανάπτυξης, τουριστικής οικονομίας και τουριστικού marketing.

Η επίτευξη του σκοπού και των στόχων του Προγράμματος γίνεται με τον κατάλληλο συνδυασμό θεωρητικών, αλλά και πρακτικών γνώσεων, κυρίως μέσω μελέτης περιπτώσεων κατά την εκπόνηση εργασιών, αλλά και μέσα από την πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών στις προαναφερόμενες υπηρεσίες.

Η ειδική φάση σπουδών περιλαμβάνει θεωρητική και εφαρμοσμένη εκπαίδευση, με στόχο την εμπάθυνση και ενίσχυση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των μελλοντικών στελεχών στους κάτωθι άξονες:

- Περιφερειακής Πολιτικής και Πρακτικής στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση
- Θεσμικού Πλαισίου της Περιφερειακής Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Χωρικού Σχεδιασμού και Διαχείρισης Έργων

Το τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων λειτούργησε για πρώτη φορά κατά το ακαδημαϊκό έτος 2005- 2006. Οι απόφοιτοι του τμήματος θα στελεχώσουν τις υπηρεσιακές μονάδες της Κεντρικής Διοίκησης και των ΝΠΔΔ με αντικείμενο τη Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων. Στόχος είναι η κάλυψη επιτελικών θέσεων Πληροφορικής σε όλο το φάσμα του Δημόσιου Τομέα. Τα Υπουργεία και οι εποπτευόμενοι από αυτά φορείς, έχουν ανάγκη από στελέχη που να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Κατά συνέπεια το Πρόγραμμα Σπουδών,

Λαμβάνοντας υπόψη:

- Την επιστημονική προέλευση των σπουδαστών του τμήματος
- Τις αποκτημένες στην κοινή φάση γνώσεις και δεξιότητες
- Την ανάγκη τοποθέτησης των αποφοίτων σε επιτελικές θέσεις Πληροφορικής καλύπτοντας όλο το φάσμα του Δημόσιου Τομέα

Θεωρώντας αναγκαίο:

- Να παίζουν οι απόφοιτοι του τμήματος σημαντικό ρόλο στην πορεία ηλεκτρονικής αναβάθμισης του Δημόσιου Τομέα
- Να αναπτύξουν οι σπουδαστές, δεξιότητες για την αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου και εξελισσόμενου περιβάλλοντος της ΤΠΕ και την προσαρμογή τους στις διαρκείς ανάγκες του Δημοσίου

Στοχεύει:

Να δώσει στα μελλοντικά στελέχη Πληροφορικής του Δημόσιου Τομέα, τις απαραίτητες γνώσεις και τα αναγκαία μεθοδολογικά εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων στους χώρους άσκησης των καθηκόντων τους και την εφαρμογή μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Στα πλαίσια της Ειδικής Φάσης Σπουδών, εξειδικεύονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των σπουδαστών, ώστε να ανταποκρίνονται σφαιρικά στη Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων.

Η ειδική φάση σπουδών περιλαμβάνει θεωρητική και εφαρμοσμένη εκπαίδευση, με στόχο την εμπάθυνση και ενίσχυση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των μελλοντικών στελεχών Πληροφορικής στους κάτωθι άξονες:

- Διαχείριση Έργων και Πόρων Πληροφορικής
- Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων
- Διαχείριση Τεχνολογικών Υποδομών
- Διαχείριση Πληροφοριών και Λήψη Αποφάσεων

Το τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης λειτουργεί για πρώτη φορά από το έτος 2005. Οι απόφοιτοι του Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τις υπηρεσιακές μονάδες του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) και του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ). Η σημασία και αναγκαιότητα λειτουργίας του τμήματος βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι φορείς που χαράζουν σήμερα και υλοποιούν την τουριστική πολιτική της χώρας, έχουν ανάγκη από εξειδικευμένα στελέχη, ικανά να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του διεθνούς τουριστικού περιβάλλοντος.

Ο βασικός σκοπός του παρόντος προγράμματος σπουδών είναι να παρέχει στους σπουδαστές τη θεωρητική και πρακτική εκείνη εκπαίδευση, ώστε να αυξήσει τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους. Ο άμεσος στόχος είναι να καταρτίσει και δημιουργήσει επαγγελματικά και εξειδικευμένα στελέχη, τα οποία θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα στα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Ο έμμεσος στόχος είναι το όφελος που προκύπτει από αυτή την άμεση ένταξη των σπουδαστών στις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες, αλλά και στη Δημόσια Διοίκηση ευρύτερα. Ειδικότερα δε, σε υπηρεσιακές μονάδες των παραπάνω φορέων που έχουν ως αντικείμενο και αρμοδιότητες θέματα τουριστικής πολιτικής και ανάπτυξης, τουριστικής οικονομίας και τουριστικού marketing.

Η επίτευξη του σκοπού και των στόχων του Προγράμματος γίνεται με τον κατάλληλο συνδυασμό θεωρητικών, αλλά και πρακτικών γνώσεων, κυρίως μέσω μελέτης περιπτώσεων κατά την εκπόνηση εργασιών, αλλά και μέσα από την πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών στις προαναφερόμενες υπηρεσίες.

Η ειδική φάση σπουδών περιλαμβάνει θεωρητική και εφαρμοσμένη εκπαίδευση, με στόχο την εμπάθυνση και ενίσχυση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των μελλοντικών στελεχών στους κάτωθι άξονες:

- Τουριστικής Ανάπτυξης και Πολιτικής
- Τουριστικής Οικονομίας και Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Θεσμικού Πλαισίου και Νέων Τεχνολογιών στον Τουρισμό

Η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) αποτελεί την εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που δημιουργεί επαγγελματικά στελέχη ταχείας εξέλιξης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού και τα όργανα διοίκησης των Νομικών Προσώπων, που ιδρύονται από αυτούς, καθώς επίσης για τις Περιφέρειες και τις Κεντρικές Υπηρεσίες (Π.Δ. 57, άρθρα 28-32, ΦΕΚ.59/Α/14-3-2007).

Αυτό το επιτυγχάνει μέσω των τμημάτων:

- Οργάνωσης και Διοίκησης,
- Οικονομικής Διαχείρισης,
- Μεταναστευτικής Πολιτικής, και
- Πολιτικής Προστασίας

Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. αναμένεται να διαδραματίσουν κομβικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας και την προαγωγή ευημερίας του πολίτη, κυρίως από τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως και να διευρύνουν τον αναπτυξιακό ρόλο των τελευταίων.

Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Τ.Α. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους στο β΄ βαθμό στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στις Περιφέρειες, στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και στα Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύονται από αυτούς. Οι θέσεις αυτές συνιστώνται με την απόφαση διορισμού τους.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Ε.Σ.Τ.Α. διαρκεί 18 μήνες και περιλαμβάνει την Κοινή Φάση Σπουδών (8 μήνες), Πρακτική Άσκηση (3 μήνες), τη Φάση Εξειδίκευσης για κάθε

Τμήμα (4 μήνες) και την εκπόνηση Τελικής Εργασίας (2 μήνες). Ακολουθεί η Φάση Προετοιμασίας για τις θέσεις προορισμού (1 μήνας).

Στη Φάση Εξειδίκευσης λειτουργούν τα ακόλουθα Τμήματα :

- Οργάνωσης και Διοίκησης
- Οικονομικής Διαχείρισης
- Μεταναστευτικής Πολιτικής
- Πολιτικής Προστασίας

Το τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης στοχεύει στη δημιουργία στελεχών για την αρτιότερη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων.

Το τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης επικεντρώνεται στη δημιουργία στελεχών με εξειδίκευση στα χρηματοοικονομικά αποσκοπώντας στη βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών πόρων της τοπικής αυτοδιοίκησης κ.λπ. σχετιζόμενης δημόσιας διοίκησης.

Το τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής έχει ως εκπαιδευτικό αντικείμενο τη δημιουργία στελεχών με ειδικές γνώσεις για τη διαχείριση του μεταναστευτικού ρεύματος στην Ελλάδα.

Το τμήμα Πολιτικής Προστασίας αποσκοπεί στη διαμόρφωση στελεχών ικανών να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν πολιτικές προστασίας και αντιμετώπισης φυσικών ή άλλων κινδύνων σε τοπικό επίπεδο ([www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)).

#### •*Εγκαταστάσεις -Τεχνολογία- Τεχνογνωσία*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στον Ταύρο. Τα τελευταία χρόνια υπήρξε ουσιαστική αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κυρίως σε εξοπλισμό πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Πιο αναλυτικά: Εγκαταστάθηκαν δύο ειδικά στούντιο τηλεδιάσκεψης / πολυδιάσκεψης στην κεντρική υπηρεσία, καταργώντας τα «σύνορα» της φυσικής παρουσίας των εκπαιδευόμενων, δημιουργήθηκαν δέκα νέα εργαστήρια πληροφορικής στις εγκαταστάσεις της κεντρικής υπηρεσίας, δημιουργήθηκαν, σε όλα τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης, αίθουσες τηλεδιάσκεψης και εργαστήρια ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία αξιοποιούνται στα επιμορφωτικά προγράμματα, ενεργοποιήθηκε το ειδικό τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, στο πλαίσιο του



«ΣΥΖΕΥΞΙΣ», για δωρεάν σύνδεση στο διαδίκτυο και επικοινωνία μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών - φορέων που δραστηριοποιούνται εντός του δικτύου, ανανεώθηκε όλος ο εξοπλισμός πληροφορικής που χρησιμοποιεί το επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και τέλος εγκαταστάθηκε ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα.

Ο δικτυακός ιστότοπος αναβαθμίστηκε με στόχο την πληρέστερη ενημέρωση του πολίτη και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης για τις δράσεις και πρωτοβουλίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Έγινε πιο απλός και τεχνολογικά περισσότερο λειτουργικός, ώστε να ικανοποιούνται οι τρέχουσες, αλλά και οι μελλοντικές ανάγκες για αμφίδρομη επικοινωνία. Οι χρήστες έχουν πλέον τη δυνατότητα πρόσβασης στα επιμορφωτικά προγράμματα με κριτήρια αναζήτησης τον τίτλο, το θεματικό πεδίο, την περιφέρεια, τον τόπο και την ημερομηνία διεξαγωγής. Σημειώνεται, ότι έχει υιοθετηθεί λογισμικό φιλικό για τα ΑμεΑ, ενώ τόσο στην ελληνική όσο και στην αγγλική έκδοση της ιστοσελίδας υπάρχει διασύνδεση με διεθνούς κύρους εκπαιδευτικούς φορείς, με τους οποίους το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναπτύξει διμερείς και πολυμερείς συνεργασίες. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από το 2005 προχώρησε στην περιοδική έκδοση ενημερωτικού εντύπου με σκοπό την αμεσότερη επικοινωνία με τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, καθώς και άλλους ενδιαφερόμενους. Η έκδοση, με τίτλο «Ενημέρωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α.», κυκλοφορεί σε έντυπη μορφή, όπως και σε ηλεκτρονική, και διανέμεται δωρεάν.

#### *Στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό*

Η ύπαρξη δομημένης οργάνωσης των υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προσέφερε για πρώτη φορά τη δυνατότητα ένταξης και ανέλιξης του προσωπικού του σε θέσεις ευθύνης. Ιδιαίτερα σημαντική μεταβολή παρουσιάζεται, κατά την χρονική περίοδο 2004 – 2009, στον τομέα των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων. Τον Απρίλιο του 2009 το προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ήταν κατά 159% αυξημένο συγκριτικά με το 2003. Στην Κεντρική Υπηρεσία υπηρετούν 178 άτομα (διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό) και στις αποκεντρωμένες δομές, τα Περιφερειακά Ινστιτούτα 73 άτομα (διοικητικό και επιστημονικό προσωπικό).

### *Χρηματοοικονομικά στοιχεία*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, ώστε οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις του να εναρμονίζονται με τους αναπτυξιακούς στόχους και να συμβαδίζουν με την επιχειρούμενη μεταρρύθμιση της χώρας, όπως αυτή αποτυπώνεται συνολικά στο Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) και εξειδικεύεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», το οποίο προωθεί το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.). Ήδη το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανταποκρινόμενο άμεσα στη σχετική πρόσκληση της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του ως άνω Επιχειρησιακού Προγράμματος, υπέβαλλε εντός του 2009 προς ένταξη 41 συνολικά έργα (Πράξεις). Τα έργα αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης και διέπονται από τη φιλοσοφία της σύνδεσης της επιμόρφωσης με τη διοικητική μεταρρύθμιση, σε συνάφεια με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελληνικής Πολιτείας και τις απαιτήσεις της κοινωνίας και των κοινωνικών εταίρων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά την περίοδο 2004 – 2009 αξιοποίησε στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους διαθέσιμους πόρους από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία, ενώ η απορροφητικότητα ήταν 100%. Οι πιστώσεις που αξιοποιήθηκαν την περίοδο 2004 – 2005 ήταν 22.494.802 € και την περίοδο 2006 – 2008, 59.010.869,62 €.

Ειδικότερα, τα έργα που εντάχθηκαν στα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Απασχόληση – Επαγγελματική Κατάρτιση» και «Κοινωνία της Πληροφορίας» του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Κ.Π.Σ.), καθώς επίσης και σε προγράμματα Κοινοτικών Πρωτοβουλιών (Interreg, Equal), αφορούν στις ακόλουθες κατηγορίες έργων: Έργα συνεχιζόμενης κατάρτισης για τις ανάγκες των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, έργα προεισαγωγικής εκπαίδευσης για τη δημιουργία στελεχών «ταχείας εξέλιξης», έργα μελετητικού χαρακτήρα υποστήριξης της επιμόρφωσης, έργα υποδομών για την εξασφάλιση της αναγκαίας υλικοτεχνικής υποδομής σε εκπαιδευτικό εξοπλισμό και σε εξοπλισμό πληροφοριακής υποδομής. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ολοκληρώνοντας με επιτυχία τα συγχρηματοδοτούμενα έργα της Τρίτης Προγραμματικής Περιόδου, έχει εντάξει έργα στην Τέταρτη Προγραμματική Περίοδο (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς). Ειδικότερα, στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013», έχει υποβάλει προς ένταξη έργα των οποίων η υλοποίηση έχει ήδη ξεκινήσει.

Από το 2004 έως τον Απρίλιο του 2009, σε όλη τη χώρα υλοποιήθηκαν από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και από τις αποκεντρωμένες δομές του, τα 12 Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.), συνολικά 7.777 προγράμματα, που αντιστοιχούν σε 325.671 ώρες επιμόρφωσης, στα οποία συμμετείχαν 184.191 στελέχη της κεντρικής και αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού. Η διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των προγραμμάτων, των επιμορφωθέντων υπαλλήλων και των ωρών επιμόρφωσης έχει ως ακολούθως:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	ΣΥΝΟΛΟ
Προγράμματα	1.215	1.489	1.300	1.579	1.689	505	7.777
Ώρες	52.959	62.766	59.213	63.513	67.034	20.186	325.671
Επιμορφωθέντες	31.870	32.061	29.754	37.555	40.825	12.126	184.191

Τα στοιχεία του 2009 αφορούν το τρίμηνο Ιανουάριος – Μάρτιος

Ειδικότερα, από το σύνολο των επιμορφωθέντων υπαλλήλων την περίοδο 2004 -2009: Ένας στους δύο (50,1%) παρακολούθησε για πρώτη φορά επιμορφωτικό πρόγραμμα. Το 58% είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (107.662), το 21% Τεχνολογικής (37.950) και το 21% (38.236) δευτεροβάθμιας. Το 10% είναι Προϊστάμενοι διευθύνσεων (17.904), το 23% Προϊστάμενοι Τμημάτων ή Γραφείων (42.548), ενώ το υπόλοιπο 67% είναι Υπάλληλοι (123.739). Το 61% (112.127) υπηρετεί στην Περιφέρεια και το 39% (72.064) στην Αττική. Με την πλήρη λειτουργία των Π.ΙΝ.ΕΠ. το ποσοστό διαμορφώθηκε σε 65% - 35%. Το 61% των επιμορφωθέντων είναι γυναίκες (113.238) και το 39% άνδρες (70.953). Επιπλέον, ένας στους δύο εκπαιδευτές που έχουν ενταχθεί στο νέο Μητρώο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης προέρχεται από το επιστημονικό και τεχνολογικό δυναμικό της Περιφέρειας.

#### *Έμφαση στις νέες τεχνολογίες*

Στο σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε δράσεις που ενισχύουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, μέσω της αξιοποίησης και της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Το 2008 το 32% των προγραμμάτων αφορούσε εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες, το 28% στο δημόσιο μάνατζμεντ, το 10% στον τομέα του περιβάλλοντος και το 10% στον τομέα του πολιτισμού. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε και σε

εξειδικευμένες ανάγκες, οι οποίες προκύπτουν από θεσμικές αλλαγές και μεταρρυθμιστικές πολιτικές, με την διεξαγωγή πλήθους προγραμμάτων για τον νέο δημοσιούπαλληλικό Κώδικα, για τον νέο δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα, για το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς, για την διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποδοτικότητας κ.α.

#### *Ατομικό Διαβατήριο Κατάρτισης*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού προχωρεί στη θέσπιση του Ατομικού Διαβατηρίου Κατάρτισης. Φιλοσοφία του νέου αυτού θεσμού είναι η συνεχής παρακολούθηση και υποστήριξη της καριέρας κάθε υπαλλήλου μέσω της αποτελεσματικής κάλυψης των αναγκών της δια βίου κατάρτισής του. Για την υποστήριξη της εφαρμογής του θεσμού προβλέπεται η δημιουργία βάσης δεδομένων, όπου θα καταχωρίζεται αυτόματα το επιμορφωτικό ιστορικό των υπαλλήλων (Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2004-2009: Δράσεις, Πρωτοβουλίες, Προοπτικές).

#### **ΑΛΛΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πραγματοποιούνται από τους περισσότερους δημόσιους φορείς.

Σύμφωνα με το Ν. 1943/1991 (αρθ.32, παρ. 1-2) τα Υπουργεία και οι αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου εφόσον τα τελευταία αυτά έχουν περισσότερες από εξακόσιες (600) οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων υποχρεούνται να έχουν μία ή περισσότερες ανάλογα με την οργανική τους διάρθρωση, μονάδες εκπαίδευσης, το επίπεδο των οποίων καθορίζονται από τον οικείο οργανισμό. Σε αρκετές υπηρεσίες παρόμοιες μονάδες είχαν ωστόσο συγκροτηθεί και πριν από την έκδοση του παραπάνω νόμου. Οι μονάδες εκπαίδευσης λειτουργούν, κατά περίπτωση, σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος και η αρμοδιότητά τους συνίσταται στον σχεδιασμό και την διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις ανάγκες του προσωπικού της υπηρεσίας. Οι πρακτικές αλλά και η αποτελεσματικότητα των μονάδων ποικίλλουν. Ορισμένες εξ' αυτών αναπτύσσουν σημαντική δραστηριότητα ενώ άλλες είναι περισσότερο τυπικές έως και υποβαθμισμένες. Ο σχετικός νόμος δεν θεσπίζει συγκεκριμένο σύστημα ανάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Οι μονάδες είτε απευθύνουν ερωτηματολόγια στις επι μέρους διευθύνσεις ή καταγράφουν άτυπα τις απόψεις τους είτε απευθύνονται ατομικά στους υπαλλήλους με βάση καταλόγους προσφερομένων

σεμιναρίων καταγράφοντας προτιμήσεις. Παρ' ότι το ΕΚΔΔ κατά τις πρώτες φάσεις εφαρμογής του Ν. 1943 διοργάνωσε ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα για το στελεχιακό δυναμικό των μονάδων εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού προγραμμάτων, οι δραστηριότητες των μονάδων εκπαίδευσης παρέμειναν εν πολλοίς διεκπεραιωτικές και οι ουσιαστικές τεχνικές ανάλυσης και σχεδιασμού ουδέποτε εφαρμόστηκαν από αυτές. Αν και οι περισσότερες υπηρεσίες απευθύνονται για την κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών στο ΙΝΕΠ, ορισμένοι φορείς είτε μέσα από εξειδικευμένες δομές (Δ/νσεις Εκπαίδευσης, Σχολές κλπ), είτε μέσα από τις καθ' ύλην αρμόδιες διευθύνσεις, είτε συνδυασμένα, αναπτύσσουν αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις, με ειδικό συνήθως θεματικό περιεχόμενο. Πολλές από αυτές τις δράσεις εκτελούνται οίκοθεν, ενώ άλλες με ανάθεση σε Πανεπιστήμια, ΤΕΙ ή ΚΕΚ (Πασσάς, Τσέκος, 2004). Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν:

- Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών
- Διεύθυνση Εκπαίδευσης Υπουργείου Γεωργίας
- Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου
- Διευθύνσεις πολιτικού προσωπικού ενόπλων δυνάμεων και σωμάτων ασφαλείας.
- Δ/νση Εκπαίδευσης του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας
- Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας
- Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας
- Δήμοι

Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν αρκετές διευκολύνσεις σε υπαλλήλους προκειμένου αυτοί να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέτοιες διευκολύνσεις είναι άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιμόρφωση ή επιστημονικούς λόγους καθώς και άδειες για εξετάσεις.

Ο υπάλληλος στον οποίο χορηγείται εκπαιδευτική άδεια λαμβάνει αυξημένες αποδοχές κατά 15% εφόσον παρακολουθεί πρόγραμμα μετεκπαίδευσης ή μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στο εσωτερικό και αυξημένες κατά το διπλάσιο εφόσον παρακολουθεί πρόγραμμα στο εξωτερικό.

### *Λόγοι Δημιουργίας Εκπαιδευτικών Αναγκών στο Δημόσιο Τομέα*

Οι κυριότεροι λόγοι για τη δημιουργία εκπαιδευτικών αναγκών είναι:

- εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω πρόσληψης νέου προσωπικού (νεοεισερχόμενων εργαζομένων)
- εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν λόγω εισαγωγής νέων τεχνολογικών συστημάτων και νομοθετικών ρυθμίσεων
- εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω μετακινήσεων (προαγωγών, μεταθέσεων κτλ.)
- εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους στις υφιστάμενες θέσεις εργασίας.

## **8.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### ***Σκοπός της μεθοδολογίας***

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει το θέμα της στρατηγικής της επιμόρφωσης στο δημόσιο τομέα όπως αυτή παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εστιάζοντας παράλληλα στην ανάλυση των σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας με ιδιαίτερη έμφαση στο στάδιο της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και στο στάδιο της αξιολόγησης.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή και επεξεργασία όλων των πρωτογενών δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

### ***Περιγραφή της συλλογής των δεδομένων***

Η έρευνα διεξήχθη σε χρονικό διάστημα ενός μήνα. Στην έρευνα δέχθηκαν να συμμετάσχουν με προθυμία ανώτερα διοικητικά στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι υπεύθυνοι σπουδών και έρευνας και η σύμβουλος εκπαιδευτικού έργου. Η άντληση των στοιχείων επιτεύχθηκε με τη μέθοδο της συνέντευξης με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Σύμφωνα με τους (Cohen & Manion, 1997) η μη δομημένη συνέντευξη είναι μια ανοιχτή κατάσταση που έχει μεγαλύτερη ευελιξία και ελευθερία. Αναλυτικά, η συνέντευξη και κατ'επέκταση οι ερωτήσεις αυτής κινήθηκαν γύρω από τους ακόλουθους άξονες: Την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, τις στρατηγικές του δράσεις καθώς και τα στάδια υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας με εστίαση σε αυτό της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αρχικά, μελετήθηκε η υπάρχουσα ξένη και ελληνική βιβλιογραφία και εν συνεχεία ακολούθησαν οι συναντήσεις με το επιστημονικό προσωπικό του οργανισμού το οποίο απάντησε σε ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Μετά την αξιολόγηση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις εξήχθησαν ορισμένα συμπεράσματα που οδήγησαν στην συγγραφή της παρούσας μελέτης.

## 9.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακάτω παρατίθενται τα κυριότερα σημεία της έρευνας που όπως ήδη έχει αναφερθεί έχουν προκύψει μετά από συνεντεύξεις ανοικτού τύπου με στελέχη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Οι άξονες γύρω από τους οποίους κινήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν ο ρόλος και η ανάληψη στρατηγικών δράσεων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ο τρόπος ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών που ακολουθεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σήμερα, αποτελεί το αξιόπιστο ισχυρό μέσο της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης για την υποστήριξη κομβικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, για την διαρκή αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της κεντρικής, αποκεντρωμένης και αυτοδιοικητικής διακυβέρνησης και την επίτευξη διαρθρωτικών πολιτοκεντρικών αλλαγών. Η ποιότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ο σταθερός προσανατολισμός στην ουσιαστική διαχείριση αποτελεσμάτων και όχι απλώς διαδικασιών, έχουν αποκλειστικό στόχο και τελικό όφελος την αύξηση της ευημερίας του Πολίτη. Με την ομόφωνη συναίνεση - απόφαση των κοινωνικών εταίρων που συμμετέχουν στη διοίκησή του (Α.Δ.Ε.Δ.Υ., Ε.Ν.Α.Ε, Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και Π.Ο.Ε.-Ο.Τ.Α.), το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσα από τις τρεις εκπαιδευτικές του μονάδες και με την έμπρακτη υποστήριξη των οργανωτικών του μονάδων, ανασύνταξε τις υποδομές, τα μέσα, την οργανωτική του διάρθρωση και αξιοποίησε όλους τους διαθέσιμους κοινοτικούς πόρους. Ταυτόχρονα, με τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει, με τις συνέργειες που έχει αναπτύξει και με τις συμφωνίες που έχει συνάψει εντός και εκτός συνόρων, συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με γνώμονα την κάλυψη των πραγματικών υπηρεσιακών αναγκών, ώστε ο πολίτης να μπορεί να είναι στο επίκεντρο του κρατικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αξιοποιώντας για πρώτη φορά σε μεγάλη κλίμακα επιλεγμένες καλές πρακτικές της ευρωπαϊκής, αλλά και της ευρύτερης διεθνούς εμπειρίας, μέσα από σειρά επιτυχημένων διεθνών συνεργασιών, που συστηματικά ανέπτυξε και συνεχώς διευρύνει, συμμετέχει ως ισότιμος εταίρος στη διεθνή κοινότητα παραγωγής τεχνογνωσίας για τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση και κτίζει υπεύθυνα, σταδιακά και, στοχοθετημένα την ανάλογη Ελληνική Κοινωνία της Γνώσης. Τα σωρευτικά δεδομένα της οργανωτικής υποδομής και της τεχνογνωσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιτρέπουν πλέον στην νέα προγραμματική περίοδο 2007-2013: την υλοποίηση έργων σημαντικής ποιότητας αλλά και κλίμακας, όπως είναι η υποχρεωτική εκπαίδευση των



διευθυντικών στελεχών του δημοσίου τομέα, που ήδη έχει ξεκινήσει από το 2008, την εφαρμογή στοχοθετημένης και με προτεραιότητες παροχής πιστοποιημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη βάση επιστημονικά δομημένων σχεδίων εκπαίδευσης κατά φορέα ενδιαφέροντος, την ανάληψη μελετών μεταρρυθμιστικού χαρακτήρα εντός, αλλά και εκτός Ελλάδος, όπως είναι αυτή της αναδιοργάνωσης της τοπικής αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, που ξεκίνησε το 2008, καθώς και την ανάπτυξη της έρευνας και της καινοτομίας. Στο πλαίσιο αυτό ιδρύθηκε Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση για τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου, μια διεθνής πρωτοβουλία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με το βασικό του κοινωνικό εταίρο την Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Η ριζική και αποτελεσματική αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, ιδίως μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου του Υπουργείου Εσωτερικών για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, προϋποθέτει την αναβάθμιση και ενδυνάμωση του στελεχιακού δυναμικού της, το οποίο θα την εφαρμόσει. Στόχος των δράσεων που περιλαμβάνονται στον άξονα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η προώθηση διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών και η βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης. Στον άξονα του Ε.Π. περιλαμβάνονται έργα που αφορούν, μεταξύ άλλων, την:

- ο Ανάπτυξη συστήματος περιγραμμάτων θέσεων
- ο Ανάπτυξη συστήματος πιστοποίησης εκπαιδευτών
- ο Αναβάθμιση της εισαγωγικής εκπαίδευσης
- ο Εκπόνηση σχεδίων εκπαίδευσης υπουργείων και δημόσιων οργανισμών
- ο Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος πιστοποίησης εκπαιδευτικών δομών

Στο νέο αυτό πλαίσιο που διαμορφώνεται κεντρικό ρόλο στην επιμόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει αναλάβει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Βασικοί άξονες της στρατηγικής πολιτικής του (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) είναι:

Ανασυγκρότηση, θεσμική και οργανωτική, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με ενίσχυση των ανθρώπινων πόρων και των υποδομών, ανταπόκριση της επιμόρφωσης στις πραγματικές ανάγκες των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών με ανασχεδιασμό και ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η εξοικείωση των υπαλλήλων με τις εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης, η λειτουργία, στα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου και Μακεδονίας, δωρεάν μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών που αφορούν πτυχιούχους δημοσίου υπαλλήλους, διεύρυνση της Εθνικής

Σχολής Δημόσιας Διοίκησης με νέα τμήματα και ανασχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών, λειτουργία της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης με σύγχρονα προγράμματα σπουδών, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, δημιουργία σχέσεων εταιρικής με τους κοινωνικούς εταίρους σχετικά με τον προσανατολισμό της επιμορφωτικής και εκπαιδευτικής δράσης, ανάπτυξη διεθνών σχέσεων και συνεργασιών με διεθνώς αναγνωρισμένες ομόλογες Σχολές και Ινστιτούτα που στόχο έχει την αμφίδρομη μεταφορά και ανταλλαγή τεχνογνωσίας, εμπειριών και καλών πρακτικών, αύξηση διαθέσιμων πόρων και αξιοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και υλοποίηση σειράς μελετών μεταρρυθμιστικού χαρακτήρα.

#### *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης και Πιστοποίηση Επιμόρφωσης*

Για πρώτη φορά καθιερώθηκε στη Δημόσια Διοίκηση (Ν. 3613/07) ένα ολοκληρωμένο «Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης», το οποίο αφορά στην εξασφάλιση αποτελεσματικής επιμόρφωσης μέσω της πιστοποίησης των εκπαιδευτικών δομών, των προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης, καθώς και των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Η πιστοποίηση της επιμόρφωσης περιλαμβάνεται στις διατάξεις του δημοσιούπαλληλικού κώδικα (Ν. 3528/07) ως ένα από τα κριτήρια μοριοδότησης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις Προϊσταμένων. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών έχει ήδη συγκροτηθεί, ως ανεξάρτητο όργανο, ενδεκαμελής Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης, με πρόεδρο τον Γενικό Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στην οποία μετέχουν ως μέλη, εκπρόσωποι των κοινωνικών εταίρων. Με την ίδια απόφαση, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι μία από τις πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές. Ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα πιστοποιείται εφόσον πληρεί συγκεκριμένα κριτήρια ποιότητας, τα οποία αναφέρονται στην αντίληψη, ανάλυση και ιεράρχηση των εκπαιδευτικών αναγκών, στην τεκμηρίωση της σκοπιμότητας, το σχεδιασμό και τη σύνταξη του προγράμματος, στις μεθόδους και τα μέσα εκπαίδευσης, στο διδακτικό προσωπικό και στις μεθόδους και το περιεχόμενο αξιολόγησης – πιστοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων. Η διαδικασία πιστοποίησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος γίνεται κατόπιν υποβολής του Φακέλου Σχεδιασμού Επιμορφωτικού Προγράμματος (ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους που προαναφέρθηκαν) από τον ενδιαφερόμενο Φορέα στο Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα επιμορφωτικά προγράμματα πιστοποιούνται από την

Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης, η οποία εκδίδει και τις σχετικές αποφάσεις. Η αξιολόγηση - πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων αφορά στην αντικειμενική μέτρηση σε ατομικό επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, που αποκτήθηκαν και αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο ενός πιστοποιημένου επιμορφωτικού προγράμματος.

#### *Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών*

Η υποχρεωτική, (Ν. 3613/2007), επιμόρφωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων αποσκοπεί στη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις των νέων τους καθηκόντων για αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση προς όφελος του πολίτη. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων ξεκίνησε από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τον Ιούνιο του 2008 και σε πρώτη φάση υλοποιήθηκαν σε ολόκληρη την επικράτεια 25 εξειδικευμένα προγράμματα στα οποία συμμετείχαν συνολικά 622 διευθυντικά στελέχη. Η επιμορφωτική αυτή δράση είναι από τις πρώτες που χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση και συνολικά την διετία 2009 – 2010 υλοποιήθηκαν περί τα 80 προγράμματα με τη συμμετοχή περίπου 2.000 Διευθυντικών Στελεχών. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων διευθύνσεων επικεντρώνεται στο επιτελικό δημόσιο μανάτζμεντ και ιδιαίτερα σε ζητήματα τα οποία, μεταξύ των άλλων, σχετίζονται με την ενδυνάμωση της διαφάνειας και της δημόσιας διαβούλευσης, την κατάρτιση στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων δράσης, τη διαφύλαξη των δικαιωμάτων των πολιτών, καθώς και την επίλυση καθημερινών συγκρουσιακών καταστάσεων. Για τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης αξιοποιούνται μέθοδοι και πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί από διεθνούς κύρους ευρωπαϊκές σχολές, όπως είναι η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας και η Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου, με τις απαραίτητες, βέβαια προσαρμογές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

#### *Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης*

Ο συντονισμός του εκπαιδευτικού έργου των φορέων εκπαίδευσης της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, έχει ανατεθεί στη Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης, η οποία λειτουργεί με ευθύνη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Στην Επιτροπή συμμετέχουν εκπρόσωποι από τις εκπαιδευτικές – οργανωτικές μονάδες των υπουργείων, των εκπαιδευτικών φορέων των νομικών προσώπων δημοσίου τομέα, καθώς επίσης και των κοινωνικών εταίρων (Ε.Ν.Α.Ε. - Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. – Τ.Ε.Δ.Κ.Ν.Α. – Α.Δ.Ε.Δ.Υ.). Έργο της Συντονιστικής Επιτροπής Εκπαίδευσης είναι η αποφυγή επικαλύψεων και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση τόσο

των εθνικών και κοινοτικών πόρων, όσο και των διαθέσιμων υποδομών. Επιπλέον, η Επιτροπή διερευνά και τη σύγκλιση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών μεθοδολογιών των φορέων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δράσεών τους.

#### *Ανάπτυξη Σχέσεων Εταιρικότητας*

Καθοριστική προτεραιότητα, στον τομέα της εκπαίδευσης και της διαρκούς επιμόρφωσης, δόθηκε στη δημιουργία και τη σφυρηλάτηση εταιρικών σχέσεων και συνεργασιών με τους κοινωνικούς εταίρους. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων διευθύνσεων, η πιστοποιημένη επιμόρφωση και συνολικότερα η διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου, σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης, αποτελούν τον πυρήνα της προγραμματικής συμφωνίας, η οποία υπεγράφη το 2004 μεταξύ του ΥΠ.ΕΣ., του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. Πρόκειται για έναν Καταστατικό χάρτη επιμόρφωσης που κυρώθηκε με νόμο (Ν. 3345/2005) και συνοδεύεται από χρηματοδοτικό πρωτόκολλο σύμφωνα με το οποίο το μισό της χιλιάς των ετήσιων μισθολογικών δαπανών του δημοσίου διατίθεται για τη χρηματοδότηση επιμορφωτικών δράσεων, που θα υλοποιούνται σε ετήσια βάση.

Σε εφαρμογή της προγραμματικής συμφωνίας το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από κοινού με το Κοινωνικό Πολύκεντρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., χρηματοδοτεί μεταπτυχιακά προγράμματα επιπέδου Master για μόνιμους πτυχιούχους δημοσίων υπαλλήλους, σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια Πελοποννήσου και Μακεδονίας. Το πρώτο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση στην Τρίπολη παρακολούθησαν τα ακαδημαϊκά έτη 2006 – 2007 και 2007 – 2008 εβδομήντα (70) υπάλληλοι, ενώ στο δεύτερο Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στη Θεσσαλονίκη, ολοκληρώνουν στο τρέχον ακαδημαϊκό έτος το πρόγραμμα σπουδών τριάντα πέντε (35) υπάλληλοι.

Επιπλέον, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο της αυτοδιοίκησης στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη, έχει υπογράψει Μνημόνιο Συνεργασίας με την Ε.Ν.Α.Ε, ενώ συνεργάστηκε και με την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. για το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης των αιρετών οργάνων της αυτοδιοίκησης.

#### *Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας*

Καρπός της πολύπλευρης συνεργασίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – Α.Δ.Ε.Δ.Υ. αποτέλεσε η διεθνής πρωτοβουλία για την ίδρυση, το 2008, Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου(RICPA), με έδρα

τη Θεσσαλονίκη. Ιδρυτικά μέλη του Κέντρου είναι εννέα δημόσιοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, καθώς και κοινωνικοί εταίροι από την Ελλάδα, την Ιταλία, την Ισπανία, την Πορτογαλία, την Κύπρο, τη Βουλγαρία και την π.ΓΔΜ, ενώ στα επιγενόμενα μέλη αντίστοιχοι φορείς από την Μάλτα και την Αλβανία. Ενδιαφέρον προσχώρησης έχει εκδηλωθεί από ευρωπαϊκούς φορείς, όπως η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας (ENA), καθώς και από πλήθος άλλων οργανισμών, κυρίως από τις χώρες της λεκάνης της Μεσογείου (Μαρόκο, Αίγυπτος, Αλγερία, Τυνησία, Ισραήλ, Παλαιστινιακή Αρχή, Συρία κ.ά.). Αποστολή του Κέντρου Έρευνας και Καινοτομίας είναι η προώθηση της καινοτομικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου σε σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες και την Κοινωνία της Γνώσης. Στην προοπτική αυτή, το Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας επιδιώκει, μέσα από τη συνεργασία και τη συνέργεια, να καταστεί φορέας αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των δημοσίων οργανισμών και των κοινωνικών εταίρων, οι οποίοι συνδιαμορφώνουν τις πολιτικές της δημόσιας διοίκησης.

#### *Ανάπτυξη Διεθνών Σχέσεων και Συνεργασιών*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά τα τελευταία χρόνια ανέπτυξε με συστηματικό τρόπο ένα ευρύτατο δίκτυο διεθνών σχέσεων και συνεργασιών και λειτουργεί, πλέον, ως ισότιμος εταίρος, διαμεσολαβητής και συνομιλητής με ομόλογους θεσμούς και φορείς ευρωπαϊκών και άλλων χωρών, καθώς και διεθνών οργανισμών. Επιστέγασμα της διεθνούς αναγνώρισης του ρόλου και του έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α υπήρξε η ανάληψη της εκπόνησης της μελέτης αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, μετά από επίσημη πρόσκληση των Ενώσεων Δήμων και Κοινοτήτων της Κύπρου. Η συμφωνία υπεγράφη τον Ιανουάριο του 2009 στη Λευκωσία, ενώπιον του Υπουργού Εσωτερικών της Κυπριακής Δημοκρατίας, και η σχετική μελέτη ολοκληρώθηκε και παραδόθηκε τον Δεκέμβριο του 2009.

#### *Μνημόνια Συνεργασίας*

Κατά την περίοδο 2004 – 2009 το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υπέγραψε Μνημόνια Συνεργασίας με:

- την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης – Κ.Α.Δ.Δ., (Ιούλιος 2004),
- το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης – ΕΙΡΑ, (Οκτώβριος 2005),

- το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης της Βουλγαρίας - ΙΡΑΕΙ (Νοέμβριος 2005),
- την Εθνική Σχολή Διοίκησης της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας – CNSA, (Μάιος 2006),
- τη Γαλλική Εθνική Σχολή Διοίκησης – ENA, (Ιούλιος 2006),
- το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης - HAUS, (Οκτώβριος 2006),
- το Ινστιτούτο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Πράγας (Δεκέμβριος 2006),
- την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας - SSPA (Ιούνιος 2007),
- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πορτογαλίας – INA (Οκτώβριος 2007),
- την Σχολή Διακυβέρνησης Κέννεντυ του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ- HKS (Νοέμβριος 2008).

Πέραν αυτών, συνεργάζεται στην πράξη με:

- την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (National School of Government),
- το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης – Πανεπιστήμιο του Λονδίνου (Institute of Education-University of London),
- τη Γερμανική Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKOV),
- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Ισπανίας (INAP).

Οι παραπάνω συνεργασίες συνέβαλαν δυναμικά στην αξιοποίηση, τη μεταφορά και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και των εν λόγω φορέων κατά την από κοινού υλοποίηση ευρωπαϊκών και διεθνών προγραμμάτων.

### *Εξαγωγή Τεχνογνωσίας*

Σήμερα το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επισκέπτονται σχεδόν σε μηνιαία βάση πολυάριθμες αντιπροσωπείες από την Ευρώπη, ιδιαίτερα από τις πρώην ανατολικές χώρες, καθώς και από την Αφρική και την Ασία, με κορυφαία την επίσκεψη του Αντιπροέδρου της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας. Στις αντιπροσωπείες παρέχεται και επιμόρφωση σε θέματα ευρωπαϊκού κεκτημένου, αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, οργάνωσης και διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εξ αποστάσεως εκπαίδευσης κ.ά. Οι ξένοι εκπαιδευόμενοι προέρχονται από χώρες ή οντότητες όπως η Αλβανία, Αρμενία, Βιετνάμ, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Μαυροβούνιο, Μολδαβία, Κίνα, Κοσσυφοπέδιο, Κροατία, Λίβανος, Ουκρανία, πΓΔΜ, Σερβία, Σουδάν, Συρία κ.ά.

Επιπλέον, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμμετέχει ενεργά σε διεθνείς διασκέψεις και δραστηριότητες φορέων, όπως η Διεθνής Ένωση Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης (Ι.Α.Σ.Ι.Α.), ή η Ευρωπαϊκή Ομάδα Δημόσιας Διοίκησης (EGPA), των οποίων είναι μέλος. Συμμετέχει, επίσης σε προγράμματα του Ο.Η.Ε. και του Ο.Ο.Σ.Α., σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Ανταλλαγών Δημοσίων Υπαλλήλων, όπως το European Senior Civil Servant Project, που υλοποιείται από την ιταλική SSPA, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., την γαλλική ENA, το Πανεπιστήμιο της Σορβόνης κ.ά. σημαντικούς ακαδημαϊκούς και κοινωνικούς φορείς, ενώ υλοποιεί δράσεις Κοινοτικών Πρωτοβουλιών, όπως το Interreg (Ελλάδα - Αλβανία, Ελλάδα - Βουλγαρία, Ελλάδα - Κύπρος) ή το Equal.

#### *Επιμόρφωση με διεθνή πιστοποίηση*

Απόρροια των προαναφερόμενων συνεργασιών υπήρξε η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων σε βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου. Ο καινοτόμος χαρακτήρας αυτής της πρωτοβουλίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έγκειται στο γεγονός ότι για πρώτη φορά, με συστηματικό σχεδιασμό, δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης όχι μόνο να γνωρίσουν βέλτιστους τρόπους και καλές πρακτικές αντιμετώπισης διοικητικών προβλημάτων και διαδικασιών αλλά και να αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την προσαρμογή και την εφαρμογή τους στα δεδομένα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, συμβάλλοντας έτσι αποφασιστικά στην υλοποίηση της στρατηγικής για αναμόρφωση του κράτους. Από τον Οκτώβριο του 2006 έως τον Απρίλιο 2009, υλοποιήθηκαν με επιτυχία συνολικά 87 προγράμματα με τη συμμετοχή 1.243 υπαλλήλων, τα οποία διεξήχθησαν στην Ελλάδα, 50 στην Αθήνα και 9 στη Θεσσαλονίκη, καθώς και στις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες, ήτοι: 8 στο Παρίσι, 8 στο Μάαστριχτ, 5 στο Λονδίνο, 3 στο Ελσίνκι και 4 στο Βερολίνο. Ειδικότερα υλοποιήθηκαν:

- 34 προγράμματα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute for Public Administration-EIPA) (Maastricht),
- 14 προγράμματα με την Εθνική Σχολή Διακυβέρνησης (National School of Government) του Ηνωμένου Βασιλείου (Sunningdale -Λονδίνο),
- 7 προγράμματα με το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης (Institute of Education) του Πανεπιστημίου του Λονδίνου ( H.B.),
- 17 προγράμματα με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας (Ecole Nationale d' Administration – ENA) (Παρίσι),
- 6 προγράμματα με την Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας (Federal Academy of Public Administration-BAKOEV) (Βερολίνο),

-9 προγράμματα με το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, (Finnish Institute of Public Administration-HAUS) (Ελσίνκι).

Οι συμφωνίες με τους ευρωπαϊκούς εκπαιδευτικούς φορείς για την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων σε βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου, επεκτείνονται και αποκτούν, πλέον, μακροπρόθεσμη προοπτική, ενώ διευρύνεται το θεματολόγιο των προγραμμάτων καλύπτοντας περισσότερες ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένοι τίτλοι των προγραμμάτων:

- Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση.
- Επιτελική συνεργασία με την πολιτική ηγεσία.
- Μείωση διοικητικών βαρών.
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος έργων.
- Διυπουργική πρακτική.
- Διαχείριση κινδύνων και κρίσεων.
- Τεχνικές κατάρτισης νόμων και αποτίμηση των επιπτώσεών τους.

#### *Διεθνές Συνέδριο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Επιστέγασμα της ευδόκιμης συνεργασίας με τους διεθνείς και ευρωπαϊκούς εταίρους, υπήρξε η διοργάνωση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διεθνούς Συνεδρίου τον Ιανουάριο του 2008 στην Αθήνα με θέμα Επιμόρφωση και εκπαίδευση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, με προοπτική να καταστεί θεσμός και κάθε δύο χρόνια να διοργανώνεται από τη χώρα μας. Στο συνέδριο, το οποίο παρακολούθησαν 316 στελέχη της δημόσιας διοίκησης, διακεκριμένοι επιστήμονες και ανώτατα στελέχη εκπαιδευτικών φορέων διεθνούς κύρους από την Ελλάδα και 12 ακόμη χώρες, καθώς και ανώτατοι αξιωματούχοι διεθνών οργανισμών, όπως ο πρόεδρος του δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και ο πρόεδρος του Διοικητικού Δικαστηρίου των Ηνωμένων Εθνών, παρουσίασαν το καταστάλαγμα εμπειριών και καινοτομιών για τη διαμόρφωση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, ικανής να ανταποκριθεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Η συγκρότηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. βασίστηκε στην διατύπωση συγκεκριμένης αποστολής και οράματος, γεγονός ασυνήθιστο για τα διοικητικά πράγματα της εποχής. Ο ιδρυτικός νόμος προσδιορίζει τον πληθυσμό-στόχο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, επικαλείται τις αξίες



που πρέπει να διέπουν την λειτουργία και τα αποτελέσματα του νέου φορέα αλλά και απαριθμεί τις βασικές μεθόδους δράσης του. Όπως προκύπτει από την διατύπωση των θέσεων αυτών στο νόμο, στόχο της λειτουργίας του κεντρικού εκπαιδευτικού φορέα της ελληνικής διοίκησης αποτελεί η δημιουργία προσωπικού ικανού να στηρίξει την αποτελεσματική αλλά και δημοκρατική λειτουργία του κρατικού μηχανισμού της χώρας. Η αποστολή αυτή αναμένεται να εκπληρωθεί με παραγωγή και διάχυση εξειδικευμένων γνώσεων. Το γεγονός ότι εντοπίζεται η ανάγκη όχι μόνο μεταφοράς αλλά και παραγωγής γνώσεων, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό, τεκμαίρεται και από την θέσπιση στο Κέντρο θέσεων Ειδικών Ερευνητών. Νομοθετήματα όπως, ο 1586 /1986 (ΦΕΚ Α 37), ο 1943/1991 (ΦΕΚ. Α 50) και οι 2527/1997 (ΦΕΚ.Α 206) και 3200/2003, διαμόρφωσαν το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία του Κέντρου αλλά και γενικότερα τις εκπαιδευτικές δράσεις στην ελληνική διοίκηση. Κεντρικό συντονιστικό ρόλο στα θέματα εκπαίδευσης καλείται να παίξει η Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΥΠΕΣΔΔΑ).

Η εμπλοκή της Διεύθυνσης σε θέματα σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής υπήρξε στο παρελθόν περιορισμένη. Επι σειράν ετών αποστέλλονταν ετήσια εγκύκλιος προς όλες τις υπηρεσίες προκειμένου αυτές να δηλώσουν απολογιστικά και προγραμματικά στοιχεία σχετικά με τις εκπαιδευτικές δράσεις για το προσωπικό τους. Τα στοιχεία που ζητούνταν αναλυτικά ήταν τα ακόλουθα:

- Θεματική ενότητα, δηλαδή ευρύτερο γνωστικό πεδίο
- Τίτλος σεμιναρίου
- Τόπος διεξαγωγής
- Αριθμός εκπαιδευτικών σειρών που το παρακολούθησαν ή προβλέπεται να το παρακολουθήσουν
- Φορέας υλοποίησης
- Φορέας χρηματοδότησης
- Κόστος προγράμματος

Τα τεχνικά αυτά στοιχεία δεν συνδέονταν με το περιεχόμενο της εργασίας, και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του προς εκπαίδευση δυναμικού και δεν μπορούσαν συνεπώς να συμβάλουν στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών. Το υλικό αυτό δεν μπορούσε κατ' επέκταση να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω ανάλυσης. Απλώς αρχειοθετούνταν ενώ αντίγραφα διαβιβάζονταν, και αργότερα κοινοποιούνταν απ' ευθείας από την επισπεύδουσα υπηρεσία, στο ΕΚΔΔ.

Με το Ν. 3200/2003 ιδρύθηκε Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης. Ο ρόλος της Επιτροπής αυτής εξειδικεύθηκε με το Ν. 3260/2004 (ΦΕΚ. Α151) και συνίσταται στο συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου των φορέων εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έργο της Επιτροπής είναι η καταγραφή των εκπαιδευτικών φορέων και των δράσεων με στόχο την αποφυγή επικαλύψεων αλλά και την αποτελεσματική αξιοποίηση των εθνικών και κοινοτικών πόρων. Τέλος, η Επιτροπή επιφορτίζεται με την εξαιρετικά κρίσιμη αποστολή της σύγκλισης των εκπαιδευτικών και ερευνητικών μεθοδολογιών των διαφόρων εκπαιδευτικών φορέων για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δράσεών τους. Στην Επιτροπή μετέχουν, μεταξύ άλλων, οι επικεφαλής των Μονάδων Εκπαίδευσης των Υπουργείων και των ΝΠΔΔ καθώς και δύο εκπρόσωποι της ΑΔΕΔΥ.

#### *Μελέτες – Έρευνες*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υλοποίησε ένα αριθμό μελετών – ερευνών για την υποστήριξη της επιμόρφωσης και της κατάρτισης. Οι εν λόγω μελέτες – έρευνες αξιοποιήθηκαν ήδη στη βελτίωση του συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, που είχε αναπτύξει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο σχεδιασμό των προγραμμάτων κατάρτισης, στην εφαρμογή του συστήματος πιστοποίησης της επιμόρφωσης και στη βελτίωση των λειτουργικών του διαδικασιών. Παράλληλα, μελέτες που αφορούν τα προγράμματα σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ. και της Ε.Σ.Τ.Α. αξιοποιούνται στον ανασχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών τους. Ειδικότερα υλοποιήθηκαν οι ακόλουθες μελέτες και έρευνες:

1. Ανίχνευση των αναγκών κατάρτισης.
2. Σύστημα Πιστοποίησης.
3. Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση.
4. Προσδιορισμός επαγγελματικού προφίλ αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α. και αναγκαίου προγράμματος εκπαίδευσης για τις απαιτήσεις της Κοινωνίας της Πληροφορίας.
5. Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.
6. Υλοποίηση Αναδιοργάνωσης και Συνεχής Βελτίωση Λειτουργίας Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.
7. Δράσεις για τη διάχυση των αποτελεσμάτων του Έργου και την ενίσχυση της ζήτησης (Marketing Plan).

*Η πορεία της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.*

Μέσα στα πλαίσια του συστήματος ISO 9001 βάσει του οποίου έχει πιστοποιηθεί το ΕΚΔΔ στο σύνολό του, ως πρώτος ελληνικός φορέας δημόσιας διοίκησης, το ΙΝΕΠ έχει τυποποιημένες διαδικασίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

• Οι υπεύθυνοι σπουδών του ΙΝΕΠ παρακολουθούν και καταγράφουν τις νέες τάσεις στην επαγγελματική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό επιτυγχάνεται:

◆ με την παρακολούθηση της εμπειρίας και της πρακτικής των ομόλογων φορέων του εξωτερικού

◆ με τη μελέτη της πρακτικής συναφών φορέων του ιδιωτικού τομέα

◆ με τη σχετική ενημέρωση από τη νεώτερη βιβλιογραφία

◆ με το διάλογο με τα μέλη του διδακτικού προσωπικού που συνεργάζονται με κάθε επιστημονικό τομέα

Η τελευταία αυτή πηγή είναι εξαιρετικά σημαντική δεδομένων των ιδιαίτερα εξειδικευμένων πεδίων που εντάσσονται στη θεματολογία του ΙΝΕΠ. Οι υπεύθυνοι σπουδών έχουν μεν κατ' αρχήν την σχετική εξειδίκευση στην θεματολογία του ευρύτερου επιστημονικού τομέα τους όμως η κάλυψη ιδιαίτερα λεπτομερών και τεχνικών πεδίων, που αποτελεί την ουσία της επαγγελματικής εκπαίδευσης, απαιτεί συστηματική ενασχόληση με το δεδομένο γνωστικό και πρακτικό υποσύνολο. Αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος που ορθά έχει επιλεγεί η συγκρότηση του διδακτικού προσωπικού του ΕΚΔΔ, τόσο της ΕΣΔΔ όσο και του ΙΝΕΠ, από εξωτερικούς συνεργάτες με ωρομίσθια απασχόληση και όχι από μόνιμο προσωπικό. Διασφαλίζεται κατ' αυτόν τον τρόπο όχι μόνο η ιδιαίτερα εξειδικευμένη εμπειρία αλλά και η ανανέωση των διδασκόντων που επιτρέπει την ευέλικτη προσαρμογή των προγραμμάτων στις εξελισσόμενες συνθήκες.

Σήμερα, με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία, το ΕΚΔΔ αξιοποιεί ένα μητρώο 7.500 περίπου συνεργατών στο οποίο συμπεριλαμβάνονται

◆ πανεπιστημιακοί,

◆ εμπειρογνώμονες,

◆ ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης αλλά και

◆ του ιδιωτικού τομέα

ώστε να διασφαλίζεται συνδυασμένα η αναγκαία μεθοδολογική, πρακτική αλλά και διδακτική εμπειρία.

Το δυναμικό αυτό συμβάλλει σημαντικά στην συστηματική παρακολούθηση των νέων τάσεων και την θεματολογική ανανέωση των προγραμμάτων του ΙΝΕΠ. Το σώμα αυτό των πληροφοριών για κάθε γνωστικό πεδίο συνδυάζεται στη συνέχεια με τις προτεραιότητες

- ◆ των υπηρεσιών,
- ◆ των τομεακών πολιτικών και
- ◆ των επιχειρησιακών προγραμμάτων

Ο τρόπος με τον οποίο καταγράφονταν παλαιότερα οι προτεραιότητες δεν ήταν ιδιαίτερα δομημένος. Η επικοινωνία των υπευθύνων σπουδών του ΙΝΕΠ, δευτερευόντως με τις μονάδες εκπαίδευσης και πρωτίστως με τις καθ' ύλη αρμόδιες υπηρεσίες προσέφερε σημαντική πληροφόρηση. Επικοινωνία πραγματοποιείτο και σε πολιτικό επίπεδο μεταξύ της ηγεσίας του Κέντρου (Πρόεδρος Δ.Σ., Γενικός Γραμματέας) και των επικεφαλής των υπηρεσιών-αποδεκτών. Η διαδικασία αυτή δεν είχε στην πράξη τον συστηματικό χαρακτήρα που προκύπτει από το εγχειρίδιο των πιστοποιημένων διαδικασιών ISO 9001 του ΙΝΕΠ.

Σημαντικό παράγοντα συστηματοποίησης και τυποποίησης της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών αποτέλεσαν τα τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα. Οι εκπαιδευτικές δράσεις που περιλαμβάνονταν σε αυτά – και χρηματοδοτούνταν από αυτά – είχαν σαν προϋπόθεση την σύνταξη αναλυτικών τεχνικών δελτίων στα οποία εκτίθετο ο τρόπος σύνδεσης της εκπαίδευσης με τις ευρύτερες στοχεύσεις του προγράμματος και προσδιορίζονταν βάσει αυτών οι ομάδες - στόχοι και τα αναμενόμενα οφέλη.

Εν συνεχεία, και αφού προσδιορίζονταν οι υπηρεσιακές ή/και τομεακές προτεραιότητες, το επιστημονικό προσωπικό του ΙΝΕΠ κατάρτιζε τον κατάλογο των προσφερόμενων τίτλων και, σε συνεργασία με το αντίστοιχο διδακτικό προσωπικό, το θεματολογικό πλαίσιο κάθε τίτλου. Το υλικό αυτό αποστέλλονταν στις μονάδες εκπαίδευσης ή/και προσωπικού, προκειμένου να γνωστοποιηθεί το ενδιαφέρον των υπηρεσιών για διοργάνωση προγραμμάτων.

Η πρακτική αυτή διέφερε από υπηρεσία σε υπηρεσία. Κατά κανόνα, όμως, οι μονάδες εκπαίδευσης κοινοποιούσαν με κάποιον τρόπο (ερωτηματολόγιο, απλό διαβιβαστικό κλπ) τον κατάλογο των προσφερομένων προγραμμάτων, ή τμήμα αυτού κατόπιν μιας αρχικής εκ μέρους τους επεξεργασίας, στις οργανικές μονάδες προκειμένου να εξευρεθούν ενδιαφερόμενοι να παρακολουθήσουν τα προγράμματα.

Στο σημείο αυτό η διαδικασία καθίστατο «προσανατολισμένη στην προσφορά» (supply driven) και ανίχνευε το ενδιαφέρον (κατά κανόνα υποκειμενικό) και όχι την ανάγκη. Σε

ορισμένες περιπτώσεις ωστόσο η απόφαση για την αναγκαία εκπαιδευτική θεματολογία και τους όρους εκπαίδευσης δεν επαφίονταν στα ίδια τα υποκείμενα, αλλά λαμβάνονταν συνολικά σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο και αφορούσε την υπηρεσία ως ολότητα. Στις περιπτώσεις αυτές τα προγράμματα μπορεί να βασίζονταν στην προσφερόμενη από το ΙΝΕΠ θεματολογία προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του φορέα, ή να περιελάμβαναν κατά κύριο λόγο θέματα ενδιαφέροντος του φορέα συμπληρούμενα από θεματολογία του ΙΝΕΠ, σε ποικίλες αναλογίες. Και εδώ όμως δεν αξιοποιούνταν δομημένες μεθοδολογίες ανίχνευσης αναγκών αλλά ο προσδιορισμός του εκπαιδευτικού περιεχομένου και των όρων εκπαίδευσης γινόταν προσεγγιστικά. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι οι νομοθετικές ρυθμίσεις, Ν. 3200/2003 και 3260/2004, έθεσαν ως στόχο τον ορισμό κεντρικού συστήματος ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, με απόφαση του Υπουργού ΕΣΔΔΑ ύστερα από πρόταση του Δ.Σ. του ΕΚΔΔΑ.

#### *Νεώτερες εξελίξεις αναφορικά με την ανίχνευση αναγκών*

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τις πρωτοβουλίες και τις δράσεις του επιλέγει και επιδιώκει να διαμορφώσει ένα ανοιχτό σύστημα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, θέτοντας τις βάσεις για μια επιμόρφωση με προτεραιότητες, που θα έπεται συγκεκριμένης στοχοθεσίας και θα προκύπτει από τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών. Έτσι από το 2005, υιοθετώντας μια νέα εκπαιδευτική προσέγγιση στην επιμόρφωση, καθιέρωσε και ανέπτυξε για πρώτη φορά στην Ελλάδα, ένα καινοτόμο μοντέλο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, κατά τα πρότυπα της σύγχρονης επιστημονικής μεθοδολογίας. Σε πρώτη φάση και μέσα από 41 προγράμματα που υλοποιήθηκαν από το ΙΝ.ΕΠ. και τα Π.ΙΝ.ΕΠ., επιμορφώθηκαν 782 στελέχη των διευθύνσεων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι σε θέση να ανιχνεύουν και να καταγράφουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπηρεσιών και των φορέων τους, να ιεραρχούν και να διατυπώνουν τις ανάγκες σε επίπεδο γνώσεων – δεξιοτήτων – συμπεριφορών, καθώς και να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η μεθοδολογία αυτή, αποτελεί πλέον την κύρια χρηματοδοτική προϋπόθεση επιμορφωτικών δράσεων, ώστε η επιμόρφωση να συμβαδίζει με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις οργανωσιακές αλλαγές κάθε υπουργείου, δημόσιας υπηρεσίας ή φορέα. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 καθιερώνει τα σχέδια εκπαίδευσης, τα οποία θα συντάσσονται με την απαραίτητη συνεργασία των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης ή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και θα εξειδικεύουν τις επιμορφωτικές δράσεις. Σήμερα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι

έτοιμο να συνδράμει, με την τεχνογνωσία και την εμπειρία που διαθέτει, στην κατάρτιση των επιχειρησιακών σχεδίων εκπαίδευσης, ενώ ήδη έχει αναλάβει την πρωτοβουλία εκπόνησης οκτώ πιλοτικών σχεδίων για ισάριθμους δημόσιους φορείς, τα οποία αναδεικνύουν τις συσχετίσεις των αναγκών μάθησης με τις θεματικές προτεραιότητες του Ε.Σ.Π.Α. και με τους ειδικούς στόχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση».

Η ανάλυση στοιχείων που σχετίζονται με την εκάστοτε εργασία διαμορφώνουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η διαδικασία επιμόρφωσης και κατάρτισης είναι διαρκής και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και στην υποκίνηση του προσωπικού για συμμετοχή. Για τη διευκόλυνση της διαχείρισης μιας τέτοιας διαδικασίας δημιουργούνται υποστηρικτικοί μηχανισμοί που καθοδηγούν τους εργαζόμενους στους χώρους εργασίας τους, ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαπίστωση των αναγκών μάθησής τους.

Στο πλαίσιο αυτό το ΙΝ.ΕΠ. σε συνεργασία με το «Κοινωνικό Πολύκεντρο» δημιουργούν συμβουλευτικό μηχανισμό υποστήριξης των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών στις υπηρεσίες και την κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης. Ο μηχανισμός αυτός θα λειτουργεί συμβουλευτικά προς τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης για την εφαρμογή της μεθοδολογίας της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Στη συγκεκριμένη μεθοδολογία έχουν ήδη εκπαιδευτεί υπάλληλοι από τις Δ/νσεις Εκπαίδευσης, αλλά και από άλλες Δ/νσεις.

Συγκεκριμένα ο μηχανισμός θα προσφέρει Συμβουλευτική Καθοδήγηση και Υποστήριξη για:

- τη σύνταξη των ανοιχτών ερωτήσεων στις δομημένες συνεντεύξεις με την ηγεσία και τους Διευθυντές
- την αξιοποίηση και καταγραφή των συμπερασμάτων από τις παραπάνω συνεντεύξεις
- τη σύνταξη των δομημένων συνεντεύξεων με τους προϊσταμένους των Τμημάτων
- τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, δηλαδή τι είδους ερωτήσεις πρέπει να περιλαμβάνει και τι πληροφορίες επιδιώκουμε από αυτό
- τη διεξαγωγή των ομαδικών συνεντεύξεων/συζητήσεων με εργαζόμενους, π.χ. πώς γίνεται η αρχική προσέγγιση, ποιοι είναι οι κανόνες διεξαγωγής, ποιες τεχνικές χρησιμοποιούμε, πώς διατυπώνουμε τις ερωτήσεις κλπ.
- την καταγραφή των συμπερασμάτων με βάση τα παραπάνω στοιχεία, ώστε να καταρτισθεί ένα τελικό σχέδιο εκπαιδευτικής πρότασης.

### *Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων*

Η αποτελεσματικότητα μέσω επιμόρφωσης αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων. Γενικά, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μέσω επιμόρφωσης γίνεται με τη βοήθεια διαφόρων δεικτών όπως είναι η αντίδραση, η εκμάθηση, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick, η αντίδραση αναφέρεται στο πώς ο εκπαιδευόμενος αισθάνεται κατά την επιμόρφωση και τι πιστεύει για την διαδικασία της επιμόρφωσης, η εκμάθηση αναφέρεται στις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτά ο εκπαιδευόμενος, η συμπεριφορά αφορά στη μετάδοση των γνώσεων μέσα στο χώρο εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και τέλος το αποτέλεσμα της επιμόρφωσης σχετίζεται με την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων όπως η αύξηση της αποδοτικότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής κ.α.

Εκείνο που λείπει από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η δυνατότητα μετρήσιμης αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών δράσεων. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αξιολόγησης στοχεύουν στο εκπαιδευτικό γεγονός αυτό καθ' αυτό και όχι στις ουσιαστικές συνέπειές του, δηλαδή στην βελτίωση της επιχειρησιακής ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών. Βάσει του εγχειριδίου των πιστοποιημένων κατά ISO διαδικασιών ποιότητας του ΙΝΕΠ προβλέπεται η σε τακτά χρονικά διαστήματα, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών δράσεων με ερωτηματολόγιο απευθυνόμενο στους προϊσταμένους των εκπαιδευθέντων. Η διαδικασία αυτή έχει εφαρμοστεί μέχρι στιγμής μία φορά. Κύρια έμφαση δίδεται συνεπώς στα ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευθέντες με το πέρας των προγραμμάτων.

Τα χρησιμοποιούμενα ερωτηματολόγια έχουν εισαχθεί με βάση την υπουργική απόφαση ΔΙΕΚ/Α/Φ.3/48310, ΦΕΚ 8, Τεύχος Β', 14/1/92, αλλά και από το εγχειρίδιο των πιστοποιημένων κατά ISO διαδικασιών ποιότητας του ΙΝΕΠ. Επικεντρώνονται αφ' ενός μεν στις αποκτηθείσες από τους εκπαιδευόμενους γνώσεις, οι οποίες και βαθμολογούνται, αφ' ετέρου δε στον βαθμό ικανοποίησής τους από την οργάνωση και το περιεχόμενο των σεμιναρίων. Τα στοιχεία αυτά, αν και δεν υφίστανται συστηματική επεξεργασία και γενικά καταγράφονται από θετικά έως πολύ θετικά για το ΙΝΕΠ, δίνουν μια εικόνα για την ποιότητα του εκπαιδευτικού συμβάντος αυτού καθ' αυτού, όχι όμως και των ουσιαστικών επιπτώσεών του στην λειτουργία των υπηρεσιών που είναι και το τελικό ζητούμενο.

## 10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τοπίο του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται στα πλαίσια ενός πολύπλοκου και προκλητικού περιβάλλοντος και να κατορθώνουν να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Η δυνατότητα προσαρμογής συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του οργανισμού να κατανοεί έγκαιρα και ουσιαστικά όχι μόνο τις επερχόμενες αλλά και τις επερχόμενες αλλαγές η οποία με τη σειρά της συνδέεται με τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν οργανισμοί μάθησης, οργανισμοί δηλαδή με ικανότητα στη δημιουργία, στην απόκτηση και στη μετάδοση γνώσεων (διαχείριση γνώσης). Οι οργανισμοί μάθησης αποφεύγουν τη στασιμότητα με τη συνεχή αυτοαξιολόγηση και τον πειραματισμό. Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς, οι επιχειρήσεις πρέπει όλο και περισσότερο να βασίζονται στη γνώση, στις δεξιότητες και στην εμπειρία του ανθρώπινου παράγοντα για να δημιουργούν καινούρια γνώση, καινοτομία καθώς και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη γνώση αυτή (Jackson et al., 2003). Σύμφωνα με τον Drucker (1999), η μάθηση έχει καταστεί πλέον αναγκαιότητα και όχι επιλογή. «Σήμερα μόνο η μάθηση και η γνώση κρατούν το κλειδί για τον προσωπικό, εταιρικό και εθνικό πλούτο. Εισερχόμαστε στην κοινωνία της γνώσης, στην οποία βασικός οικονομικός πόρος είναι και θα είναι η γνώση και οι εργάτες της γνώσης».

Πράγματι, το νέο πλαίσιο εντός του οποίου καλούμαστε να προσεγγίσουμε τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης επιβάλλει μία διαφορετική μαθησιακή πρακτική τόσο στο επίπεδο της τυπικής οργανωμένης εκπαιδευτικής δράσης όσο και σε εκείνο της ατυπής μάθησης (εμπειρική γνώση παραγόμενη μέσα από την καθημερινή επαγγελματική πρακτική). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υπέρβαση των κλασικών μεθόδων διδασκαλίας και την αντικατάστασή τους από τεχνικές εμπειρικής, συλλογικής και διαδραστικής μάθησης και διαχείρισης της γνώσης, με στόχο την μετατροπή των υπηρεσιών σε μανθάνουσες οργανώσεις.

Μια πολυδιάστατη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη. Στην διαδικασία αυτή χρειάζεται να συμβάλουν στον προσδιορισμό των στάσεων, δεξιοτήτων και γνώσεων των αναγκαίων για την επιτυχή λειτουργία των υπηρεσιών, η επιστημονική κοινότητα, οι υπηρεσιακοί και πολιτικοί παράγοντες, η συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων, οι ειδικοί στην εκπαίδευση των ενηλίκων.

Στις μέρες μας δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι αν η αξιολόγηση χρησιμοποιηθεί σωστά, αποκτώντας ένα πιο εκπαιδευτικό ρόλο και περιεχόμενο, είναι σε θέση να παρακινήσει θετικά τους εκπαιδευόμενους, ενθαρρύνοντάς τους να θέσουν υπό τον έλεγχό τους τη μάθηση. Η ιδέα ότι η αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της



αποτελεσματικής μάθησης ενίσχυσε τις προσπάθειες για αύξηση των εκπαιδευτικών κερδών μέσα από την αξιολόγηση, αλλά και προσδιορισμού των ποικίλων σκοπών της τελευταίας. Η αξιολόγηση είναι μια σύνθετη διαδικασία την οποία θα πρέπει να ενσωματώσουμε στη διαδικασία σχεδιασμού του προγράμματος και της συνολικής λειτουργίας της υπηρεσίας. Επομένως, ο σχεδιασμός της αξιολόγησης δεν θα πρέπει να αποτελεί σκέψη, η οποία έπεται της ολοκλήρωσης του προγράμματος, αντίθετα, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια σχεδιασμού του προγράμματος. Επιπλέον, οι σχεδιαστές της αξιολόγησης προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο τις τυπικές, όσο και τις μη-τυπικές διαδικασίες αξιολόγησης, ως έγκυρες πηγές δεδομένων. Και τέλος, οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τον τύπο αξιολόγησης που θα ακολουθήσουν, να καθορίζουν τον τρόπο συλλογής των δεδομένων (π.χ. ερωτηματολόγια, παρατήρηση), να σκέφτονται τον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων και να περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνουν οι αξιολογικές κρίσεις με τη χρήση, προκαθορισμένων ή μη, κριτηρίων αξιολόγησης.

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες γίνεται σύνδεση της υποκειμενικής σταδιοδρομίας του υπαλλήλου με τις στρατηγικές προτεραιότητες των υπηρεσιών. Επίσης, δεν είναι λίγες οι χώρες που εξάγουν τις εκπαιδευτικές τους προτεραιότητες από ευρύτερα στρατηγικά πλαίσια όπως αυτά των προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης. Πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος των συνδικάτων του δημόσιου τομέα στην χάραξη εκπαιδευτικής στρατηγικής για τους δημοσίους υπαλλήλους. Η συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αποκτήσει έναν διευρυμένο θεσμικό ρόλο στην εκπαιδευτική στρατηγική, αξιοποιώντας εργαλεία όπως οι συμφωνίες –πλαίσια σε στρατηγικό-οριζόντιο αλλά και σε τομεακό επίπεδο.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα τόσο η έκταση όσο και η ποιότητα των εκπαιδευτικών δράσεων βελτιώνονται ολοένα και περισσότερο. Η λειτουργία του ΕΚΔΔΑ με τις εκπαιδευτικές του μονάδες αλλά και η χρηματοδότηση των σχετικών δράσεων από το ΕΣΠΑ συμβάλλουν στον εστιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων και απαιτούν την σύνδεσή τους με συγκεκριμένα επιχειρησιακά οφέλη. Εξαιρετικής σημασίας κρίνεται ο ρόλος των διαδικασιών στοχοθεσίας που εφαρμόζεται από το ΕΚΔΔΑ. Η επεξεργασία των δεικτών που έχουν θεσπιστεί ειδικά για το ΕΚΔΔΑ θα επιτρέψει την συγκεκριμενοποίηση και μετρησιμότητα τόσο των στοχεύσεων όσο και των αποτελεσμάτων. Η στοχοθεσία δεν θα πρέπει να ξεκινά ούτε να εξαντλείται στο χώρο της εκπαίδευσης αλλά να συνδέει τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις με τις επιδιωκόμενες αλλαγές στην δομή και στην λειτουργία των υπηρεσιών και με τις επιδιωκόμενες βελτιώσεις στο επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Ο

βαθμός αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης θα πρέπει συνεπώς 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. Η στρατηγική αλλά και τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να προκύπτουν ως συνδυασμός των στόχων σταδιοδρομίας των υπαλλήλων με τις υπηρεσιακές προτεραιότητες. Τα προσωπικά προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων, τα σχέδια σταδιοδρομίας (career paths) και τα στρατηγικά πλαίσια δεξιοτήτων είναι εργαλεία που θα πρέπει να αξιοποιηθούν κατάλληλα.

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι όλων όσων εμπλέκονται στα θέματα εκπαίδευσης. Οι μονάδες εκπαίδευσης των υπουργείων θα πρέπει επίσης να αναβαθμισθούν σημαντικά, μέσα από την στελέχωσή τους με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που θα τους δώσει την δυνατότητα να αξιοποιούν συστηματικές μεθοδολογίες ανίχνευσης αναγκών και αξιολόγησης και να συνδέουν την εκπαίδευση με την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα αλλά και τη γενικότερη πολιτική ανάπτυξης του προσωπικού της Ελληνικής Διοίκησης. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην εποπτεία του ΕΚΔΔΑ και στην εκ του μακρόθεν παρακολούθηση των λοιπών φορέων επιμόρφωσης. Αντιθέτως, θα πρέπει να καλύψει το τεράστιο κενό που υφίσταται ανάμεσα στην οργανωσιακή βελτίωση και την διοικητική καινοτομία των υπηρεσιών και την εκπαίδευση η οποία εξάλλου αποτελεί και το "διαβατήριο" για τη διασφάλισή τους.

Το ΕΚΔΔΑ ήδη προσπαθεί να συνδέσει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του με την ανάπτυξη των δράσεων ανίχνευσης αναγκών και αξιολόγησης αποτελεσμάτων σε στενή συνεργασία με τους προϊσταμένους και Διευθυντές των Δημοσίων Υπηρεσιών που είναι αποδέκτες των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Είναι πολύ σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε όλοι ότι η επαγγελματική εκπαίδευση, αν και διέρχεται δια των ατόμων, απευθύνεται τελικά στα οργανωσιακά σύνολα. Το τελικό ζητούμενο της επαγγελματικής εκπαίδευσης δεν είναι ασφαλώς ο απλός εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά η βελτίωση της απόδοσής τους, και μέσω αυτής, η αναβάθμιση της λειτουργίας των υπηρεσιών. Τα προγράμματα επιμόρφωσης πρέπει συνεπώς να ξεκινούν από την υπηρεσιακή πραγματικότητα και να επιστρέφουν σ' αυτήν. Απαιτείται κατ' αρχήν να επικεντρώνονται στην εισαγωγή καινοτομιών εντός των υπηρεσιών και στην απόκτηση νέων αναβαθμισμένων, στάσεων, γνώσεων και δεξιοτήτων. Επιπρόσθετα τα προγράμματα

επιμόρφωσης θα πρέπει να συνδέονται με την σταδιοδρομία των υπαλλήλων. Σε ατομικό επίπεδο οι υπάλληλοι κάθε υπηρεσίας στοχεύουν στην ιεραρχική τους ανέλιξη αλλά και στην κατάληψη συγκεκριμένων θέσεων με βάση τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και φιλοδοξίες. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ο πλέον πρόσφορος συνδυασμός για την μεγιστοποίηση της απόδοσης ενός παραγωγικού οργανισμού είναι το ταίριασμα των ατομικών επιδιώξεων με τους οργανωσιακούς στόχους (Gilley, Eggland & Gilley, 2002; Bamberger & Meshoulam, 2000). Είναι πολύ σημαντικό να αναζητώνται τρόποι ώστε τα επαγγελματικά και εργασιακά ενδιαφέροντα και οι στόχοι σταδιοδρομίας του προσωπικού να συνάδουν και να υποστηρίζουν την στρατηγική και την ανάπτυξη του οργανισμού. Έτσι, από πλευράς εκπαίδευσης οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη θα πρέπει να συμπληρώνονται από αντίστοιχες που θα υποστηρίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού. Με βάση τα προφίλ των θέσεων και τα αντίστοιχα προφίλ γνώσεων θα πρέπει να παρέχεται σε κάθε υπάλληλο η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικά «σχέδια σταδιοδρομίας» (McMahon & Merman 1996). Για κάθε ένα από αυτά τα σχέδια σταδιοδρομίας χρειάζεται να υπάρχει και ένα αντίστοιχο 'σχέδιο επιμόρφωσης'. Δηλαδή ο κάθε ενδιαφερόμενος για μελλοντική τοποθέτηση σε θέση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων ή προαγωγή σε θέση δεδομένων ευθυνών θα πρέπει έγκαιρα να εισέρχεται σε ένα μακροχρόνιο επιμορφωτικό πρόγραμμα το οποίο σταδιακά θα του παρέχει τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις προετοιμάζοντάς τον για τα μελλοντικά του καθήκοντα.

## **11.ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Από όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε συνεπώς ότι οι εξελίξεις στο πεδίο της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι ραγδαίες. Ωστόσο δεν είναι οι αλλαγές που συντελούνται στο εκπαιδευτικό πεδίο αυτό που θα μας προβληματίσει αλλά το κατά πόσο η εκπαιδευτική λειτουργία ενσωματώνεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διοικητικής καινοτομίας και εκσυγχρονισμού. Απαιτούνται ευρύτερες μεταβολές που θα επιτρέψουν στις υπηρεσίες να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον της δράσης τους και την εντός αυτού λειτουργία της εκπαίδευσης.

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ενά σαφέστατα διακριτό πεδίο από οργανωτικής, λειτουργικής, μεθοδολογικής και γνωσιακής απόψεως. Τα ερωτήματα που τίθενται, τα προβλήματα που δημιουργούνται, οι προκλήσεις που ανακύπτουν είναι ιδιόμορφα και απαιτούν ιδιαίτερη και αποκλειστική προσέγγιση. Τόσο το ΕΚΔΔΑ, όσο και οι λοιποί φορείς επιμόρφωσης προσπαθούν να μεταβάλλουν σταδιακά την φιλοσοφία, την

στρατηγική και τις μεθοδολογίες τους για να προσαρμοσθούν στις νέες λειτουργίες της γνώσης στους οργανισμούς και στο νέο μαθησιακό περιβάλλον. Η ικανότητα μάθησης των οργανισμών είναι παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την αναδιοργάνωση δομών και λειτουργιών στο πλαίσιο της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας. Η επιτυχία πλέον του συστήματος επαγγελματικής εκπαίδευσης εξαρτάται από την πειθώ που διαθέτει ώστε να υποκινεί όχι απλώς το άτομο να μαθαίνει, αλλά το σύνολο του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα στη χώρα μας αναφορικά με την επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Υψίστης σπουδαιότητας χαρακτηρίζεται η ύπαρξη του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013» στο οποίο έχει ενταχθεί ειδικός άξονας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η ύπαρξη ενός τέτοιου προγράμματος υποδηλώνει με τον πιο προφανή τρόπο ότι υπάρχει ένας κεντρικός σχεδιασμός και ένα ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο για την επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Το ΕΚΔΔΑ έχει προβεί σε υψίστης σπουδαιότητας στρατηγικές ενέργειες και έχει ανάπτυξει έναν ολόκληρο μηχανισμό ανίχνευσης των αναγκών επιμόρφωσης και αξιολόγησης των δράσεων κατάρτισης. Βέβαια υπάρχει ακόμη αρκετός δρόμος να γίνει ειδικά όσον αφορά το στάδιο της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δράσεων.

Μόνο τότε μπορούμε να μιλάμε για την ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση όταν οι παροχείς και οι αποδέκτες της εκπαίδευσης συνδυάσουν την ανίχνευση αναγκών, τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, την αξιοποίηση της πρακτικής εμπειρίας, την συμβουλευτική υποστήριξη και την τελική αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα της δράσης των υπηρεσιών και καταφέρουν να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης της γνώσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Αλεξιάδης, Α. & Περιστεράς, Β.,(2000), *Η Αποδοτικότητα - Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 18, σελ.25-38.

Βελλή, Α., (1996), *Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα*, Ενημερωτική Έκθεση 23, Αθήνα, σ.3.

Γιαννακούλας, Γ., (2001), *Όροι και προϋποθέσεις της αποτελεσματικής εκπαίδευσης*, Δημόσιος Τομέας, Τευχ.177, σελ.46-48.

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. 2004-2009: *Δράσεις, Πρωτοβουλίες, Προοπτικές*

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης /Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, *Αναλυτικό θεματολόγιο προγραμμάτων Επιμόρφωσης έτους 2009*.

Κανελλόπουλος, Χ.,(1991), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα, σελ.259, 260-261.

Κάντας, Α., (1998), *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος Ιο, Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία, δ' έκδοση*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καραλής, Θ., (1999), *Τυπολογίες και μοντέλα αξιολόγησης*. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, (σελ. 128-142), Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καραλής, Θ., (1999), *Σχεδιασμός και διεξαγωγή της αξιολόγησης*. Στο Α. Κόκκος (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, (σελ. 145-157), Πάτρα : Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καρκατσούλης, Π., (1998), *Διοικητική Μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική Διοικητική Εκπαίδευση*, Α. Ν. Σάκκουλας, σελ. 104-106.

Λαζάρου, Ξ.,(1997), *Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 8, σελ.61-68.

Λυμπερόπουλος, Κ., (2001), *Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 19, σελ.72-79.

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν., (1998), *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Παπαζήσης, Αθήνα, σελ.706-730.

Μιχαλόπουλος, Ν., (1998), *Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική Εκπαίδευση: Επέκεινα του Πρακτικού Ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 12, σ. 7-20.

Μπένος, Σ., (1997), Συνέδριο Economist: *"Ποιότητα - το κλειδί της επιτυχίας. "Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ"*, Ομιλία Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Αθήνα, σελ. 1-9.

Μπουραντάς, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., (1997), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 85-92.

Παγκάκης, Γ., (2000), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 18, σελ.8-16.

Παπαδημητρόπουλος, Δ., (1997), *Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 7, σελ.48-62.

Πασσάς, Α. & Τσέκος, Θ.,(2004), *Η επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων υπαλλήλων: Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία*, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Πατρινός, Δ.,(2005), *Μανατζμεντ ΙΙ Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.(2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σσ. 259-316.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001), *Συγκριτική Έρευνα Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ.51-60.

Σαϊτης, Χ., (1997), *Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχ. 9, σελ.21-53.

Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001, σσ. 113-159.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Rosili, Αθήνα.

### **Ξένα Βιβλιογραφία**

Argyris, C., (1991), *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, May-June, p.100.

Baroukh, N. & Kleiner, B., (2002), *Recruitment and Training of Public Servants*, Management Research News, Vol.25, No 3.

Beerel, A., (1998), *Leadership Through Strategic Planning*, ITP, London, p. 229.

Bernadin, H. & Russel, J., *Human Resource Management: An Experimental Approach*, McGraw Hill Publishing Co UK, 2003.

Brown, G., (1992), *Baldrige Award Winning Quality: How to interpret the Malcom Baldrige Award Criteria*, 2<sup>nd</sup> Edition, American Society for Quality Control, N.Y.

Caffarella, R.S., (2002), *Planning Programs for Adult Learners*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. (16, 225-227,261-262).

Clelend, D.I. & King, W.R., (1988), *Project Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York, p. 167.

Cohen, L. & Manion, L., (1997) , *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, (μετάφραση Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου), Μεταίχμιο, Αθήνα.

Demunter, P., (2001), *Η αξιολόγηση: Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση*. Στο Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σχολείου*, Αθήνα: Μεταίχμιο, p.p. 23-39.

Drucker, P.F., (1993), *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Ecclestone, K., (2003), *Understanding assessment and qualifications in post compulsory education*, Leicester: National Institute of Adult Continuing Education, pp.(1-7, 13-16).

Evans, J. & Lindsay, W., (1999), *The Management and Control of Quality*, Forth Edition, South - Western College Publishing Cincinnati, Ohio, pp.294-296.

Gilley, J.W., Egglund S.A. & Gilley A.M., (2002), *Principles of Human Resource Development*, Perseus Books Group, 2nd edition.

Bamberger, P.A. & Meshoulam I., (2000), *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* SAGE.

Hamblin, M., (1974), *Evaluation and control of training*, Mc Graw – Hill Book Company (U.K).

Jackson, S.E., Hitt, M.A., & DeNisi, A.S., (2003), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*. The Organizational Frontiers Series.

Kerzner, H., (2003), *Project Management. A systems approach to scheduling and controlling*, John Willey& Sons, New York, p. 2.



McMahon, J.E & Merman S.K., (1996), “*Career Development*”σε Craig R.L. (επιμ) The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development, McGraw-Hill Trade, 4<sup>th</sup> edition, p. 683.

Pearn, M., Roderick C. & Mulrooney C., (1995), *Learning Organizations in Practice*, McGraw-Hill Book Compan.

Riggs, W.,(1964), *Administration in developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, p. 324.

Rummler, G. & Brache, A., (1995), *Improving Performance*, Second Edition, Jossey-Bass Inc, p.13.

Schuler, R., (1994), *Managing Human Resources*, 5<sup>th</sup> Edition, West Publishing Company.

Scriven, M. S., (1991), *Evaluation Thesaurus*, 4th edition, California: Sage Publications.

White, L., (2000), *Changing the Whole System in the Public Sector*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No 2, 2000, pp.162-177.

### **Διαδίκτυο**

Αϊνατζής, Ι., (2010), *Δημόσια Διοίκηση και Αποτελεσματικότητα*  
[www.kerdos.gr/default.aspx?...](http://www.kerdos.gr/default.aspx?...) -retrieved on 19/11/2010

Καραλής, Θ., (χ.χ.), *Ζητήματα αξιολόγησης προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*.  
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PN1458/ap89.pdf> - -retrieved on 20/02/2011.

Κοντονή, Α., (2010), *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών*  
[www.ekdd.gr/ekdda/files/see/EISHGSHSH\\_KONTONH.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/see/EISHGSHSH_KONTONH.pdf) - retrieved on 27 Δεκ. 2010

Ματσκοπούλου, Σ. & Ψυχή, Δ., (2010), *Οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης και των συστημάτων αξιολόγησης*  
[edu4adults.blogspot.com/.../blog-post\\_5484.html](http://edu4adults.blogspot.com/.../blog-post_5484.html) – retrieved on 27 Δεκ. 2010

[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr) retrieved on 01/02/2011

### **Νομοθεσία**

Νόμος Υπ' Αριθ. 1388/1983, ΦΕΚ 113, τ.Α', «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

Νόμος Υπ' Αριθ. 1943/1991, ΦΕΚ 50, τ.Α', «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

Νόμος Υπ' Αριθ. 2527/1997, ΦΕΚ 206, τ.Α', «Τροποποίηση και συμπλήρωση Διατάξεων του Ν. 2191/1994 και άλλες διατάξεις».

Νόμος Υπ' Αριθ. 2683/1999, ΦΕΚ 19, τ.Α', «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

Νόμος Υπ' Αριθ. 1892/1990, ΦΕΚ 101, τ.Α', «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».