



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Θέμα:

**Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΣΔΔΑ**

Επιβλέπων: Ακρίβος Χρήστος

Σπουδαστής: Προβατάρης Μάριος

ΑΘΗΝΑ - 2011

Ευχαριστίες

“Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα κ. Ακρίβο Χρήστο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, τις συμβουλές του και τη συνεργασία μας. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην έρευνα δείχνοντας μεγάλη προθυμία να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, αφιερώνοντας αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο τους.”

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας αποτελεί βασική προτεραιότητα κάθε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος που αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, η αποκέντρωση της γνώσης μέσω πολλαπλών εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων εντάσσεται στο βασικό άξονα της πολιτικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο ώστε αυτό να εξελίσσεται και να ανταποκρίνεται στις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες και στο γενικευμένο αίτημα για καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, ο τομέας της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων εμφανίζει μια αυξανόμενη δυναμική, γεγονός που αποτυπώνεται στις πραγματοποιούμενες θεσμικές παρεμβάσεις. Οι νέες πολιτικές υλοποίησης των εκπαιδευτικών δράσεων στηρίζονται στην καθιέρωση διαδικασιών ανίχνευσης των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση, με ταυτόχρονη αναβάθμιση και ενεργοποίηση των μονάδων εκπαίδευσης των υπουργείων και άλλων υπηρεσιών του ευρύτερου δημόσιου τομέα, που συμμετέχουν σε ένα ευρύ δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων. Παράλληλα, αναπτύσσονται σημαντικές συνέργειες με εκπαιδευτικούς φορείς του εξωτερικού, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Σήμερα, λοιπόν, αποτελεί κοινή αντίληψη ότι η ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων περνά μέσα από την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης σε αυτούς και, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να απουσιάσει από καμία μεταρρυθμιστική πολιτική που αποβλέπει στη βελτίωση της εικόνας και της απόδοσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, καθίσταται σημαντική η διόρθωση των αδυναμιών που ενδεχομένως εμφανίζει η εκπαιδευτική διαδικασία και η άρση των αμφισβητήσεων που γεννά η υλοποίησή της, με στόχο την καθιέρωσή της στη συνείδηση των δημοσίων υπαλλήλων και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων σε αυτή.

Λέξεις-κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, αξιολόγηση εκπαίδευσης, βέλτιστες πρακτικές, Δημόσια Διοίκηση, Εκπαίδευση, Επιμόρφωση, εκπαιδευτικό πρόγραμμα, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Ε.Σ.Δ.Δ., Ε.Σ.Τ.Α., ΙΝ.ΕΠ., ευρωπαϊκή εκπαιδευτική εμπειρία, θεσμικό πλαίσιο/νομοθεσία, μορφές/συστήματα εκπαίδευσης, φορείς εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων, τηλεεκπαίδευση, ΥΠ.ΕΣ.

ABSTRACT

The public servants' training in our country is a basic priority of each reformative venture that aims at the improvement of the Public Administration function and the quality of given services. Moreover, the knowledge decentralization through multiple training and educative actions identifies with the basic axis of human resources' training policy, in a way that it evolves and fills the constantly increasing needs and the generalized request for citizens' best service.

Over the last years, public servants' training and education sector in Greece has appeared a boosting dynamic, which is shown in the current institutional interferences. The new policies that implement the training actions are based on establishing procedures of real training needs detection in Public Administration. Meanwhile, the training units of ministries and other services of the wider public sector that participate in a broad training bodies network improve and activate. In parallel to this, important synergies are developed with foreign training bodies, in order to exchange experiences and improve the quality level of the given training.

So, nowadays, it is a common sense that public servants' development depends on supplying qualitative training to them and thus cannot be missing from any reformative policy that aims at improving the image and performance of the Greek Public Administration. Consequently, it is significant to correct any possible weaknesses of the training procedure and satisfy any disputes of its implementation, in order to establish it in the consciousness of both the public servants and any other concerned.

Keywords: Human resources, training needs detection, training evaluation, Public Administration, training, education, training program, National Center for Public Administration and Local Government, National School of Public Administration, National School of Local Administration, Training Institute, Regional Training Institutes, European training experience, institutional framework/legislation, training forms/systems, public servants' training bodies, Ministry of Interior, best practices, e-learning.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΠΩΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ	12
1.1 Προσδιορισμός εννοιών και θεωρητικό πλαίσιο.....	12
1.2 Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	16
1.2.1 Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών	17
1.2.2 Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων-Οι βασικότερες μορφές εκπαίδευσης	18
1.2.3 Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	22
2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	26
2.1 Η εκπαίδευση ως δικαίωμα και υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων.....	26
2.2 Η νομοθεσία σχετικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης που ισχύουν σήμερα	27
2.3 Οι βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων....	34
3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ	36
3.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).....	36
3.1.1 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)	38
3.1.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)	39
3.1.2.1 Εκπαίδευση.....	40
3.1.2.2 Τμήματα.....	41
3.1.2.3 Ιστορικά Στοιχεία	41
3.1.2.4 Προφίλ Σπουδαστών	45

3.1.2.5 Προφίλ απόφοιτων	45
3.2 Λοιποί εκπαιδευτικοί φορείς	45
4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	49
5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	60
5.1 Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στη διοικητική επιστήμη και πρακτική	60
5.2 Τα επίπεδα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης	61
5.3 Η σημασία της διαδικασίας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και οι δυσκολίες που συναντώνται σε αυτή	62
5.4 Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην Ελλάδα..	64
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
6.1 Εισαγωγή	67
6.2 Σκοπός της έρευνας	67
6.3 Πεδίο της έρευνας.....	68
6.4 Μεθοδολογία έρευνας	68
6.5 Παρουσίαση – Ανάλυση απαντήσεων.....	70
6.5.1 Μέρος Πρώτο-Δημογραφικά στοιχεία	70
6.5.2 Μέρος Δεύτερο-Αξιολόγηση προγράμματος σπουδών.....	78
6.5.2 Μέρος Τρίτο-Αποτελεσματικότητα προγράμματος σπουδών.....	89
7 . ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	103
7.1 Εισαγωγή	103
7.2 Συμπεράσματα.....	103
7.3 Προτάσεις	106
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	109
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	116

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	: Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων
Α.Ε.Ι.	: Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Γ.Γ.Δ.Δ.&Η.Δ	: Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Γ.Ε.ΕΘ.Α.	: Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας
Γ.Σ.Ε.Ε.	: Γενική Συνομοσπονδία Εργαζομένων Ελλάδος
Ε.Ε.	: Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.	: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΛ.ΑΣ.	: Ελληνική Αστυνομία
Ε. Π	: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Δ.Δ.Α	: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.	: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Δ. Υ.	: Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας
Ε.Σ.Τ.Α.	: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Η/Υ	: Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
Ι.Δ.Ε.	: Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμορφώσεως
Ι.Ε.Δ.Ε.	: Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης
ΙΝ.ΕΠ.	: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΙΝΕ	: Ινστιτούτο Εργασίας

Κ.Α.Δ.Δ.	: Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Κ.Ε.Κ.	: Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης
Ν.	: Νόμος
Ν.Π.Δ.Δ.	: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Τ.Α.	: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.	: Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ι.	: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
Π.ΙΝ.ΕΠ.	: Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης
ΠΕ	: Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
Π.Ε.Κ.	: Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα
Π.Σ.	: Πληροφοριακό Σύστημα
Σ.Ε.Δ.Υ.	: Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων
Σ.Ε.Ε.	: Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης
Σ.ΕΘ.Α.	: Σχολή Εθνικής Άμυνας
Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.	: Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών
ΤΕ	: Τεχνολογική Εκπαίδευση
Τ.Ε.Ι.	: Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
Τ.Π.Ε.	: Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΥΚ	: Υπαλληλικός Κώδικας
ΥΠ.ΕΞ.	: Υπουργείο Εξωτερικών
ΥΠ.Ε.Π.Θ.	: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων
ΥΠ.ΕΣ.	: Υπουργείο Εσωτερικών
ΥΠ.ΟΙ.Ο.	: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών
ΦΕΚ	: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις στους τομείς της οικονομίας και της τεχνολογίας, σε συνδυασμό με την ανάγκη διαχείρισης των προκλήσεων της διεθνοποίησης επαναπροσδιορίζουν το ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου των δημόσιων οργανισμών στη σημερινή πραγματικότητα. Ως αποτέλεσμα αυτού, στην ημερήσια διάταξη των συζητήσεων σε όλο τον κόσμο, τίθεται όλο και πιο επιτακτικά το ζήτημα του σχεδιασμού βέλτιστων στρατηγικών διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ως κύριος μοχλός ανάπτυξης του κράτους και της κοινωνίας. Οι εξελίξεις αυτές αναδεικνύουν το ρόλο της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως την πλέον αποτελεσματική μέθοδο ενδυνάμωσής του αλλά και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας του κράτους που θα επιλέξει να επενδύσει σε αυτή.

Η απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων μέσα από τη διαρκή- αλλά και αποτελεσματική- εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτισή του εντάσσεται στη γενικότερη φιλοσοφία της "δια βίου μάθησης" (lifelong learning) και αποτελεί, σήμερα, κεντρική συνισταμένη των πολιτικών ανάπτυξης ενός κράτους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που τελικά επιλέγονται καθορίζονται μεν από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και ιστορικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την ταυτότητα κάθε χώρας συνδυάζουν, ωστόσο, τις εθνικές ιδιαιτερότητες με τις διεθνώς επικρατούσες τάσεις, προσδίδοντας στην εκπαιδευτική διαδικασία διαστάσεις παγκοσμίου φαινομένου.

Παράλληλα, η εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης είναι στρατηγικής σημασίας παράγοντας για τη βελτίωση της εικόνας και της απόδοσης των ίδιων των δημόσιων οργανισμών. Η εκπαιδευτική πολιτική κάθε υπηρεσίας ή φορέα χαράσσεται στη βάση συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι προσδιορίζουν επακριβώς πόσοι και ποιοι χρειάζονται εκπαίδευση, για ποιο λόγο και με ποιο περιεχόμενο. Επιπλέον, χάρη στη χρήση των νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (εφεξής Τ.Π.Ε.), νέες μέθοδοι εκπαίδευσης κάνουν την εμφάνισή τους, καθιστώντας λιγότερο χρονοβόρα και δαπανηρή την εκπαιδευτική διαδικασία. Η χρήση των Τ.Π.Ε. στη διαδικασία της εκπαίδευσης εγγράφεται μάλιστα μεταξύ των άμεσων προτεραιοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής Ε.Ε.), με σκοπό τη βελτίωση των προοπτικών των ευρωπαϊκών διοικήσεων και τη σταδιακή σύγκλισή τους.

Σε ότι αφορά την Ελλάδα ειδικότερα, η διαπίστωση ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και συνεπώς την ανάπτυξη της χώρας έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντικές θεσμικές παρεμβάσεις, με στόχο την εντατικοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Έτσι, η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν συμβάλλει μόνο στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης, αλλά τους παρέχει επιπλέον την ικανότητα να ανταποκριθούν πληρέστερα στο γενικευμένο αίτημα για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του παραγόμενου έργου και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σήμερα λοιπόν, περισσότερο από ποτέ, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των μεταρρυθμιστικών πολιτικών, οι οποίες αποσκοπούν στην ανάπτυξή του αφενός, αφετέρου δε στη μετατροπή της ίδιας της Διοίκησης σε μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Στην παρούσα εργασία, θα μας απασχολήσει σε πρώτο επίπεδο η μελέτη του θεωρητικού πλαισίου της διαδικασίας εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα η αποσαφήνιση και διάκριση των σημαντικότερων εννοιών, ο προσδιορισμός των βασικών σταδίων της και η συμβολή της στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα στοιχεία αυτά αναλύονται στη διοικητική επιστήμη. Στη συνέχεια, θα εξεταστούν τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης και οι σημαντικότεροι φορείς υλοποίησης εκπαιδευτικών δράσεων στο ελληνικό διοικητικό σύστημα και θα αποτυπωθεί το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την πολιτική της εκπαίδευσης στη χώρα μας. Επιπλέον, θα μελετηθεί η ευρωπαϊκή εμπειρία στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, με συγκριτική επισκόπηση των συστημάτων εκπαίδευσης που ισχύουν σε κάποια από τα κράτη μέλη της Ε.Ε. Θα ακολουθήσει ξεχωριστή εξέταση του τελικού σταδίου της αξιολόγησης που λαμβάνει χώρα μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος και την επιστροφή του υπαλλήλου στα καθήκοντά του, προκειμένου να διαπιστωθεί η ουσιαστική αποτελεσματικότητά του. Στο τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η επιστημονική έρευνα που διαπραγματεύεται την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και θα παρατεθούν προτάσεις, οι οποίες φιλοδοξούν να ανανεώσουν τη δυναμική του θεσμού της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και να της προσδώσουν νέα προοπτική.

1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΠΩΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

1.1 Προσδιορισμός εννοιών και θεωρητικό πλαίσιο

Στην 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 (Ζαβλανός, 2003).

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 αυτόν υπηρεσιών και όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών γι' αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων (Μπένος, 1997).

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 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 ένα από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

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.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω απόψεων, 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 την 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 στην 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 τέτοιον 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 μια 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.

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 (Χυτήρη, 2001).

Με άλλα λόγια, 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 μια από τις βασικές στρατηγικές των επιχειρήσεων μέσω τις 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 (Ξένος 2003).

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. Μια επιχείρηση δηλαδή όταν θα εκπαιδεύει το προσωπικό της θα πρέπει να στοχεύει παράλληλα και στην μετατροπή της συμπεριφοράς των εργαζομένων της ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

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 στην 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 της Ε.Ε. που

δίνουν μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης και ιδιαίτερα στην έρευνα, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση

Οι στόχοι της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων οργανισμών διαρθρώνονται σε δύο επίπεδα. Σε ένα πρώτο επίπεδο, αυτό που επιδιώκεται είναι η βελτίωση των έμφυτων ή επίκτητων προσόντων των υπαλλήλων και ιδίως η ανάπτυξη των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους που θα συμβάλουν στη βελτίωση της προσωπικής τους απόδοσης. Η ανάληψη νέων καθηκόντων και η ευχερέστερη προσαρμογή των υπαλλήλων σε αυτά, καθώς και η ενθάρρυνσή τους, προκειμένου να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, όπου υπηρετούν, συμπληρώνουν καταρχήν τους εκπαιδευτικούς στόχους αυτής της κατηγορίας.

Σε δεύτερο επίπεδο -και σε άμεση συνάρτηση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού- επιδιώκεται η βελτίωση της απόδοσης του ίδιου του οργανισμού, η οποία μεταφράζεται σε όρους ταχύτερης, ποιοτικότερης και αποδοτικότερης παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και πιο ευέλικτης δράσης. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους οργανισμούς, αφού συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας αμφοτέρων και στην ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας, η οποία είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση.

1.2 Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η επιτυχής υλοποίηση των παραπάνω στόχων εξαρτάται από το σύστημα εκπαίδευσης που ακολουθεί ένας δημόσιος οργανισμός στο πλαίσιο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του και ειδικότερα, από την αποτελεσματικότητα των τριών επιμέρους αξόνων, στους οποίους αυτό διαρθρώνεται (Ξένος,2003):

- α) την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών
- β) το σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και
- γ) την αξιολόγηση της εκπαίδευσης

1.2.1 Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, δηλαδή του πιθανού ελλείμματος ή κενού που υπάρχει μεταξύ της προγραμματισμένης και της πραγματικής απόδοσης ενός εργαζομένου. Η ανίχνευση πραγματοποιείται στη βάση της συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα για το αν τελικά χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους εκπαίδευση χρειάζεται, για ποιους, από ποιους και για τι χρονικό διάστημα. Μέσω της εκτίμησης αυτής καθορίζονται, επομένως, κρίσιμες παράμετροι της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η συσχέτιση των υιοθετούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ατομικές και υπηρεσιακές ανάγκες.

Για τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι και πηγές, ενώ η επιλογή μίας ή περισσοτέρων εξ αυτών υπαγορεύεται από τον ίδιο το σκοπό της εκπαίδευσης. Μεταξύ των πλέον διαδεδομένων μεθόδων άντλησης πληροφοριών συγκαταλέγονται η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, η διενέργεια συνεντεύξεων, η αξιολόγηση των ατομικών αποδόσεων των υπαλλήλων, καθώς και η περιγραφή των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε μία θέση εργασίας. Πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες αυτές αποτελούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους, τα αρχεία που τηρούνται σε κάθε υπηρεσία, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και σπανιότερα οι πολίτες-αποδέκτες των υπηρεσιών.

Για να εκτιμηθούν και να προσδιοριστούν με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενός δημόσιου οργανισμού, απαιτείται να πραγματοποιηθεί έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία αλληλένδετα επίπεδα: στο επίπεδο των αναγκών του οργανισμού, στο επίπεδο των καθηκόντων/εργασιών που χρήζουν ιδιαίτερων γνώσεων ή ικανοτήτων, καθώς και στο επίπεδο του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και των ατομικών ελλείψεων που αυτός καλείται να καλύψει.

Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τις ανάγκες του οργανισμού, αυτές προκύπτουν από την αποστολή και τους διακηρυγμένους στρατηγικούς στόχους του, σε συνδυασμό πάντα με τις εξελίξεις που αναμένονται και επιτάσσουν την ανάληψη νέων δραστηριοτήτων. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των στοιχείων αυτών διαμορφώνουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που θα πρέπει να παρασχεθεί στους υπαλλήλους, προκειμένου εκείνοι να ανταποκριθούν στις τρέχουσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.

Περαιτέρω, η ανάλυση των εργασιών και καθηκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε θέση εργασίας και η σύνδεσή τους με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων, προδιαγράφουν ουσιαστικά το είδος και το περιεχόμενο της αναγκαίας εκπαίδευσης. Η πρακτική αυτή είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη πριν από την εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι αυτοί θα προετοιμαστούν επαρκώς, πριν αναλάβουν και εκτελέσουν τα νέα καθήκοντά τους αποτελεσματικά.

Η ανάλυση συμπληρώνεται με την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών σε ατομικό επίπεδο, ώστε να διαπιστωθούν οι αδυναμίες και ελλείψεις, τις οποίες έκαστος υπάλληλος εμφανίζει, καθώς και η επιθυμία ή διάθεσή τους να συμμετάσχουν σε κάποια εκπαιδευτική δράση, με σκοπό να αντιμετωπιστούν αυτές ακριβώς οι ελλείψεις και αδυναμίες. Με τον τρόπο αυτό, εξατομικεύονται σε μεγάλο βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα και αποφεύγονται λάθη κατά το σχεδιασμό τους, τα οποία σχετίζονται με την επιλογή "ακατάλληλων" εκπαιδευομένων ή την παροχή "ακατάλληλης" εκπαίδευσης.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών χαρακτηρίζεται συχνά ως μία διαδικασία εξαιρετικά χρονοβόρα και δαπανηρή. Εντούτοις, κρίνεται επιβεβλημένο να πραγματοποιείται πριν από το σχεδιασμό κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου αυτό να είναι αποτελεσματικό. Επιπλέον, χάρη στη διαδικασία αυτή είναι δυνατό να εντοπιστεί και να πληρωθεί το "εκπαιδευτικό κενό", έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαφορά μεταξύ αυτού που οι υπάλληλοι γνωρίζουν και είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν και εκείνου που θα έπρεπε να γνωρίζουν και να είναι ικανοί να πραγματοποιήσουν.

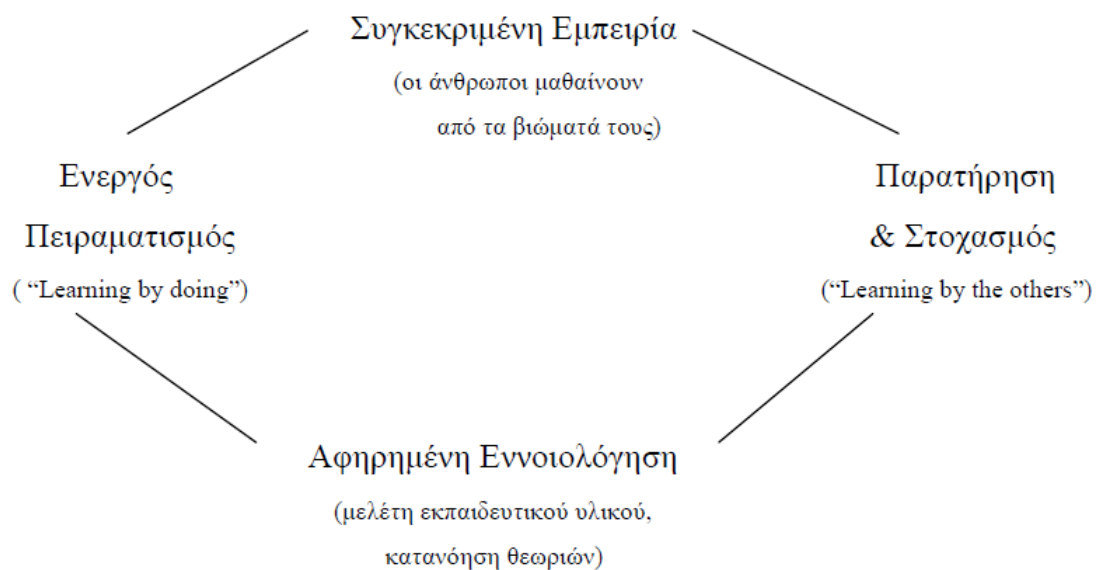
1.2.2 Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων- Οι βασικότερες μορφές εκπαίδευσης

Την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθεί η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα αντιμετωπίζεται και σχεδιάζεται ανεξάρτητα, βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών, στις οποίες οφείλει να προσαρμόζεται κάθε φορά και έχοντας στόχο τα μέγιστα δυνατά οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της διαδικασίας αυτής αποφασίζεται ο τρόπος κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς και οι μέθοδοι και τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν

για το σκοπό αυτό. Επιπλέον, αποσαφηνίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, επιλέγονται τα κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και καθορίζονται οι κατηγορίες των υπαλλήλων που θα εκπαιδευτούν, οι εκπαιδευτές, καθώς και ο χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης.

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ακολουθεί μία σειρά βημάτων, από την εκτέλεση των οποίων εξαρτά και την αποτελεσματικότητά του: αρχικά, λοιπόν, καθορίζονται με σαφήνεια οι εκπαιδευτικοί στόχοι, όπως αυτοί έχουν προκύψει ήδη στο στάδιο της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης για την λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του προγράμματος και οδηγούν τους υπευθύνους της εκπαίδευσης στον προσδιορισμό κρίσιμων παραμέτρων, όπως οι μέθοδοι, το υλικό, οι εισηγητές και η διάρκεια της εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια γίνεται επιλογή των εκπαιδευομένων βάσει της "καταλληλότητάς" τους, η οποία προσδιορίζεται από το επίπεδο των γνώσεων, των εμπειριών και της παρακίνησης, στοιχεία που ενισχύουν την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία της μάθησης. Αφού προσδιοριστεί και ο κύκλος των εκπαιδευομένων, εφαρμόζονται σε αυτούς οι βασικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης, όπως περιγράφονται και στον κύκλο μάθησης του David Kolb (1976): (Πηγή <http://www.reinier consulting.com/kolb.html>)



Διάγραμμα 1: Οι βασικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης

Σε ότι αφορά ειδικότερα τις μεθόδους της εκπαίδευσης αυτές διακρίνονται στις εξής: στην εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) και σε αυτή εκτός θέσης εργασίας (off the job training). Στην πρώτη περίπτωση χρησιμοποιούνται τεχνικές, όπως η καθοδήγηση από έμπειρους υπαλλήλους (coaching), η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε καθεμία από αυτές (job enrichment) και η συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιτροπές και έργα (projects). Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεχνικών αυτής της κατηγορίας αφορούν στο χαμηλό κόστος που συνεπάγεται η χρήση τους και στα άμεσα αποτελέσματα που έχουν στην απόδοση των υπαλλήλων.

Στη δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων τεχνικές, όπως η παρακολούθηση σεμιναρίων, συνεδρίων και διαλέξεων, οι μελέτες περιπτώσεων (case studies), η παρακολούθηση πανεπιστημιακών μαθημάτων και οι επισκέψεις εργασίας σε άλλους φορείς (visit studies). Οι τεχνικές αυτές βοηθούν στην παροχή εξειδικευμένης γνώσης και πληρέστερης ενημέρωσης γύρω από τις εξελίξεις που αφορούν στο αντικείμενο της εργασίας των υπαλλήλων, ενώ συντελούν και στην εξοικείωσή τους με νέες ωφέλιμες διοικητικές πρακτικές, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρη,2001).

Οι παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, ωστόσο, δεν επαρκούν πλέον για να καλύψουν τις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομίας και διοίκησης, με αποτέλεσμα να ανανεώνονται σταδιακά με την υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων εκπαίδευσης. Έτσι, στις παραπάνω δύο βασικές μορφές έρχεται να προστεθεί σήμερα και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning), η οποία συνιστά μία ταχέως αναπτυσσόμενη μέθοδο εκπαίδευσης που επιτρέπει την απόκτηση γνώσεων, χωρίς να είναι αναγκαία η φυσική παρουσία του υπαλλήλου. Πρόκειται για μία νέα φιλοσοφία μετάδοσης της γνώσης από απόσταση στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, η οποία καταργεί τους περιορισμούς της συμβατικής διδασκαλίας, μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών, και συμβάλλει στην κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν τόσο πριν αλλά και κυρίως μετά την ένταξη των ατόμων στην αγορά εργασίας. Επίσης, προσφέρει περισσότερες εκπαιδευτικές ευκαιρίες σε ένα ευρύ φάσμα υπαλλήλων, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προσδιορίζουν οι ίδιοι το χρόνο και τον τόπο εκπαίδευσής τους (www.ekep.gr).

Σε πολλές χώρες, ανάμεσα τους και η Ελλάδα, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση παρέχεται κατ' εξοχήν από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ιδιαίτερες εκφάνσεις αυτής της μορφής

εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση διά αλληλογραφίας, η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο και η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας με τη χρήση Η/Υ (computer-based training). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει εσχάτως η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning), η οποία βασίζεται στη χρήση των νέων Τ.Π.Ε. και ιδίως της τηλεδιάσκεψης, δίνοντας τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα που εκτυλίσσεται σε απομακρυσμένο γεωγραφικό χώρο και να παρέμβει "ζωντανά" σε αυτό.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη χώρα μας το e-learning εφαρμόζεται συστηματικά από το 2004 ως εργαλείο εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

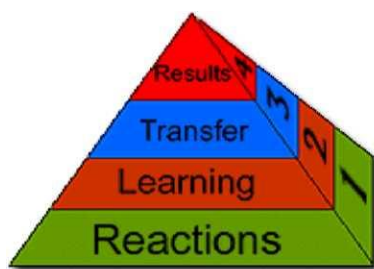
- **Τηλεδιάσκεψη**, η οποία επιτυγχάνεται με σύνδεση των συστημάτων και Η/Υ των υπηρεσιών μέσω ευρυζωνικού δικτύου (ΣΥΖΕΥΞΙΣ) για οπτικοακουστική διάσκεψη, δηλαδή για ακουστική και συγχρόνως οπτική επαφή των συμμετεχόντων. Η τηλεδιάσκεψη γίνεται σε πραγματικό χρόνο και επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων (ομιλία, συζήτηση, ερωτήσεις και απαντήσεις) από απόσταση. Η χρήση της σήμερα είναι ευρύτατη και ιδίως σε θεματικές, όπως η σύνταξη δημοσίων εγγράφων και η χρήση νέων τεχνολογιών.
- **Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση/τηλεκπαίδευση**, με την οποία παρέχεται η δυνατότητα να επικοινωνούν εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι μέσω μίας κατάλληλης πλατφόρμας ασύγχρονης μάθησης (moodle), στο χρόνο και στο ρυθμό που εξυπηρετεί τον κάθε εκπαιδευόμενο χωριστά και με την υποστήριξη ενός τεχνικού υπευθύνου. Το εκπαιδευτικό υλικό είναι "κρεμασμένο" στην πλατφόρμα, σε μορφή " μαθησιακών αντικειμένων" (learning objects), ενώ στο τέλος κάθε ενότητας υπάρχουν ερωτήσεις αυτό-αξιολόγησης.
- **Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση/τηλεκπαίδευση**, όπου το μάθημα γίνεται κανονικά και στον ίδιο χρόνο, αλλά οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής μπορούν να βρίσκονται σε διαφορετικό τόπο ο καθένας και χρησιμοποιώντας τεχνολογίες τηλεδιάσκεψης να βρίσκονται όλοι σε μία εικονική αίθουσα διδασκαλίας. Η διεξαγωγή του μαθήματος γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει τις ίδιες ή και περισσότερες δυνατότητες με αυτές που προσφέρονται σε μία κανονική αίθουσα.

1.2.3 Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το τρίτο και πλέον καθοριστικό στάδιο της διαδικασίας εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η αξιολόγηση, η οποία, στην πρωτογενή μορφή της, έγκειται στη σύγκριση των σκοπών της εκπαίδευσης (criterion behavior) με τα αποτελέσματα (terminal behavior), προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός επίτευξης των σκοπών αυτών και να διαπιστωθεί αν η εκπαίδευση τελικά άξιζε ή όχι (Ξένος, 2003). Η διαδικασία της αξιολόγησης συνίσταται στη συστηματική συγκέντρωση όλων εκείνων των κρίσιμων στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και στα αποτελέσματα του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, μέσω του μηχανισμού της ανατροφοδότησης (feedback).

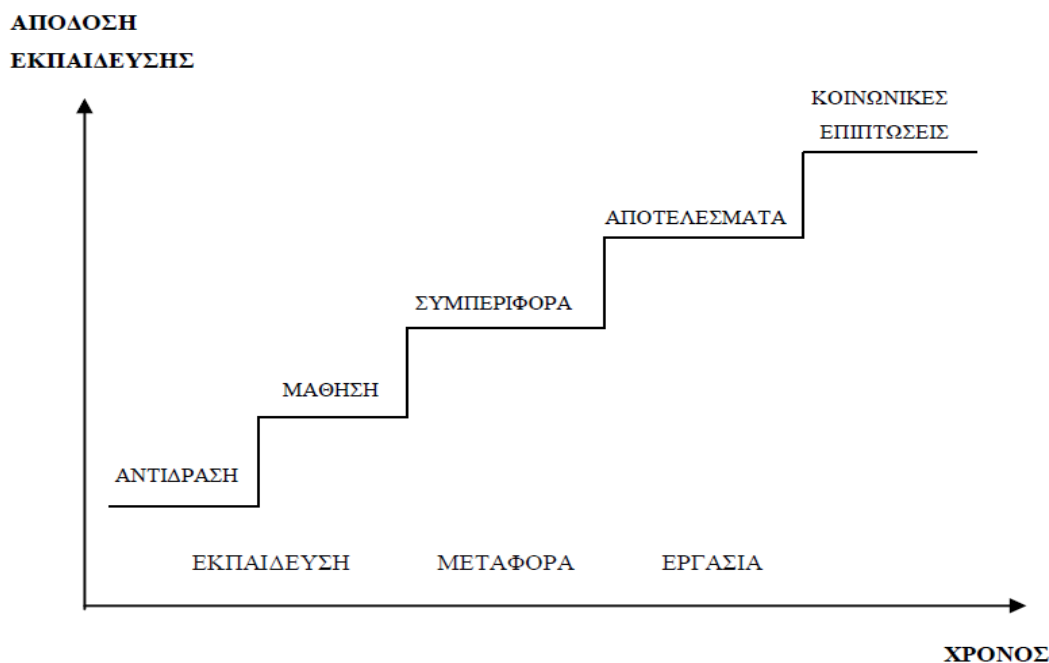
Χάρη στην αξιολόγηση, επιτυγχάνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τα αναμενόμενα κατά το σχεδιασμό αποτελέσματα, ενώ επισημαίνονται ενδεχόμενες αλλαγές και βελτιώσεις που απαιτούνται στο μέλλον. Έτσι, η εκπαιδευτική διαδικασία κρίνεται μάλλον ατελής όταν δεν συνοδεύεται από συστηματική και επαρκή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων, των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων.

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη, πραγματοποιείται σε διάφορα επίπεδα. Πρώτος ο David Kirkpatrick (1950) διέκρινε, ανάλογα με τα κριτήρια ή τους στόχους της εκπαίδευσης, τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης: το επίπεδο της αντίδρασης (reactions), της μάθησης (learning), της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας (transfer) και των αποτελεσμάτων (results). Σήμερα, λοιπόν, γίνεται λόγος για το "μοντέλο επιμόρφωσης του Kirkpatrick", το οποίο ακολουθεί το εξής σχήμα (Kirkpatrick, 1996):



Διάγραμμα 2: Το μοντέλο επιμόρφωσης του Kirkpatrick.

Δεκαπέντε χρόνια αργότερα ο Hamblin θα προσθέσει σε αυτά και ένα πέμπτο επίπεδο, την τελική αξία της εκπαίδευσης, η οποία αναφέρεται στις κοινωνικές επιπτώσεις της, εντός ή εκτός του οργανισμού. Τα επίπεδα αυτά καθορίζουν την πορεία της εκπαίδευσης ως τον τελικό της στόχο και αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα (Κανελλόπουλος και Παπαλεξανδρή, 1990):



Διάγραμμα 3: Η πορεία της εκπαίδευσης

Στο σημείο αυτό θα μας απασχολήσει η αξιολόγηση των τριών πρώτων επιπέδων (αντίδραση, μάθηση, συμπεριφορά) που πραγματοποιείται αμέσως μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ η αξιολόγηση, η οποία λαμβάνει χώρα το χρονικό διάστημα μετά την επιστροφή του υπαλλήλου στα καθήκοντά του και αφορά στη μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης σε εκπαιδευομένους και οργανισμούς, θα αποτελέσει ξεχωριστό κεφάλαιο της εργασίας.

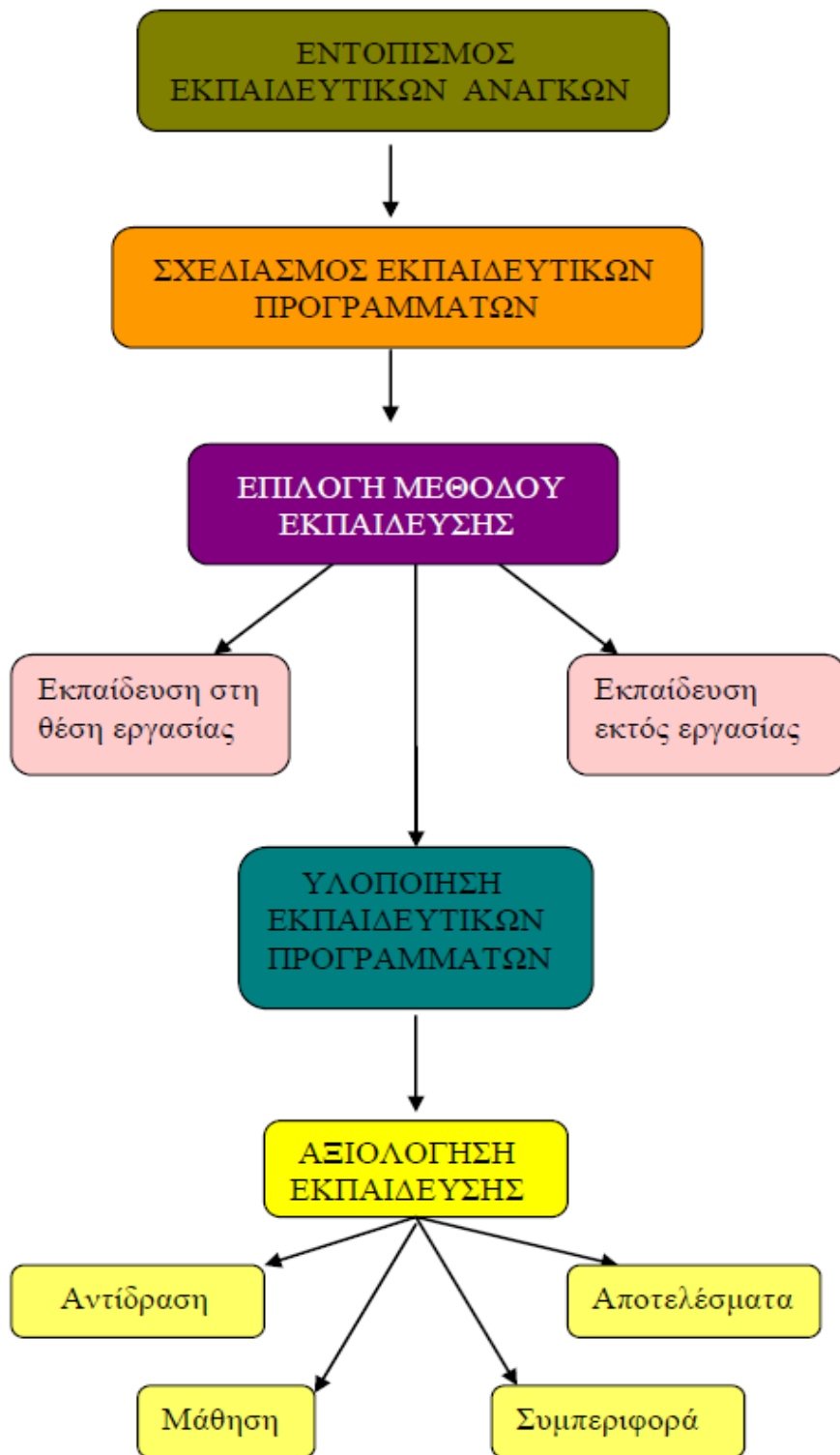
Η **αξιολόγηση της αντίδρασης** πραγματοποιείται αμέσως μετά το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ως μία χαρτογράφηση των πρώτων εντυπώσεων, για να εκτιμηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων σε αυτή, καθώς και οι εμπειρίες που αποκόμισαν. Προκειμένου λοιπόν να εξαχθούν τα πρώτα συμπεράσματα για τη διαδικασία

της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν ερωτηματολόγια, όπου προβαίνουν σε αξιολογικές κρίσεις του περιεχομένου των εκπαιδευτικών δράσεων, των εισηγήσεων και των εισηγητών, αλλά και σε προτάσεις βελτίωσής τους, που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στο μέλλον. Ερωτηματολόγια καλούνται να συμπληρώσουν και οι εκπαιδευτές, προκειμένου να επισημάνουν και οι ίδιοι τις δυσκολίες που συνάντησαν και να προτείνουν βελτιωτικές κινήσεις.

Η **αξιολόγηση της μάθησης** πραγματοποιείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και -κυρίως- στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος μέσω γραπτών δοκιμασιών, προφορικών εξετάσεων, τεστ αποδόσεων ή ασκήσεων προσομοίωσης. Σκοπός της αξιολόγησης αυτού του είδους είναι να διαπιστωθεί εάν οι εκπαιδευόμενοι έμαθαν πράγματι από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα. Η μάθηση έγκειται στην κατανόηση εννοιών και πληροφοριών, στην απόκτηση νέων γνώσεων ή δεξιοτήτων, καθώς και στην αλλαγή στάσεων σε σύγκριση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, ενώ παρέχει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ως διαδικασίας.

Η **αξιολόγηση της συμπεριφοράς** πραγματοποιείται προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση της εκπαιδευτικής δράσης στην επαγγελματική συμπεριφορά του υπαλλήλου, αν δηλαδή ο εκπαιδευόμενος κατόρθωσε να μεταφέρει στο χώρο εργασίας του τις τεχνικές, τις γνώσεις και τη νοοτροπία που αποκόμισε στο στάδιο της μάθησης. Η αξιολόγηση αυτού του είδους είναι καθοριστική, καθώς συχνά εμφανίζεται πρόβλημα "*μεταφοράς της μάθησης*", με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ένταξη των νέων γνώσεων, τεχνικών και νοοτροπίας στο περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού (Ξένος, 2003). Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η συμπεριφορά των εκπαιδευομένων είναι οι συνεντεύξεις και η αυτο-αξιολόγηση.

Κατά συνέπεια, η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως περιγράφεται στη διοικητική επιστήμη, ακολουθεί συνοπτικά το παρακάτω σχήμα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002):



Διάγραμμα 4: Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η εκπαίδευση ως δικαίωμα και υποχρέωση των δημοσίων υπαλλήλων

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί, αναμφισβήτητα, παράγοντα θεμελιώδους σημασίας για τη δημιουργία υποδομής ικανού στελεχιακού δυναμικού και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης λειτουργίας τους. Επιπλέον, οι σύγχρονες αντιλήψεις για την ανάγκη συνεχούς ενημέρωσης, εξειδίκευσης και διεύρυνσης των γνώσεων των υπαλλήλων επιβάλλουν την αναγνώριση του δικαιώματος στην εκπαίδευση και επιμόρφωση, ως ειδικότερης έκφρασης του δικαιώματος ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους (Τάχος και Συμεωνίδης, 1999).

Στην κατεύθυνση αυτή κινείται ο Υπαλληλικός Κώδικας (εφεξής ΥΚ, Ν.3528/2007 όπως τροποποίησε το Ν.2683/1999), ο οποίος με τις ρυθμίσεις που εισάγει αναγνωρίζει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ως δικαίωμα των ιδίων και υποχρέωση της υπηρεσίας τους που οφείλει να τους διευκολύνει προς τούτο, χορηγώντας τις σχετικές άδειες. Με τις νέες διατάξεις επιδιώκεται η ανανέωση του θεσμού της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης και ενισχύεται η διοικητική εκπαίδευση σε ενδοϋπηρεσιακό επίπεδο, προκειμένου η επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση να ολοκληρώνεται κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής εξέλιξης.

Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 47 §1 του ΥΚ ορίζεται ότι η υπηρεσιακή εκπαίδευση με τις διάφορες μορφές της είναι δικαίωμα του υπαλλήλου και λαμβάνει χώρα τόσο στην Ελλάδα όσο και σε φορείς του εξωτερικού (δημόσιους ή ιδιωτικούς), με έξοδα που βαρύνουν συνήθως τις οικείες υπηρεσίες και βάσει των ισχυουσών κάθε φορά διατάξεων. Επιπλέον, στην § 3 του ίδιου άρθρου καθορίζεται ότι η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της καθ'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους και ανεξαρτήτως της κατηγορίας, του κλάδου, της ειδικότητας ή του βαθμού τους. Η ίδια υποχρέωση ενδεχομένως να υπάρχει και για τους δημόσιους υπαλλήλους, για όσα εκπαιδευτικά προγράμματα η συμμετοχή τους κρίνεται επιβεβλημένη, ενώ παράβασή της μπορεί να επισείσει πειθαρχικές κυρώσεις. Για παράδειγμα, η εισαγωγική εκπαίδευση

είναι υποχρεωτική τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο, διότι αποτελεί τυπική και ουσιαστική προϋπόθεση για την προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό (άρθρο 47§2 του Ν.3528/2007).

Περαιτέρω, στα άρθρα 58-60 προβλέπεται η χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους υπαλλήλους που επιθυμούν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και πληρούν τις τασσόμενες προϋποθέσεις. Ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο χορηγούνται διακρίνονται σε άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς και άδειες εξετάσεων.

2.2 Η νομοθεσία σχετικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης που ισχύουν σήμερα

Η συνειδητοποίηση του σημαντικού ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων και της συμβολής τους στην οικονομική ανάπτυξη του κράτους οδήγησε, τις τελευταίες δεκαετίες, σε μία σειρά συστηματικών θεσμικών παρεμβάσεων, με σκοπό την αναθεώρηση του τρόπου στελέχωσης του δημόσιου τομέα και των μεθόδων εκπαίδευσης του προσωπικού. Η πεποίθηση ότι η συνεχής εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι αναγκαία για την απόκτηση νέων ιδεών και τη διαμόρφωση παραστάσεων που θα τους βοηθήσουν στην καλύτερη άσκηση των καθηκόντων τους συνέτεινε σε μία σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων, με στόχο την κατοχύρωση και σταδιακή αναβάθμιση του θεσμού της εκπαίδευσης.

Πρώτος ο Ν.1811/1951 (ΦΕΚ 141 Α', «Περί κώδικος καταστάσεως δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων»), προέβλεψε το θεσμό της επιμόρφωσης. Αρκετά χρόνια αργότερα με τον Α.Ν. 340/1968 (ΦΕΚ 68 Α') συστάθηκε το Κέντρο Μετεκπαιδύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.), ενώ με το άρθρο 19 του Ν.232/1975 (ΦΕΚ 279 Α', «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων») ιδρύθηκε η Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.). Η τελευταία έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην προαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων, συνδέοντας άμεσα την προαγωγή τους στις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες με την αντίστοιχη ειδική "μετεκπαίδευση". Επιπλέον, ο νόμος αυτός συνέβαλε στη συστηματοποίηση της επιμόρφωσης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλες τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα (υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ. και εποπτευόμενους από το κράτος

οργανισμούς) να ιδρύσουν κλαδικές σχολές ή να αναδιοργανώσουν τις υφιστάμενες μονάδες εκπαίδευσής τους.

Μία από τις σημαντικότερες θεσμικές καινοτομίες στη διαδικασία εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται με το Ν.1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α') και την ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εσωτερικών, με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Ως υπηρεσιακές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ. προβλέπονταν με το νόμο αυτό η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμορφώσεως (Ι.Δ.Ε.). Με το Ν.3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α') το Ε.Κ.Δ.Δ. μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), αποστολή του, όμως, παραμένει η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Στην εκπλήρωση της αποστολής του το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σήμερα επικουρείται από τις εξής εκπαιδευτικές μονάδες: την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) στην οποία, σύμφωνα με το άρθρ.57 του Ν.3966/2011 ενσωματώθηκαν η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.), που ιδρύθηκε με το άρθρο 14 του Ν.3200/2003, καθώς και το ΙΝ.ΕΠ. και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ) που αντικατέστησαν το Ι.Δ.Ε. με το άρθρο 13 § 2 του ν.2527/1997 (ΦΕΚ Α' 206).

Ο Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α', «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»), όπως συμπληρώθηκε με το άρθρο 19 του Ν.2738/1999 (ΦΕΚ Α' 180), προβλέπει αναλυτικά στα άρθρα 32-38 τις εξής κατηγορίες εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων: (1) αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, αποτελούμενη από α) την προεισαγωγική και β) την εισαγωγική εκπαίδευση και (2) συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, αποτελούμενη από την α) επιμόρφωση (που διακρίνεται περαιτέρω σε εξειδίκευση ή προαγωγική εκπαίδευση), β) μετεκπαίδευση και γ) μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Η κατηγοριοποίηση στην οποία προβαίνει ο Ν.1943/1991 είναι ενδεικτική της σημασίας που επιθυμεί να αποδώσει ο νομοθέτης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της διοίκησης, σε σχέση με την αρχική εκπαίδευση και αναμενόμενη αν ληφθεί υπόψη ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι "μία εσωτερική αγορά

εργασίας", όπου η εξέλιξη είναι συνυφασμένη με τη συνεχή απόκτηση ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Εξάλλου, στην εισηγητική έκθεση του νόμου υπογραμμίζεται ότι «...η εκπαίδευση, η μετεκπαίδευση, η επιμόρφωση είναι η καρδιά του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης» .

Για τις ρυθμίσεις που εισάγει ο ΥΚ στον τομέα της υπηρεσιακής εκπαίδευσης έγινε ήδη λόγος. Αξίζει, όμως, να γίνει ιδιαίτερη μνεία στις καινοτομίες που εισάγει ο Ν.3613/2007 (ΦΕΚ 263 Α'), σε συνέχεια του νέου ΥΚ και ειδικότερα του άρθρου 47, το οποίο αναφέρεται στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Έτσι, στο άρθρο 16 §3 του νέου νόμου καθιερώνεται η υποχρεωτική εκπαίδευση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ., οι οποίοι υπάγονται στις διατάξεις του ΥΚ. Στη θεματική διάρθρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υποχρεωτικής εκπαίδευσης, τα οποία απευθύνονται στα εν λόγω στελέχη, περιλαμβάνονται οι εξής ενότητες:

- 1) Δημόσιοι Οργανισμοί και Ευρωπαϊκό Περιβάλλον
- 2) Νομιμότητα Διοικητικής Δράσης
- 3) Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών
- 4) Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός.

Με τα προγράμματα αυτά, η παρακολούθηση των οποίων είναι υποχρεωτική, εξειδικεύεται η επιμόρφωση που παρέχεται στα ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου αυτά να βελτιώσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους και να αποκτήσουν πιο ενεργό συμμετοχή στη διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών. Επιπλέον, οι καινοτόμες διατάξεις του Ν.3613/2007 στοχεύουν στη δημιουργία στελεχών που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις των νέων καθηκόντων τους, επ'ωφελεία των πολιτών. Η σχετική πρόβλεψη ενεργοποιήθηκε για πρώτη φορά το καλοκαίρι του 2008 και μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετά τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα σε όλη την Ελλάδα. Υπεύθυνοι φορείς για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι το ΙΝ.ΕΠ.

Η τάση για συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης είχε ήδη αποτυπωθεί στην προγραμματική συμφωνία που υπεγράφη το Νοέμβριο του 2004 μεταξύ του Υπουργείου

Εσωτερικών, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και αποτελεί τον καταστατικό χάρτη της επιμόρφωσης με αμοιβαίες δεσμεύσεις και κοινή στοχοθεσία από όλες τις πλευρές. Τα συμβαλλόμενα μέρη συμφώνησαν συγκεκριμένα στην ανάληψη κοινών δράσεων για ζητήματα όπως η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων, η διαρκής επιμόρφωσή τους, η προώθηση της προαγωγικής εκπαίδευσης, η αναβάθμιση της εισαγωγικής εκπαίδευσης και η ενίσχυση των συναφών πρωτοβουλιών της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Η συμφωνία αυτή, η οποία έγινε νόμος του κράτους (Ν.3345/2005, ΦΕΚ 138 Α') θεωρείται πρωτοποριακή τόσο για την εκπαιδευτική όσο και για την πολιτικοκοινωνική σημασία της, καθώς διευρύνει το πεδίο δράσης των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Επίσης, αποτελεί ορόσημο στην κατεύθυνση μιας ποιοτικότερης εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και συμβάλλει στη *«...διαμόρφωση ενός ανοικτού συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού»*, το οποίο *«...προϋποθέτει τη συναίνεση, τη συμμετοχή, την εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαιδευτική πράξη, διαφορετικά η μαθησιακή δραστηριότητα είναι κλειστή, προκατασκευασμένη και συνεπώς αναποτελεσματική...»* .

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στοχεύει, επομένως, στην απόκτηση από εκείνους των απαραίτητων τεχνικών και θεωρητικών γνώσεων για την βέλτιστη άσκηση των καθηκόντων τους. Για το λόγο αυτό, ξεκινά ήδη από την είσοδό τους στο Δημόσιο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους. Τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων, όπως προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία, η οποία περιγράφηκε ήδη και κυρίως από τους νόμους 1388/83 (άρθρα 14-24), 1943/91 (άρθρα 32-38), 2527/97 (άρθρα 13,15), 2738/99 (άρθρο 19) και 2683/99 (άρθρο 47), όπως τροποποιήθηκε με το Ν.3528/2007 είναι συνολικά επτά (www.gspra.gr):



Διάγραμμα 5: Τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων

Ειδικότερα, η **προεισαγωγική εκπαίδευση** παρέχεται από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και απευθύνεται σε ιδιώτες που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο αλλά και σε όσους διαθέτουν ήδη τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα. Σκοπός της παρεχόμενης από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. εκπαίδευσης, όπως ορίζεται τόσο στην αιτιολογική έκθεση όσο και στο άρθρο 1 §3 του ιδρυτικού της νόμου 1388/1983, είναι η «...δημιουργία στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, κεντρικής και αποκεντρωμένης, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των Ν.Π.Δ.Δ., που να διαθέτουν ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων, ώστε να συμβάλουν αποτελεσματικά στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό των μέσων και μεθόδων διοίκησης».

Η **εισαγωγική εκπαίδευση** απευθύνεται στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους και, σύμφωνα με τις νέες ρυθμίσεις, πραγματοποιείται εντός της πρώτης διετίας από το διορισμό τους στις υπηρεσίες, προκειμένου αυτοί να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους. Είναι υποχρεωτική τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τις υπηρεσίες, αφού συμπίπτει με τη δοκιμαστική περίοδο από την οποία εξαρτάται η προαγωγή του

υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό. Σκοπός της, σύμφωνα με το άρθρο 47 §2 του νέου ΥΚ, είναι «...η εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα». Αρμόδιο για την υλοποίηση των σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι αποκλειστικά το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενώ η εκπαίδευση που παρέχεται από αυτά δεν σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία και η οποία έχει περισσότερο χαρακτήρα ενημέρωσης του νέου υπαλλήλου.

Η **επιμόρφωση** των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται τόσο από το ΙΝ.ΕΠ. όσο και από τις μονάδες εκπαίδευσης των υπουργείων καθ'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους και απευθύνεται στην πλατιά μάζα των υπηρετούντων υπαλλήλων, ανεξαρτήτως κατηγορίας, ειδικότητας ή βαθμού, αποτελώντας το κατεξοχήν πεδίο εκπαίδευσής τους. Στο άρθρο 34 του Ν.1943/1991, όπως τροποποιήθηκε με τα άρθρα 17-18 του Ν.2085/2002 και 23 του Ν.3200/2003, ορίζεται ειδικότερα η διαδικασία και τα κριτήρια της επιμόρφωσης, η οποία είτε αφορά στην παροχή γενικότερης γνώσης σε τομείς όπως το δημόσιο μάνατζμεντ, η πληροφορική, τα οικονομικά και οι ξένες γλώσσες είτε έχει ειδικότερο χαρακτήρα και αποτελεί επιμέρους δράση ενός επιχειρησιακού προγράμματος (Ε.Π.).

Επιπλέον, κατά το άρθρο 40 του Ν.1943/1991, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να παρακολουθήσουν **προγράμματα εξειδίκευσης** πάνω σε ειδικότερα αντικείμενα του φορέα στον οποίο ανήκουν, μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών. Τα προγράμματα εξειδίκευσης καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, ενώ αρμόδιο να εκτελέσει τέτοια προγράμματα είναι και το ΙΝ.ΕΠ. για θέματα που αφορούν υπαλλήλους που ασκούν όμοια ή συναφή καθήκοντα σε όλα ή ορισμένα υπουργεία.

Η **προαγωγική εκπαίδευση**, σύμφωνα με το άρθρο 15 του Ν.2527/1997 απευθύνεται σε υπαλλήλους ΠΕ και ΤΕ των υπηρεσιών του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα και αποσκοπεί στην ανάπτυξη γνώσεων, διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καθηκόντων Προϊσταμένων Διεύθυνσης, καθώς και στη διαγωνιστική αξιολόγηση των υποψηφίων, με σκοπό την αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή των ικανοτέρων. Στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν όσοι υπάλληλοι Α' βαθμού έχουν υπηρετήσει τουλάχιστον επί τριετία ως Προϊστάμενοι

Τμήματος ή όσοι είναι υποψήφιοι για Προϊστάμενοι Διεύθυνσης. Όσοι περατώνουν επιτυχώς το πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης προηγούνται έναντι των λοιπών υπαλλήλων του κλάδου τους κατά την προαγωγή στο βαθμό του Διευθυντή, εφόσον ασφαλώς κατέχουν σε υψηλό βαθμό και τα υπόλοιπα τυπικά προσόντα. Μέχρι σήμερα, δεν έχει υλοποιηθεί κανένα πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης.

Η **μετεκπαίδευση** των υπαλλήλων προβλέπεται στο άρθρο 37 του Ν.1943/1991-όπως τροποποιήθηκε και ισχύει- και στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών και τεχνικών γνώσεών τους, οι οποίες είναι πρόσφορες για την αντιμετώπιση των αναγκών της υπηρεσίας τους. Επιπλέον, αποβλέπει στην ειδίκευση των υπαλλήλων σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Η μετεκπαίδευση πραγματοποιείται σε Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε άλλους κατάλληλους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς και απευθύνεται σε υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία τουλάχιστον έτη υπηρεσίας.

Τέλος, η **μεταπτυχιακή εκπαίδευση** προβλέπεται στο άρθρο 39 του Ν.1943/1991-όπως τροποποιήθηκε- και αφορά επίσης υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία, κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση πραγματοποιείται σε Α.Ε.Ι. της Ελλάδας ή του εξωτερικού, με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα της υπηρεσίας στην οποία ανήκει οργανικά ο υπάλληλος. Τα προγράμματα ή οι κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών που χορηγούν τέτοιους τίτλους καθορίζονται κάθε φορά με νόμο και σε συνεργασία του ΥΠ. ΕΣ. και του οικείου Α. Ε. Ι.

Η συνεργασία μεταξύ των πανεπιστημίων, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. οδήγησε (27.3.2008) στην υπογραφή συμφωνίας για τη δημιουργία μεταπτυχιακού προγράμματος για δημοσίους υπαλλήλους στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας με τίτλο «*Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*». Ήδη τα τελευταία χρόνια λειτουργεί στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην «*Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων*» για μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους, ως επιστέγασμα της συμφωνίας που υπεγράφη στις 21.4.2005 μεταξύ του Πανεπιστημίου, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Κοινωνικού Πολυκέντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. . Σκοπός των δύο προγραμμάτων είναι η δημιουργία ειδικευμένων ανώτερων στελεχών με εξειδικευμένη επιστημονική γνώση και δεξιότητες, προκειμένου να προωθήσουν την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

και να συμβάλουν στη βελτίωση της οργάνωσης, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα.

2.3 Οι βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων

Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στα ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα βέλτιστων πρακτικών (best practices) που υλοποιούνται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού και απευθύνονται στους υπαλλήλους της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα προγράμματα αυτά συγχρηματοδοτούνται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα και σε κορυφαία ινστιτούτα και σχολές δημόσιας διοίκησης της αλλοδαπής (όπως είναι για παράδειγμα η γαλλική E.N.A., το φινλανδικό HAUS, το βρετανικό National School of Government) και χορηγούν ευρωπαϊκό τίτλο πιστοποίησης σε τομείς εξαιρετικού ενδιαφέροντος (www.ekdd.gr).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που διεξήχθησαν κατά τα τελευταία έτη στην Αθήνα και στο εξωτερικό (Παρίσι, Βερολίνο, Μάαστριχτ κ.α.) αφορούσαν μεταξύ άλλων τις εξής θεματικές:

- Καινοτόμες προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Innovative Approaches to Human Resource Management)
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Διαλειτουργικότητα σε Εθνικό, Τοπικό και Περιφερειακό Επίπεδο (e-Government and Interoperability at National, Local and Regional Level)
- Ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) και
- Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από την κατάρτιση των στελεχών της - Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (La reforme de l'administration publique par le biais de l'education de ces agents - La mise en place de l'e-administration).

Οι συνέργειες που αναπτύσσονται στον τομέα της εκπαίδευσης σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο αποδεικνύουν τον κυρίαρχο προσανατολισμό των χωρών της Ε.Ε. σε θέματα διοίκησης και ειδικότερα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στα εν λόγω προγράμματα ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και δράση και βοηθούν στην κατανόηση της διαφορετικής διοικητικής κουλτούρας που κομίζει κάθε συμμετέχουσα χώρα, συμβάλλοντας σταδιακά σε αυτό που έχει επικρατήσει να λέγεται "ευρωπαϊκή διοικητική σύγκλιση".

3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ

3.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Όπως διαφάνηκε από τις σημαντικές νομοθετικές παρεμβάσεις που πραγματοποιήθηκαν μέχρι σήμερα, τα τελευταία χρόνια δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση σε ζητήματα εκπαίδευσης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, προκειμένου αυτό να προσαρμοστεί στις νέες εξελίξεις, να εμπεδώσει τη νέα τεχνογνωσία και να ανταποκριθεί στο αίτημα για καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Κεντρικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια διαδραματίζει, όπως αναφέρθηκε εν συντομία, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και οι εκπαιδευτικές μονάδες του.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (πρώην Ε.Κ.Δ.Δ.) έχει τη μορφή Ν.Π.Δ.Δ. με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, εποπτεύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών και αποτελείται από δύο εκπαιδευτικές μονάδες, την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και το ΙΝ.ΕΠ. Όπως προκύπτει και από το άρθρο 1 §3 του ιδρυτικού του νόμου 1388/1983, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ως ο κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας της ελληνικής διοίκησης, αποβλέπει στη δημιουργία προσωπικού ικανού να στηρίζει την αποτελεσματική και δημοκρατική λειτουργία του κρατικού μηχανισμού της χώρας και να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης. Μεταγενέστερα νομοθετήματα, όπως ο Ν.3200/2003 με τον οποίο μετονομάστηκε το Ε.Κ.Δ.Δ. σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και το Π.Δ. 1/2008 (ο ισχύων Οργανισμός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) διαμόρφωσαν το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του και τις εκπαιδευτικές δράσεις του στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Αποστολή του Κέντρου είναι ο διαρκής εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, κεντρικής και περιφερειακής, του ευρύτερου δημόσιου τομέα και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών δράσεων, όπως είναι οι εξής (www.ekdd.gr):

- η ανάπτυξη του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων της δημόσιας διοίκησης και ιδίως η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών αναγκών του

- η μελέτη των δομών και διαδικασιών των δημόσιων φορέων και η υποστήριξη καινοτόμων προγραμμάτων σε ότι αφορά μεθόδους λειτουργίας και χρησιμοποιούμενα μέσα

Ειδικότερα, η αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προκύπτει μέσα από την κωδικοποίηση με το Π.Δ. 57/2007 (ΦΕΚ 59 Α') των διατάξεων που αφορούν στην ίδρυση και αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και συγκεκριμένα των άρθρων 1 του Ν.1388/1983, 39 του Ν.1943/1991, 8 και 13 του Ν.2527/1997, 1 και 2 του Ν.3200/2003, Π.Δ. 193/2004 και 6 του Ν.3260/2004. Τα βασικά σημεία στα οποία επικεντρώνεται η αποστολή του φορέα είναι αναλυτικότερα τα εξής :

- η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα
- η επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού
- η δημιουργία στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση
- η εκπόνηση ερευνών και μελετών για τη χάραξη στρατηγικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, το διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών δράσεων
- η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση της πορείας της επιμόρφωσής τους

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την εκπλήρωση της αποστολής του, διαθέτει τη θεσμική δυνατότητα να πιστοποιεί το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, τους χώρους εκπαίδευσης, το σχετικό εξοπλισμό, τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων και γενικά τις εκπαιδευτικές δομές. Επίσης, μπορεί να αναθέτει το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων σε φορείς, των οποίων τις εκπαιδευτικές δομές έχει πιστοποιήσει. Τέλος, υποβάλλει ετήσια έκθεση στον Υπουργό Εσωτερικών, το περιεχόμενο της οποίας αφορά στα προβλήματα και στις εξελίξεις σε ζητήματα εκπαίδευσης του προσωπικού του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Μακρυδημήτρης, 2008).

3.1.1 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)

Το ΙΝ.ΕΠ. και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.) αποτελούν φορείς κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων και στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κύρια αποστολή τους είναι η διαρκής βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης.

Το ΙΝ.ΕΠ., το οποίο απορρόφησε με το ν.2527/1997 (άρθρο 13 §2) το βραχύβιο Ι.Δ.Ε., είναι μονάδα εκπαίδευσης και κατάρτισης και λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης (άρθρο 14 του Π.Δ. 1/2008 Οργανισμός Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με αρμοδιότητες που ορίζονται στο άρθρο 24 του Ν.1388/1983, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει με το άρθρο 13 του Π.Δ. 1/2008.

Ειδικότερα, ενώ αρχικά ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων του ΙΝ.ΕΠ. αφορούσε στην εισαγωγική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, σήμερα, μετά την αναδιοργάνωση των τομέων του, το ΙΝ.ΕΠ. παρέχει επιμορφωτικές δράσεις πάνω σε σύγχρονα προγράμματα κατάρτισης, όπως είναι για παράδειγμα το Δημόσιο Μάνατζμεντ, η χρήση των νέων Τ.Π.Ε., οι ξένες γλώσσες, καθώς και άλλα που σχετίζονται με το περιβάλλον, τον πολιτισμό και τα οικονομικά θέματα. Η παροχή εισαγωγικής εκπαίδευσης παραμένει στις αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ. και αποσκοπεί στην προετοιμασία και εξοικείωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων με τα καθήκοντά τους, στην ευαισθητοποίησή τους σχετικά με τις ανάγκες των πολιτών και στην ανάπτυξη της επαγγελματικής ηθικής που απαιτεί το λειτούργημά τους.

Με το νέο σχεδιασμό της επιμόρφωσης ενισχύεται η συνεργασία με τις υπηρεσίες και τους φορείς του δημοσίου για την κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων εκπαίδευσης, μέσω ενός σύγχρονου συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και αποτίμησης των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης επιμόρφωσης. Επιπλέον, καθιερώθηκε η οργάνωση καινοτόμων εργαστηρίων επίλυσης προβλημάτων, ενισχύθηκε η ουσιαστική αποκέντρωση της επιμόρφωσης, ανασχεδιάστηκε το Μητρώο Εκπαιδευτών ώστε να συσχετίζεται η εξειδίκευση κάθε εκπαιδευτή με τα θεματικά αντικείμενα των προγραμμάτων και υιοθετήθηκε η ηλεκτρονική επικοινωνία για όλες τις υπηρεσίες επιμόρφωσης που παρέχονται.

Το πρώτο εξάμηνο του 2011 υλοποιήθηκαν από το ΙΝ.ΕΠ. 792 επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία παρακολούθησαν 18.508 στελέχη της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατά το έτος 2010 υλοποιήθηκαν συνολικά 1.186 σεμινάρια με τη συμμετοχή 25.800 δημοσίων υπαλλήλων.

3.1.2 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, διαδέχθηκε την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, την πρώτη παραγωγική σχολή υπαλλήλων στην ιστορία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ενσωμάτωσε την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (άρθρ.57, Ν.3966/2011), ως αυτόνομη εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που σχεδιάζει, υλοποιεί και αξιολογεί την εκπαιδευτική της δράση με γνώμονα την παραγωγή εξειδικευμένων στελεχών ταχείας εξέλιξης, ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις άσκησης διοίκησης. 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.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δέχεται πτυχιούχους πανεπιστημίων και τεχνολογικών ιδρυμάτων που έχουν επιτύχει σε εισαγωγικό διαγωνισμό, ο οποίος οργανώνεται και διεξάγεται από ανεξάρτητη Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων. Ο αριθμός των εισακτέων ορίζεται κάθε φορά με την προκήρυξη του διαγωνισμού. Οι εισαχθέντες στη Σχολή, εάν δεν υπηρετούν ήδη στο δημόσιο τομέα, λογίζονται ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, με μισθολογικά και ασφαλιστικά δικαιώματα.

Σήμερα στην Ε.Σ.Δ.Δ. φοιτούν 100 σπουδαστές (ΚΑ' Εκπαιδευτική Σειρά) και στην Ε.Σ.Τ.Α. 64 (Δ' Εκπαιδευτική Σειρά), ενώ έχουν αποφοιτήσει συνολικά 2.034 εξειδικευμένα στελέχη, από τα οποία 1.792 είναι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. και 242 της Ε.Σ.Τ.Α.

3.1.2.1 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση στη Σχολή γίνεται σε τρεις φάσεις, όπως ορίζει λεπτομερώς το άρθρο 21 του Π.Δ.57/2007:

1. **Κοινή Φάση Σπουδών:** Η Κοινή Φάση Σπουδών στοχεύει να προσδώσει στους σπουδαστές τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και μεθοδολογικά εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων ενός σύγχρονου διοικητικού στελέχους, μέσω της εξοικείωσης των σπουδαστών με την εμπειρία και την πρακτική της διοικητικής πραγματικότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Κατατείνει στην ομογενοποίηση των σπουδαστών, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους ούτως ώστε, να λειτουργεί υποστηρικτικά προς τα τμήματα εξειδίκευσης.

2. **Ειδική Φάση Σπουδών:** Στην Ειδική Φάση Σπουδών επιδιώκεται η εμβάθυνση και ενίσχυση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των μελλοντικών στελεχών στο ειδικότερο αντικείμενο εκπαίδευσής τους. Στο πλαίσιο της ειδικής φάσης παρεμβάλλεται πρακτική εκπαίδευση σε δημόσιες υπηρεσίες με στόχο αφενός την εξοικείωση των σπουδαστών και αφετέρου τη σύνδεση των θεωρητικών γνώσεων που αποκτούν οι σπουδαστές εντός της σχολής με την καθημερινή διοικητική λειτουργία. Στο τέλος της ειδικής φάσης οι σπουδαστές έχουν την υποχρέωση εκπόνησης Τελικής Εργασίας με θέμα σχετικό με την εξειδίκευσή τους.

3. **Διυπουργική Φάση Σπουδών:** Μια πολύ σημαντική πρόβλεψη που υπήρχε στο Ν.1388/1983, όπως αυτό κωδικοποιήθηκε στο Π.Δ.57/2007 (άρθρο 22, παράγραφος 6), αλλά δεν έχει ενεργοποιηθεί μέχρι σήμερα, ήταν η λειτουργία Τμήματος Διυπουργικών Στελεχών σε μια τρίμηνη τουλάχιστον τρίτη φάση σπουδών, στην οποία θα συνέχιζαν να φοιτούν μόνο οι δύο πρώτοι αποφοιτήσαντες κάθε τμήματος. Σκοπός του Τμήματος ήταν η προετοιμασία στελεχών που θα προωθούσαν την οριζόντια επικοινωνία και το συντονισμό των Υπηρεσιών.

3.1.2.2 Τμήματα

Οι εκπαιδευόμενοι λογίζονται από την εισαγωγή τους ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι με όλα τα σχετικά καθήκοντα, περιορισμούς και δικαιώματα, ενώ αν ήδη διαθέτουν την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου τη διατηρούν και η παρακολούθηση των σπουδών λογίζεται ως απόσπαση.

Με την ενσωμάτωση των Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α. στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (άρθρ.57, Ν.3966/2011), τα επιμέρους υφιστάμενα Τμήματα Ειδίκευσης των ανωτέρω Σχολών αναμένεται να μεταφερθούν αυτούσια στη νεοσύστατη Σχολή. Αν ισχύσει η αυτούσια μεταφορά τμημάτων, η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. θα αποτελείται από τα εξής Τμήματα:

- Τμήμα Γενικής Διοίκησης
- Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης
- Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης
- Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας
- Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
- Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων
- Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
- Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης
- Τμήμα Μεταναστευτικής Πολιτικής
- Τμήμα Πολιτικής Προστασίας

3.1.2.3 Ιστορικά Στοιχεία

Η δημιουργία της Ε.Σ.Δ.Δ. συνδέθηκε με το πλήθος των μελετών που εκπονήθηκαν την περίοδο εκείνη και προέτρεπαν την ελληνική δημόσια διοίκηση να μεριμνήσει για τη ανάπτυξη του προσωπικού της. Τη γνωστότερη από αυτές συνέταξε το 1964 ο Langrod με

τίτλο «Έκθεσις αφορώσαν εις την αναδιοργάνωσιν των Δημοσίων Υπηρεσιών εν Ελλάδι», στην οποία πρότεινε τη δημιουργία μίας νέας διυπουργικής κατηγορίας ανώτερων υπαλλήλων, οι οποίοι δε θα ήταν μόνιμα τοποθετημένοι σε κάποιο υπουργείο, αλλά θα ανήκαν σε ένα κεντρικό όργανο, αποτελώντας " ...διαρκές απόθεμα επιλέκτων υπαλλήλων, δυνάμενων να αποσπασθούν επί ωρισμένον χρόνον εις διαφόρους θέσεις και εις διάφορα υπουργεία" .

Ο αριθμός των τμημάτων εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης και το περιεχόμενο της αποστολής τους μπορεί να μεταβάλλονται με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης, ύστερα από πρόταση του Δ.Σ. του Κέντρου. Τα τμήματα ειδίκευσης της Ε.Σ.Δ.Δ. τα οποία προβλέπονταν από τον ιδρυτικό νόμο 1388/1983 ήταν τα εξής:

- Τμήμα Γενικής Διοίκησης
- Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης
- Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης
- Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης
- Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης Και Περιφερειακής Ανάπτυξης
- Τμήμα Οικονομικής Κατεύθυνσης
- Τμήμα Πολιτιστικής Κατεύθυνσης

Το μόνο από τα αρχικά τμήματα που λειτουργεί ανελλιπώς από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της Σχολής, είναι το Τμήμα Γενικής Διοίκησης. Τα δε Τμήματα Οικονομικής και Πολιτιστικής Κατεύθυνσης δεν λειτούργησαν ποτέ. Τα υπόλοιπα από τα αρχικώς προβλεπόμενα τμήματα καταργήθηκαν το ένα μετά το άλλο, με διαδοχικές επιλογές των εκάστοτε πολιτικών ηγεσιών με σαφές αποτέλεσμα τον ακρωτηριασμό και τη μείωση του κύρους της σχολής.

Με το Ν.1868/1989, καταργήθηκε το Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης. Μέχρι τότε, είχαν εισαχθεί στο εν λόγω τμήμα 4 σειρές υποψήφιων διοικητικών δικαστών (Α' - Δ') με αποφοιτήσαντες 29 συνολικά άτομα, τα οποία μετά την αποφοίτησή τους τοποθετήθηκαν στο Συμβούλιο της Επικρατείας και στο Ελεγκτικό Συνέδριο. Ειδικότερα, αποφασίστηκε από την τότε κυβέρνηση συνασπισμού πως οι διοικητικοί δικαστές θα έπρεπε να

αποφοιτούν από έναν άλλο, απολύτως εξειδικευμένο φορέα, το Κέντρο Δικαστικών Σπουδών που αποτέλεσε τον πρόδρομο της σημερινής Εθνικής Σχολής Δικαστών, που συστάθηκε με το Ν.2236/1994 και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη.

Λίγους μόνο μήνες αργότερα, τον Ιούλιο του 1990, ακολούθησε η ξαφνική αφαίρεση (Ν.1892/1990) του Τμήματος Διπλωματικής Κατεύθυνσης το οποίο, σύμφωνα με τον καθηγητή Μακρυδημήτρη, «πάντοτε αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό και διάθεση είτε υπονόμησης είτε άλωσης από το Υπουργείο Εξωτερικών». Τη θέση του πήρε το Κέντρο Διπλωματικών Σπουδών, θεσμός που είχε αρχικά λειτουργήσει και πριν τη δημιουργία της Ε.Σ.Δ.Δ., την περίοδο 1979-85, είναι δε γνωστό από τις αρχές του 1999 ως Διπλωματική Ακαδημία και ελέγχεται πλήρως από το Υπουργείο Εξωτερικών. Μέχρι τότε, είχαν εισαχθεί μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ. 5 σειρές υποψήφιων διπλωματών (Α' – Ε') με 64 άτομα, τα οποία διορίστηκαν στον διπλωματικό κλάδο του Υπουργείου Εξωτερικών.

Λιγότερο τυχεροί από τους διπλωμάτες-αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ. υπήρξαν οι 14 μόλις απόφοιτοι του Τμήματος Μορφωτικών Ακολουθών, που λειτούργησε ως διακριτό πρόγραμμα στο πλαίσιο του Τμήματος Γενικής Διοίκησης και που καταργήθηκε μετά το ΣΤ' εισαγωγικό διαγωνισμό του έτους 1996.

Ένα τέταρτο τμήμα που αποχώρησε από την Ε.Σ.Δ.Δ. -παράγοντας μόνο 10 αποφοίτους- ήταν το Τμήμα Κοινοτικής Κατεύθυνσης, το Δεκέμβριο του 1997. Δεν προβλεπόταν από τον ιδρυτικό νόμο, αλλά συστάθηκε στις αρχές του 1992, με σκοπό τη δημιουργία στελεχών, εξειδικευμένων στα κρίσιμα θέματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όμως, υπήρξε το πλέον βραχύβιο τμήμα της Ε.Σ.Δ.Δ., καθώς τελικά λειτούργησε μόνο για 3 χρόνια, στη Θ' (1994-1996) και τη Ι' (1995-1997) εκπαιδευτική σειρά και ύστερα καταργήθηκε.

Από το δεύτερο έτος της Σχολής έως σήμερα λειτουργεί το προβλεπόμενο από το Ν.1388/83 Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, το οποίο πλέον και με την ψήφιση του Ν.3200/2003 έχει μετονομαστεί σε Τμήμα Περιφερειακής Διοίκησης με στόχο τη στελέχωση των κεντρικών υπηρεσιών της Διοίκησης που έχουν αρμοδιότητα στους τομείς της περιφερειακής ανάπτυξης και στις Περιφέρειες, οι οποίες με το Ν.3582/2010 (Καλλικράτης) αντικαταστάθηκαν από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Το έργο της δημιουργίας στελεχών για την τοπική αυτοδιοίκηση ανέλαβαν τα υπαγόμενα στην πρώην Ε.Σ.Τ.Α. τμήματα

Το Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης, ένα από τα επτά προβλεπόμενα από το Ν.1388/1983,

ήταν επί 5 διαγωνισμούς ανενεργό όταν τον Ιανουάριο του 1992 επανιδρύθηκε και έκτοτε λειτουργεί μέσω δύο διακριτών προγραμμάτων, ήτοι το Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και το Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής.

Τον Ιούλιο του 1993, δημιουργήθηκε το Τμήμα Ακολουθών Τύπου, που λειτούργησε για πρώτη φορά εντός του 1994 και από το 1996 τροφοδοτεί με 10- 15 στελέχη ετησίως τις υπηρεσίες εξωτερικού της Γενικής Γραμματείας Επικοινωνίας και της Γενικής Γραμματείας Ενημέρωσης. Με το Ν.3444/2006 το Τμήμα Ακολουθών Τύπου μετονομάζεται σε Τμήμα Στελεχών Επικοινωνίας.

Ως ανεξάρτητο τμήμα μέσα στους κόλπους της Ε.Σ.Δ.Δ. λειτούργησε επί εικοσαετία το Τμήμα Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων – ΟΕΥ (ή όπως συνηθίζεται να αποκαλείται εν συντομία το Τμήμα Εμπορικών Ακολουθών) με σκοπό τη δημιουργία στελεχών τα οποία θα προωθούσαν την οικονομική διπλωματία της χώρας μέσα αφενός από τα γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων του εξωτερικού και αφετέρου από τις αρμόδιες προς τούτο υπηρεσίες του Υπουργείου Εξωτερικών. Η κατάργηση του κλάδου των Υπαλλήλων ΟΕΥ με το Ν.3566/2007 σήμαινε και την κατάργηση του ίδιου του τμήματος γεγονός που είχε αρνητικές προεκτάσεις ως προς το επίπεδο της οικονομικής διπλωματίας μιας και το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος μεταφέρθηκε - όχι αυτούσιο αλλά υπό τη μορφή σεμιναρίου- στο κυρίως πρόγραμμα σπουδών της Διπλωματικής Ακαδημίας.

Με το Ν.3200/2003 συστάθηκε το Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, με δεδομένο 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.

Με το Ν.3200/2003 συστάθηκε επίσης και το Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων με στόχο τη κάλυψη επιτελικών θέσεων Πληροφορικής σε όλο το φάσμα του Δημόσιου Τομέα. Στην εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι αυταπόδεικτη η ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης από στελέχη που να μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνιών, με στόχο την ηλεκτρονική αναβάθμιση του Δημόσιου Τομέα.

3.1.2.4 Προφίλ Σπουδαστών

Οι εκπαιδευόμενοι λογίζονται από την εισαγωγή τους ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι με όλα τα σχετικά καθήκοντα, περιορισμούς και δικαιώματα, ενώ αν ήδη διαθέτουν την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου τη διατηρούν και η παρακολούθηση των σπουδών λογίζεται ως απόσπαση.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους, οι σπουδαστές διαθέτουν, μεταξύ άλλων, το δικαίωμα της συλλογικής έκφρασης και δράσης το οποίο διασφαλίζεται κυρίως μέσα από τους μέχρι πρότινος φορείς εκπροσώπησης τους, ήτοι το Σύλλογο Σπουδαστών ΕΣΔΔ και το Σύλλογο Σπουδαστών ΕΣΤΑ.

3.1.2.5 Προφίλ απόφοιτων

Η αρχική στόχευση του ιδρυτικού νόμου της Ε.Σ.Δ.Δ. είναι η δημιουργία ανώτατων στελεχών τα οποία με την κατάρτιση, τις γνώσεις και το διοικητικό τους ήθος, θα είναι σε θέση να οδηγήσουν σε αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας της χώρας μας. Πράγματι το επίπεδο εκπαίδευσης εντός της Σχολής είναι τέτοιο που παράγονται στελέχη υψηλών δεξιοτήτων και δυνατοτήτων με έντονα στοιχεία εξειδίκευσης. Από ποιοτικής άποψης η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι απόφοιτοι – ωσάν σπουδαστές – θεωρείται επαγγελματική κατάρτιση και είναι εστιασμένη στην επίλυση πρακτικών προβλημάτων της διοίκησης. Από ποσοτικής άποψης, η φοίτηση στη Σχολή συνεπάγεται παρακολούθηση περίπου 900 ωρών διδασκαλίας σε χρονικό διάστημα 18 μηνών τη στιγμή που διετή προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών παρέχουν εκπαίδευση που αναλογεί σε περίπου 300 ώρες διδασκαλίας.

3.2 Λοιποί εκπαιδευτικοί φορείς

Παράλληλα με τους παραπάνω φορείς υφίσταται ένα ευρύ δίκτυο άλλων δημόσιων φορέων, οι οποίοι αναλαμβάνουν την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων.

Έτσι, με βάση το άρθρο 32 του Ν.1943/1991, όλες οι αυτοτελείς υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, καθώς και τα Ν.Π.Δ.Δ., εφόσον τα τελευταία έχουν περισσότερες από 600 οργανικές θέσεις μόνιμων υπαλλήλων, υποχρεούνται να έχουν ειδικευμένο σε θέματα εκπαίδευσης μηχανισμό, δηλαδή μονάδες εκπαίδευσης, οι οποίες συστήνονται κατά περίπτωση σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης και είναι αρμόδιες για το σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατ' εκτίμηση των αναγκών του προσωπικού και σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. Αν και οι περισσότερες υπηρεσίες απευθύνονται στο ΙΝ.ΕΠ. για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών τους, ορισμένες εξ αυτών αναπτύσσουν αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις, με ειδικό συνήθως θεματικό περιεχόμενο, οι οποίες εκτελούνται οίκοθεν ή με ανάθεση σε Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και Κ.Ε.Κ.

Ήδη με το άρθρο 4 του Π.Δ. 64/1990 (ΦΕΚ 30 Α'), στη **Γ.Γ.Δ.Α.&Η.Δ.** του ΥΠΕΣ λειτουργεί ως οργανική μονάδα η **Διεύθυνση Εκπαίδευσης** του Υπουργείου, η οποία είναι αρμόδια για τη βελτίωση της ποιοτικής στάθμης του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. στο πλαίσιο της πολιτικής για την αναβάθμιση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Αποτελείται από δύο Τμήματα, το Τμήμα Μετεκπαίδευσης και Μελετών και το Τμήμα Εποπτείας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τα οποία είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση και εποπτεία της εφαρμογής της πολιτικής που αναφέρεται στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και για την πληρέστερη ενημέρωσή τους σε εκπαιδευτικά ζητήματα.

Η **Σχολή Εθνικής Άμυνας (Σ.ΕΘ.Α.)** ιδρύθηκε με το Ν.1562/1950 (ΦΕΚ 254 Α'), για να εκπαιδεύει κρατικούς υπαλλήλους-στρατιωτικούς και πολιτικούς-σε θέματα ευαίσθητων κρατικών πολιτικών σχετικά με την άμυνα και την ασφάλεια του ελληνικού κράτους, καθώς και σε ζητήματα εξωτερικής πολιτικής, διεθνούς δικαίου και γεωπολιτικού ενδιαφέροντος. Αποστολή της Σ.ΕΘ.Α., η οποία υπάγεται στο **Γ.Ε.ΕΘ.Α.**, είναι η επιμόρφωση των Αξιωματικών και των τριών κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, του Πυροσβεστικού Σώματος και του Λιμενικού Σώματος, καθώς και υπαλλήλων των Υπουργείων, οργανισμών και επιχειρήσεων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, με σκοπό, μετά την αποφοίτησή τους, να καταστούν ικανοί να χειρίζονται θέματα εθνικής άμυνας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους. Επιπλέον, η Σχολή λειτουργεί και ως επιστημονικός φορέας στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων για θέματα Αμυντικής Πολιτικής και Εθνικής Στρατηγικής (www.setha.mil.gr)

Τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.) ιδρύθηκαν με το άρθρο 29 του Ν.1566/1985 (ΦΕΚ 167 Α') και εδρεύουν σε όλη τη χώρα, έχοντας την ευθύνη για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, συμπεριλαμβανομένων και των νεοπροσληφθέντων. Επίσης, είναι αρμόδια για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων που αφορούν στην εξοικείωση των εκπαιδευτικών με τις νέες τεχνολογίες και μεθόδους διδασκαλίας, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εκπαίδευσης και να ασκούν αποτελεσματικότερα το έργο τους. Οι δράσεις αυτές υλοποιούνται σε συνεργασία με το Τμήμα Αξιολόγησης και Επιμόρφωσης του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (Π.Ι.). Από το 1998 λειτουργεί, παράλληλα με τους συμβατικούς μηχανισμούς εκπαίδευσης, και το καινοτόμο Κέντρο Εξ Αποστάσεως Επιμόρφωσης του Π.Ι. (www.yrepth.gr).

Στο **Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠ.ΟΙ.Ο.)** ιδρύθηκε με το άρθρο 6 του Ν.2343/1995 (ΦΕΚ 211 Α') η **Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.)**, ως Ν.Π.Δ.Δ., σε αντικατάσταση της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου που ήταν αρμόδια για την εκπαίδευση των υπαλλήλων επί αρκετές δεκαετίες. Η Σ.Ε.Υ.Υ.Ο. δημιουργήθηκε αφενός για να τονιστεί η σημασία των ανθρωπίνων πόρων του φορέα και αφετέρου για να αποκτήσει η εκπαιδευτική λειτουργία ευρύτερους στόχους και αυξημένο επαγγελματισμό. Η εκπαίδευση που παρέχει είναι κατά κύριο λόγο τεχνική, αλλά υπάρχουν και κάποια προγράμματα σε διοικητικά θέματα που καλύπτουν τις διάφορες αρμοδιότητες του ΥΠ.ΟΙ.Ο. Ανάμεσά σε αυτά είναι η φορολογία εισοδήματος, το "ξέπλυμα χρήματος", αλλά και πιο εξειδικευμένα θέματα, όπως ο έλεγχος επικινδύνων ουσιών. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Σ.Ε.Υ.Υ.Ο. σχεδιάζονται κατά περίπτωση, ανάλογα με τις ανάγκες των υπηρεσιών που τα προτείνουν, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, γιατί συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα των υπαλλήλων (www.seyyo.gr).

Το 1999 με το Π.Δ.17/1999 (ΦΕΚ 10 Α') και το Ν.2594/1998 (ΦΕΚ 62 Α') συστήνεται η **Διπλωματική Ακαδημία στο Υπουργείο Εξωτερικών (ΥΠ.ΕΞ.)** και καταργείται (Ν.1892/1990) το Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης της Ε.Σ.Δ.Δ., που ως τότε ήταν αρμόδιο για την εκπαίδευση των νέων διπλωματών. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων της συγκαταλέγονται η αρχική εκπαίδευση υποψηφίων Ακολούθων Πρεσβείας, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση-επιμόρφωση όλων ανεξαιρέτως των υπαλλήλων του ΥΠ.ΕΞ., η

οργάνωση και διενέργεια προαγωγικής δοκιμασίας των διπλωματικών υπαλλήλων, η διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για Έλληνες και αλλοδαπούς, η οργάνωση μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών ή ειδικών κύκλων σπουδών, η εκτέλεση ερευνητικών προγραμμάτων μεταξύ του ΥΠ.Ε.Ξ. και Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής και αλλοδαπής ή αναγνωρισμένων ερευνητικών φορέων, καθώς και η οργάνωση σεμιναρίων σε θέματα αρμοδιότητας του ΥΠ.Ε.Ξ. για υπαλλήλους άλλων Υπουργείων και κρατικών υπηρεσιών (www.mfa.gr).

Η **Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (Ε.Σ.Δ.Υ.)** είναι ένα εκπαιδευτικό και ερευνητικό ίδρυμα, το οποίο λειτουργεί ως Ν.Π.Δ.Δ., εποπτεύεται από το ΥΠ.Ε.Π.Θ. και το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και διαθέτει πλήρη αυτοτέλεια. Η Ε.Σ.Δ.Υ. είναι αρμόδια για την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης, καθώς και για τη μεταπτυχιακή εκπαίδευση αποφοίτων Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής της δραστηριότητας οργανώνει Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών στη Δημόσια Υγεία και τη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, η ανάδειξη της σύνθετης φύσης των προβλημάτων που ανακύπτουν στο πεδίο της υγείας και η ανάπτυξη εναλλακτικών τεχνικών και κατάλληλων δράσεων για τη βελτίωση του συστήματος υγείας, όπως προβλέπεται στους Ν. 219/1994, 2517/1997 και 2920/2001. Τα διπλώματα σπουδών τα οποία απονέμονται αποτελούν μεταπτυχιακούς τίτλους ειδίκευσης (άρθρο 3 παρ. 1 Ν.2194/1994, ΦΕΚ 34 Α').

Τέλος, η **Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών** ιδρύθηκε με το Ν.2236/1994 (ΦΕΚ 146 Α') ως Ν.Π.Δ.Δ. εποπτευόμενο από τον **Υπουργό Δικαιοσύνης** και στις αρμοδιότητές της συγκαταλέγεται μεταξύ άλλων η δια βίου επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστών. Για το σκοπό αυτό διοργανώνει επιμορφωτικά σεμινάρια και συναντήσεις, όπου οι συμμετέχοντες δικαστικοί λειτουργοί καταθέτουν εμπειρίες, ανταλλάσσουν απόψεις και συζητούν επίκαιρα νομικά ζητήματα. Τα συμπεράσματα των συζητήσεων, μπορούν να καταστούν αντικείμενο ενημέρωσης και πηγή επεξεργασίας για την εξεύρεση λύσεων και την υποβολή προτάσεων ή μέτρων, με στόχο την αποτελεσματικότερη επίλυση των εξεταζόμενων ζητημάτων από όλους τους δικαστές και τις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό συνεργάζεται με φορείς του εξωτερικού για την πρακτική εκπαίδευση των εκπαιδευόμενων δικαστικών λειτουργών.

4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

Η εμπειρία στις χώρες του εξωτερικού έχει να επιδείξει πρότυπες διαδικασίες στον τομέα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, με τους αρμόδιους φορείς να διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στο τελικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, η συνεργασία των ελληνικών φορέων εκπαίδευσης με τους αντίστοιχους της αλλοδαπής αποτελεί συνήθη πρακτική, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Μία πρώτη μελέτη του συστήματος εκπαίδευσης στα αγγλοσαξονικά κράτη εξηγεί καταρχήν τους λόγους για τους οποίους επιδιώκεται η συνεργασία αυτή.

Στις **Η.Π.Α.**, η εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης είναι ένας τομέας που παρουσιάζει συνεχή ανάπτυξη. Τα προγράμματα εκπαίδευσης των στελεχών και, ειδικότερα, η ποικιλία των τεχνικών διδασκαλίας που ήδη χρησιμοποιούνται, αναδεικνύονται σε βασικά ζητήματα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης στο μέτρο που λειτουργούν ως πρόδρομοι νέων τεχνικών και τεχνολογίας, σε αντικατάσταση των παραδοσιακών μεθόδων. Στις ΗΠΑ κυρίαρχος σε θέματα εκπαίδευσης είναι ο ρόλος του NASPAA (National Association of Schools of Public Affairs and Administration), το οποίο ιδρύθηκε το 1970, με σκοπό να προαγάγει την εκπαίδευση και επιμόρφωση στο δημόσιο τομέα και να προετοιμάσει τους νέους δημόσιους υπαλλήλους πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους.

Στη **Μεγάλη Βρετανία** άρχισε να λειτουργεί το 1970, ως αυτοχρηματοδοτούμενο νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με κεντρικό ρόλο στα ζητήματα εκπαίδευσης, το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (Civil Service College-CSC). Το 1997 το CSC μετατράπηκε σε δημόσια υπηρεσία ως διεύθυνση του βρετανικού Κέντρου Σπουδών, Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies-CMPS), το οποίο αποτελεί μονάδα της Γραμματείας της Κυβέρνησης. Το CMPS είναι αρμόδιο σήμερα για την προετοιμασία των νεοεισερχομένων στο Σώμα της Ανώτερης Δημοσιουπαλληλίας (Senior Civil Service-SCS), μέσα από το πρόγραμμα εντατικής και ταχείας εκπαίδευσής τους (Fast Stream Program). Το εν λόγω πρόγραμμα καλύπτει 6 θεματικές ενότητες:

- διαμόρφωση και διάχυση οράματος υπηρεσιακής ανάπτυξης
- ηγεσία διά του προσωπικού παραδείγματος
- στρατηγική σκέψη
- υποκίνηση και ανάπτυξη προσωπικού για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων
- μαθησιακές τεχνικές και διοικητική καινοτομία
- παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ταχείας εξέλιξης εκπαιδεύονται μέσα από προγράμματα πρακτικής άσκησης που αναπτύσσονται σε τετραετή βάση, ενώ όσοι ολοκληρώσουν επιτυχώς το πρόγραμμα έχουν πρόσβαση σε θέσεις του SCS ως ανώτερα στελέχη της βρετανικής δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, το CMPS παρέχει ειδικότερα προγράμματα που αφορούν στην εκπαίδευση των νέων προϊσταμένων, καθώς και προγράμματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, τα οποία καλύπτουν διάφορα γνωστικά πεδία, όπως το οικονομικό μάνατζμεντ, το δημόσιο λογιστικό και η διαχείριση αλλαγών. Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης αξιοποιούνται σύγχρονες τεχνικές, όπως ο προσδιορισμός του μαθησιακού προφίλ κάθε εκπαιδευομένου και η επίλυση προβλημάτων. Όλα τα παραπάνω προγράμματα παρέχονται με ανταποδοτικό κόστος που καλύπτεται από τις υπηρεσίες των εκπαιδευομένων και οδηγούν στην απόκτηση εθνικού πιστοποιητικού επαγγελματικής εκπαίδευσης (National Vocational Qualifications-NVQ).

Στο βρετανικό σύστημα, η ανάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει τις υπηρεσιακές ανάγκες με τη σταδιοδρομία του κάθε υπαλλήλου και τις αδυναμίες που ενδεχομένως εμφανίζει. Η διερεύνηση αυτή οδηγεί στη διαμόρφωση ενός ετήσιου προγράμματος εκπαίδευσης του υπαλλήλου, το οποίο είναι απολύτως στοχευμένο και εξατομικευμένο. Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ζήτημα κυβερνητικής πολιτικής και συνδέεται με τις εκάστοτε κατευθύνσεις των διοικητικών μεταρρυθμίσεων .

Στην **Ιρλανδία**, τον κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης έχει το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD), που διαμορφώνει τη γενικότερη

εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνει στα υπουργεία τις σχετικές μεθοδολογίες. Τα υπουργεία με τη σειρά τους διαθέτουν αυτοτελείς προϋπολογισμούς για την εκπαίδευση του προσωπικού και οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους τους, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση του ανώτερου προσωπικού τους. Για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιούνται συνηθέστερα οι συνεντεύξεις και οι ετήσιες αξιολογήσεις, ενώ σημαντικό ρόλο στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαδραματίζει το ιρλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (IPA), νομικό πρόσωπο εν μέρει επιδοτούμενο και εν μέρει αυτοχρηματοδοτούμενο.

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 επιμέρους 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 επιμέρους 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 **Γερμανία**, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung) συνιστά τον κεντρικό εκπαιδευτικό φορέα. Αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε θεματικά οριζόντια, διυπουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η συμμετοχή στα προγράμματά της συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις.

Παράλληλα, τα επιμέρους 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 επιμέρους φορέα, στην συνέχεια, 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 **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. Μια κεντρική μεθοδολογία έχει σχεδιαστεί για προαιρετική επί του παρόντος χρήση από τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες.

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 αντιστοίχων 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 επιμέρους υπηρεσίες συνιστά το κύριο πλαίσιο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου. Οι βασικές κατευθύνσεις που διατυπώνονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης λαμβάνονται ωστόσο, 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 **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 ενδο-υπηρεσιακό 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 του 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**, παρόλο 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 επί μέρους 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. Παρότι έχει προϋπάρξει ως δημόσια υπηρεσία και δημόσια επιχείρηση, πρόσφατα ιδιωτικοποιήθηκε με το κράτος να παραμένει μειοψηφών μέτοχος (40%). Ο κεντρικός του ρόλος ωστόσο εμπεδώνεται χάρη στην τεχνογνωσία και την ικανότητα παροχής υπηρεσιών και όχι εξ αιτίας νομοθετικών δεσμεύσεων.

Η **Γαλλική Δημοκρατία**, διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Το πυκνότεο 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.

Ο ρόλος των περισσότερων από τους φορείς αυτούς είναι μικτός: παρέχουν αρχική, προεισαγωγική ή/και εισαγωγική κατάρτιση αλλά και επιμόρφωση:

- Επτά από αυτούς, ποσοστό 24,1 %, έχουν οριζόντια αποστολή εκπαιδύοντας στελέχη όλων των υπηρεσιών σε θέματα διοίκησης δημοσίου μανάτζμεντ και δημόσιας πολιτικής. Εδώ περιλαμβάνονται η ENA, τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών
- Έξι (ποσοστό 20,6%) είναι προσανατολισμένοι σε θέματα τοπικής διοίκησης. Μεταξύ αυτών, το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Διοίκησης και οι τέσσερις Σχολές Εφαρμογών Τοπικής Διοίκησης
- Οι υπόλοιποι δέκα έξι, ποσοστό 55,1%, είναι εξειδικευμένοι σε τομεακές πολιτικές και επί μέρους κρατικές λειτουργίες

Στον Πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται αναλυτικά οι 29 φορείς και η έδρα τους.

1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ecole Nationale d' Administration. ENA – Strasbourg)
2. Εθνική Σχολή Δικαστών (Ecole Nationale de la Magistrature. ENM – Bordeaux)

3. Εθνική Σχολή Εφοριακών (Ecole Nationale des Impots. ENI - Clermont-Ferrand)
4. Εθνική Σχολή Τελωνειακών (Ecole Nationale des Douanes. END – Tourcoing)
5. Εθνική Σχολή Δικαστικών Κλητήρων (Ecole Nationale des Greffes ENG- Dijon)
6. Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (Ecole Nationale de la Sante Publique. ENSP – Rennes)
7. Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης (Centre National de la Fonction Publique Territoriale. CNFPT – Paris)
8. Εθνική Σχολή Δημόσιου Θησαυροφυλακίου (Ecole Nationale du Tresor Public. ENT - Marne-la-Vallee)
9. Ανώτερη Σχολή Εθνικής Παιδείας (Ecole Superieure de l'Education Nationale. ESEN - Poitiers-Futuroscope)
10. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης της Angers (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Angers - ENACT- Angers)
11. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης της Dunkerque (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Dunkerque ENACT – Dunkerque)
12. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης του Montpellier (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Montpellier. ENACT- Montpellier)
13. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης του Nancy (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Nancy. ENACT- Nancy)
14. Εθνικό Κέντρο Ανωτέρων Σπουδών Κοινωνικής Ασφάλισης (Centre national d'etudes superieures de securite sociale. CNESSS - Saint –Etienne)
15. Εθνικό Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών Νομικής Προστασίας της Νεότητας (Centre National de Formation et d' Etudes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. CNFE-PJJ – Vaucresson)

16. Ανώτερη Στρατιωτική Σχολή Διοίκησης και Μάνατζμεντ του Στρατού Ξηράς. (Ecole Militaire Supérieure d'Administration et de Management de l'Armée de Terre. EMSAM – Montpellier)
17. Εθνική Σχολή Διοίκησης Φυλακών. (Ecole Nationale d' Administration Penitentiaire. ENAP - Agen.)
18. Εθνική Σχολή Ανωτέρων Σπουδών Επιστημών Πληροφόρησης και Βιβλιοθηκονομίας. (Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'information et des Bibliothèques. ENSSIB Villeurbanne)
19. Εθνική Σχολή Κτηνιατρικών Υπηρεσιών (Ecole Nationale des Services Veterinaires. ENSV - Marcy l'Etoile)
20. Ινστιτούτο Δημοσίου Μάνατζμεντ και Οικονομικής Ανάπτυξης (Institut de la Gestion Publique et du Developpement Economique. IGPDE –Vincennes)
21. Εθνικό Ινστιτούτο Μελετών Πολιτικής Προστασίας (Institut National d'Etudes de la Securite Civile. INESC - Nainville les Roches)
22. Εθνικό Ινστιτούτο Τοπικών Σπουδών (Institut National des Etudes Territoriales. INET – Strasbourg)
23. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Institut National du Travail, de l'Emploi de la Formation Professionnelle. INTEFP – Lyon)
24. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Bastia (Institut Regional d'Administration de Bastia. IRA- Bastia)
25. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Lille (Institut Regional d'Administration de Lille. IRA – Lille)
26. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Nantes (Institut Regional d'Administration de Nantes. IRA – Nantes)
27. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Metz (Institut Regional d'Administration de Metz. IRA – Metz)

28. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Lyon (Institut Regional d'Administration de Lyon. IRA – Lyon)
29. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Strasbourg (Institut Regional d'Administration de Strasbourg. IRA – Strasbourg)

5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

5.1 Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στη διοικητική επιστήμη και πρακτική

Κάθε δημόσιος οργανισμός αποβλέπει στην αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών του στο κοινωνικό σύνολο, λειτουργώντας με τις υπάρχουσες υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του. Όταν αυτά τα στοιχεία, όμως, συμβαίνει να είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από το επιθυμητό, το κενό που προκύπτει καλείται να καλύψει η διαδικασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η βασική λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας λοιπόν, είναι η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας, μέσω της απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και της αλλαγής των υφιστάμενων στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευομένων. Η βελτίωση αυτή είναι εφικτή μόνο αν επιτευχθούν τα αποτελέσματα που είχαν προκαθοριστεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε ατομικό και υπηρεσιακό επίπεδο.

Ο ουσιαστικός σκοπός της εκπαίδευσης λοιπόν, είναι να επιτευχθούν οι μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού μέσω της άριστης χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του. Τα ειδικότερα αποτελέσματά της περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, την ανύψωση του ηθικού των εκπαιδευομένων, με εκτίμηση πάντα του κόστους της διαδικασίας σε σχέση με τα οφέλη που απέδωσε. Με τον τρόπο αυτό καθίστανται πιο αποτελεσματικοί οι υπάλληλοι αλλά και οι οργανισμοί, στους οποίους υπηρετούν, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο.

Η ανάλυση του όρου της "αξιολόγησης των αποτελεσμάτων" περιλαμβάνει την ευρεία και τη στενή έννοιά της. Υπό ευρεία έννοια, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης αποκαλείται συνήθως έρευνα της αξιολόγησης (evaluation research) και προσδιορίζεται ως μία διαδικασία της διοίκησης της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση αυτής της μορφής αναφέρεται γενικά στις ενέργειες συλλογής, συστηματοποίησης και μετάδοσης των πληροφοριών (feedback), οι οποίες είναι σχετικές με τις συνέπειες των

εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών επηρεάζει τις μελλοντικές αποφάσεις γύρω από τις εκπαιδευτικές-επιμορφωτικές δράσεις.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης ταυτίζεται με τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς της. Υπό αυτή την έννοια, χαρακτηρίζεται ως μία αυτοτελής δραστηριότητα, αυτοσκοπός της οποίας είναι η συλλογή των πληροφοριών εκείνων που θα καταδείξουν τις συνέπειες των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων. Για το λόγο αυτό, δίνεται σημασία στο σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τη μεθοδολογία συλλογής στοιχείων και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της.

Μελετητές όπως ο Cascio αναφέρονται στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης ως μία μέτρηση των αποτελεσμάτων της και συστατική απόδειξη των επιπτώσεών της στη συμπεριφορά των επιμορφωμένων και στη λειτουργία των οργανισμών. Ο Hamblin, που θεωρείται από τους πιο σημαντικούς ερευνητές στον τομέα αυτό, ορίζει την αξιολόγηση της εκπαίδευσης ως την προσπάθεια απόκτησης πληροφοριών σχετικών με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκτίμησης της αξίας τους υπό το φως των πληροφοριών αυτών (Πετρίδου, 1993). Η έμφαση που δίνει η άποψη αυτή στα ζητήματα συλλογής, ανάλυσης και αξιολόγησης των πληροφοριών γύρω από την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, την καθιστά άκρως σημαντική στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

5.2 Τα επίπεδα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών δράσεων αποτελεί το τελικό αλλά αναπόσπαστο στάδιο της συνολικής εκπαιδευτικής διαδικασίας και διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

- αξιολόγηση των επιμορφωθέντων στο χώρο εργασίας τους: εδώ αξιολογείται η σχέση του εκπαιδευτικού προγράμματος με τις εκτιμώμενες εκπαιδευτικές ανάγκες, η χρησιμοποίηση της νεοαποκτηθείσας γνώσης και οι αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, ιδίως η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και καινοτομίας, η κατανόηση των προβλημάτων κλπ.

- αξιολόγηση της επιμόρφωσης στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, βάσει κριτηρίων όπως η αύξηση της αποδοτικότητάς του, η ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών, η ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, η μείωση του κόστους λειτουργίας του κλπ.
- αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης σε κοινωνικό επίπεδο, όπου εξετάζονται η συνεισφορά της στην εθνική ευημερία, το κοινωνικό κόστος και η κοινωνική ωφέλεια, οι μεταβολές στις ατομικές αντιλήψεις περί αξίας και χρησιμότητας, οι ηθικές, ψυχολογικές και πολιτικές προεκτάσεις της επιμόρφωσης κλπ.

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

5.3 Η σημασία της διαδικασίας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και οι δυσκολίες που συναντώνται σε αυτή

Ο θεσμός της εκπαίδευσης παρέχει στον υπάλληλο ευκαιρίες να διευρύνει και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, συμβάλλοντας στην καλύτερη προσαρμογή του στα καθήκοντά του. Το εκπαιδευόμενο προσωπικό είναι κατεξοχήν συντελεστής παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αλλά η απόδοσή του εξαρτάται και από την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών διαδικασιών και από το βαθμό μάθησης και αξιοποίησης των νέων γνώσεων και εμπειριών. Για να συντελεστεί, όμως, η μάθηση απαιτείται να ισχύσουν οι εξής προϋποθέσεις:

α) το άτομο πρέπει να θέλει να μάθει (**κίνητρο μάθησης**)

β) η μάθηση πρέπει να συνδέεται με τη σκέψη του ατόμου και να μεταφέρεται στο εργασιακό περιβάλλον του, ώστε να υλοποιείται στην πράξη (**ψυχολογική και φυσική συνάφεια**)

γ) η μάθηση και η νέα γνώση πρέπει να διαρκούν και να χρησιμοποιούνται (**αξιοποίηση της μάθησης**).

Από τα παραπάνω-και ιδίως από το τελευταίο στοιχείο της αξιοποίησης της νέας γνώσης και μάθησης- συνάγεται ότι όλο το οικοδόμημα του θεσμού της εκπαίδευσης είναι ατελές και χωρίς πρακτικά αποτελέσματα, αν δεν συνοδεύεται παράλληλα από ένα σύστημα παρακολούθησης (Follow Up) της αξιοποίησης των εκπαιδευομένων και της εφαρμογής των αποκτώμενων γνώσεων. Η ύπαρξη αυτού του συστήματος διευκολύνει την ανατροφοδότηση (feedback) των εκπαιδευτικών φορέων και κατά συνέπεια τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι επομένως, μία εξαιρετικά σημαντική λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Παρέχει τη βάση για την εκτίμηση των οφελών που αποκομίστηκαν από την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και για τον προσδιορισμό του βαθμού επίτευξης των επιθυμητών στόχων, βασιζόμενη σε μετρήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή αγνοήθηκε επί μακρόν, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, ενώ πολλοί οργανισμοί δεν προέβαιναν σε αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τους, εξαιτίας της έλλειψης πόρων για τη χρηματοδότησή τους.

Ενώ λοιπόν, δεν μπορούσε να αμφισβητηθεί η σπουδαιότητά της εκπαίδευσης τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τις υπηρεσίες, για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν είχαν πραγματοποιηθεί μελέτες που να προσδιορίζουν κατά τρόπο αντικειμενικό την αποτελεσματικότητά της. Σταθμό στις προσπάθειες αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτέλεσε η μελέτη του Kirkpatrick (1959-1960), με την οποία έγινε μία στροφή της έρευνας από το επίπεδο αξιολόγησης των προϋποθέσεων της επιμόρφωσης στο επίπεδο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της (results).

Η διαδικασία της αξιολόγησης, όμως, δεν πραγματοποιείται χωρίς εμπόδια. Οι δυσκολίες που συναντά οφείλονται στο γεγονός ότι αφενός περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση ποσοτικών αποτελεσμάτων, αφετέρου ασχολείται με ανθρώπους και οργανισμούς, που συχνά εμφανίζονται διστακτικοί

στο ενδεχόμενο της αξιολόγησης, τη στιγμή που η συνεργασία τους απαιτείται για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Η αξιολόγηση, λοιπόν, προκειμένου να προχωρήσει δέχεται κάποιους συμβιβασμούς στη μεθοδολογία συγκέντρωσης των πληροφοριών, υπακούοντας στα χρονικά όρια και σε άλλους εξωτερικούς ή εσωτερικούς περιορισμούς και χρησιμοποιεί τη μέτρηση, χωρίς να περιορίζεται όμως από αυτή.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνοδεύεται όμως, και από αρκετά οφέλη και για αυτό δεν μπορεί να παραλείπεται από καμία ολοκληρωμένη εκπαιδευτική διαδικασία. Έτσι:

α) πληροφορεί τη διοίκηση για τις επιτυχίες και αδυναμίες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, προκειμένου εκείνη να παρέμβει και είτε να τις επαναλάβει, είτε να τις διορθώσει

β) πληροφορεί τη διοίκηση για τη σχέση της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τον αρχικό προγραμματισμό και τους επιδιωκόμενους σκοπούς της, ιδίως σε ότι αφορά τη μείωση του κόστους, την επίλυση προβλημάτων και την εναρμόνιση με άλλες πολιτικές του οργανισμού

γ) βοηθά στη σύγκριση της αποτελεσματικότητας των διαφορετικών μεθόδων και τεχνικών εκπαίδευσης, ώστε στο μέλλον να επιλεγεί και να εφαρμοστεί η καταλληλότερη

δ) πληροφορεί τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους για τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή τους στις εκπαιδευτικές δράσεις σε όλα τα επίπεδα (γνώσεις, συμπεριφορά, αποτελεσματικότητα των ιδίων και των υπηρεσιών τους), τονώνοντας την αυτοπεποίθηση και μειώνοντας την αβεβαιότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

5.4 Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην Ελλάδα

Στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων περιορίζεται κυρίως στο επίπεδο των εισροών και πιο συγκεκριμένα στην αξιολόγηση αφενός των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων και αφετέρου των διαδικασιών και μεθόδων της εκπαίδευσης, καθώς και της καταλληλότητας των εκπαιδευτών. Κατά συνέπεια, δίδεται μικρότερη σημασία στην εκτίμηση των εκροών

ή εξωτερικών αποτελεσμάτων (external outcomes) της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αναφέρονται στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και του οργανισμού γενικότερα.

Το σχέδιο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δράσεων στη χώρα μας διέρχεται από διάφορα στάδια, αρχής γενομένης από την προετοιμασία του, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, δηλαδή την ανάλυση του πλαισίου υλοποίησης, την επισκόπηση παλαιότερων συναφών σχεδιασμών και την επιλογή του μοντέλου ή των μοντέλων αξιολόγησης, καθώς και την ανάλυση των χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων (ανάγκες, προσδοκίες, αντικειμενικές δυσκολίες, δυναμική ομάδων).

Στο δεύτερο στάδιο καθορίζονται οι σκοποί και οι στόχοι της αξιολόγησης και στη συνέχεια επιλέγονται τα αντικείμενα της αξιολόγησης (εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενοι, υλικοτεχνική υποδομή, οργανωτική υποστήριξη), οι ερευνητικές στρατηγικές (π.χ. οι μελέτες περιπτώσεων και οι επισκέψεις εργασίας, τα case studies και study visits αντίστοιχα), οι μέθοδοι και τεχνικές της αξιολόγησης (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, εκθέσεις, ελεύθερη συζήτηση).

Ακολουθεί ο προσδιορισμός των αξόνων και κριτηρίων για τα αντικείμενα της αξιολόγησης (εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενοι, υλικό, υποδομή κ.λπ.) και ο προσδιορισμός της χρονικής διάρκειας και του κόστους της αξιολόγησης. Η εφαρμογή του σχεδίου αξιολόγησης ως έχει ή με τροποποιήσεις, καθώς και η κοινοποίηση των συμπερασμάτων της αξιολόγησης αποτελούν τα τελικά στάδια της διαδικασίας.

Στην χώρα μας, το τελικό στάδιο της αξιολόγησης πραγματοποιείται μέσα σε χρονικό ορίζοντα εξαμήνου από την επιστροφή των υπαλλήλων στα καθήκοντά τους, προκειμένου να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά αλλά και στη λειτουργία των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το ΙΝ.ΕΠ. αποστέλλει στις υπηρεσίες ερωτηματολόγια, στα οποία καλούνται να απαντήσουν αφενός οι επιμορφωθέντες για το βαθμό αξιοποίησης των γνώσεων που αποκόμισαν, αφετέρου οι προϊστάμενοί τους για τη βελτίωση που διαπίστωσαν στον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών όπου προϊστανται. Προκειμένου να διευκολυνθεί στην επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια, το ΙΝ.ΕΠ. φροντίζει αυτά να ακολουθούν ένα - κατά το δυνατό- κοινό κορμό. Σπανιότερα, ως μέθοδος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται και οι συνεντεύξεις.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης αποτελεί δείκτη επιτυχίας του εκπαιδευτικού προγράμματος και προσφέρει σημαντικές πληροφορίες, ώστε στο μέλλον να διορθωθούν οι ατέλειες που παρουσιάστηκαν. Παρά τη σημασία της όμως, στη συνολική εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας η αξιολόγηση αυτού του είδους στη χώρα μας δεν έχει συστηματοποιηθεί ακόμη.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση μιας πρωτογενούς έρευνας αναφορικά με τις αντιλήψεις που κυριαρχούν στους απόφοιτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. γύρω από το θέμα της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης που παρέχεται από την σχολή. Οι εν λόγω απόφοιτοι δεδομένης της εμπειρίας τους από την φοίτησή τους στην σχολή σε συνδυασμό με την μέχρι τώρα απασχόλησή τους στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελούν τους πλέον κατάλληλους για να κρίνουν την ποιότητα του προγράμματος σπουδών που παρακολούθησαν, καθώς και τη συμβολή του προγράμματος αυτού στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους στις υπηρεσίες τοποθέτησής τους.

6.2 Σκοπός της έρευνας

Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των απόφοιτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σχετικά με το πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση που παρέχεται από τη σχολή καθώς και η συνεισφορά της εκπαίδευσης αυτής στην περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται στην έρευνα έχουν ως εξής :

- Να προσδιοριστεί ο βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων από το πρόγραμμα σπουδών.
- Να διερευνηθεί το κατά πόσο οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούν οι απόφοιτοι από την παρακολούθηση του προγράμματος σπουδών βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στην εργασία τους.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των αποφοίτων αναφορικά με τα πιθανά σημεία βελτίωσης του προγράμματος σπουδών.

6.3 Πεδίο της έρευνας

Το πεδίο της έρευνας είναι ο πληθυσμός των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ που εργάζεται κατά πλειοψηφία στις κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων καθώς και στις υπηρεσίες των ΟΤΑ.

Το ερωτηματολόγιο επιδόθηκε σε 115 άτομα. Μέχρι την στιγμή της καταγραφής των συμπερασμάτων είχαν επιστραφεί συμπληρωμένα 92 ερωτηματολόγια. Άρα, το ποσοστό απόκρισης στην έρευνα είναι 80%.

Λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους του δείγματος δεν θα μπορούσε κανείς να εξάγει συμπεράσματα για το σύνολο των αποφοίτων της σχολής. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σημαντικά γιατί αφήνουν να διαφανούν ενδιαφέρουσες πτυχές των απόψεων και αντιλήψεων των ερωτώμενων στελεχών και γίνονται αφορμή για να τεθούν, και πιθανώς να διερευνηθούν στο μέλλον, ποικίλα ερωτήματα.

6.4 Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι η συμπερασματική προσέγγιση (deductive), ο τύπος της είναι συμπερασματική περιγραφική (conclusive descriptive) και το είδος της είναι ποσοτική.

Τα ερωτηματολόγια περιείχαν κλειστού τύπου ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι εκ των προτέρων δομημένες ή μπορεί να αντιπροσωπεύουν μια σειρά προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων.

Τα ερωτηματολόγια μοιράσθηκαν τόσο στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ. όσο και στους αποφοίτους της Ε.Σ.Τ.Α. και έγινε προσπάθεια για συμμετοχή από όσο το δυνατό περισσότερες σειρές αποφοίτησης. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ανώνυμα, από μεριάς των συμμετεχόντων και τους επιδόθηκε στον χώρο εργασίας τους. Στα προφορικά σχόλια και διευκρινίσεις που ζητήθηκαν από ορισμένους απόφοιτους έγινε προσπάθεια, ώστε η πιθανή προκατάληψη του γράφοντος υπέρ της μίας ή της άλλης άποψης να μην "κατευθύνει" τις απαντήσεις, ενώ διευκρινίστηκε στους ερωτώμενους ότι δεν υπήρχαν "σωστές" και "λάθος" απαντήσεις, αλλά επρόκειτο απλά για μία απόπειρα

ανίχνευσης των διαφορετικών αντιλήψεων που υφίστανται γύρω από τα συγκεκριμένα θέματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία διακριτά μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τις ερωτήσεις 1 έως 8 και περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να αποτυπωθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών της σχολής και να αναδειχθούν τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Η προσπάθεια αυτή έγινε μέσω των ερωτήσεων 9, 10 και 11. Ο στόχος του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου ήταν να διερευνηθεί το κατά πόσο η επιτυχής ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών της σχολής είχε θετικό αντίκρυσμα για τους αποφοίτους στο τρόπο εργασίας τους και στην βελτίωση της εργασιακής τους επίδοσης. Αυτή η προσπάθεια προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας του προγράμματος σπουδών πραγματοποιήθηκε μέσω των ερωτήσεων 12 έως 19.

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS και με το πρόγραμμα Microsoft Excel.

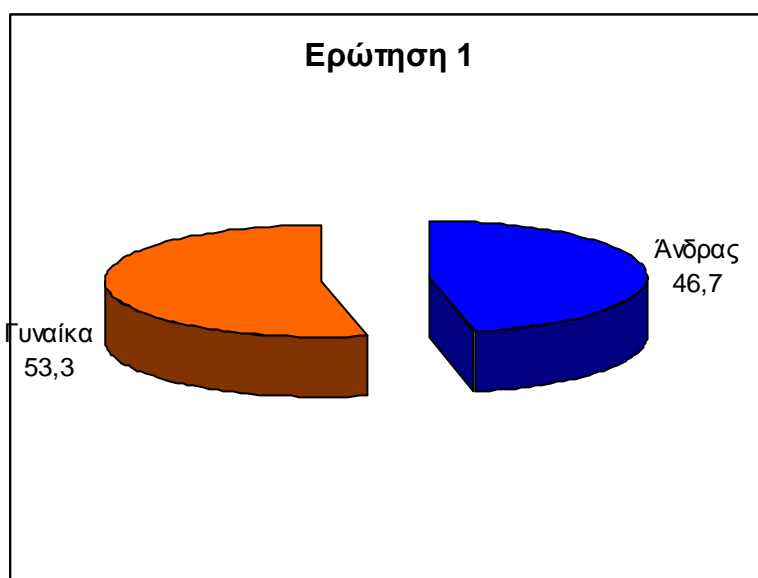
6.5 Παρουσίαση – Ανάλυση απαντήσεων

6.5.1 Μέρος Πρώτο-Δημογραφικά στοιχεία

Ερώτηση 1: Φύλο

Πίνακας 1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	43	46,7
Γυναίκα	49	53,3
Σύνολο	92	100,0



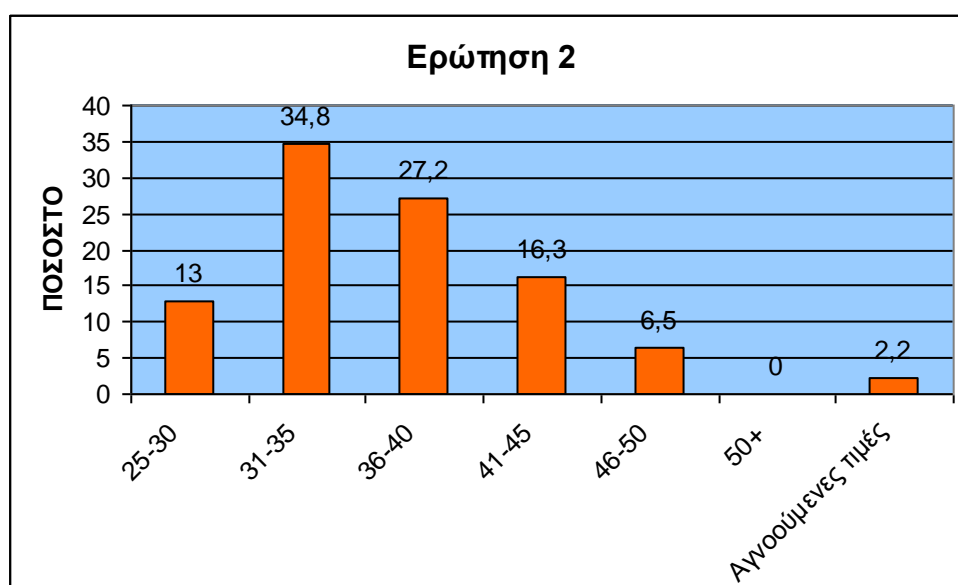
Διάγραμμα 6: Φύλο

Από τα στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι σε σύνολο 92 αποφοίτων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 49 εξ αυτών ήταν γυναίκες, ήτοι ποσοστό 53,3%, ενώ οι 43 εξ αυτών ήταν άνδρες, ήτοι ποσοστό 46,7%.

Ερώτηση 2: Ηλικιακή Ομάδα

Πίνακας 2: Ηλικιακή Ομάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό
25-30	12	13,0
31-35	32	34,8
36-40	25	27,2
41-45	15	16,3
46-50	6	6,5
50+	0	0,0
Αγνωστές τιμές	2	2,2
Σύνολο	92	100,0



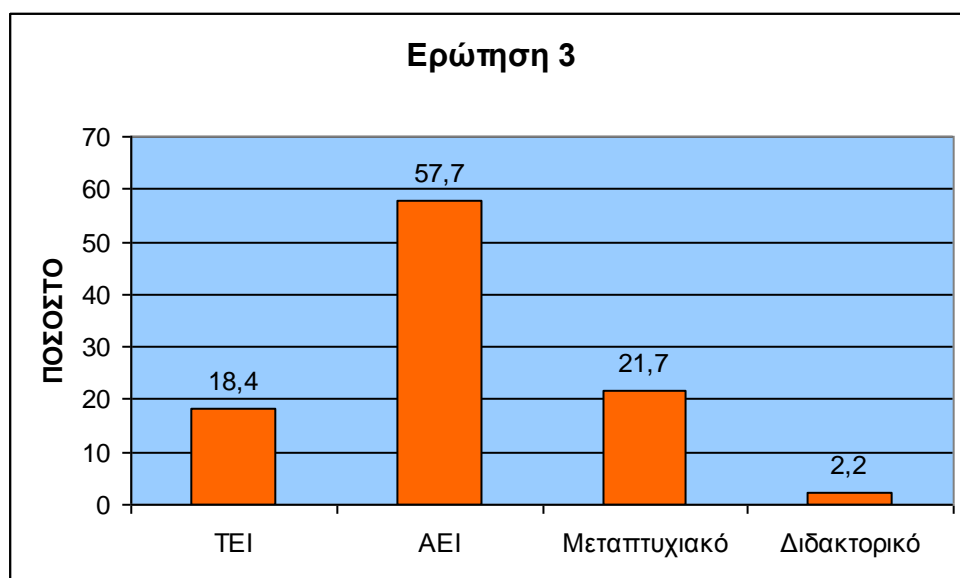
Διάγραμμα 7: Ηλικία

Από τον πίνακα συχνοτήτων της Ερώτησης 2 προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 31 και 35 ετών, καθώς παρουσιάζει συχνότητα 32 ατόμων, ήτοι ποσοστό 34,8%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36 και 40 ετών με συχνότητα 25 και ποσοστό 27,2%, η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 41 και 45 ετών με συχνότητα 15 και ποσοστό 16,3%, η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 25 και 30 ετών με συχνότητα 12 και ποσοστό 13,0% και τέλος η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 46 και 50 ετών που παρουσιάζει συχνότητα 6 ατόμων και ποσοστό 6,5%. Είναι αξιοσημείωτο ότι στην συγκεκριμένη ερώτηση δύο συμμετέχοντες, ήτοι ποσοστό 2,2% δεν έδωσαν καμία απάντηση.

Ερώτηση 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΤΕΙ	17	18,4
ΑΕΙ	53	57,7
Μεταπτυχιακό	20	21,7
Διδακτορικό	2	2,2
Σύνολο	92	100,0



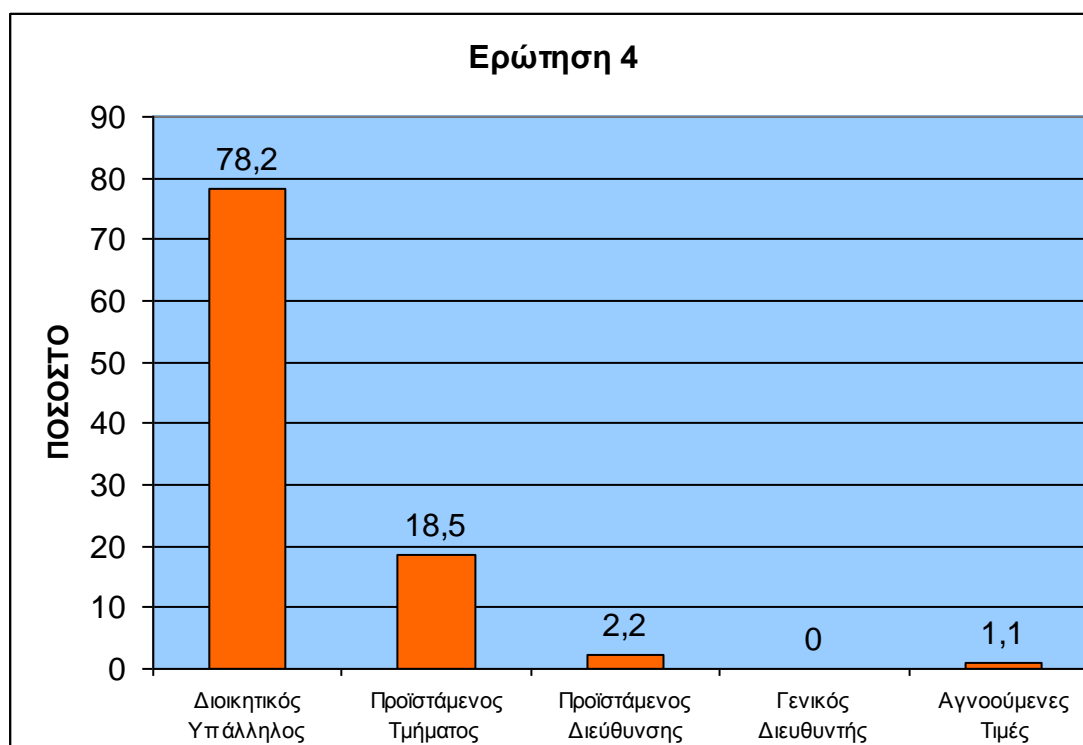
Διάγραμμα 8: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Από τα 92 άτομα που απάντησαν την Ερώτηση 3, τα 53 (ποσοστό 57,7%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, τα 20 (ποσοστό 21,7%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος και τα 17 (ποσοστό 18,4%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Τέλος, δύο άτομα από όσους συμμετείχαν στην έρευνα (ποσοστό 2,2%) έχουν αποκτήσει Διδακτορικό δίπλωμα.

Ερώτηση 4: Θέση

Πίνακας 4: Θέση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διοικητικός Υπάλληλος	72	78,2
Προϊστάμενος Τμήματος	17	18,5
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	2	2,2
Γενικός Διευθυντής	0	0,0
Αγνοούμενες Τιμές	1	1,1
Σύνολο	92	100,0



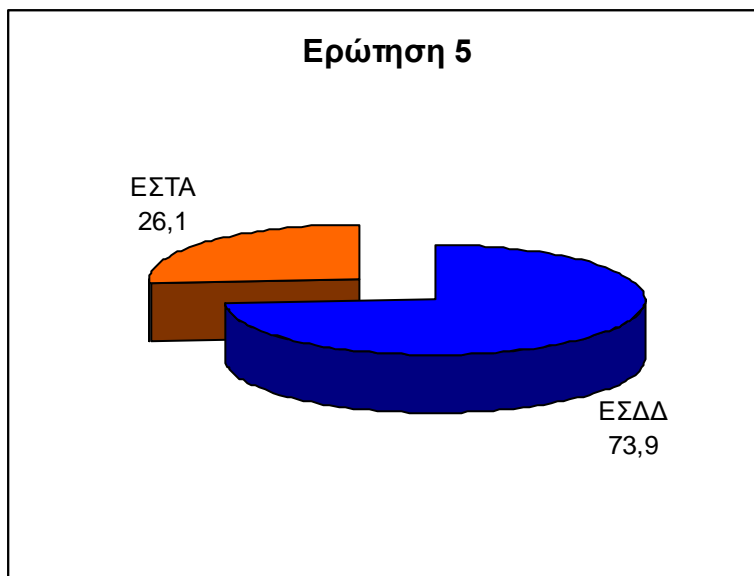
Διάγραμμα 9: Θέση

Το 78,2% αυτών που απάντησαν στην ερώτηση 4, δηλαδή 72 άτομα κατέχουν θέση Διοικητικού Υπαλλήλου, το 18,5%, δηλαδή 17 άτομα κατέχουν θέση Προϊσταμένου Τμήματος και το 2,2%, δηλαδή 2 άτομα κατέχουν θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης. Είναι αξιοσημείωτο, ότι από όσους συμμετείχαν στην έρευνα κανείς δεν κατέχει θέση Γενικού Διευθυντή, ενώ σε ένα ερωτηματολόγιο ήταν κενή η συγκεκριμένη απάντηση.

Ερώτηση 5: Σχολή αποφοίτησης

Πίνακας 5: Σχολή αποφοίτησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΕΣΔΔ	68	73,9
ΕΣΤΑ	24	26,1
Σύνολο	92	100,0



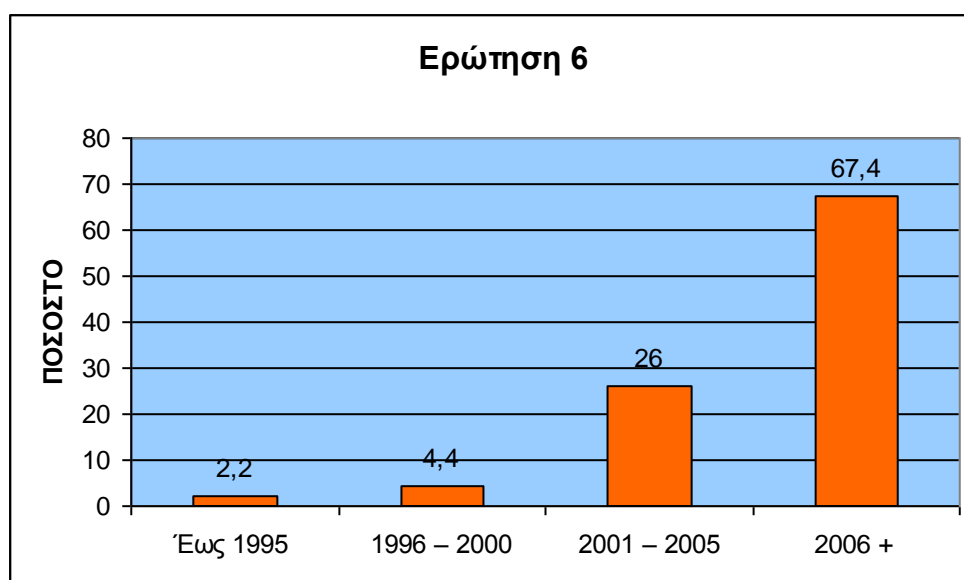
Διάγραμμα 10: Σχολή αποφοίτησης

Στην ερώτηση 5, 68 ερωτηθέντες, ήτοι ποσοστό 73,9% απάντησαν ότι έχουν αποφοιτήσει από την ΕΣΔΔ, ενώ 24 ερωτηθέντες, ήτοι ποσοστό 26,1% απάντησαν ότι έχουν αποφοιτήσει από την ΕΣΤΑ.

Ερώτηση 6: Έτος αποφοίτησης

Πίνακας 6: Έτος αποφοίτησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 1995	2	2,2
1996 – 2000	4	4,4
2001 – 2005	24	26,0
2006 +	62	67,4
Σύνολο	92	100,0



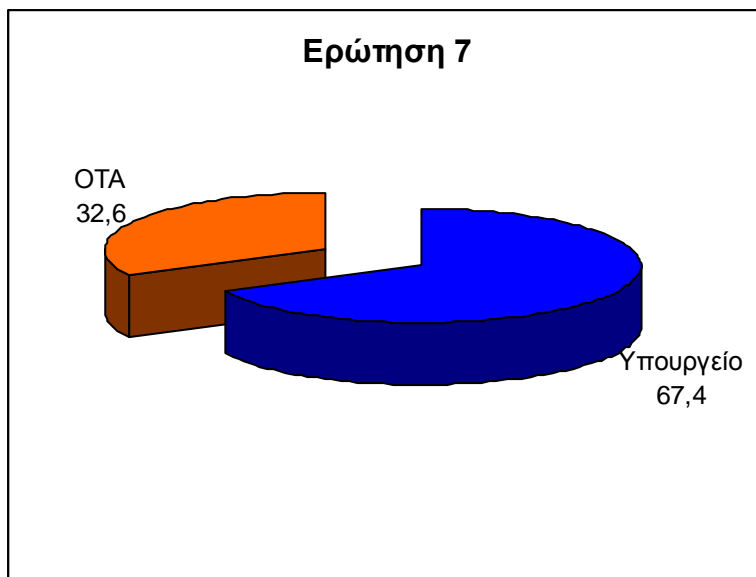
Διάγραμμα 11: Έτος αποφοίτησης

Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει σχετικά στις πιο πρόσφατες σειρές της σχολής, καθώς σύμφωνα με τα δεδομένα της ερώτησης 6, το 67,4% (62 άτομα) έχουν αποφοιτήσει μετά το 2006. Έπονται οι απόφοιτοι μεταξύ 2001 και 2005 με ποσοστό 26% (24 άτομα), οι απόφοιτοι μεταξύ 1996 και 2000 με ποσοστό 4,4% (4 άτομα) και τέλος οι απόφοιτοι μέχρι το 1995 με ποσοστό 2,2% (2 άτομα).

Ερώτηση 7: Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης

Πίνακας 7: Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Υπουργείο	62	67,4
ΟΤΑ	30	32,6
Σύνολο	92	100,0



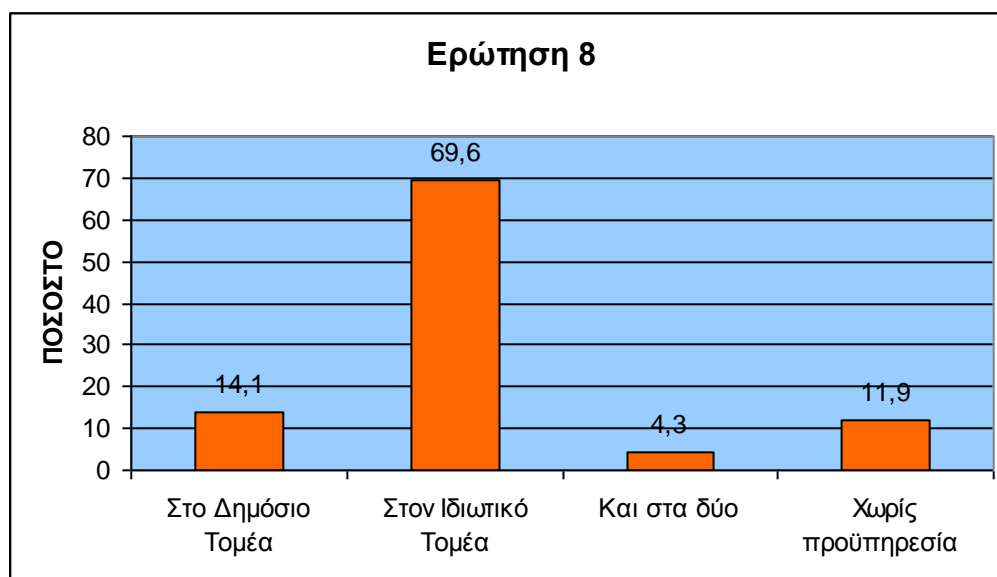
Διάγραμμα 12: Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης

Από όσους συμμετείχαν στην έρευνα, το 67,4% (62 άτομα) εργάζεται σε υπηρεσία υπουργείου, ενώ το 32,6% (30 άτομα) εργάζεται σε υπηρεσία ΟΤΑ.

Ερώτηση 8: Προϋπηρεσία

Πίνακας 8: Προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό
Στο Δημόσιο Τομέα	13	14,1
Στον Ιδιωτικό Τομέα	64	69,6
Και στα δύο	4	4,3
Χωρίς προϋπηρεσία	11	11,9
Σύνολο	92	100,0



Διάγραμμα 13: Προϋπηρεσία

Από τους 92 απόφοιτους που συμμετείχαν στην έρευνα οι 77 είχαν εργασιακή εμπειρία πριν την εισαγωγή τους στην σχολή. Από αυτούς, ποσοστό 69,6% (64 άτομα) έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα και 14,1% (13 άτομα) έχουν εργαστεί στο δημόσιο τομέα. Περαιτέρω, 4 απόφοιτοι έχουν εργαστεί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και 11 δεν έχουν προηγούμενη προϋπηρεσία.

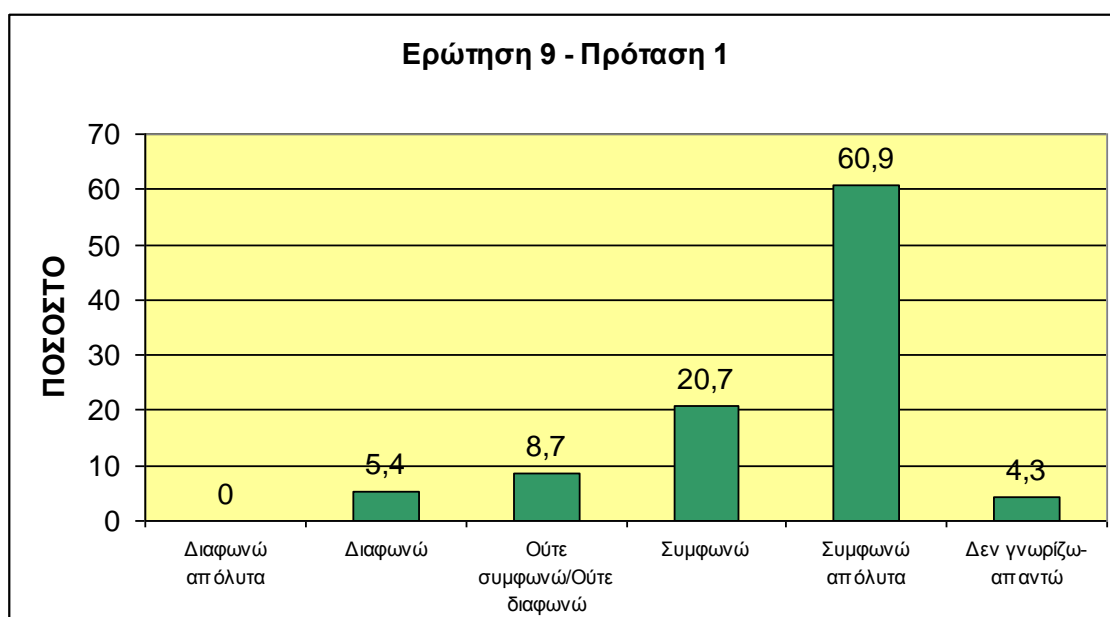
6.5.2 Μέρος Δεύτερο-Αξιολόγηση προγράμματος σπουδών

Ερώτηση 9: Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα

Πρόταση 1: Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.

Πίνακας 9: Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0
Διαφωνώ	5	5,4
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	8	8,7
Συμφωνώ	19	20,7
Συμφωνώ απόλυτα	56	60,9
Δεν γνωρίζω-απαντώ	4	4,3
Σύνολο	92	100



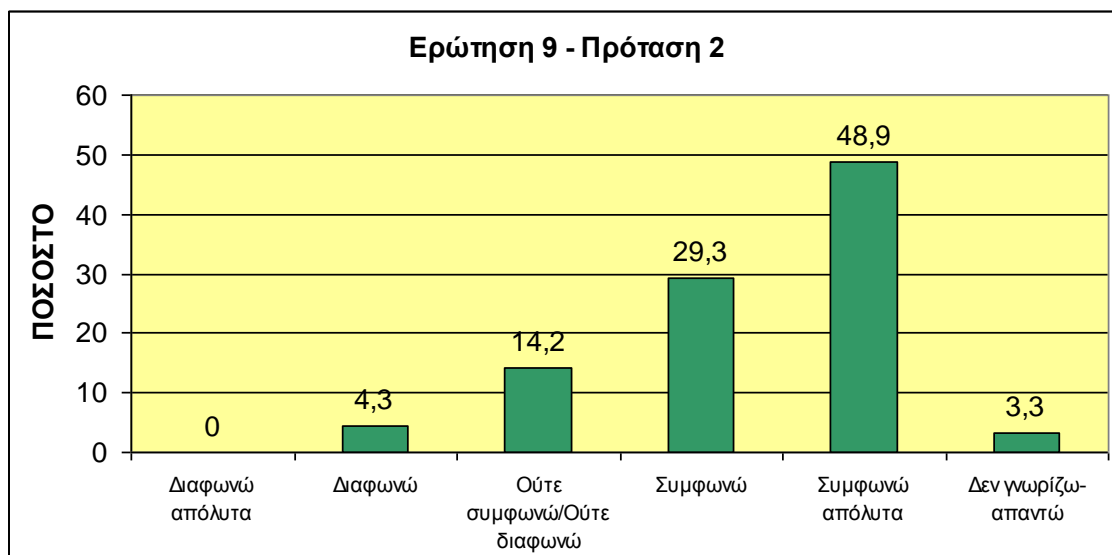
Διάγραμμα 14: Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην πρόταση 1, όπως αυτές εμφανίζονται στον ανωτέρω πίνακα, η συντριπτική πλειοψηφία των αποφοίτων συμφωνεί με την αναλογία των διαλέξεων, εισηγήσεων και της συμμετοχής των σπουδαστών καθώς ποσοστό 81,6% επέλεξαν να απαντήσουν είτε “Συμφωνώ”, είτε “Συμφωνώ απόλυτα”. Επομένως, το πρόγραμμα σπουδών ως προς τα επιμέρους στοιχεία του κρίνεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως εξόχως ικανοποιητικό και ισορροπημένο καθώς μόνο 5 απόφοιτοι επέλεξαν αρνητική απάντηση, ενώ 8 απόφοιτοι επέλεξαν να απαντήσουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Πρόταση 2: Η δομή του προγράμματος σπουδών (ο ρυθμός ανάπτυξης, η επιλογή και η ταξινόμηση των μαθημάτων) ήταν ικανοποιητική.

Πίνακας 10: Η δομή του προγράμματος σπουδών ήταν ικανοποιητική

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0
Διαφωνώ	4	4,3
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	13	14,2
Συμφωνώ	27	29,3
Συμφωνώ απόλυτα	45	48,9
Δεν γνωρίζω-απαντώ	3	3,3
Σύνολο	92	100



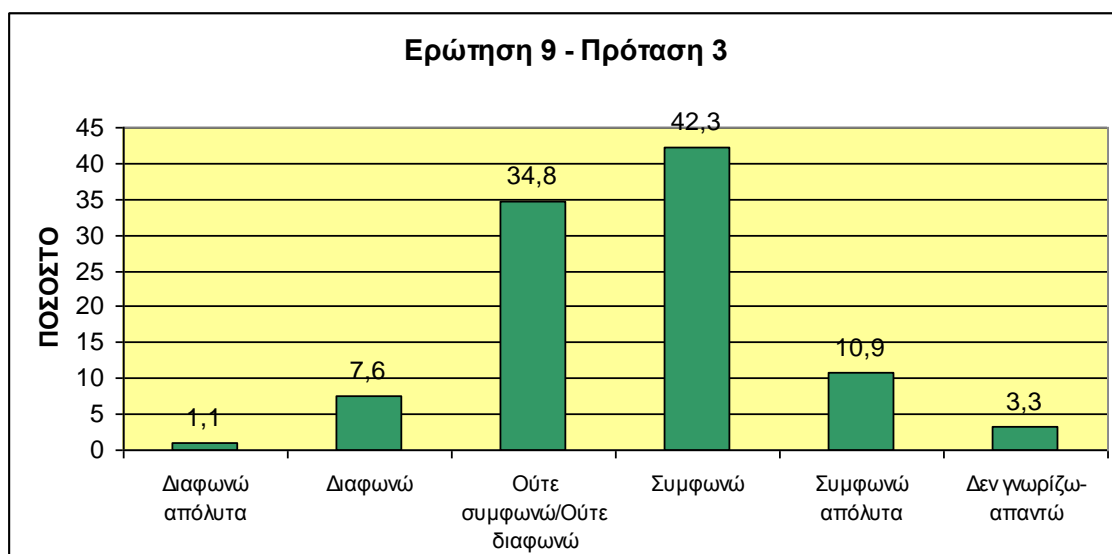
Διάγραμμα 15: Η δομή του προγράμματος σπουδών ήταν ικανοποιητική

Η δομή του προγράμματος σπουδών της σχολής τυγχάνει επίσης της μεγάλης αποδοχής των αποφοίτων, καθώς το 78,2% αυτών την χαρακτηρίζουν ως ικανοποιητική (“Συμφωνώ”, “Συμφωνώ απόλυτα”). Το αντίστοιχο ποσοστό της μη αποδοχής (“Διαφωνώ”) εμφανίζεται μικρό μόλις 4,3%, ενώ 13 συμμετέχοντες επέλεξαν να απαντήσουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Πρόταση 3: Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος (χώρος, τεχνικός εξοπλισμός, γραμματειακή υποστήριξη κτλ.) ήταν ικανοποιητική.

Πίνακας 11: Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν ικανοποιητική

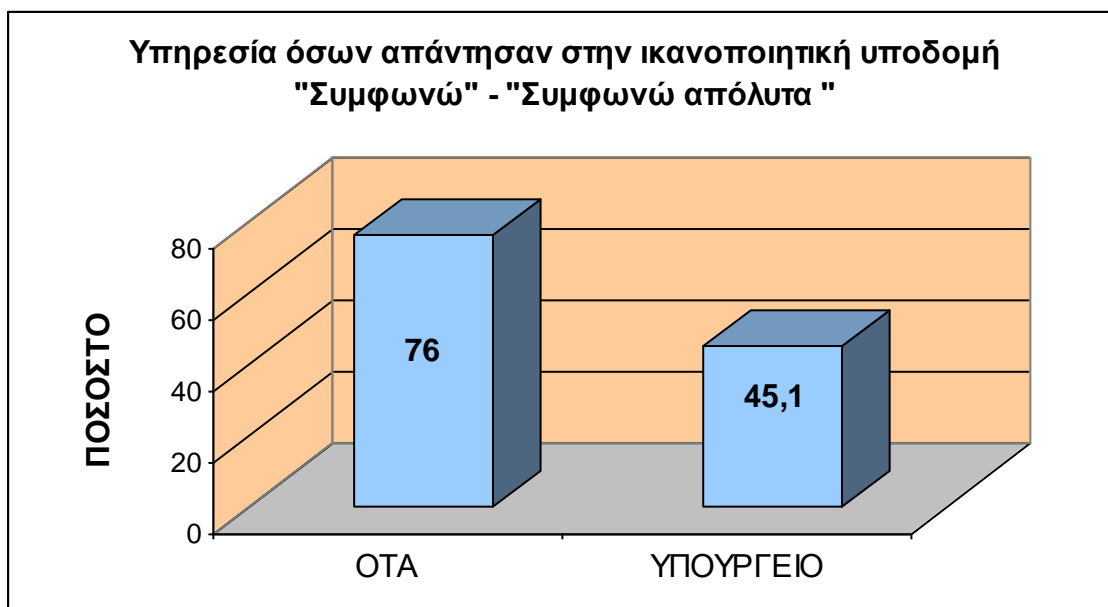
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	1	1.1
Διαφωνώ	7	7.6
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	32	34.8
Συμφωνώ	39	42.3
Συμφωνώ απόλυτα	10	10.9
Δεν γνωρίζω-απαντώ	3	3.3
Σύνολο	92	100



Διάγραμμα 16: Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν ικανοποιητική

Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος της σχολής, που συνίσταται στην επάρκεια του χώρου, του τεχνικού εξοπλισμού, της γραμματειακής υποστήριξης κτλ., κρίνεται επίσης θετικά από τους απόφοιτους, αλλά με μικρότερα ποσοστά σε σχέση με τις δύο προηγούμενες προτάσεις. Συγκεκριμένα, το 53,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι είτε συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα, ενώ 7 απόφοιτοι απάντησαν πως διαφωνούν (ποσοστό 7,6%) και μόλις 1 απόφοιτος (ποσοστό 1,1%) απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός στην πρόταση αυτή, πως ένας σημαντικός αριθμός αποφοίτων (32 απόφοιτοι – ποσοστό 34,8%) επέλεξαν ως απάντηση τη μέση λύση (“Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ”).

Σημείωση : Από τους 49 ερωτηθέντες που έδωσαν ως απάντηση ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν ικανοποιητική, οι 21 εξ αυτών υπηρετούν σε ΟΤΑ (ποσοστό 70% του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων στους ΟΤΑ) και οι υπόλοιποι 28 σε υπουργείο (ποσοστό 45,1% του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων στα υπουργεία).

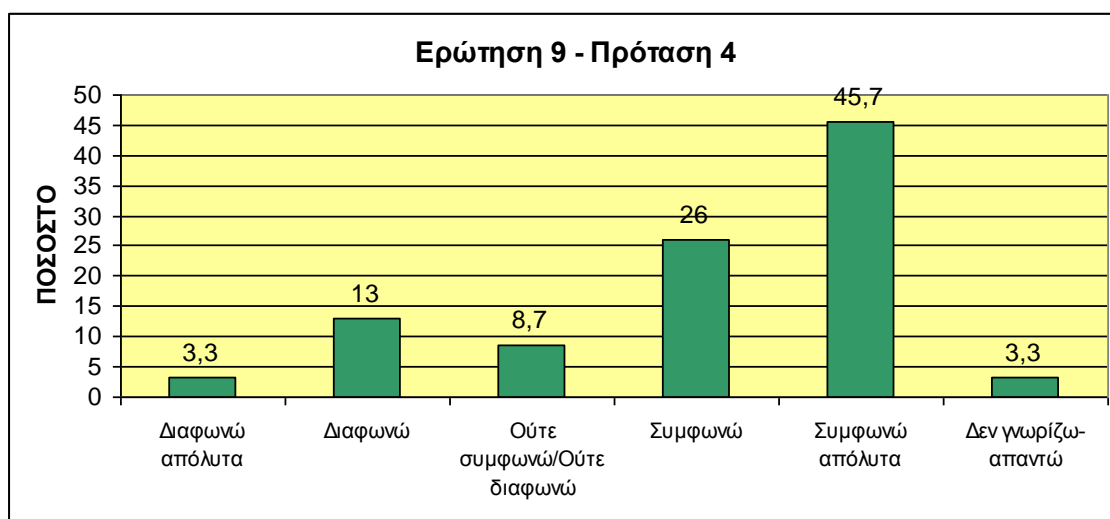


Διάγραμμα 17:Υπηρεσία απασχόλησης όσων αποφοίτων απάντησαν “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” στην ερώτηση για την ικανοποιητική υποδομή του προγράμματος σπουδών

Πρόταση 4: Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκόμισα ήταν αντικειμενική.

Πίνακας 12: Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων ήταν αντικειμενική

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	3.3
Διαφωνώ	12	13
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	8	8.7
Συμφωνώ	24	26
Συμφωνώ απόλυτα	42	45.7
Δεν γνωρίζω-απαντώ	3	3.3
Σύνολο	92	100



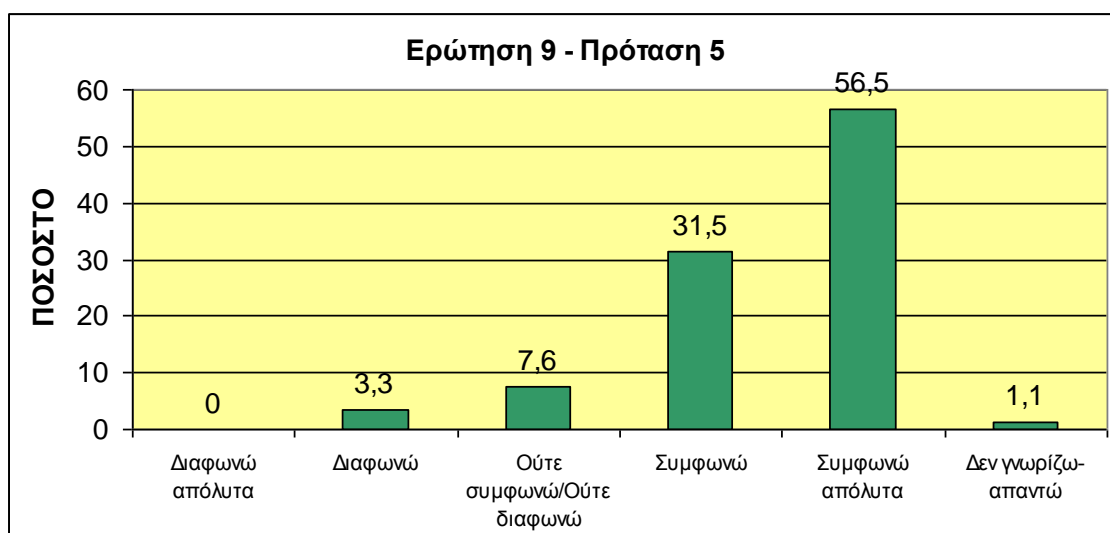
Διάγραμμα 18: Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων ήταν αντικειμενική

Η πλειοψηφία των αποφοίτων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο τοποθετήθηκε θετικά ως προς την αντικειμενικότητα της μεθόδου εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν στην σχολή. Συγκεκριμένα, ποσοστό 71,7% των ερωτηθέντων απάντησαν “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” σε αντίθεση με το 16,6% των απαντήσεων που τοποθετήθηκαν αρνητικά στην συγκεκριμένη πρόταση (“Διαφωνώ”, “Διαφωνώ απόλυτα”). Επίσης, μικρό είναι και το ποσοστό των αποφοίτων που απάντησαν πως ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν με την συγκεκριμένη πρόταση (8 απαντήσεις - ποσοστό 8,7%).

Πρόταση 5: Οι γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στη σχολή ήταν επαρκείς για τις ανάγκες της θέσης εργασίας που ανέλαβα αρχικά.

Πίνακας 13: Επάρκεια αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0,0
Διαφωνώ	3	3,3
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	7	7,6
Συμφωνώ	29	31,5
Συμφωνώ απόλυτα	52	56,5
Δεν γνωρίζω-απαντώ	1	1,1
Σύνολο	92	100



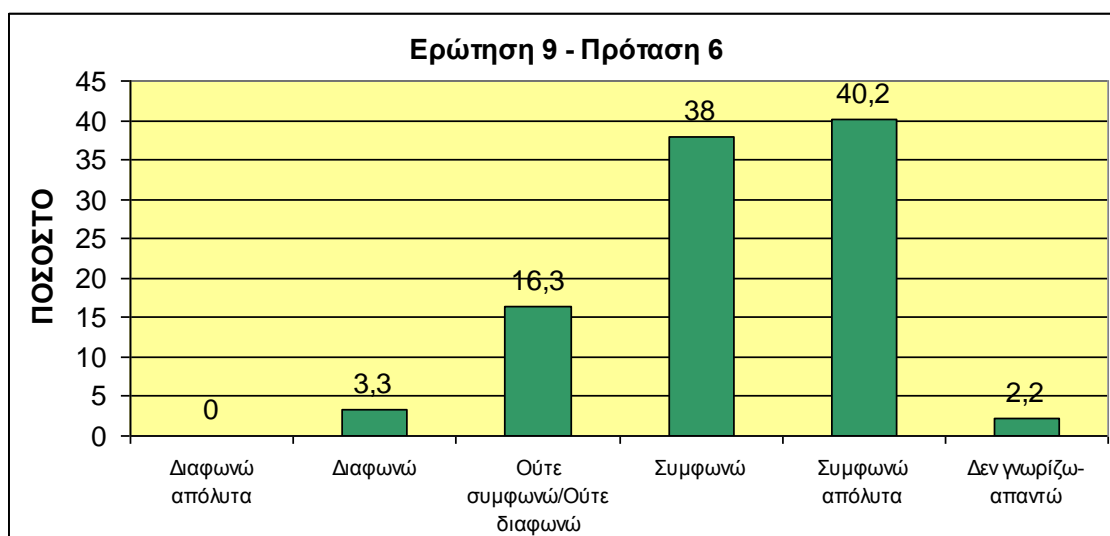
Διάγραμμα 19: Επάρκεια αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων

Στο ζήτημα της επάρκειας των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν στην σχολή, οι απόφοιτοι απάντησαν σχεδόν ομόφωνα. Συγκεκριμένα, η επιλογή των απαντήσεων “Συμφωνώ απόλυτα” και “Συμφωνώ” με την παραπάνω πρόταση συγκέντρωσε το εντυπωσιακό ποσοστό του 88% (81 απαντήσεις). Είναι χαρακτηριστικό, ότι στην πρόταση αυτή μόνο 3 ερωτώμενοι εκφράστηκαν αρνητικά και μόνο 7 εξέφρασαν ουδέτερη άποψη “Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ”.

Πρόταση 6: Οι στόχοι του προγράμματος σπουδών επιτεύχθηκαν.

Πίνακας 14: Επιτυχία στόχων προγράμματος σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	0	0.0
Διαφωνώ	3	3.3
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	15	16.3
Συμφωνώ	35	38
Συμφωνώ απόλυτα	37	40.2
Δεν γνωρίζω-απαντώ	2	2.2
Σύνολο	92	100



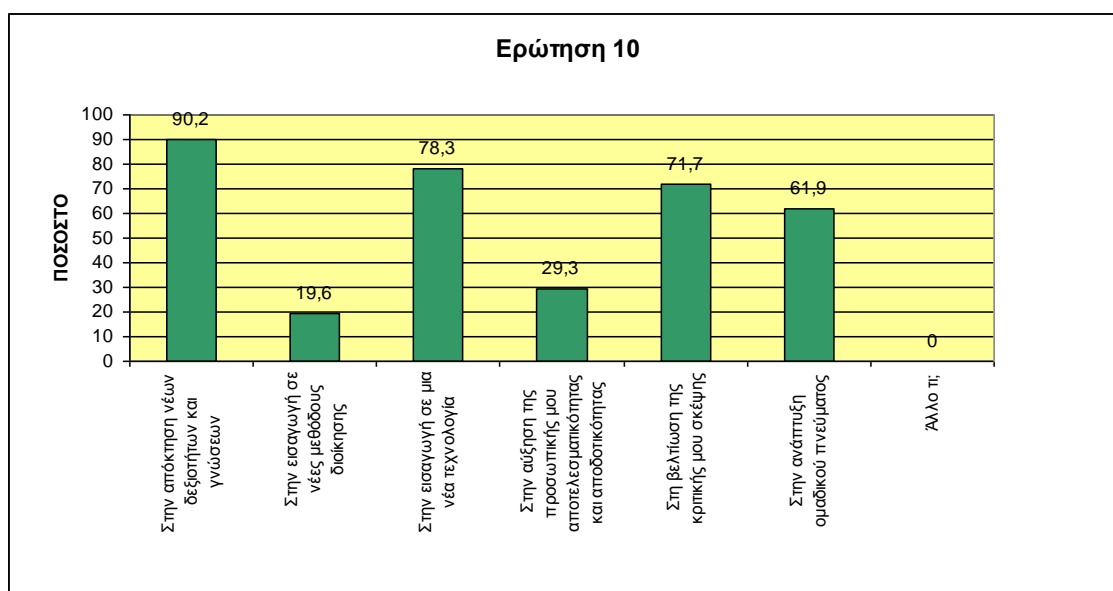
Διάγραμμα 20: Επιτυχία στόχων προγράμματος σπουδών

Η 6^η πρόταση αναφέρεται γενικότερα στην επιτυχία ή μη των στόχων του προγράμματος σπουδών της σχολής. Και σε αυτήν την πρόταση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα εκφράστηκε θετικά, καθώς συγκέντρωσε ποσοστό θετικών απαντήσεων 78,2% που αντιστοιχούν σε 72 απαντήσεις. Οι αρνητικές απαντήσεις ήταν μόλις 3 (ποσοστό 3,3%), ενώ 15 απόφοιτοι επέλεξαν να απαντήσουν “Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ” (ποσοστό 16,3%).

Ερώτηση 10: Σε ποιον τομέα από τους παρακάτω θεωρείται ότι σας βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών; (μέχρι τρεις επιλογές)

Πίνακας 15: Τομείς που βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση των σπουδών στην ΕΣΔΔΑ

	Συχνότητα	Ποσοστό
Στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων	83	90,2
Στην εισαγωγή σε νέες μεθόδους διοίκησης	18	19,6
Στην εισαγωγή σε μια νέα τεχνολογία	72	78,3
Στην αύξηση της προσωπικής μου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	27	29,3
Στη βελτίωση της κριτικής μου σκέψης	66	71,7
Στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος	57	61,9
Άλλο τι;	0	0,0

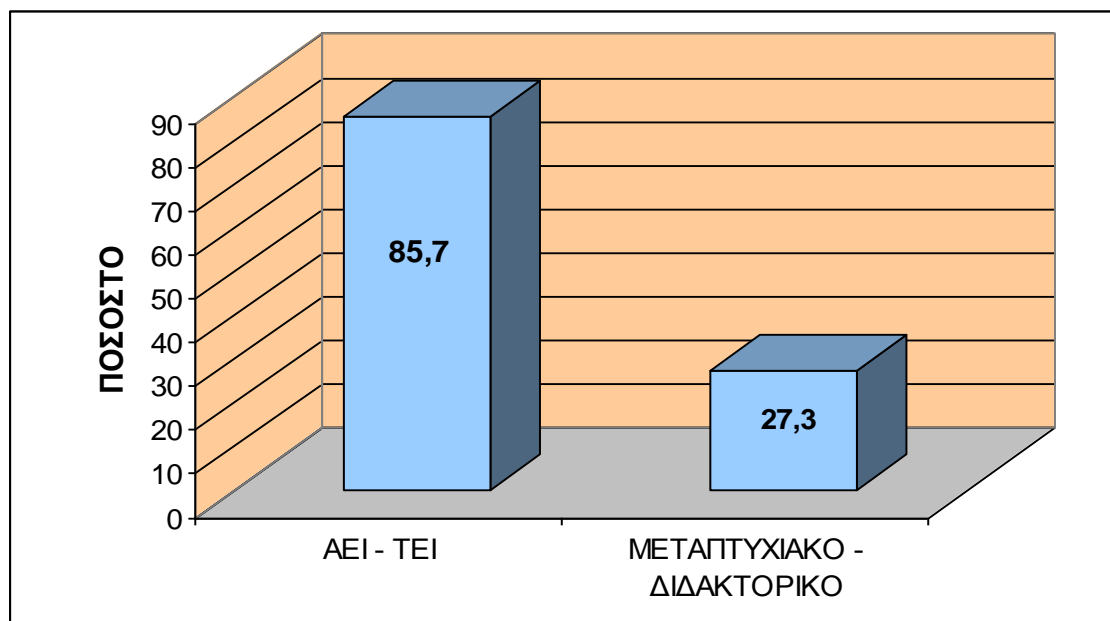


Διάγραμμα 21: Τομείς που βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση των σπουδών στην ΕΣΔΔΑ

Η ερώτηση 10 έχει σκοπό να αξιολογηθεί από τους απόφοιτους που συμμετείχαν στην έρευνα η συμβολή που είχε το πρόγραμμα σπουδών σε διάφορες παραμέτρους. Οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να δώσουν μέχρι τρεις διαφορετικές απαντήσεις. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι σε σύνολο 92 συμμετεχόντων οι 83 (ποσοστό 90,2%) απάντησαν ότι η ολοκλήρωση της φοίτησης στην σχολή συνέβαλε στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, γεγονός που κινείται σε παρόμοια πλαίσια με την

απάντηση που έδωσαν οι ερωτώμενοι και στην πρόταση 5 της ερώτησης 9 που προηγήθηκε. Υψηλά ποσοστά συγκέντρωσε και η απάντηση “Στην εισαγωγή σε μια νέα τεχνολογία” με 72 απαντήσεις, όπως και η απάντηση “Στη βελτίωση της κριτικής μου σκέψης” με 66 απαντήσεις. Ακολούθησαν οι απαντήσεις “Στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος” και “Στην αύξηση της προσωπικής μου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας” με 57 και 27 απαντήσεις αντίστοιχα και τέλος η απάντηση “Στην εισαγωγή σε νέες μεθόδους διοίκησης” με 18 απαντήσεις. Σε γενικές γραμμές, από τις απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι απόφοιτοι αισθάνονται ότι η παρακολούθηση της σχολής είχε θετικά αποτελέσματα τόσο στην παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων όσο και στην βελτίωση των προσωπικών τους χαρακτηριστικών.

Σημείωση : Όπως φαίνεται και στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 22), από τους 66 ερωτηθέντες που έδωσαν ως απάντηση ότι η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών τους βοήθησε περισσότερο στη βελτίωση της κριτικής τους σκέψης, οι 60 εξ αυτών είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ (ποσοστό 70% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ) και οι υπόλοιποι 6 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού (ποσοστό 27,3% του συνολικού αριθμού των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού).

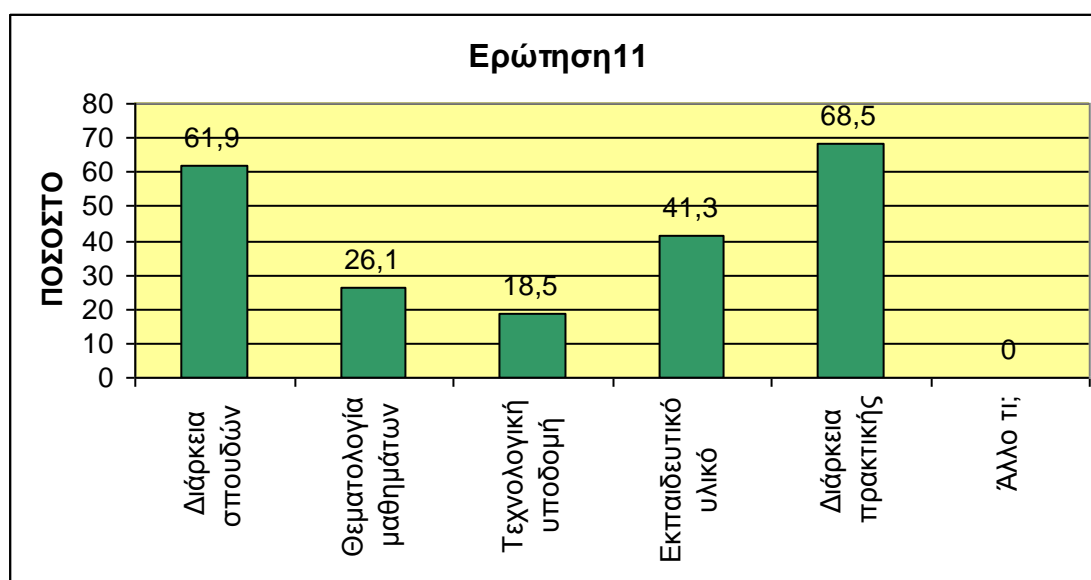


Διάγραμμα 22: Επίπεδο εκπαίδευσης όσων απάντησαν ότι η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών τους βοήθησε περισσότερο “Στην βελτίωση της κριτικής σκέψης”

Ερώτηση 11: Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς θεωρείτε ότι το πρόγραμμα σπουδών χρήζει βελτίωσης και προς ποια κατεύθυνση; Προσδιορίστε. (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Πίνακας 16: Τομείς βελτίωσης προγράμματος σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διάρκεια σπουδών	57	61,9
Θεματολογία μαθημάτων	24	26,1
Τεχνολογική υποδομή	17	18,5
Εκπαιδευτικό υλικό	38	41,3
Διάρκεια πρακτικής	63	68,5
Άλλο τι;	0	0,0

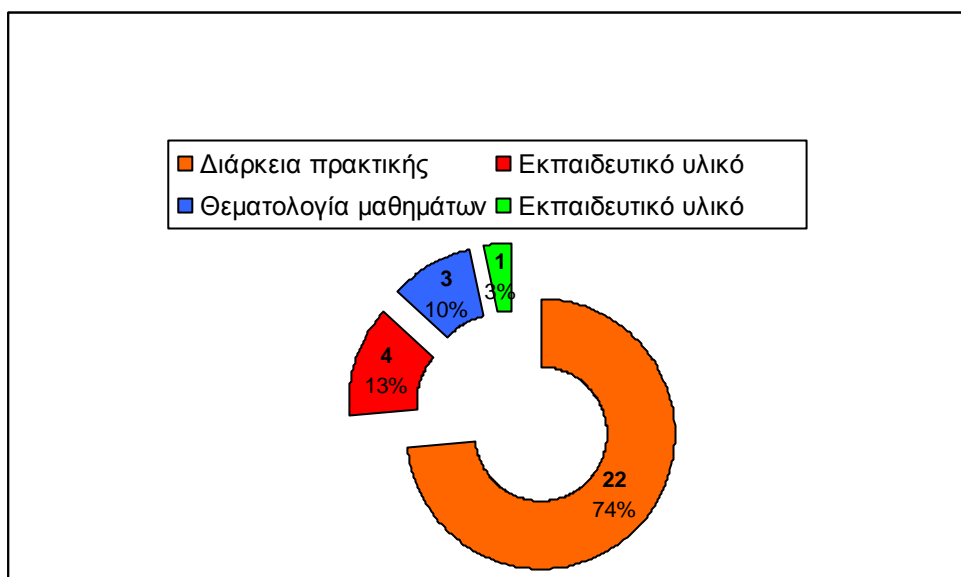


Διάγραμμα 23: Τομείς βελτίωσης προγράμματος σπουδών

Ο στόχος της ερώτησης 11 είναι να αποτυπώσει την άποψη των αποφοίτων σχετικά με πιθανές αλλαγές και βελτιώσεις του προγράμματος σπουδών της σχολής. Στην ερώτηση αυτή, 63 απόφοιτοι απάντησαν πως επιθυμούν αλλαγή στην διάρκεια της πρακτικής άσκησης. Από αυτούς, 33 δήλωσαν πως επιθυμούν μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής, ενώ υπήρξαν και 16 απαντήσεις που δήλωσαν πως επιθυμούν μικρότερη διάρκεια πρακτικής. Εν συνεχεία, ακολούθησε με 57 απαντήσεις η παράμετρος της διάρκειας των σπουδών με 30 αποφοίτους να επιθυμούν μικρότερη διάρκεια σε αντίθεση με 8 αποφοίτους που δήλωσαν πως θα επιθυμούσαν μεγαλύτερη διάρκεια. Ακολούθησαν οι απαντήσεις

αναφορικά με αλλαγές στο εκπαιδευτικό υλικό, τη θεματολογία των μαθημάτων και την τεχνολογική υποδομή, χωρίς όμως οι ερωτώμενοι να συγκεκριμενοποιούν περαιτέρω την επιλογή τους.

Σημείωση : Όπως φαίνεται και στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 24), είναι χαρακτηριστικό ότι από τους 30 αποφοίτους που δήλωσαν πως επιθυμούν μικρότερη διάρκεια σπουδών, οι 22 δήλωσαν επίσης ότι επιθυμούν μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής (ποσοστό 73,3%).



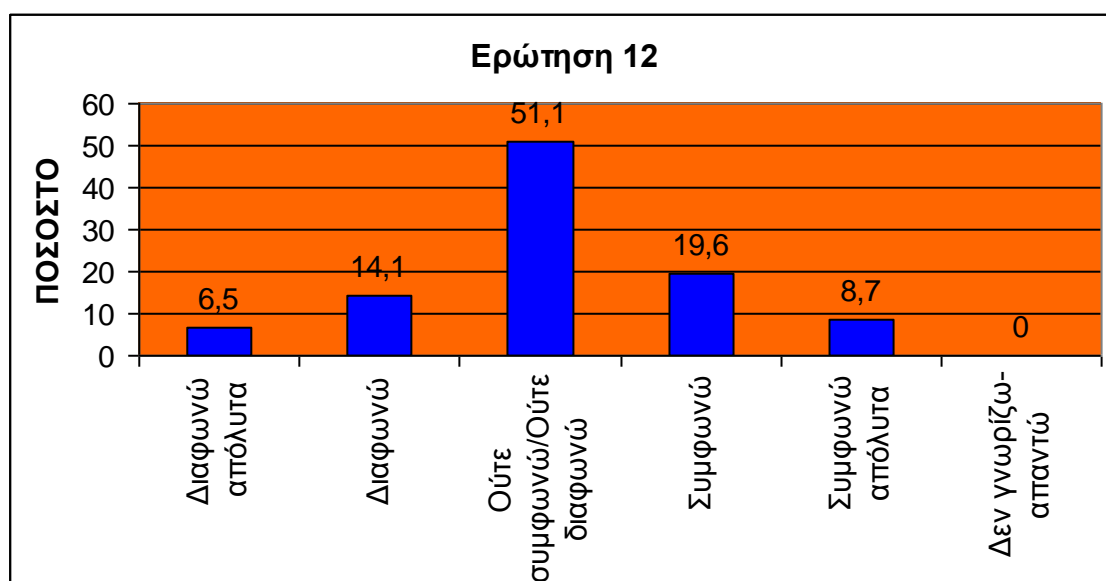
Διάγραμμα 24: Οι υπόλοιπες απαντήσεις των αποφοίτων που επιθυμούν μικρότερη διάρκεια σπουδών

6.5.2 Μέρος Τρίτο-Αποτελεσματικότητα προγράμματος σπουδών

Ερώτηση 12: Τα θέματα που καλυφθήκαν κατά την διάρκεια του προγράμματος σπουδών ήταν σχετικά με το σημερινό αντικείμενο εργασίας μου

Πίνακας 17: Συνάφεια προγράμματος σπουδών με σημερινό αντικείμενο εργασίας

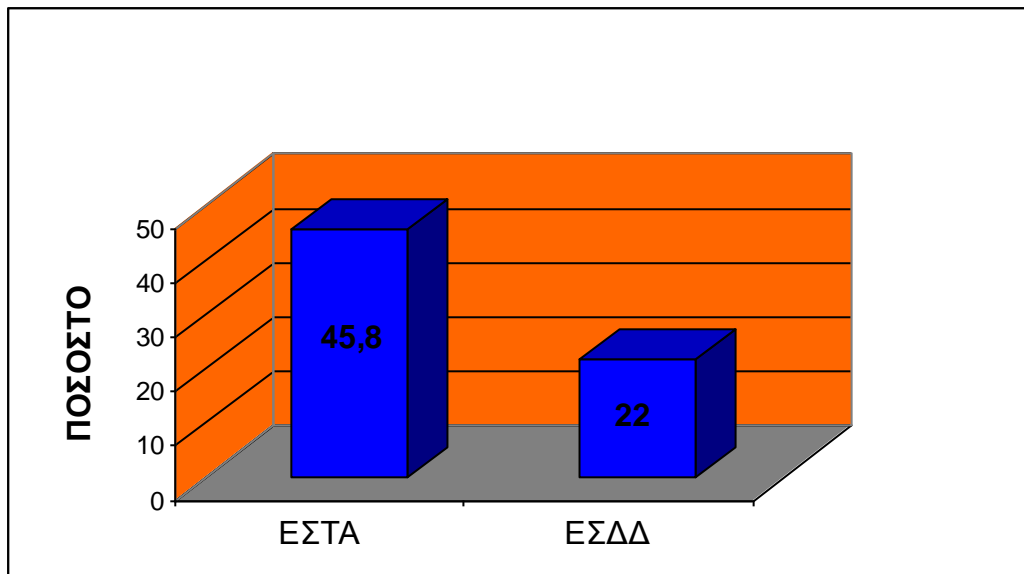
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	6,5
Διαφωνώ	13	14,1
Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	47	51,1
Συμφωνώ	18	19,6
Συμφωνώ απόλυτα	8	8,7
Δεν γνωρίζω-απαντώ	0	0,0
Σύνολο	92	100



Διάγραμμα 25: Συνάφεια προγράμματος σπουδών με σημερινό αντικείμενο εργασίας

Στην ερώτηση 12 διερευνάται η άποψη των αποφοίτων σχετικά με την σχέση και την συνάφεια του προγράμματος σπουδών που παρακολούθησαν στην σχολή με το σημερινό αντικείμενο της εργασίας τους. Στην ερώτηση αυτή, το 51,1% των αποφοίτων (47 απαντήσεις) επέλεξε την απάντηση “Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ” ενώ ποσοστό 28,3% επέλεξε την απάντηση “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” (ποσοστό 19,6% και 8,7% αντίστοιχα). Τέλος, ποσοστό 20,6% των αποφοίτων διαφωνεί με την πρόταση της ερώτησης 12 καθώς επέλεξε τις απαντήσεις “Διαφωνώ” και “Διαφωνώ απόλυτα” (13 και 6 απαντήσεις αντίστοιχα).

Σημείωση : Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 26), από τους 26 ερωτηθέντες που επέλεξαν την απάντηση “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” , οι 11 είναι απόφοιτοι της ΕΣΤΑ (ποσοστό 45,8% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων της ΕΣΤΑ) και οι υπόλοιποι 15 είναι απόφοιτοι της ΕΣΔΔ (ποσοστό 22% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων της ΕΣΔΔ).

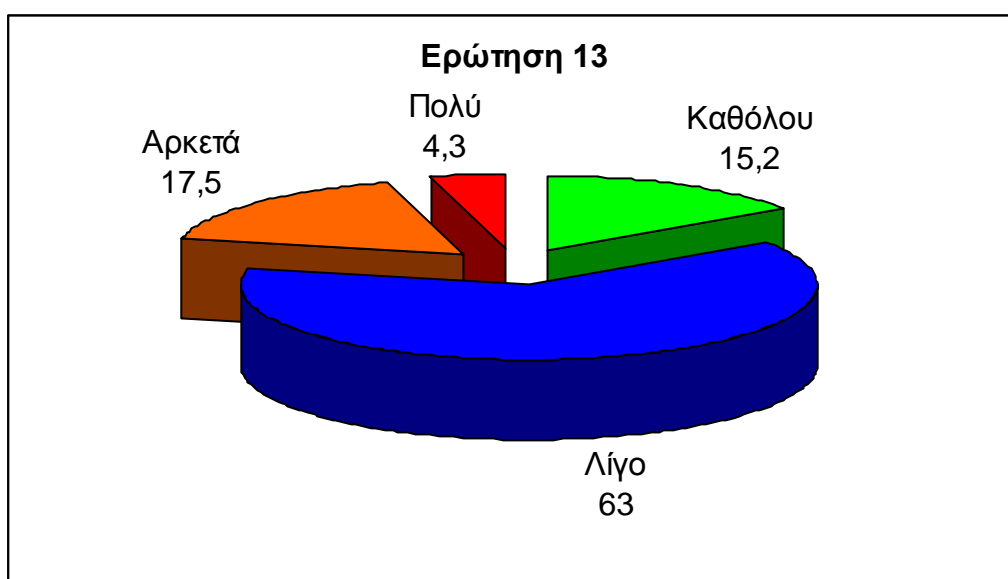


Διάγραμμα 26: Σχολή αποφοίτησης όσων απάντησαν “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” στην ερώτηση12

Ερώτηση 13: Εφαρμόζω στην εργασία μου τις δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκόμισα από το πρόγραμμα σπουδών

Πίνακας 18: Εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή

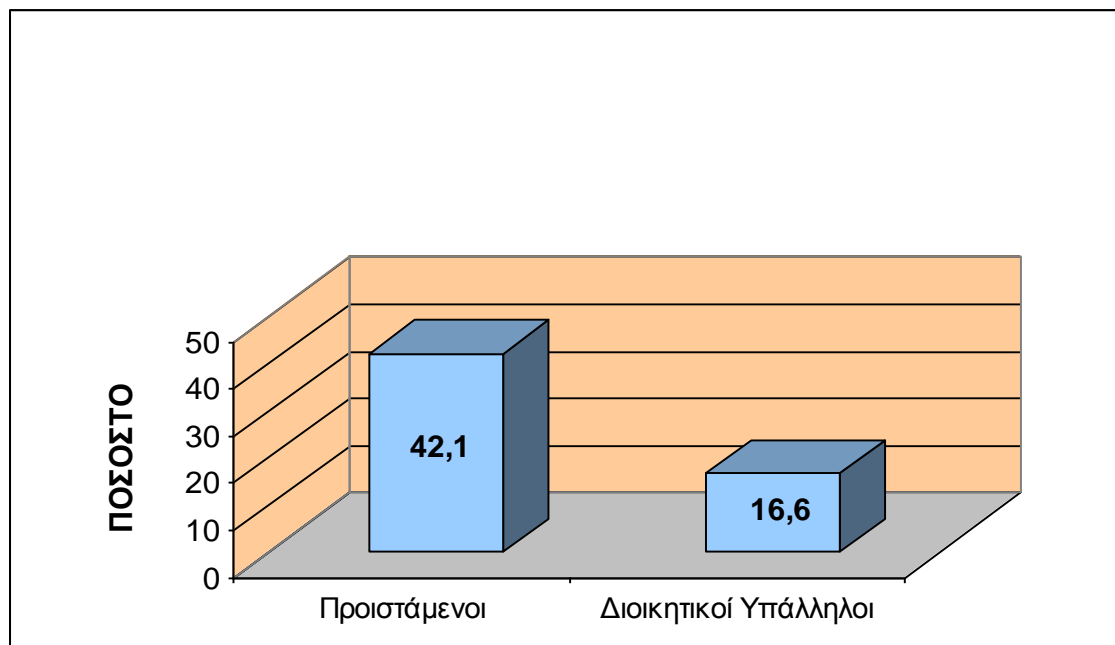
	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	14	15,2
Λίγο	58	63
Αρκετά	16	17,5
Πολύ	4	4,3
Σύνολο	92	100



Διάγραμμα 27: Εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή

Σύμφωνα με τα δεδομένα των απαντήσεων της ερώτησης 13 οι απόφοιτοι εφαρμόζουν σε μικρό βαθμό (ποσοστό 63%) στην εργασία τους τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν από την φοίτησή τους στην σχολή, ενώ σύμφωνα με 14 απαντήσεις (ποσοστό 15,2%) δεν τις εφαρμόζουν καθόλου. Αντίθετα, 16 απόφοιτοι απάντησαν ότι εφαρμόζουν “αρκετά” τις γνώσεις αυτές και δεξιότητες και 4 απόφοιτοι “πολύ” (ποσοστά 17,5% και 4,3%).

Σημείωση : Όπως φαίνεται και στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 28), από τους 20 ερωτηθέντες που έδωσαν ως απάντηση ότι εφαρμόζουν στην εργασία τους τις δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα σπουδών “αρκετά” ή “πολύ”, οι 8 εξ αυτών έχουν θέση προϊσταμένου (ποσοστό 42,1% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων της σχολής που έχουν θέση προϊσταμένου) και οι υπόλοιποι 12 έχουν θέση διοικητικού υπάλληλου (ποσοστό 16,6% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων της σχολής που έχουν θέση διοικητικού υπάλληλου).

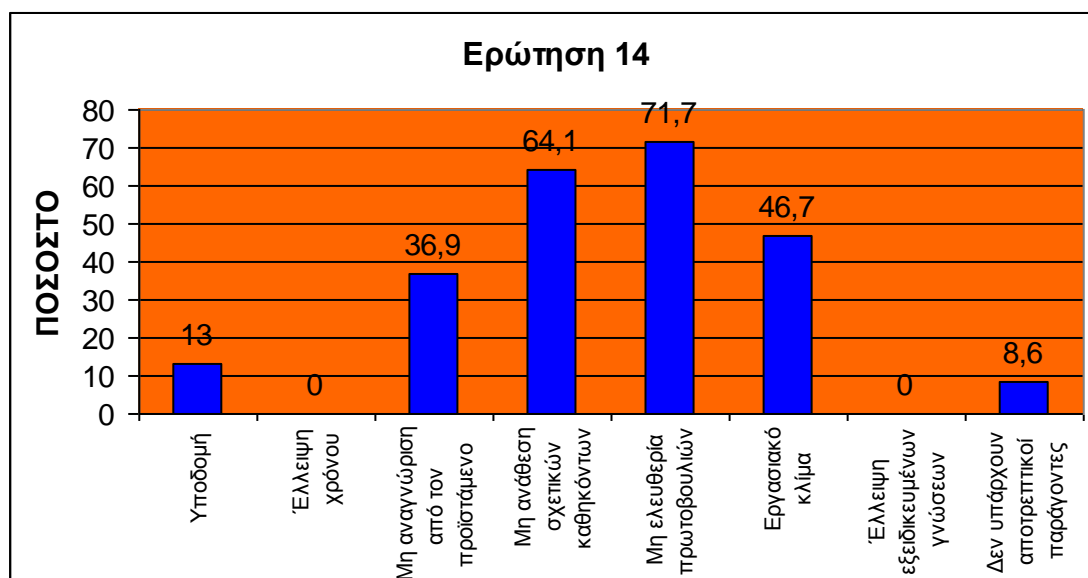


Διάγραμμα 28: Θέση όσων απάντησαν ότι εφαρμόζουν τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν στην σχολή “Αρκετά” και “Πολύ”.

Ερώτηση 14: Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων αυτών στην εργασία σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Πίνακας 19: Αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή

	Συχνότητα	Ποσοστό
Υποδομή	12	13
Έλλειψη χρόνου	0	0,0
Μη αναγνώριση από τον προϊστάμενο	34	36,9
Μη ανάθεση σχετικών καθηκόντων	59	64,1
Μη ελευθερία πρωτοβουλιών	66	71,7
Εργασιακό κλίμα	43	46,7
Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων	0	0,0
Δεν υπάρχουν αποτρεπτικοί παράγοντες	8	8,6
Άλλο τι;	0	0,0

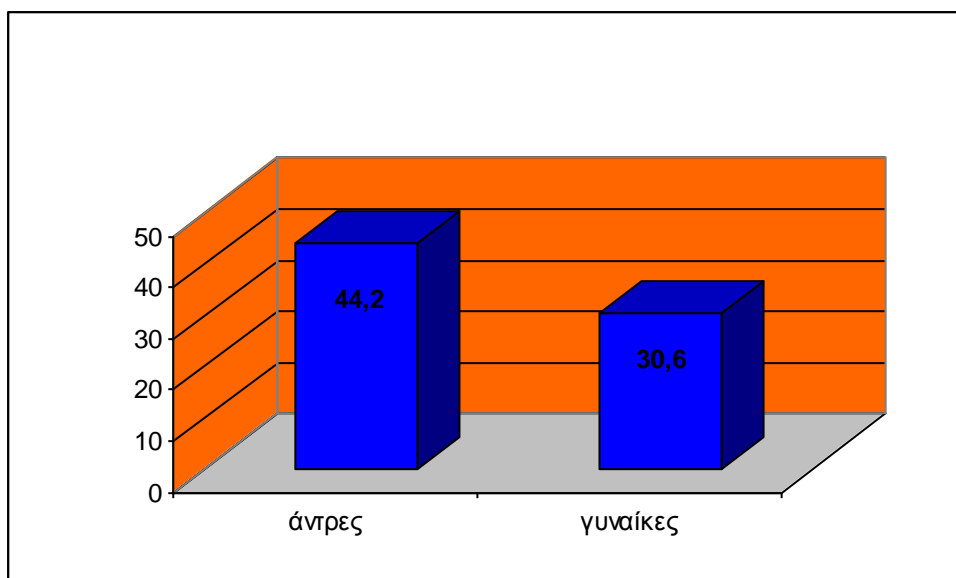


Διάγραμμα 29: Αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, ο στόχος της ερώτησης 14 είναι να διερευνηθεί η άποψη των αποφοίτων σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι απόφοιτοι στην εργασία τους και τα οποία ευθύνονται για την μη αξιοποίηση των προσόντων τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, σε ποσοστό 71,7% (66 απαντήσεις) οι

απόφοιτοι θεωρούν ότι ο βασικότερος αποτρεπτικός παράγοντας είναι η έλλειψη ελευθερίας πρωτοβουλιών και ακολουθεί με ποσοστό 64,1% (59 απαντήσεις) η μη ανάθεση σχετικών καθηκόντων. Επίσης, σε ποσοστό 46,7% (43 απαντήσεις) οι απόφοιτοι θεωρούν ως αποτρεπτικό παράγοντα το εργασιακό κλίμα της υπηρεσίας τους και σε ποσοστό 36,9% (34 απαντήσεις) την μη αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους. Τέλος, το 13% των ερωτώμενων (12 απαντήσεις) θεωρεί ως αποτρεπτικό παράγοντα την υποδομή της υπηρεσίας τους και μόνο το 8,6% (8 απαντήσεις) θεωρεί ότι δεν υπάρχουν αποτρεπτικοί παράγοντες. Είναι χαρακτηριστικό ότι κανείς απόφοιτος από όσους συμμετείχαν στην έρευνα δεν θεωρεί ότι για την μη πλήρη αξιοποίηση των προσόντων του ευθύνονται η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων ή η έλλειψη του απαραίτητου χρόνου.

Σημείωση : Όπως φαίνεται και στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 30), από τους 34 απόφοιτους που στην συγκεκριμένη ερώτηση έδωσαν ως απάντηση “Μη αναγνώριση από τον προϊστάμενο”, οι 19 είναι άντρες (ποσοστό 44,2 % του συνολικού αριθμού ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα) και οι 15 είναι γυναίκες (ποσοστό 30,6% του συνολικού αριθμού γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα).

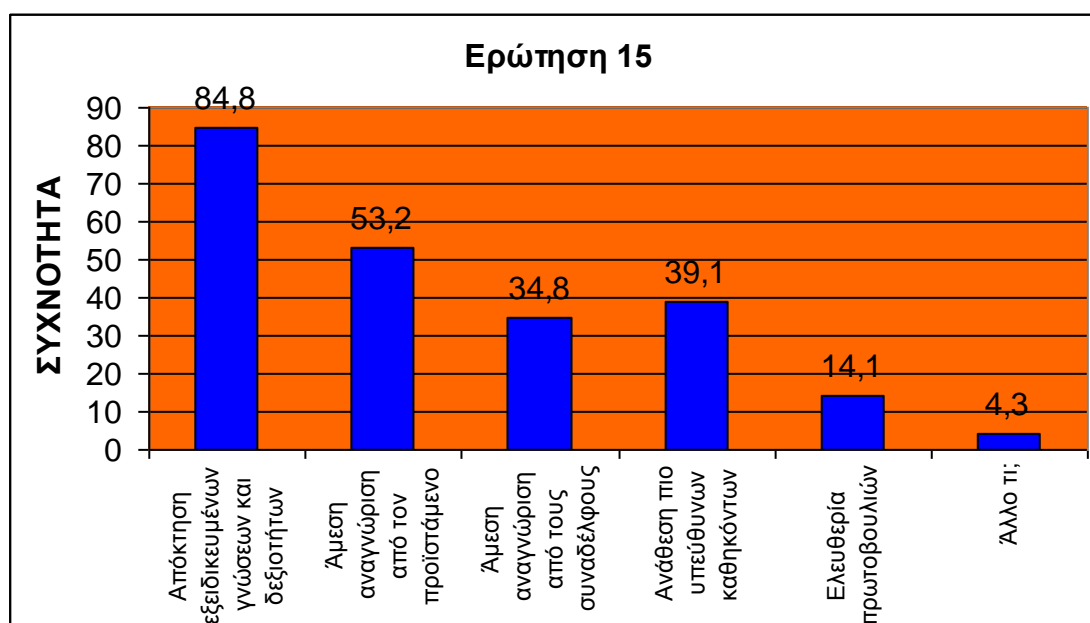


Διάγραμμα 30: Φύλο όσων απάντησαν “Μη αναγνώριση από τον προϊστάμενο” στην ερώτηση 14

Ερώτηση 15: Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα σας ως απόφοιτοι της σχολής; (η απάντηση σας μπορεί να είναι πολλαπλή)

Πίνακας 20: Πλεονεκτήματα αποφοίτων ΕΣΔΔΑ

	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων	78	84,8
Άμεση αναγνώριση από τον προϊστάμενο	49	53,2
Άμεση αναγνώριση από τους συναδέλφους	32	34,8
Ανάθεση πιο υπεύθυνων καθηκόντων	36	39,1
Ελευθερία πρωτοβουλιών	13	14,1
Άλλο τι;	4	4,3

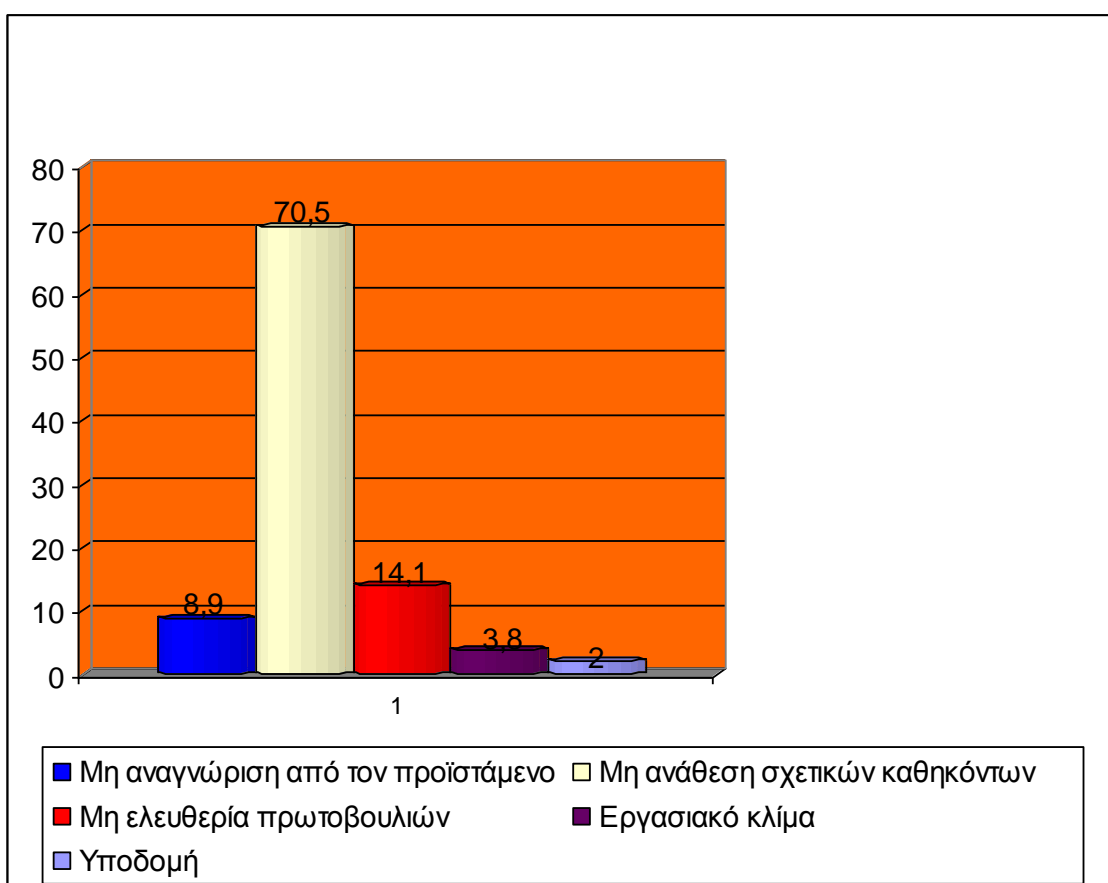


Διάγραμμα 31: Πλεονεκτήματα αποφοίτων ΕΣΔΔΑ

Η ερώτηση 15 έχει στόχο να αποτυπώσει την άποψη των αποφοίτων σχετικά με τα πλεονεκτήματα που αισθάνονται ότι τους αποφέρει η αποφοίτησή τους από την σχολή. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, το 84,8% (78 απαντήσεις) πιστεύει ότι η σχολή τους βοήθησε στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, γεγονός που συνάδει και με την αντίστοιχη απάντηση που έδωσαν οι απόφοιτοι στην περίπτωση της ερώτησης 10. Εν συνεχεία, το 53,2% των αποφοίτων (49 απαντήσεις) θεωρεί ότι η σχολή συνέβαλε στην άμεση αναγνώριση των προσόντων τους από τον προϊστάμενο και το 39,1% (36 απαντήσεις) στην ανάθεση πιο υπεύθυνων καθηκόντων. Τέλος, το 34,8 των ερωτώμενων (32 απαντήσεις) θεωρεί ως πλεονέκτημα της σχολής την άμεση αναγνώρισή

τους από τους συναδέλφους τους και το 14,1% (13 απαντήσεις) την δυνατότητα για μεγαλύτερη ελευθερία πρωτοβουλιών. Στην ερώτηση αυτή, στο πεδίο “Άλλο τι;” υπήρξαν και 4 απαντήσεις αποφοίτων που θεωρούν ως πλεονέκτημα της αποφοίτησης από την σχολή την μεγαλύτερη δυνατότητα για ιεραρχική ανέλιξη.

Σημείωση : Όπως φαίνεται και στο επόμενο διάγραμμα (Διάγραμμα 32), από τους 78 απόφοιτους που δήλωσαν ότι θεωρούν ως πλεονέκτημα την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, οι 55 (ποσοστό 70,5%) είχαν δηλώσει στην ερώτηση 14 ως αποτρεπτικό παράγοντα αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων αυτών τη μη ανάθεση σχετικών καθηκόντων.

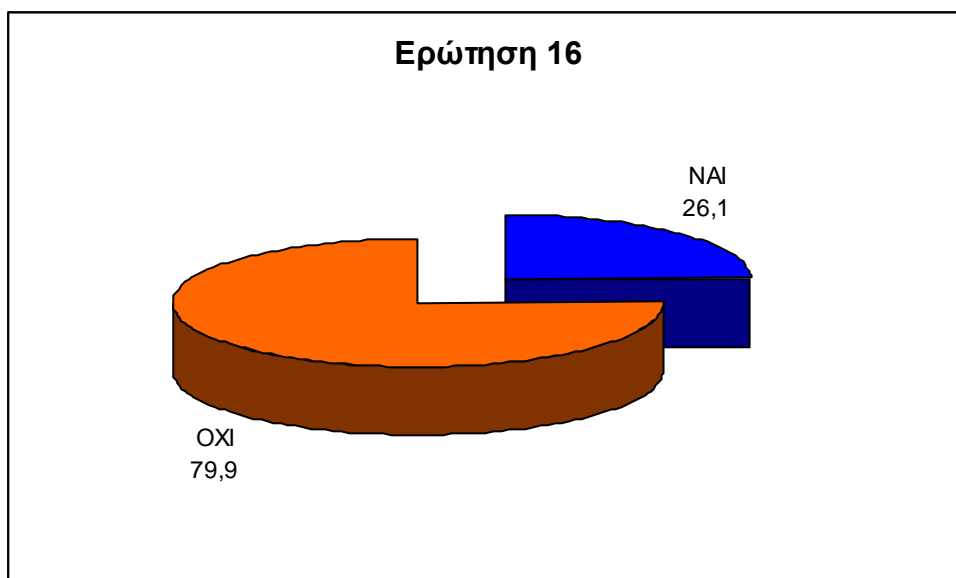


Διάγραμμα 32: Συσχετισμός όσων θεωρούν ως πλεονέκτημα την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων & δεξιοτήτων με τις απαντήσεις της ερώτησης 14

Ερώτηση 16: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτηση σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;

Πίνακας 21: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτηση σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΝΑΙ	24	26,1
ΟΧΙ	68	79,9

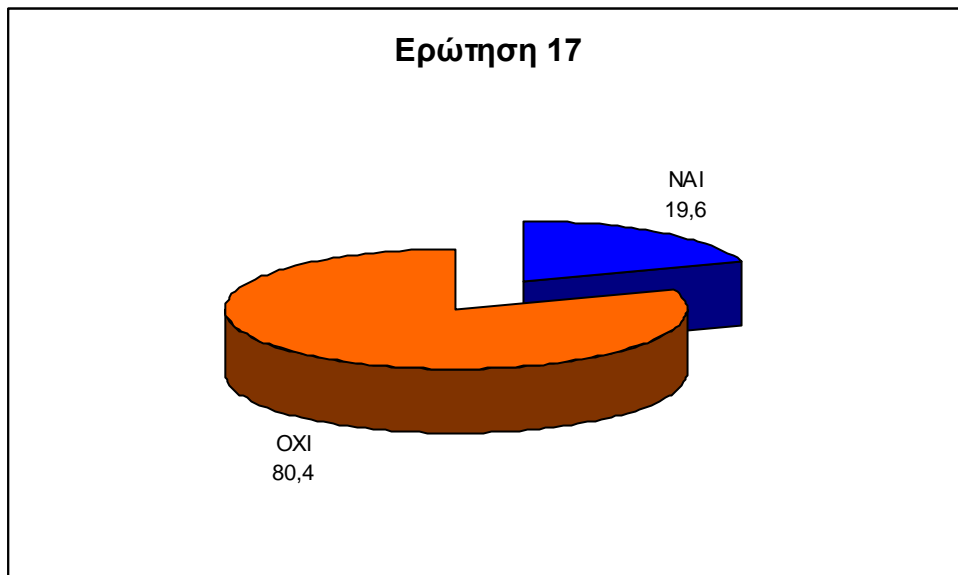


Διάγραμμα 33: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτηση σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;

Ερώτηση 17: Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας;

Πίνακας 22: Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον:

	Συχνότητα	Ποσοστό
ΝΑΙ	18	19,6
ΟΧΙ	74	80,4

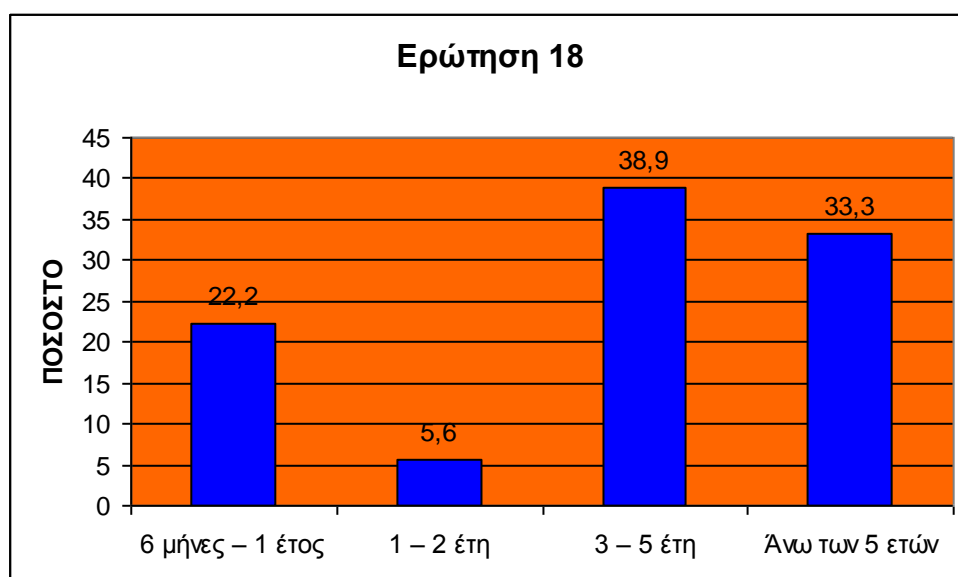


Διάγραμμα 34: Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον:

Ερώτηση 18: Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;

Πίνακας 23: Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;

	Συχνότητα	Ποσοστό
6 μήνες – 1 έτος	4	22,2
1 – 2 έτη	1	5,6
3 – 5 έτη	7	38,9
Άνω των 5 ετών	6	33,3
Σύνολο	18	100



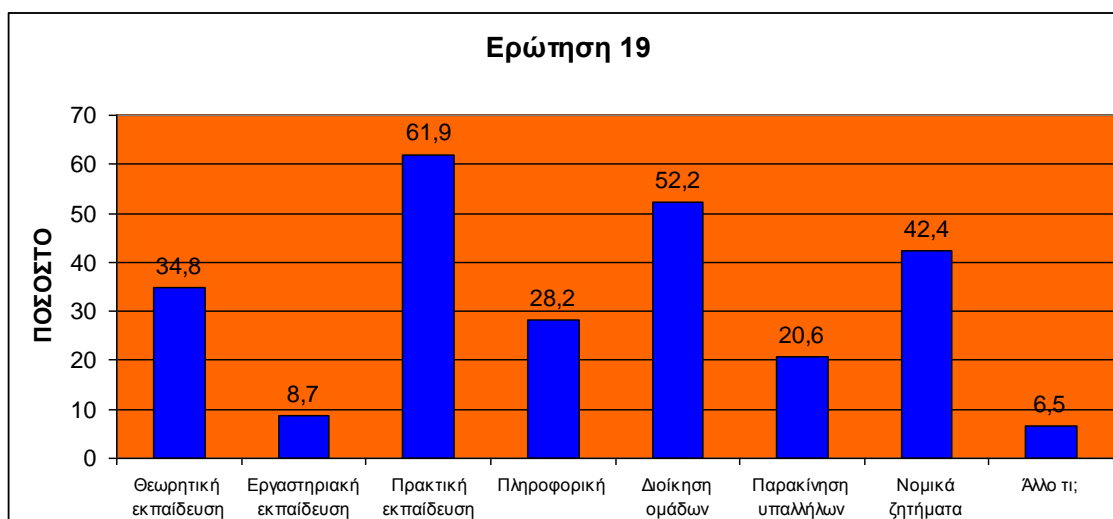
Διάγραμμα 35: Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;

Ο σκοπός των ερωτήσεων 16, 17 και 18 είναι να διερευνήσει το αν το πότε και σε ποιο βαθμό οι απόφοιτοι πιστεύουν ότι χρειάζονται μετά από την αποφοίτησή τους από την σχολή κάποια επιπλέον επιμόρφωση μέσω των σεμιναρίων στο ΙΝΕΠ. Σύμφωνα με τα δεδομένα των απαντήσεων στις εν λόγω ερωτήσεις, μόνο το 26,1% των αποφοίτων (24 απόφοιτοι) έχουν παρακολουθήσει μετά την αποφοίτηση κάποιο επιμορφωτικό σεμινάριο στο ΙΝΕΠ. Επίσης, μόνο το 19,6% (18 απόφοιτοι) πιστεύει ότι θα χρειαστεί κάποια επιπλέον επιμόρφωση στο μέλλον και συγκεκριμένα από αυτούς, 7 απόφοιτοι (ποσοστό 38,9) θεωρούν ότι η επιμόρφωση είναι αναγκαία μετά από 3 έως 5 έτη, 6 απόφοιτοι (ποσοστό 33,3%) μετά από πάνω από 5 έτη, 4 απόφοιτοι (ποσοστό 22,2%) σε χρονικό διάστημα από 6 μήνες έως 1 έτος και τέλος 1 απόφοιτος (ποσοστό 5,6%) μετά από 1 έως 2 έτη.

Ερώτηση 19: Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, σε ποιους από τους παρακάτω τομείς, θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον, έτσι ώστε οι μελλοντικοί απόφοιτοι να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους; (η απάντησή σας μπορεί να είναι πολλαπλή)

Πίνακας 24: Τομείς που θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον

	Συχνότητα	Ποσοστό
Θεωρητική εκπαίδευση	32	34,8
Εργαστηριακή εκπαίδευση	8	8,7
Πρακτική εκπαίδευση	57	61,9
Πληροφορική	26	28,2
Διοίκηση ομάδων	48	52,2
Παρακίνηση υπαλλήλων	19	20,6
Νομικά ζητήματα	39	42,4
Άλλο τι;	6	6,5

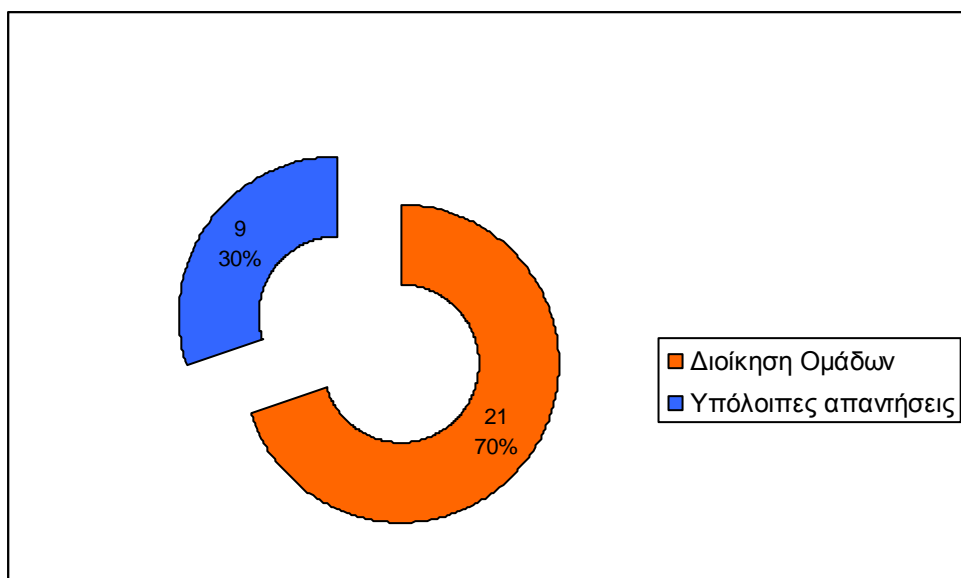


Διάγραμμα 36: Τομείς που θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον

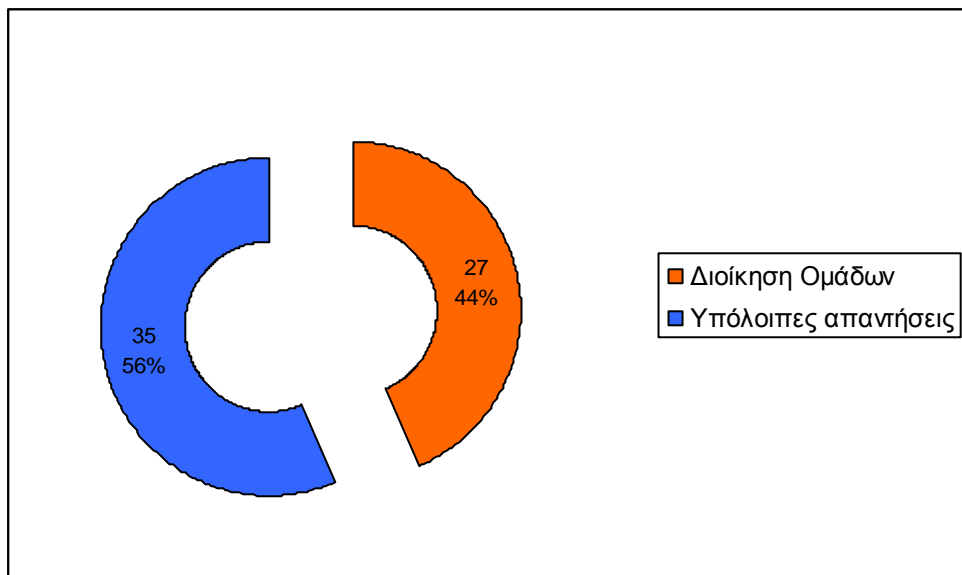
Στην τελευταία ερώτηση αναζητείται η άποψη των συμμετεχόντων αποφοίτων σχετικά με τις αλλαγές που θα πρότειναν στο πρόγραμμα σπουδών, έτσι ώστε οι απόφοιτοι στο μέλλον να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις που καταγράφηκαν, το 61,9% των αποφοίτων (57 απαντήσεις) θα επιθυμούσε περισσότερη έμφαση στην πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών (γεγονός που συμφωνεί και με την αντίστοιχη απάντηση που δόθηκε στην ερώτηση 11), ενώ το 52,2% (48 απαντήσεις) σε μαθήματα που έχουν να κάνουν με την διοίκηση ομάδων. Περαιτέρω, το 42,4% (39 απαντήσεις) θα επιθυμούσε μεγαλύτερη έμφαση σε νομικά ζητήματα, το 34,8%

(32 απαντήσεις) στην θεωρητική εκπαίδευση, το 28,2% (26 απαντήσεις) σε μαθήματα πληροφορικής και το 20,6% (19 απαντήσεις) σε θέματα παρακίνησης υπαλλήλων. Τέλος, το 8,7% (8 απαντήσεις) των ερωτώμενων θεωρεί ότι η μεγαλύτερη έμφαση στην εργαστηριακή εκπαίδευση θα βοηθούσε περισσότερο τους σπουδαστές, ενώ υπήρξαν και 6 απαντήσεις (ποσοστό 6,5%) που στο πεδίο “Άλλο τι;” σημείωσαν ότι η σχολή θα έπρεπε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση σε διαλέξεις και σεμινάρια.

Σημείωση : Όπως φαίνεται στα επόμενα διαγράμματα (Διαγράμματα 37 και 38), από τους 48 ερωτηθέντες που έδωσαν ως απάντηση ότι θα επιθυμούσαν η σχολή στο μέλλον να εστιάσει περισσότερο στη διοίκηση ομάδων, οι 21 εξ αυτών αποφοίτησαν από τη σχολή πριν το 2006 ενώ οι υπόλοιποι 27 μετά το 2006. Ως εκ τούτου, την έμφαση στη διοίκηση ομάδων επιθυμεί το 70% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων πριν το 2006 και το 44% του συνολικού αριθμού των αποφοίτων μετά το 2006.



Διάγραμμα 37: Ποσοστό αποφοίτων πριν το 2006 που επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση σε μαθήματα Διοίκησης Ομάδων



Διάγραμμα 38: Ποσοστό αποφοίτων μετά το 2006 που επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση σε μαθήματα Διοίκησης Ομάδων

7 . ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή

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. Απαιτήση 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 τις επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Προς σε αυτή την κατεύθυνση προσπαθεί να συμβάλλει, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατόν, και η έρευνα με ερωτηματολόγιο, που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 6) και στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από τη σχολή, την καταγραφή σχετικών αδυναμιών, καθώς και τη συνεισφορά της εκπαίδευσης αυτής στην περαιτέρω ανάπτυξη των αποφοίτων.

7.2 Συμπεράσματα

Από την μελέτη των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και την προσεκτική ανάλυση των ευρημάτων του, προκύπτουν αρκετά σημαντικά και ενδιαφέροντα αποτελέσματα που απαντούν επαρκώς στα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο κεφάλαιο 6. Ως προς το ερώτημα του προσδιορισμού του βαθμού ικανοποίησης των αποφοίτων από το πρόγραμμα σπουδών, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της σχολής αξιολογείται πολύ θετικά από την μεγαλύτερη πλειοψηφία των αποφοίτων καθώς όλα τα επιμέρους στοιχεία του προγράμματος χαρακτηρίστηκαν ως πολύ ικανοποιητικά. Πιο συγκεκριμένα, πολύ υψηλά ποσοστά αποδοχής και ικανοποίησης από τους αποφοίτους έτυχαν παράγοντες όπως είναι

η αναλογία των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών (ποσοστό 81,6%), η δομή του προγράμματος (ποσοστό 78,2%), η υποδομή του προγράμματος (ποσοστό 53,2%), η μέθοδος εξέτασης των αποκτηθέντων γνώσεων (ποσοστό 71,7%), με τις περιπτώσεις των αποφοίτων που εξέφρασαν αντίθετη άποψη να είναι πολύ μικρές. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσον αφορά την υποδομή του προγράμματος (χώροι, τεχνικός εξοπλισμός), η συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 76%) των αποφοίτων που υπηρετούν σε ΟΤΑ την θεωρεί ικανοποιητική, ενώ λιγότεροι από τους μισούς απόφοιτους που υπηρετούν σε υπουργεία έχουν την ίδια άποψη (ποσοστό 45,1%).

Επιπλέον, οι απόφοιτοι που συμμετείχαν στην έρευνα, σημειώνουν τη συμβολή που είχε γι' αυτούς η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών στην απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (ποσοστό 90,2%), στην εισαγωγή σε μία νέα τεχνολογία (ποσοστό 78,3%), στην βελτίωση της κριτικής τους σκέψης (ποσοστό 71,7%), στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος (ποσοστό 61,9%), στην αύξηση της προσωπικής τους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (ποσοστό 29,3%), καθώς και στην εισαγωγή σε νέες μεθόδους διοίκησης (ποσοστό 19,6%). Σε ότι αφορά την βελτίωση της κριτικής σκέψης, είναι αξιοσημείωτο ότι η συμβολή των σπουδών στο συγκεκριμένο τομέα είναι μεγαλύτερη για τους απόφοιτους ΤΕΙ και ΑΕΙ (ποσοστό 85,7%) από την αντίστοιχη συμβολή κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου (ποσοστό 27,3%).

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα αναζητά τον βαθμό εκείνο με τον οποίο οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτούν οι απόφοιτοι από την παρακολούθηση του προγράμματος σπουδών βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, είναι δεδομένο ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αποφοίτων της σχολής αισθάνεται ότι η σχολή τους πρόσφερε πράγματι νέες γνώσεις και δεξιότητες σε σημαντικό βαθμό (ποσοστό 90,2%), γεγονός που επαληθεύεται και από την άποψη που εκφράζουν ότι δεν τους είναι απαραίτητη η παρακολούθηση κάποιου επιπλέον επιμορφωτικού προγράμματος ή σεμιναρίου, τουλάχιστον μέσα στα επόμενα έτη (ποσοστό 80,4%). Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ της θεματολογίας των μαθημάτων και του αντικείμενου εργασίας των αποφοίτων, αξίζει να σημειωθεί ότι θετικότερη άποψη εκφράζουν οι απόφοιτοι της ΕΣΤΑ (ποσοστό 45,8%) από τους απόφοιτους της ΕΣΔΔ (ποσοστό 22%).

Από την άλλη μεριά όμως, σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα, είναι γεγονός ότι οι απόφοιτοι δεν έχουν την ευκαιρία και την δυνατότητα, τουλάχιστον σε

ικανοποιητικό βαθμό, να αξιοποιήσουν στις υπηρεσίες τους έμπρακτα αυτές τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Ειδικότερα η άποψη αυτή είναι περισσότερο διάχυτη στους απόφοιτους που κατέχουν θέση διοικητικού υπαλλήλου, καθώς μόνο 16,6% θεωρεί πως ότι εφαρμόζει στην εργασία του τις γνώσεις και τις δεξιότητες αυτές, σε αντίθεση με τους απόφοιτους που κατέχουν θέση προϊσταμένου των οποίων το αντίστοιχο ποσοστό φτάνει το 42,1%. Το γεγονός της μη ικανοποιητικής αξιοποίησης των προσόντων των αποφοίτων, οφείλεται κυρίως στην μη ύπαρξη της δυνατότητας ελεύθερης ανάπτυξης πρωτοβουλιών (ποσοστό 71,7%), στην ανάθεση καθηκόντων που απαιτούν περιορισμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα (ποσοστό 64,1%), καθώς και στην μη αναγνώριση των αυξημένων προσόντων των αποφοίτων από τους προϊσταμένους τους (ποσοστό 36,9%). Χαρακτηριστικό είναι ότι άντρες θεωρούν ότι δεν έχουν την απαιτούμενη αναγνώριση από τους ανωτέρους τους σε ποσοστό 44,2% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών φτάνει μόλις στο 30,6%. Αποτρεπτικούς παράγοντες της ικανοποιητικής αξιοποίησης των προσόντων των αποφοίτων αποτελούν επίσης η ύπαρξη δυσμενούς εργασιακού κλίματος (ποσοστό 46,7%) και η μη ύπαρξη κατάλληλων υποδομών στις υπηρεσίες τοποθέτησης (ποσοστό 13%). Το γεγονός αυτό φανερώνει μια δημόσια διοίκηση με αγκυλώσεις, εγγενείς παθογένειες, ίσως και φοβίες, που αδυνατεί ή δεν θέλει να αξιοποιήσει κατάλληλα ανθρώπους με αυξημένα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες, καθιστώντας με αυτό τον τρόπο την προσπάθεια, τον κόπο, την δουλειά που γίνεται μέσα στην σχολή, αλλά και το οικονομικό κόστος όλων αυτών, ατελέσφορα αλλά και ανούσια σε ένα βαθμό.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με την καταγραφή των απόψεων των αποφοίτων αναφορικά με τα πιθανά σημεία βελτίωσης του προγράμματος σπουδών. Οι απόφοιτοι απάντησαν πως θα επιθυμούσαν να δοθεί μεγαλύτερο βάρος σε μαθήματα νομικής φύσεως (ποσοστό 42,4%), σε θεωρητικά μαθήματα (ποσοστό 34,8%), σε μαθήματα πληροφορικής (ποσοστό 28,2%), σε μαθήματα παρακίνησης υπαλλήλων (ποσοστό 20,6%), στην εργαστηριακή εκπαίδευση (ποσοστό 8,7%), ενώ υπήρξαν και 6 απαντήσεις (ποσοστό 6,5%) που σημείωσαν ότι η σχολή θα έπρεπε να δώσει μεγαλύτερη έμφαση σε διαλέξεις και σεμινάρια.

Επίσης, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας προέκυψαν περαιτέρω τομείς στο πρόγραμμα σπουδών που χρήζουν επανακαθορισμού και βελτίωσης, με πιο χαρακτηριστική περίπτωση τη μικρότερη διάρκεια των σπουδών (ποσοστό 61,9%) και τη μεγαλύτερη διάρκεια της πρακτικής άσκησης (ποσοστό 68,5%). Είναι μάλιστα

χαρακτηριστικό, ότι το 74% από των αποφοίτων που πρότειναν την μείωση του χρόνου σπουδών, πρότειναν ταυτόχρονα την αύξηση του αντίστοιχου χρόνου της πρακτικής, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην απόκτηση πρακτικών εμπειριών μέσω της τριβής των σπουδαστών με την εργασιακή πραγματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, μια σημαντική μερίδα των αποφοίτων που συμμετείχε στο ερωτηματολόγιο (ποσοστό 52,2%), απόφοιτοι κυρίως παλαιότερων σειρών της σχολής, προτείνει ως προς το πρόγραμμα σπουδών την μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα ηγεσίας και διοίκησης ομάδων, αναλογιζόμενοι ίσως εντονότερα, σε σχέση με τους νεότερους απόφοιτους, τα προβλήματα και τις προκλήσεις που επιφέρει η δυνατότητα κατάληψης υψηλότερων θέσεων ευθύνης.

7.3 Προτάσεις

Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί κρίσιμο τομέα της δημόσιας πολιτικής και κεντρική συνισταμένη των πολιτικών ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας κάθε χώρας, οπωσδήποτε και της Ελλάδας. Συνιστά βασικό μοχλό ανάπτυξης του κράτους και της κοινωνίας και στρατηγικής σημασίας παράγοντα για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότερη δράση των δημοσίων οργανισμών. Για αυτό το λόγο, η εκπαιδευτική πολιτική θα πρέπει να έχει κεντρική θέση σε όλα τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα ενός κράτους. Οι προσπάθειες που γίνονται στην κατεύθυνση της παρεχόμενης εκπαίδευσης θα πρέπει να επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και επαγγελματικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου αυτοί να αποτελέσουν το διανοητικό κεφάλαιο και το φορέα ποιοτικής αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό, λοιπόν, ως το σημαντικότερο "υποσύστημα" στο σύστημα της Δημόσιας Διοίκησης εξασφαλίζει την αρμονική λειτουργία και των υπόλοιπων υποσυστημάτων. Σε κάθε περίπτωση όμως, για να συντελεσθεί η ανάπτυξή του και να αναβαθμιστεί η εκπαίδευση που παρέχεται σε αυτό, είναι αναγκαία η ύπαρξη θεσμών που δε θα βασίζονται μόνο σε κάποιο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά θα τυγχάνουν και της αμέριστης συμπαράστασης και υποστήριξης τόσο από την πολιτική ηγεσία, όσο και από το συνδικαλιστικό κίνημα και τα ίδια τα στελέχη της διοίκησης.

Ειδικά σε ότι αφορά την Ελλάδα, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν τομέα με αυξανόμενη δυναμική, καθώς χρόνο με το χρόνο οι θεσμικές παρεμβάσεις, οι εκπαιδευτικές δράσεις και οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της εκπαίδευσης αυξάνονται. Τόσο η έκταση όσο και η ποιότητα της εκπαίδευσης έχουν βελτιωθεί σημαντικά, αλλά για να ενισχυθεί αυτή η τάση θα πρέπει να αξιοποιηθεί περαιτέρω η συμμετοχή της χώρας μας στις δράσεις της Ε.Ε. και στα Ε.Π. που εστιάζουν στις εκπαιδευτικές δράσεις. Στο πλαίσιο, μάλιστα, της ανταλλαγής εμπειριών με ευρωπαϊκές διοικήσεις θα μπορούσαν να αυξηθούν οι επισκέψεις εργασίας στελεχών της ελληνικής διοίκησης σε άλλα κράτη (study visits), καθώς και να διευκολυνθούν οι αποσπάσεις και μεταθέσεις των υπαλλήλων σε τομείς δημόσιας διοίκησης ευρωπαϊκών χωρών, προκειμένου να εργαστούν στο διοικητικό μηχανισμό άλλων κρατών και να εξοικειωθούν με νέες τεχνολογίες και βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται εκεί. Έτσι, θα υπάρξει ενδεχομένως σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη παρόμοιων συστημάτων και στη χώρα μας, με τις απαραίτητες βέβαια προσαρμογές.

Επίσης, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και οι εκπαιδευτικές μονάδες του θα πρέπει να εμείνουν στη σύνδεση μεταξύ της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, σε συνεργασία πάντα με τις μονάδες από τις οποίες προέρχονται οι υπάλληλοι και οι οποίες αποτελούν παράλληλα αποδέκτες των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Οι οργανωτικές μονάδες των δημοσίων φορέων καλούνται ωστόσο, στο νέο περιβάλλον πέρα από απλούς αποδέκτες των παρεχόμενων εκπαιδευτικών δράσεων να μεταβληθούν σε συνδιαμορφωτές τους, διατυπώνοντας συγκεκριμένα αιτήματα, όπως αυτά απορρέουν από τις οργανωτικές και λειτουργικές ανάγκες τους.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά την ΕΣΔΔΑ οι υπεύθυνοι για την κατάρτιση του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της μείωσης της συνολικής διάρκειας της σχολής και της αύξησης της διάρκειας της πρακτικής άσκησης, σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους λειτουργίας της σχολής και της απόκτησης περισσότερων πρακτικών εμπειριών από την πλευρά των σπουδαστών. Περαιτέρω, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση σε σεμινάρια και εισηγήσεις που έχουν να κάνουν με θέματα ηγεσίας και διοίκησης ομάδων, γεγονός που συνάδει περισσότερο με τις ανάγκες του ρόλου που θα έχουν, ή που θα πρέπει να έχουν οι μελλοντικοί απόφοιτοι της σχολής.

Επίσης, η πολιτεία και οι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση της πιο αποτελεσματικής και αντικειμενικής αξιοποίησης και εκμετάλλευσης των προσόντων και των ικανοτήτων όλου του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, μέσα στην οποία εντάσσονται και οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Η πρόταση αυτή υποβάλλεται σε μια δύσκολη περίοδο, όπως η σημερινή, που η δημόσια διοίκηση βάλλεται από πολλές μεριές, αλλά και σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από έντονο σκεπτικισμό και από πολλές προτάσεις αναφορικά με την αναμόρφωση και την βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Συνοψίζοντας, η βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων μέσω του θεσμού της εκπαίδευσης οδηγεί στη δημιουργία του "δυναμικού" δυναμικού, δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο, χάρη στις πρόσθετες γνώσεις και εμπειρίες που αποκομίζει από τη συμμετοχή του στα εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα, μπορεί να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα. Η ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης, όμως, δεν λειτουργεί υποκινητικά μόνο σε ότι αφορά τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία ηγετικών στελεχών της διοίκησης. Επιπλέον, συμβάλλει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και του ίδιου του κράτους .

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μία "ζωντανή" διαδικασία και ως τέτοια επιδέχεται βελτιωτικές κινήσεις που θα την καταστήσουν ακόμη πιο ποιοτική και ωφέλιμη τόσο για το προσωπικό που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες όσο και για τις ίδιες. Δεδομένου ότι η γνώση είναι απεριόριστη, αποκτάται δια βίου και επηρεάζεται από τις τεχνολογικές ή άλλες εξελίξεις καθίσταται σημαντικό η εκπαίδευση να είναι παρούσα καθ'όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου και να οδηγεί στη συνεχή παροχή νέας γνώσης, η οποία αποτελεί το πραγματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού και τον πιο αποτελεσματικό μοχλό ανάπτυξής του. Οι νέες γνώσεις που αποκτώνται, όμως, μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία δεν πρέπει να αχρηστεύονται, αλλά να αξιοποιούνται και να διαχέονται, αποτελώντας, μέσα από την ανάπτυξη εργαλείων διαχείρισης της γνώσης (knowledge management), τη Μνήμη του Δημόσιου Οργανισμού (Organizational Memory) . Με τον τρόπο αυτό η εκπαίδευση θα δημιουργήσει για τους δημόσιους οργανισμούς προστιθέμενη "αξία", η οποία θα συμβάλει στη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους και ενδεχομένως στην ανάπτυξη καινοτομιών.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο.....	68
Πίνακας 2: Ηλικιακή Ομάδα.....	69
Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	70
Πίνακας 4: Θέση.....	71
Πίνακας 5: Σχολή αποφοίτησης.....	72
Πίνακας 6: Έτος αποφοίτησης.....	73
Πίνακας 7: Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης.....	74
Πίνακας 8: Προϋπηρεσία.....	75
Πίνακας 9: Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.....	76
Πίνακας 10: Η δομή του προγράμματος σπουδών ήταν ικανοποιητική.....	77
Πίνακας 11: Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν ικανοποιητική.....	78
Πίνακας 12: Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων ήταν αντικειμενική.....	80
Πίνακας 13: Επάρκεια αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων.....	81
Πίνακας 14: Επιτυχία στόχων προγράμματος σπουδών.....	82
Πίνακας 15: Τομείς που βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση των σπουδών στην ΕΣΔΔΑ.....	83
Πίνακας 16: Τομείς βελτίωσης προγράμματος σπουδών.....	85
Πίνακας 17: Συνάφεια προγράμματος σπουδών με σημερινό αντικείμενο εργασίας.....	87
Πίνακας 18: Εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή.....	89
Πίνακας 19: Αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή.....	91
Πίνακας 20: Πλεονεκτήματα αποφοίτων ΕΣΔΔΑ.....	93
Πίνακας 21: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτησή σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;.....	95

Πίνακας 22: Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον;.....	96
Πίνακας 23: Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;.....	97
Πίνακας 24: Τομείς που θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον.....	98

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Οι βασικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης.....	17
Διάγραμμα 2: Το μοντέλο επιμόρφωσης του Kirkpatrick.....	20
Διάγραμμα 3: Η πορεία της εκπαίδευσης.....	21
Διάγραμμα 4: Η οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	23
Διάγραμμα 5: Τα βασικά συστήματα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	29
Διάγραμμα 6: Φύλο.....	68
Διάγραμμα 7: Ηλικία.....	69
Διάγραμμα 8: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	70
Διάγραμμα 9: Θέση.....	71
Διάγραμμα 10: Σχολή αποφοίτησης.....	72
Διάγραμμα 11: Έτος αποφοίτησης.....	73
Διάγραμμα 12: Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης.....	74
Διάγραμμα 13: Προϋπηρεσία.....	75
Διάγραμμα 14: Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.....	76
Διάγραμμα 15: Η δομή του προγράμματος σπουδών ήταν ικανοποιητική.....	77
Διάγραμμα 16: Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν ικανοποιητική.....	78
Διάγραμμα 17: Υπηρεσία απασχόλησης όσων αποφοίτων απάντησαν “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” στην ερώτηση για την ικανοποιητική υποδομή του προγράμματος σπουδών.....	79
Διάγραμμα 18: Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων ήταν αντικειμενική...	80

Διάγραμμα 19: Επάρκεια αποκτηθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων.....	81
Διάγραμμα 20: Επιτυχία στόχων προγράμματος σπουδών.....	82
Διάγραμμα 21: Τομείς που βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση των σπουδών στην ΕΣΔΔΑ.....	83
Διάγραμμα 22: Επίπεδο εκπαίδευσης όσων απάντησαν ότι η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών τους βοήθησε περισσότερο “Στην βελτίωση της κριτικής σκέψης”.....	84
Διάγραμμα 23: Τομείς βελτίωσης προγράμματος σπουδών.....	85
Διάγραμμα 24: Οι υπόλοιπες απαντήσεις των αποφοίτων που επιθυμούν μικρότερη διάρκεια σπουδών.....	86
Διάγραμμα 25: Συνάφεια προγράμματος σπουδών με σημερινό αντικείμενο εργασίας... ..	87
Διάγραμμα 26: Σχολή αποφοίτησης όσων απάντησαν “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” στην ερώτηση12.....	88
Διάγραμμα 27: Εφαρμογή στην πράξη των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή.....	89
Διάγραμμα 28: Θέση όσων απάντησαν ότι εφαρμόζουν τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν στην σχολή “Αρκετά” και “Πολύ”.....	90
Διάγραμμα 29: Αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην σχολή.....	91
Διάγραμμα 30: Φύλο όσων απάντησαν “Μη αναγνώριση από τον προϊστάμενο” στην ερώτηση 14.....	92
Διάγραμμα 31: Πλεονεκτήματα αποφοίτων ΕΣΔΔΑ.....	93
Διάγραμμα 32: Συσχετισμός όσων θεωρούν ως πλεονέκτημα την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων & δεξιοτήτων με τις απαντήσεις της ερώτησης 14.....	94
Διάγραμμα 33: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτησή σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;.....	95
Διάγραμμα 34: Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον;.....	96
Διάγραμμα 35: Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;.....	97
Διάγραμμα 36: Τομείς που θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον.....	98
Διάγραμμα 37: Ποσοστό αποφοίτων πριν το 2006 που επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση σε μαθήματα Διοίκησης Ομάδων.....	99
Διάγραμμα 38: Ποσοστό αποφοίτων μετά το 2006 που επιθυμούν μεγαλύτερη έμφαση σε μαθήματα Διοίκησης Ομάδων.....	100

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Βακόλα Μ. (2005).** *Διοικώντας τις Αλλαγές-Πρακτικές Εφαρμογές*. Αθήνα: εκδόσεις Σιδέρη.
2. **Βελλή Α. (1996).** *Εκπαίδευση και κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα*. Ενημερωτική έκθεση 23. Αθήνα, σελ. 13.
3. **Ζαβλανός Μ. (2003).** *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: εκδ. Αθ. Σταμούλης.
4. **Κανελλόπουλος Χ., Ν.Παπαλεξανδρή (1990).** *Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*. Αθήνα: εκδ. Γ.Μπένου
5. **Καρκατσούλης Π. (1998).** *Διοικητική μεταρρύθμιση. Προεισαγωγική διοικητική εκπαίδευση*. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλα.
6. **Λαζάρου Ξ. (1996).** *Η Δημόσια Υπηρεσία και η τέχνη της Παραγωγικότητας*. Λευκωσία: Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως.
7. **Μακροδημήτρης Αντ. (2008).** *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλα.
8. **Μακροδημήτρης Αντ., Μιχαλόπουλος Ν. (2004).** *Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998, Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
9. **Μακροδημήτρης Αντ., Πραβίτα Μ.-Ηλ.(2007).** *Διοικητική Θεωρία και πράξη-Διοίκηση και κοινωνία (επιμέλεια), 1^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων (6-7.10.2005)*. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλα.
10. **Μιχαλόπουλος Ν. (2003)** *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
11. **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.
12. **Μπουραντάς Δ.(2003).** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
13. **Ξένος Δ. (2003)** *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
14. **Ξυροτύρη-Κουφίδου Στ. (2001)** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
15. **Παγκάκης Γρ. (1998).** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ.Σάκκουλα.

16. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς (2002). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
17. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Γ.Μπένου.
18. Πασσά Αργ., Τσέκου Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Μελέτες ΙΝΕ (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ).
19. Πετρίδου Ευγ. (1993). *Ο ρόλος της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών στη διεθνή και ελληνική πρακτική*. Θεσσαλονίκη: εκδ.ΠΑΜΑΚ.
20. Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι. (1999). *Σύστημα Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου, Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα (ΕρμΥΚ)*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.
21. Χυτήρη Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Fry R.B., Carter F.L., *Executive Education for State and Local Government: a survey*, International Journal of Public Administration vol.25, no. 8.
2. Hamblin M. (1974). *Evaluation and control of training*. U.K.: Mc Draw – Hill Book Company.
3. Kirkpatrick D., *Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model, Training and Development*, Vol.50, 1996.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000). Η αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση, διοικητική ενημέρωση, τευχ.18, σελ. 25-38
2. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΕΚΔΔΑ. τ.1, Μάρτιος 2005
3. Εμμ.Κοδύλη (2008) Φιλελεύθερη Έμφαση. Αφιέρωμα : Αποδοτικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητικές πρακτικές και μέτρηση αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, σελ. 36-41

ΗΜΕΡΙΔΕΣ-ΣΥΝΕΔΡΙΑ

1. Ημερίδα με τίτλο «Η νέα αντίληψη για την επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση», Αθήνα 4 Φεβρουαρίου 2004, Εισηγήση Γ.Βούτσινου, Γενικού Γραμματέα ΕΚΔΔΑ, με τίτλο «Επιμόρφωση προσαρμοσμένη στις ανάγκες των υπαλλήλων».
2. 3^ο Διεθνές Συνέδριο της Πάτρας για την Ιστορία της Εκπαίδευσης, Πάτρα 26.5.2004, Εισηγήση Τρ.Δούκα, Υπ.Δρ Παν.Πατρών, Αποφοίτου ΕΣΔΔ.

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Ν.232/1975 (ΦΕΚ 279 Α'709.12.1975), «Περί επιμορφώσεως δημοσίων υπαλλήλων».
- Ν.1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α'/29.08.1983), «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».
- Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α'/11.04.1991), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- Ν.2527/1997 (ΦΕΚ 206 Α'/08.10.1997), «Τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις».
- Ν.2683/1999 (ΦΕΚ 19 Α'/09.02.1999), «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».
- Ν.3200/2003 (ΦΕΚ 281 Α'/09.12.2003), «Τροποποιήσεις του Ν.1388/1983 "Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης", ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».
- Π.Δ.57/2007 (ΦΕΚ 59 Α'714.03.2007), «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».
- Π.Δ.1/2008 (ΦΕΚ 1 Α'707.01.2008), «Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)».

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.ekdd.gr

www.ekep.gr

www.esdi.gr

<http://europa.eu/scadplus/>

www.gspa.gr

www.iobe.gr

www.kpolykentro.gr

www.mfa.gr

www.mof.gov.cy

www.naspaa.org

www.setha.mil.gr

www.seyyo.gr

www.ypepth.gr

<http://www.reinierconsulting.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



“Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση της ΕΣΔΔΑ”

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμε/η κύριε/α,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αποτελεί μέρος της πτυχιακής μου εργασία στα πλαίσια της φοίτησης μου στην 4^η εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Τ.Α. και καταγράφει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ. και της Ε.Σ.Τ.Α.

Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές, θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν πουθενά αλλού, παρά μόνο για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Δεν απαιτείται πολύς χρόνος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το μόνο που απαιτείται είναι να απαντήσετε με ειλικρίνεια καθώς οι απόψεις σας είναι σημαντικές για την πορεία της έρευνας.

Κατανοώ απολύτως ότι ο χρόνος σας είναι περιορισμένος και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που θα αφιερώσετε για την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου!!!

Παραμένω στην διάθεσή σας για κάθε διευκρίνιση ή περαιτέρω πληροφορία.

ΟΝΟΜ/ΝΟ: Προβατάρης Μάριος
Email: mariopro13@gmail.com

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΟΔΗΓΙΕΣ: Σημειώστε με X την αντίστοιχη απάντηση

1. Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

- 25 – 30 31 – 35 36 – 40
 41 – 45 46 – 50 50+

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης (εκτός ΕΣΔΔΑ)

- ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

4. Θέση

- Διοικητικός Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος
 Προϊστάμενος Διεύθυνσης Γενικός Διευθυντής

5. Σχολή αποφοίτησης

- ΕΣΔΔ
 ΕΣΤΑ

6. Έτος αποφοίτησης

- έως 1995 1996 – 2000
 2001 – 2005 2006 – σήμερα

7. Υπηρεσία τωρινής απασχόλησης

- A. Υπουργείο/ΟΤΑ:.....
B. Τμήμα:.....

8. Προϋπηρεσία

- A. Στο Δημόσιο:έτη
B. Στον Ιδιωτικό Τομέα:.....έτη

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

9. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ την απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα. Χρησιμοποιείστε την κλίμακα από το ένα έως το έξι όπου:

1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ,
4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα, 6=Δεν Γνωρίζω-Απαντώ

Προτάσεις	Απαντήσεις					
	1	2	3	4	5	6
Το ποσοστό των διαλέξεων, εισηγήσεων και συμμετοχής των σπουδαστών της σχολής απέδωσαν ένα ισορροπημένο πρόγραμμα.						
Η δομή του προγράμματος σπουδών (ο ρυθμός ανάπτυξης, η επιλογή και η ταξινόμηση των μαθημάτων) ήταν ικανοποιητική.						
Η υποδομή του εκπαιδευτικού προγράμματος (χώρος, τεχνικός εξοπλισμός, γραμματειακή υποστήριξη κτλ.) ήταν ικανοποιητική.						
Η μέθοδος εξέτασης των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκόμισα ήταν αντικειμενική.						
Οι γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησα κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου στη σχολή ήταν επαρκείς για τις ανάγκες της θέσης εργασίας που ανέλαβα αρχικά.						
Οι στόχοι του προγράμματος σπουδών επιτεύχθηκαν.						

10. Σε ποιον τομέα από τους παρακάτω θεωρείτε ότι σας βοήθησε περισσότερο η ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών; (μέχρι τρεις επιλογές)

- Στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων
- Στην εισαγωγή σε νέες μεθόδους διοίκησης
- Στην εισαγωγή σε μία νέα τεχνολογία
- Στην αύξηση της προσωπική μου αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Στη βελτίωση της κριτικής μου σκέψης
- Στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος
- Άλλο τι;

11. Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς θεωρείτε ότι το πρόγραμμα σπουδών χρήζει βελτίωσης και προς ποια κατεύθυνση; Προσδιορίστε. (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- Διάρκεια σπουδών:.....
- Θεματολογία μαθημάτων:.....
- Τεχνολογική υποδομή:.....
- Εκπαιδευτικό υλικό:.....
- Διάρκεια πρακτικής:.....
- Άλλο τι;

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΟΔΗΓΙΕΣ : Σημειώστε με X την αντίστοιχη απάντηση

12. Τα θέματα που καλυφθήκαν κατά την διάρκεια του προγράμματος σπουδών ήταν σχετικά με το σημερινό αντικείμενο εργασίας μου

- Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα Δεν γνωρίζω, δεν απαντώ

13. Εφαρμόζω στην εργασία μου τις δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκόμισα από το πρόγραμμα σπουδών

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ

14. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι αποτρεπτικοί παράγοντες στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων αυτών στην εργασία σας; . (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- Υποδομή Εργασιακό κλίμα
- Έλλειψη χρόνου Έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων
- Μη αναγνώριση από τον προϊστάμενο Δεν υπάρχουν αποτρεπτικοί παράγοντες
- Μη ανάθεση σχετικών καθηκόντων Άλλο τι;.....
- Μη ελευθερία πρωτοβουλιών

**15. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα σας ως απόφοιτοι της σχολής;
(η απάντησή σας μπορεί να είναι πολλαπλή)**

- Απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων
- Άμεση αναγνώριση από τον προϊστάμενο
- Άμεση αναγνώριση από τους συναδέλφους
- Ανάθεση πιο υπεύθυνων καθηκόντων
- Ελευθερία πρωτοβουλιών
- Άλλο τι;

16. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα μετά την αποφοίτησή σας από την σχολή στο ΙΝΕΠ;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

17. Πιστεύετε ότι θα χρειαστείτε να παρακολουθήσετε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα στο μέλλον για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων σας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

18. Εάν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα;

- 6 μήνες – 1 έτος
- 1 – 2 έτη
- 3 – 5 έτη
- Άνω των 5 ετών

19. Σύμφωνα με τη μέχρι τώρα εμπειρία σας, σε ποιους από τους παρακάτω τομείς, θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο η σχολή στο μέλλον, έτσι ώστε οι μελλοντικοί απόφοιτοι να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους; (η απάντησή σας μπορεί να είναι πολλαπλή)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Θεωρητική εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> Παρακίνηση υπαλλήλων |
| <input type="checkbox"/> Εργαστηριακή εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> Νομικά ζητήματα |
| <input type="checkbox"/> Πρακτική εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> Άλλο τι..... |
| <input type="checkbox"/> Πληροφορική | |
| <input type="checkbox"/> Διοίκηση ομάδων | |

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!