



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών
ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην
Δημόσια Διοίκηση**

Γεώργιος Μαρτίνος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών
ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην
Δημόσια Διοίκηση**

Γεώργιος Μαρτίνος, Α.Μ.:20027

Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής,
Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**Public Officials' education
as a factor in the development & implementation of Policies in
Public Administration**

Martinos Georgios, R.N.:20027

Supervisor: Alexopoulos Andreas, Associate Professor,
University of Western Attica, Department of Accounting and Finance.

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University
of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in
Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην Δημόσια Διοίκηση

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής
Αττικής

Βασίλειος Πανάγου, Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Χαρίκλεια Βαβούρα, Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και
Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 03/04/2023

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Βασίλειος Πανάγου	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Μαρτίνος Γεώργιος του Στυλιανού, με αριθμό μητρώου 20027, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

Μαρτίνος Γεώργιος

Στην Αντζυ & τον Βίκτορα

“Επιστήμη ποιητική ευδαιμονίας”

Πλάτων

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Ανδρέα Αλεξόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή, για την καθοδήγηση που μου προσέφερε και το χρόνο που διέθεσε δίνοντάς μου χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας.

Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική», για τη συμβολή τους στην επιστημονική και τεχνολογική μου συγκρότηση στα χρόνια της φοίτησής μου.

Οφείλω επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους εκείνους που συνέβαλαν είτε πρακτικά (π.χ. συμπλήρωση ερωτηματολογίων) είτε ψυχολογικά (βοήθεια και παραινέσεις) στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην Δημόσια Διοίκηση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η γενική έννοια της εκπαίδευσης, αποτελεί το σύνολο όλων των δραστηριοτήτων που έχουν σαν σκοπό τους την επίδραση με δομημένο και συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη και , στο χαρακτήρα του ανθρώπου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης αποκτώνται και αναπτύσσονται συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες που διαπλάθουν αξίες κοινωνικές αλλά και επαγγελματικές, όπως η ηθική, η ειλικρίνεια, ακεραιότητα χαρακτήρα, η αφοσίωση, ο επαγγελματισμός,

Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους με εξειδικευμένα προγράμματα, με συγκεκριμένους στόχους και στόχους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Στην εργασία που ακολουθεί γίνεται προσπάθεια για την αναγνώριση και την ανάδειξη της ανάγκης για εκπαίδευση στο χώρο του Δημόσιου Τομέα, μέσα από μια εξελικτική διαδικασία με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σημαντικοί Όροι: Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιος & Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας Εκπαίδευση, Επιμόρφωση, δια βίου μάθηση, Αποδοτικότητα, ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών

**Public Officials' education
as a factor in the development & implementation of Policies in
Public Administration**

Abstract

The general concept of education is the totality of all activities which have as their purpose the influence in a structured and concrete way on the thinking and character of man. From a technical point of view, through the process of education, specific knowledge and skills are acquired and developed which shape social and professional values such as ethics, honesty, integrity of character, loyalty, professionalism, The training is based on specific methods with specialized programmes, with specific goals and objectives within a specific time frame. The following paper attempts to identify and highlight the need for training in the public sector through an evolutionary process to improve performance and change organizational culture.

Keywords: Public Administration, Public & Wider Public Sector, Education, Training, Lifelong learning, Efficiency, Quality of services

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	XIII
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	XV
ABSTRACT	XVII
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	13
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	13
1.1 Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση & Εκπαίδευση	13
1.2 Σκοπός Εργασίας	14
1.3 Δομή Εργασίας.....	16
1.3.1 Πρώτο μέρος.....	17
1.3.2 Δεύτερο μέρος.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	19
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ	19
2.1 Εισαγωγή	19
2.2 Γενική - Τυπική εκπαίδευση (<i>Formal Learning</i>).....	20

2.2.1 Γενική εκπαίδευση ενηλίκων	20
2.3 Μη τυπική εκπαίδευση (<i>Non - Formal Learning</i>)	20
2.3.1 Φορείς Μη Τυπικής Εκπαίδευσης.....	20
2.4 Επαγγελματική Κατάρτιση	21
2.4.1 Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση & κατάρτιση (<i>Initial Vocational Education and Training - IVET</i>)	21
2.4.2 Συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση & κατάρτιση (<i>Continuing Vocational Education and Training - CVET</i>).....	22
2.5 Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (<i>Distance Education</i>).....	22
2.6 Ηλεκτρονική μάθηση (<i>E-Learning</i>).....	22
2.7 Δια βίου μάθηση (<i>Life - Long Learning</i>).....	23
2.8 Δια βίου συμβουλευτική (<i>Coaching</i>).....	23
2.9 Επιμόρφωση	23
2.10 Κατάρτιση κατά την εργασία (<i>On job training</i>).....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	25
ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΤΟΣ	25
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	25
3.1 Εισαγωγή	25
3.2 Είδη Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (βασισμένες στο Διαδίκτυο).....	26
3.2.1 Συγχρονισμένη ή σύγχρονη Εκπαίδευση.....	27
3.2.2 Ασύγχρονη Εκπαίδευση.....	28
3.2.3 Μικτή εκπαίδευση	29
3.3 Εκπαίδευση δια ζώσης (<i>In person Education</i>).....	29
3.3.1 Σεμινάριο (<i>Seminars</i>)	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	31

Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	31
4.1 Εισαγωγή	31
4.2 Αντίκτυπος.....	32
4.3 Ανταποδοτικότητα της Εκπαίδευσης	32
4.4 Αποτελεσματικότητα	33
4.5 Βασικοί τομείς ανάπτυξης	33
4.6 Το μέλλον της δημόσιας υπηρεσίας.....	35
4.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence).....	37
4.7.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και Δημόσιος Τομέας.....	40
4.8 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence)	41
4.8.1 Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence) και Δημόσια Διοίκηση	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	46
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ	
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	46
5.1 Εισαγωγή	46
5.2 Σύγχρονες Δεξιότητες	48
5.3 Hard Skills Vs. Soft Skills.....	49
5.3.1 Κάθετες δεξιότητες	50
5.3.2 Οριζόντιες δεξιότητες	50
5.3.3 Η πλευρά του “εργοδότη”	51
5.3.4 Η σημαντικότητα των δεξιοτήτων και ο συνδυασμός τους	52
5.4 Common Assessment Framework (CAF) – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	53
5.4.1 Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης και Βελτίωσης	55
5.5 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020».....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	58
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΟΛΟΙ & ΟΝΤΟΤΗΤΕΣ	58
6.1 Εισαγωγή	58
6.2 ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)	58
6.2.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή	58
6.2.2 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)	61
6.2.3 Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)	62
6.2.4 Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης & Καινοτομιών (ΙΤΕΚ)	63
6.3 Ακαδημίες (ΑΑΔΕ - Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία)	64
6.4 Πανεπιστημιακές & Μεταπτυχιακές σπουδές από Δημόσιους & Ιδιωτικούς φορείς	65
6.5 Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί και Διεθνείς Οργανώσεις.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	70
ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	70
7.1.Εισαγωγή	70
7.1.1 Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά ερωτήματα	70
7.1.2 Ερευνητική Προσέγγιση και Εργαλεία	70
7.1.3 Στοιχεία έρευνας	71
7.1.4 Ενότητες ερωτηματολογίου	71
7.2 Ανάλυση Περιγραφικής στατιστικής	71
7.3 Επαγωγική στατιστική	89
7.3.1 Έλεγχος αξιοπιστίας.....	89
7.3.2 Έλεγχος κατανομής.....	89
7.3.3 Συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία.....	92
7.3.4 Συσχετίσεις με το φύλο	96
7.3.5 Συσχετίσεις με την ηλικία	96
7.3.6 Συσχετίσεις με το επίπεδο εκπαίδευσης	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	114
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	114
8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	114
8.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	115
8.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	116
8.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	118
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	127
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	128
ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	131

Συντομογραφίες Αγγλικής Γλώσσας

A.D.D.I.E.	Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate
A.I.	Artificial Intelligence
APPAM	Association for Public Policy Analysis and Management
APSA	American Political Science Association
ASPA	American Society for Public Administration
C.V.E.T	Continuing Vocational Education and Training
CAF	Common Assessment Framework
Cedefop	European Centre for the Development of Vocational Training
E.I.	Emotional Intelligence
EAPAA	European Association for Public Administration Accreditation
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public Administration
I.V.E.T.	Initial Vocational Education and Training
IIAS	International Institution of Administrative Sciences
IPPA	International Public Policy Association
MIA	Master of International Affairs
MPA	Master of Public Administration
MPAff	Master of Public Affairs
MPEP	Master of Public Economics & Policy
MPP	Master of Public Policy
MPS	Master of Public Service
MUP	Master of Urban Planning
NAPA	National Academy of Public Administration
TEPSA	Trans European Policy Studies Association
TQM	Total Quality Management
V.O.I.P.	Voice Over Internet Protocol
W.B.T.	Web Based Training

Συντομογραφίες Ελληνικής Γλώσσας

Α.Α.Δ.Ε.	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΓΕ.Λ	Γενικό Λύκειο
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ε.Σ.Δ.Δ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Π.Α.	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ε.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ε.Τ.Π.Α.	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΠΑ.Λ	Επαγγελματικό Λύκειο
Ι.Ε.Κ.	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΙΝ.ΤΕΚ	Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης & Καινοτομιών
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ο.Ο.Σ.Α	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Σ.Ε.Κ.	Σχολή Επαγγελματικής Κατάρτισης
Τ.Ν.	Τεχνητή Νοημοσύνη
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογία της Πληροφορίας & Επικοινωνίας

Κατάλογος Πινάκων

- 7.1 Μέσες τιμές (**Median**) και τυπικές αποκλίσεις (**Standard Deviation**) για τις απόψεις των συμμετεχόντων για την εκπαίδευση και την διοίκηση, και την εκπαίδευση και την ηγεσία
- 7.2 Έλεγχος αξιοπιστίας
- 7.3 Έλεγχος κατανομής
- 7.4 Συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία
- 7.5 Συσχετίσεις **Mann-Whitney** για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το φύλο
- 7.6 **Chi-square** tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το φύλο
- 7.7 Συσχετίσεις **Kruskal-Wallis** για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα την ηλικία
- 7.8 **Chi-square** tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα την ηλικία
- 7.9 Συσχετίσεις **Kruskal -Wallis** για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το εκπαιδευτικό επίπεδο
- 7.10 **Chi-square** tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το εκπαιδευτικό επίπεδο

Κατάλογος Διαγραμμάτων

- 7.1** Φύλο
- 7.2** Εργασία στον δημόσιο ή/και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα
- 7.3** Ηλικία
- 7.4** Επίπεδο εκπαίδευσης
- 7.5** Υπηρεσία απασχόλησης
- 7.6** Επαγγελματική εκπαίδευση στην υπηρεσία απασχόλησης
- 7.7** Τρόποι συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις
- 7.8** Τρόποι επαγγελματικής εκπαίδευσης/επιμόρφωσης
- 7.9** Αποδοτικότεροι παράγοντες για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης
- 7.10** Απόψεις για τη συχνότητα πιστοποίησης/επαναπιστοποίησης των γνωστικών αντικειμένων των δημοσίων λειτουργών για τη θέση απασχόλησής τους
- 7.11** Παράγοντες για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης για τους δημοσίους λειτουργούς
- 7.12** Απόψεις σχετικά με το ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/προαγωγή
- 7.13** Απόψεις σχετικά με το ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη
- 7.14** Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας
- 7.15** Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης
- 7.16** Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης
- 7.17** Απόψεις σχετικά με το ότι οι τρόποι διοίκησης και οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση

- 7.18** Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των πολιτικών διακυβέρνησης στους δημόσιους λειτουργούς
- 7.19** Απόψεις σχετικά με το ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο διοίκησης
- 7.20** Απόψεις σχετικά με το ότι οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των δημοσίων λειτουργών συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες
- 7.21** Απόψεις σχετικά με το ότι οι πολιτικές διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση
- 7.22** Απόψεις σχετικά με το ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της δημόσιας διοίκησης
- 7.23** Απόψεις σχετικά με το ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της δημόσιας διοίκησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση θεωρείται ζωτικό στοιχείο της κοινωνίας μας, με τη δυνατότητα να επηρεάσει θετικά τόσο τα άτομα όσο και τις κοινότητες. Είναι η διαδικασία μετάδοσης γνώσεων, δεξιοτήτων και αξιών στους ανθρώπους, συνήθως μέσω επίσημων ή ανεπίσημων μεθόδων. Η εκπαίδευση επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτύξουν τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους, να βελτιώσουν την κατανόηση του κόσμου γύρω τους και να γίνουν ικανοί να συμβάλουν παραγωγικά στην κοινωνία.

Η σημασία της εκπαίδευσης μπορεί να φανεί σε διάφορες πτυχές της ζωής. Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχει στα άτομα τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την επιδίωξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης και αυξημένες αποδοχές. Βοηθά επίσης τους ανθρώπους να κατανοήσουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους ως πολίτες, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία μιας δημοκρατικής κοινωνίας. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να προάγει την κοινωνική και πολιτισμική ευαισθητοποίηση, την ανεκτικότητα και την κατανόηση, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση μιας πιο περιεκτικής και συνεκτικής κοινωνίας.

Επιπλέον, η εκπαίδευση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε βελτίωση της υγείας, μείωση της φτώχειας και αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης. Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στα άτομα, τις οικογένειες, τις κοινότητες και το έθνος στο σύνολό του.

Εν κατακλείδι, η εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο για την προσωπική και κοινωνική ανάπτυξη. Εξοπλίζει τα άτομα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να επιτύχουν στη ζωή και να συνεισφέρουν πολύτιμα στην κοινωνία. Η εκπαίδευση είναι μια δια βίου διαδικασία και η συνεχής επιδίωξή της μπορεί να εμπλουτίσει τη ζωή των ατόμων και να προωθήσει την κοινωνική και οικονομική πρόοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση & Εκπαίδευση

Η λειτουργία του κράτους εμφανίζει διαχρονικά την ανάγκη της προσαρμογής, ακολουθώντας σύμφωνα πάντα με τις νέες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε εποχή. Η ανάγκη αυτή γίνεται πολύ περισσότερο επιβεβλημένη σήμερα, δεδομένων των ταχύτατων αλλαγών που συμβαίνουν παράλληλα και σχεδόν ταυτόχρονα σε πολλά και διαφορετικά πεδία, κυρίως εξαιτίας των νέων τεχνολογιών. Σημαντικός παράγοντας που επίσης επηρεάζει την ταχύτητα των μεταβολών αποτελεί και η συμμετοχή της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η προσπάθεια λειτουργίας της Ε.Ε, εν μέρει, ως εν δυνάμει υπερεθνικός οργανισμός προβάλλοντας την εναρμόνιση λειτουργιών και διαδικασιών των κρατών-μελών επιταχύνει την ανάγκη του εκσυγχρονισμού.

Αν και υποστηρίζεται η συμπίεση των λειτουργιών των συμμετεχόντων στις εθνικές δημόσιες διοικήσεις, προς το παρόν δεν είναι τυπικά επιβεβλημένη ακόμη. Η προσπάθεια αυτή επειδή εμφανώς καθυστερεί έχει κατευθύνει το παραγόμενο διοικητικό έργο προς την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την βελτίωση της χρήσης πόρων, κυρίως οικονομικών (Maor and Stevens, 1997).

Η διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται ως αποτέλεσμα της ομαδικότητας. Από την εμπιστοσύνη που δημιουργείται μεταξύ των υπουργών και των υπαλλήλων τους, μέχρι την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, μεταξύ της εθνικής πολιτικής και των τοπικών φορέων υλοποίησης, κανένας δημόσιος υπάλληλος δεν πρέπει να είναι ή να αισθάνεται απομονωμένος .

Ποτέ δεν ήταν πιο σημαντικό να επενδύσουμε στην κοινή γνώση και την εμπειρογνωμοσύνη των σημερινών και μελλοντικών ηγετών και στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Η υλοποίηση των σχεδίων των κυβερνήσεων για την ανανέωση - ανάκτηση του χαμένου εδάφους στην εκπαίδευση, τη δικαιοσύνη και την ανάπτυξη υγεία τους - πρέπει να δημιουργήσουν μια τελείως νέα τοποθέτηση νέα τοποθέτηση της χώρας μας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο Ευρωπαϊκό γίγνεσθαι.

Η προσπάθεια αυτή οφείλει να είναι ενιαία και η επιτάχυνση της προόδου απαιτεί συνολικά το προσωπικό να είναι εξοπλισμένο για την κοινή αποστολή που διαμορφώνεται και την επίτευξη της αριστείας. Τα τελευταία χρόνια η Δημόσια Διοίκηση και οι δημόσιοι υπάλληλοί της χώρας μας δοκιμάστηκαν σε συνθήκες τεράστιας πίεσης και ανταποκρίθηκαν με σημαντικά αποτελέσματα. Η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού ήταν και εξακολουθεί να είναι απαραίτητη για αυτές τις πρωτοφανείς στιγμές στην πρόσφατη ιστορία. Η πρόκληση τώρα είναι να παραμείνουμε ευέλικτοι και ταυτόχρονα αποτελεσματικοί μέσω μιας πιο «λιτής» Δημόσια Διοίκησης από αυτήν που είχαμε δημιουργήσει όταν ξεκινήσαμε να αντιμετωπίζουμε την πρόσφατη και μακρόχρονη κρίση.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εστιάζοντας στις δεξιότητες, τις φιλοδοξίες και την καινοτομία - από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών έως την αναβάθμιση της εκπαίδευσής του δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, και την τοποθέτηση των τεκμηριωμένων δεδομένων και της επιστήμης ως επίκεντρο. Για πρώτη ίσως φορά στην ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας μας θα πρέπει να έχουμε ένα κοινό πρόγραμμα σπουδών, και μία ενιαία «σχολή» δεξιοτήτων. Τα παραπάνω αιτιολογούν και παρέχουν αυτό που οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν και να κάνουν, για να διαπρέψουν σε όλα, από τα θεμέλια της δημόσιας διοίκησης μέχρι τα πιο εξειδικευμένα τεχνοκρατικά έργα. Η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να αποτελέσουν βασικό άξονα του εκπαιδευτικού προγραμματισμού. Καθορίζοντας επακριβώς τι απαιτεί η διοίκηση και η χώρα από τα όλα τα στελέχη ανεξαρτήτως που την αποτελούν.

1.2 Σκοπός Εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης, και παράλληλα να εξετάσει την εκπαίδευση και την κατάρτιση των υπαλλήλων στον Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Μέσα απ' αυτή την οδό γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό αφού προσφέρει σ' αυτό σημαντικές ωφέλειες. Σ' αυτές συγκαταλέγονται η καλύτερη κοινωνική συμπεριφορά, η αξιοποίηση της τεχνογνωσίας, η προσαρμογή στις δυσχέρειες. Η κυριότερη όμως, είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία είναι εμφανέστερη σε μεγάλο ποσοστό, μετά την παρακολούθηση ολοκληρωμένων σεμιναρίων - προγραμμάτων που πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, είτε από ιδιωτικούς πιστοποιημένους φορείς είτε από φορείς του δημοσίου. Συνέπεια αυτής της προσπάθειας για καταγραφή των αποτελεσμάτων της

εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα, είναι να τονιστεί εμμέσως και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την χρησιμότητα των προγραμμάτων και πρέπει να πραγματοποιείται, κατά κύριο λόγο, από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους.

Η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών στη δημόσια διοίκηση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν καλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για τη διαμόρφωση και την εκτέλεση πολιτικών που αντιμετωπίζουν πολύπλοκα προβλήματα και ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, αποτελεί βασικό στοιχείο της δημόσιας διοίκησης, καθώς πρόκειται για έναν τομέα που απαιτεί εκτεταμένη κατάρτιση, έρευνα και εμπειρογνωμοσύνη.

Η εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων τους επιτρέπει να κατανοούν και να αναλύουν αποτελεσματικά τα προβλήματα, να αξιολογούν τις υφιστάμενες πολιτικές και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις με βάση έγκυρα και αξιόπιστα δεδομένα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι με ειδικευμένη εκπαίδευση έχουν το πλεονέκτημα ότι είναι εφοδιασμένοι με σχετικές γνώσεις και τεχνική τεχνογνωσία που τους επιτρέπουν να εντοπίζουν τις καλύτερες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση σύνθετων ζητημάτων πολιτικής.

Οι πτυχιούχοι με εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση διαθέτουν βασικές γνώσεις στη δημόσια πολιτική, τα δημόσια οικονομικά, το δημόσιο δίκαιο και τη δημόσια διοίκηση, οι οποίες είναι οι βασικές έννοιες που καθοδηγούν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή πολιτικών. Περαιτέρω, η εκπαίδευση παρέχει επίσης καλή κατανόηση του πολιτικού περιβάλλοντος, και με αυτή τη γνώση, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να περιηγηθούν στη δυναμική των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Η εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση δίνει επίσης έμφαση στη σημασία των ηθικών εκτιμήσεων, της κοινωνικής ευθύνης και της λογοδοσίας, οι οποίες αποτελούν βασικές αξίες στην ανάπτυξη, την εκτέλεση και την αξιολόγηση της πολιτικής. Οι δημόσιοι υπάλληλοι με καλή εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να λαμβάνουν αποφάσεις που αντικατοπτρίζουν αυτές τις αξίες, διασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές που εφαρμόζουν είναι δίκαιες, δίκαιες και ισότιμες.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικών στη δημόσια διοίκηση. Η εκπαίδευση τους παρέχει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για

τη διαμόρφωση και την εκτέλεση πολιτικών που αντιμετωπίζουν σύνθετα προβλήματα και ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες. Συνεπώς, υπάρχει ανάγκη να επενδύσουμε στην εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων, ιδίως στις αναπτυσσόμενες χώρες, για να ενισχύσουμε την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης.

1.3 Δομή Εργασίας

Στο πόνημα αυτό γίνεται προσπάθεια για την αναγνώριση και την ανάδειξη της ανάγκης για εκπαίδευση στο χώρο του Δημόσιου Τομέα, μέσα από μια εξελικτική διαδικασία με σκοπό την βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Αποτελείται ουσιαστικά από δύο κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της εκπαίδευσης, ποια είναι τα είδη που την αποτελούν, με ποιους τύπους παρουσιάζεται. Πως οριοθετείτε μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ποιες είναι οι αναγνωρισμένες διαδρομές που μπορούν να ακολουθήσουν οι απασχολούμενοι σε υπηρεσίες του Δημοσίου, πάντα υπό το πρίσμα της Δημόσιας Διοίκησης. Διευκρινίζονται και αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να κατέχει σημανίονσα βαρύτητα ως μέρος της παραγωγικής διαδικασίας για όλον τον εργασιακό βίο του απασχολούμενου και τις αυξανόμενες ανάγκες για απόκτηση νέων ικανοτήτων καθώς και για βελτίωση και επανακατάρτιση των υφιστάμενων.

Στο δεύτερο μέρος αναλύονται τα στοιχεία που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, ώστε να στοιχειοθετηθούν τα ευρήματα και με την αξιοπιστία των στατιστικών αποτελεσμάτων τους να προβούμε σε συμπεράσματα, τα οποία με την σειρά τους θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν ώστε να αποτελέσουν μέρος νέων ερευνών και βελτίωσης της γνώσης μας γι' αυτά.

Περιγράφονται και διευκρινίζονται οι βασικές κατηγορίες μάθησης ώστε να είναι διακριτοί οι λόγοι επιλογής του καθενός από αυτούς. Αναγνωρίζονται οι φορείς που έχουν την δυνατότητα και την ικανότητα να τους προσφέρουν. Ακολούθως αναλύεται η σημαντική διαφορά μεταξύ των τρόπων και των ειδών εκπαίδευσης, αιτία παρερμηνειών ακόμη και συγκρούσεων για την καταλληλότητα χρήσης καθενός από αυτούς.

Σκιαγραφούνται οι εκπαιδευτικές επιλογές που δυνητικά μπορούν να λάβουν οι εργαζόμενοι είτε εντός είτε εκτός του εργασιακού τους πεδίου, μέσα από σύγχρονες διαδρομές, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί με τις παρούσες συνθήκες και ανάγκες.

Αναγνωρίζονται οι επαγγελματικοί – επιχειρηματικοί λόγοι για τους οποίους η συνεχής μάθηση αποτελεί κύριο συστατικό της αποτελεσματικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Μέσω της ανάγκης αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης των γνώσεων, ικανοτήτων, και δεξιοτήτων που διαθέτει ο καθένας, προκύπτει η επιβεβλημένη ανάγκη για την δια βίου κατάκτηση και ανανέωση τους , ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της κάθε εποχής, διατηρώντας υψηλά τα επίπεδα ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Η ανθρωποκεντρική αντιμετώπιση των πάσης φύσεως υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του Δημοσίου, όπως οι νέες καταστάσεις επιτάσσουν, δημιουργούν απαιτήσεις για ικανότητες-χαρακτηριστικά γνωστά περισσότερο ως hard & soft skills που συνδυάζουν τεχνικές γνώσεις αλλά κοινωνικές δεξιότητες. Το μείγμα αυτό δημιουργεί το νέο επαγγελματικό προφίλ που θα πρέπει να διαθέτει κάθε δημόσιος λειτουργός.

Τέλος, τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών και της κοινωνίας της πληροφορίας ως εφόδιο για την ταχύτερη, ορθολογικότερη, πιο οικολογική και ποιοτικότερη άσκηση των εργασιών του δημοσίου, ακολουθούμενα από το νέο προφίλ και κυρίως τον νέο τρόπο σκέψης που απαιτείται θα οδηγήσουν τον Δημόσιο Τομέα με σταθερά βήματα στις νέες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει.

1.3.1 Πρώτο μέρος

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική άποψη της εκπαίδευσης στην σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, ο σκοπός του παρόντος πονήματος και η διάρθρωση του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται οι τύποι της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης όπως αυτά συναντώνται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

Ακολούθως στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τα είδη της εκπαίδευσης όπως αυτά συναντώνται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημαντικότητα της εκπαίδευσης στον Δημόσιο τομέα, οι τομείς ανάπτυξης της καθώς και οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η εκπαίδευση στον δημόσιο τομέα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά των σύγχρονων βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται και η ποιοτική αξιολόγηση τους μέσα από συγκεκριμένα πλαίσια.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εκπαιδευτικές οδοί που μπορούν να ακολουθηθούν για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης γίνεται λόγος σε

οργανισμούς και οργανώσεις που αναδεικνύουν την σημαντικότητα της εκπαίδευσης προοπτικές στον χώρο του δημοσίου.

1.3.2 Δεύτερο μέρος

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από έβδομο κεφάλαιο που περιλαμβάνει την ερευνητική προσπάθεια πεδίου με τη στατιστική ανάλυση της, τόσο με την χρήση περιγραφικής όσο και επαγωγικής στατιστικής, τον σκοπό της έρευνας, τα στοιχεία που προέκυψαν καθώς και συσχετισμούς των ευρημάτων.

Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και την ανάλυση της, τα γενικότερα συμπεράσματα καθώς και προτάσεις που πιθανόν να βοηθήσουν τις περεταίρω έρευνες του συγκεκριμένου αντικειμένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ

2.1 Εισαγωγή

Η έννοια της εκπαίδευσης, όπως αυτή καταγράφεται στο λεξικό της Ακαδημίας Αθηνών, προσδιορίζεται ως «μια συστηματική, οργανωμένη και χρονικά καθορισμένη διαδικασία μετάδοσης γνώσεων, αξιών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η οποία υλοποιείται από την πολιτεία ή άλλους φορείς» (Χρηστικό Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας, 2016). Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. (2001) εκπαίδευση ορίζεται ως οργανωμένη και διαρκής επικοινωνία που έχει σχεδιαστεί για να επιφέρει μάθηση. Η επικοινωνία σε αυτό το πλαίσιο απαιτεί μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που περιλαμβάνει τη μεταφορά πληροφοριών (μηνύματα, ιδέες, γνώσεις, στρατηγικές κ.λ.π).

Ως οργανωμένη εκπαίδευση εννοείται η σχεδιασμένα σε ένα μοτίβο ή ακολουθία με καθορισμένους στόχους ή προγράμματα σπουδών που εμπλέκουν έναν εκπαιδευτικό φορέα που οργανώνει τη μαθησιακή διαδικασία και/ή εκπαιδευτικούς που απασχολούνται για να οργανώσουν συνειδητά την επικοινωνία. Διαρκής σημαίνει ότι η μαθησιακή εμπειρία έχει τα στοιχεία της διάρκειας και της συνέχειας.

Η μάθηση/εκπαίδευση λαμβάνεται ως οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά, τις πληροφορίες, τη γνώση, την κατανόηση, τις στάσεις, τις δεξιότητες ή τις ικανότητες που μπορούν να διατηρηθούν και δεν μπορούν να αποδοθούν στη φυσική ανάπτυξη ή στην ανάπτυξη κληρονομικών προτύπων συμπεριφοράς. Με την ευρεία έννοια, η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να περιλαμβάνει επίσημους τύπους επαγγελματικής εκπαίδευσης, συνήθως μεταδευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που οδηγεί σε προσόντα ή πτυχία/πιστοποιητικά που απαιτούνται για την απόκτηση ή τη διατήρηση της απασχόλησης.

Η επαγγελματική εξέλιξη μπορεί επίσης να έχει τη μορφή προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης πριν από την ανάληψη υπηρεσίας ή κατά την διάρκεια της. Αυτά τα προγράμματα μπορεί να είναι επίσημα ή άτυπα, ομαδικά ή εξατομικευμένα. Τα άτομα μπορεί να επιδιώξουν την επαγγελματική ανάπτυξη είτε ανεξάρτητα είτε μέσω προγραμμάτων που μπορεί να προσφέρονται από τις ίδιες τις υπηρεσίες/οργανισμούς καθώς και από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Η επαγγελματική εκπαίδευση στην

εργασία μπορεί να αναπτύξει νέες δεξιότητες ή και να ενισχύσει υφιστάμενες. Παράλληλα μπορεί να βοηθήσει σε απόκτηση δεξιοτήτων που χαρακτηρίζονται ως ηγετικές δεξιότητες, καθώς και δεξιότητες εργασίας. Μερικά παραδείγματα για δεξιότητες διαδικασίας είναι οι «δεξιότητες αποτελεσματικότητας», «δεξιότητες ομαδικής λειτουργίας» και «δεξιότητες σκέψης συστημάτων» κ.α.

2.2 Γενική - Τυπική εκπαίδευση (*Formal Learning*)

Η έννοια της Γενικής εκπαίδευσης σύμφωνα με τον νόμο, (Ν. 3879/2010, αρ. 2) χαρακτηρίζεται ως εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας. Στην τυπική εκπαίδευση εντάσσεται και η γενική τυπική εκπαίδευση ενηλίκων.

2.2.1 Γενική εκπαίδευση ενηλίκων

Σύμφωνα με τον ίδιο νόμο, η γενική εκπαίδευση ενηλίκων, περιλαμβάνει όλες τις οργανωμένες μαθησιακές δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενηλίκους και στοχεύουν στον εμπλουτισμό γνώσεων, στην ανάπτυξη και βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου και της ιδιότητας του ενεργού πολίτη, καθώς και στην άμβλυνση των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων. Παρέχεται από φορείς της τυπικής εκπαίδευσης και από φορείς της μη τυπικής εκπαίδευσης.

2.3 Μη τυπική εκπαίδευση (*Non - Formal Learning*)

Είναι η εκπαίδευση που παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την αρχική επαγγελματική κατάρτιση, τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και τη γενική εκπαίδευση ενηλίκων.

2.3.1 Φορείς Μη Τυπικής Εκπαίδευσης

Στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης, δηλαδή της εκπαίδευσης που παρέχεται σε οργανωμένο εκπαιδευτικό πλαίσιο εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και

μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο, φορείς παροχής υπηρεσιών είναι:

- Η Σχολή Επαγγελματικής Κατάρτισης (Σ.Ε.Κ.) η οποία παρέχει αρχική επαγγελματική κατάρτιση στους απόφοιτους της υποχρεωτικής τυπικής εκπαίδευσης
- Το Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) το οποίο παρέχει αρχική επαγγελματική κατάρτιση στους απόφοιτους της τυπικής μη υποχρεωτικής Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ΓΕΛ και ΕΠΑΛ καθώς και των Σ.Ε.Κ.
- το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης το οποίο παρέχει συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, γενική εκπαίδευση ενηλίκων, επαγγελματικό προσανατολισμό και δια βίου συμβουλευτική
- Το Κολλέγιο, το οποίο παρέχει μη τυπική εκπαίδευση, (σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου Θ' του άρθρου πρώτου του ν.4093/2012), στους αποφοίτους της τυπικής μη υποχρεωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι ανωτέρω φορείς μπορεί να είναι δημόσιοι ή ιδιωτικοί. [Οι ιδιωτικοί φορείς μη τυπικής εκπαίδευσης αδειοδοτούνται σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου Θ' του άρθρου πρώτου του ν.4093/2012(Α' 222)]. Η εποπτεία των φορέων, δημοσίων και ιδιωτικών και η αρμοδιότητα διαμόρφωσης του εκπαιδευτικού πλαισίου ανήκει στη Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, ενώ η πιστοποίηση των «εισροών» τους στον ΕΟΠΠΕΠ και στις υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και των «εκροών» τους στον ΕΟΠΠΕΠ.

2.4 Επαγγελματική Κατάρτιση

Εστιάζει στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς εργασίας ενισχύοντας τις προοπτικές απασχόλησης. Η Επαγγελματική Κατάρτιση διαχωρίζεται στην Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση και στη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση.

2.4.1 Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση & κατάρτιση (*Initial Vocational Education and Training - IVET*)

Είναι η γενική ή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση που παρέχεται στο πλαίσιο του συστήματος αρχικής εκπαίδευσης, συνήθως πριν από την έναρξη της επαγγελματικής ζωής. Στην αρχική κατάρτιση εμπίπτουν και ορισμένες περιπτώσεις κατάρτισης μετά την έναρξη της επαγγελματικής ζωής (π.χ. επανακατάρτιση). Η αρχική

εκπαίδευση και κατάρτιση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε επίπεδο της γενικής ή της επαγγελματικής εκπαιδευτικής, είτε πρόκειται για πλήρη φοίτηση σε σχολή, είτε για εναλλασσόμενη κατάρτιση πορείας ή μαθητείας. (Cedefop, 2008)

2.4.2 Συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση & κατάρτιση (*Continuing Vocational Education and Training - CVET*)

Εκπαίδευση ή κατάρτιση που πραγματοποιείται μετά την Αρχική Εκπαίδευση ή την ένταξη στην εργασία, και η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση ή την αναβάθμιση γνώσεων ή/και ικανοτήτων, στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων για την αλλαγή καριέρας ή την επανακατάρτιση και στη συνέχιση της προσωπικής ή επαγγελματικής ανάπτυξης. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση είναι μέρος της δια βίου μάθησης και μπορεί να περιλαμβάνει οποιοδήποτε είδος εκπαίδευσης (γενική, εξειδικευμένη ή επαγγελματική, τυπική ή μη τυπική, κτλ.). Είναι ουσιώδους σημασίας για την απασχολησιμότητα των ατόμων (Cedefop, 2004).

2.5 Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση (*Distance Education*)

Ο όρος εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά τις οποίες ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε μια φυσική απόσταση από τον εκπαιδευτή του και χρησιμοποιεί κάποιας μορφής τεχνολογία (κατά βάση Η/Υ) για να επικοινωνήσει μαζί του και να έχει πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό. Σήμερα, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση υλοποιείται σχεδόν αποκλειστικά με την υποστήριξη του υπολογιστή, και πιο συγκεκριμένα σε διαδικτυακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, τείνει να είναι ταυτόσημη με την έννοια της ηλεκτρονικής μάθησης (e-Learning). (Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Εκπαίδευση Ενηλίκων, Αθήνα 2006)

2.6 Ηλεκτρονική μάθηση (*E-Learning*)

Μάθηση που υποστηρίζεται από τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ). Ο όρος ηλεκτρονική μάθηση δεν περιορίζεται μόνο στον "ηλεκτρονικό αλφαριθμητισμό" (απόκτηση δεξιοτήτων ΤΠΕ). Μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες της μιας διαταξικές και υβριδικές μεθόδους: χρήση λογισμικού, διαδικτύου, CD-ROM, μάθηση σε απευθείας σύνδεση (OnLine) και οποιοδήποτε άλλο ηλεκτρονικό ή διαδραστικό μέσο. Η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για μάθηση και

κατάρτιση εξ αποστάσεως, όπως επίσης για την υποστήριξη της μάθησης πρόσωπο με πρόσωπο (Cedefop, 2008).

2.7 Δια βίου μάθηση (*Life - Long Learning*)

Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση.

2.8 Δια βίου συμβουλευτική (*Coaching*)

Η επιστημονική βοήθεια, στήριξη και ενδυνάμωση που παρέχεται στα άτομα στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης, έτσι ώστε να προσδιορίζουν και να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς και τους επαγγελματικούς στόχους τους.

2.9 Επιμόρφωση

Το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδέονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων, που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τον εμπλουτισμό, την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών – θεωρητικών ή πρακτικών επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων. (Μαυρογιώργος, 1999)

2.10 Κατάρτιση κατά την εργασία (*On job training*)

Η εκπαίδευση στην εργασία βοηθά στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου και στην ευημερούσα ανάπτυξη του οργανισμού. Η εκπαίδευση στην εργασία είναι μια μορφή εκπαίδευσης που παρέχεται στο χώρο εργασίας. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα γίνουν μέρος. Οι εργαζόμενοι αποκτούν επίσης πρακτική εμπειρία χρησιμοποιώντας μηχανήματα, εξοπλισμό, εργαλεία, υλικά κλπ. Μέρος της εκπαίδευσης στην εργασία είναι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που εμφανίζονται κατά την εκτέλεση της εργασίας. Ένας έμπειρος υπάλληλος ή ένας διευθυντής εκτελεί το ρόλο του μέντορα

που μέσω γραπτών ή προφορικών οδηγιών και επιδείξεων μεταβιβάζει τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του που αφορούν την εταιρεία στον νέο υπάλληλο. Η εκτέλεση της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και όχι στην τάξη, δημιουργεί ένα περιβάλλον χωρίς άγχος για τους εργαζόμενους.

Η εκπαίδευση στην εργασία είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος εκπαίδευσης στις περισσότερες από τις ανεπτυγμένες χώρες. Η αποτελεσματικότητά της βασίζεται στη χρήση υπάρχοντων εργαλείων στο χώρο εργασίας , μηχανήματα, έγγραφα και εξοπλισμός και τη γνώση των ειδικών που εργάζονται σε αυτόν τον τομέα. Η εκπαίδευση στην εργασία είναι εύκολο να οργανωθεί και να διαχειριστεί και απλοποιεί τη διαδικασία προσαρμογής στο νέο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση στην εργασία χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για πρακτικές εργασίες. Είναι οικονομική και δεν απαιτεί ειδικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται συνήθως για μια συγκεκριμένη εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

3.1 Εισαγωγή

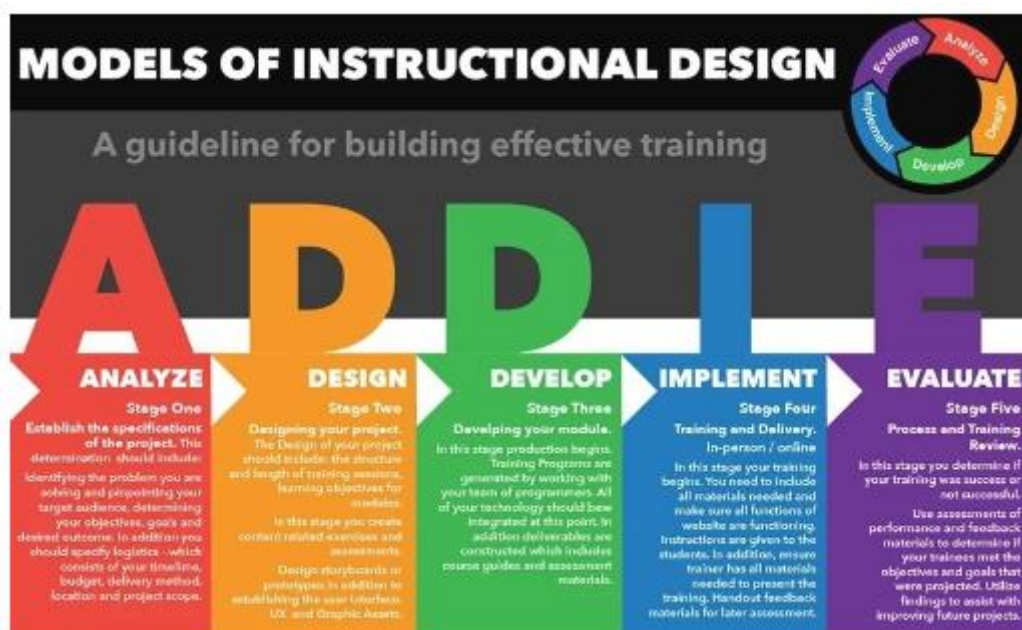
Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνεπάγονται τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών, των ατόμων ή/και των ομάδων μέσα σε αυτούς. Η εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ότι σχετίζεται με άμεσες αλλαγές στην οργανωτική αποτελεσματικότητα μέσω οργανωμένης διδασκαλίας, ενώ η ανάπτυξη σχετίζεται με την πρόοδο μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων. Ενώ η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν τεχνικά διαφορετικούς ορισμούς, τα δύο αυτά στοιχεία χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά ή/και μαζί. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη ήταν ιστορικά θέματα της εκπαίδευσης ενηλίκων και της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, αλλά τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουν συνδεθεί στενά με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση ταλέντων, την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, τους ανθρώπινους παράγοντες και τη διαχείριση γνώσης. (Aguinis, Kraiger, 2009)

Αυτές οι τεχνικές ενεργητικής μάθησης περιλαμβάνουν τη διερευνητική (ανακαλυπτική) μάθηση, εκπαίδευση διαχείρισης σφαλμάτων, καθοδηγούμενη εξερεύνηση και εκπαίδευση δεξιοτεχνίας. Τα τυπικά έργα στον τομέα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη στελεχών και εποπτείας - διαχείρισης, προσανατολισμό νέων εργαζομένων, εκπαίδευση επαγγελματικών δεξιοτήτων, τεχνική/επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών. Η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε οργανισμούς υψηλού κύρους όπως χαρακτηρίζονται οι υπηρεσίες του δημοσίου. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι απαιτούν διαφορετικά επίπεδα και είδη ανάπτυξης προκειμένου να εκπληρώσουν τον εργασιακό τους ρόλο στον οργανισμό. Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάποιο είδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση για να διατηρήσουν αποτελεσματική απόδοση ή να προσαρμοστούν σε νέους τρόπους ή εργασία και να παραμείνουν παρακινημένοι και αφοσιωμένοι.

Η προσέγγιση σχεδιασμού εκπαιδευτικών συστημάτων (συχνά αναφέρεται ως μοντέλο ADDIE το οποίο προκύπτει από το αρτικόλεξο Analyze, Design, Develop, Implement, Evaluate) είναι εξαιρετική για το σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων μάθησης και χρησιμοποιείται για εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία σχεδιασμού, ανάπτυξης και παροχής μαθησιακού περιεχομένου.

Υπάρχουν 5 φάσεις στο μοντέλο ADDIE:

- (1) Αξιολόγηση αναγκών,
- (2) Σχεδιασμός προγράμματος,
- (3) Ανάπτυξη προγράμματος,
- (4) Παράδοση ή εφαρμογή εκπαίδευσης και
- (5) Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.



Σχήμα 1

ADDIE MODEL

3.2 Είδη Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (βασισόμενες στο Διαδίκτυο)

Η εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου (*Web Based Training*), είναι μια μορφή διαδικτυακής εκπαίδευσης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να μαθαίνουν οποτεδήποτε, οπουδήποτε, παρέχοντας απaráμιλλη ευελιξία. Το **WBT** μπορεί να παραδοθεί ως εικονική εκπαίδευση καθοδηγούμενη από εκπαιδευτές, μάθηση με αυτορυθμισμό ή συνδυασμό και των δύο μέσω ενός μικτού περιβάλλοντος μάθησης. Τα προγράμματα

κατάρτισης που βασίζονται στο διαδίκτυο διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Σε σύγχρονη και σε ασύγχρονη εκπαίδευση.

3.2.1 Συγχρονισμένη ή σύγχρονη Εκπαίδευση

Η σύγχρονη μάθηση έχει τη μεγαλύτερη ομοιότητα με την παραδοσιακή εκπαίδευση πρόσωπο με πρόσωπο, καθώς και οι δύο μορφές εκπαίδευσης καθοδηγούνται από εκπαιδευτές και περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο μεταξύ του εκπαιδευτή και των εργαζομένων. Η διαφορά είναι ότι η σύγχρονη εκπαίδευση μπορεί να παραδοθεί σε έναν ή περισσότερους υπαλλήλους ταυτόχρονα σε διαφορετικές τοποθεσίες.

- **Διαδικτυακή Διδασκαλία (*Online Tutoring*)**

Η διαδικτυακή διδασκαλία είναι η διαδικασία διδασκαλίας σε ένα διαδικτυακό, εικονικό ή δικτυωμένο περιβάλλον, στο οποίο εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν από ξεχωριστές φυσικές τοποθεσίες.

Η διαδικτυακή διδασκαλία ασκείται χρησιμοποιώντας πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για διαφορετικά σύνολα χρηστών. Οι διακρίσεις αφορούν το περιεχόμενο και τη διεπαφή χρήστη, καθώς και στα στυλ διδασκαλίας και στις μεθοδολογίες εκπαίδευσης εκπαιδευτών. Οι ορισμοί που σχετίζονται με το διαδικτυακό φροντιστήριο ποικίλλουν ευρέως, αντανακλώντας τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, τη βελτίωση και την ποικιλία στη μεθοδολογία διαδικτυακής μάθησης και τις αλληλεπιδράσεις των οργανισμών που παρέχουν διαδικτυακές υπηρεσίες διδασκαλίας με τα ιδρύματα, τα άτομα και τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες. Αυτή η υπηρεσία που βασίζεται στο Διαδίκτυο είναι μια μορφή μικροδημοσίευσης (*micropublishing*).

- **Διαλέξεις (*Lectures*)**

Μια διάλεξη (από τα λατινικά *lētūra* «ανάγνωση») είναι μια προφορική παρουσίαση που προορίζεται να παρουσιάσει πληροφορίες ή να διδάξει ανθρώπους σχετικά με ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι διαλέξεις χρησιμοποιούνται για να μεταφέρουν κρίσιμες πληροφορίες, ιστορία, υπόβαθρο, θεωρίες κ.α. Συνήθως ο ομιλητής στέκεται στο μπροστινό μέρος της αίθουσας και παρουσιάζει πληροφορίες σχετικές με το περιεχόμενο της διάλεξης.

- **Διαδικτυακά Σεμινάρια (*Webinars*)**

Ένα διαδικτυακό σεμινάριο (*webinar*) είναι ένας από τους τους τρόπους εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που φιλοξενείται σε σχεδόν πραγματικό χρόνο μέσω του

Διαδικτύου. Τα διαδικτυακά σεμινάρια επιτρέπουν σε ομάδες σε απομακρυσμένες γεωγραφικές τοποθεσίες να ακούν και να συμμετέχουν στο ίδιο συνέδριο ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση μεταξύ τους. Webinars έχουν επίσης διαδραστικά στοιχεία όπως αμφίδρομος ήχος (VoIP) και βίντεο που επιτρέπουν στους παρουσιαστές και τους συμμετέχοντες να συζητήσουν τις πληροφορίες καθώς παρουσιάζονται.

Ορισμένες κοινές χρήσεις για διαδικτυακά σεμινάρια περιλαμβάνουν συναντήσεις, εξ αποστάσεως εκπαίδευση και εργαστήρια. Επιπροσθέτως, οι εκπαιδεύσεις αυτού του τύπου, μπορούν επίσης να εγγραφούν για μεταγενέστερη προβολή ή διανομή, αλλά αυτό αφαιρεί τα διαδραστικά στοιχεία για τους μεταγενέστερους θεατές. Υπό αυτή την έννοια, ένα ηχογραφημένο διαδικτυακό σεμινάριο γίνεται διαδικτυακή μετάδοση - μια παρουσίαση που περιλαμβάνει μονόδρομο ήχο και βίντεο χωρίς καμία αλληλεπίδραση μεταξύ ομιλητών και ακροατών.

3.2.2 Ασύγχρονη Εκπαίδευση

Η ασύγχρονη μάθηση προσφέρει μέγιστη ευελιξία, καθώς όλο το εκπαιδευτικό περιεχόμενο είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο, επιτρέποντας στους εκπαιδευόμενους να καταναλώνουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο με τον δικό τους ρυθμό και ευκολία. Με την ασύγχρονη διαδικτυακή εκπαίδευση, δεν υπάρχουν στοιχεία σε πραγματικό χρόνο.

Παραδείγματα ασύγχρονης εκπαίδευσης που βασίζεται στον ιστό περιλαμβάνουν μορφές όπως:

- **E-Learning**

Η ηλεκτρονική μάθηση (ή η διαδικτυακή εκπαίδευση) έχει γίνει μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους εκπαίδευσης εργαζομένων, στους περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις ειδικά μετά την πανδημία όπου οι εργαζόμενοι είναι απομακρυσμένοι και δεν μπορούν να παρακολουθήσουν αυτοπροσώπως εκπαιδευτικές συνεδρίες. Το eLearning δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να μαθαίνουν στην άνεση του σπιτιού τους, σύμφωνα με τα ατομικά στυλ μάθησης και τις ανάγκες τους.

- **Εκπαιδευτικά Video (Video tutorials)**

Τα εκπαιδευτικά βίντεο είναι η βασική εκπαιδευτική μέθοδος για τη διδασκαλία μιας διαδικασίας ή την παροχή οδηγιών βήμα προς βήμα και μερικές φορές αναφέρονται ως βίντεο "πώς να κάνετε" (*Do It Yourself*). Τα εκπαιδευτικά βίντεο έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και συχνά

χρησιμοποιούν πλάνα από πραγματικούς ανθρώπους για να συνδέσουν τον εκπαιδευτή με τον ασκούμενο.

3.2.3 Μικτή εκπαίδευση

Η μικτή μάθηση συνδυάζει τα καλύτερα χαρακτηριστικά των δύο προηγούμενων εκπαιδευτικών περιβαλλόντων – σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω web – για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις απόκτησης γνώσης προς τους εργαζομένους των σύγχρονων οργανισμών.

3.3 Εκπαίδευση δια ζώσης (*In person Education*)

Η διαπροσωπική μάθηση είναι κάθε μορφή διδακτικής αλληλεπίδρασης που συμβαίνει «αυτοπροσώπως» και σε πραγματικό χρόνο μεταξύ δασκάλων και μαθητών ή μεταξύ συναδέλφων και συμμαθητών. Πριν από την εμφάνιση των τεχνολογιών ήχου, βίντεο και διαδικτύου που επέτρεπαν στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν από διαφορετικές τοποθεσίες και σε διαφορετικούς χρόνους, όλες οι εκπαιδευτικές αλληλεπιδράσεις πραγματοποιούνταν, αναγκαστικά, στον ίδιο τόπο και την ίδια στιγμή. Ως εκ τούτου, ο όρος είναι ένα ρετρονύμιο που προέκυψε ως απόκριση σε μορφές διδασκαλίας που υποστηρίζονται από την τεχνολογία - συγκεκριμένα, διάφορες μορφές ασύγχρονης και σύγχρονης μάθησης.

3.3.1 Σεμινάριο (*Seminars*)

Η εκπαίδευση που καθοδηγείται από εκπαιδευτές είναι ένας από τους πιο παραδοσιακούς και δημοφιλείς τύπους τεχνικών εκπαίδευσης εργαζομένων που μιμείται τους φυσικούς χώρους της τάξης με έναν εκπαιδευτή να είναι παρόν για να ηγηθεί της εκπαιδευτικής συνεδρίας. Αυτό συμβαίνει συνήθως χρησιμοποιώντας μια παρουσίαση σε στυλ διάλεξης με υποστηρικτικό οπτικοακουστικό υλικό.

Παρουσιάζει πλεονεκτήματα όπως, την άμεση αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευτές και άλλους εργαζόμενους και αποτρέπει την κοινωνική απομόνωση. Ερωτήσεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του μαθήματος τίθενται και απαντώνται γρήγορα και αποτελεσματικά. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής καταγράφονται,

- Οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να κινηθούν με τον δικό τους ρυθμό.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να το βρουν βαρετό και να απεμπλακούν εύκολα.
- Περιορισμένα δεδομένα για τον υπολογισμό της απόδοσης επένδυσης.

- Δεν είναι κατάλληλο για απομακρυσμένους εργαζόμενους.
- Οι ενοικιαζόμενοι χώροι, τα έξοδα μετακίνησης και τροφοδοσίας το καθιστούν μη οικονομικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 Εισαγωγή

Με την πάροδο των ετών, η οργανωτική ανάπτυξη και η επιτυχία των εργαζομένων ήταν αξιοσημείωτα υψηλές. Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στους δημόσιους τομείς έχει καταστήσει αναγκαία την ύπαρξη ενός επιπλέον ζεύγους χεριών. Αυτή η αυξανόμενη παρουσία της τεχνολογίας στο χώρο εργασίας και η μεταβαλλόμενη αντίληψη του ρόλου του εργαζομένου καθιστούν απαραίτητη την κατάρτιση στον δημόσιο τομέα. Η πρακτική κατάρτιση κάνει τους νέους υπαλλήλους να εισέρχονται αποτελεσματικά στην υπηρεσία τους. Επίσης, αυτή η κατάρτιση έχει γίνει κρίσιμο μέρος λόγω του εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού. Η αυξανόμενη ανάγκη για κατάρτιση γίνεται αισθητή από όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους- ως εκ τούτου, η σημασία της κατάρτισης και της ανάπτυξης βαίνει αυξανόμενη.

Με τη βοήθεια της κατάρτισης και της ανάπτυξης, ο δημόσιος τομέας μπορεί να χρησιμοποιήσει πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να γίνουν πιο ικανοί στην απόδοση στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας τους.

Οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης που υιοθετεί ένας δημόσιος τομέας θα βοηθήσουν στον καλύτερο καθορισμό των πολιτικών. Η κατάρτιση συμβάλλει στην ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού και επιφέρει μετρήσιμες αλλαγές στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τη στάση και την κοινωνική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η οργανωτική κατάρτιση μετασχηματίζει. **Ανάπτυξη των εργαζομένων = Γνώση των εργαζομένων + Απόδοση των εργαζομένων + Δεξιότητες των εργαζομένων.**

Οι μέθοδοι κατάρτισης θα καθορίσουν την απόδοση του οργανισμού. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου βρίσκεται αποκλειστικά στα χέρια του εργοδότη. Αυτή η ανάπτυξη θα οδηγήσει, με τη σειρά της, στην πρόοδο της επιχείρησης.

4.2 Αντίκτυπος

Είτε πρόκειται για την έρευνα πολιτικής και δημόσιας διοίκησης, την εκπαίδευση ή τη χάραξη πολιτικής, η πολυετής αναζήτηση που απασχολεί τις σύγχρονες κοινωνίες είναι η αναζήτηση του αντίκτυπου. Με ποια κριτήρια γνωρίζουμε αν αυτό που κάνουμε έχει πράγματι θετική ή αρνητική επίδραση στην κοινωνία; κρίνετε εκτός από τα απλά πρότυπα παραγωγής αποτελέσματος (ικανοποιητικό ή μη) αλλά και ως το επίπεδο των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων που θα το ακολουθήσουν. Περιλαμβάνει την καθιέρωση και τη συνεχή συζήτηση αλλαγών στις συμπεριφορές, αλλαγών στις κοινότητες (πολίτες) και αποδόσεων των επενδύσεων (υλικών, πόρων και ανθρώπινου κεφαλαίου). Το πρόβλημα, όπως συμβαίνει με όλες τις βασικές έννοιες, απαιτεί προσοχή στους ορισμούς, στους στόχους, στις προκλήσεις μέτρησης, στις στρατηγικές, στις ευκαιρίες και στις συνέπειες. Στους τομείς της πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης, ο αντίκτυπος χρησιμοποιείται συχνά ως εργαλείο για την αποτίμηση και την αξιολόγηση της κατανομής των πόρων, που εμφανίζεται όλο και περισσότερο εν μέσω σπανιότητας, αβεβαιότητας και συμπιεσμένων χρονικών πλαισίων. Όπως ορίζεται κατά την Esteves (2012) ο αντίκτυπος είναι: «...ένα μέσο κατανόησης των συνεπειών μιας πολιτικής ή παρέμβασης» ή εκ των υστέρων «το τελικό επίπεδο της αιτιακής αλυσίδας».

4.3 Ανταποδοτικότητα της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση όχι μόνο προϋποθέτει την επικοινωνία και την κατανόηση του περιεχομένου, αλλά συνεπάγεται επίσης μια ανταποδοτική διαδικασία συνεχούς αλληλεπίδρασης και εξερεύνησης της έρευνας, μια διαδικασία που μπορεί να δώσει ώθηση στη δημιουργία νέας γνώσης από μόνη της (Rosowski, 2020). Επιπλέον, η προσπάθεια διάδοσης της γνώσης είναι ένα εφαρμοσμένο φαινόμενο — ένα φαινόμενο που μπορεί να αλλάξει την πρακτική της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής από μόνη της. Έργα που εφαρμόζονται στη μάθηση δράσης στην εικονική ή φυσική τάξη, η υιοθέτηση ιδεών και η εφαρμογή τους σε χώρους εργασίας και πολιτικές προκλήσεις είναι όλα παραδείγματα όπου η εκπαιδευτική πλευρά, συνολικά του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μπορεί να κάνει τεράστια διαφορά στην πολιτική και τη δημόσια διοικητική πρακτική.

4.4 Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επαγγελματική ικανότητα των κρατικών δημοσίων υπαλλήλων. Η κρατική υπηρεσία εκτελείται από υπαλλήλους κρατικών φορέων με σκοπό την εκπλήρωση καθηκόντων και λειτουργιών μιας υπηρεσίας ή ενός φορέα. Η δημόσια υπηρεσία είναι ένα ειδικό είδος δραστηριότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Σκοπός της δημόσιας υπηρεσίας είναι να διασφαλίσει την εκπλήρωση των λειτουργιών των κρατικών φορέων. Αυτό το επάγγελμα απαιτεί ειδικές γνώσεις, ικανότητες και πρακτικές δεξιότητες. Το κύριο καθήκον ενός δημοσίου υπαλλήλου είναι να υπηρετεί τους πολίτες, να εξυπηρετεί ένα δημόσιο συμφέρον, τα συμφέροντα του κράτους για τη σωστή διαχείριση των δημοσίων πόρων. Ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να έχει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τη θέση του. Για τη συνεχή διατήρηση του απαραίτητου επαγγελματικού επιπέδου, οι δημόσιοι υπάλληλοι χρειάζονται συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση. Ο κύριος λειτουργικός σκοπός της πρόσθετης επαγγελματικής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η προώθηση της επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη εκπλήρωση των επίσημων καθηκόντων τους.

4.5 Βασικοί τομείς ανάπτυξης

Η αιτιότητα, που χαρακτηρίζεται ως η σχέση συνάφειας μεταξύ αιτίου και αιτιατού, προϋποθέτει σειρά γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε το τελικό αποτέλεσμα να προκύπτει ως απόρροια της εφαρμογής των.

Είναι επιβεβλημένο η Ηγεσία και η Διοίκηση κάθε υπηρεσίας, να ορίσει και να επικοινωνήσει με ευκρινή τρόπο, σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της, τις αρχές που την χαρακτηρίζουν, καθώς και τους σκοπούς που αυτή επιδιώκει, ώστε κάθε Δημόσιος υπάλληλος να τις γνωρίζει, και να προσαρμόζεται στο πλαίσιο αναγκών και ενεργειών που πρέπει να εκτελεί και να καλύπτει.

Σημαντικό μέρος του έργου του είναι η «συναναστροφή» του κατά την εργασία του με το ανθρώπινο στοιχείο. Είτε πρόκειται για συνεργάτες, συναδέλφους είτε με την επαφή του με τον πολίτη. Η βελτίωση των δεξιοτήτων στην εργασία με ανθρώπους οφείλει να είναι ένας από τους τομείς που θα πρέπει να διαθέτει ήδη πριν την απασχόληση του ως δημόσιος υπάλληλος, και να κάνει συνεχείς προσπάθειες για διατήρηση και εξέλιξη της. Θα πρέπει να έχει πλήρως κατανοήσει την δομή και την

πολυπλοκότητα των μεγάλων οργανισμών, υπηρεσιών και των συνεργασιών που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Ως μελλοντικός ηγέτορας οποιουδήποτε σχηματισμού, ομάδας, τμήματος, διεύθυνσης, οργανισμού και υπηρεσίας, δεν θα πρέπει να υστερεί σε γνώση για την διοίκηση ομάδας σε οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες μορφές.

Η βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι το ζητούμενο για όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου, δεδομένου ότι είναι ουσιαστικά μονόδρομος για την ποιοτική και ολοκληρωμένη παροχή της τελικής υπηρεσίας προς τον πολίτη – συναλλασσόμενο. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαχείρισης της παραγωγικότητας της ομάδας του, ή της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την παραγωγή του αποτελέσματος. Με την προϋπόθεση ότι η υπηρεσία έχει αντίστοιχα προβεί σε ενέργειες για την διαχείριση οργανωτικής αποτελεσματικότητας εν το σύνολω της.

Η κριτική σκέψη ως εργαλείο κατανόησης, ανάλυσης, εφαρμογής, σύνθεσης και αξιολόγησης πληροφοριών προκειμένου να ληφθεί απόφαση και να διατυπωθούν συμπεράσματα έχει ιδιαίτερη αξία και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα στοιχεία που συνθέτουν τον επαγγελματικό χαρακτήρα σε όλους όσους απασχολούνται στον Δημόσιο τομέα. Επίσης, επιτρέπει στις ομάδες να δημιουργήσουν θετικές και ουσιαστικές σχέσεις και να ολοκληρώσουν επιτυχώς έργα. διαχείριση των αλλαγών

Η καταπολέμηση της διαφθοράς, πρέπει να κατέχει σημαίνοντα ρόλο ως νοοτροπία και πρακτική στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Η σημαντικότητα και η αναγκαιότητα της είναι φανερό ότι απασχολεί όλες τις κυβερνήσεις, οργανισμούς εθνικούς και υπερεθνικούς, που εξετάζουν την Δημόσια Διοίκηση όπως ο Ο.Ο.Α.Σ.Α. Θεωρείται μαζί με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και τις Αρχές Ηγεσίας ως το κορυφαίο τρίπτυχο θεμελίωσης των αρχών της Δημόσιας Διοίκησης (OECD, 2022).

Η διαχείριση των συγκρούσεων και η επίλυση τους με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο, είναι για τους επικεφαλής καθώς και για όσους εμπλέκονται, ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που βοηθά στην εξοικείωση ιδιαίτερων καταστάσεων και ενεργοποιεί συμπεριφορές που τους εξελίσσει και τους κατευθύνει ώστε να μετατρέπουν περίπλοκες καταστάσεις σε νέες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η ανάγκη κατανόησης ενός ευρύτερου πλαισίου αντίληψης των αναγκών που προκύπτουν από τις κοινωνικές αλλαγές, που διαμορφώνονται στην σύγχρονη εποχή, και τον αντίκτυπο που δημιουργούν στη δημόσια διοίκηση. Παρέχει στρατηγικές για την αλλαγή, τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή και τη διαχείριση των συγκρούσεων ως αποτέλεσμα των αλλαγών. Τις διαφοροποιημένες αλλαγές που ακολουθούν καθώς και την συστηματική προσέγγιση

στη διαχείριση, που προκύπτει μέσα από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τα νέα σύγχρονα προβλήματα που δημιουργούνται στην δημόσια διοίκηση και φυσικά τις προοπτικές που προκύπτουν από τις μεταβολές στην εκάστοτε πολιτική που ακολουθείται.

4.6 Το μέλλον της δημόσιας υπηρεσίας

Η τεχνολογία επηρεάζει σταθερά τον τρόπο με τον οποίο βιώνουμε τη ζωή μας, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζουμε τον εργασιακό χώρο. Μέχρι το 2035, όπως αναφέρει και το Cedefop (Future trends in the content and provision of VET), οι ριζικές τεχνολογικές αλλαγές και οι προσδοκίες των νέων γενεών για την εργασία στις δημόσιες υπηρεσίες, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στην αποστολή σε ολόκληρη την κυβέρνηση, μπορεί να αμφισβητήσουν την παραδοσιακή έννοια της "δημόσιας υπηρεσίας" από τη δια βίου απασχόληση σε υπηρεσίες, σε ένα πιο ευέλικτο ομοσπονδιακού τύπου ευρωπαϊκό μοντέλο σταδιοδρομίας. Αυτό το νέο όραμα για τον μελλοντικό εργαζόμενο στη δημόσια υπηρεσία θα απαιτήσει επανεξέταση των σημερινών προσεγγίσεων σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης ταλέντων.

Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης το 2035 αναμένεται να θα αποτελείται πιθανότατα από τεχνολογικά προηγμένες γενιές με διαφορετικές προσδοκίες απασχόλησης. Αυτοί οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι λιγότερο προσκολλημένοι στη "μονιμότητα καριέρας" και θα αναμένουν να εργαστούν σε βραχυπρόθεσμα, εξειδικευμένα έργα όπου θα μπορούν να εφαρμόσουν τις καινοτόμες τεχνολογικές τους δεξιότητες. Οι μελλοντικοί εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες θα ενδιαφέρονται πιθανότατα για την εκτέλεση ουσιαστικής εργασίας με απτές αποδείξεις κοινωνικής ευθύνης και αντίκτυπου, και οι διοικήσεις των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν.

Με βάση τις υπάρχουσες τάσεις, όπως αναφέρει και η Wendy Freeman Carr, Director στην Deloitte σε έκθεση της με τίτλο The future of public service ο μελλοντικός εργαζόμενος στις δημόσιες υπηρεσίες θα είναι άτομο με :

- ο Τεχνολογικές γνώσεις που συνδέεται μόνιμα με προηγμένη τεχνολογία ανοικτού κώδικα και αναζητά επικύρωση και συμβολή από τη συλλογική, ψηφιακή "σοφία".

- ο Εξαιρετικά συνεργάσιμοι και ευέλικτοι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι εξοικειωμένοι με την εργασία σε περιβάλλοντα ad-hoc, ανώνυμων ομάδων έργου

- Ευέλικτοι, διαθέσιμοι να εργάζονται από παντού και ανά πάσα στιγμή
- Δεδομενοκεντρικοί, με γνώμονα την ανάλυση, εξοικειωμένοι με τα μεγάλα δεδομένα και τις τεχνικές οπτικοποίησης
- Υψηλή μόρφωση και επιδίωξη για συνεχή ανάπτυξη
- Υψηλός βαθμός αυτονομίας
- Θα αναζητούν ευκαιρίες για να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο
- Δεν θα είναι συγκεκριμένα προσκολλημένοι σε μια καριέρα
- Προσανατολισμένοι στην μετάβαση

Πρακτικά η σημασία των παραπάνω χαρακτηριστικών, μετασχηματίζει ουσιαστικά την εικόνα της νέας δημόσιας υπηρεσίας. Για τη σταδιακή και ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση του μελλοντικού εργαζομένου στις δημόσιες υπηρεσίες, οι υπηρεσίες πρέπει να εξετάσουν ορισμένες στρατηγικές διαφοροποίησης τους από την σημερινή πραγματικότητά τους όπως:

- Καταγραφή των κανονιστικών αλλαγών που απαιτούνται για την προσαρμογή σε ένα μοντέλο υπαλλήλου που δεν θα χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από "καριέρα", το οποίο θα επηρεάσει την τρέχουσα κατανομή των θέσεων εργασίας, τις υπηρεσιακές ανάγκες θέσεων εργασίας, τα μοντέλα ικανοτήτων, τη διαχείριση της απόδοσης και τις μισθολογικές πρακτικές.

- Διεξαγωγή ετήσιων ασκήσεων σχεδιασμού της δημόσιας υπηρεσίας χρησιμοποιώντας μια πιο εμπροσθοβαρή προσέγγιση που αποτελείται από σενάρια πρόβλεψης των αναγκών για εργαζόμενους, καθώς και από τις αγορές εργασίας και τις τεχνολογικές τάσεις ως τρόπο μετριασμού μιας ριζικής, ανατρεπτικής μετάβασης σε ένα νέο μοντέλο εργαζομένου.

- Επανεξέταση των σημερινών πρακτικών διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού για να ενισχυθεί η εστίαση στην ατομική ευθύνη για τα αποτελέσματα και την κινητικότητα σταδιοδρομίας.

- Συλλογή και ανάδειξη ιστοριών επιτυχίας διυπηρεσιακής συνεργασίας και δημόσιων έργων καινοτομίας.

- Αύξηση της εικονικής συνεργασίας και της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών.

- Διεξαγωγή περιοδικών μελετών ανθρώπινου δυναμικού και ερευνών εργαζομένων για την κατανόηση και χαρτογράφηση των προσδοκιών και των προτιμήσεων ενός νεότερου εργατικού δυναμικού.

Συνοψίζοντας, οι μελλοντικές κυβερνήσεις πρέπει να προετοιμαστούν για ριζικές αλλαγές στην τεχνολογία και τα δημογραφικά στοιχεία που θα μεταμορφώσουν το μέλλον των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και ευρύτερα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

4.7 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)

Καθώς η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται όλο και περισσότερο με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, αφενός και αφετέρου η ομαδική εργασία ως σύγχρονη μορφή εργασίας, κερδίζει συνεχώς έδαφος, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη της επίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ομαδικές εργασίες του δημόσιου τομέα. Η πολύπλευρη κρίση που βιώνουμε έντονα τα τελευταία χρόνια έχει αναδείξει χρόνιες παθολογίες και δυσλειτουργίες του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για άρση των παλαιών συμπεριφορών και τακτικών γίνεται όλο και πιο επιτακτική και προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και τα κράτη να γίνουν ανταγωνιστικά σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο, να αλλάξουν, να προσαρμοστούν και να γίνουν πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά.

Εκτός από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, η οποία θα πρέπει να βρίσκεται στην κορυφή των προτεραιοτήτων του κράτους, η μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης έχει αρχίσει, αλλάζοντας σταδιακά τον τρόπο εργασίας, καθώς επιχειρείται να περάσει από τον προσωπικό τρόπο εργασίας στην ομαδική εργασία. Έρευνες (Cross & Travaglione, 2003- Gantt & Agazarian, 2004) έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η ομαδική εργασία παράγει πολλαπλά και πολυεπίπεδα οφέλη.

Καθώς όμως οι αλλαγές πραγματοποιούνται με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς, πρέπει να αντιμετωπιστούν με ανοιχτούς ορίζοντες σε νέες έννοιες και ιδέες που θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Μια τέτοια έννοια είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς μελέτες έχουν δείξει ότι ένας υψηλός βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης της ομάδας φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και καθιστά την ομάδα επιτυχημένη και κερδοφόρα.

Ο όρος "συναισθηματική νοημοσύνη" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1990 από τους Salovey και Mayer, οι οποίοι όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αναγνώρισης, κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων, τόσο των δικών μας όσο και των άλλων.

Καθώς οι έρευνες προχωρούσαν, περισσότεροι μελετητές άρχισαν να ασχολούνται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα,

περισσότερο ή λιγότερο γνωστά. Τα βασικά μοντέλα που αναπτύχθηκαν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα μοντέλα που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ικανότητα (ability EI) η οποία σχετίζεται με την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, τον τρόπο αντιμετώπισης καταστάσεων/προκλήσεων και εκείνα που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως χαρακτηριστικό (Trait EI) το οποίο σχετίζεται άμεσα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Τέλος, υπάρχουν ερευνητές που θεωρούν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα μείγμα αυτών των μοντέλων και παρέχουν μια πιο ευρεία ερμηνεία της έννοιας, οπότε στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε σε μικτά μοντέλα (Παππάς, 2013). Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο κυρίαρχων μοντέλων συναισθηματικής νοημοσύνης έγκειται στον τρόπο μέτρησης. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα εμφανίζει ομοιότητες με την παραδοσιακή μέτρηση της νοημοσύνης κατά την οποία οι "σωστές" απαντήσεις τίθενται αντικειμενικά και απόλυτα. Στη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως γνώρισμα οι "σωστές" απαντήσεις δεν έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων, ο ερωτώμενος καλείται να χρησιμοποιήσει μια κλίμακα (π.χ. 1 έως 5). Στη βάση αυτή δημιουργείται ένα προφίλ το οποίο είναι εντελώς υποκειμενικό και αντανακλά περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο βλέπει κάποιος τον εαυτό του παρά τον τρόπο με τον οποίο τον βλέπουν οι άλλοι. Τα δύο κύρια μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης διαφέρουν τόσο εννοιολογικά όσο και εμπειρικά. Όπως προαναφέρθηκε το μοντέλο της ικανότητας συνδέεται με τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της νοημοσύνης, την ακαδημαϊκή επιτυχία, τον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Το μοντέλο της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό σχετίζεται περισσότερο με την προσωπικότητα και τον τρόπο που επιλέγουμε να αντιδράσουμε (Jensen, Kohn, Rilea, Hannon και Howells, 2007).

Σχετικά με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, παρά τους υποστηρικτές της, υπάρχουν μελετητές που αντιτίθενται σθεναρά στην έννοια αυτή καθώς δεν τη θεωρούν νοημοσύνη σύμφωνα με τη γνώμη τους δεν υπάρχουν αρκετά εμπειρικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την ύπαρξη ξεχωριστών, διακριτών παραγόντων μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της πραγματικής (γνωστικής) Christina Arfara and Irene Samanta Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) νοημοσύνης και της λογικής. Το 2005, ο Locke υποστηρίζει ότι πολύ καιρό πριν οι Salovey και Mayer (1990), Thorndike (1920) εισήγαγαν την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, έναν όρο που περιλάμβανε όλες τις διαστάσεις και τις πτυχές των ορισμών της

συναισθηματικής νοημοσύνης που ακολούθησαν. Το γεγονός επίσης ότι ο ορισμός της έννοιας αλλάζει συνεχώς δημιουργεί προβλήματα στην επιστημονική τεκμηρίωση. Ο ίδιος μελετητής υποστηρίζει ότι ο ορισμός της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει διευρυνθεί τόσο πολύ που είναι αδύνατο να ενσωματωθούν όλα τα αναφερόμενα δεδομένα σε μια συγκροτημένη έννοια, καθώς τα περισσότερα από αυτά (π.χ. η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων) δεν απαιτούν κάποιο είδος νοημοσύνης αλλά εξαρτώνται από την προθυμία του ατόμου να εστιάσει σε κάτι καθώς και από την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του ή οι αντιδράσεις απαιτούν τη χρήση της λογικής. Ο Locke, ισχυρός υποστηρικτής της λογικής, προτείνει την αντικατάσταση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης από την ικανότητα ενδοσκόπησης ή τον επαναπροσδιορισμό της έννοιας ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και μάλιστα διαφορετικό από αυτό που έχει ήδη αναπτυχθεί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο, σε μια εποχή όπου η ταχύτητα είναι βασικό χαρακτηριστικό τους, οι επιχειρήσεις ως ζωντανοί οργανισμοί υποχρεώνονται μέσω της αναδιοργάνωσης να προσαρμόζονται συνεχώς στο νέο περιβάλλον που δημιουργείται. Η ανάγκη για μια νέα, διαφορετική νοημοσύνη που θα βοηθήσει τους μάνατζερ να επιτελέσουν καλύτερα το έργο τους και τους ηγέτες να καθοδηγήσουν και να οδηγήσουν την επιχείρηση/οργανισμό σε νέα επιτυχημένα μονοπάτια είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαία.

Η διευρυμένη συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου στο χώρο εργασίας αντανακλάται μέσα από την ικανότητά του να παραμένει ήρεμο και συγκεντρωμένο σε καταστάσεις κρίσης, να επιλέγει την αλτρουιστική συμπεριφορά έναντι της ατομιστικής.

Τέλος, το άτομο με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διαπνέεται από μια αισιόδοξη προσέγγιση της ζωής γενικότερα (Μπρίνια, 2008). Η ικανότητα αναγνώρισης, να κατανοεί και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα των άλλων θα μπορούσαμε να πούμε ότι απαιτεί ένα επίπεδο συναισθηματικής "παιδείας", το οποίο αναπτύσσεται μόνο μέσα από την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα και να προσδιορίζει την αιτία τους. Ο τρόπος με τον οποίο σκεφτόμαστε και ενεργούμε επηρεάζεται από τα συναισθήματά μας, π.χ. έχοντας θετική διάθεση γινόμαστε πιο δημιουργικοί, ανοιχτόμυαλοι, βρίσκουμε λύσεις σε προβλήματα αντί να δημιουργούμε περισσότερα. Αντίθετα, ενώ βιώνουμε αρνητικά συναισθήματα προσπαθούμε περισσότερο να εντοπίσουμε τα λάθη των άλλων, είμαστε περισσότερο

επικεντρωμένοι στις λεπτομέρειες και εφαρμόζουμε στείρα κριτική. Όπως αναφέρει ο Coleman (2008), *A Dictionary of Psychology* ότι οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να επικοινωνούν καλύτερα τις ιδέες, τις προθέσεις και τους στόχους τους, είναι σαφείς, θετικοί, ευαίσθητοι, χαρακτηριστικά που αποδεικνύονται πολύ σημαντικά στον εργασιακό χώρο.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει πολύ στον εργασιακό χώρο, καθώς όλο και περισσότερες έρευνες τη συνδέουν με την δημιουργία ισχυρών δεσμών και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και επιστημονικά τεκμηριώνεται η θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τα επιτυχή αποτελέσματα ενός οργανισμού (Rozell & Scroggins, 2010). Σύμφωνα με τους Tarricone και Luca (2002) η δημιουργία ενός προοδευτικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος απαιτεί ένα συνδυασμό τεχνικών δεξιοτήτων και ανεπτυγμένης συναισθηματικής νοημοσύνης. Συγκεκριμένα συνδέουν τα κίνητρα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι που εργάζονται με πάθος και επιμονή, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, δείχνουν αφοσίωση, είναι προσηλωμένοι στους στόχους, θέτουν κοινούς στόχους πάνω από τους προσωπικούς, λαμβάνουν αποφάσεις, επιμένουν και το ενδιαφέρον τους για τα επιτεύγματα της ομάδας είναι ειλικρινές.

4.7.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence) και Δημόσιος Τομέας

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει ένα ιδιαίτερα πολύτιμο χαρακτηριστικό στον δημόσιο τομέα λόγω της δυνατότητάς της να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, τη λήψη αποφάσεων και τις εργασιακές σχέσεις. Στον δημόσιο τομέα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται αποτελεσματικά με διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων των μελών της κοινότητας, των συναδέλφων και της ανώτερης διοίκησης.

Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας στον δημόσιο τομέα:

Βελτίωση της επικοινωνίας: Οι εργαζόμενοι με συναισθηματική νοημοσύνη είναι ιδιαίτερα ικανοί στο να επικοινωνούν με ενσυναίσθηση, σεβασμό και σαφήνεια. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, την αποφυγή συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών.

Βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων: Οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι ώστε να κατανοούν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις συναισθηματικές ανάγκες της ομάδας τους. Είναι επίσης καλύτεροι στην αναγνώριση και τον μετριασμό των παραγόντων που μπορεί να οδηγήσουν σε άγχος ή επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων.

Προώθηση της ομαδικής εργασίας: Οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο ικανοί να εργάζονται ομαδικά, συνεργαζόμενοι με άλλους για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Είναι πιο πιθανό να είναι πρόθυμοι να κατανοήσουν τις προοπτικές των άλλων, να οικοδομήσουν ισχυρότερες σχέσεις με τους συναδέλφους και να συμβάλουν θετικά στην ομαδική εργασία.

Χειρισμός του άγχους: Ο δημόσιος τομέας είναι συχνά αγχωτικός λόγω του συντριπτικού φόρτου εργασίας, της πίεσης και των προσδοκιών. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τα άτομα να διαχειρίζονται το άγχος και να ανταποκρίνονται με ψυχραιμία σε καταστάσεις υψηλής πίεσης, διατηρώντας παράλληλα τη συγκέντρωση και την παραγωγικότητα.

Βελτίωση της λήψης αποφάσεων: Όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, είναι πιο παραγωγικοί και μπορούν να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις. Μπορούν να ελέγχουν τις παρορμήσεις, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις με εποικοδομητικό και αμερόληπτο τρόπο.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη στον δημόσιο τομέα, καθώς βοηθά τους υπαλλήλους να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να προωθούν την ομαδική εργασία, να διαχειρίζονται το άγχος και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να υιοθετήσουν την εκπαίδευση στη συναισθηματική νοημοσύνη ως μέρος της στρατηγικής τους για τη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

4.8 Τεχνητή Νοημοσύνη (*Artificial Intelligence*)

Οι αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης (*AI*) υιοθετούνται ευρέως στον δημόσιο τομέα σε όλο και περισσότερες υπηρεσίες. Ουσιαστικά ένα σύνολο εργαλείων που εμφανίζουν (ή μπορούν ακόμη και να ξεπεράσουν) την απόδοση σε ανθρώπινο επίπεδο σε συγκεκριμένες εργασίες που παραδοσιακά συνδέονται με την ανθρώπινη νοημοσύνη, οι αλγόριθμοι Τεχνητής Νοημοσύνης, βασίζονται σε τομείς τόσο διαφορετικούς όσο η

αστυνόμηση, η πρόνοια, η ποινική δικαιοσύνη, η υγειονομική περίθαλψη, η μετανάστευση ή η εκπαίδευση (Calo & Citron 2021), διαπερνώντας όλο και περισσότερο τις υψηλού κινδύνου πτυχές της γραφειοκρατικής εργασίας. Η αυξανόμενη και εντεινόμενη εξάρτηση από τις τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και μηχανικής μάθησης στον δημόσιο τομέα έχει διαγνωστεί ως “μετασχηματισμός” των δημόσιων διοικήσεων (Bullock and Lecy 2019).

Οι εξελίξεις αυτές καθοδηγούνται από την υπόσχεση λύσεων πολιτικής που είναι δυνητικά πιο αποτελεσματικές, αποδοτικές και χαμηλού κόστους. Επιπλέον, και αυτό είναι σημαντικό, οι αλγόριθμοι λέγεται ότι συνοδεύονται από την “υπόσχεση της ουδετερότητας”, σε αντίθεση με τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται στην ανθρώπινη διαίσθηση, η οποία εμπεριέχει προκαταλήψεις και μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις. Με άλλα λόγια, η χρήση της TN στη λήψη αποφάσεων λέγεται ότι έχει τη δυνατότητα να μας βοηθήσει να ξεπεράσουμε τις γνωστικές προκαταλήψεις και τους περιορισμούς μας. Αυτό αποτέλεσε σημαντικό κίνητρο για την υιοθέτηση τέτοιων τεχνολογιών σε τομείς του δημόσιου τομέα με μεγάλη σημασία, όπως η επιβολή του νόμου ή η ποινική δικαιοσύνη: Οι τεχνολογίες προγνωστικής αστυνόμησης, για παράδειγμα, προπαγανδίστηκαν στο πλαίσιο των ΗΠΑ “ως μια απάντηση στη φυλετικά διακριτική αστυνόμηση, προσφέροντας μια φαινομενικά φυλετικά ουδέτερη, “αντικειμενική” δικαιολογία για τη στοχοποίηση των φτωχών κοινοτήτων από την αστυνομία” (Ferguson 2017). Πολυάριθμες άλλες δικαιοδοσίες ακολούθησαν το παράδειγμα με τεχνολογίες πρόβλεψης στις οποίες βασίζονται οι αστυνομικές δυνάμεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Κάτω Χώρες, τη Γερμανία, μεταξύ πολλών άλλων. Παρόμοιες λογικές επιτάχυναν την υιοθέτηση συστημάτων προγνωστικής εκτίμησης κινδύνου στην ποινική δικαιοσύνη, ομοίως εν μέρει ως απάντηση στις ανησυχίες σχετικά με την ανθρώπινη προκατάληψη και τις διακρίσεις, παρά το γεγονός ότι τα ίδια τα συστήματα αυτά έχουν επισημανθεί ως πηγές προκατάληψης.

Σε μεγάλο βαθμό, οι αλγόριθμοι TN χρησιμεύουν επί του παρόντος ως βοηθητικοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων σε ανθρώπινους λήπτες αποφάσεων “συστήματα υποστήριξης αποφάσεων” σε πολλά γραφειοκρατικά πλαίσια. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε τομείς με μεγάλη ένταση παροχής υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, όπου “η πλήρης αυτοματοποίηση φαίνεται ακατάλληλη ή μακρινή” (Edward and Veale 2017, 45). Αντί να λαμβάνουν αποφάσεις από μόνες τους, οι αλγοριθμικές εκροές - είτε πρόκειται για βαθμολογίες αξιολόγησης κινδύνου που χρησιμοποιούνται στην ποινική δικαιοσύνη είτε για τους παραγόμενους από αλγόριθμους “χάρτες θερμότητας” της προληπτικής

αστυνόμευσης - υποστηρίζουν τη λήψη ανθρώπινων αποφάσεων. Ως εκ τούτου, οι αλγόριθμοι δεν αφαιρούν τον άνθρωπο που λαμβάνει τις αποφάσεις από την εξίσωση - αντίθετα, η αλγοριθμική λήψη αποφάσεων προκύπτει κατά την αλληλεπίδραση των δύο.

Παρά τις υποσχέσεις της, η ανάπτυξη αλγοριθμικών τεχνολογιών TN στον δημόσιο τομέα έχει εγείρει σημαντικές ανησυχίες. Υψηλά μεταξύ αυτών είναι οι ανησυχίες σχετικά με την αλγοριθμική λογοδοσία και την εποπτεία των αλγοριθμικών αποτελεσμάτων - ζητήματα "αλγοριθμικής προκατάληψης" - η καλά τεκμηριωμένη τάση των αλγορίθμων να μαθαίνουν συστηματική προκατάληψη μέσω, μεταξύ άλλων, της εξάρτησής τους από ιστορικά δεδομένα και να καταλήγουν να τη διαιωνίζουν, "αυτοματοποιώντας ουσιαστικά την ανισότητα"- (Eubanks 2018) - καθώς και το ενδεχόμενο προκατάληψης που προκύπτει από την ανθρώπινη επεξεργασία των αλγοριθμικών αποτελεσμάτων της TN. Στο πλαίσιο αυτό, καθίσταται σημαντικό να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις αυτών των τεχνολογιών στη διαμόρφωση της λήψης αποφάσεων στον δημόσιο τομέα και τις συγκεκριμένες γνωστικές προκαταλήψεις που ενδέχεται να προκύψουν εν προκειμένω. Αυτό αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία καθώς, στο πλαίσιο της ανόδου της αλγοριθμικής διακυβέρνησης, οι άνθρωποι που λαμβάνουν αποφάσεις θεωρούνται σημαντικές εγγυήσεις, ως διαμεσολαβητές αποφάσεων, σε θέματα αλγοριθμικής προκατάληψης. Η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο τα γνωστικά μας όρια μας επιτρέπουν να ενεργούμε ως αποτελεσματικοί διαμεσολαβητές αποφάσεων αποκτά κρίσιμη σημασία σε ένα όλο και περισσότερο αυτοματοποιημένο διοικητικό κράτος.

4.8.1 Τεχνητή Νοημοσύνη (*Artificial Intelligence*) και Δημόσια Διοίκηση

Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) έχει φέρει επανάσταση σε πολλούς τομείς της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες αρχίζουν να αξιοποιούν την TN για να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να παρέχουν πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Ακολουθούν μερικοί βασικοί τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιείται η τεχνητή νοημοσύνη στον δημόσιο τομέα:

Προγνωστικές αναλύσεις στην επιβολή του νόμου

Τα αστυνομικά τμήματα χρησιμοποιούν λογισμικό με ΑΙ για να αναλύουν δεδομένα εγκλημάτων, να εντοπίζουν μοτίβα και να προβλέπουν πού είναι πιθανό να συμβούν εγκλήματα. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη πόρων και την πρόληψη των εγκλημάτων πριν συμβούν.

Chatbots για την εξυπηρέτηση πελατών

Οι κυβερνητικές υπηρεσίες χρησιμοποιούν chatbots που υποστηρίζονται από ΑΙ για να χειρίζονται ερωτήματα ρουτίνας από τους πολίτες. Αυτό επιτρέπει στις υπηρεσίες να απελευθερώσουν το προσωπικό για να επικεντρωθεί σε πιο σύνθετα καθήκοντα και να παρέχουν πιο έγκαιρες απαντήσεις στις ανησυχίες των ψηφοφόρων.

Ανίχνευση και πρόληψη της απάτης

Οι αλγόριθμοι ΤΝ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό δόλιων δραστηριοτήτων σε κυβερνητικά προγράμματα, όπως φοροδιαφυγή, απάτη στην κοινωνική πρόνοια και κατάχρηση κρατικών κονδυλίων.

Ιατρική διάγνωση και θεραπεία

Οι κυβερνήσεις διερευνούν επιλογές ιατρικής διάγνωσης και θεραπείας με τεχνητή νοημοσύνη, οι οποίες μπορούν να μειώσουν το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης και να βελτιώσουν τα αποτελέσματα των ασθενών.

Διαχείριση καταστροφών

Εργαλεία που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να βοηθήσουν τις κυβερνήσεις να προβλέψουν και να ανταποκριθούν σε φυσικές καταστροφές, όπως τυφώνες, σεισμούς και πλημμύρες, αναλύοντας καιρικά πρότυπα και άλλα δεδομένα.

Διαχείριση της κυκλοφορίας

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση της κυκλοφοριακής ροής σε δρόμους και αυτοκινητοδρόμους. Αναλύοντας δεδομένα από αισθητήρες και κάμερες, οι αλγόριθμοι ΤΝ μπορούν να βελτιστοποιήσουν τα σήματα κυκλοφορίας και να μειώσουν τη συμφόρηση.

Συνολικά, η τεχνητή νοημοσύνη στον δημόσιο τομέα έχει μεγάλες δυνατότητες να αυξήσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει τις υπηρεσίες προς τους πολίτες. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορα σημαντικά ζητήματα ηθικής και προστασίας της ιδιωτικής ζωής που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως η μεροληψία στους αλγόριθμους, οι ανησυχίες για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και η ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5.1 Εισαγωγή

Πολλές κυβερνήσεις σε όλον τον κόσμο αντιμετωπίζουν προκλήσεις επάνδρωσης, καθώς ορισμένα ζητήματα όπως οι πιέσεις στα δημόσια οικονομικά, ο αυξανόμενος πληθωρισμός και η λεγόμενη μεγάλη παραίτηση, συνδυάζονται για να καταστήσουν δυσκολότερο για τις κυβερνήσεις να βρουν και να διατηρήσουν το έμπυχο υλικό που χρειάζονται. Με τις υφιστάμενες συνθήκες, οι κυβερνήσεις πρέπει να διασφαλίσουν ότι αξιοποιούν στο έπακρο το προσωπικό που ήδη διαθέτουν. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη σχεδίων τόσο για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων όσο και την βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού, παρέχοντάς τους τις δυνατότητες ώστε να αναπτύξουν σύγχρονες δεξιότητες για να ολοκληρώνονται οι τρέχουσες εργασίες καλύτερα. Όσο για την οργανωσιακή αναδιάρθρωση, πρέπει να παρέχονται στους ανθρώπους που ήδη απασχολούνται στον δημόσιο τομέα, οι δεξιότητες που χρειάζονται προκειμένου να αναλάβουν νέους ρόλους, έτσι ώστε οι οργανισμοί να μπορούν να αξιοποιούν το αναγκαίο δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες που έχουν άμεση ανάγκη χωρίς να χρειάζεται να χρησιμοποιούν συχνά χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες πρόσληψης.

Η πανδημία έχει εντείνει τις συζητήσεις για αύξηση της ευελιξίας στους χρόνους εργασίας, τους τόπους εργασίας και τα οικιακά γραφεία. Οι νέες συνθήκες που ήδη έχουν διαμορφωθεί, απαιτούν την διαφορετική αντιμετώπιση, από την πλευρά των οργανισμών και των υπηρεσιών, του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να διατηρηθεί η ισορροπία της πρότερης κατάστασης. Η χειραφέτηση, η προσωπική ευθύνη, η αυτοοργάνωση, οι συνεργατικές και ευέλικτες μορφές εργασίας, η βιωσιμότητα, οι επίπεδες ιεραρχίες, οι δομές των έργων και άλλες λέξεις κλειδιά αναφέρονται ως τομείς δράσης.

Οι managers του δημόσιου τομέα θα είναι καθοριστικοί για την επίτευξη της επιτυχίας ή της αποτυχίας του πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού στον υβριδικό κόσμο της εργασίας. Η εμπνευσμένη, μετασχηματιστική και ανθρωποκεντρική ηγεσία

αποτελεί εδώ και καιρό θέμα συζήτησης και αυξάνει τον χώρο που καταλαμβάνει στην σύγχρονη διοίκηση. Πρέπει να διαμορφωθούν νέες τάσεις, στάσεις και νοοτροπίες στο εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπνέονται ώστε να αποδέχονται νέα πράγματα και, επομένως, να αγκαλιάζουν διαδικασίες αλλαγής, προκειμένου να διασφαλιστεί η διαρκής εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Κουλτούρες που προσανατολίζονται στην αξία, απαλλαγμένες από διακρίσεις γίνονται η βάση για τη διαχείριση ενός διαφορετικού εργατικού δυναμικού.

Η δια βίου μάθηση και η προσωπική ευθύνη των εργαζομένων για τη δική τους ανάπτυξη και υγεία φέρνουν αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Νέες δεξιότητες για την κάλυψη των νέων αναγκών που εμφανίζονται, η υγεία ψυχική και σωματική (*wellbeing*) και η δέσμευση στο αποτέλεσμα, πρέπει να προωθούνται σε κάθε φάση της ζωής. Οι καλές εργασιακές σχέσεις και συνθήκες (ευημερία στο χώρο εργασίας) έχουν θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων.

Η γνώση γίνεται ολοένα και πιο γρήγορα παρωχημένη. Ως αποτέλεσμα, η δια βίου μάθηση γίνεται μια αναγκαιότητα για την προώθηση της βελτίωσης των εργασιακών δεξιοτήτων, της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων σε ολόκληρο τον εργασιακό τους βίο. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη για την προσωπική τους ανάπτυξη και συνεπώς και για τις μαθησιακές τους ανάγκες. Από αυτή την άποψη, οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες πρέπει επίσης να αλλάζουν ανάλογα. Η διαχείριση της γνώσης γίνεται βασικό ζήτημα για το μέλλον, με τις εργαστηριακές εγκαταστάσεις να διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο για την προώθηση της καινοτομίας.

Ο στόχος μιας σύγχρονης διαχείρισης ταλέντων είναι η προώθηση διαφορετικών ικανοτήτων των εργαζομένων από την αρχή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου μέχρι το τέλος της. Συνολικά, λόγω της έλλειψης ειδικευμένων εργαζομένων, πρέπει να αξιοποιηθούν νέες ομάδες ταλέντων και να επανασχεδιαστούν οι διαδικασίες πρόσληψης. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικός εργοδότης, δίνοντας προσοχή στη βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στις ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε κάθε φάση της ζωής και στη διαχείριση της διαφορετικότητας. Η συμμετοχή και η συνεργασία προσφέρουν κίνητρα για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων.

Η δημόσια διοίκηση είναι ένας τρόπος λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού που βασίζεται στην ιδέα ότι είναι σημαντικό να ικανοποιούνται οι ανάγκες του κοινού, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει ότι θα γίνουν κάποιες θυσίες όσον αφορά την ποιότητα. Η

δημόσια διοίκηση βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχουν ορισμένα πράγματα που πρέπει να κάνει κάθε δημόσιος οργανισμός, με βάση τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους. Στους δημόσιους οργανισμούς, ο στόχος είναι συνήθως η μείωση του κόστους, παρά η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, υπάρχουν τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, ακόμη και αν αυτό σημαίνει τη χρήση μεθόδων που είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα.

5.2 Σύγχρονες Δεξιότητες

Οι νέες ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί απαιτούν για να ενταχθεί κάποιος στο σύγχρονο εργατικό δυναμικό, ότι πρέπει να διαθέτει τόσο τις απαιτούμενες δεξιότητες όσο και τις ικανότητες που τον καθιστούν αναντικατάστατο.

Σύμφωνα με τον Bernard Marr, σε άρθρο του στο περιοδικό Forbes (2022) οι εργοδότες θα αναζητούν υποψήφιους με δεξιότητες σε έξι πράγματα την επόμενη δεκαετία και σε ορισμένες θέσεις ίσως περισσότερο από άλλες: αξιοπιστία, προσοχή στη λεπτομέρεια, ενσυναίσθηση

- **Ψηφιακές ικανότητες**

Θα πρέπει κανείς να μπορεί να χειρίζεται συσκευές, λογισμικά και εφαρμογές με ασφάλεια και αυτοπεποίθηση. Επίσης, θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, αλλά και να αντιλαμβάνεται την επίδρασή τους στη δουλειά του.

- **Χρήση δεδομένων**

Θα πρέπει να έχει κανείς δυνατότητα πρόσβασης στα σωστά δεδομένα, να τα χρησιμοποιεί με άνεση και να μπορεί να αξιολογεί την αξιοπιστία τους.

- **Κριτική σκέψη**

Θα πρέπει κανείς να αναλύει ζητήματα και καταστάσεις βάσει των στοιχείων που έχει μπροστά του και όχι ανάλογα με τις πεποιθήσεις του ή επηρεαζόμενος από άλλους παράγοντες.

- **Συναισθηματική νοημοσύνη**

Ένας συναισθηματικά νοήμων εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πώς τα συναισθήματά του επηρεάζουν τη συμπεριφορά του και τους γύρω του, ενώ επίσης μπορεί να τα χειριστεί ανάλογα.

- **Συνεργασία**

Σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς, με εργαζομένους να εργάζονται υβριδικά, ή να μεταπηδούν από έργο (project) σε έργο (project), θα πρέπει κανείς να μπορεί να συνεργαστεί και να επικοινωνεί αποδοτικά με έναν μεγάλο αριθμό συναδέλφων.

- **Όρεξη για μάθηση**

Ανεξαρτήτως ηλικίας και επαγγελματικού κλάδου, θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αποκτούν δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αγορά εργασίας του μέλλοντος.

5.3 Hard Skills Vs. Soft Skills

Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των Κάθετων δεξιοτήτων (Hard Skills) και των Οριζόντιων ή κοινωνικών (Soft Skills) δεξιοτήτων;

Οι κάθετες δεξιότητες αναφέρονται στις γνώσεις και τις ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να εκτελούν αποτελεσματικά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Οι οριζόντιες δεξιότητες, από την άλλη πλευρά, είναι οι προσωπικές ιδιότητες που βοηθούν τους εργαζόμενους να ευδοκιμήσουν πραγματικά στο χώρο εργασίας. Οι κάθετες δεξιότητες βοηθούν να προσδιοριστούν οι υποψήφιοι που είναι καλοί ως προς τα τυπικά προσόντα και εφόδια που διαθέτουν, ενώ οι οριζόντιες δεξιότητες δείχνουν ποιοι από τους εργαζόμενους είναι καλοί και προσωπικά. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται ένας καλός συνδυασμός και των δύο ειδών δεξιοτήτων σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να είναι επιτυχημένος στο ρόλο του.



Σχήμα 2

5.3.1 Κάθετες δεξιότητες

Ωστόσο, οι σκληρές (κάθετες) δεξιότητες είναι στην πραγματικότητα οι κοινωνικές δεξιότητες. Στη βιβλιογραφία που ασχολείται με τις σκληρές και τις ήπιες (οριζόντιες) δεξιότητες στο πλαίσιο της επαγγελματικής εκπαίδευσης, αυτό αποδεικνύεται επανειλημμένα ως ένα βασικό μοτίβο.

Οι κάθετες δεξιότητες είναι πολύ πιο εύκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν. Πρόκειται για πράγματα για τα οποία οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ειδικά, όπως ένας υδραυλικός που μαθαίνει να φτιάχνει μια βρύση που στάζει ή μια νοσοκόμα που μαθαίνει να παίρνει αίμα.

Μέσω συγκεκριμένης διδασκαλίας, δοκιμής και λάθους, οι σκληρές δεξιότητες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εργασίας. Οι σκληρές δεξιότητες περιλαμβάνουν πράγματα για τα οποία ο εργοδότης μπορεί να κάνει τεστ ή να τα μετρήσει, όπως Γνώση μιας ξένης γλώσσας, Πωλήσεις, Μάρκετινγκ, Έλεγχος αποθεμάτων, Χειρουργική επάρκεια, Επιχειρηματική ανάλυση, Υπολογιστικό νέφος, Blockchain, Επάρκεια σε συγκεκριμένο προγραμματισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών, Κωδικοποίηση, Λογιστική Διαχείριση ταμειακών ροών, κ.α.

Ο κατάλογος των κάθετων δεξιοτήτων είναι τόσο μακρύς όσο και ο αριθμός των διαφορετικών επαγγελμάτων. Για τους νέους υπαλλήλους με μικρή πρακτική εμπειρία, αυτές μπορούν να μετρηθούν με βάση τις βαθμολογίες των εξετάσεων και τα πρόσφατα πτυχία ή πιστοποιητικά.

5.3.2 Οριζόντιες δεξιότητες

Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι δεξιότητες και ικανότητες που είναι πολύ πιο δύσκολο να μετρηθούν και λίγο πιο ασαφής ο ορισμός τους. Πρόκειται για διαπροσωπικές δεξιότητες που βοηθούν τους ανθρώπους να τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους και να συνεργάζονται. Δύσκολο να εκπαιδευτούν ρητά, οι ήπιες δεξιότητες περιλαμβάνουν πράγματα όπως ο χαρακτήρας, η ικανότητα ομαδικής εργασίας και η συνολική κατανόηση και συμμετοχή στην εταιρική κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι που μόλις εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό ή που μεταβαίνουν σε μια νέα καριέρα μπορεί να δυσκολεύονται με τις κοινωνικές δεξιότητες, ιδίως όσον αφορά τους συναδέλφους τους.

Εξετάζοντας τις κοινωνικές δεξιότητες, οι ειδικοί της ελληνικής εταιρίας “Workable” με παγκόσμια αναγνώριση και απήχηση σε θέματα προσωπικού

(υπεύθυνοι προσλήψεων και εργαζόμενοι στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου) , προσδιορίζουν τις ακόλουθες πέντε ως πιο περιζήτητες ήπιες δεξιότητες

- Δημιουργικότητα
- Πειθώ
- Συνεργασία
- Προσαρμοστικότητα
- Συναισθηματική νοημοσύνη

Από αυτές τις δεξιότητες, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αναμφισβήτητα η πιο δύσκολα διδάξιμη. Περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να συμπάσχει με τους άλλους, να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του και να αναπτύσσει αυτογνωσία. Η συναισθηματική νοημοσύνη υποδηλώνει επίσης ένα επίπεδο εσωτερικών κινήτρων που συμβάλλει σε μια ισχυρή εργασιακή ηθική.

Αλλα παραδείγματα ήπιων δεξιοτήτων περιλαμβάνουν:

Επικοινωνία, Ακρόαση, Ακρίβεια, Οργάνωση, Ομαδική εργασία, Ικανότητα να "διαβάζει ένα χώρο", Ευελιξία, Υπομονή, Διαχείριση χρόνου, Δυνατότητα ανταπόκρισης σε πολλαπλά καθήκοντα (Multi-tasking), Προσοχή στη λεπτομέρεια, Υπευθυνότητα, Στρατηγική σκέψη, Επίλυση προβλημάτων, Καλή λήψη αποφάσεων, Επίλυση συγκρούσεων, Καινοτομία, Κοινωνικές δεξιότητες, Πολιτισμική ευαισθητοποίηση και ευαισθησία.

Η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων έχει σημασία. Μια μελέτη του Ιδρύματος του Πανεπιστημίου Carnegie Mellon σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Harvard και το Πανεπιστήμιο Stanford που πραγματοποιήθηκε το 2018, παρόλο που αφορούσε έρευνα του 1918 του Charles Riborg Mann “A Study of Engineering Education” διαπίστωσε ότι το 75% της μακροπρόθεσμης επαγγελματικής επιτυχίας εξαρτάται από το επίπεδο των κοινωνικών δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Με απλά λόγια, μπορεί κάποιος να είναι πιστοποιημένος εμπειρογνώμονας στον τομέα του, αλλά αυτό δεν θα έχει μεγάλη σημασία αν απλά δεν μπορεί να συνεργαστεί με τους συναδέλφους του.

5.3.3 Η πλευρά του “εργοδότη”

Εξετάζοντας το θέμα αυτό από την πλευρά του “εργοδότη”, βλέπουμε ότι δεν επιθυμούν καλές κοινωνικές δεξιότητες καθαυτές, αλλά την αποτελεσματική, ταχεία και άμεση ικανότητα να ανταποκριθούν με λύσεις εντός του προδιαγεγραμμένου

πλαίσιου λειτουργίας τους. Από την άποψη της διεύρυνσης της συμμετοχής, αυτή η εμπλοκή με την επιτακτική ανάγκη για κοινωνικές δεξιότητες φαίνεται αρκετά απλή. Πράγματι, η διεύρυνση της συμμετοχής τείνει να δίνει έμφαση στις κοινωνικές δεξιότητες ως βασικό σημείο εισόδου σε κάθε εργασία. Αλλά στην εκπαίδευση για τα επαγγέλματα, η ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων είναι πιο πολύπλοκη λόγω των ελέγχων και των ισορροπιών που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση που έχει έναν αριθμό ενδιαφερομένων ομάδων και συχνά συγκεκριμένη ρύθμιση ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διαμορφώνονται οι δεξιότητες για την επαγγελματική αναγνώριση. Με μια πρώτη παρατήρηση, οι ήπιες δεξιότητες κρίνονται με βάση τις ανάγκες των υπηρεσιών και την προτεραιότητα που αυτές θέτουν ώστε να εκπληρώνονται ευκολότερα οι στόχοι που έχουν θέσει.

5.3.4 Η σημαντικότητα των δεξιοτήτων και ο συνδυασμός τους

Η σημασία των σκληρών δεξιοτήτων έγκειται στο ότι αποτελούν την σπονδυλική στήλη για την παροχή των υπηρεσιών ή των προϊόντων της επιχείρησής. Η εκπαίδευση σε σκληρές δεξιότητες διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι είναι εξοπλισμένοι με τα κατάλληλα εφόδια για να κάνουν καλή δουλειά στον τομέα τους.

Ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση για αυτό το είδος εκπαίδευσης; Η απάντηση σε αυτό εξαρτάται από τους υπαλλήλους και τις δεξιότητες που χρειάζονται. Η έναρξη με μια ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να βοηθήσει στη στόχευση συγκεκριμένων κάθετων δεξιοτήτων, η οποία μπορεί στη συνέχεια να βοηθήσει για την απόφαση της προσέγγισης που θα λειτουργήσει καλύτερα.

Πραγματικά, ο καλύτερος τρόπος για την εκπαίδευση των εργαζομένων δεν είναι να αντιπαρατεθούν οι κάθετες δεξιότητες εναντίον των οριζόντιων δεξιοτήτων, αλλά να αναπτυχθούν και τα δύο είδη ταυτόχρονα. Το θετικό στοιχείο είναι ότι πολλά από τα ίδια εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση σε σκληρές δεξιότητες μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν για την ανάπτυξη μαλακών δεξιοτήτων.

Αυτό μπορεί να είναι τόσο απλό όσο η τροποποίηση εκπαιδευτικών ενοτήτων ώστε να ολοκληρώνονται σε ομάδες, τονίζοντας την ομαδική ανάπτυξη και τη συνεργασία. Είναι δυνατό επίσης να συμπεριληφθεί χρόνος για αναστοχασμό και βελτίωση σε κάθε εκπαιδευτική συνεδρία. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εξασκηθούν στην ανάλυση του τι έκαναν καλά και να εντοπίσουν τις αναπτυσσόμενες πλευρές τους.

5.4 Common Assessment Framework (CAF) – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF) είναι ένα μοντελοποιημένο εργαλείο διαχείρισης συνολικής ποιότητας για αυτοαξιολόγηση που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για τον δημόσιο τομέα. Το CAF είναι δωρεάν και διαθέσιμο στο δημόσιο τομέα για να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Έχει σχεδιαστεί για χρήση σε όλα τα μέρη του δημόσιου τομέα και εφαρμόζεται σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο καθώς και σε φορείς και δημόσιες εταιρείες. Αν και το CAF έχει αναπτυχθεί σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιονδήποτε δημόσιο οργανισμό σε όλο τον κόσμο.

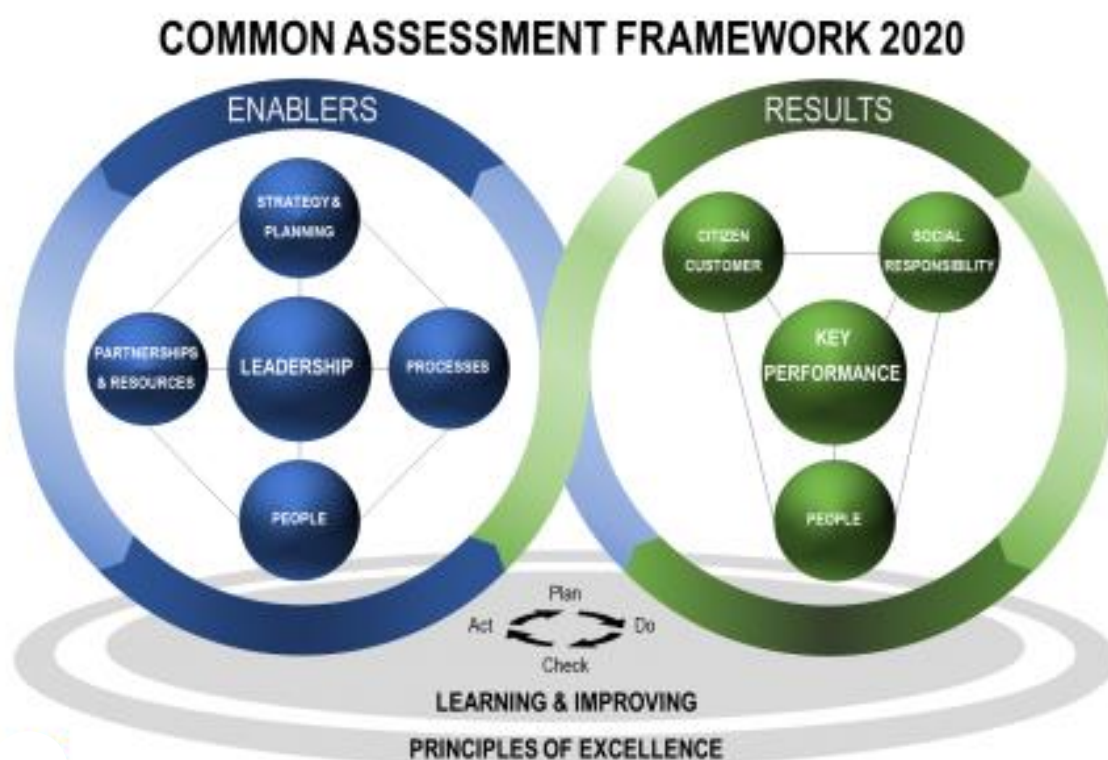
Το CAF ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων διαχείρισης ολικής ποιότητας (TQM) και εμπνεύστηκε αρχικά από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM®). Είναι ένα μοντέλο διαχείρισης απόδοσης που λειτουργεί ως «πυξίδα» για να βοηθήσει τους διευθυντές να βρουν τα μονοπάτια προς την αριστεία.

Το CAF βασίζεται στην προϋπόθεση ότι τα εξαιρετικά αποτελέσματα στην οργανωτική απόδοση, στους πολίτες/πελάτες, στους ανθρώπους και στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της στρατηγικής και του σχεδιασμού που οδηγεί στην ηγεσία, των συνεργασιών, των ανθρώπων, των πόρων και των διαδικασιών. Εξετάζει την οργάνωση από διαφορετικές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα.

Η δομή εννέα πλαισίων προσδιορίζει τις κύριες πτυχές που απαιτούν προσοχή σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1–5 (οι διευκολυντές) ασχολούνται με τις διευθυντικές πρακτικές ενός οργανισμού. Αυτά καθορίζουν τι κάνει ο οργανισμός και πώς προσεγγίζει τα καθήκοντά του για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στα κριτήρια 6–9, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στους τομείς των πολιτών/πελατών, των ανθρώπων, της κοινωνικής ευθύνης και των βασικών επιδόσεων υπολογίζονται με μετρήσεις αντίληψης και απόδοσης. Κάθε κριτήριο αναλύεται σε μια λίστα υποκριτηρίων. 28 υποκριτήρια προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού. Επεξηγούνται με παραδείγματα που εξηγούν το περιεχόμενο των υποκριτηρίων με περισσότερες λεπτομέρειες και προτείνουν πιθανούς τομείς προς αντιμετώπιση, προκειμένου να διερευνηθεί πώς η διοίκηση πληροί τις απαιτήσεις που εκφράζονται στο υποκριτήριο.

Αυτά τα παραδείγματα αντιπροσωπεύουν καλές πρακτικές από όλη την Ευρώπη. Δεν είναι όλα σχετικά με κάθε οργανισμό, αλλά πολλά μπορούν να θεωρηθούν ως σημεία προσοχής κατά την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Η ενσωμάτωση των

συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των κριτηρίων διευκόλυνσης και αποτελεσμάτων στις διαχειριστικές πρακτικές συνιστά τον συνεχή κύκλο καινοτομίας και μάθησης που συνοδεύει τους οργανισμούς στην πορεία τους προς την αριστεία. Χωρίς τροποποίηση της δομής του μοντέλου αλλά απλώς προσαρμογή των παραδειγμάτων και της γλώσσας, έχουν οριστεί τομεακές εκδόσεις του μοντέλου για να κάνουν την εφαρμογή του CAF πιο εύκολη και αποτελεσματική για κάθε οργανισμό. Μια ευρωπαϊκή έκδοση «CAF Education» υπάρχει από το 2013 και πολλοί άλλοι τομείς έχουν αναπτυχθεί σε εθνικό επίπεδο (π.χ. για οργανισμούς δικαιοσύνης, πανεπιστήμια, δήμους).



Σχήμα 3
CAF Model*

https://www.caf-network.eu/CAF_Model

Σήμερα, το CAF2020 έχει σχεδιαστεί ως η ευρωπαϊκή κατευθυντήρια γραμμή για τη χρηστή διακυβέρνηση και την αριστεία σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα με επίκεντρο την ψηφιοποίηση, την ευελιξία, τη βιωσιμότητα, την ποικιλομορφία, την καινοτομία και τη συνεργασία. Αναπτύχθηκε σε μια διαδραστική και περιεκτική διαδικασία από το Δίκτυο Ανταποκριτών CAF και την ΕΙΡΑ από τον Σεπτέμβριο του 2017 (Συνάντηση Ανταποκριτών CAF στο Ταλίν).

5.4.1 Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης και Βελτίωσης

Ο πυρήνας του CAF2020 δημιουργήθηκε από ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απεστάλη σε διακόσιους δημόσιους υπαλλήλους από όλη την Ευρώπη, και αποτέλεσε το πλαίσιο, για αυτοαξιολόγηση που έχει αναπτυχθεί από τον δημόσιο τομέα για τον δημόσιο τομέα στην την Ευρώπη. Ο απώτερος στόχος του CAF είναι να συμβάλει στη χρηστή διακυβέρνηση, στη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και καλύτερες υπηρεσίες για τους πολίτες. Με το CAF2020, η διοίκηση μαζί με τους εργαζομένους αξιολογεί και βελτιώνει την οργάνωση τους, βάσει κοινών ευρωπαϊκών προτύπων σε τρεις φάσεις. Εξαιρετικοί χρήστες CAFU μπορούν να υποβάλουν αίτηση για το σήμα «Αποτελεσματικός χρήστης CAF». Η υλοποίηση του CAF ακολουθεί ένα σχέδιο τριών φάσεων, σύμφωνα με το επικαιροποιημένο CAF2020.

- Φάση 1: Έναρξη του ταξιδιού CAF.

Η απόφαση για την εφαρμογή του CAF είναι το σήμα εκκίνησης για μια συνολική διαδικασία βελτίωσης και αλλαγής του οργανισμού. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη από την αρχή και απαιτεί σαφείς ευθύνες, δέσμευση και απόφαση της διοίκησης να υιοθετήσει το CAF και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

- Φάση 2: Αυτοαξιολόγηση CAF

Εδώ, πραγματοποιείται κοινή αυτοαξιολόγηση του οργανισμού από υπαλλήλους και διοίκηση με βάση τα κριτήρια προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία και οι τομείς προς βελτίωση. Το κύριο αποτέλεσμα αυτής της φάσης, εκτός από την αξιολόγηση, είναι ένας κατάλογος με ιδέες για βελτίωση για την περαιτέρω ανάπτυξη του οργανισμού. Το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι μια έκθεση αυτοαξιολόγησης.

- Φάση 3: Σχέδιο βελτίωσης CAF

Με βάση τις ιδέες για βελτίωση που αναπτύχθηκαν στη φάση 2, καταρτίζεται ένα σχέδιο βελτίωσης CAF, το οποίο προσδιορίζει την υλοποίηση των ιδεών για βελτίωση. Εδώ, ιεραρχούνται οι επιμέρους ενέργειες, παρέχονται χρονοδιαγράμματα και αρμοδιότητες και εκχωρούνται οι απαραίτητοι πόροι. Τώρα το σχέδιο βελτίωσης του CAF έχει εφαρμοστεί εντός δύο ετών. Μετά από αυτό, μπορεί να ξεκινήσει μια νέα διαδικασία αυτοαξιολόγησης CAF. Αυτός ο περιορισμός εξασφαλίζει τη συνεχή διαδικασία βελτίωσης στον οργανισμό.

Η όλη διαδικασία υποστηρίζεται από κατευθυντήριες γραμμές που καλύπτουν ένα σχέδιο εφαρμογής δέκα βημάτων.

5.5 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»

Το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» (ΕΠ ΜΔΤ) αποτελεί μέρος της δομής του Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020 και εντάσσεται στη συνολική αναπτυξιακή στρατηγική της Ελλάδας για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο.

Ως όραμα έχει, μέσα από την υλοποίηση στοχευμένων δράσεων, η ελληνική δημόσια διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες, ώστε να αποτελέσει έτσι η ελληνική δημόσια διοίκηση, έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας.

Πρόκειται για ένα πολυτομεακό και πολυταμειακό Πρόγραμμα (συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο ΕΚΤ και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης ΕΤΠΑ) που αποσκοπεί στην επίτευξη του μέγιστου αντίκτυπου στην ανάπτυξη και στην απασχόληση με την αξιοποίηση πόρων των Διαρθρωτικών Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ), με γνώμονα την επίτευξη των στόχων της δεκαετούς Στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης «Ευρώπη 2020» για μία έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και την αντίστοιχη επικέντρωση της ενωσιακής πολιτικής για τη συνοχή στους στόχους αυτούς.

Η επίτευξη του οράματος του Ε.Π. Μ.Δ.Τ. πραγματοποιείται μέσα από την συγχρηματοδότηση ενός πλέγματος αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων που δίνουν έμφαση στην παραγωγή σαφών και μετρήσιμων αποτελεσμάτων επιδιώκοντας ταυτόχρονα την:

- ❖ ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της δημοσίας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα από παρεμβάσεις που θα αλλάξουν τη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία των υπηρεσιών, προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων,

- ❖ προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον Δημόσιο Τομέα, η οποία σε συνδυασμό με συστημικές δράσεις και πολιτικές θα αποτελέσει κύριο εργαλείο μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες και καθιστώντας τη Διοίκηση πιο αποτελεσματική και αποδοτική,

- ❖ αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της καλύτερης αξιοποίησης των στελεχών της διοίκησης, καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών

κατάρτισης/εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την διαρκώς βελτιούμενη ανταπόκρισή τους στις αυξημένες ανάγκες.

Το Ε.Π. συνιστά μια συνεκτική και ολοκληρωμένη δέσμη δράσεων με ένα συνολικό προϋπολογισμό της τάξης των 486.913.888,00€. Το μεγαλύτερο μέρος των πόρων του Προγράμματος προέρχονται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της Ε.Ε. και ειδικότερα από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) με συνολική Δημόσια Δαπάνη 299.592.839,00€ και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) με συνολική Δημόσια Δαπάνη 227.321.049,00€.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΟΔΟΙ & ΟΝΤΟΤΗΤΕΣ

6.1 Εισαγωγή

Η εκπαίδευση για να μπορέσει να επιτελέσει τον ουσιαστικό σκοπό της , δηλαδή να διαμορφώσει και να αναπτύξει κοινωνικές και επαγγελματικές αξίες, δημιουργώντας ποιότητα, ήθος, αξίες, ικανότητες και γνώση, χρειάζεται να παρέχεται από φορείς που πληρούν τις απαραίτητες και αναγκαίες συνθήκες για τον σκοπό αυτό.

Η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση, κτλ), σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και να είναι οριοθετημένα χρονικά. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, έχουν δημιουργηθεί φορείς και οργανισμοί που έχουν αποκλειστικό ή σχεδόν αποκλειστικό σκοπό τους την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την ανάπτυξη όλων των αναγκαίων ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

6.2 ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)

6.2.1 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Η ΕΣΔΔ (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης) αποτελεί υπηρεσιακή μονάδα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ), το οποίο ιδρύθηκε με τον Ν.1388/83.16 Στον ιδρυτικό νόμο, ο χαρακτήρας της Σχολής ορίζεται ως παραγωγικός, με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης και τη δημιουργία ικανών στελεχών για τη δημόσια διοίκηση (άρθρο 14 του Ν. 1388/83). Ο ιδρυτικός νόμος υπέστη πολλές τροποποιήσεις. Από το 1986 μέχρι το 1998 πέντε νόμοι και δεκαεπτά υπουργικές αποφάσεις ρύθμισαν ή επαναρρύθμισαν θέματα της Σχολής και της υπηρεσιακής τύχης των αποφοίτων της. Παρά τη σταθεροποίηση του θεσμικού πλαισίου χάρη στον νέο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα (Ν. 2683/99), μεταξύ των ετών 1999 και 2005, άλλοι επτά νόμοι περιέλαβαν διάφορες τροποποιήσεις του πλαισίου του ΕΚΔΔ και της ΕΣΔΔ. Από αυτές, πιο σημαντική υπήρξε η τροποποίηση με τον Ν. 3200/03 τον Δεκέμβριο του 2003.

Αρχικά, το 1983, η ΕΣΔΔ αποτελούνταν από επτά τμήματα. Ωστόσο, στη διάρκεια της λειτουργίας της γνώρισε εκτεταμένη οργανωτική αναδιάρθρωση, με την έννοια της προσθαφαιρέσης τμημάτων ή κατευθύνσεων κατάρτισης. Ο ιδρυτικός νόμος επέτρεπε τη μεταβολή του αριθμού και του περιεχομένου των τμημάτων κατάρτισης με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, μετά από πρόταση του Δ.Σ. του ΕΚΔΔ. Η πρόβλεψη αυτή κατέστησε το οργανόγραμμα της Σχολής ευμετάβλητο σε αλλαγές, χωρίς γενικότερο σχεδιασμό. Η Σχολή περιλαμβάνει το Τμήμα Κοινής Φάσης Σπουδών, όπου φοιτούν κατά το πρώτο έτος όλοι οι εισαχθέντες σπουδαστές, καθώς και Τμήματα Εξειδίκευσης. Σήμερα έχουν θεσπιστεί επτά Τμήματα, εν πολλοίς διαφορετικά από τα αρχικά του 1983. Μέχρι την τροποποίηση του Δεκεμβρίου 2003, στο δεύτερο έτος λειτουργούσαν πέντε τέτοια τμήματα, στα οποία είχε καταλήξει η πολυετής διαδικασία εσωτερικής διαφοροποίησης της Σχολής. Τα Τμήματα Εξειδίκευσης ήταν τα εξής: (α) Γενικής Διοίκησης, (β) Κοινωνικής Διοίκησης, (γ) Υπαλλήλων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων (πρώην Εμπορικών Ακολούθων), (δ) Περιφερειακής Διοίκησης (πρώην Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης) και (ε) Ακολούθων Επικοινωνίας (πρώην Τύπου). Με βάση τον νόμο του Δεκεμβρίου του 2003, προστέθηκαν Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριακών Συστημάτων και το Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, καθώς και μια ολόκληρη νέα, ανεξάρτητη εκπαιδευτική μονάδα, η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ), με τέσσερα νέα δικά της τμήματα. Μέχρι τα μέσα του 2005, η εν λόγω Σχολή δεν είχε ακόμα δεχθεί σπουδαστές καθώς η προσθήκη μιας νέας δομής, ισοδύναμης με το ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης) και την ΕΣΔΔ, εντός του ΕΚΔΔ, απαιτούσε επιπρόσθετους πόρους, χώρους, προσωπικό και οργάνωση. Σε ό,τι αφορά την ΕΣΔΔ, είναι χαρακτηριστικό ότι το Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης δεν περιλαμβανόταν καν στο σχέδιο νόμου του 2003 ούτε στη σχετική έκθεση της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης προς την Ολομέλεια της Βουλής. Ο μεγάλος αριθμός των νομοθετικών παρεμβάσεων και των οργανωτικών αλλαγών του ΕΚΔΔ και της ΕΣΔΔ, οι οποίες έλαβαν χώρα μεταξύ 1986 και 2005, υποδηλώνει έμμεσα μια πιθανή σύγχυση και ασάφεια εκ μέρους της πολιτείας για τον ρόλο της Σχολής. Υποδηλώνει επίσης πιθανές συγκρούσεις και αντιδράσεις ως προς τη θέση της ΕΣΔΔ στο ευρύτερο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης. Προς τη διαπίστωση αυτή συνηγορούν τόσο η έλλειψη «οργανισμού» του ΕΚΔΔ, ο οποίος τελικά θεσπίστηκε το Σεπτέμβριο του 2004, όσο και η απουσία, μέχρι το 2000, ενός σταθερού κανονισμού λειτουργίας της ΕΣΔΔ, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο κατανομής στόχων και

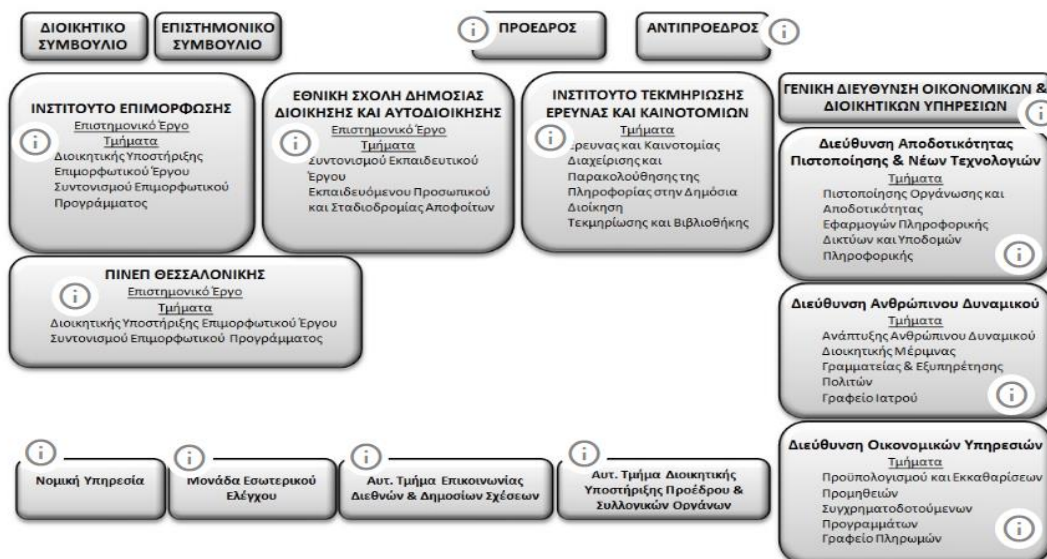
αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργάνων της. Σύμφωνα με τον Κανονισμό (που θεσπίστηκε το 2000), σκοπός της Σχολής είναι η παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης και υψηλών προδιαγραφών, με ικανότητες σχεδιασμού και διαχείρισης πολιτικών πόρων, σε τομείς αιχμής και με ειδικεύσεις που να συμβάλουν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και στην υψηλής ποιότητας εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό. Στον Κανονισμό υπάρχουν διατάξεις που αφορούν τα όργανα διοίκησης, την προετοιμασία και τη διεκπεραίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, το διδακτικό προσωπικό, την αξιολόγηση και την πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών. Στην Εισηγητική Έκθεση του νόμου για την ίδρυση της ΕΣΔΔ (1983) περιγράφονται με συντομία οι στόχοι ενός «συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης» οι οποίοι είναι: (α) ο εκδημοκρατισμός της δημόσιας διοίκησης για την καλύτερη αντιμετώπιση του πολίτη, (β) ο εκσυγχρονισμός της, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της χώρας, (γ) η ενίσχυση της αμεροληψίας της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε να εξυπηρετεί τη λαϊκή εντολή και όχι κομματικά συμφέροντα, και (δ) η ενίσχυση της κοινωνικής αντιπροσωπευτικότητας και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι στόχοι αυτοί επρόκειτο να εκπληρωθούν με βάση την αρχή της μακροπρόθεσμης αλλαγής στην επαγγελματική επάρκεια των νέων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, πράγμα που αποτελεί στόχο της ΕΣΔΔ, και την αρχή της άμεσης μορφωτικής και επαγγελματικής βελτίωσης σε όλον τον χώρο της δημόσιας διοίκησης, πράγμα που αποτελεί τον στόχο του ΙΝΕΠ. Η Εισηγητική Έκθεση του τελευταίου σημαντικού νόμου (Ν. 3200/03), που τροποποίησε το καθεστώς του ΕΚΔΔ και της ΕΣΔΔ (τον Δεκέμβριο του 2003), επαναλαμβάνει τα περί διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης και της δημιουργίας στελεχών, αναθέτει όμως επιπλέον στο Κέντρο την αποστολή διενέργειας ερευνών για τη δημόσια διοίκηση, καθώς και την επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των ΟΤΑ.

6.2.1.1 Οργανωτική Διάρθρωση του ΕΚΔΔΑ

Το ΕΚΔΔΑ λειτουργεί ως εθνικός στρατηγικός φορέας εκπαίδευσης & επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), και λειτουργεί ως Πρότυπος Ψηφιακός Οργανισμός. Διοικείται από την Πρόεδρο και 15μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Λειτουργεί ως ο βασικός σύμβουλος του κράτους για τη βελτίωση της οργάνωσης και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών

Αποτελείται από τρεις εκπαιδευτικούς φορείς και από διοικητικές υπηρεσίες.

- Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
- το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ)
- το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης & Καινοτομιών (ΙΝ.ΤΕΚ)



Σχήμα 4

<https://www.ekdd.gr/>

6.2.2 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Η ΕΣΔΔΑ είναι απόρροια της συνένωσης της Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΤΑ). Ως κύριος σκοπός της είναι η εκπαίδευση στελεχών ταχείας εξέλιξης στην Δημόσια Διοίκηση.

Οι εισακτέοι στην ΕΣΔΔΑ προορίζονται για Ανώτατα Στελέχη του Δημόσιου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και εκπαιδεύονται για 18 μήνες στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους είναι Δημόσιοι Υπάλληλοι (ο διορισμός γίνεται με την έκδοση των αποτελεσμάτων στους επιτυχόντες της Σχολής) και πληρώνονται ως Δόκιμοι Δημόσιοι Υπάλληλοι. Ο χρόνος της φοίτησής τους στην ΕΣΔΔΑ (18 μήνες) προσμετράται ως προϋπηρεσία. Μετά την αποφοίτησής τους τοποθετούνται στις τελικές τους θέσεις κερδίζοντας αρκετά χρόνια και μισθολογικά και σε επίπεδο εξέλιξης στο Δημόσιο. Η θέση στην οποία θα τοποθετηθούν οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ περιγράφεται από την προκήρυξη του διαγωνισμού στον οποίο ήταν επιτυχόντες - διοριστέοι. Οι απόφοιτοι της αποκτούν πλήρη υπηρεσιακό φάκελο έχοντας πλεονέκτημα ως προς την εξέλιξη σε σχέση με τους

υπόλοιπους Δημόσιους Υπαλλήλους. Ιδιαίτερα ο τίτλος της ΕΣΔΔΑ, ο οποίος αντιστοιχεί σε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

6.2.3 Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)

Το ΙΝΕΠ ανήκει στο **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ)** μαζί με την αποκεντρωμένη δομή του στην Βόρεια Ελλάδα (Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης) και έχει σκοπό να εκπαιδεύει υπαλλήλους που ανήκουν στην Κεντρική Διοίκηση, την Περιφερειακή Διοίκηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε ΝΠΔΔ καθώς και σε υπαλλήλους του ευρύτερου δημοσίου τομέα (π.χ. ΔΕΗ, ΟΤΕ, κλπ.).

Επίσης παρέχει υπηρεσίες έναντι αμοιβής στον ιδιωτικό τομέα και αναλαμβάνει τη διεξαγωγή μελετών, επιστημονικών συνεδρίων και εκδόσεων.

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

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝΕΠ στηρίζεται στις εξής βασικές κατευθύνσεις:

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

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

6.2.4 Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης & Καινοτομιών (ΙΤΕΚ)

Το **Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ)** είναι η ερευνητική μονάδα του ΕΚΔΔΑ. Συγκροτήθηκε στα τέλη του 2018 (αρ. 7 του ΠΔ 105/12-5-1018/ΦΕΚ 203, Α΄) με σκοπό να συμβάλει στην παραγωγή, προαγωγή και διάδοση της διοικητικής τεχνογνωσίας και των καινοτόμων πρακτικών στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στη δραστηριότητά του το ΙΤΕΚ διενεργεί και αξιοποιεί έρευνες, ενώ παρακολουθεί τις διεθνείς τάσεις και βέλτιστες πρακτικές στη Δημόσια Διοίκηση.

Για την επίτευξη των σκοπών του Ινστιτούτου, όπως τους η ΕΚΚΔΑ τους έχει ορίσει,

- Αναπτύσσει εξειδικευμένες τεχνικές, εργαλεία και πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχική διακυβέρνηση, την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και επιτυγχάνουν τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της με γνώμονα τις αρχές της Χρηστής Διακυβέρνησης.
- Διενεργεί έρευνες/μελέτες, διοργανώνει σεμινάρια, εργαστήρια και ημερίδες και επιμελείται εκδόσεις που εισάγουν καινοτόμες προσεγγίσεις και μπορούν να αξιοποιηθούν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών από την Κεντρική Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Εργάζεται για τη συγκέντρωση και διάδοση των στοιχείων και των πληροφοριών που παράγει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση με σκοπό να τα καταστήσει περισσότερο προσβάσιμα, χρηστικά και αξιοποιήσιμα, όπως επιτάσσουν οι πολιτικές της Ανοικτής Διακυβέρνησης.

Αποτελεί δυναμικό πυλώνα ως εθνική πύλη συγκέντρωσης, τεκμηρίωσης και ανοικτής διάθεσης ερευνών και μελετών όλων των φορέων του δημοσίου. Είναι κύριο σημείο συγκέντρωσης και επεξεργασίας δεδομένων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου

δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ενεργεί ως πύλη εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών λειτουργίας και καινοτομικών μεθόδων και διαδικασιών ενώ ταυτόχρονα δέχεται προτάσεις για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας της ΔΔ.

6.3 Ακαδημίες (ΑΑΔΕ - Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία)

Βασική επιδίωξη της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) είναι η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών της στόχων και κατ' επέκταση την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.

Σε αυτό το πλαίσιο συστάθηκε και λειτουργεί στην Α.Α.Δ.Ε., από 15/05/2017, Διεύθυνση με τίτλο Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΕΚ 3411, τ. Β',/24-10-2016), η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε. Βάσει της υπ' αριθμ. Δ. ΟΡΓ. Α 1036960 (ΦΕΚ 968, τ. Β'/22-3-2017) απόφασης, που αφορά τον ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ της Α.Α.Δ.Ε., η Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία διαρθρώνεται σε 3 τμήματα. i) Τμήμα Α' - Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου, ii) Τμήμα Β' - Υλοποίησης Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων iii) Τμήμα Γ' - Διοικητικής και Τεχνικής Υποστήριξης Εκπαιδευτικού Έργου.

Αποστολή της Διεύθυνσης Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας είναι η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Α.Α.Δ.Ε., διασφαλίζοντας έτσι την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών της.

Λαμβανομένου υπόψη και του ταχύτατα μεταβαλλόμενου οικονομικού τοπίου τόσο σε εθνικό, όσο και σε Ευρωπαϊκό και Παγκόσμιο επίπεδο, γίνεται αντιληπτή η σημασία της προσαρμογής της χώρας μας σε βέλτιστες πρακτικές εκπαίδευσης. Προς αυτή την κατεύθυνση η Διεύθυνση Φορολογικής και Τελωνειακής Ακαδημίας υλοποιεί το έργο που της έχει ανατεθεί, επιδιώκοντας την εκπαιδευτική προσέγγιση με τον πλέον άρτια επιστημονικά τρόπο.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ακαδημία αναπτύσσει και εφαρμόζει μεθοδολογία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, καταρτίζει σχέδια ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει και υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα διττής μορφής: αφενός προγράμματα βασικής εκπαίδευσης - φοίτησης και αφετέρου προγράμματα ενημέρωσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Τα προγράμματα βασικής εκπαίδευσης - φοίτησης αποτελούν το κύριο μέρος του έργου της Ακαδημίας και επιδιώκουν την παροχή στα νεοεισερχόμενα στελέχη των

βασικών γνώσεων-δεξιοτήτων, την επαγγελματική τους κατάρτιση και την εξειδίκευση ανά κρίσιμο λειτουργικό τομέα, αντικείμενο και τεχνικό ρόλο. Η προσέγγιση αυτή, βασιζόμενη τόσο σε ποιοτικούς ακαδημαϊκούς όσο και επαγγελματικούς δείκτες, έχει οδηγήσει στο σχεδιασμό κοινού κορμού με στοιχεία βασικών γνώσεων, θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευση για όλους τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε., με τη μορφή μαθητείας, ανά τομέα δραστηριότητας της Α.Α.Δ.Ε.. Στο τελικό στάδιο του προγράμματος παρέχεται εξειδίκευση ανά λειτουργικό τομέα με έμφαση στην πρακτική εκπαίδευση.

6.4 Πανεπιστημιακές & Μεταπτυχιακές σπουδές από Δημόσιους & Ιδιωτικούς φορείς

Μια σχολή στο αντικείμενο της δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης δημιουργεί και οργανώνει ένα πανεπιστημιακό πρόγραμμα που διδάσκει στους φοιτητές ανάλυση πολιτικής, μελέτες πολιτικής, δημόσια πολιτική, πολιτική οικονομία, πολεοδομικό σχεδιασμό, δημόσια διοίκηση, διεθνείς σχέσεις, σπουδές ασφάλειας, πολιτικές επιστήμες, αστικές σπουδές, μελέτες πληροφοριών, παγκόσμιες σπουδές, διαχείριση εκτάκτων αναγκών, τις δημόσιες υποθέσεις και τη δημόσια διαχείριση. Οι φορείς με προγράμματα εκπαίδευσης δημόσιας πολιτικής συνήθως εκπαιδεύουν φοιτητές προς δύο κατευθύνσεις. Η πιο πρακτική αντιμετωπίζει το πτυχίο/μεταπτυχιακό ως τελικό πτυχίο, το οποίο εκπαιδεύει τους φοιτητές να εργάζονται ως αναλυτές πολιτικής ή επαγγελματίες σε κυβερνήσεις, κυβερνητικές σχέσεις, δεξαμενές σκέψης και εταιρείες συμβούλων. Η θεωρητική κατεύθυνση στοχεύει να εκπαιδεύσει φοιτητές που προσβλέπουν να ολοκληρώσουν διδακτορικές σπουδές, με στόχο να γίνουν καθηγητές δημόσιας πολιτικής, πολιτικών επιστημών γενικά ή ερευνητές.

Οι εκπαιδευτικοί φορείς (δημόσιοι και ιδιωτικοί) δημόσιας πολιτικής προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα πτυχίων στο πεδίο της δημόσιας πολιτικής. Σε προπτυχιακό επίπεδο, τα πανεπιστήμια, ειδικά τα πανεπιστήμια έντασης έρευνας μπορούν να προσφέρουν πτυχίο Bachelor of Arts ή Bachelor of Science με ειδικότητες όπως στην δημόσια πολιτική, την δημόσια διοίκηση, τις πολιτικές επιστήμες, τις πολιτικές σπουδές ή οποιαδήποτε άλλη διαφορετική ονομασία αλλά από άποψη περιεχομένου σχεδόν πανομοιότυπη κατεύθυνση. Αυτοί οι προπτυχιακοί τίτλοι προσφέρονται συνήθως από τις σχολές δημόσιας διοίκησης ή πολιτικών επιστημών ενός πανεπιστημίου είτε είναι μέρος μιας σχολής δημόσιας πολιτικής είτε ενός κολεγίου τεχνών και επιστημών. Τα γνωστά μεταπτυχιακά σε αυτό το ακαδημαϊκό πεδίο περιλαμβάνουν το Master of Public Policy

(MPP), το Master of Public Economics & Policy (MPEP), το Master of Public Administration (MPA), το Master of Public Affairs (MPAff), το Master of Public Service (MPS), το Master of Urban Planning (Πολοδομοίας) (MUP), το Master of International Affairs (MIA) και Master of Arts ή Master of Sciences στις Διεθνείς Σχέσεις, την Πολιτική Επιστήμη ή τη Διεθνή Ασφάλεια ή άλλους τομείς της πολιτικής επιστήμης. Σχολεία με διεθνή και διεπιστημονική εστίαση μπορούν να απονέμουν πτυχίο Master of Arts στις Σπουδές Διεθνούς Πολιτικής. Ορισμένα Business Schools προσφέρουν επίσης μεταπτυχιακούς τίτλους Executive Master στα ίδια θέματα για άτομα μέσης σταδιοδρομίας και πτυχίο Master of Professional Studies, γεγονός που σημαίνει ότι η εκπαίδευση ακολουθεί μια εφαρμοσμένη και όχι θεωρητική προσέγγιση. Οι διδακτορικοί τίτλοι περιλαμβάνουν διδακτορικά στη δημόσια πολιτική, τις πολιτικές σπουδές και τη δημόσια διοίκηση, καθώς και τον “Διδάκτωρ Δημόσιας Διοίκησης”. Ορισμένα “σχολεία” προσφέρουν σχετικά μικρής διάρκειας προγράμματα πιστοποιητικών που απευθύνονται σε αναλυτές πολιτικής, κυβερνητικά στελέχη και δημόσια στελέχη.

6.5 Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί και Διεθνείς Οργανώσεις

Η κατανόηση της ανάγκης για εκπαίδευση, έγινε αντιληπτή από πολύ νωρίς σε όλο το φάσμα του Δημόσιου τομέα. Θεωρήθηκε ένας από τους κύριους και πρωταρχικούς στόχους παρακολούθησης και συνεχούς βελτίωσης. Όλοι οι φορείς που έχουν συσταθεί και έχουν ως στόχο την βελτίωση της Δημόσιας διοίκησης αφιερώνουν ένα μεγάλο μέρος των ενεργειών τους για τον σκοπό αυτό. Ενδεικτικά θα αναφερθούν ορισμένοι από αυτούς.

❖ **European Institute of Public Administration** (<https://www.eipa.eu>)

Η EIPA δημιουργήθηκε το 1981 με την ευκαιρία του πρώτου Ευρωπαϊκού Συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στο Μάαστριχτ. Η βασική του αποστολή είναι να παρέχουν ένα μείγμα βαθιών και πρακτικών γνώσεων σχετικά με τις πολιτικές της ΕΕ, σε όλους τους επαγγελματίες που σχετίζονται με τις δημόσιες υποθέσεις της ΕΕ, με βασικό στόχο την περαιτέρω βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους για αποτελεσματική διαχείριση των πολιτικών. Λαμβάνουν υποστήριξη από τα κράτη μέλη της ΕΕ και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Εξυπηρετούν υπαλλήλους σε εθνικές και περιφερειακές δημόσιες διοικήσεις στα κράτη μέλη, στην ίδια την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και σε

άλλα θεσμικά όργανα της ΕΕ. Έχουν αναπτύξει ένα μεγάλο και ισχυρό δίκτυο σε όλα τα κράτη μέλη και σε διάφορα θεσμικά όργανα, φορείς και οργανισμούς της ΕΕ.

❖ **European Association for Public Administration Accreditation** (<https://www.eapaa.eu>)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διαπίστευση Δημόσιας Διοίκησης (ΕΑΡΑΑ) ιδρύθηκε το 1999 για να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σύστημα για την εθελοντική διαπίστευση ακαδημαϊκών προγραμμάτων δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη. Η διεθνής αναγνώριση από ομοτίμους αποτελεί σημαντική διασφάλιση για την ποιότητα ενός προγράμματος σπουδών.

❖ **Trans European Policy Studies Association (TEPSA)** (<https://www.tepsa.eu/>)

Το Trans European Policy Studies Association (TEPSA) είναι το πρώτο διευρωπαϊκό ερευνητικό δίκτυο στον τομέα των ευρωπαϊκών υποθέσεων. Αποτελείται από κορυφαία ερευνητικά ιδρύματα στον τομέα των ευρωπαϊκών υποθέσεων σε όλη την Ευρώπη, με γραφείο στις Βρυξέλλες. Το TEPSA στοχεύει στην τόνωση της συζήτησης για πολιτικές και πολιτικές επιλογές, οργανώνοντας ερευνητικά έργα, συνέδρια και διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των κοινοτήτων έρευνας και χάραξης πολιτικής και μεταξύ πολιτών από διαφορετικά κράτη μέλη. Οι δραστηριότητες της TEPSA αναλαμβάνονται σε στενή συνεργασία με εταίρους που κυμαίνονται από ινστιτούτα μέλη της TEPSA από όλη την Ευρώπη έως θεσμικά όργανα της ΕΕ, εθνικές κυβερνήσεις, πανεπιστήμια και την κοινωνία των πολιτών.

❖ **International Public Policy Association (IPPA)** (<https://www.ippapublicpolicy.org/>)

Η International Public Policy Association (IPPA) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δημιουργήθηκε τον Δεκέμβριο του 2014 με στόχο την προώθηση της επιστημονικής έρευνας στον τομέα της Δημόσιας Πολιτικής και τη συμβολή στη διεθνή ανάπτυξή της. Ο IPPA στοχεύει στη διεθνή διάχυση της γνώσης της Δημόσιας Πολιτικής, ως συμβολή στη διεθνοποίηση του χώρου. Επιπλέον, ο IPPA σκοπεύει να ενισχύσει τη συνεργασία μεταξύ της ακαδημαϊκής κοινότητας δημόσιας πολιτικής και να ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μεταξύ εμπειρογνομόνων δημόσιας πολιτικής και φοιτητών μέσω των διαφόρων έργων του.

❖ **International Institution of Administrative Sciences (IIAS)** (<https://www.iias-iisa.org/>)

Το Διεθνές Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών (IIAS) είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός με επιστημονικούς σκοπούς. Το IIAS είναι μια ομοσπονδία κρατών μελών, εθνικών τμημάτων και ακαδημαϊκών ερευνητικών κέντρων που επεξεργάζονται από κοινού λύσεις δημόσιας διοίκησης στις προκλήσεις πολιτικής της εποχής. Ιδρύθηκε το 1930 και έχει την έδρα της στις Βρυξέλλες του Βελγίου.

Το IIAS είναι επίσης εταιρεία αυτόνομων διεθνών και περιφερειακών ιδρυμάτων (IASIA, EGPA, AGPA & LAGPA). Το Διεθνές Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών είναι μια παγκόσμια επαγγελματική ένωση στον τομέα της διακυβέρνησης. Το IIAS δεσμεύεται να εξασκεί και να προωθεί τα υψηλότερα πρότυπα υπηρεσιών για τα μέλη και τους συνεργάτες.

❖ **American Political Science Association** (<https://www.apsanet.org/>)

Η Αμερικανική Ένωση Πολιτικών Επιστημών (APSA) ιδρύθηκε το 1903 και είναι ο κορυφαίος επαγγελματικός οργανισμός για τη μελέτη των πολιτικών επιστημών και εξυπηρετεί περισσότερα από 11.000 μέλη σε περισσότερες από 100 χώρες. Με μια σειρά προγραμμάτων και υπηρεσιών για άτομα, τμήματα και ιδρύματα, η APSA συγκεντρώνει πολιτικούς επιστήμονες από όλους τους τομείς έρευνας, τις περιοχές και τις επαγγελματικές προσπάθειες εντός και εκτός της ακαδημίας για να εμβαθύνουμε την κατανόησή μας για την πολιτική, τη δημοκρατία και την ιθαγένεια σε όλο τον κόσμο. Ο Σύλλογος προωθεί μια ζωντανή, ποικιλόμορφη κοινότητα μελετητών, δασκάλων, σπουδαστών και επαγγελματιών που φέρνουν ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων, μεθοδολογιών και προοπτικών στην ανάλυση και τη συμπεριφορά της κυβέρνησης και της πολιτικής.

❖ **American Society for Public Administration** (<https://aspanet.org//>)

Από το 1939, η ASPA είναι η πιο σεβαστή ένωση στις Ηνωμένες Πολιτείες που εκπροσωπεί όλα τα φόρα στον χώρο της δημόσιας υπηρεσίας. Είναι υπέρμαχος της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην κυβέρνηση, φορείς καλής θέλησης και επαγγελματισμού, εκδότες δημοκρατικής δημοσιογραφίας, υποστηρικτές προοδευτικής θεωρίας και πρακτικής. Οι ηγέτες της ASPA πιστεύουν ότι αγκαλιάζοντας νέες ιδέες, αντιμετωπίζοντας βασικά ζητήματα δημόσιας υπηρεσίας και προωθώντας την αλλαγή σε τοπικό, ομοσπονδιακό και διεθνές επίπεδο, η κένωση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής παγκοσμίως. Η ASPA είναι η μεγαλύτερη και πιο σημαντική επαγγελματική ένωση ευρείας βάσης στην αμερικανική δημόσια διοίκηση.

❖ **National Academy of Public Administration** (<https://napawash.org/>)

Η Αμερικανική Εθνική Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός, μη κομματικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1967 και πιστοποιήθηκε από το Κογκρέσο το 1984. Για να φέρει εις πέρας αυτή την αποστολή, η Ακαδημία βασίζεται στη γνώση και την εμπειρία των σχεδόν 1.000 υποτρόφων της — συμπεριλαμβανομένων πρώην αξιωματικών του υπουργικού συμβουλίου, μελών του

Κογκρέσου, κυβερνητών, δημάρχων και νομοθετών πολιτειών, καθώς και εξέχοντες μελετητές, δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι σταδιοδρομίας και μη στελέχη κερδοφορίας και επιχειρήσεων. Υποστηριζόμενοι από επαγγελματικό προσωπικό πλήρους απασχόλησης, οι συνεργάτες τους μεταφέρουν τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις επιτυχίες και τα διδάγματά τους απευθείας στους πελάτες τους μέσω ανεξάρτητης ηγεσίας, μελετών και αναλύσεων, συμβουλευτικών υπηρεσιών και τεχνικής βοήθειας, μαρτυριών στο Κογκρέσο, φόρουμ και συνεδρίων, και εμπλοκή των ενδιαφερομένων. Όπως περιγράφεται στο καταστατικό του Κογκρέσου, η Ακαδημία επιδιώκει να προωθήσει τις κυβερνητικές πρακτικές μέσω μελετών και έργων που τηρούνται με τα υψηλότερα πρότυπα αποτελεσματικότητας και αριστείας. Από την ίδρυσή της, η δέσμευση της Ακαδημίας για χρηστή διακυβέρνηση οδηγεί τον οργανισμό προς τα εμπρός και εμπνέει το έργο του.

❖ **Association for Public Policy Analysis and Management** (<https://www.appam.org/>)

Η APPAM (Αμερική) είναι αφιερωμένη στη βελτίωση της δημόσιας πολιτικής και διαχείρισης με την προώθηση της αριστείας στην έρευνα, την ανάλυση και την εκπαίδευση, προωθεί την αποστολή της μέσα από τις ακόλουθες δραστηριότητες.

Ένα πολυεπιστημονικό ετήσιο ερευνητικό συνέδριο που προσελκύει την υψηλότερης ποιότητας έρευνα για μια μεγάλη ποικιλία σημαντικών τρεχόντων και αναδυόμενων θεμάτων πολιτικής και διαχείρισης και είναι δομημένο για να ενθαρρύνει την ουσιαστική αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων.

Ένα πολυεπιστημονικό περιοδικό με κριτές που δημοσιεύει την υψηλότερη ποιότητα έρευνας για τη δημόσια πολιτική και τη διαχείριση.

Οι παραπάνω φορείς αποτελούν ένα πολύ μικρό δείγμα των οργανώσεων που έχουν αποκλειστικό ή σχεδόν αποκλειστικό τους έργο την προαγωγή της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και της εκπαίδευσης, δημοσίων λειτουργιών και μη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΈΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

7.1.Εισαγωγή

Επιλέχθηκε η έρευνα πεδίου για την εργασία αυτή δεδομένων των χαρακτηριστικών που αυτή προσφέρει. Διεξάγεται εκεί που υπάρχει το αντικείμενο μελέτης. Ο ερευνητής επιτυγχάνει εμβάθυνση γνώσεων για αυξημένη ασφάλεια και υποστήριξη κατά το χειρισμό των πληροφοριών που συλλέγονται. Τα δεδομένα που συλλέγονται λαμβάνονται μέσω τεχνικών όπως συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια. Η Επαλήθευση υπόθεσης είναι εκείνο στο οποίο ο ερευνητής είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή της έρευνας πρέπει να αντιμετωπίζει το περιβάλλον όπου είναι το αντικείμενο της μελέτης. αφού ο στόχος του είναι να βρει μια εξήγηση για το φαινόμενο.

7.1.1 Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά ερωτήματα

Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε για να καλύψει, κατά το δυνατό, δύο καίριους σκοπούς, την συλλογή υλικού και πληροφοριών από τους άμεσα εμπλεκόμενους – εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα – για την εκπαίδευση και την σημαντικότητά της στον χώρο της δημόσιας διοίκησης, όπως οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται.

Σε δεύτερο επίπεδο, σκοπός της έρευνας είναι τυχόν βοήθεια που μπορεί να παρέχει ώστε να διαπιστωθούν, μέσω της ανάλυσης των στοιχείων της, κατευθύνσεις που μπορεί στο μέλλον να βελτιώσουν την κατανόηση της συγκεκριμένης ανάγκης αλλά και τον σχεδιασμό πλαισίου που θα ενσωματώνει προτάσεις με βάση τα δεδομένα των αναλύσεων της έρευνας.

7.1.2 Ερευνητική Προσέγγιση και Εργαλεία

Η μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου για την συλλογή στοιχείων της έρευνας. Με την συγκεκριμένη μέθοδο παρέχετε ανωνυμία, πράγμα που απαλλάσσει τον συμμετέχοντα από ηθικούς ή επαγγελματικούς περιορισμούς και εξαιτίας αυτού οι απαντήσεις χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό ειλικρίνειας. Επίσης δεν απαιτείται κανενός είδους εμπλοκή του συμμετέχοντα

με τον ερευνητή και χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα συλλογής στοιχείων. Είναι μια από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους που χρησιμοποιούνται αν το δείγμα δεν είναι τεράστιο. Παράγει αξιόπιστα αποτελέσματα τα οποία είναι ενδεικνυόμενα για εξαγωγή ερευνητικά αποδεκτών συμπερασμάτων.

7.1.3 Στοιχεία έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για διάστημα 30 ημερών από 27 Νοεμβρίου 2022 έως και 26 Δεκεμβρίου 2022 μέσω της πλατφόρμας Ms forms και απευθύνθηκε ως ανοικτή ανώνυμη (μη προσωπική πρόσκληση με ηλεκτρονική διεύθυνση) μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε κοινωνικές ομάδες απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα. Συλλέχθηκαν 126 ερωτηματολόγια πλήρως απαντημένα για τα οποία πραγματοποιήθηκε ανάλυση σε δύο επίπεδα. Αναλύθηκαν τα στοιχεία τόσο σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής όσο και σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής.

7.1.4 Ενότητες ερωτηματολογίου

Η πλήρης μορφή του ερωτηματολογίου έχει περιληφθεί ως μέρος των παραρτημάτων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 23 ερωτήσεις. Έχουν καταταχισθεί σε 5 ενότητες. Η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1 έως 4) αφορούν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από επτά ερωτήσεις (5^η έως 11^η ερώτηση) που σκοπό έχουν να συλλέξουν στοιχεία για την Συμμετοχή και την Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης. Ακολουθεί η Τρίτη ενότητα με πέντε ερωτήσεις (12^η έως 16^η ερώτηση) τα οποία διερευνούν την εκπαίδευση και την επαγγελματική εξέλιξη. Στην τέταρτη ενότητα που αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (17^η έως 21^η) συλλέγονται στοιχεία που έχουν σχέση με την Εκπαίδευση και την Διοίκηση και στην πέμπτη και τελευταία ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν την Εκπαίδευση και την Ηγεσία.

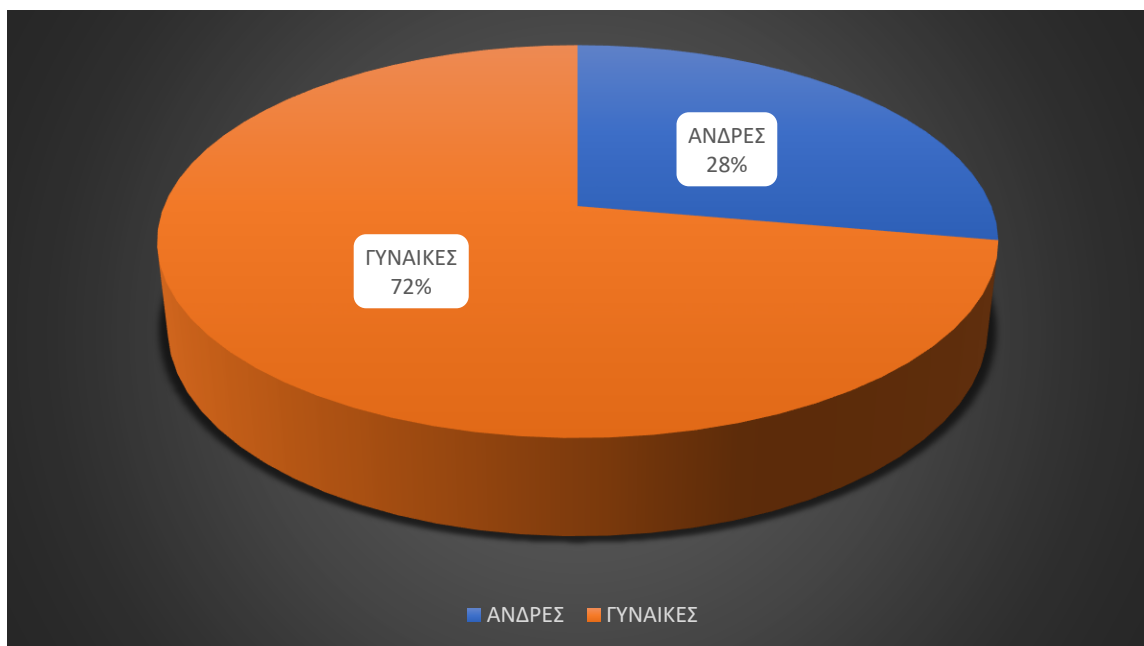
7.2 Ανάλυση Περιγραφικής στατιστικής

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 126 δημόσιους λειτουργούς, εκ των οποίων το 27.8% (n=35) ήταν άνδρες και το 72.2% (n=91) ήταν γυναίκες (Διάγραμμα 1).

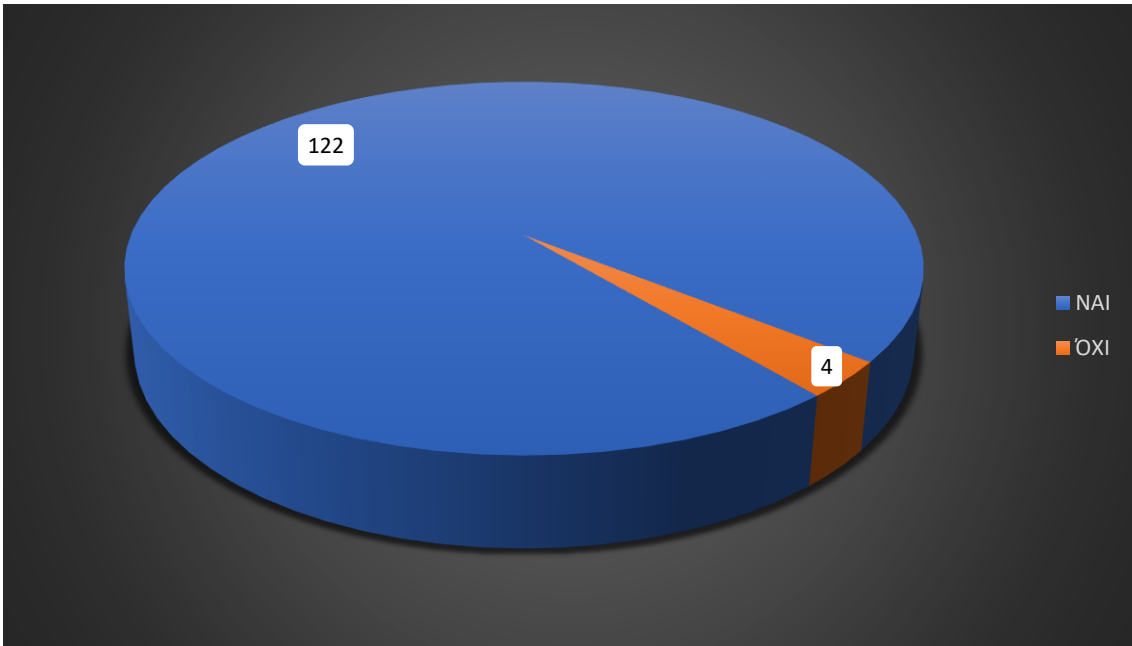
Η συντριπτική πλειοψηφία εργάζονταν στο δημόσιο τομέα ή/και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (96.8%, n=122) (Διάγραμμα 2). Ενώ το υπόλοιπο 3.2% αφορά πρώην δημοσίους υπαλλήλους που έχουν αποχωρήσει.

Το 0.8% (n=1) ήταν μέχρι 25 ετών, το 7.9% (n=10) ήταν 26-35 ετών, το 32.5% (n=41) ήταν 36-45 ετών, ενώ το 50% (n=63) ήταν 46-55 ετών και το 8.7% (n=11) ήταν 56 ετών και άνω (Διάγραμμα 3).

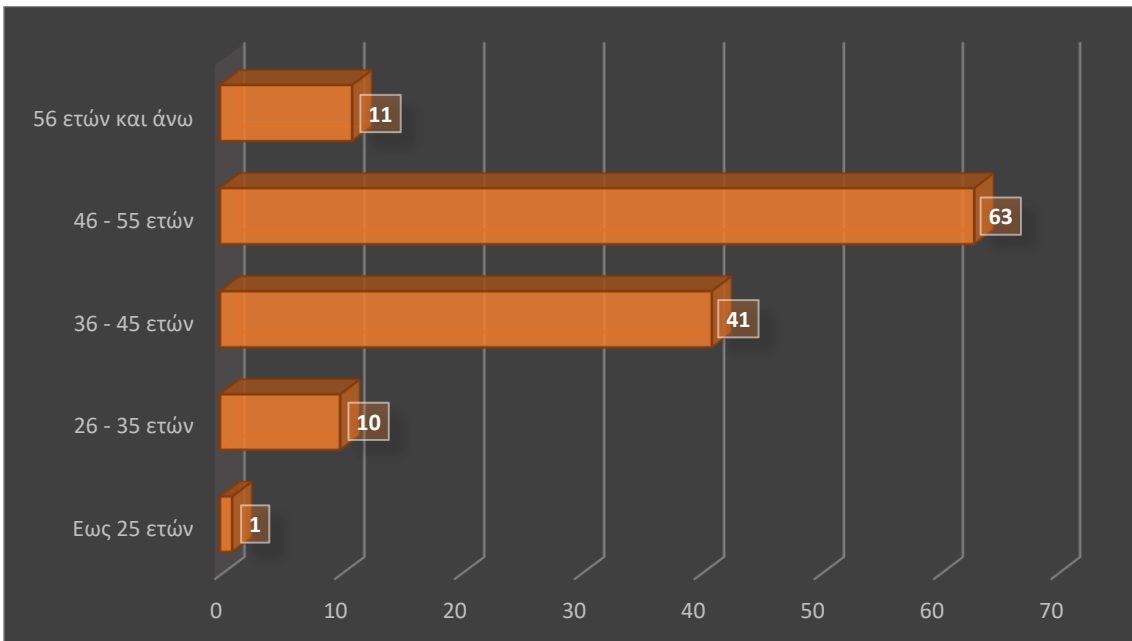
Επίσης, το 3.2% (n=4) είχαν δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 36.5% (n=46) είχαν τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 54.8% (n=69) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο και το 5.6% (n=7) είχαν διδακτορικό τίτλο (Διάγραμμα 4).



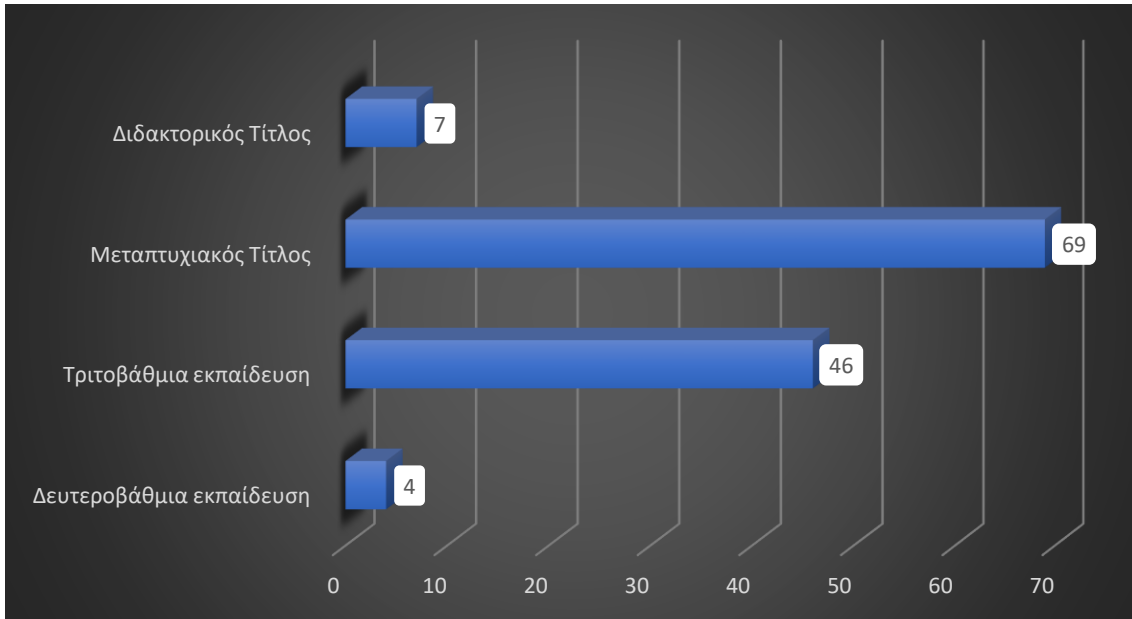
Διάγραμμα 1.
Φύλο



Διάγραμμα 2.
Εργασία στον δημόσιο ή/και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα



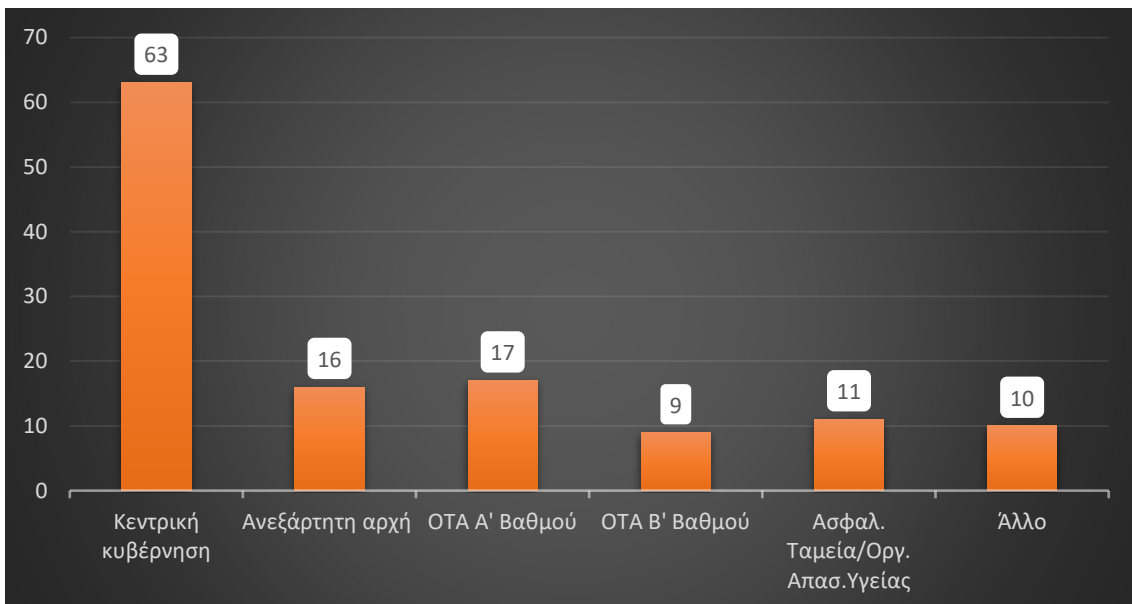
Διάγραμμα 3.
Ηλικία



Διάγραμμα 4.

Επίπεδο εκπαίδευσης

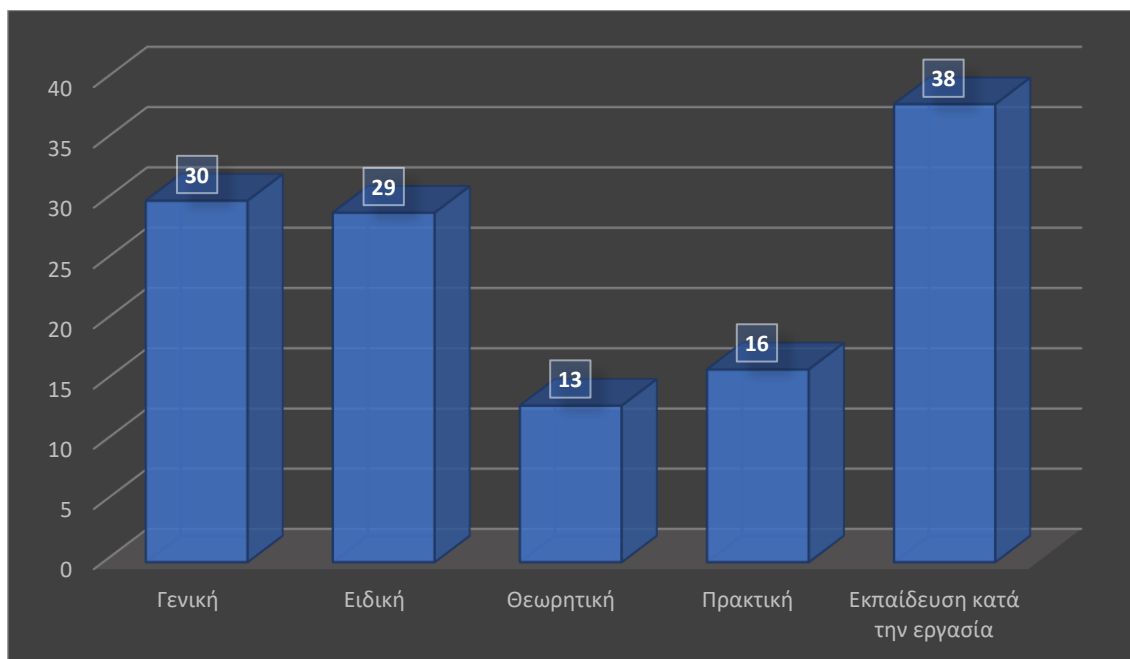
- Οι μισοί συμμετέχοντες του δείγματος (50%, n=63) εργάζονται σε υπηρεσία που ανήκει στην κεντρική κυβέρνηση. Το 12.7% (n=16) εργάζονταν σε ανεξάρτητη αρχή, το 13.5% (n=17) εργάζονταν σε ΟΤΑ Α' Βαθμού, το 7.1% (n=9) εργάζονταν σε ΟΤΑ Β' Βαθμού, το 8.7% (n=11) εργάζονταν σε ασφαλιστικά ταμεία/οργανισμούς απασχόλησης και υγείας, ενώ το 7.9% (n=10) εργάζονταν σε άλλη υπηρεσία (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5.

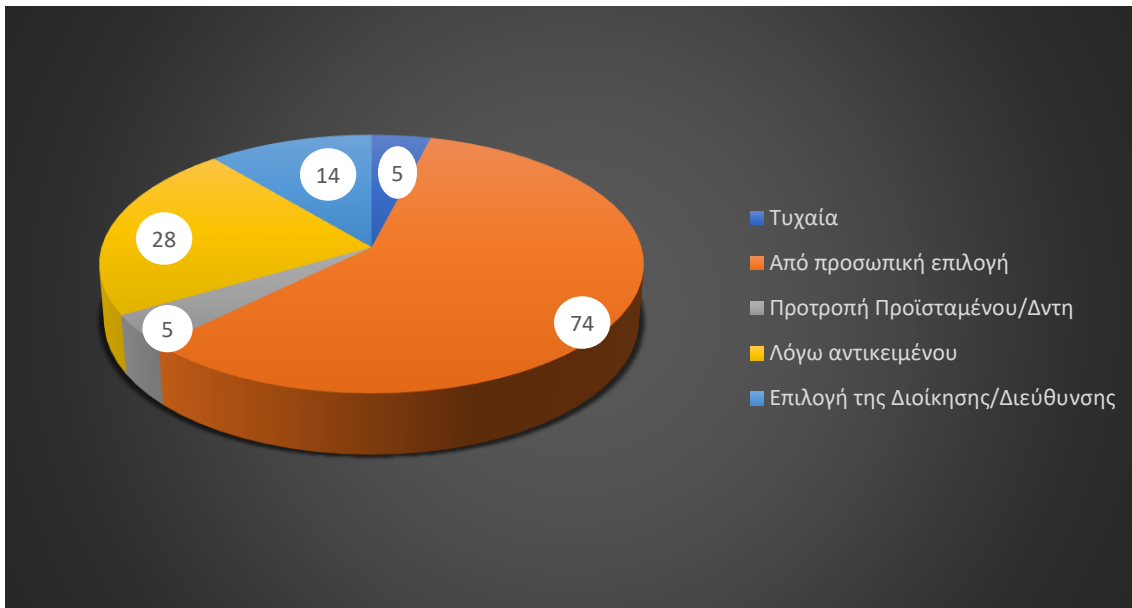
Υπηρεσία απασχόλησης

- Όσον αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση που έχουν λάβει οι δημόσιοι λειτουργοί στην υπηρεσία που απασχολούνται, το 23.8% (n=30) είχαν λάβει γενική εκπαίδευση, το 23% (n=29) ειδική εκπαίδευση, το 10.3% (n=13) θεωρητική εκπαίδευση, το 12.7% (n=16) πρακτική εκπαίδευση, και το 30.2% (n=38) είχαν λάβει εκπαίδευση κατά την εργασία (Διάγραμμα 6). Το 4% των συμμετεχόντων του δείγματος (n=5) είχαν συμμετάσχει τυχαία σε εκπαιδεύσεις. Το 58.7% (n=74) είχαν συμμετάσχει από προσωπική επιλογή, ενώ το 4% (n=5) είχαν συμμετάσχει μετά από προτροπή προϊσταμένου/διευθυντή, το 22.2% (n=28) είχαν συμμετάσχει λόγω αντικειμένου, και το 11.1% (n=14) είχαν συμμετάσχει μετά από επιλογή της διεύθυνσης/διοίκησης (Διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 6.

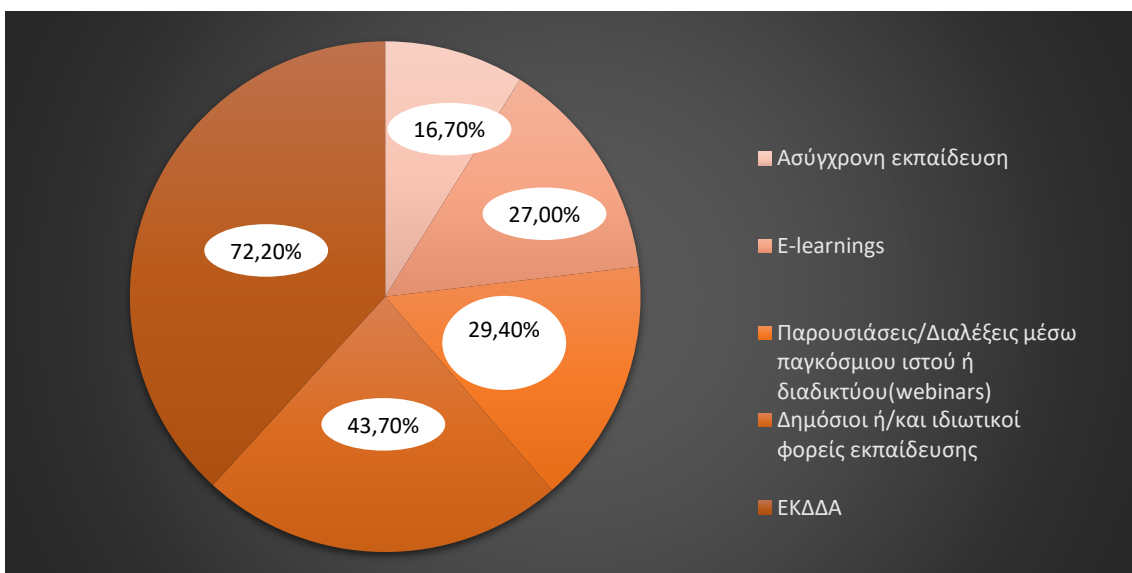
Επαγγελματική εκπαίδευση στην υπηρεσία απασχόλησης



Διάγραμμα 7.

Τρόποι συμμετοχής σε εκπαιδεύσεις

- Όσον αφορά τους τρόπους για την επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση, το 72.2% (n=91) είχαν συμμετέχει μέσω ΕΚΔΔΑ, το 43.7% (n=55) είχαν χρησιμοποιήσει δημόσιους ή/και ιδιωτικούς φορείς εκπαίδευσης, το 29.4% (n=37) είχαν χρησιμοποιήσει παρουσιάσεις/διαλέξεις μέσω παγκόσμιου ιστού ή διαδικτύου (webinars), το 27% (n=34) είχαν χρησιμοποιήσει e-learning, και το 16.7% (n=21) είχαν χρησιμοποιήσει ασύγχρονη εκπαίδευση (Διάγραμμα 8).

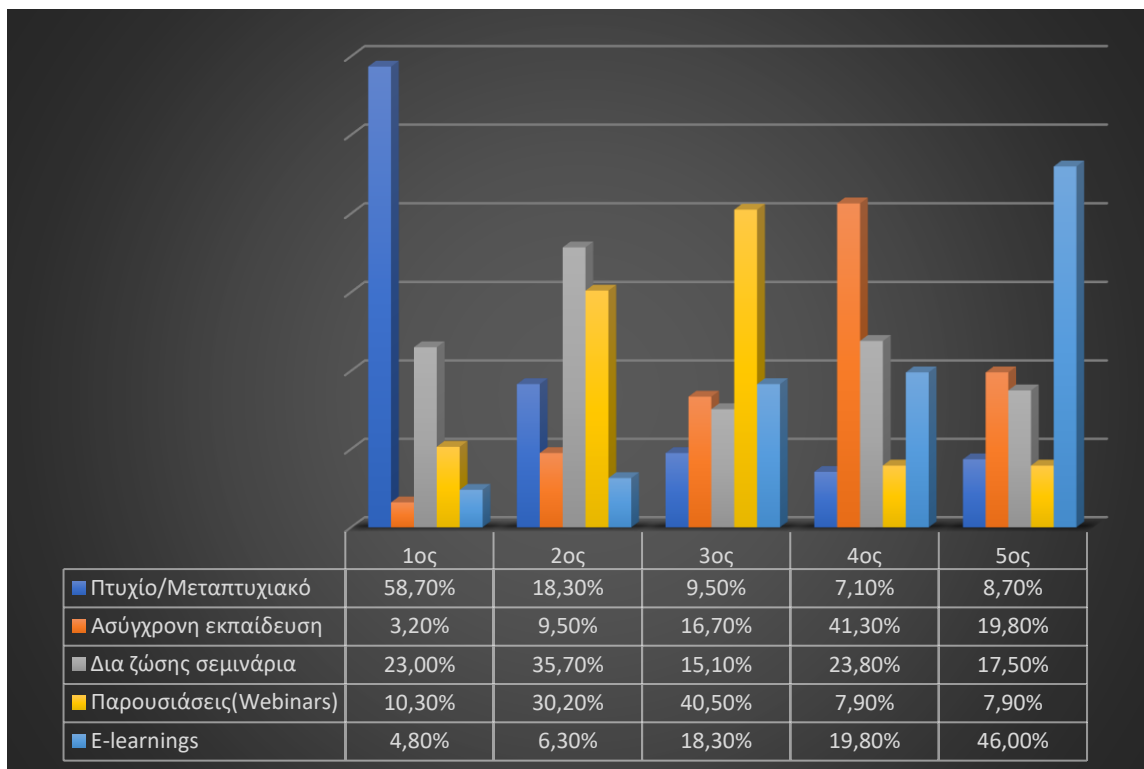


Διάγραμμα 8.

Τρόποι επαγγελματικής εκπαίδευσης/επιμόρφωσης

- Όσον αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων για τους αποδοτικότερους παράγοντες

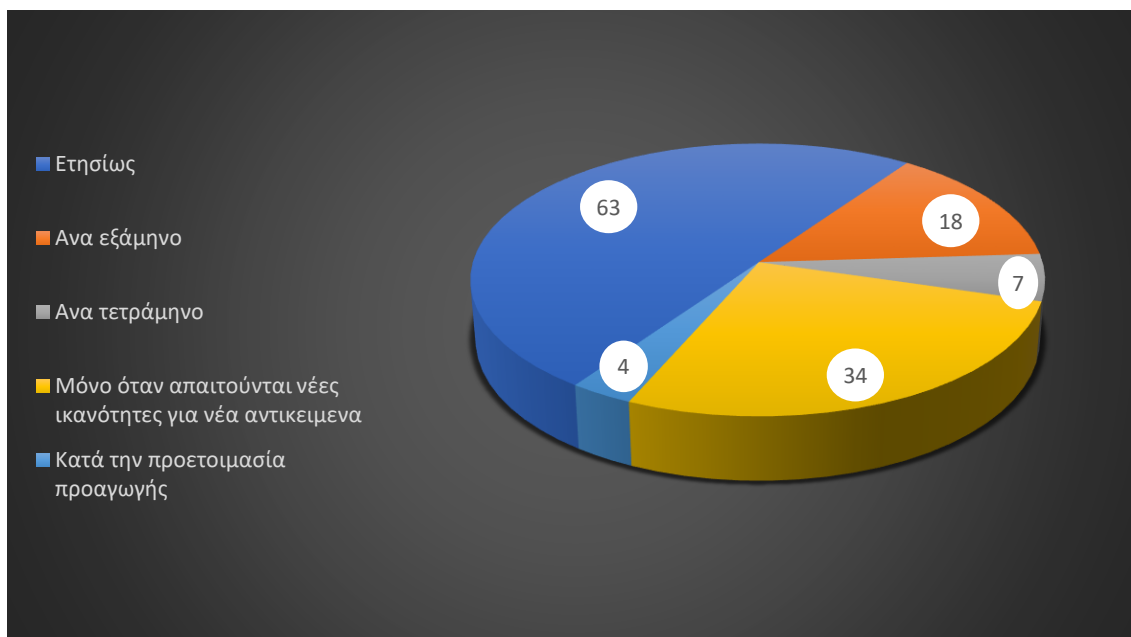
για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης, για τον 1^ο πιο αποδοτικό παράγοντα επιλέχθηκε συχνότερα το πτυχίο/μεταπτυχιακό (58.7%, n=74), για τον 2^ο πιο αποδοτικό παράγοντα επιλέχθηκαν συχνότερα τα δια ζώσης σεμινάρια (35.7%, n=45), για τον 3^ο πιο αποδοτικό παράγοντα επιλέχθηκαν συχνότερα οι παρουσιάσεις/διαλέξεις μέσω παγκόσμιου ιστού ή διαδικτύου (webinars) (40.5%, n=51), για τον 4^ο πιο αποδοτικό παράγοντα επιλέχθηκε συχνότερα η ασύγχρονη εκπαίδευση (41.3%, n=52) ενώ για το 5^ο πιο αποδοτικό παράγοντα επιλέχθηκαν τα e-learning (46%, n=58) (Διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9.

Αποδοτικότεροι παράγοντες για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης

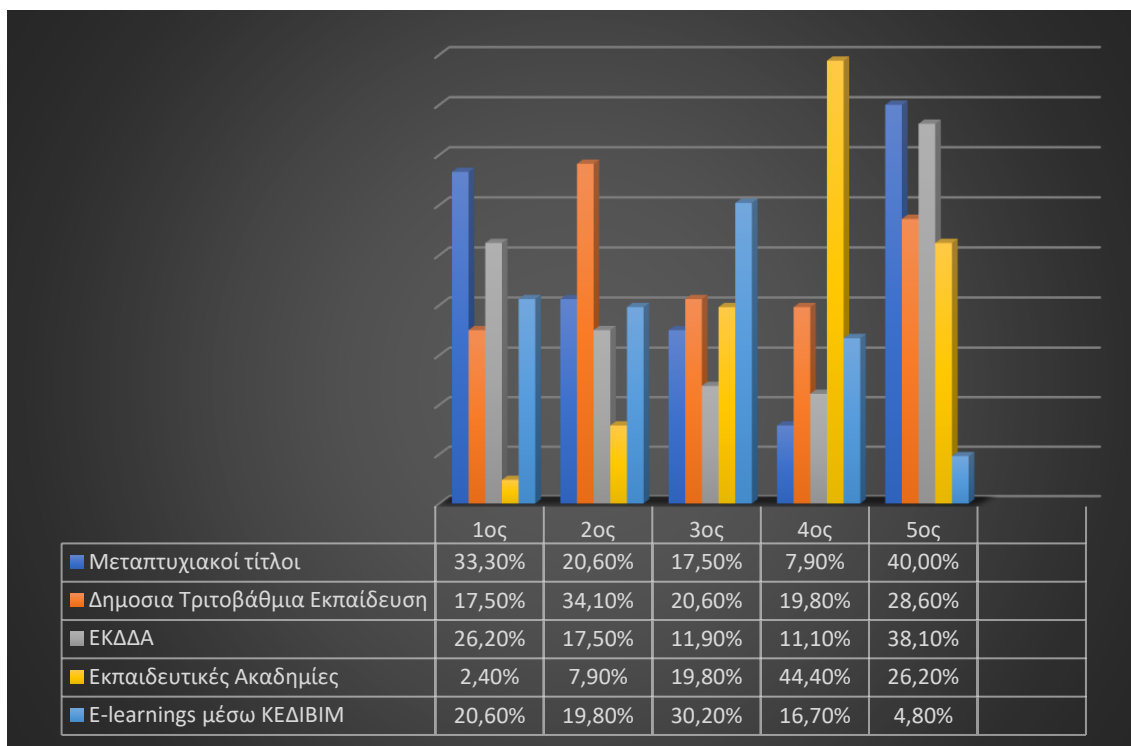
- Παράλληλα, το 50% των συμμετεχόντων (n=63) δήλωσαν πως πιστεύουν ότι οι δημόσιοι λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους ετησίως. Το 14.3% (n=18) δήλωσαν πως αυτό πρέπει να γίνεται ανά εξάμηνο, το 5.6% (n=7) δήλωσαν πως πρέπει να γίνεται ανά τετράμηνο, ενώ το 27% (n=34) δήλωσαν πως πρέπει να γίνεται μόνο όταν απαιτούνται νέες ικανότητες για νέα αντικείμενα και το 3.2% (n=4) ανέφεραν ότι πρέπει να γίνεται κατά την προετοιμασία προαγωγής (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10.

Απόψεις για τη συχνότητα πιστοποίησης/επαναπιστοποίησης των γνωστικών αντικειμένων των δημοσίων λειτουργών για τη θέση απασχόλησής τους

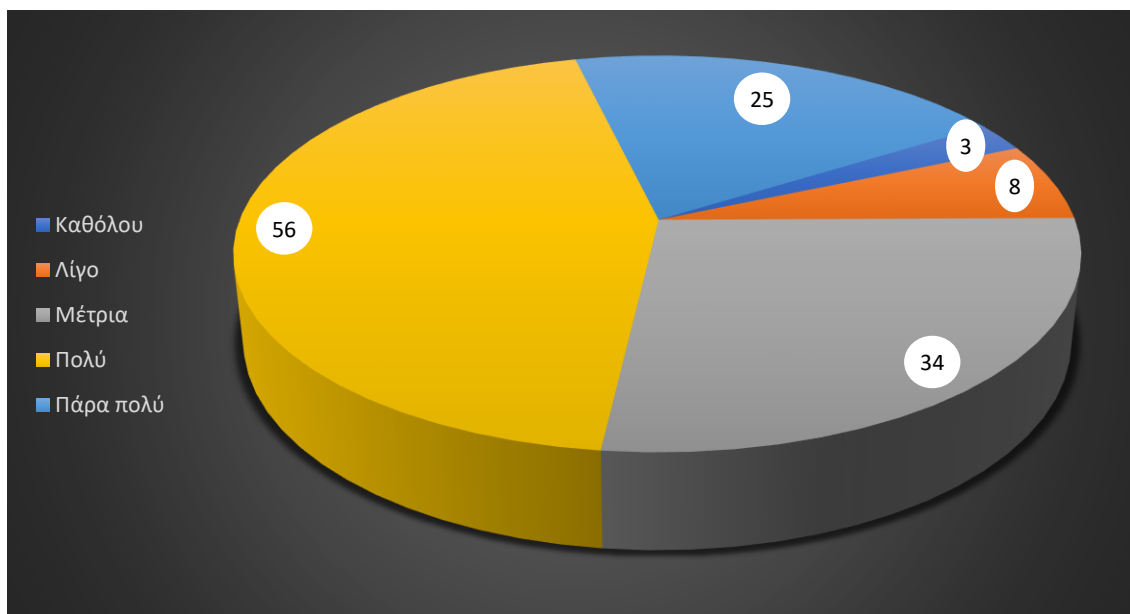
- Όσον αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων για τους σημαντικότερους παράγοντες ως προς αυτά τα οποία θεωρούν ως ουσιαστικά επίπεδα γνώσης για τους δημόσιους λειτουργούς, για τον 1^ο παράγοντα επιλέχθηκαν συχνότερα οι μεταπτυχιακοί τίτλοι (33.3%, n=42), για τον 2^ο παράγοντα επιλέχθηκαν συχνότερα οι εκπαιδευτικές ακαδημίες/ειδικά σχολεία (34.1%, n=43), για τον 3^ο παράγοντα επιλέχθηκε συχνότερα το ΕΚΔΔΑ (30.2%, n=38), για τον 4^ο παράγοντα επιλέχθηκαν τα e-learning μέσω ΚΕΔΙΒΙΜ (44.4%, n=56), ενώ για το 5^ο παράγοντα επιλέχθηκε περισσότερο η δημόσια τριτοβάθμια εκπαίδευση (38.1%, n=48) (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11.

Παράγοντες για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης για τους δημόσιους λειτουργούς

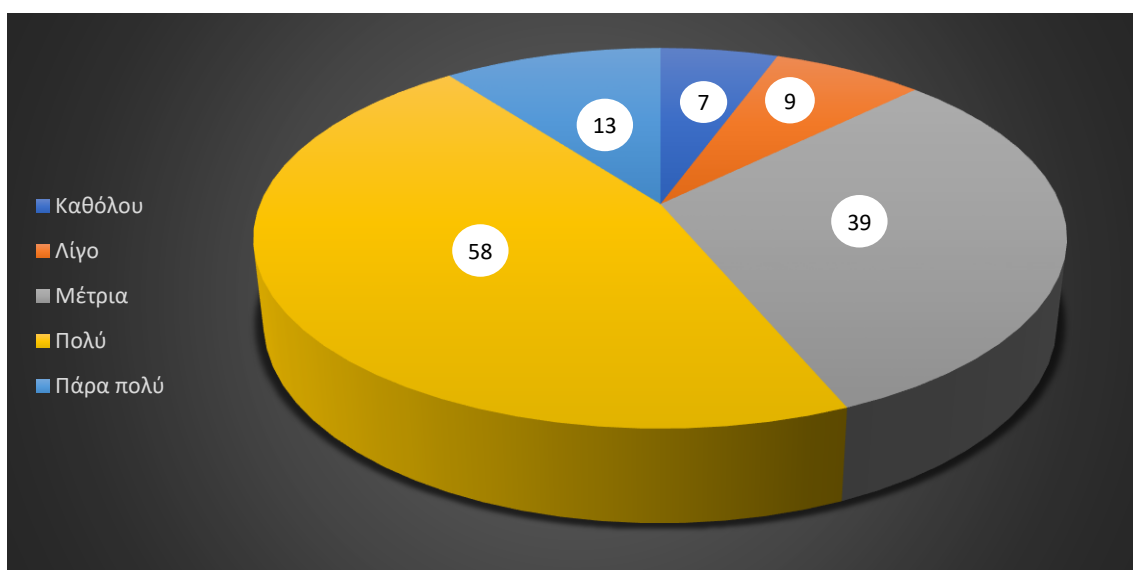
- Ταυτόχρονα, όσον αφορά την άποψη ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή, το 2.4% (n=3) διαφωνούσαν, το 6,3% (n=8) συμφωνούσαν λίγο, το 27% (n=24) μέτρια, το 44.4% (n=56) πολύ και το 19.8% (n=25) πάρα πολύ (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12.

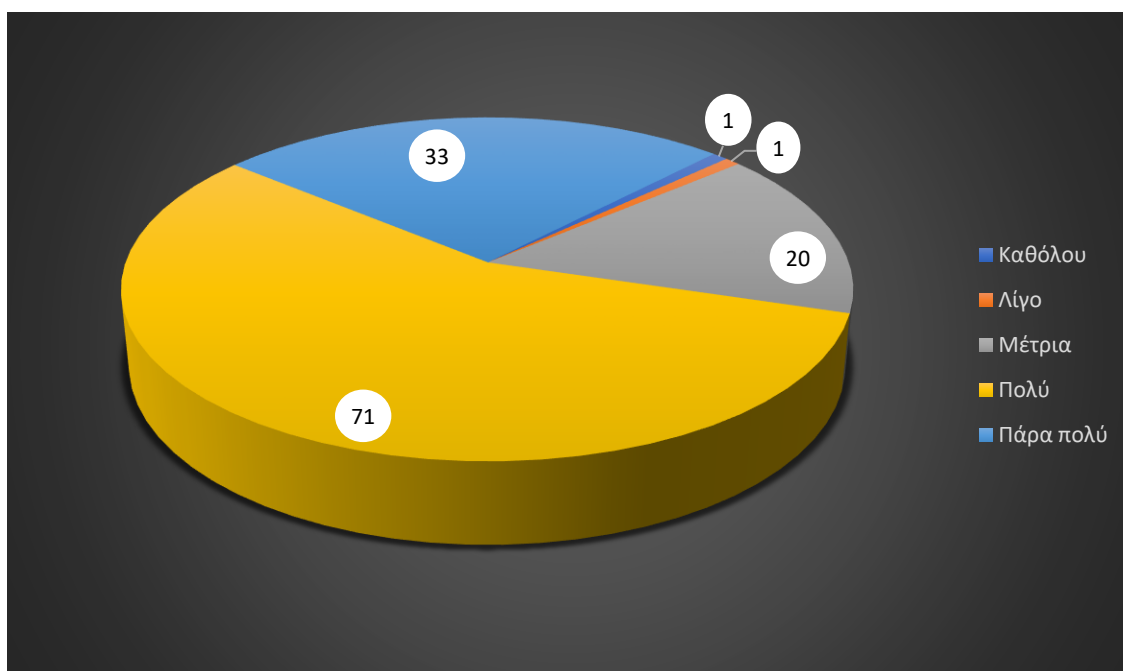
Απόψεις σχετικά με το ότι η εκπαίδευση σε εξιδεικευμένα αντικείμενα δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/προαγωγή

- Επίσης, το 46% (n=58) συμφωνούσαν πολύ με την άποψη ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη (Διάγραμμα 13).
- Ταυτόχρονα το 56.3% (n=71) συμφωνούσαν πολύ με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Διάγραμμα 14).



Διάγραμμα 13.

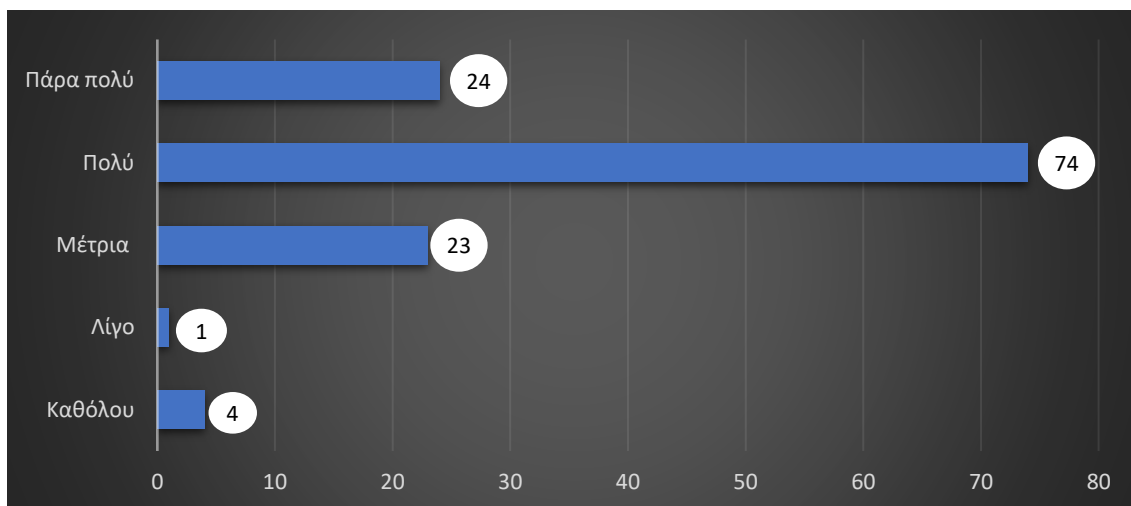
Απόψεις σχετικά με το ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη



Διάγραμμα 14.

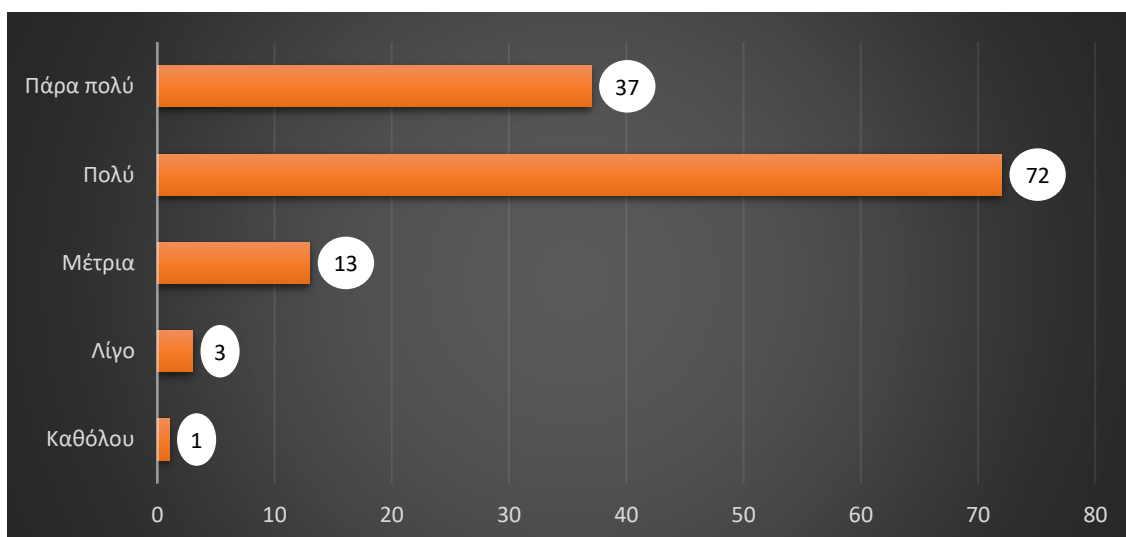
Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας

- Όσον αφορά την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης, το 3.2% (n=4) διαφωνούσαν, το 0.8% (n=1) συμφωνούσαν λίγο, το 18.3% (n=23) συμφωνούσαν μέτρια, ενώ το 58.7% (n=74) πολύ και το 19% (n=24) πάρα πολύ (Διάγραμμα 15). Επιπρόσθετα, το 57.1% (n=72) συμφωνούσαν πολύ με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας που εργάζονται, ενώ το 29.4% (n=37) συμφωνούσαν πάρα πολύ (Διάγραμμα 16).



Διάγραμμα 15.

Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης

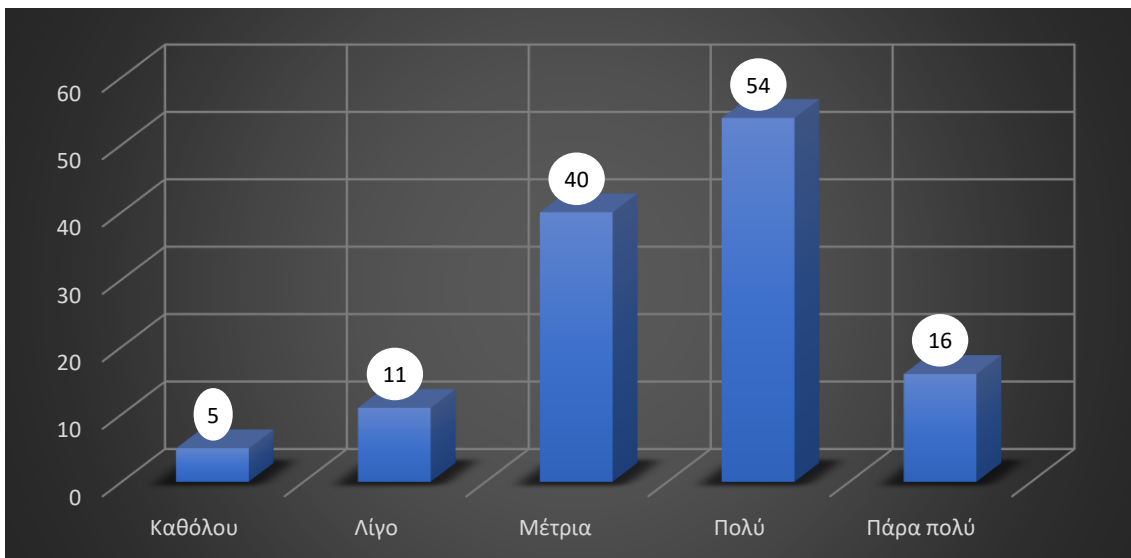


Διάγραμμα 16.

Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης

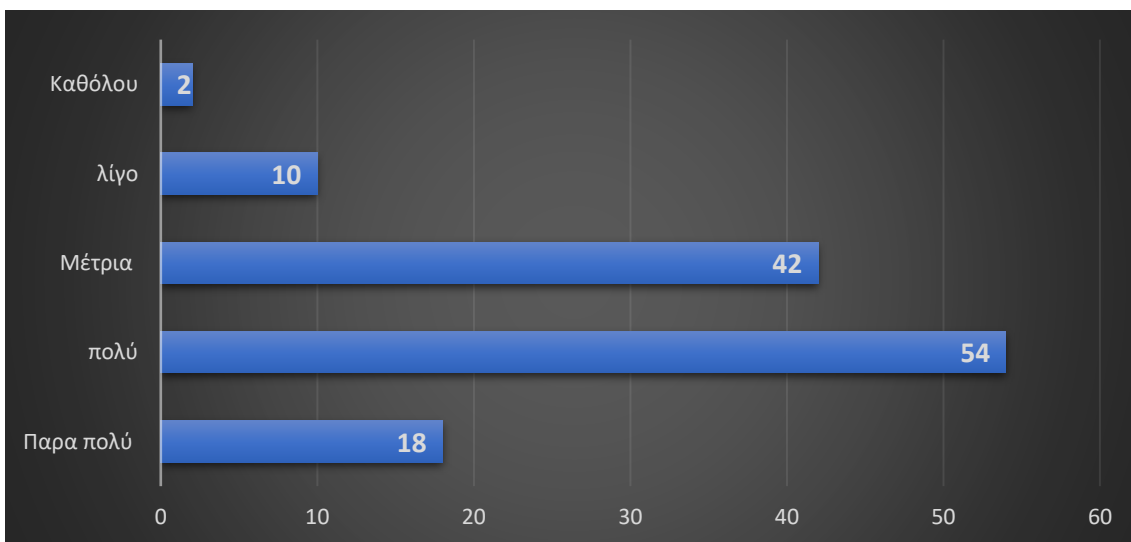
- Το 4% (n=5) δεν πίστευαν καθόλου ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση. Το 8.7% (n=11) πίστευαν ότι επηρεάζονται λίγο, το 31.7% (n=40) ότι επηρεάζονται μέτρια, το 42.9% (n=54) ότι επηρεάζονται πολύ και το 12.7% (n=16) ότι επηρεάζονται πάρα πολύ (Διάγραμμα 17).
- Ακόμη, το 42.9% (n=54) πίστευαν ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά πολύ στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς,

ενώ το 33.3% (n=42) το πίστευαν αυτό σε μέτριο βαθμό και το 14.3% (n=18) σε πολύ μεγάλο βαθμό (Διάγραμμα 18).



Διάγραμμα 17.

Απόψεις σχετικά με το ότι οι τρόποι διοίκησης και οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση

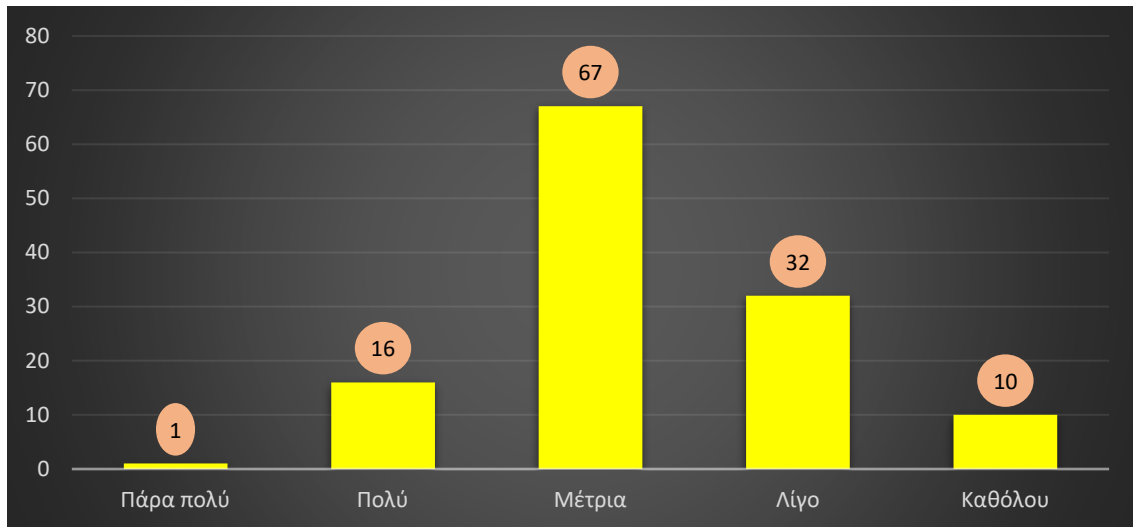


Διάγραμμα 18.

Απόψεις σχετικά με το ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των πολιτικών διακυβέρνησης στους δημόσιους λειτουργούς

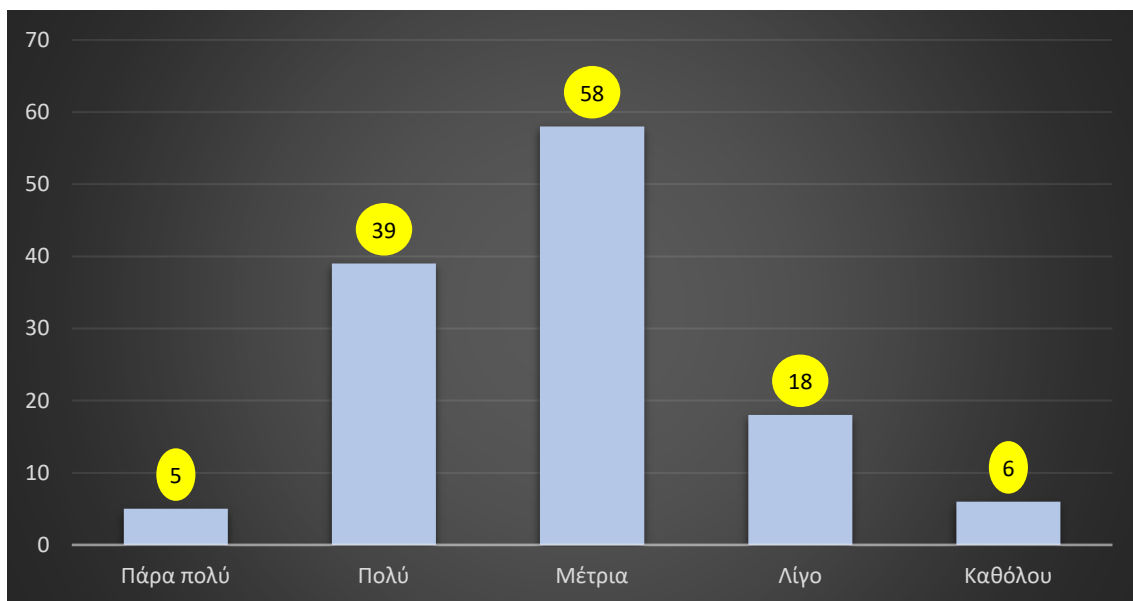
- Επιπλέον,-το 53.2% (n=67) θεωρούν ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης υποστηρίζουν σε μέτριο βαθμό το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης (Διάγραμμα 19).
- το 46% (n=58) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών σε νέα αντικείμενα, συνάδει σε μέτριο βαθμό με τις τρέχουσες ανάγκες (Διάγραμμα 20)
- ενώ τέλος το 54.8% (n=69) υποστήριξαν ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης

χρησιμοποιούν σε μέτριο βαθμό εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση (Διάγραμμα 21).



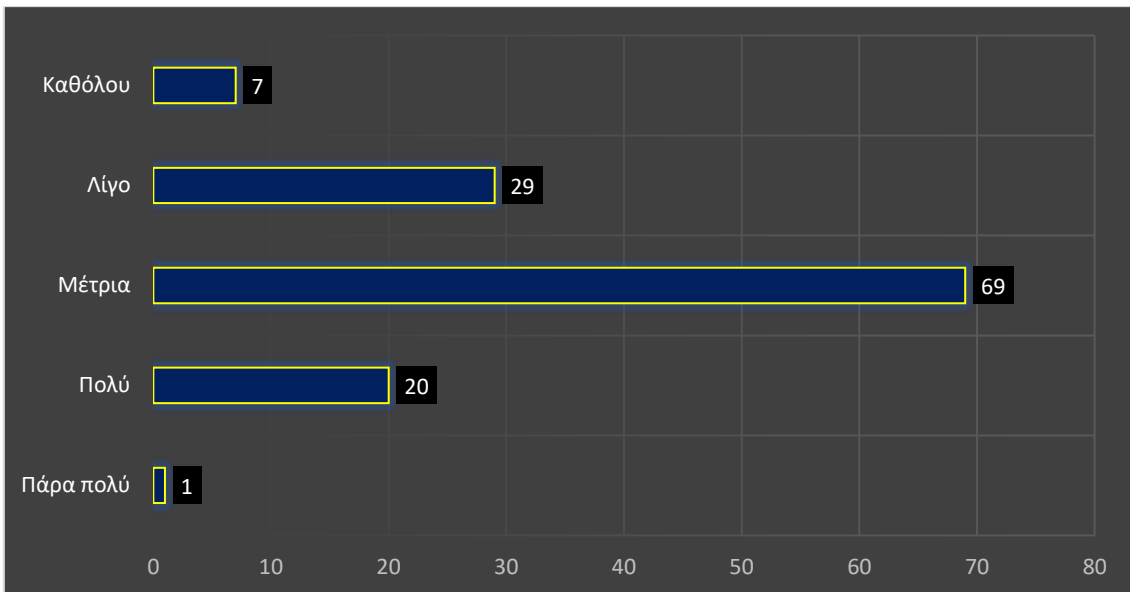
Διάγραμμα 19.

Απόψεις σχετικά με το ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο διοίκησης



Διάγραμμα 20.

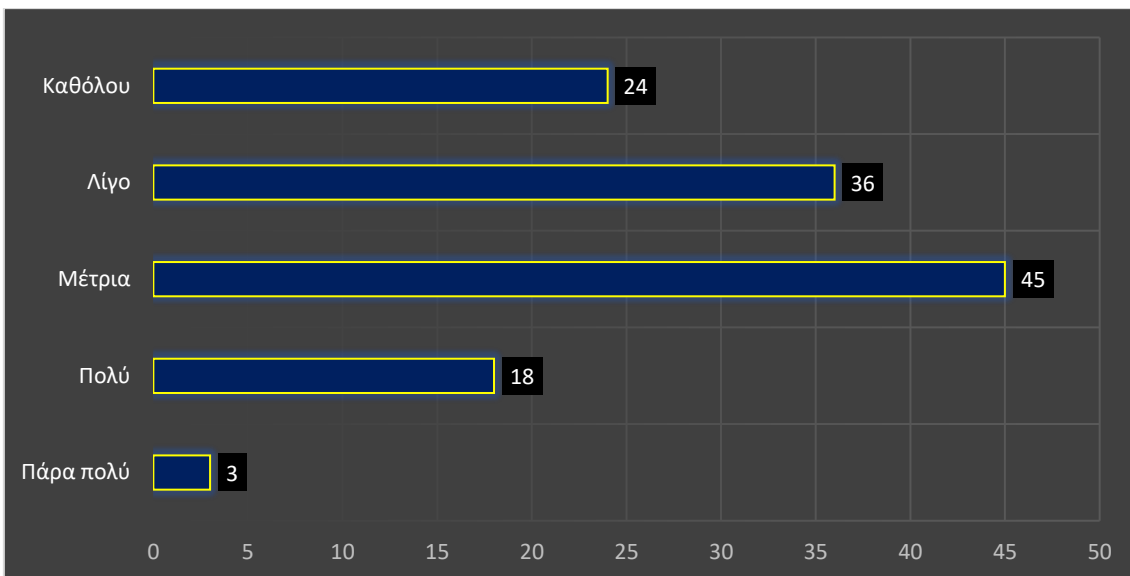
Απόψεις σχετικά με το ότι οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των δημοσίων λειτουργών συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες



Διάγραμμα 21.

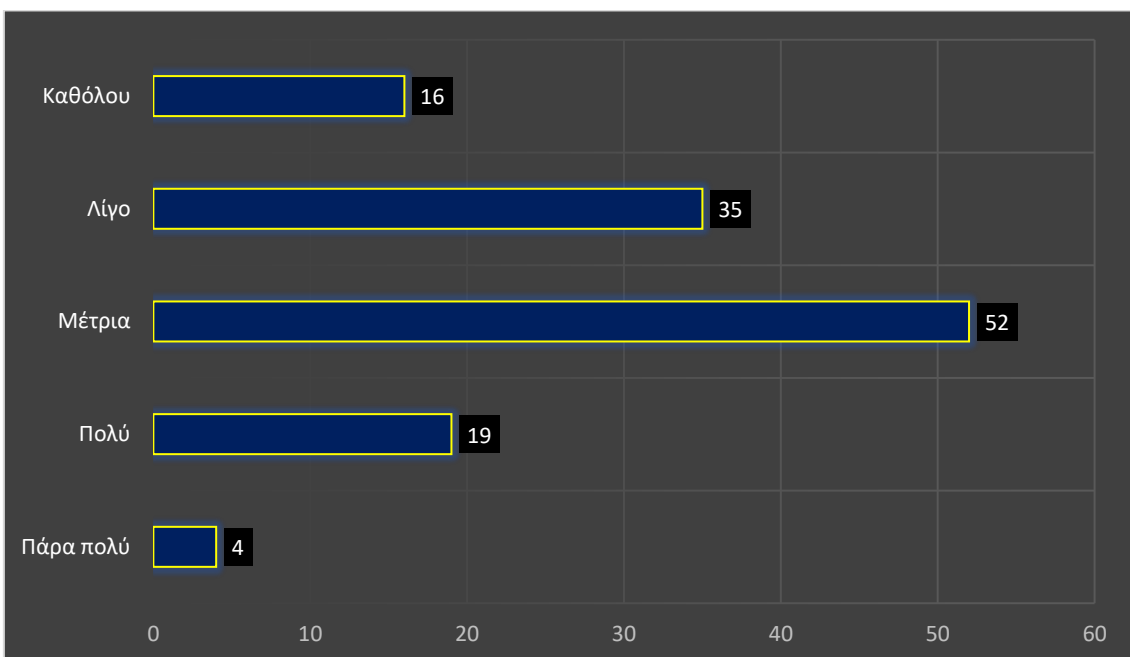
Απόψεις σχετικά με το ότι οι πολιτικές διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση

- Όσον αφορά την άποψη ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, το 19% (n=24) διαφωνούσαν, ενώ το 28.6% (n=36) συμφωνούσαν λίγο. Το 35.7% (n=45) απάντησαν μέτρια, το 14.3% (n=18) πολύ και το 2.4% (n=3) πάρα πολύ (Διάγραμμα 22).
- Επιπλέον, όσον αφορά την άποψη ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, το 12.7% (n=16) διαφώνησαν, το 27.8% (n=35) δήλωσαν ότι συμφωνούν λίγο, το 41.3% (n=52) μέτρια, το 15.1% (n=19) πολύ και το 3.2% (n=4) πάρα πολύ (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 22.

Απόψεις σχετικά με το ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της δημόσιας διοίκησης



Διάγραμμα 23.

Απόψεις σχετικά με το ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της δημόσιας διοίκησης

Στον παρακάτω Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις απόψεις των συμμετεχόντων για την εκπαίδευση και την διοίκηση, και την εκπαίδευση και την ηγεσία. Γίνεται αντιληπτό ότι οι δημόσιοι λειτουργοί του δείγματος συμφωνούν σε μέτριο προς θετικό βαθμό ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή, ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη.

Πιστεύουν ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης, ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση, ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς, και ότι οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες.

Από την άλλη, θεωρούν σε σημαντικό βαθμό ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης.

Επίσης, πιστεύουν σε μέτριο βαθμό ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης, ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση, και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής και Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Πίνακας 1.

Μέσες τιμές (Median) και τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation) για τις απόψεις των συμμετεχόντων για την εκπαίδευση και την διοίκηση, και την εκπαίδευση και την ηγεσία

	M	SD
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;	3,73	,933

Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;	3,48	,969
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	4,06	,724
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	3,90	,828
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;	4,12	,744
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	3,52	,961
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	3,60	,886
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	2,73	,814
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	3,15	,886
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	2,83	,787
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	2,52	1,033
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	2,68	,985

7.3 Επαγωγική στατιστική

7.3.1 Έλεγχος αξιοπιστίας

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις που κατηγοριοποιήθηκαν ως scale μεταβλητές. Ο έλεγχος έγινε με το συντελεστή Cronbach alpha.

Βρέθηκε ότι $\alpha = .863$

Επομένως υπάρχει αρκετά υψηλή αξιοπιστία (Πίνακας 2).

Πίνακας 2.
Έλεγχος αξιοπιστίας

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,863	12

7.3.2 Έλεγχος κατανομής

Πριν την πραγματοποίηση στατιστικών ελέγχων, έγινε έλεγχος της κανονικότητας με Kolmogorov-Smirnov. Βρέθηκε ότι η κατανομή δεν είναι κανονική (sig < .05)

Επομένως δικαιολογείται η χρήση μη παραμετρικών τεστ (Πίνακας 3).

Πίνακας 3.
Έλεγχος κατανομής

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Test statistic	Sig.
Φύλο	,454	,000
Εργάζεστε στον Δημόσιο ή/και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα;	,540	,000
Ηλικία	,289	,000
Επίπεδο εκπαίδευσης	,323	,000
Η υπηρεσία που απασχολείστε ανήκει	,288	,000

Στην υπηρεσία που απασχολείστε, έχετε λάβει κάποιο από τα παρακάτω είδη επαγγελματικής εκπαίδευσης;	,208	,000
Με ποιόν τρόπο έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις;	,378	,000
ΕΚΔΔΑ για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,454	,000
Δημόσιοι ή/και ιδιωτικοί φορείς εκπαίδευσης για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,373	,000
Παρουσιάσεις/Διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή Διαδικτύου (Webinars) για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,446	,000
E-learning για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,458	,000
Ασύγχρονη εκπαίδευση για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,505	,000
1ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,366	,000
2ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,233	,000
3ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,270	,000
4ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,252	,000
5ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,289	,000
Πόσο συχνά πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους;	,306	,000
1ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	,192	,000
2ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	,244	,000
3ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	,192	,000
4ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	,295	,000

5ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	,201	,000
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;	,257	,000
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;	,266	,000
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	,290	,000
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	,327	,000
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;	,302	,000
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	,248	,000
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	,244	,000
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	,297	,000
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	,242	,000
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	,298	,000
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	,201	,000
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	,222	,000

7.3.3 Συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Spearman. Το τεστ αυτό χρησιμοποιήθηκε γιατί όλες οι μεταβλητές είναι ονομαστικής κλίμακας. Η στατιστική σημαντικότητα ορίστηκε ως $p < .05$.

Διαπιστώθηκαν αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Βαθμός συσχέτισης

Έως 0,20 φτωχή,

0,21 – 0,40 ασθενής

0,41 – 0,60 μέτρια

0,61 – 0,80 ισχυρή

0,81 – 1, 00 πολύ ισχυρή

Συγκεκριμένα:

Η άποψη ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/προαγωγή σχετίζεται με την άποψη ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη ($r_s = .534$, **μέτρια**, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ($r_s = .451$, **μέτρια**, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης ($r_s = .406$, **μέτρια**, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης ($r_s = .356$, **ασθενής**, $p < .01$),

ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .401$, **οριακά μέτρια**, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .308$, **ασθενής**, $p < .01$),

ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης ($r_s = .201$, **οριακά ασθενής**, $p < .05$),

ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .210$, **ασθενής**, $p < .05$),

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .250$, *ασθενής*, $p < .01$).

Η άποψη ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη σχετίζεται με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ($r_s = .408$, *οριακά μέτρια*, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης ($r_s = .511$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης ($r_s = .493$, *μέτρια* $p < .01$),

ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .546$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .356$, *ασθενής*, $p < .01$),

ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης ($r_s = .252$, *ασθενής*, $p < .01$),

ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .228$, *ασθενής*, $p < .05$),

ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .341$, *ασθενής*, $p < .01$)

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .319$, *ασθενής*, $p < .01$).

Η άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας σχετίζεται με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης ($r_s = .553$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης ($r_s = .524$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .555$, *μέτρια*, $p < .01$),

και ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .528$, *μέτρια*, $p < .01$).

Η άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης σχετίζεται με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας ($r_s = .650$, **ισχυρή**, $p < .01$), ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .585$, **μέτρια**, $p < .01$), ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .492$, **μέτρια**, $p < .01$) και ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .215$, **ασθενής**, $p < .05$).

Η άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σχετίζεται με την άποψη ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .496$, **μέτρια**, $p < .01$), ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .407$, **μέτρια**, $p < .01$) και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .195$, **φτωχή**, $p < .05$).

Η άποψη ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση σχετίζεται με την άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($r_s = .533$, **μέτρια**, $p < .01$), ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης ($r_s = .267$, **ασθενής**, $p < .01$), ότι οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες ($r_s = .185$, **φτωχή**, $p < .05$), ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .332$, **ασθενής**, $p < .01$), ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .244$, **ασθενής**, $p < .01$), και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .235$, **ασθενής**, $p < .01$).

Η άποψη ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς σχετίζεται με την άποψη ότι οι

Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .271$, *ασθενής*, $p < .01$),

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .196$, *φτωχή*, $p < .05$).

Η άποψη ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο διοίκησης σχετίζεται με την άποψη ότι οι εκπαιδευτές σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες ($r_s = .459$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .465$, *μέτρια*, $p < .01$),

ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .435$, *μέτρια*, $p < .01$),

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .475$, *μέτρια*, $p < .01$).

Η άποψη ότι οι εκπαιδευτές σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες σχετίζεται με την άποψη ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση ($r_s = .392$, *ασθενής*, $p < .01$),

ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .373$, *ασθενής*, $p < .01$),

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .459$, *μέτρια*, $p < .01$).

Η άποψη ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση σχετίζεται με την άποψη ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .461$, *μέτρια*, $p < .01$),

και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .448$, *μέτρια*, $p < .01$).

Η άποψη ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης σχετίζεται με την άποψη ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($r_s = .746$, *ισχυρή*, $p < .01$).

Επομένως, διαπιστώνεται ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απόψεων για την

εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία. Παρόλα αυτά, αξίζει να αναφερθεί, ότι κατά κύριο λόγο διαπιστώθηκαν μέτριες συσχετίσεις αφού οι περισσότερες κυμαίνονταν μεταξύ .400-.500.

7.3.4 Συσχετίσεις με το φύλο

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι απόψεις των δημόσιων λειτουργών διαφοροποιούνται ανάλογα το φύλο τους πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Mann-Whitney και chi-square tests. Το πρώτο τεστ χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι scale ενώ το δεύτερο χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι ονομαστικές ή κατηγορικές. Σε κάθε περίπτωση, η στατιστική σημαντικότητα ορίστηκε ως $p < .05$. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ούτε στα Mann-Whitney tests ούτε στα chi-square tests (Πίνακας 5 και Πίνακας 6).

Επομένως εξάγεται το συμπέρασμα ότι το φύλο δεν σχετίζεται με τις απόψεις των δημόσιων λειτουργών.

7.3.5 Συσχετίσεις με την ηλικία

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι απόψεις των δημόσιων λειτουργών διαφοροποιούνται ανάλογα την ηλικία τους πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Kruskal-Wallis και chi-square tests. Το πρώτο τεστ χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι scale ενώ το δεύτερο χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι ονομαστικές ή κατηγορικές. Σε κάθε περίπτωση, η στατιστική σημαντικότητα ορίστηκε ως $p < .05$.

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ούτε στα Kruskal-Wallis tests ούτε στα chi-square tests (Πίνακας 7 και Πίνακας 8).

Επομένως εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ηλικία δεν σχετίζεται με τις απόψεις των δημόσιων λειτουργών.

Πίνακας 4.

Συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξιδεικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;		,534**	,451**	,406**	,357**	,401**	,308**	,201*	,117	,210*	,250**	,159
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;	,534**		,408**	,511**	,493**	,546**	,356**	,252**	,131	,228*	,341**	,319**
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	,451**	,408**		,553**	,524**	,555**	,528**	,154	,052	,168	,057	,076
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	,406**	,511**	,553**		,650**	,585**	,492**	,150	,029	,215*	,060	,121
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες	,357**	,493**	,524**	,650**		,496**	,407**	,155	,031	,140	,195*	,142

αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;												
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	,401**	,546**	,555**	,585**	,496**		,533**	,267**	,185*	,332**	,244**	,235**
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	,308**	,356**	,528**	,492**	,407**	,533**		,169	,065	,271**	,096	,196*
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	,201*	,252**	,154	,150	,155	,267**	,169		,459**	,465**	,435**	,475**
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	,117	,131	,052	,029	,031	,185*	,065	,459**		,392**	,373**	,459**
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	,210*	,228*	,168	,215*	,140	,332**	,271**	,465**	,392**		,461**	,448**
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής	,250**	,341**	,057	,060	,195*	,244**	,096	,435**	,373**	,461**		,746**

ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;												
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	,159	,319**	,076	,121	,142	,235**	,196*	,475**	,459**	,448**	,746**	
<p><i>Σημειώσεις</i></p> <p>* p < .05</p> <p>** p < .01</p> <p>1=Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;</p> <p>2=Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;</p> <p>3=Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;</p> <p>4=Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;</p> <p>5=Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;</p> <p>6=Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;</p> <p>7=Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;</p> <p>8=Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;</p> <p>9=Οι εκπαιδευτές σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργιών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;</p> <p>10=Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;</p> <p>11=Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;</p> <p>12=Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;</p>												

Πίνακας 5.

Συσχετίσεις Mann-Whitney για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το φύλο

	Φύλο	Mean Rank	U	p
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;	Άνδρας	63,31	1586,000	,970
	Γυναίκα	63,57		
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;	Άνδρας	66,17	1499,000	,585
	Γυναίκα	62,47		
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	Άνδρας	57,67	1380,500	,214
	Γυναίκα	65,74		
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	Άνδρας	65,17	1534,000	,719
	Γυναίκα	62,86		
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;	Άνδρας	62,03	1541,000	,752
	Γυναίκα	64,07		
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Άνδρας	60,87	1500,500	,595
	Γυναίκα	64,51		

Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	Άνδρας	62,93	1572,500	,908
	Γυναίκα	63,72		
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	Άνδρας	67,77	1443,000	,372
	Γυναίκα	61,86		
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	Άνδρας	60,64	1492,500	,559
	Γυναίκα	64,60		
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Άνδρας	61,06	1507,000	,607
	Γυναίκα	64,44		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Άνδρας	54,89	1291,000	,087
	Γυναίκα	66,81		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Άνδρας	57,33	1376,500	,216
	Γυναίκα	65,87		

Πίνακας 6.

Chi-square tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το φύλο

	Φύλο		
	χ^2	df	p
Η υπηρεσία που απασχολείστε ανήκει	3,205	5	,668
Στην υπηρεσία που απασχολείστε, έχετε λάβει κάποιο από τα παρακάτω είδη επαγγελματικής εκπαίδευσης;	2,708	4	,608
Με ποιόν τρόπο έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις;	4,090	4	,394
ΕΚΔΔΑ για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	2,732	1	,098
Δημόσιοι ή/και ιδιωτικοί φορείς εκπαίδευσης για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	1,192	1	,275
Παρουσιάσεις/Διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή Διαδικτύου (Webinars) για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	1,413	1	,234
E-learnings για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	1,311	1	,252
Ασύγχρονη εκπαίδευση για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	,388	1	,534
1ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	,775	4	,942
2ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	1,608	4	,807
3ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	1,851	4	,763
4ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	2,704	4	,609
5ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	3,103	4	,541

κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης			
Πόσο συχνά πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους;	1,151	4	,886
1ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	3,740	4	,442
2ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	2,930	4	,570
3ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	4,163	4	,384
4ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	2,266	4	,687
5ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	2,215	4	,696

Πίνακας 7.

Συσχετίσεις Kruskal-Wallis για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα την ηλικία

	Ηλικία	Mean Rank	H	p
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/προαγωγή;	Έως 25 ετών	28,50	4,205	,379
	26-35 ετών	70,05		
	36-45 ετών	56,28		
	46-55 ετών	67,80		
	56 ετών και άνω	63,00		
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική	Έως 25 ετών	84,50	,765	,943
	26-35 ετών	64,95		
	36-45 ετών	62,17		
	46-55 ετών	62,85		

ανέλιξη;	56 ετών και άνω	68,95		
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	Έως 25 ετών	12,50	3,295	,510
	26-35 ετών	68,00		
	36-45 ετών	61,37		
	46-55 ετών	65,74		
	56 ετών και άνω	59,18		
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	Έως 25 ετών	65,50	3,942	,414
	26-35 ετών	70,50		
	36-45 ετών	55,40		
	46-55 ετών	67,27		
	56 ετών και άνω	65,55		
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;	Έως 25 ετών	108,00	5,541	,236
	26-35 ετών	56,30		
	36-45 ετών	56,54		
	46-55 ετών	67,62		
	56 ετών και άνω	68,36		
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Έως 25 ετών	36,50	2,143	,660
	26-35 ετών	57,60		
	36-45 ετών	59,83		
	46-55 ετών	67,75		
	56 ετών και άνω	60,68		
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	Έως 25 ετών	33,50	,992	,911
	26-35 ετών	63,30		
	36-45 ετών	62,72		
	46-55 ετών	65,02		
	56 ετών και άνω	60,59		
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες	Έως 25 ετών	76,00	3,504	,477

πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	26-35 ετών	68,65		
	36-45 ετών	66,95		
	46-55 ετών	63,10		
	56 ετών και άνω	47,09		
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	Έως 25 ετών	53,50	4,129	,389
	26-35 ετών	48,00		
	36-45 ετών	66,30		
	46-55 ετών	66,31		
	56 ετών και άνω	51,95		
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Έως 25 ετών	22,00	1,890	,756
	26-35 ετών	61,15		
	36-45 ετών	62,84		
	46-55 ετών	65,35		
	56 ετών και άνω	61,27		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Έως 25 ετών	42,50	1,423	,840
	26-35 ετών	56,90		
	36-45 ετών	63,72		
	46-55 ετών	63,19		
	56 ετών και άνω	72,36		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Έως 25 ετών	34,00	1,724	,786
	26-35 ετών	67,25		
	36-45 ετών	67,26		
	46-55 ετών	60,75		
	56 ετών και άνω	64,50		

Πίνακας 8.

Chi-square tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα την ηλικία

	Ηλικία		
	χ^2	df	p
Η υπηρεσία που απασχολείστε ανήκει	27,467	20	,123
Στην υπηρεσία που απασχολείστε, έχετε λάβει κάποιο από τα παρακάτω είδη επαγγελματικής εκπαίδευσης;	20,668	16	,192
Με ποιόν τρόπο έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις;	11,755	16	,761
ΕΚΔΔΑ για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	6,261	4	,180
Δημόσιοι ή/και ιδιωτικοί φορείς εκπαίδευσης για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	5,652	4	,227
Παρουσιάσεις/Διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή Διαδικτύου (Webinars) για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	6,781	4	,148
E-learning για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	5,692	4	,223
Ασύγχρονη εκπαίδευση για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	7,680	4	,104
1ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	8,489	16	,933
2ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	20,250	16	,209
3ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	25,746	16	,078
4ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	22,474	16	,119
5ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	17,336	16	,364
Πόσο συχνά πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης	18,542	16	,291

τους;			
1ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	10,493	16	,840
2ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	12,047	16	,741
3ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	10,847	16	,819
4ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	16,697	16	,405
5ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	8,460	16	,934

7.3.6 Συσχετίσεις με το επίπεδο εκπαίδευσης

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι απόψεις των δημόσιων λειτουργών διαφοροποιούνται ανάλογα το επίπεδο εκπαίδευσής τους πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Kruskal-Wallis και chi-square tests. Το πρώτο τεστ χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι scale ενώ το δεύτερο χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι ονομαστικές ή κατηγορικές. Σε κάθε περίπτωση, η στατιστική σημαντικότητα ορίστηκε ως $p < .05$.

Με βάση τα Kruskal-Wallis tests διαπιστώθηκαν τρεις στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της άποψης ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ($p = .006$). Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες με διδακτορικό τίτλο ($Mdn = 80.29$) και λιγότερο από τους συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($Mdn = 23.88$). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της άποψης ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς ($p = .033$). Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες με διδακτορικό τίτλο ($Mdn = 83.21$) και λιγότερο από τους συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($Mdn = 33.50$). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της άποψης ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης

αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης ($p = .034$). Η άποψη αυτή υποστηρίχθηκε περισσότερο από τους συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση ($Mdn = 70.63$) και λιγότερο από τους συμμετέχοντες με διδακτορικό τίτλο ($Mdn = 26.86$) (Πίνακας 9).

Αντίθετα, με βάση τα chi-square tests δεν βρέθηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση (Πίνακας 10).

Συνεπώς, δεν υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις ότι το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται με τις απόψεις των δημόσιων λειτουργών.

Πίνακας 9.

Συσχετίσεις Kruskal -Wallis για διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Επίπεδο εκπαίδευσης	Mean Rank	H	p
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	34,50	5,420	,144
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	60,66		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	68,32		
	Διδακτορικός Τίτλος	51,21		
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	72,38	,429	,934
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	63,80		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	62,41		

	Διδακτορικός Τίτλος	67,21		
Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	23,88	12,626	,006
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	55,63		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	69,34		
	Διδακτορικός Τίτλος	80,29		
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	77,75	5,184	,159
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	59,07		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	63,30		
	Διδακτορικός Τίτλος	86,50		
Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	80,75	2,552	,466
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	62,45		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	61,85		
	Διδακτορικός Τίτλος	76,86		
Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	48,25	4,191	,242
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	56,83		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	67,83		

	Διδακτορικός Τίτλος	73,36		
Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	33,50	9,266	,033
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	55,63		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	68,49		
	Διδακτορικός Τίτλος	83,21		
Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	46,00	3,656	,301
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	65,42		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	65,14		
	Διδακτορικός Τίτλος	44,71		
Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	65,63	2,265	,519
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	62,75		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	65,70		
	Διδακτορικός Τίτλος	45,57		
Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	57,63	1,903	,593
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	60,33		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	66,94		

	Διδακτορικός Τίτλος	53,79		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	70,63	8,665	,034
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	68,26		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	63,63		
	Διδακτορικός Τίτλος	26,86		
Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης;	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	64,63	2,676	,444
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	67,10		
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	62,99		
	Διδακτορικός Τίτλος	44,21		

Πίνακας 10.

Chi-square tests για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων ανάλογα το εκπαιδευτικό επίπεδο

	Εκπαιδευτικό επίπεδο		
	χ^2	df	p
Η υπηρεσία που απασχολείστε ανήκει	23,626	15	,072
Στην υπηρεσία που απασχολείστε, έχετε λάβει κάποιο από τα παρακάτω είδη επαγγελματικής εκπαίδευσης;	18,464	12	,102
Με ποιόν τρόπο έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις;	9,559	12	,655
ΕΚΔΔΑ για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	9,690	3	,121

Δημόσιοι ή/και ιδιωτικοί φορείς εκπαίδευσης για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	10,491	3	,215
Παρουσιάσεις/Διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή Διαδικτύου (Webinars) για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	3,662	3	,300
E-learning για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	3,866	3	,276
Ασύγχρονη εκπαίδευση για επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση	3,220	3	,359
1ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	11,242	12	,423
2ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	14,149	12	,291
3ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	12,798	12	,384
4ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	15,994	12	,191
5ος αποδοτικότερος παράγοντας για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης	6,354	12	,897
Πόσο συχνά πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους;	17,349	12	,137
1ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	5,791	12	,926
2ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	8,545	12	,741
3ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	15,283	12	,226
4ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	9,835	12	,630
5ος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους Δημόσιους Λειτουργούς	13,006	12	,369

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η πλειοψηφία των δημόσιων λειτουργών του δείγματος είχαν λάβει εκπαίδευση κατά την εργασία (on job training) και είχαν συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις από προσωπική επιλογή. Η συντριπτική πλειοψηφία των δημόσιων λειτουργών είχαν λάβει επαγγελματική εκπαίδευση/επιμόρφωση από το ΕΚΔΔΑ.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι λειτουργοί θεωρούν ως αποδοτικότερο παράγοντα για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης το πτυχίο/μεταπτυχιακό, και διαπιστώθηκε ότι οι μεταπτυχιακοί τίτλοι είναι ο κυριότερος παράγοντας για ουσιαστικά επίπεδα γνώσης στους δημόσιους λειτουργούς.

Ακόμη, οι μισοί συμμετέχοντες του δείγματος δήλωσαν πως πιστεύουν ότι οι δημόσιοι λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους ετησίως.

Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι οι δημόσιοι λειτουργοί του δείγματος συμφωνούν σε μέτριο βαθμό ότι η εκπαίδευση σε εξειδικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή, ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη, ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία απασχόλησης, ότι οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση, ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς, και ότι οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες.

Από την άλλη, πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας απασχόλησης.

Επίσης, πιστεύουν σε μικρό βαθμό ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης, ότι οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση, και ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής και Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Τέλος, βρέθηκε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απόψεων για την εκπαίδευση και την διοίκηση και των απόψεων για την εκπαίδευση και την ηγεσία, ενώ διαπιστώθηκε ότι το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν σχετίζονται με τις απόψεις των δημόσιων λειτουργών.

8.2 Γενικά Συμπεράσματα

Με βάση την παραπάνω ανάλυση της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση, μπορούν να εξαχθούν τα ακόλουθα συμπεράσματα τα οποία έχουν γενικευμένο χαρακτήρα.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που χρειάζονται οι δημόσιοι διοικητικοί υπάλληλοι για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους.

Η παραδοσιακή προσέγγιση της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση εξελίσσεται, με στροφή προς μια πιο πρακτική κατάρτιση, και εστίαση σε δεξιότητες και ικανότητες παρόμοιες με αυτές που παρουσιάζουν ζήτηση στην αγορά εργασίας του ιδιωτικού τομέα.

Υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (CVET) στη δημόσια διοίκηση λόγω των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων της αγοράς εργασίας και του γρήγορου ρυθμού των τεχνολογικών αλλαγών.

Η χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση και την κατάρτιση γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη, με τις διαδικτυακές πλατφόρμες μάθησης και τα εργαλεία ηλεκτρονικής μάθησης να αναδεικνύονται ως αποτελεσματικές επιλογές για την παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση.

Η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, εργοδοτών και δημοσίου τομέα είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση που παρέχεται στους δημόσιους υπαλλήλους είναι συναφής με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Τέλος, υπάρχει ανάγκη για συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση και να διασφαλίσει ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

8.3 Προτάσεις

Στο πλαίσιο προσπάθειας για την βελτίωση της σημαντικότητας της εκπαίδευσης στην δημόσια διοίκηση, διατυπώνονται μια σειρά από προτάσεις που θα μπορούσαν να βρουν χώρο τόσο γενικά στην δημόσια διοίκηση όσο και μεμονωμένα σχεδόν σε όλες τις υπηρεσίες της.

Πρέπει να δοθεί έμφαση στην πρακτική εμπειρία. Τα προγράμματα δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εστιάζουν περισσότερο στην δυνατότητα παροχής πρακτικών και ευκαιριών μάθησης σε νέους φοιτητές του αντικειμένου. Οι ευκαιρίες πρακτικής άσκησης, η ανάλυση μελετών περιπτώσεων και οι προσομοιώσεις θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους φοιτητές να αναπτύξουν πρακτικές δεξιότητες και να κατανοήσουν πώς να εφαρμόζουν τις θεωρίες της δημόσιας διοίκησης σε πραγματικές καταστάσεις.

Προώθηση των δεξιοτήτων κριτικής σκέψης. Τα προγράμματα δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να τονίζουν τη σημασία των δεξιοτήτων κριτικής σκέψης, ιδίως κατά την αξιολόγηση των πολιτικών αποφάσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση των επιπτώσεων των πολιτικών αποφάσεων σε διάφορες ομάδες και τη διασφάλιση ότι οι πολιτικές είναι δίκαιες και ισότιμες.

Διαφοροποίηση των προγραμμάτων σπουδών. Τα προγράμματα δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να απομακρυνθούν από τα παραδοσιακά προγράμματα σπουδών και να υιοθετήσουν μια πιο διεπιστημονική προσέγγιση. Αυτό περιλαμβάνει την ενσωμάτωση μαθημάτων από άλλους τομείς, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, τα οικονομικά και η ανάλυση δεδομένων, ώστε να παρέχεται μια πιο ολοκληρωμένη εκπαίδευση.

Προώθηση της ηθικής στην ηγεσία. Τα προγράμματα εκπαίδευσης στην δημόσια διοίκηση θα πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στις δεξιότητες ηθικής ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της διαφάνειας. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι φοιτητές και οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι να λαμβάνουν ηθικές και υπεύθυνες αποφάσεις κατά την είσοδό

τους στο εργατικό δυναμικό αλλά και κατά την εξέλιξη του επαγγελματικού τους βίου.

Προσπάθειες ενσωμάτωσης της τεχνολογίας. Τα προγράμματα εκπαίδευσεων δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να αγκαλιάζουν την τεχνολογία και τις δυνατότητές της να ενισχύει τη λήψη αποφάσεων, να εξορθολογίζει τις διαδικασίες και να βελτιώνει την επικοινωνία. Μαθήματα που επικεντρώνονται στην ανάλυση δεδομένων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την κυβερνοασφάλεια μπορούν να βοηθήσουν τους φοιτητές και εργαζόμενους να προετοιμαστούν για το μέλλον της δημόσιας διοίκησης.

Πρωτόθση της συνεργασίας και της δικτύωσης. Τα προγράμματα δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και τις ευκαιρίες δικτύωσης μεταξύ φοιτητών και επαγγελματιών του χώρου, καθώς και εργαζομένων στον δημόσιο τομέα μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προσκεκλημένους ομιλητές, προγράμματα καθοδήγησης και δίκτυα αποφοίτων που βοηθούν τους φοιτητές και εργαζόμενους να δημιουργήσουν συνδέσεις και να προετοιμαστούν για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και εξέλιξη.

8.4 Περιορισμοί

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να συνυπολογιστούν επιπλέον κάποιες παράμετροι οι οποίοι θα μπορούσαν να λειτουργήσουν περιοριστικά ως προς τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο μεγάλος αριθμός υπηρεσιών και οργανισμών όπου έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά τόσο σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και αντικειμένου όσο και είδος υπηρεσιών που παρέχουν, μεταβάλλει ανάλογα και τις ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτές. Η διαφορετικότητα των αναγκών εκπαίδευσης ακολουθεί την διαφορετικότητα των παραγόμενων υπηρεσιών. Η πολυεπίπεδη διάρθρωση και η διαφορετικότητα των ειδικοτήτων που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας λειτουργεί επίσης ως περιοριστικός παράγοντας για την ομογενοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Για τον λόγο αυτό μελλοντικές έρευνες σε εξειδικευμένους τομείς ίσως να μπορέσει να δώσει αναλυτικότερα αποτελέσματα ανά κλάδο, υπηρεσία, διεύθυνση ακόμη και παραγόμενη υπηρεσία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο - Έρευνα Διπλωματικής Εργασίας

MARTINOS ΓΕΩΡΓΙΟΣ - ΠΑ.Δ.Α

Η Εκπαίδευση των Δημοσίων Λειτουργών ως παράγοντας ανάπτυξης & άσκησης Πολιτικών στην Δημόσια Διοίκηση. Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τον σκοπό της έρευνας που πραγματοποιώ στο πλαίσιο της Διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΜΣ "ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΠΟΛΙΤΙΚΗ" - Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών - Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Η συμμετοχή σας είναι σημαντική στην ολοκλήρωση της έρευνας!

1. Ερώτηση

Ποιο είναι το φύλο σας; *

ΑΝΤΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Ερώτηση

Εργάζεστε στον Δημόσιο ή/και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Ερώτηση

Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε; *

- Έως 25 ετών
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 ετών άνω

4. Ερώτηση

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; *

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

5. Ερώτηση

Η υπηρεσία που απασχολείστε ανήκει *

- Κεντρική κυβέρνηση
- Ανεξάρτητη Αρχή
- ΟΤΑ Α' Βαθμού
- ΟΤΑ Β' Βαθμού
- Ασφαλιστικά Ταμεία/Οργανισμοί Απασχόλησης & Υγείας
- Άλλο

6. Ερώτηση

Στην υπηρεσία που απασχολείστε, έχετε λάβει κάποιο από τα παρακάτω είδη επαγγελματικής εκπαίδευσης; *

- Γενική
- Ειδική
- Θεωρητική
- Πρακτική
- Εκπαίδευση κατά την εργασία (On Job training)

7. Ερώτηση

Με ποιόν τρόπο έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδεύσεις; *

- Τυχαία
- Από προσωπική επιλογή
- Προτροπή προϊστάμενου/Δντη
- Λόγω αντικειμένου
- Επιλογή της Διοίκησης/Διεύθυνσης

8. Ερώτηση

Ποιους από τους παρακάτω τρόπους έχετε χρησιμοποιήσει για επαγγελματική εκπαίδευση/ επιμόρφωση; *

- ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης)
- Δημόσιοι ή/και Ιδιωτικοί φορείς εκπαίδευσης
- Παρουσιάσεις/Διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή Διαδικτύου (Webinars)
- E-learning

- Ασύγχρονη εκπαίδευση (Η Ασύγχρονη Εκπαίδευση δεν απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή των μαθητών και των εισηγητών. Οι μαθητές δεν είναι ανάγκη να βρίσκονται συγκεντρωμένοι μαζί στον ίδιο χώρο ή την ίδια χρονική στιγμή. Αντίθετα, μπορούν να επιλέγουν μόνοι τους το προσωπικό τους εκπαιδευτικό χρονικό πλαίσιο και να συλλέγουν το εκπαιδευτικό υλικό σύμφωνα με αυτό. Η ασύγχρονη εκπαίδευση είναι περισσότερο ευέλικτη από την σύγχρονη. Στο είδος αυτό της εκπαίδευσης ανήκει η Αυτοδιδασκαλία, η Ημιαυτόνομη Εκπαίδευση και η Συνεργαζόμενη Εκπαίδευση)

9. Ιεραρχήστε με σειρά προσωπικής σας προτίμησης τους παρακάτω τρόπους, με βάση τον αποδοτικότερο για την κατανόηση/εμπέδωση της γνώσης - (επιλέγοντας πρώτο τον τρόπο που θεωρείτε περισσότερο σημαντικό) *

Παρουσιάσεις/διαλέξεις μέσω Παγκόσμιου Ιστού ή διαδικτύου (Webinars)

Πτυχίο/Μεταπτυχιακό

Δια ζώσης σεμινάρια

Ασύγχρονη εκπαίδευση

E-learning

10. Ερώτηση

Πόσο συχνά πιστεύετε ότι οι Δημόσιοι Λειτουργοί πρέπει να πιστοποιούν/επαναπιστοποιούν τα γνωστικά αντικείμενα για την θέση απασχόλησης τους; *

- Ετησίως
- Ανά εξάμηνο
- Ανά τετράμηνο
- Μόνο όταν απαιτούνται νέες ικανότητες για νέα αντικείμενα
- Κατά την προετοιμασία Προαγωγής

11. Ερώτηση

Ποιες εκπαιδευτικές διαδρομές θεωρείτε ότι προσφέρουν στους Δημόσιους Λειτουργούς ουσιαστικότερα επίπεδα γνώσης; Ιεραρχήστε με σειρά προσωπικής επιλογής - (επιλέγοντας πρώτο τον τρόπο που θεωρείτε περισσότερο σημαντικό) *

Εκπαιδευτικές Ακαδημίες/Ειδικά Σχολεία

Μεταπτυχιακοί Τίτλοι

ΕΚΔΔΑ

E-learning μέσω ΚΕΔΙΒΙΜ (Κέντρων Δια Βίου Μάθησης)

Δημόσια Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

12. Ερώτηση

Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε εξιδεικευμένα αντικείμενα (τεχνικού ή θεωρητικού χαρακτήρα) δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις για εξέλιξη/ προαγωγή; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι το κριτήριο με την μεγαλύτερη βαρύτητα για επαγγελματική ανέλιξη; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Ερώτηση

Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει συμβολή ως συστατικό στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Ερώτηση

Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα βελτίωσης της παραγωγικότητας στην υπηρεσία που υπηρετείτε; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Ερώτηση

Η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει δυνατότητες αποδοτικότερης Διοίκησης στο Ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας σας; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

17. Ερώτηση

Οι τρόποι Διοίκησης και Οργάνωσης στις υπηρεσίες επηρεάζονται από την επαγγελματική εκπαίδευση; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

18. Ερώτηση

Πιστεύετε ότι η επαγγελματική εκπαίδευση επιδρά στην κατανόηση των Πολιτικών Διακυβέρνησης στους Δημόσιους Λειτουργούς; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

19. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενες πολιτικές εκπαίδευσης καλύπτουν το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

20. Ερώτηση

Οι εκπαιδεύσεις σε νέα αντικείμενα των Δημοσίων Λειτουργών, συνάδουν με τις τρέχουσες ανάγκες; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

21. Ερώτηση

Οι Πολιτικές Διακυβέρνησης χρησιμοποιούν εργαλεία που προκύπτουν από την επαγγελματική εκπαίδευση; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Πολιτικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Ερώτηση

Θεωρείτε ότι το αντικείμενο της εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα της Διοικητικής ηγεσίας στους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης; *

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ακαδημία Αθηνών, (2016), Χρηστικό Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας
- Μαυρογιώργος Γ., (1999) Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα
- Μπρίνια Β. , (2009), Βασικά στοιχεία σχεδιασμού της οργανωτικής δομής του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, «SPOUDAI», Vol. 59, No 1-2, (2009), University of Piraeus, pp. 314-323, <https://spoudai.uniipi.gr/index.php/spoudai/article/viewFile/1322/1401>
- Παπούλιας Δ. Β., Σωτηρόπουλος Δ. Α., & Οικονόμου Χ. Ι. (2017). Διοικητική κουλτούρα, μεταρρύθμιση και πολιτική. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, 26(1), 87–108. <https://doi.org/10.12681/hpsa.14690>
- Σπανού, Κ. (2001), Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση, Παπαζήσης.
- Σωτηρόπουλος, Α. Δ., (2022). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. 2(1), 153-170. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy>

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ana Maria Esteves, Daniel Franks & Frank Vanclay (2012) Social impact assessment: the state of the art, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30:1, 34-42, DOI: 10.1080/14615517.2012.660356
- Barchart, K. A. (2003). Does emotional intelligence assist in the prediction of academic success? *Educational and Psychological Measurement*, 63, 840-858 (2) (PDF) Emotional Intelligence A Literature Review. Available from: https://www.researchgate.net/publication/251614532_Emotional_Intelligence_A_Literature_Review
- Barron, John M., Mark C. Berger, and Dan A. Black. (1997). "Introduction." In *On-the-Job Training*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, pp. 1-3. <https://doi.org/10.17848/9780585262369>
- Ben Green, (2022), The flaws of policies requiring human oversight of government algorithms, *Computer Law & Security Review*, Volume 45, <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2022.105681>
- Calo, R., & Citron, D. (2020). The Automated Administrative State: A Crisis of Legitimacy. *Emory Law Journal*, Forthcoming. <https://ssrn.com/abstract=3553590>
- Catherine Adams, Yin Yin, Luis Francisco Vargas Madriz & C. Scott Mullen, (2014) A phenomenology of learning large: the tutorial sphere of xMOOC video lectures, *Distance Education*, 35:2, 202-216, DOI: 10.1080/01587919.2014.917701
- Christina Arfara, Irene Samanta, (2016), The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector (National Centre for Public Administration and Local Government - N.C.P.A.L.G.), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.021>
- Coleman, Andrew (2008). *A Dictionary of Psychology* (3 έκδοση). Oxford University Press. ISBN 9780199534067.

- Cristina Lago, (2022), Government transformation magazine, <https://www.govx.digital/people/building-a-new-curriculum-to-upskill-civil-servants>
- Edward L. Thorndike, (2014), Intelligence Examinations for College Entrance, Pages 329-337, <https://doi.org/10.1080/00220671.1920.10879060>
- Edwards, Lilian and Veale, Michael, (2017), Slave to the Algorithm? Why a 'Right to an Explanation' Is Probably Not the Remedy You Are Looking For. 16 Duke Law & Technology Review 18 (2017), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2972855> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2972855>
- Eubanks, Virginia. Automating Inequality (2018). How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor. New York: Picador, St Martin's Press.
- Gholam Ali Ahmady, Maryam Mehrpour, Aghdas Nikooravesh, (2016) Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 230, Pages 455-462
- Lytvynenko N., (2018), International Journal of Innovative Technologies in Social Science, Professional training of civil servants in the United States of America, ISSN 2544-9338, <https://www.academia.edu/36613026/>
- Madalina Busuioc, (2020), Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account, online library Wiley, <https://doi.org/10.1111/puar.13293>
- Maor, M. and Stevens, H. (1997), Measuring the Impact of New Public Management and European Integration on Recruitment and Training in the UK Civil Service. Public Administration, Publisher John Wiley & Sons, Ltd, ISSN 0033-3298e, ISSN1467-9299 Published 17 December 2002 Volume 75 Issue 3 Pages 531 – 551. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00073> (04/12)
- Matthew M. Young and Justin B. Bullock and Jesse D. Lacy, (2019), Artificial Discretion as a Tool of Governance: A Framework for Understanding the Impact of Artificial Intelligence on Public Administration, Perspectives on Public Management and Governance, DOI:10.1093/ppmgov/gvz014
- Noortje de Boer & Nadine Raaphorst (2023) Automation and discretion: explaining the effect of automation on how street-level bureaucrats

enforce, Public Management Review, 25:1, 42-62, DOI: 10.1080/14719037.2021.1937684

- Pamela SHAKESPEARE , Patrick KELEHER and Lorna MOXHAM, (2007) Soft Skills, Hard Skills, and Practice Identity,
- Peter Salovey and John D. Mayer, (2016), SAGE journals, Emotional Intelligence, Volume 9, Issue 3, <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Pina Tarricone, Joseph Luca, (2002), Successful teamwork: A case study, Edith Cowan University, <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/4008/>
- Preston, G., Phillips, R., Gosper, M., McNeill, M., Woo, K. and Green, D. (2010) “Web-based lecture technologies: Highlighting the changing nature of teaching and learning”, Australasian Journal of Educational Technology. Melbourne, Australia, 26(6). <https://ajet.org.au/index.php/AJET/article/view/1038>
- Rowena Rodrigues, (2020), Legal and human rights issues of AI: Gaps, challenges and vulnerabilities, <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2020.100005>
- Rozell, E.J. and Scroggins, W.A. (2010), "How much is too much? The role of emotional intelligence in self-managed work team satisfaction and group processes", Team Performance Management, Vol. 16 No. 1/2, pp. 33-49. <https://doi.org/10.1108/13527591011028915>
- Tarricone, P., & Luca, J. (2002). Successful Teamwork: A Case Study. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx>

ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Α.Α.Δ.Ε. <https://www.aade.gr/menoy/aade/ekpaideysi/dieythynsi-forologikis-teloneiakis-akadimias/skopos-kai-apostoli>
- Εθνικό Κέντρα Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης <https://elearning.ekdd.gr/course/view.php?id=174>
- Εθνικό Κέντρα Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης <https://www.ekdd.gr/>
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014–2020» http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/3hAnath_65-71
- ΕΣΠΑ 2014 - 2020 <https://www.espa.gr/el/Pages/Search.aspx?k=%ce%>, ΕΣΠΑ 2014 -2020 <https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=256>
- Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας www.e-nomothesia.gr
 - Νόμος 3879/2010 - ΦΕΚ 163/Α/21-9-2010 (Κωδικοποιημένος)
 - Νόμος 4093/2012 - ΦΕΚ Α-222/12-11-2012 (Κωδικοποιημένος)
 - Νόμος 3205/2003 - ΦΕΚ 297/Α/23-12-2003 (Κωδικοποιημένος)
 - Προεδρικό Διάταγμα 105/2018 - ΦΕΚ 203/Α/5-12-2018
- Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Δια βίου μάθησης & Νεολαίας <http://www.gsae.edu.gr/el/epaggelmatiki-katartisi>
- Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Δικτυακός Τόπος Διαβουλεύσεων <http://www.opengov.gr/ypepth/>
- American Political Science Association, <https://www.apsanet.org>
- Association for Public Policy Analysis and Management <https://www.appam.org/>
- Bernard Marr, <https://bernardmarr.com/wp-content/uploads/2021/06>
- CAF, https://www.caf-network.eu/Self-Assessment_and_Improvement_Process https://www.ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, <https://www.carnegiefoundation.org/>

- COREY BLEICH, Edge point Learning, <https://www.edgepointlearning.com/>
- European Association for Public Administration Accreditation <https://www.eapaa.eu/>
- European Institute of Public Administration <https://www.eipa.eu/>
- European Institution of Public Administration <https://www.eipa.eu/areas-of-expertise/eu-governance-and-policy-making/>
- Forbes <https://www.forbes.com/sites/davidrosowsky/2020/>
- GovLeaders.org <https://govleaders.org/matrix.htm>
- International Institution of Administrative Sciences (IIAS), <https://www.iias-iisa.org/>
- International Public Policy Association (IPPA), <https://www.ippapublicpolicy.org/>
- KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2022/04/>
- National Academy of Public Administration, <https://napawash.org/>
- OECD, UIS / OECD / EUROSTAT 2002 Data Collection on Education Statistics <https://www.oecd.org/education/1841883.pdf>
- OECD, (2022), Recommendation of the Council on Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics in the Public Service, OECD/LEGAL/0298 <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/129/129.en.pdf>
- The Volcker Alliance, (2022), Strategies to Improve Workforce Diversity in the Public Sector, <https://www.volckeralliance.org/sites/default/files/2022-03/Strategies>
- Trans European Policy Studies Association (TEPSA), <https://www.tepsa.eu/>
- WENDY CONNETT, (2022) Hard Skills: Definition, Examples, and Comparison to Soft Skills, Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/>
- Wendy Freeman Carr, (2023), Deloitte, The future of public service, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/future-of-public-service.html>
- Workable, <https://resources.workable.com/hr-terms>