

2014

þÿ Ÿ , μ ã ¼ ì â ä · â μ à ¹ ¼ ì á æ é ã · â ä  
þÿ ã ä μ » μ ç î ½ ä · â ” · ¼ ì ã ¹ ± â ” ¹ ç ⁰ .

Michael, Maria

þÿ á ì³ á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ ì ã ¹ ± â ” ¹ ç ⁰ · ã · â , £ ç ç » ® Ÿ ¹⁰ ç ½ ç ¼ ¹⁰ î ½ · à ¹ ã ä · ¼ î ½ & ” ç ⁰ · ã ·  
þÿ ± ½ μ à ¹ ã ä ® ¼ ¹ ç · μ ñ à ç » ¹ â ñ æ ç å

---

<http://hdl.handle.net/11728/6779>

*Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί και δρα σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και κυριαρχία των μέσων επικοινωνίας. Μέσα σ' ένα τέτοιο κλίμα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζεται ως μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα, που πρέπει να επιτελείται κατά τρόπο συστηματικό. Είναι ένα σύστημα το οποίο συνίσταται σ' ένα σύνολο από πολιτικές και πρακτικές που επηρεάζουν τους εργαζομένους μιας οργάνωσης και που διέπεται από μια οργανωτική φιλοσοφία. Περιλαμβάνει διαδικασίες που αφορούν την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των Ανθρώπινων Πόρων. Στόχοι της είναι η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, η τήρηση κοινωνικών και νομικών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού καθώς και η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Μία από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να προσδώσει σ' αυτόν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητο συστατικό μιας ολοκληρωμένης και δημιουργημένης κοινωνίας σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο είναι η εκπαίδευση των πολιτών καθώς και η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων της.

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων και στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα κάνουν τον εργαζόμενο πιο αποτελεσματικό. Επιμόρφωση είναι η επιμορφωτική διαδικασία κατά την οποία επιτελείται ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία παρέχονται στους δημοσίους υπαλλήλους και τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την υλοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων και στόχων κάθε διοικητικού φορέα. Με την εκπαίδευση-επιμόρφωση παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους αλλά και να εκδηλώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Ως μέσα χρησιμοποιούνται η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η Δημόσια Διοίκηση λοιπόν, καλείται στις μέρες μας περισσότερο από ποτέ, να προσαρμοστεί σ' αυτό το εξαιρετικά ευμετάβλητο περιβάλλον. Η πορεία του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης των δημόσιων υπηρεσιών περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Οι σύγχρονες τάσεις θέλουν την εκπαίδευση επαναλαμβανόμενη και εξελίξιμη. Να επαναλαμβάνεται δηλαδή σε τακτά χρονικά διαστήματα και να παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα ποια θέση κατέχουν και σε ποια βαθμίδα ιεραρχικά βρίσκονται.

Υπό συνθήκες ταχέων και ριζικών μεταβολών, η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται συνεπώς καταλυτικός παράγοντας αποτελεσματικής άσκησης δημόσιων πολιτικών και γενικότερα επιτυχούς διακυβέρνησης.

# ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

## Α1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης θεωρούνταν ανέκαθεν υψίστης σημασίας για τη δημιουργία δυναμικότερων στελεχών που θα συμβάλουν τα μέγιστα στην πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Ο Σωκράτης στη Δύση και ο Κομφούκιος στην Ανατολή δύο μεγάλοι δάσκαλοι άγνωστοι μεταξύ τους υπήρξαν οι πρωτοπόροι του θεσμού της επιμόρφωσης.

Από την εποχή της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούσε μια από τις βασικές προτεραιότητες της πολιτικής των αυτοκρατόρων, οι οποίοι φρόντιζαν για την επιμόρφωση των ανώτερων κυρίως υπαλλήλων στις πανεπιστημιακές σχολές της αυτοκρατορίας (Κωνσταντινούπολεως, Ρώμης, Βηρυτού κ.ά.). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο Κωνσταντίνος ο Πορφυρογέννητος (945-954) ίδρυσε ειδική σχολή από την οποία αποφοιτούσαν οι ανώτεροι υπάλληλοι της αυτοκρατορίας.

Στη νεότερη Ελλάδα, πραγματοποιήθηκαν πολλές προσπάθειες για την ίδρυση σχολών επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο Ιωάννης Καποδίστριας, όντας κυβερνήτης της Ελλάδας προσπάθησε να το πετύχει αυτό, χωρίς όμως αποτέλεσμα λόγω οικονομικών στενοτήτων του νεοσύστατου τότε ελληνικού κράτους (Ντασκαγιάννης, 2010:22).

Κι ενώ γίνονταν πολλές προσπάθειες, το 1928 εκδόθηκε το Διάταγμα της 1<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου «Περί ιδρύσεως παρά τη Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών Σχολείου Δημοσίων Οικονομικών Υπαλλήλων» με σκοπό την μετεκπαίδευση των εν ενεργεία δημοσίων οικονομικών υπαλλήλων που υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Οικονομικών. Η εν λόγω σχολή λειτούργησε για ένα μόνο διδακτικό έτος λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 1929. Την ίδια τύχη είχαν και άλλες σχολές.

Η ανάγκη για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων έγινε περισσότερο συνειδητή στη δεκαετία του 1960 με τις εκθέσεις των ξένων εμπειρογνομώνων που μετακλήθηκαν

ειδικά για το θέμα αυτό στην Ελλάδα, όπως του G. Langrod «Έκθεσις αφορώσα την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών Εν Ελλάδι», του I. Mehl «Η οργάνωση Κέντρου Διοικητικών Σπουδών», του A. Turubull «Η επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα» και του P. Gousset «Οργάνωσις ερεύνης αφορώσης εις τας δημοσίας υπηρεσίας και την επιμόρφωσιν του προσωπικού των». Στη συνειδητοποίηση της ανάγκης για μετεκπαίδευση συνέβαλαν ουσιαστικά και τα προγράμματα που εκπονήθηκαν από ειδικές επιτροπές που συνιστούσε ο οργανισμός των Ηνωμένων Εθνών (Ντασκαγιάννης, 2010:28).

Με τον Α.Ν.340/1968 «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ.» καθιερώθηκε ο θεσμός της μετεκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. Ο νόμος προέβλεπε την κατάρτιση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας του έργου τους (Ντασκαγιάννης, 2010:30). Έτσι εισάγεται ο θεσμός της επιμόρφωσης στη δημόσια διοίκηση και το 1968 με το Α.Ν.340/1968 ιδρύεται το Κέντρο Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.) και το 1975 με το Ν.232/1975 η Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.).

Με το ν.1388/1983 καταργούνται όλοι οι φορείς επιμόρφωσης και ιδρύεται το «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης». Αργότερα μετονομάστηκε σε «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και με την ονομασία αυτή λειτουργεί σήμερα. Εκπαιδευτικές μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), Η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης (Ι.Δ.Ε.).

Όλες αυτές οι προσπάθειες για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων οφείλονταν στο ότι η διοίκηση διαπίστωσε ότι η πανεπιστημιακή μόρφωση από μόνη της δεν ήταν επαρκής για την επιτυχή άσκηση του δημοσιοϋπαλληλικού λειτουργήματος. Για να λειτουργήσει ο κάθε υπάλληλος αποτελεσματικά χρειάζεται να λάβει τα απαραίτητα εφόδια μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση ούτως ώστε να ανταπεξέλθει στο δύσκολο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

## **Α2. ΟΡΙΣΜΟΙ- ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΟΡΩΝ**

**Στέλεχος**, χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία είναι επικεφαλής άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με την προετοιμασία των αποφάσεων αυτών, είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες.

Με τον όρο **Εκπαίδευση** εννοείται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή), σ'ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σ'ένα ή περισσότερα αντικείμενα (**Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003:266**)

Η εκπαίδευση έχει χαρακτήρα εργοκεντρικό αφού βοηθά τον εργαζόμενο ν'αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και ν'αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του.

Με τον όρο «**Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**» εννοείται η διαδικασία μάθησης που έχει σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.

Μολονότι η Εκπαίδευση ταυτίζεται συχνά με την **ανάπτυξη προσωπικού**, εντούτοις οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν'αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες που θα της χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σ'εργασίες που προϋποθέτουν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία (**Χυτήρης, 2001:113**). Η ανάπτυξη έχει χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό αφού έχει ως στόχο ν'αναπτύξει τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα ούτως ώστε στο μέλλον να αντιμετωπίζει καταστάσεις και να επιλύει οργανωσιακά προβλήματα. Η ανάπτυξη απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας, εστιάζει κυρίως στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις, στοχεύει στο συνολικό εμπλουτισμό των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης και αποδίδει ως προς τους περισσότερους ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα (**Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:110**). Γενικά όμως, η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη και

πολλές φορές αυθαίρετη. Σήμερα, οι όροι (α) εκπαίδευση και ανάπτυξη (β) ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων ή (γ) εκπαίδευση (εργαζομένων) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, που στοχεύουν στην παροχή μάθησης για την αύξηση – βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004:114).

Ο όρος **Επιμόρφωση** που είναι στενά συνδεδεμένος τόσο με την έννοια της εκπαίδευσης όσο και με την έννοια της ανάπτυξης προσωπικού, προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων.

Ο όρος **Κατάρτιση** αποβλέπει στη μετάδοση εξειδικευμένων και σε μεγάλο βαθμό πρακτικών γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο (Φαναριώτης, 1997:289). Η κατάρτιση έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα σε σχέση με την εκπαίδευση από άποψη διάρκειας.

Τέλος, ο όρος «**Δια βίου Εκπαίδευση**» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι τακτικά, καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής τους ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος.

## **A2.1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### **A2.1.1. ΕΝΝΟΙΑ**

Ο όρος Διοίκηση είναι μια ευρύτατη **έννοια** με την οποία προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδας ανθρώπων για την ταχύτερη και πληρέστερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Διακρίνεται σε Δημόσια και Ιδιωτική.

Είναι γενικά παραδεκτό πως η Δημόσια Διοίκηση ως αντικείμενο μελέτης είναι ένα πολύ δύσκολο θέμα. Είναι τόσο πολύπλοκη και δυναμική έννοια, που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή. Υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία, τόσο ελληνική όσο και αγγλόφωνη για την έννοια αυτή, η οποία αποδεικνύει ότι η Δημόσια Διοίκηση μεταβάλλεται αφού επηρεάζεται από το νομικό, πολιτικό, πολιτισμικό περιβάλλον αλλά και από άλλους παράγοντες όπως η οικονομία και η ιστορία. Οι έννοιες κράτος, κρατικός μηχανισμός και Δημόσια Διοίκηση έχουν στενή σχέση. Ένας ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση με την ευρύτερη έννοια, αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού

μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος (Δρούλια και Πολίτης, 2008:10).

Δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους, η διαχείριση, φροντίδα και εποπτεία των κρατικών υποθέσεων. Δημόσια Διοίκηση (Public Administration), είναι και η οργάνωση των ανθρώπων, των πόρων και γενικά των μέσων ενός κράτους ούτως ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τους πολίτες και για το κράτος γενικότερα, μέσω της δημόσιας πολιτικής (Γεωργίου, 2014:74).

Ο καθηγητής Μακρουδημήτρης, ορίζει τη Δημόσια Διοίκηση «ως το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό, και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Έχουν επίσης ως έργο τους την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ρυθμίσεων και ενεργειών της Διοίκησης στην κοινωνική ζωή, καθώς και τον σχεδιασμό μέτρων για τη μεταβολή και αναπροσαρμογή του δικαίου και της δημόσιας πολιτικής απέναντι στα δημόσια προβλήματα και τις ανάγκες» (Μακρουδημήτρης, 2010:145).

Όπως έχει λεχθεί προηγουμένως, δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση αλλά ορίζεται ποικιλοτρόπως από διάφορους μελετητές και καθηγητές. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται ενδεικτικώς ορισμένοι απ'αυτούς. Ο Πρόδρομος Δαγτόγλου, ορίζει τη Δημόσια Διοίκηση ως τη διοίκηση του κράτους, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των άλλων δημόσιων οργανισμών (Δαγτόγλου, 1997:5-6). Ο καθηγητής Σπηλιωτόπουλος αναφέρει ότι «ως Δημόσια Διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των νομικών προσώπων, στα οποία έχουν οργανωθεί τα προβλεπόμενα από την έννομη τάξη διοικητικά όργανα, δηλαδή τα όργανα που έχουν αρμοδιότητα άσκησης δημόσιας εξουσίας» (Σπηλιωτόπουλος, 1982:22). Κατά τον καθηγητή Παγκάκη, «Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων με τα οποία πολιτικές ιδέες και προγράμματα μετατρέπονται σε δράση και γίνονται πραγματικότητα» (Παγκάκης, 1991:143).

Οι Felix Nigro και Lloyd G. Nigro δίνουν τον ακόλουθο ορισμό: «Η Δημόσια Διοίκηση είναι μια ομαδική, συνεργατική δραστηριότητα στο δημόσιο τομέα και καλύπτει και τις τρεις κρατικές λειτουργίες, τη νομοθετική, την εκτελεστική και τη δικαστική και τις



μεταξύ τους σχέσεις. Έχει ένα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και επομένως είναι μέρος της πολιτικής διαδικασίας και είναι διαφορετική από τη διοίκηση επιχειρήσεων σε πολλούς τομείς. Είναι στενά συνδεδεμένη με ομάδες πολιτών και μεμονωμένα άτομα για την προσφορά υπηρεσιών στην κοινωνία» (Nigro και Nigro, 1989:18). Σύμφωνα με τους Kettl και Fessler «η Δημόσια Διοίκηση είναι το μάνατζμεντ των κυβερνητικών προγραμμάτων» (Kettl και Fessler, 2009) ενώ κατά τον Gladden, «η Δημόσια Διοίκηση ασχολείται με το μάνατζμεντ της κυβέρνησης» (Gladden, 1961:12). « Δημόσια Διοίκηση μπορεί να σημαίνει: πρώτον, τη δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων, δεύτερον, τη δομή (και οργάνωση) του κράτους: δηλαδή τα θεσμικά όργανα και τους οργανισμούς και τις σχέσεις μέσω των οποίων ασκείται η δραστηριότητα των δημοσίων υπαλλήλων και τρίτον τη μελέτη του πρώτου και του δεύτερου» (Fletcher, 1967:53-54). «Η Δημόσια Διοίκηση επικεντρώνεται κατ'έξοχήν: στα θεσμικά όργανα (τους οργανισμούς), στις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες λήψης και εφαρμογής των κρατικών/κυβερνητικών αποφάσεων (Dunleavy, 1982: 215).

Όπως φαίνεται από τους πιο πάνω ορισμούς στην Ελλάδα η Δημόσια Διοίκηση περιορίζεται στην εκτελεστική λειτουργία του κράτους, ενώ στις Η.Π.Α. υπάρχουν αρκετοί μελετητές που εντάσσουν και τις τρεις λειτουργίες στη σφαίρα της Δημόσιας Διοίκησης. Η Δημόσια Διοίκηση όμως συνδέεται τόσο με τη νομοθετική, όσο και με τη δικαστική λειτουργία και αποτελεί το συνδεδεμένο κρίκο μεταξύ των τριών λειτουργιών της κρατικής εξουσίας.

Με βάση τα προαναφερθέντα, μπορεί να λεχθεί ότι Δημόσια Διοίκηση είναι η διοίκηση του Κράτους, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, των Ανεξάρτητων Αρχών και των άλλων δημοσίων οργανισμών, που είναι οργανωμένοι με τη μορφή των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου. Αφορά δηλαδή τη διοίκηση του συνόλου των διοικητικών μηχανισμών/ δημοσίων υπηρεσιών/ οργανισμών ή άλλων οργάνων του Κράτους. Οι διοικητικοί μηχανισμοί είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής που καθορίζονται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (Κυβέρνηση, Ανεξάρτητες Αρχές, Δημοτικές και Κοινοτικές Αρχές, Διοικητικά Συμβούλια Δημοσίων Οργανισμών).

### **A2.1.2. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Τα καθήκοντα ή οι λειτουργίες του κράτους και της διοίκησης κατηγοριοποιούνται ως εξής:

(α) λειτουργίες προστασίας της κοινωνίας (άμυνα, διεθνείς σχέσεις, ασφάλεια και τήρηση της εσωτερικής έννομης τάξης, πολιτική άμυνα, δικαιοσύνη)

(β) ρυθμιστικές λειτουργίες (ρύθμιση και προστασία του ανταγωνισμού, ρύθμιση της αγοράς τηλεπικοινωνιών, της ηλεκτρικής ενέργειας, των καυσίμων κ.α)

(γ) οικονομικές λειτουργίες (οικονομικός σχεδιασμός, επιβολή φόρων, δημόσιες επενδύσεις και δημιουργία υποδομής για οικονομική ανάπτυξη (δρόμοι, λιμάνια, αεροδρόμια)

(δ) παραγωγικές λειτουργίες (παραγωγή αγαθών από το κράτος όπως νερού, ηλεκτρισμού κ.λ.π)

(ε) κοινωνικές λειτουργίες (αναδιανομή εισοδήματος, προστασία υγείας, προστασία ασθενέστερων ομάδων πληθυσμού με στεγαστικά σχέδια, προστασία περιβάλλοντος)

(στ) λειτουργίες παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού (εκπαίδευση, προαγωγή επιστημονικής έρευνας, διαρκής επιμόρφωση, ανάπτυξη γραμμάτων και τεχνών)

(ζ) νομοθετικές λειτουργίες

(η) δικαιοδοτικές λειτουργίες, με την έννοια της επίλυσης διαφορών, μεταξύ ιδιωτών και κράτους, πριν οι υποθέσεις καταλήξουν στα δικαστήρια.

(θ) λειτουργίες πληροφοριών

Οι σκοποί που πρέπει να επιτελεί η Δημόσια Διοίκηση είναι:

- Εξυπηρέτηση των πολιτών και διευκόλυνση της καθημερινής τους ζωής
- Ανάπτυξη και πρόοδος της χώρας
- Προώθηση του δημόσιου συμφέροντος
- Κοινωνική δικαιοσύνη
- Συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας

### **A2.1.3. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση. Τα φυσικά πρόσωπα τα οποία συνδέονται με το κράτος ή τα Ν.Π.Δ.Δ. με ειδική έννομη σχέση και ασκούν δημόσια εξουσία κατ'επάγγελμα και με αμοιβή καλούνται

**δημόσιοι** υπάλληλοι. Ο αρχικός ορισμός διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο. «Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμεσα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχικήν προς αυτό σχέση» (Αγγελόπουλος, 1923:32).

Η Δημόσια Υπηρεσία είναι ο μη πολιτικός και επαγγελματικός μηχανισμός που όλα ανεξαιρέτα τα κράτη στηρίζονται πάνω σ' αυτήν για να λειτουργήσουν. Η Δημόσια Υπηρεσία ταυτίζεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου με την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης παρόλο που στην έννοια του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα υπάγονται τα σώματα ασφαλείας (Αστυνομία, Στρατός), οι Εκπαιδευτικοί, οι Υπάλληλοι όλων των Δημόσιων Οργανισμών κ.α. Η Δημόσια Υπηρεσία θεωρείται η καρδιά και η σπονδυλική στήλη της Δημόσιας Διοίκησης. Αποτελεί το μόνιμο μηχανισμό της κεντρικής εξουσίας (κυβέρνησης) για να υλοποιήσει τις δημόσιες πολιτικές της.

Η δημόσια υπηρεσία χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και συνέχεια, χαρακτηριστικά απαραίτητα για την αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους. Τα στελέχη της παραμένουν στη θέση τους, ανεξαρτήτως πολιτικών μεταβολών, εκτός εάν υποπέσουν σε σοβαρά πειθαρχικά παραπτώματα (Γεωργίου, 2012: 90). Η άσκηση των καθηκόντων τους λοιπόν δεν επηρεάζεται από την αλλαγή της κυβερνητικής ηγεσίας στα υπουργεία και τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

Επίσης, σειρά διατάξεων αποσκοπούν στη διασφάλιση της επαγγελματικής ποιότητας και καταλληλότητας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης έτσι ώστε να υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγονται κατά κανόνα με αυστηρές διαδικασίες αξιολόγησης βάσει των προσόντων και δεξιοτήτων τους αλλά και βάσει της προσωπικής και επαγγελματικής τους αξίας.

Η στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών διέπεται από τις εξής αρχές (Μακροδημήτρης, 2010:373):

- η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να είναι αδιάβλητη από πολιτικά κριτήρια και επιρροές και να διέπεται από την αρχή της αξιοκρατίας
- η πρόσληψη και ο διορισμός των υπαλλήλων γίνεται σε οργανικές νομοθετημένες και προϋφιστάμενες θέσεις, που συνιστώνται για να εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες της υπηρεσίας. Το προσωπικό ασχολείται με τρόπο σταθερό και όχι ευκαιριακό για να διέπεται από την αρχή της μονιμότητας.

- η πρόσκαιρη και ευκαιριακή απασχόληση στο Δημόσιο γίνεται κατ'εξάιρεση και όχι μόνο για την κάλυψη αναγκών που έχουν απρόβλεπτο ή επείγοντα χαρακτήρα.

#### **A2.1.4. ΣΗΜΑΣΙΑ**

Η Δημόσια Διοίκηση διαδραματίζει πολλαπλούς ρόλους στο σύγχρονο κράτος και η **σημασία** της είναι πολυσήμαντη αφού αποτελεί τη βάση της διακυβέρνησης. Αποτελεί το μέσο για την εκτέλεση των νόμων, των πολιτικών και των προγραμμάτων που καταρτίζονται από το κράτος με τη συμβολή της. Πάνω απ'όλα όμως η Δημόσια Διοίκηση είναι η μεγάλη δύναμη σταθεροποίησης σ'ένα σύγχρονο κράτος, επειδή παρέχει τη συνέχεια, όταν οι κυβερνήσεις αλλάζουν είτε λόγω των εκλογών είτε λόγω επαναστάσεων, πραξικοπημάτων ή παραιτήσεων (Γεωργίου, 2012:84-85)

Συνοψίζοντας για τη σημασία και τη σπουδαιότητα της Δημόσιας Διοίκησης στο σύγχρονο κόσμο μπορεί να πούμε ότι είναι σημαντική ως εργαλείο:

- διακυβέρνησης
- αλλαγής και ανάπτυξης
- του κράτους πρόνοιας
- επικοινωνίας με τους πολίτες
- παραγωγής νομοθεσίας
- υποβοήθησης στην απονομή της δικαιοσύνης

### **A3. ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών, οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι αιτίες λοιπόν που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ενδεικτικά οι εξής:

(α) **τεχνολογική πρόοδος:** παλαιότερα, η ανάγκη για εκπαίδευση δεν ήταν τόσο επιβεβλημένη αφού οι διαφοροποιήσεις στους ρυθμούς της αγοράς δεν ήταν μεγάλες. Η σύγχρονη όμως κοινωνία αναπτύσσεται ραγδαία και ως εκ τούτου απαιτεί μεγαλύτερες τεχνικές δεξιότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων για αύξηση αποδοτικότητας.

(β) **απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή:** στο χώρο της παροχής υπηρεσιών, καθώς αυξάνονται η ανταγωνιστικότητα και οι απαιτήσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ολοένα και περισσότερη εκπαίδευση που θα βελτιώνει τον τρόπο και τις μεθόδους εξυπηρέτησης των πελατών.

(γ) **συγχωνεύσεις και εξαγορές:** οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των υπηρεσιών (ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις καθιστούν επιτακτική την αδιάκοπη εκπαίδευση των εργαζομένων.

(δ) **επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές** οι οποίες απαιτούν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.

(ε) **εκπαιδευτικό σύστημα:** υπάρχει ένα χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παρεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από τον οργανισμό.

(στ) **χάσμα απόδοσης** και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητά τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία (Χυτήρης, 2001:115).

Ο Κανελλόπουλος (2002:342) αναφέρει πως ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού που έχουν τεθεί. Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι δηλαδή να βοηθάει ένα οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Η εκπαίδευση έχει επιμέρους στόχους όπως ν' αναπτύσσει τις υπάρχουσες επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους, να αναπτύσσει διαφορετικές ή νέες επαγγελματικές δεξιότητες ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση ν' αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιήσουν τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης αλλά και να μειώνει το χρόνο μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση είναι: οι γνώσεις τους (παρατηρήσεις, γεγονότα, πληροφορίες για θέσεις εργασίας, καθήκοντα, πρόσωπα), οι

ικανότητες (βελτίωση διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων όπως ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας κλπ), οι στάσεις (συμπεριφορές).

Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για :

α) να μάθει ο εργαζόμενος

β) να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και

γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει ν'αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης (**Argyris, 1991:100**).

Αξιοσημείωτη είναι και μια άλλη πτυχή της αναγκαιότητας της επιμόρφωσης των δημόσιων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Σ'ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιβίωση όχι μόνο των οργανισμών του ιδιωτικού αλλά και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Οι κυβερνητικές οργανώσεις προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν τη Δημόσια Διοίκηση όμως η κατάσταση που επικρατεί σε ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες ανατρέπει τις υποσχέσεις της Πολιτείας για βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών (προσλήψεων, αξιολογήσεις, προαγωγών). Πάταξη της γραφειοκρατίας, διαφάνεια κλπ. Το όλο σύστημα νοσει. Γι'αυτό το λόγο καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης γιατί η εκπαίδευση αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό προσόν τόσο για τα στελέχη όσο και για τους οργανισμούς που θέλουν να συνεχίσουν να διαδραματίζουν καίριους ρόλους.

#### **A4. ΣΗΜΑΣΙΑ- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

Η σημασία και τα οφέλη της επιμόρφωσης, είναι σε μεγάλο βαθμό προφανή και κοινώς αποδεκτά. Καταρχήν, η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στα Διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και ν'αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Τους παρέχει δηλαδή τα μέσα για να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων, να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση, να μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης (**Φαναριώτης, 1997:286**).

Παράλληλα, η εκπαίδευση / επιμόρφωση περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας. Ένας άρτια καταρτισμένος υπάλληλος ξέρει τι να κάνει οπότε μειώνεται η ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής επίβλεψης. Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο

προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης. Έτσι αυξάνονται οι ρυθμοί απόδοσης ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

Συγχρόνως, η εκπαίδευση παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων. Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση μ'έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο. Έτσι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Αυτός ο εμπλουτισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων που προσφέρει η εκπαίδευση, βελτιώνει την προσωπική αλλά και την ομαδική απόδοση καταλήγοντας έτσι στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ανύψωση ηθικού. Είναι δεδομένο ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί ο στόχος της επαγγελματικής ανάπτυξης και η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών ανάπτυξης. Σε μεγάλο βαθμό όμως, συντείνει και στην αυτο-ολοκλήρωση της προσωπικότητας του εργαζομένου.

Οι θετικές αυτές επιδράσεις της εκπαίδευσης αποδεικνύουν το ζωτικό της ρόλο σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Η εκπαίδευση έχει μεγάλη σημασία και αξία τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό / επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Συνοπτικά, τα οφέλη που απορρέουν από την εκπαίδευση / επιμόρφωση του προσωπικού για την ίδια την επιχείρηση είναι: **(Πατρινός, 2005:281)**

- Αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση κερδοφορίας
- Δυνατότητα αντιμετώπισης νέων συνθηκών εργασίας
- Περιορισμός εργασιακών προβλημάτων
- Αξιοποίηση ικανών ατόμων
- Αύξηση της αυτοπεποίθησης από την επιπλέον αξία που αποκτά ο εργαζόμενος
- Περιορισμός αποχώρησης ικανών κυρίως στελεχών
- Προετοιμασία μελλοντικών ηγετικών στελεχών
- Δημιουργία πνευματικής επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων
- Βελτίωση σχέσεων προϊσταμένων – υφισταμένων
- Συμβολή στη μείωση του κόστους

- Συμβολή στο χειρισμό εντάσεων και αποφυγή συγκρούσεων
- Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας
- Συμβολή στη διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, ομαδικότητα, συνεργασία).

Τα οφέλη που προκύπτουν για τους ίδιους τους εργαζόμενους είναι: **(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002)**

- Ενίσχυση αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης
- Δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων με πιο αποτελεσματικό τρόπο
- Ενίσχυση αναγνώρισης, ευθύνης, επιτυχίας και ανάπτυξης
- Παροχή γνώσεων για βελτίωση ικανοτήτων και επικοινωνίας
- Συμβολή στην επίτευξη προσωπικών στόχων
- Μείωση φόβου για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας
- Συμβολή στην ανάπτυξη προφορικών και γραπτών ικανοτήτων
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας
- Αύξηση του αισθήματος ασφάλειας





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ, Θ. (1923), *Δίκαιο των πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι*, Αθήνα
- ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ, ΓΕ. ΚΩΝ.(2010), *Διοικητικό Δίκαιο*, Τόμος Α΄, Αθήνα:
- ΓΕΩΡΓΙΟΥ, Β. (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Λευκωσία: Εν τύποις
- ΔΑΓΤΟΓΛΟΥ, Π.Δ. (1997), *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, 4<sup>η</sup> Έκδοση αναθ. και συμπλ., Αθήνα: Σάκκουλα
- ΔΡΟΥΛΙΑ, Θ. και ΠΟΛΙΤΗΣ, Φ. (2008), *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού- ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. (2008), *Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: I.CON.EΠΕ
- ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗΣ, Α. (2010), *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, 4<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Σάκκουλα
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΟΠΑ
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου
- ΝΤΑΣΚΑΓΙΑΝΝΗΣ, Μ. Ηλ. (2010), *Ιστορική εξέλιξη του συστήματος υπηρεσιακής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων*, Διοικητική Ενημέρωση, τχ.54
- ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (1997), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα
- ΠΑΓΚΑΚΗΣ, Γ.Λ. (1991), *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*, 2<sup>η</sup> ed., Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλα
- ΠΑΤΡΙΝΟΣ, Δ.Θ. (2005), *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Παπαζήση

- ΣΚΟΥΛΑΣ, Ν. και ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗΣ, Κ. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΚΑΠΑ
- ΣΠΗΛΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ, Ε.Π. (1982), *Εγχειρίδιον διοικητικού δικαίου*, 2<sup>η</sup> ed, Αθήνα: Σάκκουλα
- ΤΕΡΖΙΔΗΣ, Κ. και ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*, Αθήνα: Rosili
- ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ, Π. (1997), *Διοίκηση προσωπικού. Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Σταμούλη
- ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks

## **ΞΕΝΗ**

- ARGYRIS, C. (1991), *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, May-June, p.100
- DUNLEAVY, P. (1982), *Is there a radical approach to public administration? Public Administration*, vol.60
- FLETCHER, P. (1967), *Public Administration*, in H.V. Wiseman (ed), Political Science: London Routledge & Kegan Paul
- GLADDEN, E.N. (1961), *The Essentials of Public Administration*, London: Staples Press
- GULICK, L.H. and URWICK, L.F.(1937), *Papers on the science of administration*, New York: Institute of Public Administration, Columbia University
- KETTL, D.F. and FESLER, J.W. (2008), *The politics of the administrative process*, USA: CQ Press
- NIGRO, F.A., and NIGRO, L.G. (1989), *Modern public administration*, New York: Harper & Row

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### **B1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Η οργάνωση της επιμόρφωσης προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει πέντε στάδια:

1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
2. Σχεδιασμός Προγράμματος Επιμόρφωσης
3. Επιλογή των Μεθόδων Επιμόρφωσης
4. Επιλογή των Επιμορφωτών- Προσόντα και Προβλήματα
5. Αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων

#### **B1.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών για να εκτιμήσει και να υπολογίσει μια υπηρεσία αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιούς, πόση εκπαίδευση και πότε. Συνήθως, συλλέγονται πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες από ερωτηματολόγια, έρευνες δεδομένων και στοιχείων (πχ ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, περιγραφές θέσεων εργασίας) συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολογήσεις απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, ανάλυση καθηκόντων κ.α. Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: **(Χυτήρης, 2001:120)**

- οι ίδιοι οι εργαζόμενοι
- οι άμεσα προϊστάμενοι τους
- τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- οι πελάτες
- οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων
- τα ανώτατα στελέχη και
- οι σύμβουλοι επιχειρήσεων

Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα. Στην Ευρώπη, διενεργούνται συστηματικές αναλύσεις των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικές ανάγκες ανακύπτουν όταν παρατηρείται

μειωμένη απόδοση και ύστερα από προτάσεις των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων (Μούζα, 2006:195).

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μέσο για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις ή δεξιότητες. Υπάρχει και η θετική θεώρηση της εκπαίδευσης, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση πρέπει ν'ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους ανθρώπους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες, αυξάνοντας την ποικιλία των δεξιοτήτων τους (multiskilling) και προετοιμάζοντας τους ν'αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003:282).

Οι ανάγκες για εκπαίδευση πρέπει να αναλύονται αρχικά στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), ακολούθως σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και θέσης (ομαδικές ανάγκες) και τέλος για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (προσωπικές ανάγκες).

Οι τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών αυτών είναι:

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.
2. Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι (Training audits)
3. Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (performance reviews)
4. Ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis)

## **B1.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

Μετά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθεί ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος. Το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους του θα πρέπει:

- Να είναι ενημερωτικό και να παρέχει τις απαραίτητες γνώσεις.
- Να έχει ως στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων του εκπαιδευόμενου.
- Ν'αποβλέπει στη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής του συμπεριφοράς (Μούζα, 2006:197-198).

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση.

1. **Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος:** οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν προηγουμένως θα πρέπει να μετατραπούν σε εκπαιδευτικούς στόχους. Δηλαδή θα πρέπει να καθοριστεί το τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος με την ολοκλήρωση του προγράμματος.
2. **Εκπαιδευόμενοι:** Θα πρέπει να προσδιοριστεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων, τα πρόσωπα που θα συμμετέχουν ανάλογα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους αλλά και το χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Για την επιλογή των εκπαιδευομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κι άλλοι βασικοί παράγοντες όπως: η πιθανότητα παραμονής τους στην επιχείρηση, η επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος για βελτίωση της απόδοσής τους, η έλλειψη γνώσεων – δεξιοτήτων λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και γενικά η διάθεση για εκπαίδευση.
3. **Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης:** Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί στη θέση εργασίας (on the job training) ή εκτός της θέσης εργασίας (off the job training). Η διάρκεια του προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Συγκεκριμένα εξαρτάται (**Φαναριώτης, 1997:304**):
  - α) από το είδος των προσόντων τα οποία επιδιώκεται ν'αποκτηθούν μέσω του προγράμματος
  - β) από τις ικανότητες του εκπαιδευόμενου ν'απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και
  - γ) από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος.
4. **Εκπαιδευτές:** Όσον αφορά τους διδάσκοντες θα πρέπει πέρα από την άριστη γνώση της εργασίας να συνδυάζουν πολλά προσόντα μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η μεταδοτικότητα, η ανοχή, η σαφήνεια, η κατανόηση, η ευγένεια, η υπομονή, η εμπειρία αλλά και η άριστη ικανότητα επικοινωνίας. Ο εκπαιδευτής σ'ένα πρόγραμμα αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή του. Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι

διευθυντές, εκπαιδευτικό προσωπικό ή στελέχη που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

5. **Εκπαιδευτικές μεθόδους:** Ανάλογα με τη θεματολογία και τις απαιτήσεις κάθε προγράμματος θα πρέπει ν'αποφασιστεί για τη μέθοδο που θα εφαρμοστεί για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Φυσικά, ανάλογα και με τη φύση της εργασίας που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος, διαφοροποιούνται και οι μέθοδοι εκπαίδευσης, οι οποίοι θ'αναλυθούν λεπτομερώς στη συνέχεια.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα στηρίζονται πάνω στις ακόλουθες **προϋποθέσεις (Koontz, 1980:368-371):**

- α) Τ'άνωτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να υποστηρίζουν ενεργά το πρόγραμμα ούτως ώστε να υιοθετηθεί ευκολότερα από τους υφισταμένους.
- β) Τ'άνωτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εκπαιδεύονται πρώτα για να ενθαρρύνουν έτσι τις εκπαιδευτικές δυνατότητες.
- γ) Η μάθηση είναι εθελοντική
- δ) Οι ανάγκες επιμόρφωσης ποικίλλουν ανάλογα με τα διοικητικά επίπεδα
- ε) Οι ανάγκες επιμόρφωσης καθορίζουν τις μεθόδους
- στ) Οι μέθοδοι θα πρέπει να είναι αποτελεσματικές σε όλα τα επίπεδα
- ζ) Η θεωρία θα πρέπει να συμβαδίζει με την πράξη

### **B1.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

Οι μέθοδοι με τις οποίες ένας οργανισμός εκπαιδεύει το προσωπικό, τους υπαλλήλους του ποικίλουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εκπαιδευόμενος. Διαφορετική εκπαίδευση παρέχεται σ'ένα απλό υπάλληλο και διαφορετική σ'ένα διευθυντικό στέλεχος ή σ'ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος. Αναλόγως λοιπόν των ομάδων στελεχών προς τις οποίες απευθύνεται, είναι δυνατόν να έχουμε :

- μεθόδους που αφορούν σ'όλα τα επίπεδα μιας Υπηρεσίας
- μεθόδους που αναφέρονται σε νεοπροσλαμβανόμενους
- μεθόδους που απευθύνονται σε απλούς υπαλλήλους
- μεθόδους που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη
- μεθόδους που αφορούν τ'άνωτερα ηγετικά στελέχη.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού: α) **Εκπαίδευση στη θέση Εργασίας** (on the job training) β) **Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας** (off the job training).

Στους δύο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή που είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (**distance learning**).

Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης. Η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι πολύ σημαντική υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που υπάρχουν.

Στη συνέχεια θα γίνει μια ενδεικτική παρουσίαση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται ανάλογα με την κάθε κατηγορία εργαζομένων.

### **B1.3.1. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ Σ' ΟΛΑ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Όταν ένας οργανισμός, μια υπηρεσία προσλάβει ένα καινούριο υπάλληλο, πρέπει να φροντίσει ώστε να προσαρμοστεί όσον το δυνατόν πιο γρήγορα. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν τα **προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης** που διαρκούν συνήθως μια μέρα και περιλαμβάνουν ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, γνωριμία με τους συναδέλφους, παρουσίαση του σκοπού, της ιστορίας, των υπηρεσιών του οργανισμού και γενικά την κατάσταση των επικρατούσων συνθηκών στο χώρο εργασίας. Έτσι μ' αυτή τη μέθοδο ο νέος υπάλληλος έρχεται σε μια πρώτη επαφή με τα νέα δεδομένα και έτσι η προσαρμογή του γίνεται ευκολότερη.

Κάποιοι οργανισμοί θέλοντας να κρατούν το προσωπικό τους πάντα ενήμερο γύρω από τις τεχνολογικές εξελίξεις **συνεργάζονται με εκπαιδευτικά ιδρύματα**. Έτσι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια ανωτέρου ή εξειδικευμένου επιπέδου σε πανεπιστήμια και τεχνολογικές σχολές ή ινστιτούτα.

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται διάφορα **προγράμματα** «ανιχνευτές ιδεών» (**Πατρινός, 2005:271**) ούτως ώστε να βοηθήσουν ένα εργαζόμενο να εντοπίζει, ν' αναλύει και να λύνει τα

προβλήματα που προκύπτουν. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν έτσι **δημιουργική σκέψη** και αλλάζουν τον τρόπο σκέψης τους. Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για τέτοιες περιπτώσεις λέγεται «Brainstorming» (θύελλα εγκεφάλου). Αυτοί που παίρνουν μέρος προσπαθώντας να βρουν έξυπνες και πρωτότυπες λύσεις γίνονται πιο δημιουργικοί, αποκτούν πολλές γνώσεις και συνάμα γίνονται πολύ πιο έμπειροι από πριν.

### **B1.3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΕ ΝΕΟΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥΣ**

Η σημαντικότερη μέθοδος που χρησιμοποιείται για ένα νεοεισερχόμενο υπάλληλο είναι η **εισαγωγική εκπαίδευση**, η οποία αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην οργάνωση. Με την εισαγωγική εκπαίδευση επιτυγχάνεται από τη μια η γνωριμία του νεοεισερχομένου με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι) και από την άλλη η πληροφόρησή του για τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα εισαγωγικά προγράμματα (Induction Seminars) διαρκούν λίγες μόνο μέρες. Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος ενημερώνεται για διάφορα πράγματα όπως π.χ. για ώρες εργασίας, πληρωμή αποδοχών, δυνατότητες στάθμευσης, κανόνες ασφαλείας κλπ. Έχει διαπιστωθεί (G. Terry) ότι οι εντυπώσεις των νεοεισερχομένων υπαλλήλων σχετικά με την επιχείρηση, διαμορφώνονται συνήθως κατά τη διάρκεια των πρώτων ωρών ή ημερών παραμονής τους στη νέα εργασία.

**Εκπαίδευση εν τη ασκήσει του Έργου:** η μέθοδος αυτή συνηθίζεται για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους. Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας την. Πρόκειται για μια εξατομικευμένη μορφή εκπαίδευσης. Στα πλαίσια της εκπαίδευσης εν τη ασκήσει του έργου, ο εργαζόμενος τοποθετείται δίπλα σ'ένα ικανό και έμπειρο υπάλληλο και αναλαμβάνει να εκτελέσει την εργασία αυτή υπό την κατεύθυνση και με τις οδηγίες του υπαλλήλου αυτού. Η μέθοδος αυτή θ'αναλυθεί εκτενώς εν συνεχεία.

**Επίδειξη (Demonstration):** Αυτή η μέθοδος αποτελεί τη μάθηση «βήμα προς βήμα». Χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Αυτή η βήμα προς βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Σ'αυτή την περίπτωση είναι δυνατό να δημιουργηθεί κατάλογος με τα βήματα / στάδια της δουλειάς και οι νέοι υπάλληλοι θ'ακολουθούν τα στάδια με την παράλληλη βοήθεια ενός παλαιότερου υπαλλήλου. Στη μέθοδο αυτή δίνεται έμφαση στη μάθηση δια της οράσεως και της ενέργειας παρά δια της ακοής (Φαναριώτης, 1997:306).



### **Β1.3.3.ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΠΛΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων γίνεται με διάφορες μεθόδους. Ανάλογα με το τι γνώσεις και δεξιότητες πρέπει ν' αποκτήσει ο εργαζόμενος, υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Οι μέθοδοι αυτές είναι:

#### **1) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training):**

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ένας έμπειρος υπάλληλος ή ακόμα και ο ίδιος ο προϊστάμενος παίρνει τη θέση του εκπαιδευτή και καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Τον παρακολουθεί, τον διορθώνει και του δίνει χρήσιμες οδηγίες ούτως ώστε να εκτελεί σωστά τη συγκεκριμένη δουλειά. Η εκπαίδευση αυτή δίνει στον εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντα του μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία.

Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς οργανισμούς διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως: **(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003:289-290)**

- Είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση
- Δεν συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος εφαρμογής
- Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου
- Η εκμάθηση έχει άμεση εφαρμογή
- Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου
- Ο εκπαιδευόμενος δεν μετακινείται από το χώρο εργασίας
- Το ενδιαφέρον παραμένει υψηλό αφού ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδό του.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει ορισμένα σοβαρά μειονεκτήματα όπως:

- α) πολλές φορές, λόγω φόρτου εργασίας του εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος αφήνεται μόνος του να μάθει τη δουλειά (λάθος – σωστό),
- β) ο εκπαιδευτής δεν είναι πάντοτε κατάλληλα εκπαιδευμένος για να εφαρμόσει το σωστό τρόπο εκμάθησης,
- γ) η απουσία συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης (χρόνος, αντικείμενο, διάρκεια κ.α.) και η έλλειψη κατάλληλου φυσικού χώρου (χωρίς διακοπές, θορύβους και

- πιέσεις) μειώνει την αποτελεσματικότητα για μάθηση,
- δ) η εκπαίδευση ενδέχεται να διακοπεί λόγω φόρτου εργασίας είτε επειδή ο εκπαιδευόμενος πρέπει να εκτελέσει αλλού, άλλα καθήκοντα,
- ε) η εκπαίδευση κατά την ώρα της δουλειάς δυσκολεύει και επιβραδύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της,
- στ.) ο εκπαιδευόμενος που θα πρέπει να εκτελεί την εργασία του (ανταποκρινόμενος στις απαιτήσεις συναδέλφων, προϊσταμένων, μηχανών) και να μαθαίνει ταυτόχρονα οδηγείται σε λάθη (Χυτήρης, 2001: 131).

Οι βασικότερες μέθοδοι (τρόποι) εκπαίδευσης που υπάγονται στην κατηγορία αυτή και που χρησιμοποιούνται για απλούς υπαλλήλους είναι οι εξής:

1α) **Εκπαίδευση με μαθητεία** (apprenticeship training): Αποτελεί μια από τις παλαιότερες μεθόδους εκπαίδευσης. Κατ'αυτήν τη μέθοδο, ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς του. Αποκτά ικανότητες μέσω της συνδυαστικής διαδικασίας της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και σε αίθουσες διδασκαλίας υπό την καθοδήγηση ατόμων που είναι ήδη έμπειροι. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως για την εκπαίδευση όσων πρόκειται ν'απασχοληθούν σε εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. Στην περίοδο της μαθητείας ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως μ'ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

1β) **Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης**: Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως από Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, σαν μέσο βοήθειας των φοιτητών – υπαλλήλων ν'αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που σπουδάζουν. Έτσι διάφοροι οργανισμοί ή επιχειρήσεις σε συνεργασία με τα Πανεπιστήμια προσλαμβάνουν φοιτητές για ένα διάστημα, συνήθως 6μηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών. Και σ'αυτήν τη μέθοδο η τυπική εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στην αίθουσα διδασκαλίας ενώ η πρακτική εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

1γ) **Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση** (Job Instruction Training): Αυτή η μέθοδος δημιουργήθηκε πριν το τέλος της δεκαετίας του '40 και άρχισε να εφαρμόζεται σ'όλο τον κόσμο. Η συγκεκριμένη μέθοδος διακρίνεται σε τέσσερα στάδια:

- προετοιμασία των εκπαιδευόμενων και ενημέρωση για το λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο ούτως ώστε να μειωθούν τυχόν ανασφάλειες ή ψυχολογικές επιφυλάξεις που μπορεί να έχουν,

- παρουσίαση απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας που θα κληθούν να φέρουν σε πέρας, με το τέλος της εκπαίδευσης
- πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευομένων στα θέματα που αναλύθηκαν υπό την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους, το οποίο πρέπει να λύνει όλες τις απορίες που μπορεί να έχει ο εκπαιδευόμενος
- τοποθέτηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας

Ακόμη και σήμερα αυτή η μέθοδος κατάρτισης έχει πολλούς υποστηρικτές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας (**Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003:292**).

## **2) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)**

Η μέθοδος αυτή διακρίνεται σ' ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση (αίθουσες διδασκαλίας, γραφεία διαμορφωμένα κατάλληλα, αίθουσες συνεδριάσεων, ειδικοί χώροι που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου) και εξωεπιχειρησιακή η οποία λαμβάνει χώρα σε χώρους εκτός της επιχείρησης (ξενοδοχεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κολλέγια).

**2α) Προκαταρκτική εκπαίδευση – εκπαίδευση προσομοίωσης** (vestibule-simulated training): Η εκπαίδευση, σύμφωνα μ' αυτήν τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, που είναι ίδιος με τον πραγματικό εργασιακό χώρο. Οι προσομοιώσεις χρησιμοποιούνται τόσο για απλούς υπαλλήλους όσο και για στελέχη. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση προσομοίωσης για μη στελεχιακό δυναμικό είναι η μέθοδος του «προθάλαμου» (π.χ. εκπαιδευόμενοι πιλότοι αεροπλάνου εκπαιδεύονται σε καμπίνες προσομοίωσης πτήσεων). Η προσομοίωση εξοικειώνει τον εκπαιδευόμενο με τον πραγματικό χώρο εργασίας που θα συναντήσει. Ο εκπαιδευόμενος απαλλαγμένος έτσι από αρνητικές επιδράσεις (π.χ. άγχος, πίεση χρόνου) συγκεντρώνεται καλύτερα, μαθαίνει και κατανοεί την όλη διαδικασία γρηγορότερα και ευκολότερα. Η μέθοδος αυτή απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και προϋποθέτει μεγάλο κόστος αλλά κρίνεται απαραίτητη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχει κάποιες ιδιαιτερότητες ή διακρίνεται για υψηλό βαθμό επικινδυνότητας.

### **Β1.3.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Η εργασία του προϊστάμενου είναι διαφορετική από την εργασία του απλού υπαλλήλου. Η καθοδήγηση, η οργάνωση, η εποπτεία, η άσκηση ηγεσίας, ο σχεδιασμός και η οργάνωση ελέγχου, η επικοινωνία είναι ορισμένα στοιχεία τα οποία πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος για ανταποκριθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά στο έργο το οποίο έχει αναλάβει. Η ανάπτυξη λοιπόν δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών. Μια μόρφωση η οποία θα τους διευρύνει την αντίληψη για τη θεώρηση των προβλημάτων, θα τους οξύνει την κρίση για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότερη στην άσκηση ηγεσίας.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των μεσαίων και κατώτερων ηγετικών στελεχών είναι πολλές και διακρίνονται κι αυτές σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας.

1. **Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία** (on the job training): Η μέθοδος αυτή έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, αλλά σ' αυτήν την περίπτωση παρουσιάζει ορισμένες παραλλαγές. Εδώ ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση «βοηθού προϊσταμένου» ή ακόμα και αναπληρωτή / αντικαταστάτη. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος του τον καθοδηγεί, του δείχνει τη δουλειά και ο εκπαιδευόμενος προσπαθεί μόνο να κατανοήσει τις διοικητικές μεθόδους. Του δείχνει πως να εκτελεί / πράξει και κρίνει το αποτέλεσμα. Ο σκοπός είναι να μάθει ο εκπαιδευόμενος διάφορες τεχνικές και μεθόδους όπως είναι ο σχεδιασμός ενεργειών, προγραμμάτων, πρόσληψης προσωπικού κ.α. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι η εκπαίδευση γίνεται στο συγκεκριμένο περιβάλλον και πάνω στη συγκεκριμένη θέση στην οποία θα εργαστεί ο εκπαιδευόμενος αργότερα. Έτσι είναι μια μεγάλη ευκαιρία για να προετοιμαστεί για προαγωγή. Ένα μειονέκτημα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι ότι μερικοί εκπαιδευτές προϊστάμενοι, επειδή φοβούνται για τις θέσεις τους, αποφεύγουν να μεταδώσουν τις γνώσεις τους στους εκπαιδευόμενους.

1α) **Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας** (Job Rotation): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευόμενος εναλλάσσεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο (π.χ. ο προϊστάμενος διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε θέση προϊσταμένου πωλήσεων) ώστε ν'αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να αντιμετωπίζει ποικιλία προβλημάτων. Αποκτά έτσι πιο σφαιρική αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ παράλληλα οι αποκτούμενες γνώσεις και εμπειρίες θα τον βοηθήσουν ν'αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. ανώτερο, ανώτατο στέλεχος). Πρόκειται για μια σαφώς πρακτική και χρήσιμη μέθοδο κυρίως για όσους προορίζονται για προαγωγή. Ο χρόνος παραμονής του εκπαιδευόμενου σε κάθε μια εργασία εξαρτάται από το σκοπό του προγράμματος και από τη φύση της εργασίας.

Με τη μέθοδο αυτή, μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα, αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό, αναπτύσσονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, η συνεργασία ενώ η επιχείρηση από την πλευρά της έχει περισσότερες ευκαιρίες ν'αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος. Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα, η μέθοδος παρουσιάζει και μειοκτήματα όπως είναι:

- α) ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος γνωρίζοντας ότι η παραμονή του σε κάθε θέση είναι προσωρινή, ν'αδιαφορήσει ως προς την εκτέλεση του έργου του,
- β) να κουραστεί ψυχολογικά από τις μετακινήσεις,
- γ) «σπαταλάται» πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίζει τις δραστηριότητες του νέου τμήματος και ν'αναλάβει καθήκοντα και
- δ) ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι στο νέο τμήμα ν'αντιδράσουν αρνητικά και να μην συνεργαστούν μαζί του.

Σε πολλές περιπτώσεις η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται και για το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό, δίνοντας του έτσι τη δυνατότητα ν'αποφασίσει σχετικά με τον τομέα στον οποίο προτιμάει περισσότερο να εργαστεί.

1β) **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης** (Coaching): Αποτελεί την παλαιότερη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσα προϊστάμενος δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα στο στέλεχος, σχολιάζει τη συμπεριφορά του και το ενημερώνει για την πρόοδο του. Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά. Στην πράξη, την καθοδήγηση αναλαμβάνουν οι άμεσα προϊστάμενοι άτυπα. Η επιχείρηση

θα πρέπει να ορίσει τα συγκεκριμένα, έμπειρα και με ικανότητες άτομα να καθοδηγούν στελέχη.

1γ) **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring):** Η μέθοδος αυτή είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των «προστατευομένων» τους. Ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος (μέντορας) αναλαμβάνει εθελοντικά υπό την προστασία του ένα άπειρο νεαρό στέλεχος και τον διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει και ενθαρρύνει. Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα – εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαραβάλλονται τα εξής μειονεκτήματα:

- α) τα στελέχη – μέντορες να διαλέγουν και να υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν και γενικά τα συμπαθούν για υποκειμενικούς λόγους,
- β) διαιωνίζονται οι ίδιες διοικητικές πρακτικές,
- γ) η επιτυχία της μεθόδου έγκειται στην διάθεση και ικανότητα του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής κι ακόμη ,
- δ) υπάρχει ο κίνδυνος να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων λόγω φύλου, ηλικίας, εθνικότητας.

Συχνά στη βιβλιογραφία οι μέθοδοι καθοδήγηση και κηδεμονία (mentoring) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Στην πράξη όμως υπάρχει διαφορά αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι στην προστασία του εκπαιδευόμενου για να σταδιοδρομήσει και να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

1δ) **Συμμετοχή σε επιτροπές:** Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις ή οργανισμούς που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Κατ'αυτήν τη μέθοδο, το υπό εκπαίδευση στέλεχος συμμετέχοντας στις επιτροπές αυτές αποκτά εμπειρίες στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, γνωρίζει διάφορες προσωπικότητες, ενώ πολλές φορές αναγκάζεται να μελετήσει σε βάθος ειδικά προβλήματα της επιχείρησης.

1ε) **Γραπτές εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα:** Σ'αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος αναθέτει έρευνες / εργασίες στον εκπαιδευόμενο. Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής τους διαδικασίας και περιλαμβάνουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους που απέκτησαν απ'αυτήν τη διαδικασία. Μ'αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η

ανάληψη πρωτοβουλιών, η διαμόρφωση ιδεών και η παρουσίαση αποτελεσμάτων της δουλειάς. Δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να ενεργήσουν στην πράξη με τις δεξιότητες, τα δεδομένα, τις συμπεριφορές και τις θέσεις που μόλις διδάχθηκαν, ενώ επίσης βοηθούν και στην εμπέδωση της ύλης που μόλις διδάχθηκαν.

1στ) **Πρακτική εξάσκηση** (in-basket training): Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως για την κατάρτιση υπαλλήλων που ασχολούνται με την επεξεργασία εγγράφων. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής: δίνονται στον εκπαιδευόμενο σημειώματα, επιστολές, υπομνήματα, εκθέσεις, τα οποία πρέπει να διεκπεραιώσει. Ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει ν'αποφασίσει ποια από τα παραπάνω θα προωθήσει, ποια θα πρέπει ν'αφήσει για αργότερα και ποια να προωθήσει σε άλλα τμήματα της επιχείρησης που είναι πιο αρμόδια. Μετά ακολουθούν ομαδικές συζητήσεις ούτως ώστε να εντοπιστούν λάθη, παραλείψεις και να γίνουν οι απαιτούμενες βελτιώσεις. Οι εκπαιδευόμενοι προϊστάμενοι πρέπει να δικαιολογήσουν τις αποφάσεις που πήραν καθώς επίσης το γιατί έδωσαν συγκεκριμένη προτεραιότητα. Στόχος λοιπόν της μεθόδου είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους αναφορικά με τις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, τις προτεραιότητές και τις αρμοδιότητές τους.

## **2. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας**

2α) **Υπόδυση ρόλων** (role playing): Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων και αποφάσεων που έχουν άμεση σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις. Στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζεται αρχικά μία κατάσταση την οποία θα πρέπει ν'αναλύσουν υποδυόμενοι συγκεκριμένους ρόλους ούτως ώστε ν'αντιμετωπίσουν όσο το δυνατόν καλύτερα το γεγονός που αναφέρεται σε προβλήματα της επιχείρησης. Όταν τελειώσει η διαδικασία της υπόδυσης ρόλων, τα άτομα της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν, αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των παικτών. Ο στόχος της μεθόδου είναι οι συμμετέχοντες που υποδύονται κάποιον άλλο, να κατανοήσουν το ρόλο ευθύνες του, να δουν και να κατανοήσουν τα πράγματα από μια άλλη σκοπιά και να δοκιμάσουν ίσως συμπεριφορές γι'αυτούς τους ίδιους (Χυτήρης, 2001:144).

Η υπόδυση ρόλων χρησιμοποιείται επίσης για να δώσει σε στελέχη, ηγέτες ομάδων εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ 2 ή περισσότερων προσώπων (π.χ. ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης, πρόσληψης, παροχή συμβουλών ή καθοδήγησης κ.α.). Είναι ένας ανέξοδος και ευχάριστος τρόπος εκπαίδευσης, δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες για εφαρμογή γνώσεων που απέκτησαν από βιβλία, διαλέξεις

και συζητήσεις ενώ παράλληλα τους βοηθά να εκτιμούν και άλλες απόψεις / κρίσεις. Από την άλλη όμως η μέθοδος υπόδυσης ρόλων είναι χρονοβόρα και πολλοί εκπαιδευόμενοι την θεωρούν αφύσικη και δεν είναι πρόθυμοι να παίζουν. Άλλοι που παίζουν τείνουν να είναι δύσκολοι και αφύσικοι.

2β) **Θεωρητική Εκπαίδευση** (lectures): Αυτή η εκπαιδευτική μέθοδος περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή **σεμιναρίων**, συνεδρίων, **διαλέξεων**, συζητήσεων, **εργαστηρίων** κ.α., χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα όπως είναι οι βιντεοταινίες, τα φιλμ, τα slides, ειδικά θέματα σε CD, DVD ή σε προγράμματα Powerpoint. Εφαρμόζεται παράλληλα με τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης.

Οι **διαλέξεις** είναι ένας από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μετάδοσης γνώσης δια του προφορικού λόγου. Επειδή η διάλεξη βασίζεται στον προφορικό λόγο πρέπει να είναι άρτια σχεδιασμένη και να ενισχύεται από διάφορα εποπτικά μέσα αλλά κυρίως να παρουσιάζεται από ένα άριστα καταρτισμένο και έμπειρο ομιλητή. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι είναι απλή, αποτελεσματική και οικονομικά συμφέρουσα. Το κύριο μειονέκτημα της είναι ότι ο δέκτης δεν συμμετέχει καθόλου εκτός αν το υλικό είναι πολύ ενδιαφέρον και έτσι σημειώνεται ένας μικρός βαθμός μάθησης. Οι διαλέξεις δεν επαρκούν από μόνες τους γι' αυτό και συνοδεύεται η μέθοδος και με πρακτική ούτως ώστε ο εκπαιδευόμενος να κατανοήσει καλύτερα το αντικείμενο της διάλεξης.

Τα **σεμινάρια** έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τη διάλεξη και σ' αυτά συμμετέχει μικρότερος αριθμός ατόμων. Έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο π.χ. ηγεσία, επίβλεψη υφισταμένων από ειδικούς, έμπειρα ανώτερα στελέχη και πανεπιστημιακούς καθηγητές. Το κύριο πλεονέκτημα τους, σ' αντίθεση με τις διαλέξεις είναι ότι στα σεμινάρια γίνεται συζήτηση και έτσι δίνεται η ευκαιρία και στον εκπαιδευτή και στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχουν ενεργά, βοηθώντας στην κατανόηση και στη μάθηση.

Τα **εργαστήρια** είναι ακόμη πιο συμμετοχικά και ολιγοπρόσωπα. Σκοπός τους είναι η εύρεση μιας απάντησης σε μια ερώτηση ή μιας λύσης σε ορισμένο πρόβλημα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί δίνεται η δυνατότητα μάθησης αρκεί όμως ο συντονιστής να 'ναι σε θέση να διασαφηνίζει τα προβλήματα – θέματα να ενθαρρύνει όλους τους συμμετέχοντες για να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και τέλος να ρυθμίζει την ύπαρξη ενός υγιούς διαλόγου.



2γ) **Διαμόρφωση συμπεριφοράς** (Behavior Modeling): Είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη παρακολουθούν μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης και καλούνται να την μιμηθούν και να την εφαρμόσουν στο χώρο εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις. Τυπικά, ακολουθούνται τέσσερα στάδια:

1. Επίδειξη: ο εκπαιδευτής αναφέρει το θέμα / ικανότητα που πρόκειται να διδάξει και προβάλλεται η ταινία με τη συγκεκριμένη υποδειγματική συμπεριφορά.
2. Υπόδυση ρόλων: οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται τους ρόλους – συμπεριφορές.
3. Κοινωνική ενίσχυση: ο εκπαιδευτής σχολιάζει, κριτικάρει, επαινεί τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και
4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης: οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να δείξουν αυτή τη σωστή συμπεριφορά στις θέσεις εργασίας τους. Η μέθοδος αυτή είναι επιτυχημένη και μέρος της επιτυχίας της οφείλεται στο ότι εφαρμόζει πολλές από τις αρχές της μάθησης.

2δ) **Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις** (Group Dynamics and Group Exercises): Ο σκοπός της μεθόδου αυτής συνδέεται άμεσα με αυτόν της διαμόρφωσης συμπεριφοράς, κυρίως όμως στοχεύει στο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι να λύνουν προβλήματα στα πλαίσια μιας ομάδας, συλλογικά. Η δυναμική ομάδων στοχεύει επίσης να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ν' αυξήσει την αυτογνωσία και ν' αναπτύξει διαπροσωπικές ικανότητες.

2ε) **Εκπαίδευση σε Ειδικά Θέματα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003:302)**:

Η μέθοδος αυτή αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου στους ακόλουθους τομείς:

- Διαχείριση χρόνου (time management)
- Έλεγχος άγχους (stress management)
- Δημιουργικότητα (creative training)
- Θετική στάση – δυναμικότητα (assertiveness training)
- Ανοχή διαφορετικότητας (diversity training)
- Εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work – life balance)

**3. Εξ'Αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning):** Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους ν'αποκτήσουν γνώσεις στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους χρησιμοποιώντας εκπαιδευτικό υλικό που έχει ετοιμαστεί για το σκοπό αυτό. Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους εκπαίδευσης από απόσταση είναι η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή καθώς και η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

**3α) Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας:** Η εκπαίδευση αυτή διεξάγεται με την καθοδήγηση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ενός εξειδικευμένου εγχειριδίου. Η συστηματική αυτή μέθοδος δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο ν'απαντά σ'ερωτήσεις, να λύνει προβλήματα και να έχει παράλληλα τη σχετική επαναπληροφόρηση που χρειάζεται αναφορικά με την ορθότητα των απαντήσεων που έδωσε. Ο εκπαιδευόμενος βλέπει τις ερωτήσεις κατευθείαν από την οθόνη του υπολογιστή, τις διαβάσει, τις απαντά και ακολούθως παίρνει βαθμολογία. Έτσι επιβεβαιώνει τις γνώσεις του και προχωρά στο επόμενο στάδιο.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης περίπου στο ένα τρίτο σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους. Επίσης διευκολύνει τους εκπαιδευόμενους οι οποίοι καθορίζουν οι ίδιοι τις ώρες εκπαίδευσης, χωρίς πρόσθετες μετακινήσεις και έξοδα. Παράλληλα, η άμεση επαναπληροφόρηση βοηθάει πάρα πολύ τη διαδικασία και μειώνει τις πιθανότητες να γίνονται λάθη. Βασικά μειονεκτήματα είναι ότι η ύλη διδασκαλίας είναι περιορισμένη και το κόστος του απαιτούμενου εξοπλισμού (εγχειρίδια, προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή) είναι υψηλό (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006:205). Η υιοθέτηση της μεθόδου αυτής δεν συνιστάται στις περιπτώσεις όπου επιδιώκεται η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

**3β) Ηλεκτρονική Εκπαίδευση:** Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του Διαδικτύου (Internet) ή των τοπικών δικτύων των οργανισμών (Intranet). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση και εικονικές αίθουσες διδασκαλίας. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη (on line teleconferencing). Δεν παρέχει μόνο τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση πρακτική άσκηση κάνουν, ακόμη και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθησή τους. Επίσης επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς και τους

παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό. Η τηλεσυνδιάσκεψη παρέχει τη δυνατότητα σε 2 ή περισσότερα άτομα, σε διαφορετικές τοποθεσίες, να βλέπουν και ν'ακούουν ο ένας τον άλλο ταυτόχρονα. Η ηλεκτρονική μάθηση έχει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, περιλαμβάνει ηλεκτρονικά δίκτυα που επιτρέπουν την παροχή, ανταλλαγή και άμεση αναβάθμιση πληροφοριών. Δεύτερον, παρέχεται μέσω υπολογιστών με διαδικτυακή τεχνολογία. Τρίτον, επικεντρώνεται σε μεθόδους μάθησης που ξεπερνούν την παραδοσιακή κατάρτιση και βελτιώνουν την απόδοση (Noe, J. et al. 2006:381).

Συνοψίζοντας τα οφέλη που προκύπτουν από την ηλεκτρονική μάθηση είναι τα εξής:

- Η εκπαίδευση/επιμόρφωση μπορεί να παρέχεται και στις πιο απομακρισμένες περιοχές και σ'οποιαδήποτε χρονική στιγμή.
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης και διαμονής των συμμετεχόντων.
- Υπάρχει συνέπεια στο τι, πόσο και πώς διδάσκεται μεταξύ όλων των εκπαιδευομένων, ανεξαρτήτως χρόνου εκπαίδευσης.
- Ο εκπαιδευόμενος δεν χάνει μαθήματα λόγω απουσίας ή καθυστέρησης.
- Η μάθηση ενισχύεται επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο χάρη στη χρήση του βίντεο, των γραφικών, του ήχου και του κειμένου, τα οποία όλα μαζί προσελκύουν τις αισθήσεις.
- Η τηλεσυνδιάσκεψη προκαλεί αμεσότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, μέσω της ειδικής οθόνης και του συναφούς εξοπλισμού, που τους βοηθάει να επικοινωνούν και ν'ανταλλάζουν απόψεις.
- Διευρύνονται οι ορίζοντες και οι γνώσεις των εκπαιδευομένων.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα όπως:

- Η ανάγκη ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Η απουσία της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής μεταξύ διδάσκοντος και διδασκόμενου καθώς και η αδυναμία αλληλεπίδρασης μεταξύ εκπαιδευομένων για την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας (σε κάποιο βαθμό το μειονέκτημα αυτό περιορίζεται με τη «διάσκεψη μέσω υπολογιστών»).
- Η απουσία πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας.
- Η τηλεσυνδιάσκεψη απαιτεί τις μεγαλύτερες δαπάνες εξοπλισμού και καταστάσεων σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μεθόδους εκπαίδευσης.

### **B1.3.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ Τ' ΑΝΩΤΕΡΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Τ' ανώτερα ηγετικά στελέχη εκτός από τις ειδικευμένες γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν σχετικά με το τμήμα στο οποίο είναι επικεφαλής, πρέπει να διαθέτουν επίσης μια πιο ηγετική κατάρτιση για ν' ανταπεξέλθουν στα τωρινά και μελλοντικά τους καθήκοντα, γιατί ο προορισμός τους είναι ν' αναλάβουν ανώτατες διευθυντικές θέσεις. Θεωρείται λοιπόν αυτονόητο ότι τα στελέχη αυτά έχουν γνώσεις, ικανότητες αλλά και εμπειρίες αφού έχουν διατελέσει ως κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη. Όσον αφορά την εκπαίδευσή τους και στην κατάρτισή τους ως ικανά Διευθυντικά Στελέχη εφαρμόζονται όλες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τα μεσαία ηγετικά στελέχη προσαρμοσμένα αναλόγως κάθε φορά. Εκτός όμως απ' αυτές τις μεθόδους, χρησιμοποιούνται και οι ακόλουθες (εκτός θέσης εργασίας):

1. **Επιχειρηματικά παίγνια (Business Games):** Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στην Αμερική τη δεκαετία του 1950. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μια την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, σ' ένα υποθετικό περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες πρέπει να πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, αποθέματα κ.α.). Κατά τη διάρκεια του επιχειρηματικού παιχνιδιού δημιουργείται πολλές φορές μεγάλη αίσθηση, ενθουσιασμού και διασκέδασης. Είναι ένας διασκεδαστικός τρόπος για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, βοηθά στον προγραμματισμό, στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργασίας και της ομαδικότητας. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει και με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στα αρνητικά της μεθόδου αυτής είναι το σχετικά υψηλό κόστος εφαρμογής (ειδικά αν γίνεται με τη χρήση υπολογιστών) καθώς και η ανάγκη όλοι οι εκπαιδευόμενοι να έχουν ένα επίπεδο γνώσεων ή εμπειριών και πάνω.
2. **Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies):** Η εκπαιδευτική αυτή μέθοδος η οποία αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1920, αποτελεί μια δημοφιλή μέθοδο ανάπτυξης ανώτερων στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αποτελούμενοι από μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα (πραγματικό ή υποθετικό). Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ν' αναλύουν γεγονότα / προβλήματα ούτως ώστε να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο

και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη μιας απόφασης και να προτείνουν λύσεις.

Η μελέτη περιπτώσεων παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2001:143)

- Τα προβλήματα που δίνονται είναι συνήθως πραγματικά.
- Υπάρχει ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ανταλλαγή επιχειρημάτων και απόψεων.
- Η συμμετοχή του εκπαιδευτή στη λύση του προβλήματος είναι ελάχιστη. Οι εκπαιδευόμενοι βασίζονται στις δικές τους δυνάμεις (εμπειρίες, γνώσεις) για να βρουν τη λύση.
- Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ότι σπάνια υπάρχει μια άριστη λύση, αλλά και ότι σπάνια μια λύση που προτείνεται είναι εξ'ολοκλήρου λάθος. Μαθαίνουν επίσης ότι διαφορετικές λύσεις μπορεί να είναι εξ'ίσου σωστές.
- Ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως συντονιστής της συζήτησης μεταξύ μελών της ομάδας, προκαλεί ερωτήσεις, δίνει πληροφορίες αλλά δεν διδάσκει ούτε δίνει λύση στο πρόβλημα.

3. **Εκπαίδευση ευαισθησίας** (sensitivity training): Η μέθοδος αυτή, γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων (T-Group training) λειτουργεί ως εξής: μια ολιγομελής ομάδα εκπαιδευομένων (συνήθως μέχρι 10 άτομα) βρίσκονται σε μια αίθουσα και μ'ένα συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα (όχι προκαθορισμένα). Ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι να θέτει ερωτήσεις, να υποκινεί τα εκπαιδευόμενα στελέχη ν'ασκούν κριτική τόσο των υπόλοιπων στελεχών όσο και της δικής τους συμπεριφοράς. Μέσω της μεθόδου, τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται να κατανοούν και ν'αξιολογούν τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις των συναδέλφων τους, να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις γνώμες των άλλων και ν'ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο. Έτσι βελτιώνονται και αναπτύσσονται η διαπροσωπική ευαισθησία και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η μέθοδος παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες: η συναισθηματική πίεση για ορισμένους μπορεί να είναι δύσκολη. Ορισμένοι εκπαιδευόμενοι δεν αντέχουν την κριτική της ομάδας και αντιδρούν αρνητικά στην όλη διαδικασία. Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι πολύ σημαντική για τ'άνωτερα στελέχη, που αναλαμβάνουν να διοικούν πολλούς υφιστάμενους και ομοιόβαθμους, με τους οποίους δεν θα πρέπει να έχουν προβλήματα συμπεριφοράς που μειώνουν την αποδοτικότητα και την ομαδική συνεργασία. Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται

σήμερα τόσο όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές αλλά και αρκετούς επικριτές ως προς την αποτελεσματικότητά της.

4. **Εκπαίδευση Επιβίωσης (Outdoor training):** Η εκπαίδευση επιβίωση ή εκπαίδευση υπαίθρου πραγματοποιείται σ' εξωτερικούς χώρους, συνήθως στη φύση. Σ' αυτήν την περίπτωση αρκετές επιχειρήσεις στέλνουν τα ανώτατα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια για μερικές μέρες (σε άγρια δάση, στην έρημο, στα άγρια βουνά). Άμεση επιδίωξη της μεθόδου είναι η βελτίωση του αισθήματος της αυτοπεποίθησης, της ομαδικότητας, της αλληλοβοήθειας, της λήψης ρισοκίνδυνων αποφάσεων και της ηγεσίας. Δοκιμάζεται γενικώς η σωματική αλλά και η ψυχική αντοχή τους σε αντίξοες φυσικές συνθήκες. Αξιοσημείωτο είναι το ότι υπάρχουν επιφυλάξεις αναφορικά με την ασφαλή έκβαση των διαφόρων δραστηριοτήτων και έτσι είναι απαραίτητη η συναίνεση και η διάθεση των στελεχών να συμμετάσχουν σε μια τέτοια διαδικασία. Η μέθοδος αυτή μπορεί όμως να έχει και μια πιο απλή και ευχάριστη εφαρμογή. Να περιλαμβάνει παιχνίδια και ασκήσεις που απαιτούν ομαδική συνεργασία, εφευρετικότητα και συντονισμό μεταξύ των μελών, θέλοντας να εξασκήσει το άτομο να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και άγχους.

#### **B1.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΩΝ- ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**

Αναμφίβολα, η επιλογή του επιμορφωτή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και έκβαση της επιμορφωτικής διαδικασίας. Παρόλα αυτά τα απαιτούμενα επαγγελματικά προσόντα των επιμορφωτών στις διάφορες χώρες παρέμεναν για πολλά χρόνια αδιευκρίνιστα και ασαφή. Στην Ελλάδα άρχισαν κάποιες προσπάθειες για την επαγγελματοποίηση των επιμορφωτών κυρίως μέσω ταχύρυθμων επιμορφωτικών σεμιναρίων.

Η επιμόρφωση για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να γίνεται μόνο μια φορά, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου, να είναι δυναμική και ευέλικτη. Για την υλοποίηση των στόχων αυτών απαιτείται η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, το ανάλογο διδακτικό προσωπικό και το κατάλληλο επίπεδο επιμόρφωσης. Ο επιμορφωτής αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Όσο φιλόδοξο και αν είναι ένα πρόγραμμα, είναι αδύνατο να φέρει τ' αναμενόμενα αποτελέσματα αν οι εκπαιδευτές/επιμορφωτές δεν διαθέτουν τις αναγκαίες ικανότητες γι' αυτό. Ικανοί εκπαιδευτές

μπορεί να επιλέγονται τόσο από το εσωτερικό ενός οργανισμού όσο και από το εξωτερικό (από ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης και πανεπιστήμια).

Ο επιμορφωτής καλείται να διατελέσει διευθυντική ουσιαστικά εργασία αφού η δουλειά του περιλαμβάνει προγραμματισμό, οργάνωση, δημιουργία κινήτρων, επικοινωνία και έλεγχο (Τερζίδης Τζωρτζάκης, 2004:122). Στη διαδικασία της επιμόρφωσης, ο επιμορφωτής εκτός από φορέας γνώσεων εμπλέκεται και ως φορέας στάσεων και αντιλήψεων.

Οι δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας επιμορφωτής είναι πολύ σημαντικές για την αποτελεσματική επιτέλεση του έργου του. Αρχικά πρέπει να διαθέτει ικανότητα αντίληψης, αναγνώρισης και διάγνωσης των αναγκών των συμμετεχόντων, ικανότητα συνεργασίας και αλληλεπίδρασης με τους εκπαιδευόμενους αλλά και διευρυμένη γλωσσική ικανότητα. Γενικότερα, για να είναι σε θέση ν' ανταποκριθεί στις παρούσες αλλά και σε μελλοντικές προκλήσεις εκτός από εξειδικευμένες και επαρκείς γνώσεις, πρέπει να διαθέτει και ικανότητες διοίκησης, οργάνωσης και καθοδήγησης.

Συνοψίζοντας λοιπόν, ένας επιμορφωτής ο οποίος εφαρμόζει μια διδακτική η οποία να είναι όσο το δυνατό περισσότερο προσανατολισμένη στους ενδιαφερομένους θα πρέπει να έχει τα εξής προσόντα: (Κοντάκος και Γκόβαρης, 2006:14)

- Να έχει αναπτυγμένη επικοινωνιακή ικανότητα: να επιδεικνύει ευαισθησία, ανεκτικότητα, ικανότητα διεξαγωγής συνομιλιών, ικανότητα ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, ικανότητα αναστοχασμού.
- Να έχει το χάρισμα της εμπύχωσης: να μπορεί να παρακινεί, να οργανώνει, να μεταδίδει χαρά και ευχάριστη διάθεση, να εμπνέει εμπιστοσύνη, εχεμύθεια, σεβασμό καθώς επίσης και να μπορεί να απελευθερώσει τις δημιουργικές δυνάμεις του εκπαιδευόμενου. Να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας για επίδειξη υπευθυνότητας και αυτονομίας.
- Να έχει εμβριθή γενική επιστημονική κατάρτιση: να κατέχει επιστημονικές, θεωρητικές και μεθοδολογικές γνώσεις και εμπειρίες, κριτική και βαθυστόχαστη σκέψη.
- Να διακρίνεται από εμπειρογνομοσύνη: να έχει βασικές, ευρύτερες και εξειδικευμένες γνώσεις επί του αντικειμένου κατάρτισης.

- Να είναι γνώστης διδακτικών μεθόδων: να είναι σε θέση να επιλέξει ανάλογα με το περιεχόμενο του προγράμματος και τις ανάγκες των συμμετεχόντων, την καταλληλότερη μέθοδο επιμόρφωσης.

Ένα μεγάλο ζήτημα που προκύπτει σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, είναι η έλλειψη της συστηματικής εκπαίδευσης των επιμορφωτών. Για να επιλεγεί και να προσληφθεί ένας επιμορφωτής, λαμβάνονται συνήθως υπόψη τα ουσιαστικά του προσόντα παρά τα τυπικά. Δυστυχώς, απουσιάζουν σχεδόν τελείως οι δομές εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την εμπειρία με βάση ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, είναι πως η κατάρτιση εντός ενός οργανισμού στην Ελλάδα, γίνεται κατά τρόπο AD HOC (ειδικό) (Πατρινός, 2005:283). Μ' αυτόν τον τρόπο μειώνεται η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και την εποπτεία των δραστηριοτήτων επιμόρφωσης και κατ'έπекταση η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων που επιλέγονται για να εφαρμόσουν τις δραστηριότητες αυτές ως επιμορφωτές. Τα άτομα αυτά αν και έμπειροι επαγγελματίες στον τομέα τους, παρουσιάζουν βασικά κενά στη διδακτική τους ικανότητα και κυρίως στην ικανότητα να προσεγγίζουν ψυχικά τον εκπαιδευόμενο. Αυτό βέβαια, θεωρείται δικαιολογημένο εφόσον στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή τους, κυριαρχούν η γνώση και η πρακτική εμπειρία σχετικά με το αντικείμενο της επιμόρφωσης και αγνοούνται συνήθως οι εξίσου ουσιαστικές ικανότητες της μεταδοτικότητας και της ψυχικής επαφής με τους εκπαιδευόμενους. Ο επιμορφωτής έχει ανάγκη από γενικές ψυχολογικές αλλά και τυπικές γνώσεις για ν' ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες και στις ατομικές ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα.

Καθίσταται λοιπόν σαφές, ότι ο ρόλος του επιμορφωτή είναι καταλυτικός και είναι αναγκαίο να αναβαθμιστεί και να καθιερωθεί. Πρέπει να γίνουν άμεσα ενέργειες ούτως ώστε να βοηθηθούν οι επιμορφωτές οι οποίοι όπως προαναφέρθηκε έχουν σημαντικά κενά στα ουσιαστικά τους προσόντα. Πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν πρωτοπόρα προγράμματα εκπαίδευσης επιμορφωτών, τα οποία να βασίζονται στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, όπως το interactive video (διαδραστικό βίντεο), ο ηλεκτρονικός υπολογιστής σε συνδυασμό με compact disc-rom κ.α. για την παροχή προγραμμάτων επιμόρφωσης υψηλού επιπέδου. Έτσι οι επιμορφωτές θα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τις γνώσεις και εμπειρίες τους χωρίς να είναι αναγκαία η φυσική παρουσία τους στον τόπο της επιμόρφωσης. Παράλληλα ο ηλεκτρονικός υπολογιστής σε συνδυασμό με το cd-rom δίνει τη δυνατότητα



αυτοεπιμόρφωσης των επιμορφωτών, είτε με την απευθείας τηλεματική σύνδεση με σχετικές προς το αντικείμενο της επιμόρφωσης βάσεις δεδομένων στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό είτε με το λεγόμενο down-load της βάσης δεδομένων στο cd-rom που θα βρίσκεται στον τόπο επιμόρφωσης (Πατρινός, 2005:285).

## B1.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί μια πολύ δύσκολη διαδικασία. Μια από τις κυριότερες δυσκολίες είναι να εξακριβωθεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι αντικειμενικοί στόχοι που τέθηκαν από την αρχή. Κάποιοι στόχοι όπως η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων ή η δημιουργία καλύτερων υπαλλήλων κλπ δεν είναι εύκολο ν'αξιολογηθούν άμεσα. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να πληρεί τους στόχους που τίθενται και να καλύπτει τις ανάγκες ενός οργανισμού στον μέγιστο βαθμό.

Για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δαπανώνται τεράστια ποσά, οπότε επιβάλλεται κάθε φορά ν'αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Συνήθως, η αξιολόγηση γίνεται με την απλή συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευόμενους, κάτι όμως που δεν είναι επαρκές. Θα πρέπει να γίνεται συστηματική αξιολόγηση ούτως ώστε να διαπιστώνεται αν και κατά πόσο βελτιώθηκαν οι ικανότητες των εκπαιδευομένων.

Τα επίπεδα ή κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται συχνότερα για να γίνει η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί (Fisher et al. 1996:393)

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ερωτήσεις που Πρέπει να Γίνουν	Μετρήσεις
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα, σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης;	Αυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά, μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	Αξιολόγηση απόδοσης, από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες, υφισταμένους. Κρίσιμα περιστατικά. Συνεντεύξεις
Μάθηση	Σε ποιο βαθμό, οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες, μετά την εκπαίδευση (απ' ό,τι είχαν πριν);	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τέστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

- **Οι αντιδράσεις των εκπαιδευομένων:** Οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν σχετικά ερωτηματολόγια σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους, από την καταλληλότητα του χώρου και των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν, την επάρκεια των εκπαιδευτών καθώς και για άλλες σχετικές παραμέτρους. Οι αρνητικές απόψεις καθορίζουν κατά κάποιον τρόπο τις απαιτούμενες αλλαγές και τροποποιήσεις για τη βελτίωση του προγράμματος.
- **Η εξέταση των γνώσεων:** Με γραπτές και προφορικές δοκιμασίες ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι αφομοίωσαν τις επιθυμητές γνώσεις και δεξιότητες.
- **Αλλαγή συμπεριφοράς:** Όλες οι γνώσεις που αποκτήθηκαν θα πρέπει να εφαρμοστούν κάτω από πραγματικές συνθήκες εργασίας και να εκτιμηθεί το μέτρο βελτίωσης της επαγγελματικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο μετά την πραγματοποίηση της σχετικής εκπαίδευσης.
- **Αποτελέσματα:** Η μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων είναι πολύ σημαντική, αφού θα δώσει τις ανάλογες απαντήσεις, σχετικά με το επίπεδο επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΜΕΡΟΥΣ** **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ΔΗΜΟΥ, Ν. (2003), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Έλλην
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ. (1996), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Έλλην
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Σταμούλη
- ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ, Σ. και ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ, Γ. (1989), *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Interbooks
- ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ, Δ. (2008), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές*, Αθήνα: Κριτική
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού- ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. (1991), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ (CEMS)
- ΚΑΤΣΑΛΗΣ, Α. και ΤΣΩΚΟΣ, Δ. (2007), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Forum
- ΚΟΝΤΑΚΟΣ, Α. και ΓΚΟΒΑΡΗΣ, Χ. (2006), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Κατάρτιση στελεχών και επιμορφωτών ενηλίκων: Μια συγκριτική μελέτη για την επαγγελματοποίηση του πεδίου*, Αθήνα
- ΜΑΝΤΑ, Ν. (1992), *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- ΜΟΥΖΑ-ΛΑΖΑΡΙΔΗ, Α.Μ. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Team
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. και ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΟΠΑ
- ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. (1997), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα
- ΠΑΤΡΙΝΟΣ, Δ.Θ. (2005), *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Παπαζήση
- ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ, Χ. (2010), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική

- ΤΕΡΖΙΔΗΣ, Κ. και ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*, Αθήνα: Rosili
- ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ, Π. (1997), *Διοίκηση προσωπικού. Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Σταμούλη
- ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μεταίχμιο
- ΧΟΛΕΒΑΣ, Κ. Γ. (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση Management*, Αθήνα: Interbooks
- ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Interbooks

## **ΞΕΝΗ**

- FISHER, C. et al., (1996), *Human Resource Management*, Geneva: Houghton Mifflin Co.
- ΚΟΟΝΤΖ, Η. and Ο' DONNELL, C. (1980), *Οργάνωση και Διοίκηση- Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, μτφ. Χρ. Βαρδάκος, 2<sup>ος</sup> τόμος, Αθήνα: Παπαζήση
- ΝΟΕ, R., ΗΟΛΛΕΜΒΕΚΚ, J., ΓΕΡΧΑΡΤ, Β., ΡΑΙΓΧΤ, Ρ., Επιστημονική επιμέλεια: Αθανασόπουλος Γε. Κ. (2007), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Παπαζήση
- ΡΑΙΡΟΡ, J. (2008), *Εκπαίδευση & Ανάπτυξη*, μτφ. Νίκος Σαρρής, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Έλλην

## ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Γ1. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Κ.Α.Δ.Δ.), η οποία ιδρύθηκε το 1991 με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582 / ημερ. 22.5.1991), αποτελεί τον κεντρικό φορέα υλοποίησης προγραμμάτων επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Η οργάνωση και λειτουργία της ΚΑΔΔ αποτελεί σήμερα αρμοδιότητα του Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού. Αποστολή της Κ.Α.Δ.Δ. είναι να συμβάλλει, μέσω της διά βίου μάθησης και ανάπτυξης, στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας και γενικότερα στον εκσυγχρονισμό της, έτσι ώστε αυτή να μπορεί να παρέχει αναβαθμισμένη πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση<sup>1</sup>. Για την υλοποίηση της αποστολής της, η ΚΑΔΔ σχεδιάζει και οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα και άλλες μαθησιακές δραστηριότητες, αναπτύσσει στρατηγικές πρωτοβουλίες, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και διεξάγει εφαρμοσμένη έρευνα.

Το έργο της Ακαδημίας μπορεί να διαιρεθεί σε 2 άξονες:

- 1) τη δημιουργία ενός συστήματος αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης στο επίπεδο του κάθε Οργανισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας και
- 2) άλλες μαθησιακές πρωτοβουλίες σ' επίπεδο Δημόσιας Διοίκησης αλλά και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει τη σύσταση και λειτουργία των Πυρήνων Μάθησης ενώ ο δεύτερος, την υλοποίηση προγραμμάτων εισαγωγικής κατάρτισης των νεοεισερχομένων στη δημόσια υπηρεσία, την προώθηση και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, την εκπαίδευση στελεχών για θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης και την υλοποίηση έργων τα οποία συγχρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

---

<sup>1</sup> [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

## Γ1.2. ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### Γ1.2.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΥΡΗΝΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εφαρμόζει από τον Οκτώβριο του 2001 μια νέα Πολιτική Μάθησης με στόχο την ενίσχυση της ικανότητας των Οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας (Υπουργείων, Τμημάτων, Υπηρεσιών) έτσι ώστε να διαχειρίζονται τη Μάθησή τους με τρόπο συστηματικό και αποκεντρωμένο. Η πολιτική αυτή υλοποιείται από ομάδα λειτουργών, η οποία ονομάζεται «Πυρήνας Μάθησης». Ο κάθε Πυρήνας Μάθησης αποτελείται από το Συντονιστή και τους Διαχειριστές Μάθησης. Τα μέλη του Πυρήνα λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση από την ΚΑΔΔ. Το έργο του Πυρήνα Μάθησης περιλαμβάνει ετησίως τέσσερα στάδια:

1. τη διεξαγωγή «Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης» μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, διερευνητικών εργαστηρίων,
2. την ετοιμασία «Σχεδίου Δραστηριοτήτων Μάθησης» με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που διαγιγνώσκονται,
3. την εφαρμογή του «Σχεδίου Δραστηριοτήτων Μάθησης» που έχει ετοιμαστεί
4. την «Αξιολόγηση» των Δραστηριοτήτων Μάθησης.

Η ανάληψη του έργου από τα μέλη του Πυρήνα Μάθησης γίνεται παράλληλα με την καθημερινή εργασία τους. Οι Πυρήνες ετοιμάζουν εκθέσεις τις οποίες μελετά η ΚΑΔΔ και δίνει συμβουλές για τυχόν αναγκαίες βελτιωτικές αλλαγές σ' αυτές και ακολούθως αποστέλλονται στο Υπουργείο Οικονομικών. Αξιοσημείωτο είναι και το ότι η ΚΑΔΔ ικανοποιεί τα αιτήματα των Πυρήνων Μάθησης που αφορούν θέματα Οργανωσιακής και Διευθυντικής Ανάπτυξης, Ανάπτυξης Προσωπικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων, Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ανάπτυξης Μικρών Ομάδων και Διοικητικών Δομών, Θεσμών και Διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης. Αναμφίβολα, η ΚΑΔΔ βρίσκεται συνεχώς στη διάθεση των Οργανισμών για παροχή υποστήριξης στο καθ' αυτό έργο που καλούνται να επιτελέσουν οι Πυρήνες Μάθησης. Η πολιτική αυτή έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός καλά οργανωμένου Πυρήνα Μάθησης, ο οποίος με τη συνεχή υποστήριξη του οικείου Διευθυντή και σε συνεργασία με την Ακαδημία να διαχειρίζεται τη λειτουργία της μάθησης στον Οργανισμό συστηματικά τόσο με τη μορφή της μάθησης σε επιμορφωτικά προγράμματα, όσο και με τη μορφή της μάθησης μέσα από την εργασία.

## Γ1.2.2. ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ-ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ ΚΑΔΔ

1. Εισαγωγική Κατάρτιση Νεοεισερχομένων στη Δημόσια Υπηρεσία: Το πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νεοεισερχομένων θεσμοθετήθηκε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου στις 7/4/2004. Απευθύνεται σε όλους τους νεοεισερχόμενους λειτουργούς στη Δημόσια Υπηρεσία, όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων. Η παρακολούθησή του είναι υποχρεωτική ενώ η διάρκεια του κάθε προγράμματος είναι δέκα εργάσιμες μέρες (60 ώρες). Το πρόγραμμα αυτό διασφαλίζει την αποτελεσματική ένταξη των νεοεισερχόμενων λειτουργών στη Δημόσια Υπηρεσία μέσω της εισαγωγικής κατάρτισης και δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να γνωρίσουν την αποστολή, το όραμα, τις αρμοδιότητες και τη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας, ν' αναπτύξουν βασικές δεξιότητες και να προβληματιστούν για το ρόλο και την ευθύνη του δημόσιου λειτουργού.
2. Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF): Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού ανέλαβε την εφαρμογή και προώθηση του CAF μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου το 2007. Πρόκειται για ένα εργαλείο της διοίκησης ποιότητας, που υιοθετεί η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αυτοαξιολόγηση των Οργανισμών του Δημόσιου Τομέα, το οποίο βοηθά τους Οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αποτελεί ένα απλό, εύχρηστο μοντέλο με χαμηλό κόστος για την αυτοαξιολόγηση των οργανισμών του δημόσιου τομέα που επιτυγχάνεται μέσω της διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης της διαπίστωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων που χρήζουν αλλαγής και της απόφασης για δράσεις και μέτρα βελτίωσης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης περιέχει κριτήρια και υποκριτήρια βάσει των οποίων αυτοαξιολογείται ο Οργανισμός. Για να προωθήσει το CAF, η ΚΑΔΔ διοργανώνει συναντήσεις στις διάφορες Υπηρεσίες για ενημέρωση και επεξήγηση της φιλοσοφίας του ενώ παράλληλα έχει αναλάβει την εκπαίδευση των ομάδων αξιολόγησης οι οποίες ορίζονται για να εφαρμόσουν το εν λόγω μοντέλο στους οργανισμούς τους. Τα μέλη των ομάδων αυτών συμμετέχουν σε εργαστήριο διάρκειας πέντε ημερών όπου λαμβάνουν το απαιτούμενο υλικό για να διεκπεραιώσουν το έργο τους.
3. Έργο «Πρόγραμμα Εκπαίδευσης για Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας»: Το έργο αυτό υλοποιείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης και συγχρηματοδοτείται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία

της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Προγραμματική Περίοδο 2007-2013. Στόχος του Έργου είναι η αναβάθμιση του στρατηγικού προγραμματισμού και της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας των Οργανισμών. Το εν λόγω έργο θα ολοκληρωθεί το 2015, η συνολική του δαπάνη ανέρχεται στα €3.118.498 και αναμένεται να λάβουν μέρος 2500 περίπου στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας, προερχόμενοι από 3 επίπεδα:

α) ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη κλίμακας A14<sup>(ii)</sup> και άνω και σε ορισμένες περιπτώσεις A13<sup>(ii)</sup> (περίπου 400 άτομα)

β) μεσοδιευθυντικά στελέχη A13<sup>(ii)</sup>, A12<sup>(ii)</sup> και A12 εκτός αυτών που προέρχονται από τη συνδυασμένη κλίμακα A9-11-12 (περίπου 500 άτομα)

γ) κατώτερα στελέχη Κλ. A11<sup>(ii)</sup> και Κλ. A8-10-11 ή Κλ. A9-11-12 (περίπου 1600 άτομα).

Το έργο περιλαμβάνει δύο άξονες. Ο πρώτος περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα για ικανοποίηση των αναγκών μάθησης των στελεχών των τριών επιπέδων επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην εξής θεματολογία:

- Στρατηγική ηγεσία και διοίκηση στη Δημόσια Διοίκηση
- Στρατηγική κατεύθυνση του Οργανισμού
- Μέθοδοι και εργαλεία στρατηγικής και διοίκησης
- Ηγεσία
- Ηθική και Δεοντολογία
- Διαχείριση προσωπικού
- Διοίκηση ομάδων
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Εισαγωγή στην καινοτομία και δημιουργική σκέψη

Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει αναπτυξιακές ή βελτιωτικές πρωτοβουλίες. Ως εκ τούτου οργανώνονται σειρά εργαστηρίων όπου συμμετέχουν στελέχη από διαφορετικά επίπεδα του Οργανισμού, στοχεύοντας στη συζήτηση, ανταλλαγή απόψεων και στην κατάρτιση προτάσεων βάσει των βελτιωτικών πρωτοβουλιών του Οργανισμού.



Τα κυριότερα αποτελέσματα για κάθε κατηγορία θεμάτων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (ΚΑΔΔ, 2013:13)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΗΓΕΣΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
<p><b>Ανάγκες μάθησης και για τα τρία επίπεδα διευθυντικών στελεχών</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία κλίματος και κουλτούρας για προώθηση αλλαγών/καινοτομίας</li> <li>• Δημιουργία συνθηκών για διοικητική βελτίωση</li> <li>• Ενθάρρυνση του προσωπικού για συνεχή εκπαίδευση</li> <li>• Σχεδιασμός στρατηγικής βάσει των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων του οργανισμού</li> <li>• Σύζευξη του στρατηγικού σχεδιασμού με τις ανάγκες του προσωπικού</li> <li>• Διαχείριση χρόνου</li> <li>• Εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται</li> </ul>	<p><b>Ανάγκες μάθησης και για τα τρία επίπεδα διευθυντικών στελεχών</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) με τρόπο που να συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού</li> <li>• Δημιουργία περιβάλλοντος το οποίο ευνοεί την ομαδική εργασία και συνεργασία</li> <li>• Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του προσωπικού και μεταξύ της ηγεσίας και των μελών του προσωπικού</li> <li>• Επιβράβευση των ατομικών προσπαθειών του προσωπικού</li> <li>• Δημιουργία, μετάδοση και υλοποίηση του οράματος</li> <li>• Παροχή κινήτρων στο προσωπικό</li> <li>• Επίλυση διαφορών μεταξύ των μελών του προσωπικού</li> <li>• Μετάδοση και υλοποίηση του οράματος του οργανισμού</li> </ul>	<p><b>Ανάγκες μάθησης και για τα τρία επίπεδα διευθυντικών στελεχών</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφαρμογή συστηματικών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού</li> <li>• Καθορισμός δεικτών αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού</li> <li>• Αναθεώρηση των διοικητικών διαδικασιών βάσει της αποτελεσματικότητάς τους</li> <li>• Συστηματική παρακολούθηση των εξελίξεων</li> <li>• Καθορισμός αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές προσωπικού</li> <li>• Ανάθεση καθηκόντων σε μέλη του προσωπικού βάσει των ικανοτήτων τους</li> <li>• Προώθηση της συμμετοχής του προσωπικού στον σχεδιασμό διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού</li> <li>• Καθορισμός αντικειμενικών κριτηρίων για τις προαγωγές προσωπικού</li> <li>• Εκχώρηση εξουσιών στο προσωπικό</li> <li>• Αποτελεσματική επικοινωνία με κοινό για επίλυση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων</li> </ul>

**4. Έργο «Εκπαίδευση για την Ανάπτυξη της Διοικητικής και Ηγετικής ικανότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»:** Η ΚΑΔΔ σε συνεργασία με την Ένωση Δήμων Κύπρου και την Ένωση Κοινοτήτων Κύπρου αλλά και με τη στήριξη του Υπουργείου Οικονομικών και του Υπουργείου Εσωτερικών, ανέλαβε το σχεδιασμό και την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Ο Προϋπολογισμός του Έργου ανέρχεται στα €2.042.576, ποσό το οποίο συγχρηματοδοτείται καιτά 85% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και κατά 15% από εθνικούς πόρους.

Το έργο άρχισε να υλοποιείται στις 25 Σεπτεμβρίου 2009 και έχει συνολική διάρκεια υλοποίησης 54 μήνες. Αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2014. Στις δραστηριότητες που θα πραγματοποιηθούν αναμένεται να επωφεληθούν συνολικά 1500 αιρετά και μη αιρετά στελέχη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης με την ακόλουθη διάρθρωση:

- Δήμαρχοι
- Κοινοτάρχες
- Γραμματείς Δήμων και Κοινοτήτων
- Δημοτικοί και Κοινοτικοί Σύμβουλοι
- Προσωπικό Δήμων, Κοινοτήτων και νομικών προσώπων που εποπτεύονται από αυτούς
- Στελέχη της Ένωσης Δήμων Κύπρου, της Ένωσης Κοινοτήτων Κύπρου και λειτουργού της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης.

Η υλοποίηση του Έργου θα συμβάλει στην εμπέδωση κουλτούρας συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης στα στελέχη των ΟΤΑ οδηγώντας σταδιακά στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Αναμφισβήτητα όμως, γενικός στόχος του προγράμματος αυτού είναι η ενίσχυση της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κύπρου μέσω εκπαίδευσης και στήριξης των στελεχών τους, αιρετών και μη.

## **Γ2. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), το οποίο ιδρύθηκε με τις διατάξεις του Ν.1388/1983, αποτελεί το βασικότερο εκπαιδευτικό φορέα των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα. Εκπαιδευτικές Μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης είναι

- α) η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.)
- β) η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)
- γ) το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ)

Το ΕΚΔΔ μετονομάστηκε σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) μετά την ίδρυση της ΕΣΤΑ. Αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υπάγεται στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης<sup>2</sup>. Κύρια αποστολή του ΕΚΔΔΑ είναι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της Κεντρικής και Περιφερειακής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού, των ΝΠΔΔ, των

---

<sup>2</sup>www.ekdd.gr

ΔΕΚΟ (Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών) των κρατικών Ν.Π.Ι.Δ. και γενικότερα όλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η ΕΣΔΔ παρέχει προεισαγωγική εκπαίδευση, αφού σκοπός της Σχολής είναι η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση, χωρίς όμως να χορηγεί οποιοδήποτε τίτλο σπουδών αντίστοιχο ή ισότιμο με τους τίτλους που χορηγούνται από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (**Ακαδημία Αθηνών, 1998: 225**). Στην Ε.Σ.Δ.Δ. λειτουργούν και τμήματα εξειδικευμένης επαγγελματικής κατάρτισης. Το κόστος της προεισαγωγικής εκπαίδευσης καλύπτεται από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης. Η λειτουργία της Σχολής αυτής έχει προκαλέσει σειρά συζητήσεων λόγω του χαμηλού ποσοστού αποφοίτων που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, γεγονός που υποδηλώνει αποτυχία του θεσμού. Τα προβλήματα όμως που αντιμετωπίζουν οι απόφοιτοι της Σχολής στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους δεν φαίνεται να πηγάζουν από την ποιότητα της διδασκαλίας σ' αυτήν. Η αμυντική στάση που υιοθετούν οι υπόλοιποι υπάλληλοι δεν επιτρέπει την προώθηση αποφοίτων σε διευθυντικές θέσεις (**Πασσάς και Τσέκος, 2004:51-52**).

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης στοχεύει στην επιμόρφωση υπαλλήλων και στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης μέσω διαφόρων προγραμμάτων. Παρέχει εισαγωγική εκπαίδευση σε νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους προκειμένου ν' ανταποκριθούν με πιο αποτελεσματικό και δημιουργικό τρόπο στα καθήκοντά τους. Παρέχει επίσης επιμόρφωση καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των δημοσίων υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, η διαρκής επιμόρφωση, συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγικής εκπαίδευσης αποτελεί το πεδίο δραστηριοτήτων του Ινστιτούτου. Το ΙΝΕΠ αναπτύσσει τα προγράμματά του μέσα από τους ακόλουθους άξονες:

- Δημοσίου Μάνατζμεντ
- Πληροφορικής
- Διεθνών Σχέσεων
- Εισαγωγικής Εκπαίδευσης
- Ξένων γλωσσών

Καθοριστικό ρόλο συντονισμού σε θέματα εκπαίδευσης καλείται να διαδραματίσει η Διεύθυνση Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΥΠΕΣΔΔΑ). Συγκεκριμένα διεκπεραιώνονται θέματα γενικής διοικητικής φύσεως όπως νομοθετικές διατάξεις, ατομικές πράξεις καθώς και πράξεις που αφορούν την προκήρυξη των διαγωνισμών της Εθνικής

Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Η εμπλοκή όμως της Διεύθυνσης σε θέματα σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής υπήρξε περιορισμένη.

Οι μονάδες εκπαίδευσης επίσης, αποτελούν ένα άλλο εκπαιδευτικό φορέα του δημοσίου. Αποστολή τους είναι να προγραμματίζουν, να οργανώνουν και να εκτελούν επιμορφωτικά προγράμματα για την επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων των οικείων υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό είναι υποχρεωμένες να παρέχουν στο ΙΝ.ΕΠ τα στοιχεία που χρειάζονται για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών τους αναγκών.

Εν κατακλείδι, όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, στην Ελλάδα δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων εφόσον η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

### **Γ3. Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΕ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ**

Ο θεσμός της επιμόρφωσης δεν μπορεί παρά να επηρεάζεται από το περιβάλλον (εθνικό, υπερεθνικό, διεθνές), αλλά να προγραμματίζεται και να πραγματοποιείται με βάση τις τοπικές συνθήκες. Μετά τις καταστροφικές συνέπειες του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου δόθηκε μεγαλύτερη σημασία και προσοχή στο θεσμό αυτό. Οι προβληματισμοί των τελευταίων δεκαετιών δεν αναφέρονται στην αναγκαιότητα του θεσμού αλλά εστιάζονται στην αναγκαιότητα και στη σκοπιμότητα της επιμόρφωσης στους διοικητικούς γενικότερα κλάδους και ιδιαίτερα στο αν και κατά πόσο πρέπει να γίνει συστηματική επέκταση για το προσωπικό των ανώτερων βαθμών, το οποίο καταλαμβάνει θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης (Ακαδημία Αθηνών, 1998: 228). Η απάντηση στον προβληματισμό αυτό μπορεί να ληφθεί ευκολότερα μέσα από μια συνοπτική επισκόπηση του θεσμού σε ορισμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Γαλλία, διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως. Την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού στα θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Σε πολλές υπηρεσίες υπάρχουν επίσης διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Το δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων αποτελείται από 29 σχολές και ινστιτούτα και

είναι έντονα αποσυγκεντρωμένα. Στο Παρίσι έχει την έδρα του μόνο το Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης. Ο σημαντικότερος από πλευράς κύρους αλλά και ο πιο ξακουστός φορέας επιμόρφωσης είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (L' Ecole Nationale d' Administration) η γνωστή Ε.Ν.Α. Η βασική της αποστολή είναι η παροχή προεισαγωγικής εκπαίδευσης, παρέχει ωστόσο και προγράμματα επιμόρφωσης. Παρέχει συστηματική εκπαίδευση σε υποψήφιους που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν σ'ένα από τα μεγάλα σώματα (Συμβούλιο της Επικρατείας, Ελεγκτικό Συνέδριο, Οικονομικών Επιθεωρητών, Νομαρχιακό και Διπλωματικό Σώμα). Ένας άλλος σημαντικός φορέας επιμόρφωσης είναι τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης (Institut Regional d' Administration – I.R.A.). Τα πέντε Περιφερειακά Ινστιτούτα συνιστούν δομές που προσομοιάζουν υπό κλίμακα με την Ε.Ν.Α. Είναι και τα 5 εγκατεστημένα σ'επαρχιακές πρωτεύουσες και παρέχουν παράλληλα προεισαγωγική εκπαίδευση και επιμόρφωση, σε προσωπικό με προοπτικές καριέρας μέσου επιπέδου (**Πασσάς και Τσέκος, 2004:35**).

Στη **Γερμανία**, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bundesakademie fur Offentliche Verwaltung) αποτελεί τον σημαντικότερο εκπαιδευτικό φορέα. Επικεντρώνεται στη χάραξη προγραμμάτων διυπουργικού χαρακτήρα και διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με ερωτηματολόγια σε όλους τους δημόσιους φορείς. Οι υπάλληλοι που επιθυμούν να προαχθούν σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις πρέπει απαραίτητα να συμμετέχουν στα προγράμματά της. Παράλληλα τα επί μέρους υπουργεία μπορούν να σχεδιάζουν και να εκτελούν ειδικά προγράμματα για το προσωπικό τους. Στη Γερμανία η προεισαγωγική εκπαίδευση αποτελεί προϋπόθεση για την κατάληψη θέσης στη δημόσια υπηρεσία (διάρκειας 5-6 χρόνων). Στη Δ. Γερμανία έχει υιοθετηθεί και η μετεκπαίδευση, δηλαδή η παροχή εκπαίδευσης στους Δημοσίους Υπαλλήλους μετά από την είσοδο στην υπηρεσία.

Στις χώρες **Σουηδία και Δανία** δεν υπάρχει τυπική προεισαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων που ασκούν διοικητικά καθήκοντα. Οι νέοι πτυχιούχοι της νομικής επιστήμης, οι οποίοι θέλουν να σταδιοδρομήσουν στη δημόσια διοίκηση συνήθως προσκαλούνται από ένα περιφερειακό δικαστήριο για να εργαστούν σ'αυτό δύο ή τρία χρόνια ούτως ώστε ν'αποκτήσουν εμπειρία. Στις χώρες αυτές η εκπαίδευση – επιμόρφωση γίνεται στην πράξη με την καθημερινή εργασία (on the job training) γιατί κυριαρχεί η ιδέα ότι η διοίκηση μαθαίνεται στην πράξη. Στη Σουηδία το θέμα αυτό είναι πιο δύσκολο γιατί όλες οι κενές θέσεις σ'όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης, προκηρύσσονται ξεχωριστά και οι υποψήφιοι δεν είναι ανάγκη ν'ανήκουν σε κάποιο γενικό διοικητικό κλάδο κοινό για όλη τη

δημόσια διοίκηση (**Ακαδημία Αθηνών, 1998: 232**). Στη Δανία υπάρχουν δύο κεντρικοί φορείς εκπαίδευσης υπαλλήλων: η Δανική Σχολή Δημόσιας Υπηρεσίας και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στη Σουηδία δεν υπάρχει κεντρικός φορέας σχεδιασμού, συντονισμού και παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχεδιάζεται και εκτελείται αυτοτελώς ή με αγορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών από τους επί μέρους φορείς.

Στην **Ιρλανδία**, το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (MOD) αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης. Τα υπουργεία έχουν αυτοτελή προϋπολογισμό για την εκπαίδευση και είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι όπως συνεντεύξεις, αναλύσεις ετήσιων αξιολογήσεων κ.α. Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης ως νομικό πρόσωπο, είναι και επιδοτούμενο και αυτοχρηματοδοτούμενο και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών (**Πασσάς και Τσέκος, 2004:25**).

Στο **Λουξεμβούργο**, ο σημαντικότερος φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Το Ινστιτούτο είναι υπεύθυνο και για τη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών μέσω ερωματολογίων και ανάλυση απαντήσεων (36).

Στην **Ολλανδία**, ο εκπαιδευτικός συντονισμός γίνεται από τη Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Συγχρόνως, το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI) παραμένει ο κεντρικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Κάθε δημόσια υπηρεσία μπορεί να επιλέξει τη μεθοδολογία και το φορέα ανίχνευσης των εκπαιδευτικών του αναγκών αλλά και τον τρόπο και το φορέα υλοποίησης. Υπάρχει επίσης μια σειρά εξειδικευμένων εκπαιδευτικών μονάδων όπως η Ακαδημία Οικονομίας και Οικονομικών, η Ακαδημία Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων κλπ οι οποίες καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες (**Πασσάς και Τσέκος, 2004:26**).

Στην **Πορτογαλία**, η ανίχνευση των αναγκών γίνεται αποκεντρωμένα. Βασικοί φορείς υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι:

- το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA)
- το Κέντρο Μελετών και Σπουδών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- οι Μονάδες Εκπαίδευσης των Υπουργείων και των Νομικών Προσώπων

Στη **Φινλανδία**, κεντρικός φορέας υλοποίησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι το HAUS, το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι πλήρως αποσυγκεντρωμένη στους επί μέρους φορείς αν και το Υπουργείο Οικονομικών διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο.

Στην **Ελβετία**, το Κράτος φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού των Τελωνείων και του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών μέσω ιδιωτικών φορέων. Η σχολή επιχειρήσεων του St. Gall οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για την προετοιμασία όσων ενδιαφέρονται να σταδιοδρομήσουν στη Δημόσια Υπηρεσία. Οι απόφοιτοι όμως δεν προτιμώνται κατά τη διεκδίκηση κάποιας θέσης. Είναι φανερό ότι οι Ελβετοί έχουν υιοθετήσει την άποψη ότι δεν απαιτούνται ειδικές σχολές εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, γιατί θεωρούν ότι η διοίκηση μαθαίνεται στην πράξη (is learnt by doing). Παρ'όλα αυτά κάποια μορφή μετεκπαίδευσης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης έχει υιοθετηθεί (**Ακαδημία Αθηνών, 1998: 234**).

Στη **Μεγάλη Βρετανία**, ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης υπήρξε το Civil Service College (Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας) το οποίο σήμερα λειτουργεί ως Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies – CMPS). Το CMPS παρέχει σήμερα εκπαιδευτικά προγράμματα στους νεοεισερχόμενους στο Σώμα της Ανώτερης Δημοσιοϋπαλληλίας (Senior Civil Service – SCS) μέσω του προγράμματος ταχείας εξέλιξης στελεχών. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται δεν είναι μόνο παραδοσιακές αλλά αξιοποιούνται και σύγχρονες τεχνικές όπως ο προσδιορισμός του μαθησιακού προφίλ του κάθε εκπαιδευομένου καθώς και η επίλυση των προβλημάτων. Αξιοσημείωτο είναι το πρόγραμμα εκπαίδευσης υφυπουργών (junior ministers) είτε υπό μορφή «πρωινού καφέ» με διαλέξεις / συζητήσεις διάρκειας μιας ώρας είτε ως εργαστήρια επίλυσης πρακτικών προβλημάτων. Παρέχονται όμως και προγράμματα ευρύτερου ενδιαφέροντος μέσω του CMPS (**Πασσάς και Τσέκος, 2004:39**).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΜΕΡΟΥΣ** **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΑΘΗΝΩΝ-ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΡΕΥΝΩΝ, (1998), *Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, Αθήνα
- ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (2013), *Όραμα Μάθησης*, Τεύχος 7, Λευκωσία
- ΠΑΣΣΑΣ, Α. και ΤΣΕΚΟΣ, Θ. (2004), *Η Επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων- Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*, Αθήνα, Μελέτες Ι.Ν.Ε.
- ΧΑΣΑΠΗΣ, Δ. (1997), *Ποιότητα στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας

## **ΞΕΝΗ**

- ANDERSON, A. (1979), *Government in France*, Pergamon Press
- CHAPMAN, BR. (1959), *The Profession of Government: the public service in Europe*, London: Unwin University Books
- LANGROD, G. (1964), *Reorganisation of public administration in Greece*, Paris: OECD
- PANGAKIS, GR. (1978), *Public Administration in Modern Greece*, Liverpool
- PUNNETT, R.M. (1971), *British Government and Politics*, London: Heinemann



## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- [www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr) Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- [www.mof.com.cy](http://www.mof.com.cy) Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
- [www.localgovernmentlearning.org.cy](http://www.localgovernmentlearning.org.cy) Τοπική Αυτοδιοίκηση

## ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την παρουσίαση και ανάλυση των εννοιών της Δημόσιας Διοίκησης, της επιμόρφωσης, της οργάνωσης της επιμορφωτικής διαδικασίας (ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός προγραμμάτων επιμόρφωσης, επιλογή των μεθόδων και των επιμορφωτών, εφαρμογή και αξιολόγηση επιμορφωτικών προγραμμάτων), του θεσμού της επιμόρφωσης στην Κύπρο και Ελλάδα καθώς και με τη συνοπτική περιήγηση σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορεί να εξαχθεί μια σειρά χρήσιμων συμπερασμάτων για τη χάραξη στρατηγικής για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων.

Αρχικά, το υπάρχον σύστημα εκπαίδευσης παρουσιάζει προβλήματα και δυσκολίες τόσο στη διαδικασία ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών, όσο και στη διαδικασία αξιολόγησης των προγραμμάτων. Στη διαδικασία ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών, παρουσιάζεται το πρόβλημα του μη προσδιορισμού των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας μ' αποτέλεσμα να μην γίνεται ορθή διάγνωση γνώσεων και δεξιοτήτων κι έτσι παρεμποδίζεται η σωστή διαδικασία της αξιολόγησης της επιμορφωτικής διαδικασίας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι δεν ακολουθείται πρακτικά πουθενά η ενδεδειγμένη μεθοδολογία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών. Εμπόδιο στην επιτυχή πραγματοποίηση της διαδικασίας ανίχνευσης αναγκών, αποτελεί επίσης, η περίπτωση μετάθεσης ή αντικατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει ήδη επιμορφωθεί. Όσον αφορά την αξιολόγηση, συχνά παραλείπεται, καθώς είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και ακόμα δυσκολότερο να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες για τα αποτελέσματα.

Μια άλλη αδυναμία του υφιστάμενου επιμορφωτικού συστήματος είναι η επιλογή του επιμορφωτή. Πολλές φορές παρατηρείται το εξής φαινόμενο: στην περίπτωση όπου ο επιμορφωτής προέρχεται από τον οργανισμό, αυτός συνήθως είναι ο προϊστάμενος του τμήματος. Ο σπουδαιότερος λόγος που επιλέγεται κάποιος για επιμορφωτής, είναι η θέση που κατέχει, η πείρα και το υπόβαθρο των γνώσεων του χωρίς να είναι απαραίτητη η κύρια ενασχόλησή του με την επιμόρφωση. Αυτό αποτελεί μέγα λάθος γιατί πολλοί υπάλληλοι αν και είναι άριστοι στη διεξαγωγή της εργασίας τους, εντούτοις μπορεί ν' αποδεικτούν ακατάλληλοι ως επιμορφωτές και ως εκ τούτου να μην υλοποιηθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι.

Παράλληλα, παρατηρείται πολλές φορές απροθυμία και αρνητική διάθεση για επιμόρφωση από κάποιους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, κυρίως όσοι είναι μεγαλύτερης ηλικίας και διαθέτουν χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Πολλοί υπάλληλοι αντιστέκονται σε κάτι καινούριο και άγνωστο για διάφορους λόγους.

Επιπρόσθετα, η έλλειψη επαρκούς προσωπικού αποτελεί αδυναμία της επιμορφωτικής διαδικασίας των δημοσίων υπαλλήλων. Πολλές υπηρεσίες δεν επιτρέπουν τη συμμετοχή υπαλλήλων τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ανησυχώντας μήπως καθυστερήσουν επείγουσες υποθέσεις. Συνάμα, οι υπάλληλοι στη σημερινή εποχή λόγω των αυξημένων απαιτήσεων και αναγκών, αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα, ο χρόνος τους είναι περιορισμένος και έτσι δεν έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η επιμόρφωση απευθύνεται εξ ορισμού σε ενήλικες, οι οποίοι λόγω οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο για να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Παρόλα αυτά όμως κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το έργο που επιτελείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ως προς τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Η έκταση και η ποιότητα των εκπαιδευτικών δράσεων βελτιώνονται όλο και περισσότερο. Αδυναμίες και ελλείψεις υπήρχαν και υπάρχουν αναμφίβολα. Αυτή όμως η διαπίστωση παρέχει τη δυνατότητα για τη λήψη διορθωτικών μέτρων ώστε να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις για τη συνεχή βελτίωση του θεσμού και των φορέων που τον πραγματοποιούν.

Αναντίρρητα, η ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης βραχυπρόθεσμα προκαλεί αυξημένο κόστος στο κράτος, μακροπρόθεσμα όμως θ' αποφέρει πολλά οφέλη. Η επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης καθίσταται επιτακτική αφού μια αναποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τροχοπέδη σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια μιας χώρας.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αναντίρρητα, ο θεσμός της επιμόρφωσης αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης του κράτους αλλά και σημαντικό παράγοντα αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αποτελεσματικής δράσης των οργανισμών. Στις μέρες μας, η ποιότητα και η έκταση των εκπαιδευτικών δράσεων βελτιώνονται όλο και περισσότερο. Για να επιτευχθεί όμως μια πιο ουσιαστική βελτίωση και αναμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να ληφθούν διάφορα μέτρα.

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει σύνδεση των προσωπικών ενδιαφερόντων και της σταδιοδρομίας του προσωπικού με τις στρατηγικές προτεραιότητες των υπηρεσιών. Η στρατηγική και τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να προκύπτουν από το συνδυασμό των δύο αυτών διαστάσεων. Οι ατομικές επιδιώξεις θα πρέπει να συνάδουν με τη στρατηγική του οργανισμού. Τα προγράμματα επιμόρφωσης των υπαλλήλων, τα σχέδια σταδιοδρομίας συνιστούν εργαλεία, τα οποία θα πρέπει ν' αξιοποιηθούν σε μεγάλη έκταση. Ίσως θα έπρεπε να υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα επιμόρφωσης για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος ο οποίος προορίζεται μελλοντικά να τοποθετηθεί σε θέση ή προαγωγή με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και ευθύνες, να έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει εκ των προτέρων σε επιμορφωτικά προγράμματα ούτως ώστε ν' αποκτήσει σταδιακά τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις και να είναι άριστα προετοιμασμένος για την ανάληψη των μελλοντικών του καθηκόντων.

Η αποτελεσματικότητα ή όχι μιας υπηρεσίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό που τη στελεχώνει. Τα εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται θα πρέπει να στοχεύουν στην αναβάθμιση και εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να αξιοποιούν συστηματικές μεθοδολογίες ανίχνευσης αναγκών και αξιολόγησης και να συνδέουν την εκπαίδευση με την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου, πολύ σημαντικό είναι ν' αποσαφηνιστούν και ν' αναβαθμιστούν οι ρόλοι όσων εμπλέκονται στα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Παράλληλα, είναι απαραίτητο ν' αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων. Μ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούν ν' αντλούνται χρήσιμες πληροφορίες από τις βάσεις δεδομένων του κάθε συστήματος για το σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων, όπως για παράδειγμα ποιοι συμμετείχαν σε

προγράμματα προηγουμένως, σε ποιο τομέα επιμορφώθηκαν, ποιοι πρέπει να επιλεγούν ως εκπαιδευόμενοι και ως επιμορφωτές, ποιο θα είναι το περιεχόμενο του προγράμματος κ.λ.π. Επίσης, με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνογνωσίας- τεχνολογίας που παρέχει η επιστήμη της πληροφορικής θα καταστεί δυνατή η παρακολούθηση της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Θα συγκεντρώνονται στα στοιχεία που αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, θα παρακολουθείται η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τα μακροχρόνια αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Τοιουτοτρόπως, με τη συνεχή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης θα επέρχονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις- βελτιώσεις. Στην Κύπρο, στα πλαίσια των μέτρων εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνεται η ανάπτυξη ενός Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία, το οποίο θα ενεργεί ως μια κοινή βάση πληροφοριών και θα παρέχει εύκολη, γρήγορη και ακριβή ενημέρωση, διευκολύνοντας έτσι τις διαδικασίες.

Επίσης, θα πρέπει να εξοβελιστεί η νοοτροπία ορισμένων που αντιτίθενται σε επικείμενες αλλαγές. Η αντίσταση στις αλλαγές θα πρέπει να ξεπεραστεί. Η αλλαγή της νοοτροπίας, της κουλτούρας και της προσέγγισης αποτελούν βασικά συστατικά επιτυχίας σε όλους τους τομείς και κυρίως στην επιμόρφωση. Αν οι υπάλληλοι συνειδητοποιήσουν την αξία της βελτίωσης της ατομικής τους επίδοσης μέσω της επιμόρφωσης τόσο για την εργασιακή τους συμπεριφορά όσο και για τη λειτουργία της υπηρεσίας, τότε δεν θα έχουν καμιά αντίρρηση να συμμετέχουν σ' επιμορφωτικά προγράμματα.

Κατά τη γνώμη μου, για να ενισχυθεί η αυξανόμενη δυναμική της επιμόρφωσης, θα πρέπει επίσης ν' αξιοποιηθεί περισσότερο η συμμετοχή μας σε δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήδη η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης διαπίστωσε την ανάγκη για εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης/ κατάρτισης που παρέχει στους δημόσιους υπαλλήλους σε θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης και προχώρησε στην αναβάθμιση των υφιστάμενων προγραμμάτων σχεδιάζοντας και την αναβάθμιση του προγράμματος «Ηλεκτρονικής Μάθησης (e-learning) για τους θεσμούς και τη λειτουργία της ΕΕ».

Συνοψίζοντας, η ποιοτική αναβάθμιση της επιμόρφωσης συμβάλλει στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και στην δημιουργία ηγετικών στελεχών της διοίκησης. Συντείνει επίσης στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση του ίδιου του κράτους. Υπό το φως των δυσμενών οικονομικών συγκυριών που μας πλήττουν συνεχώς, η δύναμη της διαρκούς γνώσης και ο στόχος για την κατάκτησή της

αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση η οποία θα επιφέρει ευημερία σε όλους τους τομείς.