



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας

**«Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των
διοικητικών υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του
Δήμου Αθηναίων για την αναβάθμιση της λειτουργίας
της»**

Ονοματεπώνυμο

Κουρμπάνη Ζωή

Κόρινθος, Απρίλιος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese - Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Thesis Title

«Assessment of the training needs of the administrative staff of the Legal Service of the Municipality of Athens to upgrade its operation»

Student Name

Zoe Kourbani

Corinth, April 2017

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μου Ευτυχία και Ιωάννη που εδώ και 12 χρόνια δεν είναι στην ζωή με ένα μεγάλο ευχαριστώ για όλα όσα εφόδια μου προσέφεραν για να είμαι αυτό το άτομο που είμαι σήμερα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου κ.κ. Σήφη Πλυμάκη και Παντελή Σκλιά, χωρίς την βοήθεια των οποίων δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία καθώς και τους έξι (6) διοικητικούς υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας που αβίαστα συμμετείχαν στις συνεντεύξεις για την εκπόνηση της παρούσης . Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ψυχολογική υποστήριξη που παρείχαν στην προσπάθειά μου αυτή.

«Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων για την αναβάθμιση της λειτουργίας της»

Λέξεις – Κλειδιά: Τοπική Αυτοδιοίκηση – Δήμοι, Νομική Υπηρεσία Δήμων, διοικητικοί υπάλληλοι, εκπαίδευση ενηλίκων, συνεχιζόμενη εκπαίδευση, κατάρτιση, επιμόρφωση, επιμορφωτικές ανάγκες, εκτίμηση επιμορφωτικών αναγκών, σχεδιασμός προγραμμάτων

Περίληψη

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων και η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου για την κάλυψη των επιμορφωτικών τους αναγκών. Η ανωτέρω διερεύνηση πραγματοποιείται μέσα από ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση και χρήση συνέντευξης με ημι-δομημένες ερωτήσεις. Η έλλειψη ανάλογων στοχευμένων ερευνών στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθιστά την έρευνα σημαντική. Παράλληλα, αναμένεται ότι θα μπορούσε να συμβάλει και στρατηγικά, στον σχεδιασμό μελλοντικών επιμορφώσεων εστιασμένων στη διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων στους Δήμους ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας τους και τις αρμοδιότητες της θέσης τους. Από τη μελέτη καταδεικνύεται η έλλειψη συστηματικής επιμόρφωσης των υπαλλήλων πολλές φορές με απουσία ακόμα και της βασικής τους εκπαίδευσης, η μη ανίχνευση των πραγματικών τους αναγκών πριν από τη συμμετοχή σε επιμόρφωση, η έλλειψη αξιοποίησης του προσωπικού ανάλογα με τα προσόντα και την προηγούμενη εμπειρία του. Τέλος, παρατηρείται προθυμία για συμμετοχή σε μελλοντικά σεμινάρια με συγκεκριμένη θεματολογία, ενώ οι υπάλληλοι διατυπώνουν αρκετές ενδιαφέρουσες προτάσεις για την αποδοτικότερη αξιοποίηση του προσωπικού αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματός τους, όπως συστηματική αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση τα προσόντα και την προϋπηρεσία τους, ευκαιρίες για ενδο-εργασιακή συνεχιζόμενη κατάρτιση αλλά και αναβάθμιση του ρόλου της διοικητικής ηγεσίας ως προς την λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την καλύτερη λειτουργία των τμημάτων του Δήμου.

«Assessment of the training needs of the administrative staff of the Legal Service of the Municipality of Athens to upgrade its operation»

Keywords: *Local Government - Local, Municipal Legal Service, administrators, adult education, continuing education, continuous education, educational needs, educational needs assessment, education design*

Abstract

The aim of the present study is the investigation of the training needs of the administrative officials in the Legal Service of the Municipality of Athens and the proposition of a business plan for the upgrading of the Legal Service. The aimed investigation takes place through the application of qualitative research with semi-structured interviews. The lack of relevant research data in the field of Local Government underlines the significance of the present study. At the same time, it is expected that this study can strategically contribute to the planning of future training for the administrative officials in Local Government focused on the investigation of both their needs and the needs of the Legal Service. The results of this study show the lack of systematic training of the administrative officials of the Legal Service of the Municipality of Athens sometimes even including the absence of their introductory training before the undertaking of their positions. Moreover, there has never been any systematic investigation of their training needs on the part of the Local Government before the actual implementation of any training they have attended in the past. The lack of staff development according to their qualifications and prior experience increases the employees' job dissatisfaction. However, an overall welcoming approach is noted towards participation in future seminars provided that they are in accordance to their professional needs and interests and offer some challenging career motives.

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1 - Ηλικία υπαλλήλων Νομικής Υπηρεσίας	64
Πίνακας 4.2 - Έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο Αθηναίων	64
Πίνακας 4.3 - Έτη/Μήνες προϋπηρεσίας στη Νομική Υπηρεσία	65
Πίνακας 4.4 - Εκπαιδευτική Βαθμίδα/επίπεδο σπουδών	65
Πίνακας 4.5 - Γνώση Ξένων Γλωσσών	66
Πίνακας 4.6 - Τόπος λήψης εκπαίδευσης.....	66

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Κατάλογος Πινάκων.....	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	12
1.3 Οργάνωση και Λειτουργία των Δήμων: Η περίπτωση του Δήμου Αθηναίων.....	15
1.4 Νομική Υπηρεσία: Ρόλος και Αρμοδιότητες.....	16
1.5 Τεκμηρίωση της ανάγκης για αξιολόγηση των αναγκών της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων.....	18
1.6 Έρευνες για επιμορφωτικές ανάγκες δημοσίων υπαλλήλων	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επιμορφωτικές Ανάγκες Εργαζομένων

2.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων : στόχοι, χαρακτηριστικά και εξέλιξη....	26
2.2 Συνεχιζόμενη εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση στην Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	30
2.3. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «επιμορφωτικές ανάγκες»	33
2.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις των επιμορφωτικών αναγκών	35
2.5. Σημασία και λόγοι της επιμόρφωσης του προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	37

2.6. Υπαλληλικός κώδικας και το θεσμικό πλαίσιο για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.....42

2.7. Τομείς επιμόρφωσης προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση και σχετικές «καλές πρακτικές»: ο ρόλος της διοικητικής ηγεσίας.....43

2.8 Εκτιμήσεις επιμορφωτικών αναγκών και σχεδιασμός προγραμμάτων.....48

2.9 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία της έρευνας

3.1. Τεκμηρίωση της μεθοδολογικής προσέγγισης.....56

3.2. Αντικείμενο και αναγκαιότητα της έρευνας57

3.3. Σκοπός και στόχοι της Έρευνας.....57

3.4. Ερευνητικά Ερωτήματα58

3.5. Το Δείγμα της Έρευνας και η μέθοδος δειγματοληψίας.....58

3.6. Το εργαλείο της έρευνας: Συνεντεύξεις.....59

3.7. Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.....61

3.8. Εγκυρότητα και αξιοπιστία61

3.9. Περιορισμοί της έρευνας.....63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα της έρευνας

4.1 Ανάλυση δείγματος.....64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :Ανακεφαλαίωση..... 90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ..... 97

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μία έρευνα που σκοπό έχει να διερευνήσει τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων και να προτείνει ένα επιχειρησιακό σχέδιο κατάρτισης για την κάλυψη των αναγκών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη μελέτη είναι προσωπικό και προέκυψε από την εργασιακή απασχόληση της ίδιας της ερευνήτριας στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Παράλληλα, ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και του ρόλου της Νομικής Υπηρεσίας των Δήμων, όπως αυτά καθορίζονται από το αντίστοιχο ΦΕΚ, κέντρισε επιπρόσθετα κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση το ενδιαφέρον της ερευνήτριας αναφορικά με την αναβάθμιση των υπηρεσιών και τις δυνατότητες διασύνδεσης και συνεργασίας με άλλες υπηρεσίες και φορείς που θα μπορούσε να έχει η Νομική Υπηρεσία σε ένα σύγχρονο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον.

Για το σκοπό αυτό η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, ένα θεωρητικό και ένα εμπειρικό-ερευνητικό. Αρχικά, το θεωρητικό μέρος διακρίνεται σε δύο βασικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με το θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αρχικά, επιχειρείται μία εισήγηση στον θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, επιδιώκεται να αποτυπωθεί η οργάνωση και η λειτουργία των Δήμων και ειδικότερα, της Νομικής Υπηρεσίας και του ρόλου της στους ΟΤΑ. Ακολούθως, αναφορά γίνεται στις επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσα από περιορισμένες έρευνες που συνέλεξαν σχετικά. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ειδική αναφορά στην περίπτωση του Δήμου Αθηναίων, της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου με την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της και τη συζήτηση δυσκολιών και προβλημάτων που τεκμηριώνουν πληρέστερα την ανάγκη αξιολόγησης των αναγκών της υπηρεσίας.

Αντίστοιχα, στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μία προσέγγιση της έννοιας των αναγκών και ιδιαίτερα των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, αρχικά, πραγματοποιείται μία εισήγηση στην εκπαίδευση ενηλίκων με τους ειδικούς στόχους και τα χαρακτηριστικά της γνώρισμα, ενώ αποσαφηνίζονται έννοιες όπως συνεχιζόμενη εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση που αφορούν στην εκπαίδευση ενηλίκων ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ακολούθως, προσδιορίζεται πιο συγκεκριμένα η έννοια της ανάγκης και της επιμορφωτικής ανάγκης και προσεγγίζονται οι ψυχολογικές θεωρίες που έχουν κατά καιρούς προσφέρει μία ερμηνεία για την αιτιολόγηση των ανθρώπινων επιμορφωτικών αναγκών.

Ακολουθεί η αιτιολόγηση της σημασίας για επιμόρφωση και συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και σε διάφορους δημόσιους φορείς. Ακόμα, παρουσιάζονται κάποια μοντέλα που εξυπηρετούν την εκτίμηση των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων κατά περίπτωση και προσφέρουν άξονες σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων. Συνολικά, στο τέλος του δεύτερου κεφαλαίου επιχειρείται μία κριτική σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Το ερευνητικό μέρος με τη σειρά του αφορά στην παρουσίαση της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ειδικότερα, το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει την παρουσίαση του θέματος και την τεκμηρίωση της σημασίας και της αναγκαιότητας της έρευνας, τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ περιγράφει το δείγμα της έρευνας, την μέθοδο της δειγματοληψίας μέσω συνεντεύξεων όπως και την διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων. Ακόμα, συζητείται το ζήτημα της αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας, όπως και οι σχετικοί περιορισμοί κατά τη διεξαγωγή και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με εστίαση στην ανάλυση του περιεχομένου των απαντήσεων και παράθεση αντιπροσωπευτικών ποιοτικών σχολίων των συμμετεχόντων όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζονται υπό τη μορφή συζήτησης, τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας, ενώ γίνονται σχετικές διαπιστώσεις συγκριτικά με το θεωρητικό τμήμα και διατυπώνονται κάποιες προτάσεις για βελτίωση. Η εργασία ολοκληρώνεται με το παράρτημα και την βιβλιογραφία.

1.2 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

Η τοπική αυτοδιοίκηση δεν αφορά απλά ένα τμήμα ή παράρτημα της κρατικής μηχανής, αλλά είναι ο χώρος που ο πολίτης καθημερινά βιώνει το δημοκρατικό πολίτευμα της χώρας του και λειτουργεί ως πεδίο εκδήλωσης της άσκησης της λαϊκής κυριαρχίας. Ως θεσμός, στηρίζει το ελληνικό διοικητικό σύστημα και αντιμετωπίζει κρίσιμα ζητήματα επιλύοντας δυσκολίες και διευκολύνοντας τη ζωή των πολιτών, ενώ μέσω των εκλεγμένων εκπροσώπων του λαού, των αιρετών, τίθεται αποκλειστικά υπεύθυνη για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Ο σκοπός της, ωστόσο, δεν είναι μόνο διεκπεραιωτικός, αλλά και βαθύτατα αναπτυξιακός, αφού ο ρόλος της επεκτείνεται στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και στην υλοποίησή τους προς όφελος της τοπικής κοινωνίας (Χλέπας, 1998).

Ωστόσο, το ελληνικό κράτος διατήρησε για πολλά χρόνια μία παραδοσιακή συγκεντρωτική διοικητική κουλτούρα με ασφυκτικό κλοιό της κεντρικής διοίκησης επί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ανάλογους περιορισμούς των αρμοδιοτήτων αυτής χωρίς ουσιαστική οικονομική αυτοτέλεια και με συνολικότερο πνεύμα δυσπιστίας αναφορικά με τη μεταβίβαση ουσιαστικών λειτουργιών στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Έτσι, μολονότι καταβλήθηκε μία μεγάλη και φιλόδοξη μεταρρυθμιστική προσπάθεια από την καταβολή του νέου ελληνικού κράτους για την ίδρυση και υλοποίηση της τοπικής αυτοδιοίκησης, την υποχρεωτική συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων και την μεταρρύθμιση της περιφερειακής διοίκησης, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα έμεινε για πολλά χρόνια αποστασιοποιημένη από τον ευρωπαϊκό χαρακτήρα και προσανατολισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που αναδείκνυε την αρχή της εταιρικότητας και της επικουρικότητας, αλλά και απαιτούσε την απευθείας συμμετοχή των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων της χώρας για την υλοποίηση πολυάριθμων κοινοτικών προγραμμάτων (Χριστάκος, 2006, σελ.6).

Πιο αναλυτικά, οι βάσεις του σύγχρονου συστήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας τέθηκαν από τον Ιωάννη Καποδίστρια, τον πρώτο κυβερνήτη της Ελλάδας το έτος 1828, ο οποίος ενδιαφέρθηκε έντονα για την ανασυγκρότηση του κράτους και του διοικητικού μηχανισμού. Η μηχανή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης επί Καποδίστρια τέθηκε σε λειτουργία με μίμηση του υπερσυγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης οργάνωσης της Γαλλίας, το οποίο χαρακτηριζόταν από έντονη διείδυση των

κρατικών οργάνων στη σφαίρα ευθύνης των τοπικών οργανισμών. Ο κρατικός αυτός παρεμβατισμός στοίχισε τελικά στον Καποδίστρια και την ίδια του τη ζωή, αφού κατά τη διάρκεια των εκατοντάδων χρόνων υποδούλωσης της Ελλάδας στην Οθωμανική Αυτοκρατορία είχαν δημιουργηθεί ενδογενείς κοινότητες στις οποίες οι τοπάρχες είχαν ισχυρό λόγο. Αυτοί, τώρα, με τις μεταρρυθμίσεις του Ι. Καποδίστρια έρχονταν σε έντονη αντιπαράθεση μαζί του (Κοντογιώργης, 1982, σελ.22). Ο Ψυχοπαίδης (1982, σελ. 15-16) αναφέρεται σε μία προσπάθεια του Καποδίστρια για την οικοδόμηση ενός αστικού τύπου κράτους «εκ των άνω» δημιουργώντας έτσι μία τοπική αυτοδιοίκηση που αποτέλεσε προέκταση της κεντρικής εξουσίας, συνέχισε τον παραδοσιακό μηχανισμό των πελατειακών σχέσεων και περιόρισε την αυτόνομη ανάπτυξη διαφόρων περιοχών συνεχίζοντας σε αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης και εξάπλωσης έως και τα πρώτα μεταπολιτευτικά χρόνια (1974).

Ωστόσο, μετά το 1974 αρχίζει να δημιουργείται ένα τοπίο που ζητά τη μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και την αποκέντρωση αυτής για την διευκόλυνση της όποιας αναπτυξιακής διαδικασίας. Οι κοινοβουλευτικές διαδικασίες ανοίγουν με επάνοδο των δημοτικών και κοινοτικών εκλογών γεγονός που οδηγεί και στην έντονη κομματική χρησιμοποίηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης για διαμαρτυρία απέναντι σε κυβερνητικές πολιτικές (Χριστοφιλοπούλου, 1998). Η περίοδος που ακολουθεί μετά το 1981 στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από το κλίμα αλλαγών σε πολλούς τομείς μεταξύ των οποίων και η ενεργοποίηση του άρθρου 102 του Συντάγματος για την ενεργοποίηση της αποκέντρωσης των Ο.Τ.Α. Το γεγονός αυτό επιτάσσει και η συμμετοχή της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα ως πλήρες και αναγνωρισμένο μέλος, το οποίο χρειάζεται να εκσυγχρονιστεί και να προσαρμοστεί στην συγκρότηση τοπικών και περιφερειακών θεσμών αντίστοιχων με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Ανδρικοπούλου, 1990, σελ. 310-315).

Έτσι, η τοπική ανάπτυξη προβάλλει ως αναγκαιότητα για την ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη, ενώ λόγος γίνεται για τον δημοκρατικό προγραμματισμό και την λαϊκή συμμετοχή στην τοπική αυτοδιοίκηση, για τόνωση της τοπικής ανάπτυξης και ενίσχυση του ρόλου του «τοπικού κράτους». Προωθείται, επίσης, η ενεργητική συμβολή του τοπικού επιπέδου στη διαχείριση των οικονομικών πόρων με αύξηση των αποκεντρωμένων δημοσίων επενδύσεων, έμφαση στην κατάρτιση του προσωπικού, αλλά και στην διαχείριση και υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων

από τοπικούς θεσμούς. Μια σειρά από νόμους επιδιώκουν να φέρουν ένα νέο τοπίο αλλαγής στους Ο.Τ.Α. Ειδικότερα, ο Νόμος 1235/1982 αποσκοπεί στην πραγματοποίηση της δευτεροβάθμιας αυτοδιοίκησης και αναβιώνει τον θεσμό των Νομαρχιακών Συμβουλίων του 1955, ενώ ο Νόμος 1270/82 προωθεί τη δημοτική αποκέντρωση. Ακόμα, το Π.Δ. 22/1982 καταργεί τον έλεγχο της σκοπιμότητας στις αποφάσεις των δημοτικών και κοινοτικών συμβουλίων, ενώ, τέλος, με τον Νόμο 1416/84 κατοχυρώνεται η διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ. Οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις, αν και σημαντικές, δεν συνοδεύτηκαν από βαθύ δομικό εκσυγχρονισμό, ενώ πολλές φορές διευκόλυναν και την έλλειψη διαφάνειας, αλλά και την αναπαραγωγή προνομίων διαφόρων κοινωνικών και επαγγελματικών κατηγοριών και αντίστοιχες κοινωνικές ανισότητες (Ψυχοπαίδης & Γετίμης, 1989, σελ. 166).

Επίσης, ο Ν. 2218/94, για την ίδρυση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και την τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια, αποτέλεσε το νέο θεσμικό πλαίσιο με βάση το οποίο άλλαζε το διοικητικό σύστημα της χώρας μαζί με την δομή, τις αρμοδιότητες και τη λειτουργία της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Όμως, η πολυδιάσπαση της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης σε δημογραφικά και οικονομικά καχεκτικές κοινότητες και σε μεγάλο ποσοστό μικρών δήμων αποτέλεσε τροχοπέδη για την άσκηση της αναπτυξιακής και διοικητικής αποστολής του θεσμού με αποτέλεσμα την ίδρυση ενός μεγάλου αριθμού νομικών προσώπων από το κράτος που αναλάμβανε την κάλυψη των αδυναμιών της αυτοδιοίκησης, την διόγκωση του δημόσιου τομέα και την αύξηση της γραφειοκρατίας (Χριστάκος, 2006, σελ.55).

Η εφαρμογή του προγράμματος «Καποδίστριας» στόχευε στον περιορισμό των ανωτέρω δυσκολιών μέσα από συνενώσεις στο πρότυπο της διοίκησης περιφερειακών και τοπικών θεσμών που ασκούνταν σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το σχέδιο "Καποδίστριας" προωθήθηκε μετά από μία δεκαπενταετία αναποτελεσματικών εθελοντικών συνενώσεων. Το ζήτημα της πολυδιάσπασης των Ο.Τ.Α. ήταν ζήτημα ιδιαίτερης σημασίας που όφειλε να αντιμετωπισθεί. Επίσης, το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006 (Γ'ΚΠΣ) αποτέλεσε το μεγαλύτερο αναπτυξιακό πρόγραμμα της χώρας. Υπήρξε το προϊόν της συμφωνίας στην οποία κατέληξαν η Ελληνική Κυβέρνηση και οι Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις κοινοτικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα το χρονικό διάστημα 2000-2006. Προέβλεπε, μεταξύ άλλων, και την

ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αλλά και της απασχόλησης καθώς και την κοινωνία της πληροφορίας με παρεμβάσεις σε τομείς που αφορούν και την δημόσια διοίκηση με σκοπό η χώρα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του διεθνούς και ευρωπαϊκού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (www-hellaskps.gr).

Ωστόσο, μέχρι σήμερα γίνεται σαφές ότι η έλλειψη ιδίων πόρων και η πλήρης εξάρτηση από κρατικές ή κοινοτικές επιχορηγήσεις δεν μπορεί να επιτρέψει στους Ο.Τ.Α. την ανάπτυξη, αλλά και την προώθηση σημαντικών αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα η οικονομική αυτοδυναμία να αποτελεί το κυρίαρχο αίτημα των τοπικών αυτοδιοικήσεων ιδιαίτερα στις μέρες μας. Παράλληλα, είναι επιτακτική η αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων και η ανάγκη να εκλείψουν οι επικαλύψεις που ταλανίζουν την τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση από την εποχή της ίδρυσης του ελληνικού κράτους (Χριστάκος, 2006, σελ.69, 87).

1.3 Οργάνωση και Λειτουργία των Δήμων: Η περίπτωση του Δήμου Αθηναίων

Σύμφωνα με το Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως με θέμα την απόφαση για Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής (αριθμός 81381/30555, τεύχος 2^ο, 28 Νοεμβρίου 2016), αποφασίζεται η οργάνωση και λειτουργία για το Γραφείο Νομικών Προσώπων και Δημοτικών Επιχειρήσεων του Δήμου. Έτσι, αναφορικά με τον Δήμο Αθηναίων, το αρμόδιο γραφείο έχει την ευθύνη της επικοινωνίας με τα Νομικά Πρόσωπα και τις Δημοτικές Επιχειρήσεις του Δήμου, σε σχέση με το νομοθετικό τους πλαίσιο. Επίσης, μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι να αρχειοθετεί τα καταστατικά, τους Νόμους που διέπουν τη λειτουργία τους, τις αποφάσεις που αφορούν τη σύνθεση των Διοικητικών Συμβουλίων τους καθώς και τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου που τα αφορά. Ακόμα, το Γραφείο Νομικών Προσώπων συγκεντρώνει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία οικονομικής και διοικητικής λειτουργίας των Νομικών Προσώπων και Δημοτικών Επιχειρήσεων, προκειμένου να υπάρχει συνεχής και επίκαιρη πληροφόρηση του Δημοτικού Συμβουλίου και της Διοίκησης.

Συμπληρωματικά, στο σχετικό οργανόγραμμα του Δήμου φαίνεται ότι το Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου υπάγεται στη Νομική Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων, ενώ ως προς τα τυπικά προσόντα πρόσληψης και εργασίας υπαλλήλων στο τμήμα

αυτό προβλέπεται αυτοί να είναι απόφοιτοι τμήματος Διοίκησης ή Διοίκησης και Οικονομίας ή Καθηγητικής Σχολής Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης ή τμήματος Διοίκησης ή Διοίκησης και Λογιστικής Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

1.4 Νομική Υπηρεσία: Ρόλος και Αρμοδιότητες

Η Νομική Διεύθυνση του Δήμου διευθύνεται από τον Νομικό Σύμβουλο, ο οποίος προϊστάται των επί μέρους τμημάτων του Δικαστικού και της Γραμματείας και Αρχείου (Ιστοσελίδα του Δήμου Αθηναίων, <https://www.cityofathens.gr/organotiki-domi-dimoy-athinaion/dimarxos/nomiki-dieythynsi>)

Ειδικότερα, ο Νομικός Σύμβουλος έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα να χρεώνει και να αναθέτει τις εντολές χειρισμού των υποθέσεων στους Δικηγόρους της Νομικής Διεύθυνσης, να δίδει κατευθύνσεις για την αντιμετώπιση τους και έχει την αρμοδιότητα του γενικού συντονισμού του έργου της. Οι υπηρετούντες στην Νομική Διεύθυνση Δικηγόροι, αναλαμβάνουν γνωμοδοτήσεις, την μελέτη ή την διεκπεραίωση των υποθέσεων εκείνων που τους αναθέτει ο Προϊστάμενος της Νομικής Διεύθυνσης, τον οποίο υποχρεούνται να τηρούν ενήμερο σε κάθε στάδιο χειρισμού. Μέσω αυτού στη συνέχεια ενημερώνεται η Διοίκηση και οι οικείες Υπηρεσίες του Δήμου.

Πιο αναλυτικά, η Νομική Διεύθυνση αποτελείται από τα εξής γραφεία:

α. Δικαστικό Τμήμα

β. Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου

α. Δικαστικό τμήμα

Με τους Δικηγόρους που το απαρτίζουν, παρέχει την νομική υποστήριξη στην Διοίκηση και στις οικείες Υπηρεσίες του Δήμου, σε κάθε δικαστική ή εξώδικη υπόθεση για την οποία ζητείται τέτοια υποστήριξη, προς το συμφέρον του Δήμου και ενδεικτικά:

- Για την σύνταξη γνωμοδοτήσεων, σχετικά με αμφισβητούμενα περί την εφαρμογή νομοθεσίας νομικά ζητήματα.
- Σε υποθέσεις που έχουν σχέση με την εφαρμογή της νομοθεσίας των απαλλοτριώσεων, κήρυξη απαλλοτριώσεων, καθορισμού προσωρινής τιμής μονάδος,

οριστικής τιμής μονάδος, αναγνώρισης δικαιούχων, συντέλεση απαλλοτριώσεων, γνωμοδοτήσεις κ.λπ.

- Υποθέσεις Δημοτικής περιουσίας - Μισθώσεων.
- Διεκδικητικές αγωγές, συμβάσεις καταστημάτων, καταγγελίες συμβάσεων, αναπροσαρμογές μισθώσεων, εξώσεις και εκτέλεση αποφάσεων, καθώς και σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Φορολογικές - Διοικητικές Υποθέσεις. Διαφορές που προκύπτουν εκ της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας περί προσόδων Δήμων και Κοινοτήτων, οι υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της περί εισπράξεως των ως άνω εσόδων νομοθεσίας, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Ποινικές και Πειθαρχικές υποθέσεις. Ενδεικτικά, όλες οι ποινικές υποθέσεις, οι πειθαρχικές υποθέσεις του εν γένει υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού του Δήμου, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Διακηρύξεων Διαγωνισμών, Νομιμοποιήσεων-Συμβάσεων, Επιλύσεων Διαφορών εκ Διακηρύξεων, Διαγωνισμών και Συμβάσεων.
- Οι υποθέσεις που αφορούν τον έλεγχο των διακηρύξεων των διαγωνισμών που συντάσσουν οι αρμόδιες υπηρεσίες καθώς και τον έλεγχο της νομιμοποίησης των συμβαλλομένων με τον Δήμο και του ουσιαστικού περιεχομένου των συμβάσεων προμηθειών, έργων, υπηρεσιών, μελετών κ.λπ., που συντάσσουν οι αρμόδιες καθ' ύλη υπηρεσίες του Δήμου. Η επίλυση των διαφορών που αναφύονται από την μη τήρηση των όρων των συμβάσεων αυτών ως και των διαφορών που ανακύπτουν από την μη τήρηση των όρων του διαγωνισμού.
- Οι διαφορές από Πολεοδομικές υποθέσεις και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Εργατικές Διαφορές. Ενδεικτικά, υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας και υπάγονται στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Υποθέσεις χορήγησης και ανάκλησης αδειών καταστημάτων και θεαμάτων. Εδώ υπάγονται υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, (Αδειών λειτουργίας καταστημάτων κ.λπ.), η νομική Δικαστική ή εξώδικη υποστήριξη των υποθέσεων αυτών, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.
- Έχει την ευθύνη υπεράσπισης των υπαλλήλων του Δήμου ως και των αιρετών του για τις αστικές, πειθαρχικές και ποινικές τους υποθέσεις που σχετίζονται καθαρά με τις ευθύνες τους ως υπάλληλοι ή αιρετοί του Δήμου.

β. Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου

- Παραλαμβάνει τα δικόγραφα και εξώδικα έγγραφα που στρέφονται κατά του Δήμου.
- Καταρτίζει δικαστικούς φακέλους μηχανογράφησης, αρχειοθέτησης, συσχετισμού και παράδοσης των εγγράφων και δικογραφιών στους Δικηγόρους.
- Διακινεί τα έγγραφα που απευθύνονται στη Νομική Διεύθυνση, ταξινομεί και διακινεί τις γνωμοδοτήσεις.
- Παραλαμβάνει και διακινεί για θεώρηση από τους Δικηγόρους τις συμβάσεις του Δήμου και αναλαμβάνει την αρχειοθέτησή τους καθώς και την επιμέλεια της Νομικής βιβλιοθήκης.

1.5 Τεκμηρίωση της ανάγκης για αξιολόγηση των αναγκών της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι οι υπηρεσίες που παρέχει η Νομική Υπηρεσία στον Δήμο να κοινοποιηθούν προς τα έξω αλλά και στις υπηρεσίες του Δήμου και να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η Νομική Υπηρεσία έχει μια ιδιαιτερότητα μέσα στο οργανόγραμμα του Δήμου. Αποτελείται από το Δικαστικό τμήμα που απαρτίζεται από δικηγόρους που χειρίζονται υποθέσεις του Δήμου σε συνεργασία με τον Νομικό Σύμβουλο του Δήμου, ο οποίος έχει διττή εξουσία – αρμοδιότητα: Είναι υπεύθυνος του Δικαστικού Τμήματος δηλαδή των δικηγόρων του Δήμου αλλά και του Τμήματος Γραμματείας & Αρχείου που αποτελείται από διοικητικούς υπαλλήλους.

Οι δικηγόροι προσλαμβάνονται με πάγια αντιμισθία και δεν είναι υπάλληλοι. Οι διοικητικοί υπάλληλοι μπορεί να είναι μόνιμοι, ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ή και με δικαστική απόφαση. Οι δικηγόροι παραλαμβάνουν τα έγγραφα που έρχονται μέσω της αλληλογραφίας από βιβλία πρωτοκόλλου που είναι ξεχωριστά για τον καθένα και υπογράφουν σε αυτά. Επίσης παραλαμβάνουν τα έγγραφα που επιδίδονται μέσω δικαστικού επιμελητή μέσω του βιβλίου δικογράφων, που είναι κοινό για όλους τους δικηγόρους, για τις υπάρχουσες δικογραφίες και μέσω του βιβλίου δικογράφων για τις νέες δικογραφίες. Συμβαίνει συχνά, επομένως, να χειρίζονται μια υπόθεση περισσότεροι από ένας δικηγόροι και να συνυπογράφουν στο σχετικό έγγραφο. Ένα επιπλέον στοιχείο είναι ότι στα έγγραφα των δικηγόρων δεν υπάρχει σχέδιο. Υπογράφουν οι δικηγόροι και ο Νομικός Σύμβουλος και το σχέδιο του εγγράφου τηρείται στο αρχείο του τμήματος Γραμματείας και Αρχείου της

Νομικής Υπηρεσίας και όχι στο Γενικό Πρωτόκολλο. Τέλος, τα έγγραφα διεκπεραιώνονται με τελικό υπογράφοντα τον Νομικό Σύμβουλο, τον οποίο δεν μπορεί να υποκαταστήσει άλλος δικηγόρος.

Η Νομική Υπηρεσία στηρίζεται στον συσχετισμό των εγγράφων και των δικαστικών εγγράφων. Οι διοικητικοί υπάλληλοι του τμήματος Γραμματείας & Αρχείου της Νομικής Υπηρεσίας καλούνται να καταχωρήσουν στον Η/Υ, στο υπάρχον πρόγραμμα της Νομικής, τα εισερχόμενα έγγραφα μέσω γενικού πρωτοκόλλου και τα επιδιδόμενα δικαστικά έγγραφα και έπειτα να τα καταγράψουν στα βιβλία πρωτοκόλλου, δικογράφων προκειμένου να παραληφθούν από τους δικηγόρους. Επίσης, οι υπάλληλοι τηρούν βιβλίο δικασίμων. Βγάζουν κάθε μήνα τις υπηρεσίες των δικηγόρων, ενώ κάνουν και την αρχειοθέτηση των εγγράφων και των δικογράφων.

Ήδη, καταφαίνεται από την ανωτέρω περιγραφή ότι ο τρόπος της οργάνωσης και της λειτουργίας της Νομικής Υπηρεσίας είναι διαφορετικός από τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου και αυτό προβάλλει ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις από την πλευρά των υπαλλήλων. Ένα αρχικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι είναι αυτό που αφορά στην προσαρμογή. Η συνειδητοποίηση του πώς λειτουργεί η υπηρεσία και για ποιο λόγο παίρνει αρκετό χρόνο και αυτό δημιουργεί εργασιακό στρες, ανασφάλεια, προβλήματα απόδοσης και παραγωγής στους διοικητικούς υπαλλήλους της υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση γίνεται στην θέση εργασίας και δεδομένου ότι οι μετακινήσεις των διοικητικών υπαλλήλων είναι συχνές η εκπαίδευση είναι ελλιπής. Εξαιτίας αυτού υπάρχει ανάγκη σφαιρικής γνώσης του αντικείμενου του τμήματος από όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους. Παρόλα αυτά, δεν γίνονται επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με το εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας, τα οποία θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες και να αυξήσουν, παράλληλα, τον βαθμό αυτεπάρκειάς τους.

Αναφορά χρειάζεται να γίνει ακόμα σε μία σειρά προβλημάτων που προκύπτουν για λόγους γραφειοκρατικών και τεχνοκρατικών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι υπάρχουν προβλήματα στην μηχανοργάνωση, στον τρόπο δηλαδή που καταχωρούνται τα δικαστικά έγγραφα και τα έγγραφα του πρωτοκόλλου. Επειδή το πρόγραμμα της Νομικής Υπηρεσίας στηρίζεται στον συσχετισμό εγγράφων και δικαστικών εγγράφων είναι πολύ σημαντικό να καταχωρούνται σωστά οι

ημερομηνίες σύνταξης και επίδοσης δικαστικών εγγράφων, οι αριθμοί αποφάσεων, τα ονόματα, οι οδοί, οι κλήσεις, τα πινάκια και ό,τι σχετικό βοηθά στον συσχετισμό και παραπέμπει στην υπόθεση.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι που το επίπεδο αλλά και το αντικείμενο των σπουδών τους δεν έχει συνήθως γνωστική συνάφεια με το αντικείμενο της Νομικής Υπηρεσίας δυσκολεύονται να ανταποκριθούν και να κατανοήσουν την σημαντικότητα κάποιων δικαστικών εγγράφων και την συνέπεια που μπορεί να έχει τυχόν καθυστέρηση ενημέρωσης του Νομικού Συμβούλου και των δικηγόρων. Επίσης, πολλές φορές καλούνται να διαβιβάσουν υπηρεσιακά σημειώματα σε οικονομικές κυρίως υπηρεσίες του Δήμου, σε υπηρεσίες που αφορούν επιβολή διοικητικών κυρώσεων σε καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και σε τεχνικές υπηρεσίες για πολεοδομικές παραβάσεις λόγω του κατεπείγοντος του θέματος για να λάβουν γνώσιν οι υπηρεσίες και αυτό αρκετές φορές είναι δύσκολο επειδή δεν είναι ξεκάθαρο ποια είναι τα έγγραφα που πρέπει να διαβιβάζονται άμεσα από την γραμματεία. Το ίδιο συμβαίνει και με τις επιδόσεις των δικογράφων. Υπάρχει απόφαση που ορίζει ποια δικαστικά έγγραφα οφείλει η γραμματεία να παραλαμβάνει. Ωστόσο υπάρχουν και περιπτώσεις εγγράφων που δεν ορίζονται και δημιουργούν πρόβλημα ως προς την αξιολόγηση της σημαντικότητάς τους με αποτέλεσμα είτε να μην παραλαμβάνονται είτε να παραλαμβάνονται ενώ δεν θα έπρεπε.

Εμφανίζονται ακόμα προβλήματα όσον αφορά στην εργονομία του χώρου. Για παράδειγμα, υπάρχει φωτοτυπικό μηχάνημα στο χώρο εργασίας. Επίσης, μεγάλο μέρος του αρχείου εγγράφων και δικογράφων βρίσκεται στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα το αρχείο να μην είναι ενοποιημένο και συνεχές ειδικά για τις δικογραφίες που αρχειοθετούνται ανά έτος και αριθμό δικογραφίας με συνέπεια να δημιουργείται δυσλειτουργία στην αναζήτηση.

Συμπληρωματικά, εκτός από το πρόβλημα της έλλειψης του χώρου αναφορά χρειάζεται να γίνει και σε συναφή προβλήματα και δυσκολίες υλικοτεχνικής υποδομής. Ειδικότερα, το scanner δεν μπορεί να μετατρέψει τα έγγραφα από PDF σε WORD, λειτουργία που είναι πολύ χρήσιμη για τους δικηγόρους. Στους Η/Υ των δικηγόρων δεν είναι εγκατεστημένο το πρόγραμμα της Νομικής με αποτέλεσμα να απευθύνονται συνέχεια στην γραμματεία για υποθέσεις που χειρίζονται.

Επομένως η Νομική Υπηρεσία μπορεί να αναβαθμισθεί εάν το τμήμα Γραμματείας & Αρχείου υποστηριχθεί αρχικά με ένα σωστό πρόγραμμα στον Η/Υ που θα συλλέγει όλα τα δεδομένα, θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες όσον αφορά τις υποθέσεις του δικαστικού τμήματος πχ θα δίνει το ιστορικό μιας υπόθεσης που χειρίζεται η Νομική Υπηρεσία, τις ενέργειες που έχουν γίνει είτε μέσω πρωτοκόλλου είτε μέσω επίδοσης δικαστικών εγγράφων, το δικηγόρο που χειρίζεται την υπόθεση, το χρόνο διεκπεραίωσης του εγγράφου από τον δικηγόρο, τότε το στέλνει προς υπογραφή στον Νομικό Σύμβουλο , τότε υπογράφεται από τον Νομικό Σύμβουλο, ποιο έγγραφο εκκρεμεί, από πού προέρχεται το έγγραφο - από υπηρεσία του Δήμου, από δημότη, από Γραμματείες Δικαστικών Υπηρεσιών (Πρωτοδικείο, Εφετείο, Συμβούλιο της Επικρατείας, Ελεγκτικό Συνέδριο), από δικαστικούς επιμελητές, από την Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΥΔΕ) - ,θα προσδιορίζεται το είδος του δικαστικού εγγράφου (δηλαδή εάν είναι κλήση, προσφυγή, αίτηση αναστολής, προσωρινή διαταγή, ασφαλιστικά μέτρα, εξώδικο), ο ορισμός της δικασίμου, θα έχει ενιαία μορφή διατύπωσης τουλάχιστον όσον αφορά τις δικογραφίες και θα υπάρχει εγκατεστημένο πρόγραμμα στους δικηγόρους ώστε να έχουν δυνατότητα πρόσβασης. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις συμβάσεις που ελέγχονται από δικηγόρους του Δήμου

Εμφανής από την παραπάνω περιγραφή και τις δυσκολίες είναι και η ανάγκη για την κατάλληλη επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων, την βελτίωση του εργασιακού τους χώρου, αλλά και του χώρου αρχειοθέτησης.

1.6 Έρευνες για επιμορφωτικές ανάγκες δημοσίων υπαλλήλων

Η έρευνα της Χατζευαγγέλου (2016) διερευνά τις επιμορφωτικές ανάγκες υπαλλήλων που εργάζονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών του Νομού Θράκης για να εντοπίσει τον βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, στάσεις και δεξιότητες ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στα καθήκοντά τους, αλλά και να εντοπίσει τις επιμορφωτικές τους ανάγκες όπως αυτές καθορίζονται από τους ίδιους. Παράλληλα, διαπιστώνονται τα κίνητρα τους για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα όπως και οι σχετικοί περιοριστικοί παράγοντες. Συνοψίζοντας τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας, μπορεί καταρχάς να αναφερθεί το πολύ καλό επίπεδο της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων όσον αφορά τις γνώσεις στάσεις και δεξιότητες που κατέχουν. Επίσης, αξιοσημείωτες είναι οι

σοβαρές ελλείψεις σε θέματα χειρισμού της Ηλεκτρονικής Θυρίδας (ψηφιοποίηση εγγράφου, επικύρωση ηλεκτρονικού εγγράφου) αλλά και η επιθυμία παρακολούθησης επιμορφωτικού σεμιναρίου στο αντικείμενο αυτό. Ως σημαντικότερο περιοριστικό παράγοντα για την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων οι συμμετέχοντες θεωρούν τη γεωγραφική απόσταση, ενώ ως βασικό κίνητρο συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα επιλέγουν την αντιμετώπιση των εργασιακών αναγκών των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ερευνήτρια προτείνει τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της έρευνας να χρησιμοποιηθούν από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για να αναθεωρήσει τον προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους στα Κέντρα Εξυπηρέτησης πολιτών αλλά και από άλλους φορείς εκπαίδευσης ενηλίκων που υλοποιούν παρόμοια προγράμματα επιμόρφωσης για άλλες ομάδες εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε παλαιότερη έρευνα των Πασσά και Τσέκου (2004) με θέμα την επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων με αντίστοιχη καταγραφή της ευρωπαϊκής και της ελληνικής εμπειρίας, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρηματοδότηση του Ινστιτούτου Εργασίας (INE), διαπιστώνεται ότι η εμπλοκή της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΥΠΕΣΔΔΑ) σε θέματα σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής είναι περιορισμένη μολονότι είναι κυρίως υπεύθυνη νομοθετικά (2527/1997/ΦΕΚ. Α206, 3200/2003) για τις εκπαιδευτικές δράσεις στην ελληνική διοίκηση, ενώ πρόκειται για μία ολιγοπρόσωπη μονάδα που στην πράξη διεκπεραιώνει τα θέματα που αφορούν τις πάσης φύσεως διοικητικές πράξεις που αφορούν το ΕΚΔΔ όπως για παράδειγμα είναι:

- νομοθετικές διατάξεις που τροποποιούν και συμπληρώνουν το θεσμικό πλαίσιο,
- ατομικές πράξεις υπό μορφή υπουργικών αποφάσεων που αφορούν αποσπάσεις επιστημονικού και διοικητικού προσωπικού,
- πράξεις που αφορούν την προκήρυξη των διαγωνισμών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης καθώς και την τοποθέτηση-διορισμό των αποφοίτων κλπ.

Έτσι, επί σειρά ετών η Διεύθυνση αποστέλλει έγγραφα προς όλες τις υπηρεσίες προκειμένου να καταγράψει τις εκπαιδευτικές δράσεις που οργανώνουν για το προσωπικό τους περιοριζόμενη, ωστόσο, στο θέμα των σεμιναρίων, τον τόπο διεξαγωγής, τον φορέα υλοποίησης και τον φορέα χρηματοδότησης, όπως και το κόστος του προγράμματος και χωρίς να συνδέονται τα στοιχεία αυτά με το περιεχόμενο της εργασίας και τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του προς εκπαίδευση δυναμικού. Ως συνέπεια, η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών δεν πραγματοποιούνταν με κάποιο συστηματικό τρόπο, ενώ οι σχετικές εξελίξεις στις λοιπές χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρακολουθούνταν εκ του σύνεγγυς και με αφορμή την εμπλοκή της αρμόδιας Διεύθυνσης στις εργασίες του διευρωπαϊκού συντονισμού των πολιτικών για τη δημόσια διοίκηση.

Το 2012 και εν μέσω της οικονομικής κρίσης πραγματοποιείται ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων ηλικίας 30 – 45 ετών και άνω στην Ελλάδα με την χρηματοδότηση και υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στα πλαίσια Προγράμματος δια βίου Μάθησης. Η έρευνα αποτελεί μέρος ενός διεθνούς σχεδίου που αφορά τους οργανισμούς-εταίρους από οκτώ ευρωπαϊκές χώρες με σκοπό τη διεθνή μεταφορά της καινοτομίας στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης για τα άτομα με εκτενή επαγγελματική εμπειρία που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Η έρευνα διεξάγεται σε όλες τις χώρες με πανομοιότυπη δομή και περιλαμβάνει εκτεταμένη αξιολόγηση για κάθε χώρα, η οποία παρουσιάζεται με εκτενή αναφορά σε μία τελική έκθεση που κύριο στόχο έχει να περιγράψει την κατάσταση των έμπειρων εργαζομένων και των νέων πτυχιούχων στον τομέα της εκπαίδευσης και της συνεργασίας μεταξύ των γενεών στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερους στόχους αποτελούν τα παραδείγματα αναγνώρισης των ορθών πρακτικών για την εφαρμογή στις ανάγκες της κατάρτισης και της συνεργασίας των γενεών.

Η ανωτέρω έρευνα διαπιστώνει αναφορικά με τον Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η οποία ενδιαφέρει κυρίως και την παρούσα μελέτη, την επιτάχυνση της υποχώρησης της απασχόλησης στη διάρκεια των ετών 2010-2012, η οποία αντανακλά και τις αυξημένες αποχωρήσεις μισθωτών από το δημόσιο τομέα. Στα νέα αυτά δεδομένα συντείνει όχι μόνο η αύξηση του αριθμού των συνταξιοδοτήσεων και η ελαχιστοποίηση των νέων προσλήψεων, αλλά και ο ρόλος

του προγράμματος «Καλλικράτης», όπου στην ουσία πρόκειται για την αναγκαστική συνένωση των υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους, τις συγχωνεύσεις και καταργήσεις δημόσιων φορέων, σχολείων και νοσοκομείων. Πράγματι με το νόμο 3852/2010 θεσπίζεται το πρόγραμμα Καλλικράτης που επακριβώς ονομάστηκε «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» με τον οποίο και μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας το 2011. Με το πρόγραμμα αυτό μειώνεται ο αριθμός των δήμων και των νομικών τους προσώπων κατά περίπου 2/3, ενώ μεταξύ άλλων μέτρων, πραγματοποιείται ανακατανομή των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων κάθε βαθμού (<http://kallikratis.ypes.gr>).

Αρκετές έρευνες αποσπασματικά καταδεικνύουν τις επιμορφωτικές ανάγκες των ίδιων των υπαλλήλων σε διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Καραστεργίου, Παπασταμάτη και Πάντα (2013) για τις απόψεις των υπαλλήλων εργαζομένων στον ΟΠΕΚΕΠΕ της Περιφερειακής Διεύθυνσης Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες, σύμφωνα με τις δικές τους αυτοαναφορές και εκτιμήσεις, διαπιστώνεται ότι υπάρχει μεγάλη ανάγκη επιμόρφωσης των υπαλλήλων προκειμένου να αντεπεξέλθουν ικανοποιητικά στην εργασία τους και στα νέα αντικείμενα εργασίας που αναλαμβάνει ο Ο.Π.Ε.Κ.Ε.Π.Ε., ενώ η θεματική ενότητα στην οποία οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν ανάγκη να παρακολουθήσουν κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα για την καλύτερη άσκηση των καθηκόντων τους αφορά θέματα νομοθεσίας και κανονισμών. Ακόμα, η έρευνα των Αδαμακοπούλου και Δημητρουλάκη (2013) διερευνά τις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων σε τρεις επιχειρήσεις του Δήμου Ηρακλείου Κρήτης (ΔΗΚΕΗ, ΔΕΠΤΑΗ, ΔΕΥΑΗ) όπου οι υπάλληλοι υπηρετούν με συμβάσεις είτε αορίστου είτε ορισμένου χρόνου και αναφέρεται ως πιο σχετική με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, αφού αφορά εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Οι ερευνήτριες διαπιστώνουν την πραγματοποίηση εισαγωγικής επιμόρφωσης σε νέους εργαζόμενους από το ήδη υπάρχον προσωπικό πάνω στη θέση εργασίας τους μέσω της μεθόδου επίδειξης, κυρίως, αλλά και με εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, μέσω πρακτικής άσκησης, μέσω εναλλαγής σε θέσεις εργασίας, αλλά και με τη μέθοδο του εμπλουτισμού της θέσης εργασίας. Ακόμα, στις δύο από τις τρεις δημοτικές επιχειρήσεις φαίνεται να πραγματοποιείται συνεχιζόμενη εκπαίδευση με σεμινάρια κατά μέσο όρο τρεις με τέσσερις φορές ετησίως, ενώ στην 3^η δημοτική επιχείρηση οι

εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν γίνεται κανένα σεμινάριο. Συνολικά, διαπιστώθηκε η ανάγκη συχνότερης επιμόρφωσης λόγω των εργασιών που έχουν τα κατά τομείς τμήματα, ενώ για λόγους οικονομικούς αναφέρθηκε η έλλειψη συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ως προς την διεξαγωγή προγραμμάτων επιμόρφωσης επειδή οι εν λόγω δημοτικές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να υποστηρίξουν χρηματοδοτικά τα επιδοτούμενα προγράμματα. Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι αποτίμησαν ως θετική την συμμετοχή τους σε όποιες επιμορφώσεις έχουν παρακολουθήσει κατά το παρελθόν διότι θεωρούν ότι μέσω αυτών αυξάνουν την απόδοσή τους γεγονός που έχει θετικές συνέπειες όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για τις δημοτικές επιχειρήσεις (Αδαμακοπούλου και Δημητρουλάκη, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1 Εκπαίδευση Ενηλίκων : στόχοι, χαρακτηριστικά και εξέλιξη

Η εκπαίδευση ενηλίκων αποτελεί ένα σύνθετο επιστημονικό πεδίο καθώς πρέπει να προσαρμόσει τα χαρακτηριστικά της μαθησιακής διαδικασίας και της διδασκαλίας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων (Κόκκος, 2005). Ο Rogers (1999), κύριος εισηγητής της εκπαίδευσης ενηλίκων, αναφέρεται στον όρο του «ενήλικα» ως μια σειρά από έννοιες, ενώ ο Knowles (1998), εισηγητής του όρου της «ανδραγωγικής» έναντι της παιδαγωγικής για την συμπερίληψη και των ενηλίκων σε διαδικασίες αγωγής, υπογράμμισε ως κύριο διαφοροποιητικό χαρακτηριστικό του ενήλικα από το παιδί την ωριμότητα, η οποία αντιμετωπίζεται ως ένα ιδανικό που επιδιώκεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Χαρακτηριστικά όπως η αυτονομία, η ενεργητικότητα, η ανάπτυξη υπευθυνότητας, το ευρύ φάσμα ενδιαφερόντων και οι διαφορετικές ικανότητες, αλλά και ο ορθολογισμός και η αυτογνωσία, η αυτο-αποδοχή και η ανοχή απέναντι σε διαφορετικές όψεις της πραγματικότητας είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά που η εκπαίδευση ενηλίκων προσπαθεί να αξιοποιήσει στον ενήλικα και τα οποία τον διαφοροποιούν ουσιαστικά από ένα παιδί (Rogers, 1999).

Παράλληλα, σημαντική θέση στην εκπαίδευση ενηλίκων κατέχει το συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο κάθε εκπαιδευόμενος καθώς και τα βιώματα που οι εκπαιδευόμενοι συνολικά φέρουν στη διαδικασία της μάθησης. Τα στοιχεία αυτά επιδιώκει να αξιοποιήσει στο έπακρο ο εκπαιδευτής ενηλίκων σε συνδυασμό με το ανάλογο εκπαιδευτικό υλικό (Παπασταμάτης, 2010).

Ειδικότερα, η σημασία της διεργασίας των εμπειριών στην εκπαίδευση αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά με παραδείγματα και τεκμηριωμένες θέσεις στο έργο του John Dewey (1938) μεγάλου Αμερικανού παιδαγωγού που πρότεινε τη μάθηση μέσα από τη δράση (“learning by doing”) έναντι της μονομερούς διανοητικής προσέγγισης των γνώσεων. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 ιδιαίτερες αναφορές γίνονται στον «κύκλο της μάθησης» που ξεκινά από την εμπειρία, συνεχίζεται με το στοχασμό επάνω στην εμπειρία και αργότερα, οδηγεί σε δράση για να μετατραπεί και

εκείνη με τη σειρά της σε συγκεκριμένη εμπειρία για περαιτέρω επεξεργασία στο επόμενο στάδιο του κύκλου.

Καθώς οι νέες αυτές θεωρήσεις της μάθησης αξιοποιούνται στην εκπαίδευση ενηλίκων ο Rogers (1999) εστιάζει περισσότερο τη μελέτη του πάνω στην εκτίμηση της εμπειρίας των άλλων μελών μιας βιωματικής ομάδας, της σημασίας, δηλαδή, που έχει για τη μάθηση σε ατομικό επίπεδο η εμπειρία που παρουσιάζεται υπό το πρίσμα κάποιου άλλου. Ο κύκλος της μάθησης σταδιακά εμπλουτίζεται με τις ιδέες του Jarvis (2004) για την παράλληλη εκτίμηση του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος μέσα από το οποίο η μάθηση κάθε φορά προέρχεται. Έτσι, όλοι οι εκπαιδευόμενοι προτρέπονται να αναστοχάζονται πάνω στις εμπειρίες τους αλληλεπιδρώντας κάθε φορά με το περιβάλλον τους (Κόκκος, 2005).

Στον σύγχρονο κόσμο οι ραγδαίες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, οι πολιτικές και κοινωνικές ανακατατάξεις όπως και οι εκπαιδευτικές αλλαγές αυξάνουν την ανάγκη για εξειδίκευση του εργασιακού προσωπικού, ενώ η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί ανατροπές στο εμπόριο και στις θέσεις απασχόλησης (Βεργίδης & Καραλής, 2004). Παράλληλα, σε κοινωνικό επίπεδο μεγαλώνει η συγκέντρωση του πληθυσμού σε διάφορα αστικά κέντρα, αλλάζει ο ρόλος της γυναίκας όπως και η μορφή της οικογένειας. Επιπλέον, σε επίπεδο πολιτισμικό παρουσιάζεται έκρηξη των πληροφοριών και ταχύτατη μετάδοση αυτών μέσα σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τα προσωπικά ενδιαφέροντα και την αυτοπραγμάτωση μέσω της γνώσης. Τέλος, σε επίπεδο τεχνολογικό, αναδεικνύονται επιχειρηματικοί τομείς που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες, ενώ καινοτόμοι τομείς της πληροφορικής καθίσταται αναγκαίο να εφαρμόζονται σε υπηρεσίες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, παράλληλα, προωθείται ταχύτατα και αναπτύσσεται, ενώ η επικοινωνία αυτοματοποιείται (CEDEFOP, 2002, INE/ΓΣΕΕ, 2004).

Όλα αυτά τα δεδομένα δημιουργούν πίεση προς τις ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις για εκσυγχρονισμό και επιμόρφωση των υπαλλήλων τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του νέου οικονομικού και κοινωνικού τοπίου. Οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν και να αποδώσουν εργασιακά μέσα σε νέα επαγγελματικά πλαίσια, να αυξήσουν τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν τις

δεξιότητες τους προκειμένου να διατηρήσουν την εργασία τους ή να αναβαθμίσουν το επαγγελματικό τους επίπεδο (Ωρολογία, 2002).

Ως επακόλουθο των παραπάνω μεταβολών οι άνθρωποι αναζητούν νέα μορφωτικά εφόδια, τα οποία συνήθως δεν παρέχονται στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Άλλωστε, η ταχύτητα των αλλαγών που προαναφέρθηκαν καθιστά την ενημέρωση σε όλους τους τομείς απαραίτητη και υποχρεώνει στην ανάγκη της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Έτσι, όλο και περισσότερα άτομα ανεξαρτήτως ηλικίας, στρέφονται σε ασχολίες εκπαιδευτικού χαρακτήρα με στόχο την προσωπική ανάπτυξη, την επαγγελματική βελτίωση, την εργασιακή προώθηση και ανάκαμψη, την καλλιέργεια ενδιαφερόντων, την επαφή με την τέχνη κλπ. (Κόκκος, 2005). Ανάλογα, διευρύνουν και τις επιμορφωτικές τους ανάγκες όπως και τις προτεραιότητές τους δημιουργώντας σημαντικές προκλήσεις για την εκπαίδευση ενηλίκων, η οποία με τη σειρά της γίνεται αντικείμενο ενδιαφέροντος και μελέτης από πανεπιστημιακούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς κύκλους, ενώ όλο και περισσότερο εξειδικευμένα στελέχη της εκπαίδευσης απασχολούνται σε αυτήν και όλο και περισσότεροι απλοί πολίτες την αναζητούν στα πλαίσια των εκπαιδευτικών δομών της χώρας μας (Βεργίδης, 2001).

Άλλωστε, ήδη, από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας οι ελληνικές επιχειρησιακές έρευνες όπως και οι διεθνείς μετρήσεις εντοπίζουν το φαινόμενο μιας «κρίσιμης μάζας υπο-εκπαιδευμένων», οι οποίοι έχουν ανάγκη την επιμόρφωση ώστε να μην παραμένουν στην ανεργία, αλλά και να μην κοστίζουν στην ίδια τη χώρα τορπιλίζοντας τις προσπάθειες ανάπτυξης. Συνεπώς, αποτελεί διαχρονικά μία πάγια ανάγκη η μετεκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, ώστε να μην οδηγηθούν στο περιθώριο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής σημαντικές ομάδες του πληθυσμού (CEDEFOP, 2002).

Στην Ελλάδα, έως και τις μέρες μας η επιμόρφωση ενηλίκων «*δε συνιστά μόρφωμα εγγεγραμμένο στη συλλογική συνείδηση*» (Κόκκος, 2005: 23), αφού στο μεγαλύτερο βαθμό, η υλοποίησή της εξαρτάται από κοινοτικές προδιαγραφές και χρηματοδοτήσεις, αν και τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές του πεδίου επισημαίνουν μία ποσοτική επέκταση και ποιοτική αναβάθμιση του θεσμού της εκπαίδευσης / επιμόρφωσης ενηλίκων με «*σταδιακή καθιέρωσή του ως διακριτού πεδίου δραστηριοτήτων τόσο από την πλευρά των εκπαιδευόμενων όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτών*» (Καραλής, 2009:39).

Επιπλέον, η «*λειτουργιστική θεωρία*» της εκπαίδευσης ενηλίκων στην οποία τείνει η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βασισμένη στην θεωρία του Durkheim (1972), η οποία ερμηνεύει την κοινωνία ως ένα οργανικό σύστημα που λειτουργεί για το κοινό καλό, εστιάζει στο νόημα της εκπαίδευσης ως τρόπο κοινωνικής διαίονισης και αναπαραγωγής με κυρίαρχο θετικιστικό τρόπο, στην οικονομική ανάπτυξη μέσα σε ένα κλίμα ανταγωνισμού και παγκοσμιοποίησης και στην καλλιέργεια μιας εργασιακής ηθικής που σε συνδυασμό με την οικονομική ανάπτυξη θα επιδιώκει την καταπολέμηση των κοινωνικών προβλημάτων (Παπαγεωργίου, 2009: 309-310). Πρόκειται για μία λογική που ως ένα βαθμό εμφανίζεται περιοριστική ως προς την αποτίμηση προσωπικών αναγκών των επιμορφούμενων, αφού απασχολείται κυρίως με την ανάπτυξη χρηστικών δεξιοτήτων και την συνεχή ανανέωση των γνώσεων, ενώ σε πρακτικό επίπεδο καταλήγει σε έναν εξωτερικό σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων. Κατά τον ίδιο τρόπο, δηλαδή, έξωθεν, καθορίζεται και η σκοποθεσία της επιμόρφωσης, η οποία προκύπτει από την διερεύνηση των αναγκών των κοινωνικο-οικονομικών δομών περισσότερο παρά των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων. Αντίστοιχα, η αξιολόγηση των προγραμμάτων ολοκληρώνεται μέσα από το βαθμό που οι αρχικοί αυτοί στόχοι έχουν ικανοποιηθεί.

Στον αντίποδα, η «*γενική προσέγγιση της εκπαίδευσης ενηλίκων*» αποβλέπει σε μια περισσότερο δημοκρατική και συνεκτική κοινωνία και θέτει στόχους «*υψηλότερου επιπέδου*» που αποβλέπουν στην ολιστική καλλιέργεια των ατόμων ώστε να ανταποκριθούν σε ανώτερες εμπειρίες και δραστηριότητες. Μάλιστα, οι μορφές αξιολόγησης βασίζονται κυρίως στην αυτο-αξιολόγηση και είναι άτυπες, ενώ ενδιαφέρει περισσότερο η συνδιαλλαγή του εκπαιδευόμενου με τη γνώση και η θεμελιώδης κατανόησή της (Παπαγεωργίου, 2009).

Συμπληρωματικά, η «*προσωποκεντρική θεωρία*» για την εκπαίδευση ενηλίκων επηρεασμένη από την επιστημολογία του Dewey (1966), δίνει έμφαση στην εκπαίδευση ενηλίκων ως μια δυναμική, εμπυχωτική εκπαίδευση που θα στοχεύει κυρίως στις ατομικές ανάγκες, επιθυμίες και εμπειρίες των εκπαιδευόμενων, ενώ οι μέθοδοι της εκπαίδευσης αυτής εμπλουτίζονται μέσα από τον συνδιαμορφωτικό διάλογο, την εργασία σε ομάδες, τα παιχνίδια ρόλων και την βιωματική μάθηση, γενικότερα (Παπαγεωργίου, 2009: 311-312).

Στην εξέλιξή της, η «κριτική προσέγγιση» στην εκπαίδευση ενηλίκων αντιμετωπίζει το άτομο ως κοινωνικό ον που ενδιαφέρεται να κατανοήσει και να ζήσει μέσα σε μία διαρκώς μεταβαλλόμενη κοινωνική πραγματικότητα και τονίζει την αξία του στοχαστικού διαλόγου και της συναισθηματικής νοημοσύνης όσον αφορά στην απόκτηση της γνώσης, ενώ σε πρακτικό επίπεδο εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων και στην αποκωδικοποίηση (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011: 18).

Η επαναφορά στην εκπαίδευση ενηλίκων της αξίας του ατόμου και της αυτοπραγμάτωσης και αυτο-ολοκλήρωσής του, όπως αυτή προβάλλεται και στη θεωρία του Maslow (1954), νοηματοδοτεί εκ νέου τη σύγχρονη εκπαίδευση ενηλίκων και όλες τις προσπάθειες διερεύνησης και αποτίμησης των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών. Συμπληρωματικά, ωστόσο, η δημόσια διοίκηση, ως επιστημονικό πεδίο, ενδιαφέρεται για την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων με σκοπό την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας παρά σε επίπεδο ατομοκεντρικό. Έτσι, θα υποστήριζε κανείς ότι από τις δύο διαφορετικές αυτές αφετηρίες ξεκινά η ανίχνευση και ο πολιτικός σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση και στην αυτοδιοίκηση (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:18).

2.2 Συνεχιζόμενη εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση στην Εκπαίδευση Ενηλίκων

Με τον όρο «εκπαίδευση» νοείται «η συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια την οποία αναλαμβάνουν κρατικοί ή μη φορείς και ιδρύματα προκειμένου να εξασφαλίσουν στους αποδέκτες τα αγαθά της αγωγής» (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:10). Σύμφωνα με τον Jarvis (2004) η μάθηση και η εκπαίδευση αποτελούν θεμελιωδώς διαφορετικές έννοιες, αφού η μάθηση «είναι μια σύνθετη διαδικασία που η διάρκειά της σχετίζεται με τη διάρκεια ολόκληρης της ζωής του ανθρώπου» (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:10). Η ταχύτητα εμφάνισης αλλαγών στην κοινωνία καθιστά αναγκαίο για τα μέλη της να εξακολουθούν να μαθαίνουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους προκειμένου να παραμένουν μέλη της κοινωνίας αυτής. Αντίθετα, η εκπαίδευση, στην τυπική της μορφή αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα που οργανώνεται από κάποιο φορέα ή ίδρυμα, ενώ στην άτυπη μορφή της μπορεί να οργανωθεί και εκτός εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, για παράδειγμα, στο χώρο εργασίας.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι «η ανάπτυξη νέων ταυτοτήτων, η διερεύνηση νέων τρόπων ύπαρξης, πέρα από τους ήδη υπάρχοντες. Η εκπαίδευση δεν είναι απλώς και μόνο διαμορφωτική αλλά μετασχηματιστική διαδικασία» (Παπασταμάτης, 2010:21). Υπό την έννοια αυτή, δηλαδή ως μετασχηματίζουσα μάθηση, η εκπαίδευση προσεγγίζεται στο πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων επιδιώκοντας τρεις κύριους στόχους: τη δημοκρατική ισότητα, την κοινωνική κινητικότητα και την κοινωνική αποτελεσματικότητα (Labaree, 1997 οπ. αναφ. στο Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:9).

Πιο συγκεκριμένα, το πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων συνήθως προσδιορίζεται μέσα από την νοηματοδότηση του όρου *ενήλικος* ή *ενήλικας* με συνηθέστερο κριτήριο την ηλικία. Ωστόσο, ο όρος *ενήλικος* προσδιορίζεται όχι μόνο ηλικιακά, αλλά και από το βαθμό της κατακτηθείσας ωριμότητας που έρχεται με την ολοκλήρωση της σωματικής και νοητικής ανάπτυξης του ατόμου. Πολλοί διαφορετικοί όροι έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να προσδιορίσουν την εκπαίδευση ενηλίκων όπως για παράδειγμα, «*εναλλασσόμενη εκπαίδευση*», «*συνεχιζόμενη εκπαίδευση*», «*συνεχής εκπαίδευση*», «*επιμόρφωση και δια βίου μάθηση*» ή «*δια βίου εκπαίδευση*». Ακόμα, στις σύγχρονες δυτικές κοινωνίες, η εκπαίδευση ενηλίκων περιγράφεται μέσα από την κυρίαρχη ιδεολογία όπως είναι η «*θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου*», η «*ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων*», όροι που εστιάζουν στην ανάγκη για ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:11).

Το πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων επιδιώκει να προσεγγίσει ερμηνευτικά συγγενείς έννοιες αποδίδοντας σε αυτές έναν σαφή ορισμό. Έτσι, διεξοδική αναφορά παρατηρείται να γίνεται σε έννοιες όπως *συνεχιζόμενη εκπαίδευση*, *δια βίου εκπαίδευση*, *κατάρτιση* και *επιμόρφωση* με σκοπό κάθε φορά να δοθεί έμφαση στις διαφορετικές διαστάσεις της επιστήμης των ενηλίκων. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα ο Dewey (1916) θέτει τα πρώτα ίχνη της εκπαίδευσης ενηλίκων ότι η εκπαίδευση είναι ένα από τα σημαντικότερα θεμέλια μιας πλούσιας ζωής, το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικιακή φάση της. Ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων, ο Jarvis (2004), παρουσιάζει την εκπαίδευση ως μία ανθρωπιστική διαδικασία της οποίας η σημασία προσδιορίζεται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ διδασκόντων και διδασκόμενων, ενώ αμφισβητεί ως μη εκπαιδευτικές εκείνες τις μορφές μαθησιακής

διεργασίας που τα ανωτέρω υψηλά ιδανικά της ποιοτικής αλληλεπίδρασης δεν είναι έκδηλα.

Αντίστοιχα, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση προσδιορίζεται ως μία σειρά από μαθησιακές ευκαιρίες που είναι πιθανόν να αξιοποιηθούν μετά την ολοκλήρωση της πλήρους και υποχρεωτικής φοίτησης του ατόμου στο σχολείο. Για το λόγο αυτό αφορά ενήλικους εκπαιδευόμενους.

Επιπλέον, ο όρος «κατάρτιση» προσδιορίζεται, κυρίως, όχι από το χρονικό επίπεδο ή την ηλικία του ατόμου τη στιγμή που λαμβάνει χώρα, αλλά από το είδος της μάθησης που είναι εξειδικευμένη επιδιώκοντας συνεχή ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων απαραίτητων για τους απασχολούμενους προκειμένου να εκτελέσουν αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εργασία (Ραμματά, 2005). Αναφορικά με τη διάκριση ανάμεσα στις έννοιες εκπαίδευση και κατάρτιση, μολονότι συχνά χρησιμοποιούνται επάλληλα και αναμειγνύονται στη διδακτική πράξη, στην πραγματικότητα δεν είναι ταυτόσημες. Όπως αναφέρει ο Παπασταμάτης (2010:24) *«Η κατάρτιση αναφέρεται στη βελτίωση των επαγγελματικών και τεχνικών δραστηριοτήτων... Ο σκοπός είναι να αναπτυχθεί στους μαθητευόμενους καλύτερο επίπεδο συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας. Σχετίζεται κλειστά με τις ικανότητες και την προσδοκώμενη επίδοση, την οποία οι εργαζόμενοι οφείλουν να μεγιστοποιήσουν στην αγορά εργασίας».*

Παλαιότερες επίσημες πηγές όπως του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας προσδιορίζουν την κατάρτιση επίσης, ως εξειδικευμένη εκπαίδευση εκτός εκπαιδευτικού συστήματος που απευθύνεται σε εργαζόμενους ή ανέργους με σκοπό την εύρεση απασχόλησης (Χασάπης, 2000), ενώ και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η κατάρτιση παρουσιάζεται επίσημα ως όρος για να περιγράψει ένα τμήμα της επαγγελματικής εκπαίδευσης με σκοπό την απόκτηση ειδικών επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων ώστε ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει επιτυχώς επαγγελματική επάρκεια (CEDEFOP, 2002, 1996).

Καταληκτικά, η έννοια της επιμόρφωσης εμφανίζεται ως εμπλουτισμός γνώσεων που το άτομο απέκτησε στο τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα, αλλά και ως συστηματοποίηση και παράλληλη τεκμηρίωση των εμπειρικών γνώσεων του ατόμου (Βεργίδης, 1999). Ακόμα, αναφορές γίνονται στα πλαίσια της εκπαίδευσης ενηλίκων

στην έννοια της διαρκούς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού των εργασιακών οργανισμών που σχετίζονται με το επάγγελμα του ατόμου και παρέχονται άλλοτε από τον ίδιο τον εργοδότη και άλλοτε από εξωτερικό φορέα προκειμένου να υποστηρίξουν τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί σε νέα καθήκοντα ή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας (Βεργίδης, 2005).

Έτσι, σε μία προσπάθεια απόδοσης ενός λειτουργικού ορισμού για την επιμόρφωση με τον οποίο αυτή θα εννοείται και στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, η επιμόρφωση θα αποδιδόταν ως *«μία εκπαιδευτική διαδικασία που απευθύνεται σε ενήλικες εργαζόμενους»* –στην συγκεκριμένη περίπτωση, στη Νομική Υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων- *«και διαρκεί για σύντομο χρονικό διάστημα προκειμένου να καλύψει νέες απαιτήσεις της καθημερινής εργασίας για τις οποίες δεν επαρκούν οι γνώσεις ή δεξιότητες που αποκτήθηκαν στη διάρκεια της τυπικής εκπαίδευσης»*.

2.3. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «επιμορφωτικές ανάγκες»

Η έννοια της ανάγκης δεν είναι πάντα αποσαφηνισμένη, ενώ συχνά συγχέεται με παρεμφερείς έννοιες όπως αναγκαιότητα, επιθυμία ή ζήτηση. Περαιτέρω, η αναγκαιότητα είναι μία έννοια γενική που ενέχει τον κίνδυνο της αλόγιστης αποδοχής αναγκών, ενώ η επιθυμία παραπέμπει ως έννοια σε έναν υποκειμενισμό που δεν είναι πάντα δυνατόν να εκτιμηθεί ή να μετρηθεί με ακριβείς όρους. Τέλος, η έννοια της ζήτησης είναι μία έννοια κυρίως οικονομική που απορρέει από το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης που χαρακτηρίζει την αγορά. Συνεπώς, μοιάζει κάπως ρηχό να ταυτιστεί η έννοια της ανάγκης με την έννοια της ζήτησης (Βεργίδης & Καραλής, 1999).

Γίνεται φανερό ότι η έννοια της ανάγκης είναι στενά συνυφασμένη με το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο ζει ένα άτομο, αλλά και το φυσικό και, τέλος, το εργασιακό του περιβάλλον, αφού από τις δομές αυτών των συστημάτων που αλληλεπιδρούν προσδιορίζονται, εν τέλει, και οι επιλογές που ένα άτομο κάνει προκειμένου να αναφερθεί και να εκτιμήσει τις ανάγκες του. Παράλληλα, εκτός από τις ατομικές πρωτοβουλίες και επιλογές, οι παρεμβάσεις συλλογικών φορέων δράσης με τους οποίους το άτομο σχετίζεται, για παράδειγμα κάποιοι επαγγελματικοί φορείς, είναι δυνατόν να επηρεάσουν καθοριστικά και τις ανάγκες ενός ατόμου ή ομάδων ατόμων στο κοινωνικό ή στο εργασιακό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά, η επιμορφωτική ανάγκη αποτελεί την αναγκαιότητα της επιπλέον μόρφωσης, κατάρτισης σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο προκειμένου το άτομο να ανταποκριθεί με επιτυχία στις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του σε διάφορους τομείς. Με τη σειρά τους, οι επιμορφωτικές ανάγκες αναδύονται και, τελικά, γίνονται συνειδητές καθώς το άτομο σε υποκειμενικό επίπεδο διαπιστώνει την έλλειψη κάποιων απαραίτητων γνώσεων ή δεξιοτήτων ή και ικανοτήτων, οι οποίες έχουν σχέση με τις προσωπικές, επαγγελματικές ή κοινωνικές του επιλογές. Ωστόσο, σε αντικειμενικό επίπεδο, οι παραγωγικές δυνάμεις της κοινωνίας καθώς και οι απαιτήσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο της κοινωνίας και της εργασίας, αλλά και αλλαγές στη λειτουργία όπως και στο θεσμικό πλαίσιο των δημοσίων υπηρεσιών είναι δυνατόν να υποβάλουν στο άτομο κάποιες επιμορφωτικές ανάγκες.

Η κάλυψη των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται μέσα από διάφορα προγράμματα που προσφέρονται στα πλαίσια βέλτιστων πρακτικών και για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα αλλά και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και θέτουν ως στόχους (Μπουραντάς, 2003):

- την ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) στους εργαζόμενους για την ανάληψη νέων καθηκόντων και την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης
- την ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων δεξιοτήτων για βελτίωση της απόδοσης
- την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.
- την διαμόρφωση στάσεων (π.χ. αφοσίωση, προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, καλύτερη συνεργασία, υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης)
- την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων
- τα οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους (όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας, αίσθημα ασφάλειας και απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης)

2.4 Θεωρητικές προσεγγίσεις των επιμορφωτικών αναγκών

Στο πεδίο της ψυχολογίας η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών στοιχειοθετήθηκε για πρώτη φορά ως θεωρία από τον A. Maslow (1954), ο οποίος κατέταξε ιεραρχικά τις ανάγκες των ατόμων σε μία πυραμίδα τοποθετώντας στη βάση τις βασικές βιολογικές ανάγκες όπως πείνα, δίψα και στη συνέχεια τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες (αποδοχή, ένταξη) όπως και τις ανάγκες για αυτοσεβασμό (επιδοκιμασία, αναγνώριση). Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετήθηκε η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση με την έννοια της συνεχούς πνευματικής ολοκλήρωσης του ατόμου στην οποία θα μπορούσε να συμπεριληφθεί και η ανάγκη για μάθηση.

Εκείνο που ο Maslow υποστήριξε είναι ότι χρειάζεται να έχει πληρωθεί ένα επίπεδο αναγκών ώστε το άτομο να φτάσει σε ένα ανώτερο, για παράδειγμα, εάν δεν έχει καλυφθεί η κοινωνική ανάγκη της αποδοχής και ένταξης σε μία ομάδα δεν γεννάται η ανάγκη για αυτοσεβασμό και επιδοκιμασία. Ακόμα, εκείνο που υποστήριξε ήταν ότι η ικανοποίηση μιας όλο και ανώτερης ανάγκης στην ιεραρχία αποτελεί μία συνεχή και επαναλαμβανόμενη διαδικασία χωρίς, ωστόσο, αυτό να σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι διατρέχουν απαραίτητα και όλα τα στάδια των ανθρωπίνων αναγκών για να φτάσουν έως και την αυτοπραγμάτωση. Η σημαντική συνεισφορά της ψυχολογικής θεωρίας του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες είναι ότι προσφέρει μία λογική ερμηνεία τους, ενώ υποστηρίζει δυναμικά και την καλύτερη κατανόησή τους καθώς οι εκπαιδευτικές και ανώτερες διανοητικές ανάγκες φαίνεται να συνδέονται με άλλες ανθρώπινες και κοινωνικές ανάγκες.

Καθώς σημαντικό κίνητρο για τη συμμετοχή ενηλίκων εκπαιδευομένων σε ένα πρόγραμμα είναι η σύνδεση της επιμόρφωσης με την εργασία ή το τμήμα της εργασίας που οι ίδιοι θεωρούν ως πιο σημαντικό να βελτιώσουν (Παγκάκης, 2003), η εργασιακή παρακίνηση σχετίζεται με τον εντοπισμό της πραγματικής ανάγκης των εργαζομένων έτσι ώστε και οι ίδιοι να νιώθουν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης τους αφορούν και προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Έτσι, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954), βρήκε μεγάλη απήχηση στο χώρο της εργασίας, κυρίως μέσα από την προβολή των επονομαζόμενων «αναγκών ανάπτυξης», δηλαδή, αφενός μεν, των αναγκών

σεβασμού και εκτίμησης που ικανοποιούνται μέσα από τον αυτοσεβασμό, τον σεβασμό προς τους άλλους, την αναγνώριση και την εκτίμηση, αφετέρου δε, των αναγκών αυτοπραγμάτωσης, που καλύπτονται στο εργαζόμενο άτομο μέσα από την αξιοποίηση του εσώτερου δυναμικού του, την επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοανάπτυξης, της δημιουργικότητας και της αυτοέκφρασης. Μάλιστα, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η θεωρία του Maslow υπήρξε «*η πρώτη σαφής διατύπωση της ανάγκης να στραφεί η εργοδοσία από την ικανοποίηση μόνο κατώτερου επιπέδου αναγκών των εργαζομένων (μισθός, προαγωγές, ωράρια κλπ) σε ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου (αυτονομία, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα κλπ)*» (Κάντας, 1997:52).

Την σύνδεση των αναγκών σε προσωπικό επίπεδο με το κοινωνικό πλαίσιο και τις ανάγκες της κοινωνίας επιχειρεί ακόμα πιο ενεργά να αποσαφηνίσει η ψυχοκοινωνιολογική προσέγγιση για την οποία το στοιχείο της ανάγκης προσδιορίζεται μέσα από το στοιχείο της έλλειψης και την συνειδητοποίηση αυτής της έλλειψης καθώς ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, συγκρίνει τον εαυτό του με άλλους ανθρώπους και εξάγει ένα γενικό πρότυπο. Έτσι, συγκεκριμένες κοινωνικές και ιστορικές συνθήκες μπορεί να γεννήσουν τις ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες μπορεί να λάβουν διαφορετικές μορφές, άλλοτε υλικές και άλλοτε πνευματικές. Οι τυπικοί και άτυποι κανόνες μιας κοινωνίας, οι θεσμοί και οι λειτουργίες της, αλλά και τα κυρίαρχα κοινωνικά πρότυπα υποβάλλουν στο άτομο κάποιες ανάγκες.

Επιπλέον, η πολιτιστική προσέγγιση των ανθρωπίνων αναγκών αντιμετωπίζει τον πολιτιστικό παράγοντα ως κυρίαρχο στη διαμόρφωση των αναγκών του ανθρώπου ανάλογα με τις παραδόσεις, τα ήθη και τις αξίες και, γενικότερα, τις πεποιθήσεις της κοινωνικής ομάδας μέσα στην οποία ζει. Στο πλαίσιο αυτό και οι εκπαιδευτικές ή επιμορφωτικές ανάγκες είναι δυνατόν να προκύπτουν από τις πεποιθήσεις και τις αξίες μιας κοινωνίας ή ενός οργανισμού που λειτουργεί σε μία κοινωνία (π.χ. σχολείο, τυπική εκπαίδευση), ενώ και η ίδια η εμπειρία, σύμφωνα με τον Vygotsky (1978) χαρακτηριστικό εισηγητή της πολιτιστικής προσέγγισης διαμορφώνεται σε αλληλεπίδραση μεταξύ της προσωπικής εμπειρίας των ατόμων και των πολιτιστικών πλαισίων τους. Ακόμα, το πολιτιστικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο της επιμόρφωσης όπως και τη διαδικασία διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών (Crawford, 1996).

Η οικονομική προσέγγιση των επιμορφωτικών αναγκών προσδιορίζει αυτές μέσα από το σύστημα παραγωγής το οποίο εξελισσόμενο διαμορφώνει και συνεχώς νέες ανάγκες. Το εργαζόμενο άτομο νιώθει ότι στερείται γνώσεων, δεξιοτήτων ή στάσεων που του είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εκτέλεση μίας εργασίας και στα πλαίσια αυτής της συνειδητοποίησης αναζητά την επιμόρφωσή του (Χασάπης, 2000). Συνεπώς, η εκπαιδευτική – επιμορφωτική ανάγκη συμπίπτει με την απαίτηση για εξειδίκευση και την καλύτερη εργασιακή απόδοση (Χασάπης, 2000). Τέλος, η δομολειτουργική προσέγγιση των εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζει αυτές μέσα από τη λειτουργία των δομών όπως βιώνουν αυτές τα άτομα. Κατά συνέπεια, όταν τα άτομα νιώθουν να προκύπτουν «αλλαγές» στο δομικό τους περιβάλλον, είτε αυτό είναι εργασιακό, είτε κοινωνικό είτε και προσωπικό αισθάνονται την ανάγκη για προσαρμογή στα νέα δεδομένα προκειμένου να αποκτήσουν μέσα στο περιβάλλον που λειτουργούν την απαραίτητη ισορροπία (Βεργίδης, 2003).

2.5. Σημασία και λόγοι της επιμόρφωσης του προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση

Το προσωπικό ενός οργανισμού, δηλαδή, το έμπυχο δυναμικό του αποτελεί το κατεξοχήν στοιχείο που τον διαφοροποιεί από όλα τα άλλα συστήματα καθορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του. Για το λόγο αυτό, η επένδυση στην ανθρώπινη εκπαίδευση και συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων αξιολογείται από τους θεωρητικούς της οργανωσιακής επιστήμης ως η πιο σίγουρη και κερδοφόρα επένδυση ενός εργασιακού οργανισμού (Evans and Lindsay, 2008).

Βασικός στόχος της επιμόρφωσης και της εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης είναι να προστεθεί αξία στην εργασία των απασχολούμενων και μέσα από τη δική τους εκπαίδευση να πετύχει η επιχείρηση στρατηγικούς της στόχους. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση του προσωπικού νοείται ως μία μορφή επένδυσης σε ανθρώπους έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να χρησιμοποιούν με τρόπο περισσότερο αποτελεσματικό τις φυσικές τους ικανότητες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Η βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης, όπως και της ποιότητας του έργου που παράγεται, αλλά και η πλήρης χρήση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού με μείωση των δαπανών και των καθυστερήσεων είναι μερικά μόνο από τα οφέλη της

επιμόρφωσης που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ο ρόλος της εκπαίδευσης, συνεπώς, κρίνεται καθοριστικός για την πραγματοποίηση αυτών των ωφελειών μέσω της αλλαγής που μπορεί να επιφέρει σε επίπεδο γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων. Πράγματι, η επιμόρφωση του προσωπικού αναδεικνύει πολυδιάστατα οφέλη, τα οποία οι εργασιακοί οργανισμοί δεν είναι πάντα σε θέση να προσμετρήσουν με την πρώτη ματιά όπως είναι η καλύτερη εκτέλεση του έργου, η μείωση του χρόνου εκτέλεσης, άρα και η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας με απαίτηση λιγότερου χρόνου, η αύξηση της συνεργασίας και η υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων για επίλυση λειτουργικών προβλημάτων, όπως και η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, Παγκάκης, 2003).

Κυρίως, όμως, τα οφέλη της επιμόρφωσης, ειδικότερα αυτής των δημοσίων υπαλλήλων, σχετίζονται με τη διαμόρφωση αντίστοιχων προοδευτικών στάσεων των εργαζομένων όταν συνειδητοποιούν τα οφέλη που η επιμόρφωση επιφέρει σε αυτούς σε επαγγελματικές αλλά και σε προσωπικές δεξιότητες. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η ανάπτυξη κριτικής ικανότητας έτσι ώστε να μαθαίνουν και να αξιολογούν πληροφορίες σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους, όπως και η σφαιρική κατανόηση των προβλημάτων που αναδεικνύονται στην εργασία τους. Σε ατομικό επίπεδο οι εργαζόμενοι σε δημόσιες υπηρεσίες μέσα από την επιμόρφωσή τους μαθαίνουν, επίσης, να γίνονται περισσότερο υπεύθυνοι και συνειδητοποιούν τη δύναμή τους για διαφοροποίηση καθώς προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες και αντλούν το αίσθημα της ικανοποίησης μέσα από αυτό. Άλλωστε, η επιτυχημένη επιμόρφωση έχει ως σκοπό την διαρκή παρακίνηση των εργαζομένων για μάθηση (Baroukh and Kleiner, 2002).

Ειδικότερα ως προς την μεταλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από το παραδοσιακό της προφίλ και την ανάγκη εκσυγχρονισμού της, ήδη από τη δεκαετία του 1980 στην Ελλάδα εντοπίζεται η ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ αντίστοιχα και στο εξωτερικό εμφανίζονται αιτήματα σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 για νέες μεταρρυθμίσεις και ένα Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) (Dunleavy and Hood, 1994).

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι λόγοι εδραίωσης της δημόσιας διοίκησης (public management) είναι συνοπτικά οι εξής (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:19):

1. Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας
2. Η πληροφορική έκρηξη
3. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
4. Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών- πελατών για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες
5. Η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζόμενους εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλώς μια αμοιβή

Πρόκειται για λόγους τόσο κοινωνικούς όσο και πολιτισμικούς και οικονομικούς με τον οικονομικό λόγο να εμφανίζεται ως ο ισχυρότερος, τόσο σε επίπεδο πολιτικής οικονομίας όσο και σε επίπεδο διοίκησης των επιχειρήσεων. Καθώς η οικονομική ύφεση μεγαλώνει και ο διεθνής ανταγωνισμός των χωρών αυξάνεται, η αναμόρφωση του δημόσιου συστήματος πολιτικής εξουσίας γίνεται πιο έντονη. Παράλληλα, η ταχύτατη εξέλιξη του ιδιωτικού τομέα από τη δεκαετία του 1960 και μετά διεθνώς, μεγαλώνει το χάσμα μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Έτσι, υποδείγματα επιχειρηματικού μάνατζμεντ που εφαρμόζονται με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα εμφανίζονται και ως λύση για τον δημόσιο τομέα προκειμένου να ξεπεραστούν μακροχρόνια προβλήματα, πολλά από τα οποία συνδέονταν με τη δημόσια γραφειοκρατική οργάνωση. Έτσι, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζει τα ακόλουθα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011: 20):

- μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
- δυναμική στοχοθεσία
- επιδίωξη της επιτυχίας
- οικονομικοί πόροι που είναι πρωτεύουσας σημασίας
- απέριτη δομή
- μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
- έμφαση στα αποτελέσματα

Στόχος είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ενώ ο βαθμός βελτίωσης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών κρίνονται από τα αποτελέσματά τους. Αντίθετα από την παραδοσιακή έμφαση της Δημόσιας Διοίκησης σε διαδικασίες παραγωγής αποτελεσμάτων και στη σωστή χρήση κανόνων δικαίου με εμφάνιση εσωστρέφειας, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και στην προσωπική ευθύνη και επίδοση του υπαλλήλου και γίνεται περισσότερο εξωστρεφές μετατρέποντας τον εργαζόμενο όχι σε παθητικό δέκτη των αποφάσεων της Διοίκησης, αλλά σε δυναμικό υπάλληλο που ενδιαφέρεται να αυξήσει τις επιδόσεις του σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α, ο Ο.Η.Ε., η Παγκόσμια Τράπεζα, αλλά και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο συμβάλλουν ως προς την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών πολιτικών στις χώρες – μέλη, τις οποίες και επιβλέπουν μέσα από τον ελεγκτικό τους ρόλο.

Μάλιστα, η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση φαίνεται ακόμα πιο αναγκαία, αφού η ελληνική κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα που διαπνέεται από τη γραφειοκρατία του δημοσίου τομέα αποτελεί εμπόδιο στην ανταγωνιστικότητα και στην οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιβαρύνοντας αυτές οικονομικά σε ποσοστό ανώτερο του 7% της προστιθέμενης αξίας. Τον Μάρτιο του 2000, μετά από τη σύνοδο κορυφής της Λισσαβόνας, επέρχεται και στην Ελλάδα η επιθυμητή κινητικότητα των μεταρρυθμίσεων, η οποία διατρέχει και την Ευρωπαϊκή Ένωση γενικότερα. Στα πλαίσια αυτής και με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της ελληνικής διοίκησης εμφανίζονται προγράμματα όπως το «e-Government», η «Κοινωνία της Πληροφορίας», αλλά δημιουργούνται και νέοι θεσμοί όπως τα «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών», ενώ οι νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και επικοινωνιών επιχειρούν να αναδιοργανώσουν τον δημόσιο τομέα, να δικτυώσουν μεταξύ τους τις δημόσιες διοικήσεις, αλλά και να επιτύχουν την ηλεκτρονική διασύνδεση των πολιτών με τους δημόσιους φορείς για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν τον πολίτη (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011:23).

Νέοι όροι εμφανίζονται όπως στον χώρο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αναπτύχθηκε με έμφαση στη χρήση των Τ.Π.Ε. προκειμένου να καλύψει τους τομείς της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης και διευθέτησης διοικητικών ζητημάτων, της

διασύνδεσης των πολιτών με ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την υποστήριξη της οργάνωσης της καθημερινής ζωής, αλλά και της οικοδόμησης σχέσεων αλληλόδρασης με έμφαση σε πολιτικές διαδικασίες σχηματισμού γνώμης και λήψης αποφάσεων (Καρκατσούλης, 2004).

Ακόμα, η έννοια της δημόσιας διαβούλευσης, η οποία τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει προωθηθεί σε όλες τις αναπτυγμένες δυτικές κοινωνίες, αλλά και στα πλαίσια διακρατικών και διεθνών οργανισμών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση ή ο ΟΟΣΑ, με την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών μέσω μηχανισμών διαβούλευσης για την συμμετοχή των πολιτών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Λαδή, 2009). Πρόκειται για τη διαδικασία της δημόσιας συμμετοχής, η οποία ως πρακτική στοχεύει στην εμπλοκή των πολιτών σε δράσεις, στη διαμόρφωση ατζέντας, στον σχηματισμό θεσμών και οργανισμών, στην ανάπτυξη δημόσιων πολιτικών. Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ωστόσο, όπου το μοντέλο διοίκησης είναι ιεραρχικό, οι συμμετοχικές διαδικασίες δεν ευνοούνται, αφού για να αναπτυχθούν χρειάζεται να βασίζονται σε δίκτυα οργάνωσης (Λαδή, 2009).

Μέσα στο νέο πλαίσιο όλων των παραπάνω μεθοδολογικών προσεγγίσεων και κεντρικών εννοιών που συνδέονται με ένα νέο οραματιζόμενο προφίλ για τη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, η δια βίου μάθηση και η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύονται σε κεντρικές έννοιες με κεντρικό σκοπό να προσφέρουν τα μέσα σε όλους τους εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση ώστε να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στην επαγγελματική τους ζωή. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη δεν απευθύνεται μόνο σε στελέχη της Διοίκησης, αλλά σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους, αφού προάγεται ένας «οργανισμός μάθησης» για την δημιουργία «σκεπτόμενου εργατικού δυναμικού» μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες και την προαγωγή μίας «μάθησης σταδιοδρομίας» που δεν περιορίζεται απλώς στην στενά εξειδικευμένη κατάρτιση, δεν προορίζεται μόνο για αυτό τον οργανισμό ή προκαθορίζεται αυστηρά από κάποιο μόνο τμήμα του οργανισμού, αλλά *«διαμορφώνεται από όλο το προσωπικό μέσα από την αλληλεπίδραση εργασίας και μαθησιακών μοντέλων»* (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011: 26).

2.6. Υπαλληλικός κώδικας και το θεσμικό πλαίσιο για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του Υπαλληλικού Κώδικα (ΥΚ, Ν.3528/2007 όπως τροποποίησε τον Ν.2683/1999) η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αναγνωρίζεται ως δικαίωμα των ιδίων και υποχρέωση της υπηρεσίας τους που οφείλει να τους διευκολύνει χορηγώντας τους εκπαιδευτικές άδειες. Γενικότερα, οι νέες διατάξεις επιχειρούν να ενισχύσουν την διοικητική εκπαίδευση σε ενδοϋπηρεσιακό επίπεδο, ενώ στο πλαίσιο αυτής της ανανέωσης του θεσμού της εκπαίδευσης, καθορίζεται με το άρθρο 47, παρ. 1 του Υπαλληλικού Κώδικα ότι η υπηρεσιακή εκπαίδευση κατοχυρώνεται ως δικαίωμα του υπαλλήλου και μπορεί να λάβει χώρα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό με έξοδα που βαρύνουν συνήθως τις οικείες υπηρεσίες. Ακόμα, καθορίζεται η υποχρέωση της υπηρεσίας για μέριμνα ως προς τις ανάγκες και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους και ανεξάρτητα από κατηγορία, κλάδο, ειδικότητα ή βαθμό. Ακόμα, θεσπίζεται εισαγωγική εκπαίδευση με υποχρεωτικό χαρακτήρα για κάθε νέα υπαλληλική θέση που καταλαμβάνεται από υπάλληλο και, μάλιστα, είναι υποχρεωτική τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον ίδιο τον υπάλληλο, αφού αποτελεί τυπική και ουσιαστική προϋπόθεση για την προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο εισαγωγικού του βαθμό (Ν. 3528/2007, άρθρο 47, παρ. 2).

Τέλος, στον ίδιο νόμο σε επόμενα άρθρα προβλέπεται η χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών με υποχρέωση των υπηρεσιών να διευκολύνουν τους υπαλλήλους τους εφόσον αυτοί επιθυμούν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή επιμορφώσεις ή εκπαιδευτικά συνέδρια για τα οποία πληρούν τις προϋποθέσεις. Οι άδειες διακρίνονται ανάλογα με το σκοπό τους σε άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς, άδειες εξετάσεων κλπ.

Μάλιστα, η όλη πρωτοβουλία για την καθιέρωση συγκεκριμένου νομικού και θεσμικού πλαισίου για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης τοποθετείται σε παλαιότερο έτος όταν με το Νόμο 1943/91 (ΦΕΚ Α'50) ψηφίζεται ο «*Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*», όπου παρέχεται και

το γενικότερο πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα. Από τον νόμο του 1991 αναφέρεται, ήδη, «πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού» (Κεφ. Α', άρθρο, 1, παρ. 2) όπου μεταξύ άλλων γίνεται πρόβλεψη για την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση του προσωπικού, την προσαρμογή του σε νέες οργανωτικές δομές, την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και, τελικά, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου. Για κάθε υπουργείο το πρόγραμμα προβλέπει εξειδίκευση στόχων με ανανέωση κάθε τρία χρόνια όσον αφορά μεθόδους, διαδικασίες, συστήματα λειτουργίας και στελέχωσης αλλά και ορθολογικής οργάνωσης, ενώ σε συγκεκριμένα άρθρα (Ν. 1943/91, άρθρα 32 έως 38) το πρόγραμμα επικεντρώνεται στην εκπαίδευση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών (Καρατζόγλου, 2011).

2.7. Τομείς επιμόρφωσης προσωπικού στη Δημόσια Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση και σχετικές «καλές πρακτικές»: ο ρόλος της διοικητικής ηγεσίας

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 «*Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*» χωρίζεται στις εξής δυο μεγάλες κατηγορίες και παρέχει το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα:

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:

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

-Απευθύνεται σε όσους διαθέτουν τη δημοσιουπαλληλική ιδιότητα καθώς και σε ιδιώτες που θέλουν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο. Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό τη δημιουργία στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης με ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων.

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

-Απευθύνεται σε νεοδιόριστους υπαλλήλους και είναι υποχρεωτική με στόχο την εξοικείωση με το αντικείμενο της υπηρεσίας. Έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και σκοπό την επιτυχημένη ανταπόκριση των υπαλλήλων με τρόπο δημιουργικό στα καθήκοντά τους. Αφορά στην πρώτη διετία από την πρόσληψη του υπαλλήλου που θεωρείται και μία δοκιμαστική περίοδος, αφού από αυτήν εξαρτάται η προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο εισαγωγικό βαθμό. Η θεματολογία, εναρμονιζόμενη με τις πολιτικές της εφαρμοσμένης διοικητικής μεταρρύθμισης, έχει οριζόντιο χαρακτήρα και καλύπτει βασικές γνώσεις δημοσίου μανάτζμεντ, θεσμικού πλαισίου οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, υπαλληλικό δίκαιο, ευρωπαϊκά θέματα κλπ. (Εθνική Έκθεση, 2012).

2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:

A. Επιμόρφωση (άρθρο 34)

-Αναφέρεται στην έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και απευθύνεται στην πλειοψηφία των υπαλλήλων που υπηρετούν στη Δημόσια Διοίκηση. Η επιμόρφωση είναι ευθύνη της υπηρεσίας των υπαλλήλων, όπως προαναφέρθηκε. Αφορά στην παροχή γενικότερης γνώσης σε τομείς όπως το δημόσιο μανάτζμεντ, η πληροφορική, τα οικονομικά και οι ξένες γλώσσες. Άλλες φορές πάλι, μπορεί να έχει ειδικότερο χαρακτήρα στα πλαίσια ενός επιχειρησιακού προγράμματος (Ε.Π.). Προβλέπεται ότι η εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών μπορεί να οδηγήσει μία υπηρεσία στην ανάγκη να προσφέρει στους υπαλλήλους της προγράμματα εξειδίκευσης που καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ.

B. Προαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 35 & 36)

Η προαγωγική εκπαίδευση παρέχεται σε υπαλλήλους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ) ή τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) για να ενισχύσει τις γνώσεις, τις δεξιότητές τους και τη διοικητική τους συμπεριφορά. Απαιτείται ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντα των Προϊσταμένων κάποιας Διεύθυνσης. Επικεντρώνεται, κυρίως, στο επιτελικό δημόσιο μανάτζμεντ, τη διαφάνεια, τη δημόσια διαβούλευση, την κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων, την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Απευθύνεται σε Προϊσταμένους ή υποψήφιους για προϊσταμένους Διεύθυνσης, των οποίων τα

ονόματα κοινοποιούνται και καλούνται να υποβάλουν ηλεκτρονική αίτηση συμμετοχής. Η προαγωγική εκπαίδευση εξυπηρετεί και τη διαγνωστική αξιολόγηση των υποψηφίων, ώστε να επιλεγθούν οι ικανότεροι, ενώ μετά τη συμπλήρωσή τους οι υποψήφιοι υποχρεούνται σε αξιολόγηση του προγράμματος προαγωγικής εκπαίδευσης.

Γ. Μετεκπαίδευση (άρθρο 37)

Η μετεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων έχει ως σκοπό την απόκτηση ειδικών επιστημονικών και τεχνικών γνώσεων. Εξυπηρετεί την ειδίκευση των υπαλλήλων σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Εφόσον η υπηρεσία το κρίνει απαραίτητο, η μετεκπαίδευση είναι υποχρεωτική και απευθύνεται σε υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον τρία έτη προϋπηρεσίας. Πανεπιστημιακοί φορείς, Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας μας ή άλλων χωρών αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν την μετεκπαίδευση ή άλλοι φορείς του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα εφόσον κριθούν κατάλληλοι.

Δ. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (άρθρο 38)

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση των υπαλλήλων στον Δημόσιο Τομέα αλλά και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση γίνεται μέσα από τη συμμετοχή τους σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών. Πάλι, ως προϋπόθεση είναι η συμπλήρωση από τον υπάλληλο τριών τουλάχιστον ετών προϋπηρεσίας, ενώ την πρωτοβουλία πραγματοποίησης της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης έχει ο ίδιος ο υπάλληλος. Τα τελευταία χρόνια διάφορα μεταπτυχιακά προγράμματα έχουν οργανωθεί στην Ελλάδα με συνεργασίες μεταξύ πανεπιστημίων και αντικείμενο την Δημόσια Διοίκηση, την Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, τη Δημόσια Διοίκηση και Διαχείριση κλπ. Σκοπός αυτών προγραμμάτων είναι η δημιουργία ειδικευμένων ανώτερων στελεχών με εξειδικευμένη επιστημονική γνώση και δεξιότητες, προκειμένου να προωθήσουν την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και να συμβάλλουν στη βελτίωση της οργάνωσης, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου.

Επιπρόσθετα, η χώρα μας έχει υπογράψει διάφορες διμερείς συμφωνίες με κράτη-μέλη της ΕΕ (Αγγλία, Γαλλία) για συνεργασία στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, μεταξύ άλλων και με δράσεις όπως η ανταλλαγή των δημοσίων υπαλλήλων τους. Οι

συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ανταλλαγών έχουν την ευκαιρία να εκτελούν υπεύθυνη εργασία στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, είτε σε μια ειδική θέση, είτε στο πλαίσιο ειδικών προγραμμάτων στην υπηρεσία υποδοχής. Ακόμα, η Ελλάδα συμμετέχει στο πρόγραμμα που προωθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την ανταλλαγή υπαλλήλων της με υπαλλήλους των χωρών -μελών της Ε.Ε.. Το 56 / 64 πρόγραμμα βασίζεται στην αρχή των εθελούσιων, αμοιβαίων και ταυτόχρονων ανταλλαγών υπαλλήλων μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών. Η διάρκεια της ανταλλαγής καλύπτει περίοδο από έξι (6) μήνες μέχρι δύο (2) χρόνια και αφορά την απόσπαση υπαλλήλων της Επιτροπής στις δημόσιες διοικήσεις των κρατών μελών και, αντίστοιχα, την απόσπαση υπαλλήλων των εθνικών διοικήσεων σε Γενικές Διευθύνσεις (υπηρεσίες) της Επιτροπής. Οι δαπάνες που αφορούν την αποζημίωση, τα έξοδα διαμονής και μετακίνησης και τυχόν ασφαλιστικές καλύψεις των υπαλλήλων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, θα επιβαρύνουν την υπηρεσία προέλευσης κάθε υπαλλήλου (Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης www.gspra.gr).

Όσον αφορά σε ορισμένες «καλές πρακτικές», η ευρωπαϊκή εμπειρία συγκεντρώνει ορισμένες από αυτές κατά την επιμόρφωση του διοικητικού προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Μεταξύ αυτών ως πιο σημαντικές αναγνωρίζονται οι παρεμβάσεις σε οργανωσιακές αλλαγές μέσα από την επιμόρφωση του προσωπικού όλων των βαθμίδων σε ζητήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης κατά τρόπο που να επιτρέπει σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να εργάζονται σε ενιαίο δίκτυο υποστήριξης. Ακόμα, οι οργανωσιακές αλλαγές πρέπει να συνίσταται όχι μόνο στην εφαρμογή νέων συστημάτων, αλλά μέσω αυτών στην βελτιστοποίηση των υπαρχουσών δομών και λειτουργιών.

Μία άλλη καλή πρακτική αφορά στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένες δεξιότητες όχι μόνο τεχνολογικές, αλλά και επικοινωνιακές και κοινωνικές, αφού θέσεις εργασίας αναβαθμίζονται και άλλες καταργούνται. Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη τη γρήγορη προσαρμογή του προσωπικού σε νέες ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης όπως είναι η λήψη πρωτοβουλιών, η διάχυση της γνώσης, η άτυπη συνεργασία και η αυτοδιαχείριση. Η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης αποτελεί μία σημαντική προδιαγραφή για την διατήρηση της αναβάθμισης του δημόσιου τομέα, όπως συμβαίνει και με τον ιδιωτικό τομέα, ενώ η

εκπαίδευση αυτή θα προσφέρεται τόσο σε μορφή μαθημάτων/επιμορφώσεων όσο και κατά την εργασία για μια περισσότερο ολοκληρωμένη επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Συνεπώς, η τεχνογνωσία των εργαζομένων απαιτείται να είναι συλλογική και εναλλασσόμενη στη δημόσια διοίκηση ώστε να μειώνει τον κίνδυνο εξόδου των εργαζομένων από την εργασία, αλλά και να διασφαλίζει την παραγωγική δύναμη του οργανισμού (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011: 29).

Ακόμα, το Ενιαίο Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Κεφαλαίου (ΕΚΔΑΚ) (Human Capital Management System) καταγράφεται ως μία βέλτιστη πρακτική για τη συνεργασία μεταξύ των γενεών και αφορά όλο το δημόσιο τομέα και, κατεξοχήν, την επιλογή προσωπικού για τις θέσεις ευθύνης. Σύμφωνα με το σχετικό απόσπασμα: *«οι προϋποθέσεις επιλογής για θέσεις ευθύνης αποτελούν μια ευκαιρία για την εισαγωγή της έννοιας της εξέλιξης καριέρας (career path), ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει το ακριβές εργασιακό σημείο που βρίσκεται και βάσει των καταγεγραμμένων δυνατοτήτων και ενδιαφερόντων να διαπιστώσει πως θα μοιάζει ο εργασιακός του βίος τα επόμενα δυο χρόνια»*. Ο σχεδιασμός αυτός προβλέπει την αναβάθμιση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού του δημόσιου τομέα. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, η αξιοποίηση των σύγχρονων μορφών εκπαίδευσης, η κάλυψη των μαθησιακών κενών και ο εμπλουτισμός των προσωπικών προφίλ των εκπαιδευόμενων με νέες δεξιότητες προβλέπεται να γίνεται σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με σκοπό τη δημιουργία ενός νέου τύπου δημοσίου υπαλλήλου (Νικολακόπουλος, 2012).

Τέλος, οι καλές πρακτικές επιμόρφωσης στον δημόσιο τομέα δεν μπορούν να αφορούν μόνο τα μεσαία ή κατώτερα στελέχη, αλλά αναδεικνύουν και τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας της διοίκησης στην απόφαση για επιμόρφωση, στον σχεδιασμό της επιμορφωτικής παρέμβασης και στην υλοποίηση των επιμορφωτικών αποφάσεων με τον κατάλληλο τρόπο. Ειδικότερα, μεταξύ των αρμοδιοτήτων της ηγεσίας συγκαταλέγονται η ευθύνη για τη συνεχή και στρατηγική προσέγγιση της επιμόρφωσης, η μελέτη μακροχρόνιων στρατηγικών και η κατάλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες. Η διοικητική ηγεσία έχει την ευθύνη της καθημερινής διοίκησης των διαδικασιών και την παροχή υποστήριξης σε διαχειριστές επιμέρους έργων και ομάδων, ενώ απαιτείται η θετική καθοδήγηση των εργαζομένων

μέσα από την ενεργητική εμπλοκή τους και την τακτή ενημέρωσή τους για την πρόοδο που έχει επέλθει στον δημόσιο οργανισμό ως αποτέλεσμα των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων. Ακόμα, ο ρόλος της διοικητικής ηγεσίας σχετίζεται σημαντικά με τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και μίας οργανωσιακής κουλτούρας που θα δημιουργεί εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην προώθηση των αλλαγών, αφού θα μπορούν να διασυνδέσουν τις νέες ανάγκες που δημιουργούνται με τα αναμενόμενα από την επιμόρφωση αποτελέσματα (Σκουλάς, 2010).

2.8 Εκτιμήσεις επιμορφωτικών αναγκών και σχεδιασμός προγραμμάτων

Η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών αφορά μία συστηματική ερευνητική διαδικασία που σκοπό έχει να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός πληθυσμού – στόχου προκειμένου να σχεδιάσει μία παρέμβαση για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ελλειμμάτων σε σχέση με το πλαίσιο αναφοράς (Καραλής, 2003). Κατά τη διερεύνηση αυτή υποδεικνύονται μία σειρά από παράγοντες που άλλοτε αφορούν εργασιακές σχέσεις και οργανωτικά προβλήματα της επιχείρησης και άλλοτε την ικανοποίηση μεταβαλλόμενων αναγκών ή και την επαγγελματική ανάπτυξη (career development) και για τους οποίους η επιμόρφωση κρίνεται υποχρεωτική. Πιο αναλυτικά, αυτοί οι παράγοντες είναι (Brown, 2002):

1. Σχέδια επιμόρφωσης εκπαιδευόμενων
 2. Μείωση προσωπικού
 3. Νέοι υπάλληλοι
 4. Νέοι επόπτες / Προϊστάμενοι
 5. Αξιολογήσεις διευθυντικής ικανότητας
 6. Νέες τοποθετήσεις
 7. Προαγωγές
- Εργασιακές Σχέσεις / Οργανωτικά Προβλήματα:
 1. Προβλήματα απόδοσης
 2. Προβλήματα παραγωγής
 3. Προβλήματα ασφάλειας
 4. Ανεπάρκειες επιθεώρησης
 - Ικανοποίηση Μεταβαλλόμενων Αναγκών

1. Νέα τεχνολογία
2. Νέος εξοπλισμός ή προγράμματα
3. Εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού
4. Αλλαγές αποστολής
5. Νόμοι και κανονισμοί

- Career Development

1. Αιτήματα υπαλλήλων
2. Σχέδια προώθησης σταδιοδρομιών

Οι παράγοντες αυτοί ουσιαστικά αναδεικνύουν την υπάρχουσα κατάσταση μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο αναφοράς και διαφωτίζουν τα σημαντικότερα δεδομένα και τα προβλήματα στην αντιμετώπιση των οποίων θα στραφεί ο σχεδιασμός και η δόμηση της επιμορφωτικής παρέμβασης. Είναι λογικό να υποστηρίζεται ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επιμορφωτικών προγραμμάτων πρέπει να ακολουθεί την διερεύνηση και ανάλυση των αναγκών της επιμόρφωσης. Μάλιστα, βιβλιογραφικά, οι λόγοι που υποστηρίζουν αυτή τη σειρά είναι (Brown, 2002):

α) για να προσδιοριστούν τα προβλήματα οργάνωσης αρχικά, ώστε η επιμόρφωση να σχεδιαστεί για να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα οργανωτικά ζητήματα,

β) για να εξασφαλιστεί η διοικητική υποστήριξη, αφού η διοίκηση για να παρέχει εκπαίδευση θα πρέπει να επενδύσει σε μορφές εκπαίδευσης που θα έχουν άμεσες και θετικές επιπτώσεις

γ) για να αναπτυχθούν τα απαραίτητα στοιχεία αξιολόγησης, αφού μόνο ο προσδιορισμός των αναγκών μπορεί να υποστηρίξει τους εκπαιδευτές ώστε να κατασκευάσουν και ένα αντίστοιχο εργαλείο αξιολόγησης του προγράμματος παρέμβασης και

δ) για να καθοριστεί το κόστος και τα οφέλη της επιμόρφωσης, στοιχείο απαραίτητο από την πλευρά των εκπαιδευτών προκειμένου να πείσουν τη διοίκηση και τους εργαζόμενους ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει μία θετική ενέργεια για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί την πρώτη φάση μιας σταδιακής διαδικασίας της επιμόρφωσης του προσωπικού, η οποία ολοκληρώνεται ως εξής:

- 1η φάση: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- 2η φάση: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- 3η φάση: Μέθοδοι εκπαίδευσης
- 4η φάση: Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

Μία ευρέως αποδεκτή ταξινόμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αυτή των τριών κατηγοριών του Riegle (1987), σύμφωνα με την οποία οι εκπαιδευτικές ανάγκες διακρίνονται σε:

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

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

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

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

Οι May and Fisher (2004) προτείνουν επίσης ένα μοντέλο ανάλυσης αναγκών, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί για την ανίχνευση αναγκών στο δημόσιο τομέα. Το μοντέλο αυτό συνδυάζει την ανίχνευση επάρκειας προσόντων ως προς τις τρέχουσες ανάγκες, για τον προσδιορισμό των υπαρκτών κενών σε δεξιότητες και γνώσεις. Το μοντέλο αυτό διαθέτει τρεις διαστάσεις που αντιστοιχούν στους ακόλουθους τρεις τύπους αναγκών ενός οργανισμού:

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

Το πρώτο βήμα αφορά στον προσδιορισμό του προβλήματος και στην επίδραση του προβλήματος επί της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.

Το δεύτερο βήμα αφορά στον συσχετισμό του προβλήματος με το παραγόμενο έργο και την αποτελεσματικότητα του στελέχους.

Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την απόφαση του κατά πόσον το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκπαίδευση.

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

Το πρώτο βήμα αναφέρεται στον προσδιορισμό του χαρακτήρα και του περιεχομένου της αλλαγής, με ιδιαίτερη αναφορά σε τυχόν αλλαγή στην φιλοσοφία εκπαίδευσης, και σε διαφοροποίηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων και ικανοτήτων των στελεχών του οργανισμού.

Το δεύτερο βήμα αναφέρεται στην εκτίμηση των προσδοκιών που πλέον θα έχει ο οργανισμός από τα στελέχη του, ως προς τις γνώσεις και ικανότητες τους και στον προσδιορισμό του τύπου και περιεχομένου εκπαίδευσης που απαιτείται για την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

3. **Τις ανάγκες που προκύπτουν από κενά στα προσόντα του προσωπικού** και στην αποτελεσματικότητα της εργασίας που αυτά συνεπάγονται. Στην περίπτωση αυτή έχουν ήδη προσδιοριστεί οι στόχοι της εκπαίδευσης και το επιδιωκόμενο επίπεδο δεξιοτήτων και οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται προκειμένου να προσδιοριστεί η απόκλιση μεταξύ του πραγματικού και ιδανικού επιπέδου δεξιοτήτων. Αντίστοιχα, τέσσερα βήματα προσδιορίζονται για το επίπεδο αυτό, της καταγραφής των μαθησιακών στόχων, της αξιολόγησης του «σημείου εκκίνησης»,

του καθορισμού μαθησιακών προτεραιοτήτων και, τέλος, της εκτίμησης για την πραγματική δυνατότητα κάλυψης του κενού μέσω της εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ως προς τη διαδικασία της διερεύνησης, η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών προτείνεται να ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις που περιλαμβάνουν μία φάση προ-διερεύνησης (pre-assessment) προκειμένου να αναζητηθούν πληροφορίες και να ιεραρχηθούν οι στόχοι της ερευνητικής διαδικασίας, να οριστούν οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων και να τεθεί ένα χρονοδιάγραμμα, αλλά και να υπολογιστεί το κόστος. Στη συνέχεια, ακολουθεί η κυρίως φάση (assessment) που συμπεριλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων γύρω από τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας-στόχου και τέλος, μια φάση μεταδιερεύνησης (post-assessment) κατά την οποία γίνεται η ιεράρχηση των αναγκών και επιλέγονται οι στρατηγικές της επιμόρφωσης ώστε να αξιολογηθεί και ο βαθμός ικανοποίησής τους. Πρόκειται, ουσιαστικά, για μία φάση σύνδεσης της θεωρίας με την πράξη πριν ακολουθήσει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Witkin and Altschuld, 1997).

Με τη σειρά του, ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχημένη εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης. Ωστόσο, ισάξιας σημασίας είναι και η δημιουργία ικανοποιητικών συνθηκών παρακολούθησης του προγράμματος (Jackson and Schuler, 2006). Ο Χυτήρης (2001) αναφέρεται επίσης, στη σημασία καθορισμού του περιεχομένου, των στόχων εκπαίδευσης, του χρόνου και του χώρου που θα λάβει μέρος η εκπαίδευση ως παράγοντες ιδιαίτερα σημαντικούς για την έκβαση των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, τονίζει και την εξαιρετική σημασία της προσεκτικής επιλογής των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών όπως και της εκπαιδευτικής μεθόδου, αφού τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών όπως και η απόφαση για τις αρχές μάθησης που θα υλοποιηθούν δεν θα πρέπει να υποτιμούνται κατά τον σχεδιασμό της επιμόρφωσης (Χυτήρης, 2001).

Κατά την 3^η φάση της διαδικασίας επιμόρφωσης, δηλαδή, των μεθόδων εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι αυτή πολύ συχνά συμβαίνει στον χώρο της εργασίας από έναν πεπειραμένο και παλαιότερο υπάλληλο ή από έναν προϊστάμενο, ενώ για ένα διάστημα ο υπάλληλος παρακολουθείται και καθοδηγείται προκειμένου να είναι σε θέση να εκτελεί την εργασία ορθά από μόνος του. Η **μέθοδος της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας**, μολονότι παρουσιάζει μικρό κόστος εφαρμογής και άμεσα

αποτελέσματα στη χρήση της νέας γνώσης, ωστόσο, υπολείπεται σε συστηματικότητα, ενώ διακόπτει τη ροή της εργασίας για να πραγματοποιηθεί. Ο εκπαιδευόμενος συχνά αφήνεται να μάθει μόνος του καθώς ο εκπαιδευτής δεν μπορεί να τον επιβλέπει πάντα ή δεν έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για το ρόλο του εκπαιδευτή έτσι ώστε να προετοιμάσει τον εργαζόμενο κατάλληλα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Αναφέρονται, επίσης, **η εκπαίδευση με μαθητεία**, η οποία είναι εκτός της θέσης εργασίας που χρησιμοποιεί πρακτική άσκηση με μηχανήματα/εξοπλισμό και συνδυάζει δυνητικά και την θεωρητική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004), αλλά και **η εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης** όπως συμβαίνει σε ορισμένα ανώτερα ή ανώτατα πανεπιστημιακά τμήματα και σχολές (πχ. ΤΕΙ) όπου οι μαθητευόμενοι εργάζονται σε μία επιχείρηση και ταυτόχρονα ασκούνται (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, Jackson and Schuler, 2006). Ακόμα, **η εκπαίδευση μέσω μέντορα**, κατά την οποία ειδικά επιλεγμένα άτομα παρέχουν την εργασιακή καθοδήγηση και συμβουλές για να βοηθήσουν τους προστατευόμενους τους στην ανάπτυξη καριέρας ένας ρόλος που είναι περισσότερο αναβαθμισμένος και μπορεί να καθοδηγήσει πιο σωστά τον εκπαιδευόμενο σε συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις ή πληροφορίες και στάσεις γύρω από την εργασιακή κουλτούρα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Μπορούν να αναφερθούν ακόμα η **συμμετοχή σε διαλέξεις**, ημερίδες και συνέδρια, όπως και σε **σεμινάρια** που διαρκούν από λίγες ημέρες έως και αρκετούς μήνες πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο και από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ή άλλους πιστοποιημένους εκπαιδευτικούς φορείς (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Επιπλέον, αναφέρεται η **εκπαίδευση σε πανεπιστημιακά προγράμματα ή μαθήματα**, που προσφέρεται από κρατικούς ή ιδιωτικούς οργανισμούς όπως και η **ενεργός μάθηση (action learning)** που οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν ενδο-εργασιακά μαθήματα σχετικά με τη διοίκηση και αναλαμβάνουν την επίλυση κάποιου προβλήματος, συχνά και από άλλο τμήμα της επιχείρησης, για την οποία θα αξιολογηθούν συνολικά στο τέλος της εκπαίδευσής τους.

Τέλος, αναφέρεται η **μελέτη περιπτώσεων (case study)**, μία εκπαιδευτική μέθοδος που αναπτύχθηκε από τη δεκαετία του 1920 στο πανεπιστήμιο του Harvard με στόχο

οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το επιχειρησιακό περιβάλλον και να ανταλλάξουν ιδέες και πληροφορίες (Χυτήρης, 2001), καθώς και το **παίξιμο ρόλων (role playing)** όπου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται με τρόπο βιωματικό να προσεγγίσουν την εκπαίδευσή τους. Μέσα από την υπόδηση κάποιου άλλου κατανοούν καλύτερα τις ευθύνες και την οπτική συνεργατών ή προϊσταμένων τους και δοκιμάζουν διαφορετικές συμπεριφορές μέσα από έναν ευχάριστο τρόπο εκπαίδευσης που παράλληλα, καλλιεργεί τα άτομα στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις, χαρακτηριστικά εξαιρετικής σημασίας για τα επιχειρησιακά στελέχη (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Καταληκτικά, η τελευταία φάση που αφορά στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου είναι μία φάση αποτίμησης στην οποία συμβάλλει η αποτύπωση των ωφελειών για την επιχείρηση από την εκπαίδευση που έλαβε. Πιο συγκεκριμένα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η μείωση της επίβλεψης και της εργασίας τους, η αύξηση της αφοσίωσης του προσωπικού, η αύξηση της σταθερότητας στην οργάνωση και της ευελιξίας όπως και η ανάπτυξη κουλτούρας των εργαζομένων με προσανατολισμό προς τη βελτίωση της απόδοσης είναι χαρακτηριστικά που εκ των υστέρων, όταν παρουσιάζονται, υποδηλώνουν την επιτυχημένη πορεία της διαδικασίας εκπαίδευσης. Μάλιστα, και η ίδια η επιχείρηση από την πλευρά της μπορεί να αξιολογήσει τα οφέλη της εκπαίδευσης, αφού αυξάνεται η παραγωγή και η κερδοφορία, ενισχύεται η αυθεντικότητα και η εμπιστοσύνη, βελτιώνονται οι σχέσεις του προσωπικού μεταξύ του, αλλά και με τους προϊσταμένους, βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας και αντιμετωπίζονται οι δυσκολίες προληπτικά, ενώ η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές με έναν τρόπο που βοηθά στη συνολική επιχειρησιακή ανάπτυξη.

2.9 Κριτική σύνθεση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Συμπερασματικά, η βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν μπόρεσε να εντοπίσει ικανοποιητικό αριθμό ερευνών για τις επιμορφωτικές ανάγκες υπαλλήλων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, μολονότι εντοπίστηκαν κάποιες αντίστοιχες έρευνες για εργαζόμενους στην δημόσια διοίκηση, γενικότερα. Ειδικότερα, δεν βρέθηκαν έρευνες για αποτίμηση των επιμορφωτικών αναγκών υπαλλήλων των Νομικών Υπηρεσιών των Δήμων, στοιχείο που κάνει ακόμα πιο επιτακτική και αναγκαία την διεξαγωγή

της παρούσας έρευνας. Μολονότι υπάρχει θεσπισμένο πλαίσιο για την διεξαγωγή επιμορφώσεων σε διοικητικούς υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, οι δημοτικές επιχειρήσεις δεν φαίνεται να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες επιμόρφωσης πιθανόν και λόγω της εντεινόμενης οικονομικής κρίσης. Η διασύνδεση των υπηρεσιών αυτών με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης δεν μοιάζει να είναι όσο ενεργητική απαιτείται, ενώ σε κάθε περίπτωση οι δημόσιοι και δημοτικοί υπάλληλοι εμφανίζονται θετικοί απέναντι στην επιμόρφωσή τους υπό την προϋπόθεση ότι αυτή συνδέεται άμεσα και εξυπηρετεί τις ανάγκες της εργασίας τους. Η γεωγραφική απόσταση ή η έλλειψη σύνδεσης του περιεχομένου της επιμόρφωσης με τις άμεσες εργασιακές ανάγκες των υπαλλήλων είναι δύο σημαντικοί παράγοντες που μειώνουν το κίνητρό τους για συμμετοχή σε επιμορφώσεις. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμα πιο επιτακτική την οργάνωση συγκεκριμένων προγραμμάτων για την αντίχρεση επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων ανάλογα με το τμήμα του Δήμου στο οποίο υπηρετούν πριν από το σχεδιασμό και την υλοποίηση της οποιαδήποτε επιμόρφωσης. Όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά, η παρούσα έρευνα αναμένει να προσφέρει κάποια συνεισφορά και στον τομέα αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Τεκμηρίωση της μεθοδολογικής προσέγγισης

Σύμφωνα με τον Creswell (2016) η επιλογή της μεθοδολογίας που θα ακολουθήσει ο ερευνητής εξαρτάται από την δήλωση του ερευνητικού σκοπού ώστε να υποστηρίξει την διερεύνηση του κεντρικού φαινομένου. Για τη συγκεκριμένη έρευνα ακολουθείται πολυμεθοδολογική ερευνητική προσέγγιση με συνδυασμό ποσοτικών δεδομένων που προκύπτουν από στατιστικά στοιχεία (βιβλία πρωτοκόλλου και δικογράφων της υπηρεσίας, καταγραφή εγγράφων και δικογράφων σε Η/Υ) με ποιοτικά δεδομένα για τη διερεύνηση των απόψεων των εμπλεκομένων όσον αφορά στο βαθμό ικανοποίησης, τις ανάγκες και τα εμπόδια στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων τους.

Ειδικότερα, η ποιοτική έρευνα θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη για τις περιπτώσεις που ο ερευνητής αναζητά τη βαθύτερη κατανόηση των απόψεων μιας ομάδας ατόμων (Creswell, 2016:130). Επιπρόσθετα, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία για την επί τόπου καταγραφή καταστάσεων, γεγονότων και συμπεριφορών (Bird et al., 1999:147). Ακόμα, σύμφωνα με τους Verma & Mallick, (2004:66), η ποιοτική προσέγγιση προσφέρεται όταν ο ερευνητής κυρίως επιδιώκει να πετύχει τη διείσδυση στα αισθήματα, στις κρίσεις και στα βιώματα των υποκειμένων με κατανόηση των κοινωνικών επιρροών που έχουν δεχτεί.

Η ερευνήτρια θεώρησε ότι για την παρούσα μελέτη, η οποία αφορά στην κατανόηση και βαθύτερη αποτίμηση των υπηρεσιών της Νομικής Υπηρεσίας καθώς και των επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών της υπαλλήλων, η ποιοτική, νατουραλιστική έρευνα θα εξυπηρετούσε καλύτερα τον σκοπό της μελέτης ώστε να προσφέρει την πιο πλούσια κατανόηση και εμβάθυνση στους παράγοντες που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην συνολικότερη αναβάθμιση της υπηρεσίας και στην αντίστοιχη αύξηση του βαθμού εμπλοκής και του επιπέδου ικανοποίησης των υπαλλήλων της.

3.2. Αντικείμενο και αναγκαιότητα της έρευνας

Το γεγονός ότι η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποκαλύπτει την έλλειψη ανάλογων ερευνών αξιολόγησης των Νομικών Υπηρεσιών στους Δήμους αποδεικνύει την πιθανή συμβολή των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας στην επέκταση της σχετικής γνώσης. Ακόμα, η παρούσα ερευνητική εργασία θεωρείται ότι μπορεί να συνεισφέρει στον ενδεχόμενο σχεδιασμό ενός επιχειρησιακού σχεδίου αναβάθμισης της λειτουργίας της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων. Συνεπώς, η έρευνα εξυπηρετεί ταυτόχρονα δύο θεωρητικά επίπεδα, αυτό της εκπαίδευσης ενηλίκων όπως και αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού για το ρόλο και τη λειτουργία της αυτοδιοίκησης.

Μια γενικότερη στόχευση της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να υποστηρίξει την εισαγωγή μιας πολιτικής επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και, ειδικότερα, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως διαδικασία απαραίτητη και επεκτεινόμενη σε όλη το εύρος της παρεχόμενης επιμόρφωσης, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι παρεχόμενες γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται κάθε φορά σε πραγματικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, αλλά και των τμημάτων στα οποία απασχολούνται και γενικότερα, των οργανισμών από τους οποίους προέρχονται.

3.3. Σκοπός και στόχοι της Έρευνας

Η **δήλωση του σκοπού** (purpose statement) παρουσιάζει το σημείο εστίασης για τη μελέτη (Creswell, 2016:112). Η παρούσα μελέτη ως σκοπό έχει την αποτίμηση των υπηρεσιών της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων και την αναβάθμιση της λειτουργίας της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου. Δευτερογενής στόχος της έρευνας είναι και η αποτίμηση των ειδικότερων επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων στη Νομική Υπηρεσία για αξιοποίηση στον σχεδιασμό επιμόρφωσης. **Κεντρικό ερώτημα** της εργασίας αποτελεί η αξιολόγηση των δυνατοτήτων αναβάθμισης της υπηρεσίας μέσα από σύγχρονα εργαλεία, συνεργασίες και προγραμματισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας και να αποσαφηνιστεί καλύτερα το πεδίο μελέτης προσδιορίζονται ορισμένα ειδικότερα ερευνητικά ερωτήματα.

3.4. Ερευνητικά Ερωτήματα

Σύμφωνα με τον Creswell (2016: 113), τα ερευνητικά ερωτήματα (research questions) στόχο έχουν να περιορίσουν τη δήλωση του σκοπού (Creswell, 2016: 113). Για το λόγο αυτό, στην συγκεκριμένη μελέτη, τα **ερευνητικά ερωτήματα** προσδιορίζονται ως εξής:

1. Ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας
2. Με ποια μέσα και διαδικασίες παρέχονται οι υπηρεσίες
3. Ποιες είναι οι εργασιακές αξίες και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας (εργασιακό προφίλ)
4. Ποιες είναι οι ενδεχόμενες νέες μορφές δομής, συντονισμού, συμπράξεων και αξιοποίησης του προσωπικού που θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν την επίτευξη μιας οργανωτικής αλλαγής

3.5. Το Δείγμα της Έρευνας και η μέθοδος δειγματοληψίας

Η ομάδα εστίασης (focus group) στην οποία επικεντρώνεται η έρευνα αποτελείται από 6 διοικητικούς υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων. Ως προς τη μέθοδο δειγματοληψίας, επιλέγεται να διεξαχθεί ομοιογενής δειγματοληψία (homogeneous sampling), η οποία μεταξύ άλλων ενδείκνυται για την ποιοτική έρευνα, δεδομένου ότι τα επιλεγμένα άτομα διαθέτουν ένα παρόμοιο γνώρισμα ή χαρακτηριστικό (Creswell, 2016:208).

Στην δική μας περίπτωση οι συμμετέχοντες επιλέγονται επειδή όλοι εργάζονται στην Νομική Υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων και με βάση το κοινό αυτό γνώρισμα κρίνεται ότι μπορούν να συμβάλουν μέσα από την εμπειρία τους στην καλύτερη κατανόηση και εμβάθυνση του κεντρικού φαινομένου. Σύμφωνα με τον Creswell (2016), στην ποιοτική έρευνα το δείγμα χρειάζεται να επιλέγεται όχι μέσω μίας τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία, ταιριάζει περισσότερο στην ποσοτική έρευνα, αλλά με κριτήριο τον τόπο και τους ανθρώπους που μπορούν να βοηθήσουν καλύτερα την ερευνήτρια στην κατανόηση του κεντρικού φαινομένου (Creswell, 2016:205).

3.6. Το εργαλείο της έρευνας: Συνεντεύξεις

Το ερευνητικό εργαλείο είναι συνέντευξη αποτελούμενη από ημι-δομημένες ερωτήσεις. Πιο αναλυτικά, τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώνονται μέσα από **προσωπικές συνεντεύξεις** (one-to-one interviews) που ορίζονται ως «μία διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων, στην οποία ο ερευνητής κάνει ερωτήσεις και καταγράφει τις απαντήσεις από έναν μόνο συμμετέχοντα στη μελέτη κάθε φορά» (Creswell, 2016:218). Όπως υποστηρίζεται από τον Creswell (2016: 218), οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι ιδανικές για συμμετέχοντες που δεν διστάζουν να μιλήσουν, εκφράζονται με σαφήνεια και μοιράζονται τις ιδέες τους με άνεση. Σε γενικές γραμμές αναγνωρίζεται ότι οι ερωτήσεις που σχεδιάζονται για την ποιοτική έρευνα είναι γενικότερες στη διατύπωση και εξελίσσονται με τρόπο δυναμικό, αφού επιτρέπουν στον ερευνητή, ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης, να προσθέσει ή να αφαιρέσει κάποιες ερωτήσεις (Cohen, Manion and Morrison, 2007).

Στη συνέχεια, αφού τα άτομα και το είδος της συνέντευξης έχει αποφασιστεί, τηρούνται όλοι οι υπόλοιποι κανόνες διεξαγωγής της, δηλαδή, μαγνητοφωνούνται οι ερωτήσεις και απαντήσεις, ενώ η ερευνήτρια κρατά σύντομες σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης φροντίζοντας, παράλληλα, να είναι ευέλικτη, αλλά και να ολοκληρώσει τις ερωτήσεις της μέσα σε προκαθορισμένο χρόνο (περίπου 30 λεπτά για κάθε συνεντευξιαζόμενο) ώστε να δείξει σεβασμό προς τους συμμετέχοντες (Creswell, 2016:221).

Σκοπός των ερωτήσεων της συνέντευξης είναι να διαπιστωθεί το επίπεδο της συνολικής παροχής της υπηρεσίας και να αξιολογηθεί αυτή αναφορικά με συγκεκριμένες μεταβλητές (χρόνος παροχής υπηρεσιών, βαθμός ικανοποίησης κλπ.) που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής της λειτουργίας.

Αντίστοιχα, οι **άξονες της συνέντευξης** βασίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα με ειδικότερες ερωτήσεις για κάθε άξονα. Συγκεκριμένα για τη μελέτη μας οι άξονες που προσδιορίζονται είναι:

Άξονας Α: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

-Στο τμήμα αυτό συγκεντρώνονται πληροφορίες αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, το χρόνο προϋπηρεσίας στο δήμο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στη

Νομική Υπηρεσία, το επίπεδο σπουδών και τη συγκεκριμένη θέση απασχόλησης του κάθε υπαλλήλου, ενώ επίσης, διερευνάται η επιμόρφωση και η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής.

Άξονας Β: Ρόλος-αρμοδιότητες-μέσα-διαδικασίες

-Στο τμήμα αυτό συγκεντρώνονται πληροφορίες αναφορικά με τον ρόλο και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου, τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχει το τμήμα, τις αρμοδιότητες της συγκεκριμένης θέσης του υπαλλήλου, τις διαδικασίες και τα μέσα που συνήθως χρησιμοποιούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών, τη συνεργασία ή συναρμοδιότητα με άλλα τμήματα ή υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων ή και εξωτερικούς φορείς. Στον ίδιο άξονα διερευνώνται και οι βασικές δυσκολίες στην εργασία και τα προβλήματα άσκησης των αρμοδιοτήτων καθώς και ενδεχόμενα προβλήματα ως προς τον συντονισμό, την κάλυψη αναγκών, τις εργασιακές συνθήκες και αναζητούνται οι προτάσεις των συνεντευξιαζόμενων για την υπέρβαση των ανωτέρω δυσκολιών.

Άξονας Γ: Εργασιακές αξίες

-Στο τμήμα αυτό διερευνώνται οι στάσεις των συνεντευξιαζόμενων ως προς βασικές εργασιακές αξίες μέσα από την καλλιέργεια ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων όπως είναι η συνεχής αναβάθμιση των ατομικών γνώσεων, η χρήση των Νέων Τεχνολογιών, η συνεργασία με συναδέλφους ή σε ομάδες εργασίας, η επικοινωνία με το κοινό και τους συναδέλφους, αλλά και η εκπαίδευση σε ζητήματα λήψης αποφάσεων, διοίκησης και ηγεσίας ή/και διαχείρισης κρίσεων.

Άξονας Δ: Επιμορφωτικές ανάγκες

-Στο τμήμα αυτό διερευνώνται οι ειδικότερες επιμορφωτικές ανάγκες των συνεντευξιαζόμενων, αφού πρώτα έχει διαπιστωθεί η πρότερη επιμόρφωσή τους σε διάφορους τομείς όπως νομικά θέματα, χρήση νέων τεχνολογιών, διοίκηση και αρχές οργάνωσης κλπ. Ακόμα, διαπιστώνεται η άποψή τους για τα συνέδρια και τις θεματικές ημερίδες ως ικανοποιητικές μορφές επιμόρφωσης, για τους χώρους εκπαίδευσης, για την ανάγκη πρότερης διερεύνησης των αναγκών πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμόρφωσης. Επιπλέον, καταγράφεται η προσωπική τους εμπειρία όσον αφορά στην ανίχνευση των δικών τους επιμορφωτικών αναγκών πριν τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, αλλά και στον βαθμό

ικανοποίησής τους από προγενέστερες επιμορφώσεις που συμμετείχαν στο μέτρο που αυτές ανταποκρίθηκαν στις πραγματικές τους ανάγκες.

Η συνέντευξη ολοκληρώνεται με τη διερεύνηση της διάθεσης των συνεντευξιαζόμενων για συμμετοχή σε μελλοντικά προγράμματα επιμόρφωσης και την εμβάθυνση στους τομείς επιμόρφωσης που φαίνονται να τους ενδιαφέρουν περισσότερο. Σημαντική είναι στον άξονα αυτό και η αποτίμηση των ίδιων των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το ενδιαφέρον της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της, όπως και την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που το προσωπικό έχει αποκτήσει μέσω των επιμορφώσεων.

Πιο αναλυτικά, το πρωτόκολλο της συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα.

3.7. Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων

Η ερευνητική διαδικασία ακολουθεί τα πέντε στάδια συγκέντρωσης ποιοτικών δεδομένων σύμφωνα με τον Creswell (2016:205). Συγκεκριμένα, η ερευνήτρια αρχικά, εντοπίζει τους συμμετέχοντες και αποφασίζει για την στρατηγική δειγματοληψίας που την βοηθά καλύτερα ώστε να κατανοήσει το κεντρικό φαινόμενο και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, εξασφαλίζεται η απόκτηση πρόσβασης σε αυτά τα άτομα και η συναίνεσή τους (άδεια) για συμμετοχή στη συνέντευξη. Μετά την απόκτηση των αδειών των συμμετεχόντων εξετάζονται τα είδη των πληροφοριών που θα απαντήσουν καλύτερα στα ερευνητικά ερωτήματα και σχεδιάζεται το εργαλείο (συνέντευξη) για τη συγκέντρωση και καταγραφή των πληροφοριών. Στο τελευταίο στάδιο πραγματοποιείται η συγκέντρωση των δεδομένων με την ανάλογη απόδοση ιδιαίτερης προσοχής σε πιθανά ηθικά ζητήματα που θα προκύψουν (Creswell, 2016:205). Μέσω της άμεσης αλληλεπίδρασης με τους διοικητικούς υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου εξασφαλίζεται μεγαλύτερο βάθος στην προσέγγιση, ενώ μέσω της ημιδομημένης συνέντευξης επιτυγχάνεται η εμβάθυνση των ποιοτικών δεδομένων.

3.8. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Βασικό στοιχείο σε κάθε έρευνα αποτελεί η διασφάλιση της αξιοπιστίας, η οποία σχετίζεται με κατάλληλους χειρισμούς από την πλευρά του ερευνητή και της εγκυρότητάς της, η οποία αφορά κυρίως στην ερευνητική τεχνική. Πιο αναλυτικά, η

αξιοπιστία αφορά στο αποτέλεσμα της μέτρησης, το οποίο πρέπει να αντιπροσωπεύει το πραγματικό μέγεθος που μετρά και να εξασφαλίζει ότι όσες φορές κι αν επαναληφθούν οι μετρήσεις στο ίδιο άτομο, τα αποτελέσματα που θα λάβει ο ερευνητής θα είναι παρόμοια (Cohen, Manion and Morrison, 2007). Στην παρούσα έρευνα, η αξιοπιστία εξασφαλίζεται μέσα από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της συνέντευξης, όπως είναι η διατήρηση της ίδιας δομής στο ερευνητικό εργαλείο, αλλά και οι σαφείς και όχι διφορούμενες ερωτήσεις που τίθενται στην ομάδα εστίασης, οι οποίες είναι κοινές για τους συνεντευξιαζόμενους και προσφέρουν τη δυνατότητα ομαδοποίησης των απαντήσεων. Γενικότερα, επιδιώχθηκε η συνοχή και η αλληλουχία μεταξύ των ερωτήσεων και η ανάδειξη της θεματικής σχέσης μεταξύ των ερωτημάτων, ώστε να μην αποπροσανατολίζουν τους συμμετέχοντες. Τέλος, η αξιοπιστία εξασφαλίζεται μέσα από την διεξοδική και ακριβή ανάλυση των δεδομένων.

Παράλληλα, η εγκυρότητα αφορά στη λήψη πληροφοριών που επιτρέπουν την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και, κατά συνέπεια, ένα ερευνητικό εργαλείο είναι έγκυρο όταν μετρά την κεντρική έννοια που έχει κατασκευαστεί να μετρήσει (Robson, 2007:208-210). Ως προς την κατεύθυνση αυτή έγιναν ορισμένες απαραίτητες ενέργειες. Για παράδειγμα, η ερευνήτρια φρόντισε ώστε οι συνθήκες συλλογής των δεδομένων να μην διαφέρουν και οι συνεντεύξεις να διεξαχθούν μέσα σε ένα φιλικό κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η καλή επικοινωνία και οι συμμετέχοντες να είναι όσο το δυνατόν πιο δεκτικοί και ειλικρινείς. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και η διατήρηση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων συμβάλλουν σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή.

Επιπλέον, η ερευνήτρια επέδειξε την απαραίτητη ευαισθησία απέναντι σε δυσκολίες και ηθικά ζητήματα που είναι δυνατόν να εμφανιστούν κατά τη συγκέντρωση πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο ή από τη μελέτη των ανθρώπων στο δικό τους περιβάλλον (Creswell, 2016:205). Καταληκτικά, η σύγκριση των αποτελεσμάτων από την ερευνήτρια με συναφείς έρευνες που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωρείται ότι μπορεί να εξασφαλίσει κατά τη διαδικασία της συζήτησης των αποτελεσμάτων την ακόμα μεγαλύτερη και πιο ακριβή εμβάθυνση των ευρημάτων (Creswell, 2016:258).

3.9. Περιορισμοί της έρευνας

Ως προς τους περιορισμούς της έρευνας, αρχικά, λαμβάνονται υπόψη εκείνοι που σχετίζονται με την επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης. Ειδικότερα, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα με τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων αναγνωρίζεται ως μία χρονοβόρα και απαιτητική προσέγγιση, χαρακτηριστικό που λαμβάνεται υπόψη στους πιθανούς περιορισμούς της έρευνας. Ένα ακόμα γνώρισμα της ποιοτικής προσέγγισης είναι ο περιορισμένος αριθμός του δείγματος, ο οποίος, μολονότι προσφέρεται για μεγαλύτερη εμβάθυνση των ευρημάτων, ωστόσο δεν επιτρέπει στον ερευνητή να γενικεύσει τα αποτελέσματα της έρευνας με απόλυτη ασφάλεια (Cohen, Manion and Morrison, 2007).

Ακόμα, λαμβάνονται υπόψη ορισμένες δυσκολίες που σχετίζονται με ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από τη συγκέντρωση πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο ή από τη μελέτη ανθρώπων στο δικό τους περιβάλλον (Creswell, 2016:258) και τα οποία είναι δυνατόν να δυσκολέψουν την ερευνήτρια στο έργο της, εάν δεν επιδειξει την απαραίτητη ευαισθησία για την διασφάλιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αντικειμενικότητας κατά την διαδικασία συλλογής, αλλά και συζήτησης των δεδομένων.

Ως προς τις αντικειμενικές δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη συλλογή των δεδομένων αναγνωρίζεται το ζήτημα των διοικητικών ανακατατάξεων και μετακινήσεων προσωπικού που προέκυψαν στο Δήμο Αθηναίων και οι οποίες προκάλεσαν μία καθυστέρηση αναφορικά με τον εντοπισμό των υπαλλήλων και την εξασφάλιση της συναίνεσής τους για την συμμετοχή στην έρευνα.

Επιπλέον, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της κύριας έρευνας και, κατά συνέπεια, λόγω χρονικών περιορισμών δεν μπόρεσαν οι συνεντεύξεις να συνδυαστούν με κάποιο άλλο ερευνητικό εργαλείο όπως για παράδειγμα, αυτό της παρατήρησης. Διαπιστώθηκαν, ακόμα, ορισμένες περιορισμένες δυσκολίες όσον αφορά στην κατανόηση κάποιων ερωτήσεων ή εννοιών τις οποίες, όμως, η ερευνήτρια κατάφερε να υπερβεί με την άμεση παρέμβαση και την παροχή επεξηγήσεων σε κάθε απορία όπως και την ενημερωτική επιστολή που συνόδευε τις ερωτήσεις της συνέντευξης και επιχειρούσε να αποσαφηνίσει το κεντρικό φαινόμενο διερεύνησης, το σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ανάλυση δείγματος

ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΞΟΝΑΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Αναλύοντας αρχικά τον άξονα Α της συνέντευξης με θέμα «Δημογραφικά στοιχεία» του δείγματος της έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία:

Ως προς το φύλο, το δείγμα μας αποτελούνταν συνολικά από 6 γυναίκες ηλικίας από 34 έως και 56 ετών, αντίστοιχα, και, ειδικότερα, 2 γυναίκες ηλικίας 34 ετών, 2 γυναίκες ηλικίας 36 ετών, 1 γυναίκα ηλικίας 45 ετών και 1 γυναίκα ηλικίας 56 ετών, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.1 - Ηλικία υπαλλήλων Νομικής Υπηρεσίας

34 ετών	2
36 ετών	2
45 ετών	1
56 ετών	1

Τα χρόνια προϋπηρεσίας στο Δήμο Αθηναίων κυμαίνονται από 29 το περισσότερο σε 6 έτη το λιγότερο και, συγκεκριμένα, μία εκ των υπαλλήλων έχει 29 έτη προϋπηρεσία, 1 έχει 16 έτη, 2 υπάλληλοι έχουν από 15 έτη, 1 υπάλληλος έχει 10 έτη και 1 υπάλληλος έχει 6 έτη (πίνακας 4.2).

Πίνακας 4.2 - Έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο Αθηναίων

Έτη	Υπάλληλοι
6	1

10	1
15	2
16	1
29	1

Ειδικότερα, στη Νομική Υπηρεσία, μόνο 1 υπάλληλος έχει 3,5 έτη προϋπηρεσίας, ενώ 2 υπάλληλοι έχουν από 1,5 έτη. Ακόμα, 1 υπάλληλος έχει 1 έτος και 2 υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία από 5 μήνες (πίνακας 4.3).

Πίνακας4.3 - Έτη/Μήνες προϋπηρεσίας στη Νομική Υπηρεσία

Έτη	Μήνες	Υπάλληλοι
3.5		1
1.5		2
1		1
	5	2

Ως προς το επίπεδο σπουδών, οι περισσότερες από τις 6 υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας είναι απόφοιτες Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) και ειδικότερα, 4 υπάλληλοι είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και 2 υπάλληλοι είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) (πίνακας 4.4).

Πίνακας4.4 - Εκπαιδευτική Βαθμίδα/επίπεδο σπουδών

Εκπαιδευτική Βαθμίδα	Υπάλληλοι
ΑΕΙ	4
ΔΕ	2

Ως προς τη γνώση ξένων γλωσσών, όλες οι υπάλληλοι γνωρίζουν ξένες γλώσσες και, μάλιστα, οι 3 από τις 6 υπαλλήλους γνωρίζουν 2 ξένες γλώσσες (2 υπάλληλοι αγγλικά και ιταλικά, 1 υπάλληλος αγγλικά και γερμανικά), ενώ οι άλλες 3 υπάλληλοι γνωρίζουν από μία ξένη γλώσσα (1 υπάλληλος αγγλικά, 1 υπάλληλος ισπανικά και 1 υπάλληλος γαλλικά) (πίνακας 4.5).

Πίνακας 4.5 - Γνώση Ξένων Γλωσσών

Ξένες Γλώσσες	Αγγλικά	Γαλλικά	Ιταλικά	Γερμανικά	Ισπανικά
Υπάλληλοι	4	1	2	1	1

Ως προς την πιστοποιημένη τεχνολογική γνώση παρατηρούμε ότι όλες οι υπάλληλοι είναι πιστοποιημένες στο σύστημα ECDL.

Επιπλέον, ως προς την σχέση εργασίας όλες οι συμμετέχουσες στην συνέντευξη δηλώνουν ότι διατηρούν υπαλληλική θέση και όχι θέση προϊσταμένης στην υπηρεσία, και ασχολούνται με τη γραμματειακή υποστήριξη. Απασχολούνται δηλαδή στο Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου που είναι το ένα από τα δύο τμήματα της Νομικής Υπηρεσίας, ενώ το άλλο είναι το Δικαστικό Τμήμα.

Οι συμμετέχουσες γνωστοποιούν στην ερευνήτρια ότι σήμερα εργάζονται στη Νομική Υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων συνολικά 9 υπάλληλοι.

Ως προς την εκπαίδευσή τους στη θέση εργασίας, 3 από τις 6 υπαλλήλους, δηλαδή οι μισές στον αριθμό, δηλώνουν ότι έχουν εκπαιδευτεί στη θέση εργασίας από συνάδελφο, 1 δηλώνει ότι δεν έχει εκπαιδευτεί στη θέση εργασίας και έχει λάβει εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας και 2 δηλώνουν ότι έχουν εκπαιδευτεί στη θέση εργασίας, ωστόσο δεν διευκρινίζουν από ποιον (πίνακας 4.6).

Πίνακας 4.6 - Τόπος λήψης εκπαίδευσης

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
3 (από συνάδελφο)	1

Αναλύοντας στη συνέχεια τον **Άξονα Β** της συνέντευξης με θέμα «**Ρόλοι, Αρμοδιότητες, Μέσα, Διαδικασίες**» προκύπτουν τα ακόλουθα στοιχεία:

ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΞΟΝΑΣ Β.

ΡΟΛΟΣ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ -ΜΕΣΑ -ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Β1. Προσδιορίστε το ρόλο και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου

Οι συμμετέχουσες απαντούν ότι η Νομική Υπηρεσία είναι υπεύθυνη να γνωμοδοτεί για ζητήματα που προκύπτουν εντός των ορίων του Δήμου και των όμορων σε αυτήν Δήμων που δεν έχουν Νομική Υπηρεσία. Παρέχει νομική υποστήριξη στις υπηρεσίες του Δήμου και εκπροσωπεί τους υπαλλήλους και τους αιρετούς στα δικαστήρια. Αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει όλες τις νομικές υποθέσεις του Δήμου Αθηναίων καθώς και τον έλεγχο συμβάσεων και διακηρύξεων. Δίνει νομικές συμβουλές στις υπόλοιπες υπηρεσίες για θέματα που τις αφορούν και αναλαμβάνει την εκπροσώπηση υπαλλήλων και αιρετών ενώπιον της δικαιοσύνης. Παρέχει νομική υποστήριξη στις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων. Γνωμοδοτεί για θέματα που απασχολούν τις υπηρεσίες του Δήμου.

Επιπλέον, γίνεται διεξοδική αναφορά σε αρμοδιότητες της υπηρεσίας σύμφωνα και με το αντίστοιχο ΦΕΚ. Έτσι, μαθαίνουμε ότι η Νομική Διεύθυνση του Δήμου διευθύνεται από τον Νομικό Σύμβουλο, ο οποίος προϊστάται των επί μέρους τμημάτων του Δικαστικού και της Γραμματείας και Αρχείου. Ο Νομικός Σύμβουλος έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα να χρεώνει και να αναθέτει τις εντολές χειρισμού των υποθέσεων στους Δικηγόρους της Νομικής Διεύθυνσης, να δίδει κατευθύνσεις για την αντιμετώπιση τους και έχει την αρμοδιότητα του γενικού συντονισμού του έργου της. Οι υπηρετούντες στην Νομική Διεύθυνση Δικηγόροι, αναλαμβάνουν γνωμοδοτήσεις, την μελέτη ή την διεκπεραίωση των υποθέσεων εκείνων που τους αναθέτει ο Προϊστάμενος της Νομικής Διεύθυνσης, τον οποίο υποχρεούνται να τηρούν ενήμερο σε κάθε στάδιο χειρισμού, δι' αυτού δε εν συνεχεία ενημερώνεται η Διοίκηση και οι οικείες Υπηρεσίες του Δήμου.

Α. Δικαστικό Τμήμα

Με τους Δικηγόρους που το απαρτίζουν, παρέχει την νομική υποστήριξη στην Διοίκηση και στις οικείες Υπηρεσίες του Δήμου, σε κάθε δικαστική ή εξώδικη υπόθεση για την οποία ζητείται τέτοια υποστήριξη, προς το συμφέρον του Δήμου και ενδεικτικά:

- Για την σύνταξη γνωμοδοτήσεων, σχετικά με αμφισβητούμενα περί την εφαρμογή νομοθεσίας νομικά ζητήματα.

- Σε υποθέσεις που έχουν σχέση με την εφαρμογή της νομοθεσίας των απαλλοτριώσεων, κήρυξη απαλλοτριώσεων, καθορισμού προσωρινής τιμής μονάδος, οριστικής τιμής μονάδος, αναγνώρισης δικαιούχων, συντέλεση απαλλοτριώσεων, γνωμοδοτήσεις κ.λπ.

- Υποθέσεις Δημοτικής περιουσίας - Μισθώσεων.

- Διεκδικητικές αγωγές, συμβάσεις καταστημάτων, καταγγελίες συμβάσεων, αναπροσαρμογές μισθώσεων, εξώσεις και εκτέλεση αποφάσεων, καθώς και σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Φορολογικές - Διοικητικές Υποθέσεις. Διαφορές που προκύπτουν εκ της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας περί προσόδων Δήμων και Κοινοτήτων, οι υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της περί εισπράξεως των ως άνω εσόδων νομοθεσίας, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Ποινικές και Πειθαρχικές υποθέσεις. Ενδεικτικά, όλες οι ποινικές υποθέσεις, οι πειθαρχικές υποθέσεις του εν γένει υπαλληλικού και εργατικού προσωπικού του Δήμου, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Διακηρύξεων Διαγωνισμών, Νομιμοποιήσεων-Συμβάσεων, Επιλύσεων Διαφορών εκ Διακηρύξεων, Διαγωνισμών και Συμβάσεων.

- Οι υποθέσεις που αφορούν τον έλεγχο των διακηρύξεων των διαγωνισμών που συντάσσουν οι αρμόδιες υπηρεσίες καθώς και τον έλεγχο της νομιμοποίησης των συμβαλλομένων με τον Δήμο και του ουσιαστικού περιεχομένου των συμβάσεων προμηθειών, έργων, υπηρεσιών, μελετών κ.λπ., που συντάσσουν οι αρμόδιες καθ' ύλη υπηρεσίες του Δήμου. Η επίλυση των διαφορών που αναφύονται από την μη τήρηση των όρων των συμβάσεων αυτών ως και των διαφορών που ανακύπτουν από την μη τήρηση των όρων του διαγωνισμού.

- Οι διαφορές από Πολεοδομικές υποθέσεις και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Εργατικές Διαφορές. Ενδεικτικά, υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της κείμενης νομοθεσίας και υπάγονται στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Υποθέσεις χορήγησης και ανάκλησης αδειών καταστημάτων και θεαμάτων. Εδώ υπάγονται υποθέσεις που ανακύπτουν από την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας, (Αδειών λειτουργίας καταστημάτων κ.λπ.), η νομική Δικαστική η εξώδικη υποστήριξη των υποθέσεων αυτών, καθώς και οι σχετικές γνωμοδοτήσεις.

- Έχει την ευθύνη υπεράσπισης των υπαλλήλων του Δήμου ως και των αιρετών του για τις αστικές, πειθαρχικές και ποινικές τους υποθέσεις που σχετίζονται καθαρά με τις ευθύνες τους ως υπάλληλοι ή αιρετοί του Δήμου.

B. Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου

- **Παραλαμβάνει τα δικόγραφα και εξώδικα έγγραφα** που στρέφονται κατά του Δήμου.

- **Καταρτίζει δικαστικούς φακέλους** μηχανογράφησης, αρχειοθέτησης, συσχετισμού και παράδοσης των εγγράφων και δικογραφιών στους Δικηγόρους.

- **Διακινεί τα έγγραφα** που απευθύνονται στη Νομική Διεύθυνση, ταξινομεί και διακινεί τις γνωμοδοτήσεις.

- **Παραλαμβάνει και διακινεί για θεώρηση από τους Δικηγόρους τις συμβάσεις του Δήμου** και αναλαμβάνει την αρχειοθέτησή τους καθώς και έχει την επιμέλεια της Νομικής βιβλιοθήκης. – **Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου (ΦΕΚ 3812/28-11-2016 τ. Β΄)**

B2. Αναφερθείτε σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχει η Νομική Υπηρεσία στους δημότες του Δήμου Αθηναίων

Οι συμμετέχουσες απαντούν ότι η υπηρεσία παρέχει νομική κάλυψη στις υπηρεσίες του Δήμου, στους υπαλλήλους και στους αιρετούς. Άμεσα δεν προσφέρει υπηρεσίες στους δημότες αλλά έμμεσα μέσω άλλων υπηρεσιών του Δήμου. Διαχειρίζεται υποθέσεις και αιτήματα των δημοτών διαμέσου άλλων υπηρεσιών. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η Νομική Υπηρεσία δεν εξυπηρετεί άμεσα δημότες αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις έμμεσα μέσω των υπηρεσιών του Δήμου πχ σε περιπτώσεις αιτημάτων τους που χρήζουν νομικών γνωμοδοτήσεων ή νομικών επεμβάσεων.

B3. Προσδιορίστε τις ειδικότερες αρμοδιότητες της δικής σας θέσης απασχόλησης

Αναφέρονται κυρίως τα ακόλουθα:

Οι δύο πρώτες υπάλληλοι αναφέρουν κοινές αρμοδιότητες οι οποίες συνοψίζονται σε καταγραφή των εγγράφων που έρχονται μέσω αλληλογραφίας, καθώς και αυτών που διεκπεραιώνονται από την Υπηρεσία μέσω του εσωτερικού πρωτοκόλλου της Νομικής που στηρίζεται στον συσχετισμό των εγγράφων βάσει του οποίου μπορεί κάποιος να έχει πλήρη άποψη για το ιστορικό μιας υπόθεσης. Αρχαιοθέτηση των εγγράφων με βάση το εσωτερικό πρωτόκολλο της Νομικής που έχει θέση σχεδίου εγγράφου. Καταχώρηση των Συμβάσεων που έρχονται από τις υπηρεσίες του Δήμου είτε μέσω γενικού πρωτοκόλλου είτε μέσω υπηρεσιακού σημειώματος. Προώθηση αυτών στους Δικηγόρους προς έλεγχο. Αρχαιοθέτηση αυτών. Ενταλματοποίηση τιμολογίων που αφορούν έξοδα συμβολαιογράφων και δικαστικών επιμελητών που αναλαμβάνουν επιδόσεις εγγράφων κατόπιν εντολής δικηγόρων του Δήμου και ενταλματοποίηση αποδείξεων που αφορούν έξοδα παράστασης δικηγόρων του Δήμου στα δικαστήρια (φωτοτυπίες δικογράφων).

Μια τρίτη υπάλληλος απαντά: «Οι αρμοδιότητες μου αφορούν την γραμματειακή υποστήριξη τόσο των δικηγόρων του Δήμου όσο και της ίδιας της υπηρεσίας. Γίνεται επίδοση των δικογράφων και ηλεκτρονική καταγραφή των νομικών υποθέσεων καθώς και διεκπεραίωση της αλληλογραφίας με άλλες υπηρεσίες». Μία τέταρτη υπάλληλος προσδιορίζει τις δικές της αρμοδιότητες θέσης ως εξής: «Παραλαμβάνω τα δικόγραφα και εξώδικα έγγραφα που στρέφονται κατά του Δήμου σύμφωνα με σχετική Απόφαση του Δημάρχου Αθηναίων. Καταρτίζω δικαστικούς φακέλους μηχανογράφησης, αρχαιοθέτησης, συσχετισμού στο εσωτερικό πρόγραμμα της Νομικής και παραδίδω τα έγγραφα και τις δικογραφίες στους Δικηγόρους μέσω χειρόγραφου βιβλίου παράδοσης. Σχετική με τα παραπάνω α) αλληλογραφία – διαβίβαση (εισήγηση) στις υπηρεσίες του Δήμου και β) υπηρεσιακά σημειώματα (εισήγηση)».

Ανάλογα απαντούν και οι δύο τελευταίες υπάλληλοι, οι οποίες αναφέρουν ότι αρμοδιότητα της θέσης τους είναι η καταγραφή και η συσχέτιση δικογράφων στον Η/Υ, η καταχώρηση των δικογράφων στο βιβλίο δικογράφων και η παράδοση αυτών στον /στην δικηγόρο που χειρίζεται την υπόθεση, η καταχώρηση σε βιβλίο των

πράξεων ορισμού δικασίμων και των αναβολών, η αρχειοθέτηση των δικογραφιών. Επίσης είναι η διαβίβαση αποφάσεων που αφορούν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος στις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου, η σύνταξη υπηρεσιακών σημειωμάτων και η διαβίβαση αυτών σε οικονομικές υπηρεσίες λόγω του κατεπείγοντος, η ενταλματοποίηση αποδείξεων που αφορούν έξοδα παράστασης δικηγόρων του Δήμου στα δικαστήρια (φωτοτυπίες δικογράφων) και η καταχώρηση των Συμβάσεων που έρχονται από τις υπηρεσίες του Δήμου ,προώθηση αυτών στους Δικηγόρους προς έλεγχο και αρχειοθέτηση αυτών.

B4. Περιγράψτε τις διαδικασίες και τα μέσα που χρησιμοποιείτε , συνήθως, για να ολοκληρώσετε την εργασία σας

Η πρώτη υπάλληλος αναφέρεται στην καταχώρηση και συσχετισμό των εγγράφων που έρχονται μέσω αλληλογραφίας στο πρόγραμμα της Νομικής στον Η/Υ . Ακόμα, στην σύνταξη εγγράφων και στην διεκπεραίωση τους.

Μία δεύτερη υπάλληλος περιγράφει τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκεται στην καθημερινή της εργασία ως εξής: «Παραλαμβάνω με απόφαση Δημάρχου τα δικαστικά και εξώδικα έγγραφα που επιδίδονται στον Δήμο από δικαστικούς επιμελητές. Επίσης παραλαμβάνω τα ως άνω έγγραφα που είτε έρχονται ως εισερχόμενα στον Δήμο μέσω της αλληλογραφίας είτε δίνονται από τους δικηγόρους του Δήμου (πριν επιδοθούν στην υπηρεσία). Καταρτίζω δικαστικούς φακέλους μηχανογράφησης (στο εσωτερικό πρόγραμμα της Νομικής) , αρχειοθέτησης, συσχετισμού και παράδοσης των εγγράφων και δικογραφιών στους Δικηγόρους. Διαβιβάζω αποφάσεις που αφορούν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος στις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου και συντάσσω υπηρεσιακά σημειώματα τα οποία διαβιβάζω σε οικονομικές υπηρεσίες του Δήμου λόγω του κατεπείγοντος. Για την διεκπεραίωση των εργασιών χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες».

Η τρίτη υπάλληλος αναφέρεται στη χρήση του προγράμματος της Νομικής για το πρωτόκολλο μέσω υπολογιστή, όπως και στη χρήση του προγράμματος ON-TASK για τις εισηγήσεις εγγράφων στην Οικονομική Επιτροπή. Ακόμα, αναφέρθηκε στη χρήση του διαδικτύου για την παραλαβή των e-mail της Διεύθυνσης, την αποστολή του παρουσιολογίου, την εύρεση τηλεφώνων των υπηρεσιών του Δήμου, τις αναρτήσεις στην ΔΙΑΥΓΕΙΑ (πχ αποφάσεων Δημάρχου, αποφάσεις ανάληψης υποχρέωσης) και στο ΚΗΜΔΗΣ (πχ εισηγητικών στην Οικονομική Επιτροπή,

αποφάσεων ανάληψης υποχρέωσης, συμβάσεων μεταξύ του Δήμου και εξωτερικών φορέων), όπως και στη χρήση scanner όποτε χρειάζεται.

Η επόμενη υπάλληλος αναφέρεται σε καταγραφή της παραλαβής των επιδόσεων από δικαστικούς επιμελητές και από αλληλογραφία σχετικά με τα δικόγραφα και εξώδικα έγγραφα που στρέφονται κατά του Δήμου και το πέρασμα αυτών σε βιβλίο Μητρώου (χειρόγραφο). Η υπάλληλος χρησιμοποιεί το εσωτερικό πρόγραμμα της Νομικής για να καταρτίσει δικαστικούς φακέλους μηχανογράφησης, αρχειοθέτησης, συσχετισμού και παράδοσης των εγγράφων και δικογραφιών στους Δικηγόρους. Ακόμα, κάνει εισηγήσεις για διαδικασίες που αφορούν:

- α) την αναμόρφωση του προϋπολογισμού,
- β) την δημιουργία νέων λογαριασμών,
- γ) την έκδοση Πρότασης Ανάληψης Υποχρέωσης για δέσμευση πιστώσεων ,
- δ) την διάθεση δαπανών από την Οικονομική Επιτροπή

Η πέμπτη υπάλληλος αναφέρθηκε στη χρήση Η/Υ και του προγράμματος της Νομικής για τις δικογραφίες. Αντίστοιχα, η έκτη υπάλληλος της Υπηρεσίας αναφέρθηκε στη χρήση Η/Υ και του προγράμματος της Νομικής για το πρωτόκολλο.

B5. Αναφερθείτε σε συνεργασία ή συναρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας με άλλες υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων ή εξωτερικούς φορείς

Αναφέρεται ότι η Νομική Υπηρεσία συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του Δήμου διαβιβάζοντας έγγραφα που τις αφορούν, γνωμοδοτώντας για θέματα που χρήζουν νομικής ερμηνείας και εκπροσωπώντας τις υπηρεσίες στα δικαστήρια λαμβάνοντας υπόψη την γνώμη της υπηρεσίας. Επίσης συνεργάζεται με εξωτερικούς δικηγόρους για κάποιες υποθέσεις που είναι εξειδικευμένες. Άλλη υπάλληλος αναφέρει ότι η Νομική Υπηρεσία βρίσκεται σε συνεργασία με όλες τις υπηρεσίες του Δήμου λόγω του συμβουλευτικού της χαρακτήρα και κυρίως με υπηρεσίες που αφορούν καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και υπηρεσίες Προμηθειών.

Επίσης εξαιτίας του φόρτου εργασίας υπάρχει συνεργασία και με εξωτερικούς φορείς όπως δικηγορικά γραφεία που αναλαμβάνουν υποθέσεις του Δήμου που χρειάζονται εξειδικευμένη γνώση και δικαστικούς επιμελητές για την επίδοση

δικαστικών εγγράφων στους εμπλεκόμενους φορείς ή πρόσωπα (η εντολή επίδοσης αυτών γίνεται από τους δικηγόρους του Δήμου). Όσον αφορά στους εξωτερικούς φορείς από τις απαντήσεις των υπαλλήλων συνάγεται ότι η Νομική Υπηρεσία, επίσης, συνεργάζεται με την Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου(ΥΔΕ), με τις Γραμματείες Δικαστικών Υπηρεσιών (Πρωτοδικείο Αθηνών, Εφετείο Αθηνών, Σχηματισμός Ακυρωτικής Διαδικασίας, Συμβούλιο της Επικρατείας, Ελεγκτικό Συνέδριο κλπ), Δικαστικούς Επιμελητές.

B6. Σημειώστε βασικές δυσκολίες που συναντάτε κατά την ολοκλήρωση του έργου σας

B6.α. προβλήματα άσκησης των αρμοδιοτήτων σας

Στο επίπεδο αυτό η πρώτη υπάλληλος αναφέρεται στην έλλειψη πλήρους γνώσης του αντικειμένου καθώς και στην γραφειοκρατία. Η δεύτερη υπάλληλος επίσης, αναφέρεται στην έλλειψη γνώσεων και στην γραφειοκρατία και στο μη εξειδικευμένο προσωπικό. Προσθέτει ότι λόγω οικονομικής κρίσης υπάρχει έλλειψη πόρων, μη ύπαρξη εξειδικευμένων σεμιναρίων για το προσωπικό, μη ύπαρξη καινοτόμων τεχνολογιών ή/και ανανέωσης των υφιστάμενων.

Η τρίτη υπάλληλος κάνει αναφορά στην έλλειψη νομικών γνώσεων η οποία οδηγεί αναγκαστικά σε εμπειρική εκμάθηση, όσο είναι δυνατόν, νομικών όρων, των δικογράφων, των προβλεπόμενων προθεσμιών για τη συνέχιση των νομικών διαδικασιών, επί διχογνωμιών σε γνωμοδοτήσεις νομικών σε θέματα προβλεπόμενων εκ της νομοθεσίας και από εγκυκλίου διαδικασιών.

Αναφορά γίνεται ακόμα από μία υπάλληλο στην οχλαγωγία στο χώρο εργασίας που δυσκολεύει το έργο, στην γραφειοκρατία που προκαλεί καθυστερήσεις στην διεκπεραίωση των υποθέσεων τόσο των εμπλεκόμενων υπηρεσιών όσο και των συναρμόδιων φορέων, όπως και στην ελλιπή επιμόρφωση του προσωπικού σε συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας τους.

B6.β. προβλήματα συντονισμού με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις του Δήμου και τους συναρμόδιους φορείς

Τα προβλήματα συντονισμού με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις του Δήμου και τους συναρμόδιους φορείς φαίνεται να απασχολούν μόνο σε κάποιες περιπτώσεις ολοκλήρωσης διαδικασιών υπό τη πίεση του χρόνου και του φόρτου εργασίας.

B6.γ. προβλήματα ως προς την κάλυψη των αναγκών του Δήμου

Σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι θεωρούν ότι εξυπηρετείται από την Νομική Υπηρεσία η κάλυψη των αναγκών του Δήμου χωρίς να παρουσιάζονται προβλήματα στον τομέα αυτό. Κατά τη γνώμη μιας τρίτης υπαλλήλου, οι ανάγκες του Δήμου δεν καλύπτονται λόγω μη ύπαρξης σωστών εργασιακών χώρων και υλικοτεχνικής υποδομής

Στο ίδιο θέμα, ως προς την κάλυψη των αναγκών, άλλη υπάλληλος αναφέρεται σε προβλήματα όπως:

-«Δεν πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο εργασίας»,

-«έχει μειωθεί το μόνιμο προσωπικό είτε λόγω συνταξιοδότησης είτε λόγω κινητικότητας με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κάποιος παλαιός υπάλληλος να δείξει και στους νέους το αντικείμενο εργασίας».

B7. Προσδιορίστε, εάν υπάρχουν, εργασιακές συνθήκες (για παράδειγμα, κινητικότητα των υπαλλήλων) που τυχόν επηρεάζουν αρνητικά τον επαγγελματικό σας ρόλο και την παροχή υπηρεσιών του τμήματός σας

Για το θέμα αυτό η πρώτη υπάλληλος κάνει αναφορά στην **οχλαγωγία** στο χώρο εργασίας που δεν επιτρέπει την απαιτούμενη συγκέντρωση καθώς και στην έλλειψη αξιολόγησης.

Η δεύτερη υπάλληλος αναφέρεται στην **μη ύπαρξη κτιριακών δομών** που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων (πολλά άτομα στον ίδιο χώρο). Ο μικρός χώρος εργασίας σε σχέση με τα άτομα που εργάζονται σ' αυτόν είναι μία αρνητική διάσταση που απασχολεί άλλες δύο υπαλλήλους.

Μια τρίτη υπάλληλος αναφέρεται στην **κινητικότητα –μετακίνηση** υπαλλήλων που είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που απασχολεί την υπηρεσία και δημιουργεί εργασιακό άγχος διότι όταν συμβαίνει αυτό δεν υπάρχει χρονικό διάστημα ενημέρωσης του απερχόμενου συναδέλφου από τον νεοεισερχόμενο.

Τέταρτη υπάλληλος κάνει αναφορά στην **τοποθέτηση υπαλλήλων χωρίς σχετικές γνώσεις** λόγω εκπαίδευσης και εμπειρίας.

B8. Προσδιορίστε, αντίστοιχα, εάν υπάρχουν, εργασιακές συνθήκες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τον επαγγελματικό σας ρόλο και την παροχή υπηρεσιών του τμήματός σας

Εδώ, αναφορά γίνεται στην **εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων** που θα μπορούσε να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών, καθώς και στην εναλλαγή ρόλων σε διαφορετικά αντικείμενα. Γενικά, η συμμετοχή σε **εξειδικευμένα σεμινάρια** και οι **ικανοποιητικές κτιριακές υποδομές** αναφέρονται από τις περισσότερες υπαλλήλους. Ειδικότερα, η συμμετοχή σε εξειδικευμένα σεμινάρια αναφέρεται από τις πέντε στις έξι υπαλλήλους ως απαραίτητη.

Μία υπάλληλος κάνει αναφορά σε εξειδίκευση και ανάληψη καθηκόντων ανάλογα με τα προσόντα (αξιοκρατία) .

Τέλος, μία υπάλληλος απαντά ότι δεν γνωρίζει τι θα μπορούσε να προτείνει σχετικά.

B9. Αναφερθείτε σε πιθανές προτάσεις βελτίωσης για την υπέρβαση των παραπάνω δυσκολιών

Ελήφθησαν οι ακόλουθες απαντήσεις:

-«*Να εργάζονται τα άτομα σε αντικείμενο των σπουδών τους, ή τουλάχιστον να ερωτώνται για το πού θα ήθελαν να δουλεύουν*» (1 υπάλληλος)

- «*Να αναλάβει η Διεύθυνση την συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της υπηρεσίας*» (1 υπάλληλος)

- «*Εκπαιδευτικά σεμινάρια και κατανομή – τοποθέτηση υπαλλήλων σε ανάλογες θέσεις*» (3 υπάλληλοι)

- «*Βελτίωση Χώρου εργασίας*» (ηχορύπανσης λόγω μικρού χώρου και πολλών υπαλλήλων διερχομένων δικηγόρων και ασκούμενων σε αυτό το χώρο, πολλών Η.Υ , φωτοτυπικού μηχανήματος, το οποίο λειτουργεί συνεχώς , του μεγάλου όγκου του αρχείου , αναβάθμισης της παραμετροποίησης των προγραμμάτων του Η/Υ, που εξυπηρετούν τις ανάγκες των εργασιών της Νομικής Υπηρεσίας, καλή διάθεση συνεργασίας λόγω των εξειδικευμένων νομικών εργασιών) (1 υπάλληλος).

ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΞΟΝΑΣ Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Γ1. Θεωρείτε ότι η συνεχής αναβάθμιση των ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων είναι ένα σημαντικό προσόν για την εργασία σας;

Όλοι οι υπάλληλοι ανεξαιρέτως εκφράζονται θετικά ως προς το παραπάνω ερώτημα. Συνδέουν, ωστόσο, την προϋπόθεση αυτή με το καλό εργασιακό κλίμα, την συναδελφικότητα, την παροχή επαγγελματικής ασφάλειας στους εργαζόμενους, την ατομική θέληση. Ειδικότερα, ελήφθησαν οι ακόλουθες απαντήσεις:

«Το σημαντικότερο. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να υπάρχει και θέληση, όπως και καλό περιβάλλον μεταξύ συναδέλφων και προϊστάμενου – υφισταμένων».

«Το σημαντικότερο καθώς οι νέες τεχνολογίες διαρκώς αναβαθμίζονται και με την εξέλιξη των εργαζομένων θα παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες στον δημότη και περισσότερη ασφάλεια στους ίδιους τους εργαζομένους, οι οποίοι θα ξέρουν τί πρέπει να κάνουν».

«Ναι σε συνδυασμό με ατομική θέληση και καλούς συνεργάτες»

«Απόλυτα»

«Όχι μόνο είναι σημαντικό αλλά και απαραίτητο. Εάν δεν υπάρχει συνεχής επιμόρφωση στο χώρο εργασίας δεν θα μπορούμε να ανταποκριθούμε στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις μας».

«Ναι για να μπορούμε να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις των καιρών».

Γ2. Πιστεύετε ότι, σε γενικές γραμμές, με τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτετε μπορείτε να ανταποκριθείτε ικανοποιητικά στα καθήκοντά σας;

Με εξαίρεση μία υπάλληλο που αισθάνεται γενικά ικανοποιημένη και ασφαλής ως προς το επίπεδο των γνώσεών της, οι υπόλοιπες υπάλληλοι εκδηλώνουν έλλειψη αυτεπάρκειας ως προς το τωρινό επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Συγκεκριμένα, η έλλειψη αυτή απορρέει είτε λόγω της ασυμβατότητας μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων/αρμοδιοτήτων και κατεύθυνσης ή επιπέδου σπουδών, είτε λόγω ελλείψεων γνώσεων σε νομικά θέματα, είτε λόγω περιορισμένης εισαγωγικής εκπαίδευσης που έγινε εσωτερικά από συνάδελφο. Πιο αναλυτικά, ελήφθησαν οι παρακάτω απαντήσεις:

«Όχι. Διότι εργάζομαι σε αντικείμενο άσχετο με τις σπουδές μου και θα πρέπει να διαβάσω σχετικά αλλά και να απασχοληθώ περισσότερο για να γνωρίζω τα βασικά».

«Θα ήθελα εξαιτίας του νομικού χαρακτήρα της υπηρεσίας να είχα καλύτερη ενημέρωση σε ότι αφορά το νομικό κομμάτι».

«Όχι διότι η εκπαίδευσή μου έχει γίνει από συνάδελφο εν όψη της κινητικότητάς του»

«Ναι»

«Σε γενικές γραμμές ναι. Ωστόσο θεωρώ ότι η επιμόρφωση σε βασικά νομικά θέματα είναι απαραίτητη».

«Όχι διότι έχω τελειώσει οικονομικά και το αντικείμενο εργασίας μου δεν έχει καμία σχέση με το επίπεδο των σπουδών μου».

Γ3. Κάνετε χρήση των Νέων Τεχνολογιών στα πλαίσια της εργασίας σας; Εάν ναι, οι γνώσεις σας είναι εμπειρικές ή έχετε επιμορφωθεί σχετικά;

Στην ερώτηση αυτή όλες οι υπάλληλοι απάντησαν ότι έχουν την πιστοποίηση στη χρήση των Νέων Τεχνολογιών, αλλά και κάνουν χρήση αυτών στα πλαίσια της εργασίας τους, συνεπώς δεν απασχολούνται εμπειρικά, αλλά έχουν λάβει συστηματική επιμόρφωση.

«Ναι, έχω το ECDL και βοηθάει αρκετά» απάντησαν χαρακτηριστικά οι υπάλληλοι.

Γ4. Θεωρείτε ως σημαντικές λειτουργίες του ρόλου σας τη συνεργασία με συναδέλφους σε ομάδες εργασίες; Εάν ναι, προσδιορίστε αντίστοιχες συνεργασίες που έχετε αναπτύξει.

Οι υπάλληλοι συνολικά αναγνωρίζουν την χρησιμότητα των συνεργασιών σε ομάδες εργασίες όπως και συνολικά στερούνται ανάλογων εμπειριών. Έτσι, όταν μιλούν για συνεργασίες με συναδέλφους και ομάδες εργασίας περιορίζονται στην διαπίστωση του καλού κλίματος και στη μορφή της αλληλοβοήθειας και της συναδελφικότητας ως προς την επίλυση δύσκολων θεμάτων. Έτσι, οι έξι υπάλληλοι αναλυτικά απαντούν στο συγκεκριμένο ερώτημα:

-«Ομάδες εργασίας δεν υπάρχουν, αλλά το καλό κλίμα μεταξύ κάποιων συναδέλφων βοηθάει ώστε σε κάποιες δυσκολίες να λειτουργούμε ως ομάδα».

-«Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ομάδων εργασίας μεταξύ συναδέλφων έτσι ώστε να γίνεται καταιγισμός ιδεών πάνω σε ένα θέμα να ανταλλάσσονται απόψεις έτσι ώστε να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση αλλά και να γίνεται η αποτελεσματικότερη επιλογή λύσης. Ωστόσο στο τμήμα δεν έχουν συσταθεί ομάδες εργασίας».

-«Στη συγκεκριμένη διεύθυνση δεν υπάρχουν ομάδες εργασίας, παρά ταύτα το καλό κλίμα και η συναδελφικότητα είναι έκδηλη»

-«Τα παραπάνω περιγραφόμενα καθήκοντα μου είναι και καθήκοντα και άλλων 2 συναδέλφων ως εκ τούτου και λόγω φόρτου εργασίας κατά το πλείστον υπάρχει αγαστή συνεργασίας και προγραμματισμός εργασιών»

-«Ναι αλλά στο τμήμα μου δεν έχουν δημιουργηθεί».

-«Είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ομάδων εργασίας μεταξύ συναδέλφων. Ωστόσο στο τμήμα δεν έχουν δημιουργηθεί».

Γ5. Θεωρείτε ως σημαντική λειτουργία του ρόλου σας την επικοινωνία με το κοινό (και τους συναδέλφους); Εάν ναι, είστε γενικά ικανοποιημένοι από το βαθμό και το περιεχόμενο της επικοινωνίας αυτής;

Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων διαπιστώνεται ότι το συγκεκριμένο τμήμα δεν έχει επικοινωνία με το κοινό με άμεσο τρόπο παρά μόνο με έμμεσο. Έχει, ωστόσο, επικοινωνία με συναδέλφους λόγω του υποστηρικτικού χαρακτήρα της Νομικής Υπηρεσίας προς διάφορα τμήματα. Δεν διαπιστώνονται απογοητεύσεις και προβλήματα ως προς την επικοινωνία με τους συναδέλφους. Αντίθετα, υπάρχει συνολικά ένας σημαντικός βαθμός ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, παρατίθενται οι απαντήσεις των υπαλλήλων στην συγκεκριμένη ερώτηση:

-«Επικοινωνία με το κοινό δεν έχουμε. Η επικοινωνία με τους συναδέλφους βοηθάει πολύ, καθώς ο καθένας βοηθάει με τις γνώσεις του σε πολλά ζητήματα».

-«Η επικοινωνία με τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντική και είμαι αρκετά ικανοποιημένη τόσο από τον βαθμό όσο και από το περιεχόμενο της επικοινωνίας αυτής. Επικοινωνία με το κοινό δεν υπάρχει διότι η Νομική Υπηρεσία λειτουργεί επικουρικά προς τις διευθύνσεις του Δήμου».

-«Το τμήμα δεν έχει επικοινωνία με το κοινό, όμως η επικοινωνία με τους συναδέλφους υπάρχει και προϋποθέτει το καλό κλίμα».

-«Ναι. Είναι σημαντική η επικοινωνία με τους συναδέλφους. Θεωρώ ότι συμβάλω και εγώ κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο που επιβάλει η 37 ετών συνολικά εργασιακή μου εμπειρία».

-«Το τμήμα δεν έχει επικοινωνία με το κοινό, όμως η επικοινωνία με τους συναδέλφους είναι ικανοποιητική».

Γ6. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε ζητήματα λήψης αποφάσεων, διοίκησης και ηγεσίας ή διαχείρισης κρίσεων θα συνέβαλε με κάποιο τρόπο στην βελτίωση της εργασίας σας; Εάν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε αναλυτικά σε ποιο τομέα και γιατί.

Στο ερώτημα αυτό και οι έξι συνολικά υπάλληλοι απαντούν θετικά. Αναδεικνύεται το ότι στη δουλειά τους η λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών είναι σημαντική, ενώ προκύπτουν προβλήματα που χρειάζονται άμεση επίλυση. Στις περιπτώσεις αυτές η αποφασιστικότητα των κινήσεων κρίνεται σημαντική, ιδιαίτερα όταν τα ζητήματα αφορούν συναρμοδιότητα με άλλες υπηρεσίες. Μάλιστα, τονίζεται από μία υπάλληλο και η διάσταση της μείωσης του εργασιακού στρες και της ανασφάλειας μέσα από μία τέτοια εκπαίδευση. Αναλυτικότερα, παρατίθενται οι χαρακτηριστικές απαντήσεις των έξι υπαλλήλων:

-«Θα βοηθούσε πολύ, διότι σε όλα τα αντικείμενα υπάρχουν προβλήματα που απαιτούν λύση και το να παίρνει κανείς πρωτοβουλίες απαιτείται όλο και περισσότερο τον τελευταίο καιρό σε όλους τους τομείς».

-«Σίγουρα θα συνέβαλε σημαντικά κυρίως σε ζητήματα που αφορούν συναρμοδιότητα με άλλες υπηρεσίες αλλά και την σχέση με τους συναδέλφους στην ίδια Διεύθυνση».

-«Φυσικά, διότι η καλύτερη γνώση οδηγεί στην άμεση διαχείριση και επίλυση προβλημάτων»

-«Σε όλους τους Διοικητικούς, Οικονομικούς και Τεχνικούς Τομείς απαιτείται καλή γνώση της κείμενης νομοθεσίας και των σύννομων διαδικασιών για αντιμετωπισθούν τα παραπάνω με τη αρωγή των Νομικών για τη επίτευξη των παραπάνω»

-«Σίγουρα θα συνέβαλε σημαντικά κυρίως σε ζητήματα που αφορούν συναρμοδιότητα με άλλες υπηρεσίες αλλά και την σχέση με τους συναδέλφους στην ίδια Διεύθυνση».

-«Φυσικά, διότι δεν θα υπήρχε εργασιακό στρες και ανασφάλεια. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες θα ήταν ξεκάθαρες».

ΔΙΑΣΤΑΣΗ – ΑΞΟΝΑΣ Δ

Επιμορφωτικές ανάγκες

Δ1. Ειδικότερα, έχετε επιμορφωθεί σε θέματα:

- Νομικής φύσεως
- Χρήσης νέων τεχνολογιών
- Διοίκησης και αρχών οργάνωσης :
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

Μία πρώτη υπάλληλος αναφέρει ότι έχει επιμορφωθεί σε θέματα διοίκησης και αρχών οργάνωσης. Ακόμα, κάνει αναφορά σε επιμόρφωση σε θέματα ψυχολογίας μέσω εργασίας.

Η δεύτερη μόνο σε χρήση νέων τεχνολογιών από τις παραπάνω επιλογές. Επόμενη υπάλληλος, επίσης, αναφέρει τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Η τέταρτη υπάλληλος έχει πραγματοποιήσει επιμόρφωση σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών και σε αρχές διοίκησης. Παρουσιάζει ένα πλούσιο βιογραφικό επιμορφώσεων, επίσης, στις δημόσιες σχέσεις, σε λογιστικά και οικονομικά θέματα μεταξύ των οποίων τα ελληνικά λογιστικά πρότυπα, αλλά και σε βασικές αρχές οικονομικού σχεδιασμού, όπως και σχετικά με ρυθμίσεις του νέου κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, όπως και δημοτικών επιχειρήσεων (2006). Επίσης, αναφέρει εκπαίδευση από το Ελεγκτικό Συνέδριο και τη Νομική Σχολή του ΕΚΠΑ αναφορικά με τον έλεγχο των δημοσίων συμβάσεων από το Ελεγκτικό Συνέδριο. Ακόμα, αναφέρει επιμόρφωση σε θέματα μισθοδοσίας και σε εργατικά, σε γενική λογιστική και φορολογία εισοδήματος, αλλά και σχετικά με τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (πρόγραμμα Καλλικράτης).

Η πέμπτη υπάλληλος αναφέρεται μόνο στη χρήση νέων τεχνολογιών και η έκτη υπάλληλος σε θέματα νέων τεχνολογιών και διοίκησης.

Συνολικά, οι πέντε από τις έξι υπαλλήλους έχουν επιμορφωθεί σε νέες τεχνολογίες, ενώ οι τρεις από τις έξι έχουν επιμορφωθεί είτε σε θέματα διοίκησης είτε σε θέματα διοίκησης και αρχών οργάνωσης. Καμία από τις έξι υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας, ωστόσο, δεν έχουν επιμορφωθεί σε νομικά θέματα.

Δ2. Θεωρείτε ότι τα συνέδρια και οι θεματικές ημερίδες μπορούν να αποτελέσουν μία ικανοποιητική μορφή επιμόρφωσης;

Οι συμμετέχουσες, στο σύνολό τους, υποστηρίζουν ότι τα συνέδρια μπορούν να είναι μία ικανοποιητική μορφή επιμόρφωσης. Συνδέουν, ωστόσο, στο μεγαλύτερο βαθμό τη χρησιμότητά τους με την θεματική τους συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας. Συγκεκριμένα η πρώτη υπάλληλος απαντά: *«Εάν είναι σχετικά με το αντικείμενο εργασίας θα μπορούσαν να βοηθήσουν πολύ, έστω στην κατανόηση της κουλτούρας της δουλειάς».*

Η δεύτερη υπάλληλος αναγνωρίζει τη χρησιμότητα μολονότι έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και έχει παρακολουθήσει και άλλα σεμινάρια στο παρελθόν. Ειδικότερα, απαντά στην ερευνήτρια: *«Έχω μεταπτυχιακό τίτλο στην Δημόσια Πολιτική και Δημόσια Διοίκηση του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχω παρακολουθήσει σεμινάρια πάνω στην χρήση νέων τεχνολογιών στον Δημόσιο Τομέα. θεωρώ ιδιαίτερα σημαντικά τα σεμινάρια καθώς η γνώση των υπαλλήλων δεν μένει στάσιμη αλλά εξελίσσεται και ανταποκρίνεται στις εκάστοτε ανάγκες».*

Η τρίτη υπάλληλος εκτιμά τη χρησιμότητά τους ανάλογα με το θέμα και τις ανάγκες της υπηρεσίας.

Η τέταρτη υπάλληλος θέτει τη διάσταση του πραγματικού κινήτρου για επιμόρφωση με άξονα τον εμπλουτισμό γνώσεων και δεξιοτήτων και όχι, απλά, για την απόκτηση ενός τίτλου πιστοποίησης. Συγκεκριμένα αναφέρει: *«Ναι αν αυτοί που συμμετέχουν τους ενδιαφέρουν τα θέματα και έχουν ασχοληθεί ή θα ασχοληθούν με αυτά και δεν πάνε μόνο για την πιστοποίηση σε άσχετες με τα ενδιαφέροντα τους και τις γνώσεις τους ημερίδες».*

«Θεωρώ ότι μπορούν να βοηθήσουν εάν έχουν συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας» (πέμπτη υπάλληλος).

«Ναι, εάν είναι σχετικά με τις ανάγκες της υπηρεσίας» απαντά και η έκτη υπάλληλος.

Δ3. Σε ποιους χώρους εκπαίδευσης ή εργασίας έχει πραγματοποιηθεί η δική σας επιμόρφωση;

Αναφέρονται διάφοροι εξωτερικοί χώροι επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Αναλυτικά δίνονται οι ακόλουθες απαντήσεις:

«Στο Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης (IN.EΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) έχω παρακολουθήσει το βασικό σεμινάριο για διοικητικούς υπαλλήλους και μέσω εργασίας σε άλλα δύο στον τομέα της ψυχολογίας».

«Σε Πανεπιστημιακό Ίδρυμα, στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και στο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Δήμου (ΚΕΚ)»

«Σε ιδιωτικό ΚΕΚ»

«Δεν έχω επιμορφωθεί» δηλώνει η πέμπτη υπάλληλος, αναφερόμενη προφανώς, όχι σε εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, αλλά σε άλλα θέματα.

«Στο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Δήμου (ΚΕΚ)» αναφέρεται και η έκτη υπάλληλος.

Δ4. Θεωρείτε σημαντική την διερεύνηση των αναγκών του συγκεκριμένου δείγματος εργαζομένων πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου; Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Όλες, ανεξαιρέτως, οι υπάλληλοι συμφωνούν με την διερεύνηση των αναγκών του πληθυσμού-στόχου μιας επιμόρφωσης πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίησή της. Η κάλυψη «πραγματικών αναγκών» σε μία επιμόρφωση έρχεται πρώτη σε ιεραρχία, όπως και η συναφής με την θέση εργασίας θεματολογία της επιμόρφωσης, όπως και η σύνδεση της επιμόρφωσης με τη μελέτη των αναγκών της κάθε υπηρεσίας ξεχωριστά. Ειδικότερα, ελήφθησαν οι παρακάτω χαρακτηριστικές απαντήσεις:

-«Ναι, διότι δεν θα ήταν χρήσιμο να παρακολουθήσω πχ ένα σεμινάριο γεωπονίας που δεν έχει καμία σχέση με το αντικείμενο εργασίας μου».

-«Είναι πολύ σημαντική καθώς τις πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης τις καθορίζει το δείγμα των υπαλλήλων που διερευνάται αφού οι υπάλληλοι αυτοί αντιμετωπίζουν τα καθημερινά προβλήματα της υπηρεσίας τους και εντοπίζουν τις ελλείψεις τους»

-«Ναι, διότι αν δεν συνάδει το αντικείμενο με τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας δεν έχει και νόημα η παρακολούθησή του»

-«Πολύ σημαντική γιατί τα σεμινάρια γίνονται για την καλύτερευση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων . Άρα θα πρέπει να ερωτάται κάθε υπηρεσία για τις τρέχουσες ανάγκες της ειδικά στην εποχή μας που οι εξελίξεις είναι συνεχείς σε νομοθεσία τεχνικό επίπεδο πχ ηλεκτρονική διακυβέρνηση κλπ»

-«Είναι πολύ σημαντική γιατί μόνο εάν εντοπιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν επιμορφωτικά σεμινάρια πραγματικά χρήσιμα»

-«Ναι, διότι μόνο έτσι μπορούν να εντοπιστούν οι ανάγκες των υπαλλήλων και να λειτουργήσει καλύτερα η υπηρεσία»

Δ5. Από τη δική σας εμπειρία, υπήρξε κάποια προγενέστερη διαπίστωση των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων με τη μορφή έρευνας πριν την υλοποίηση της επιμόρφωσης που παρακολουθήσατε;

Καμία από τις υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας δεν έχει ποτέ έως σήμερα παρακολουθήσει κάποια επιμόρφωση κατά την οποία προηγήθηκε η διάγνωση των επιμορφωτικών αναγκών των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι συνολικά αρνητικές ως προς μία ανάλογη εμπειρία.

-«Όχι ποτέ στα χρόνια που εργάζομαι» απάντησε χαρακτηριστικά μία υπάλληλος με αρκετά μεγάλη προϋπηρεσία. «Όχι από όσο γνωρίζω» μία δεύτερη, ενώ και όλες οι άλλες υπάλληλοι συμφώνησαν σε αυτό.

Δ6. Σε γενικές γραμμές, αισθάνεστε ότι τα σεμινάρια και οι επιμορφωτικές δράσεις που έχετε συμμετάσχει έως τώρα ανταποκρίθηκαν στις πραγματικές ανάγκες σας και σε ποιο βαθμό;

Οι απόψεις των υπαλλήλων στο ερώτημα αυτό φαίνονται διχασμένες. Δύο από τις έξι υπαλλήλους δηλώνει έλλειψη ικανοποίησης από τις επιμορφώσεις, αφού ήταν πολύ γενικές, ενώ οι ίδιες ζητούσαν πιο εξειδικευμένη θεματολογία. Δύο από τις έξι υπαλλήλους απαντούν περισσότερο θετικά και δηλώνουν ότι σε μεγάλο βαθμό τα σεμινάρια τις βοήθησαν στην υποστήριξη και εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τέλος, δύο τελευταίες υπάλληλοι δηλώνουν ότι δεν έχουν παρακολουθήσει σχετική επιμόρφωση ώστε να εκφέρουν γνώμη, ενώ η μία από αυτές δηλώνει ότι δεν έχει καν παρακολουθήσει την βασική, εισαγωγική εκπαίδευση για τη θέση εργασίας της.

Ειδικότερα, ελήφθησαν οι ακόλουθες χαρακτηριστικές απαντήσεις:

-«Όχι γιατί ήταν πολύ γενικά».

-«Τα σεμινάρια θεωρώ ότι δεν ανταποκρίθηκαν στο βαθμό που θα επιθυμούσα καθώς θα ήθελα μεγαλύτερη εξειδίκευση»

-«Δεν μπορώ να απαντήσω διότι δεν έχω παρακολουθήσει κανένα επιμορφωτικό σεμινάριο του Δήμου ούτε καν αυτό της βασικής εκπαίδευσης».

-«Σε μεγάλο βαθμό γιατί αφορούσαν τα υπηρεσιακά μου καθήκοντα (αλλαγές διαδικασιών, νομοθεσίας κλπ)»

-«Δεν έχω παρακολουθήσει κανένα επιμορφωτικό σεμινάριο».

-«Ανταποκρίθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό».

Δ7. Θα αξιολογούσατε ως σημαντική και αναγκαία την συμμετοχή σας σε μελλοντική επιμόρφωση με θέμα:

-Διοίκηση και αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας

-Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία

-Οργανωτικές Λειτουργίες (καταλογογράφηση, ταξινόμηση κλπ.)

-Πληροφορική, Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση

-Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

Συνολικά, όλες οι υπάλληλοι είναι δεκτικές και πρόθυμες για μελλοντική επιμόρφωση. Επιπλέον, έχουν διαμορφώσει κάποιες συγκεκριμένες απόψεις για το είδος των αναγκών τους και, άρα, για την επιμόρφωση που θα ήθελαν περισσότερο να παρακολουθήσουν. Στις πέντε από τις έξι υπαλλήλους, η επιμόρφωση αυτή σχετίζεται με αρμοδιότητες της υπηρεσίας και νομικά θέματα. Ακόμα, τις ενδιαφέρουν τα προτεινόμενα θέματα Διοίκησης, τουλάχιστον εκείνες που δεν έχουν σπουδάσει κάτι ανάλογο, αλλά και Οργανωτικών Λειτουργιών, ενώ μία υπάλληλος ζητά εξειδικευμένη επιμόρφωση σε θέματα οικονομικού και λογιστικού ενδιαφέροντος, προμηθειών, συμβάσεων κλπ. προφανώς λόγω των ειδικότερων αρμοδιοτήτων της θέσης της. Ειδικότερα, ελήφθησαν οι παρακάτω χαρακτηριστικές απαντήσεις:

Η πρώτη υπάλληλος απαντά ότι θα ήθελε να παρακολουθήσει επιμόρφωση με θέμα την Διοίκηση και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας.

Το ίδιο απαντά και η δεύτερη υπάλληλος.

Η τρίτη υπάλληλος νιώθει ότι χρειάζεται ευρύτερη μελλοντική επιμόρφωση. Έτσι, απαντά ότι θα ήθελε να παρακολουθήσει επιμόρφωση όχι μόνο στη Διοίκηση και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας, αλλά και στις Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία, στις Οργανωτικές Λειτουργίες όπως και στην Πληροφορική και τις Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση.

Η τέταρτη υπάλληλος δηλώνει ότι θα ενδιαφερόταν για μελλοντική επιμόρφωση σε θέματα Οικονομικού και Λογιστικού ενδιαφέροντος , Προμηθειών , Συμβάσεων κλπ.

Η πέμπτη υπάλληλος αξιολογεί ως σημαντική και αναγκαία την επιμόρφωσή της σε θέματα τόσο σχετικά με τη Διοίκηση και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας, όσο και με Οργανωτικές Λειτουργίες όπως ταξινόμηση, καταλογογράφηση κλπ. Ακόμα, την ενδιαφέρει η Πληροφορική και οι Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση.

Τέλος, η έκτη υπάλληλος αναφέρεται σε θέματα Διοίκησης και αρμοδιοτήτων της Νομικής Υπηρεσίας, Οργανωτικών Λειτουργιών και Πληροφορικής, Νέων Τεχνολογιών στη Διοίκηση.

Συνολικά, όλες οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται και θεωρούν απολύτως αναγκαία την επιμόρφωσή τους σε θέματα αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας τους. Επίσης, Οι Οργανωτικές Λειτουργίες και η Πληροφορική και οι Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση φαίνονται να έλκουν τις πέντε από τις έξι υπαλλήλους. Μία υπάλληλος αντιπροτείνει κάποια διαφορετικά επιμορφωτικά θέματα που σχετίζονται με τις δικές της ιδιαίτερες αρμοδιότητες όπως είναι θέματα λογιστικού και οικονομικού ενδιαφέροντος, αλλά και προμηθειών και συμβάσεων.

Δ8. Πιστεύετε ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως φορέας εκδηλώνει ικανοποιητικό ενδιαφέρον για την επιμόρφωσή σας; (δικαιολογήστε την απάντησή σας). Εάν ναι, η στάση αυτή έχει γίνει πιο θετική σε σχέση με το παρελθόν;

Συνολικά, μόνο μία από τις έξι υπαλλήλους εκφράζει θετική στάση απέναντι στο παραπάνω ερώτημα, ενώ οι υπόλοιπες πέντε με κάποιο τρόπο απαντούν αρνητικά εκφράζοντας παράπονο για έλλειψη επιμόρφωσης ακόμα και στα βασικά καθήκοντα ή για έλλειψη «ευήκων ώτων» αφού ζητά μάταια την επιμόρφωσή της σε κάποιες αρμοδιότητες της θέσης της, όμως χωρίς ανταπόκριση. Αναλυτικότερα, παρατίθενται τα σχετικά με την ερώτηση σχόλια των υπαλλήλων:

Η πρώτη υπάλληλος αποδίδει στην τύχη τη συμμετοχή στα σεμινάρια και όχι στην διάγνωση των πραγματικών αναγκών των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα λέει: «Όχι, διότι

μέχρι στιγμής σεμινάρια περνάνε όσοι είναι τυχεροί και όχι όσοι το έχουν πραγματικά ανάγκη».

Η δεύτερη υπάλληλος παρατηρεί μία βελτίωση με την πάροδο του χρόνου, αλλά όχι στο βαθμό που θα προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Ειδικότερα αναφέρει: *«Είναι πιο θετική στάση από το παρελθόν αλλά όχι ικανοποιητική για τα προσωπικά μου δεδομένα».*

Η τρίτη υπάλληλος είναι επίσης αρνητική, αν και δεν έχει ασχοληθεί με το ζήτημα. *«Όχι. Δεν γνωρίζω τις διαδικασίες επιλογής ατόμων»* αναφέρει στην ερευνήτρια.

Η τέταρτη υπάλληλος δηλώνει ότι κατ' επανάληψη έχει ζητήσει την εξειδικευμένη επιμόρφωσή της χωρίς αποτέλεσμα. Μάλιστα, δίνει και ένα πραγματικό παράδειγμα για την ανάγκη επιμόρφωσης ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων και ευθυνών της εργασίας, η οποία, ωστόσο δεν έγινε. Συγκεκριμένα αναφέρει: *«Όχι ικανοποιητικό ενδιαφέρον για την επιμόρφωσή παρόλο που έχω και εγγράφως εκδηλώσει ενδιαφέρον. πχ παρέλαβα την έξυπνη κάρτα Σύζευξις /ΕΡΜΗΣ/USB TOKENS για την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών – ηλεκτρονική υπογραφή χωρίς να έχω κάνει σχετικό σεμινάριο ενώ στο έντυπο παράδοσης και παραλαβής που μας δίνουν για την παραλαβή της έξυπνης κάρτας βεβαιώνουμε ότι διαβάσαμε και τις υποχρεώσεις του τελικού χρήστη - ο κανονισμός Πιστοποίησης (ΦΕΚ 799B/2010 – ΦΕΚ 3320 B/2013) είναι 67 σελίδες».*

Αρνητική και η πέμπτη υπάλληλος που δηλώνει ότι δεν έχει επιμορφωθεί ούτε στα βασικά και αναγκαία καθήκοντα. *«Δεν θα το έλεγα. Δεν έχω παρακολουθήσει ούτε την βασική εκπαίδευση»* απαντά στην ερευνήτρια.

Η έκτη υπάλληλος, αντίθετα από τις προηγούμενες εμφανίζεται θετική. Όπως δηλώνει και η ίδια : *«Τώρα πια ναι. Ίσως το γεγονός ότι έχει μειωθεί ο αριθμός των υπαλλήλων κάνει επιτακτική την ανάγκη της κατάλληλης επιμόρφωσης προκειμένου να λειτουργήσει η υπηρεσία».*

Δ9. Θεωρείτε ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση και ο συγκεκριμένος Δήμος στον οποίο ανήκει η υπηρεσία σας αξιοποιεί ικανοποιητικά τις γνώσεις και δεξιότητες που το προσωπικό έχει αποκτήσει μέσω επιμόρφωσης;

Συνολικά, οι υπάλληλοι δεν εμφανίζονται ικανοποιημένες από την αξιοποίηση του προσωπικού του Δήμου, και ειδικότερα της Νομικής Υπηρεσίας, από την πλευρά της κεντρικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή τα ανώτερα στελέχη του Δήμου. Υπάρχει έκδηλη απογοήτευση στην απάντηση της πρώτης υπαλλήλου που δηλώνει χαρακτηριστικά: *«Όχι, διότι οι περισσότερες καινοτομίες συνήθως δεν εφαρμόζονται ποτέ»*.

Η δεύτερη υπάλληλος φαίνεται να συμφωνεί στο ζήτημα της μη αξιοποίησης του προσωπικού στον Δήμο. *«Όχι δεν αξιοποιούνται ικανοποιητικά οι γνώσεις και οι δεξιότητες και δεν τοποθετούνται οι υπάλληλοι στις ανάλογες θέσεις»* απαντά η δεύτερη υπάλληλος στην ίδια ερώτηση.

Επισημαίνονται επιλογές υπαλλήλων με προαποφασισμένα κριτήρια. Για παράδειγμα, μία τρίτη υπάλληλος δηλώνει: *«Όχι. Έχω αντιληφθεί ότι οι περισσότεροι επιλέγουν τη θέση στην οποία πρόκειται να μετακινηθούν»*.

Αρνητική είναι και η θέση της τέταρτης υπαλλήλου, η οποία, ωστόσο αποδίδει την έλλειψη αξιοποίησης στον παράγοντα της ραγδαίας μείωσης του προσωπικού, το οποίο έφυγε από την υπηρεσία έχοντας και την μεγαλύτερη εμπειρία. Ειδικότερα αναφέρει: *«Σε σημαντικό ποσοστό κατά τη γνώμη μου δεν αξιοποιεί ικανοποιητικά τις γνώσεις και δεξιότητες που το προσωπικό έχει αποκτήσει μέσω επιμόρφωσης, ίσως λόγω της μείωσης του προσωπικού και ειδικότερα του έμπειρου προσωπικού και των υπηρεσιακών αναγκών που έχουν προκύψει και προσπαθεί να καλύψει»*.

«Όχι δεν αξιοποιούνται ικανοποιητικά οι γνώσεις και οι δεξιότητες. Αυτό φαίνεται και από τις τοποθετήσεις των υπαλλήλων. Δεν τοποθετούνται σε θέσεις ανάλογα με την ειδικότητα και το επίπεδο των σπουδών τους» επισημαίνει η πέμπτη υπάλληλος.

Στην ίδια ερώτηση η έκτη υπάλληλος είναι και αυτή αρνητική. *«Όχι»* απαντά μονολεκτικά στην ερευνήτρια.

Δ10. Παρακαλώ, προτείνετε εναλλακτικές δυνατότητες αξιοποίησης των υπαλλήλων και βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας

Από την τελευταία αυτή ανοικτή ερώτηση της συνέντευξης συνάγονται συνολικά χρήσιμα στοιχεία και προτάσεις αξιοποίησης/βελτίωσης όπως αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

Σφαιρική γνώση των αντικειμένων του τμήματος

Η πρώτη υπάλληλος αναφέρει ότι για να λειτουργήσει καλύτερα η υπηρεσία θα πρέπει σταδιακά όλοι να γνωρίζουν όλα τα αντικείμενα του τμήματος , ώστε να λειτουργεί ομαλά να υπάρχει συνέχεια ακόμα και εάν επέρχεται οποιαδήποτε μεταβολή στην υπηρεσία (μετακίνηση, κινητικότητα, συνταξιοδότηση).

Συστηματική αξιολόγηση υπαλλήλων

Κατά την άποψη της δεύτερης υπαλλήλου χρειάζεται αξιολόγηση των τυπικών προσόντων των υπαλλήλων και ύπαρξη ερωτηματολογίων για να τοποθετηθούν ανάλογα με τις γνώσεις αλλά και τις προσωπικές τους επιλογές.

Σεμινάρια/επιμόρφωση και εργασιακά κίνητρα/αμοιβές για επαγγελματική εξέλιξη

Η τρίτη υπάλληλος αναφέρει την ανάγκη για σεμινάρια, επιμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα τους, τη διάθεση που επιδεικνύουν για την διεκπεραίωση διαφόρων θεμάτων

Επαναφορά αρχαιότητας – εμπειρίας ως κριτηρίου εξέλιξης παράλληλα με την εκπαίδευση

Η τέταρτη υπάλληλος ζητά να επανέλθει στη ιεράρχηση η αρχαιότητα – εμπειρία, να υπάρχει αξιολόγηση στην οποία να μην παίζει μόνο η εκπαιδευτική βαθμίδα πρωτεύοντα ρόλο, για να υπάρχει κίνητρο εξέλιξης σε όλους τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα διερωτάται: *«Είναι λογικό υπάλληλος 29 με εμπειρία σε σημαντικά καθήκοντα να έπεται συναδέλφων με διαφορά δεκαετίας γιατί είναι ΔΕ λόγω της κυβερνητικής πολιτικής των τελευταίων ετών; Δεν μπορεί να απαζιώνεται κάποιος υπάλληλος μετά από 29 έτη εργασίας, ο οποίος έχει ασκήσει υπεύθυνα καθήκοντα και από θέσεις ευθύνης σε εποπτευόμενους φορείς».*

Διερεύνηση ατομικών κλίσεων –ενδιαφερόντων για εργασιακή τοποθέτηση

Η πέμπτη υπάλληλος αναφέρει το ζήτημα της αξιοποίησης των υπαλλήλων ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους και την κλίση τους. *«Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»* υποστηρίζει. Μάλιστα, επισημαίνει ότι *«ο καθένας μπορεί να είναι σε κάτι καλός. Ρόλος της Διοίκησης είναι να ανιχνεύσει τις δυνατότητες του κάθε υπαλλήλου και να τον αξιοποιήσει κατάλληλα ώστε όλοι να είναι κερδισμένοι και ευχαριστημένοι. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω συνεντεύξεων σε επίπεδο Διεύθυνσης».*

Σύνδεση της εκπαίδευσης και αξιοποίησης υπαλλήλων με ατομικές δυνατότητες

Τέλος, η έκτη υπάλληλος, επίσης, τονίζει την ανάγκη για επιμόρφωση και αξιοποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους και τις δυνατότητές τους. «Θα μπορούσε να γίνει μέσω ερωτηματολογίου από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου» προτείνει η ίδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης ο σχεδιασμός της επιμόρφωσης ενηλίκων εκπαιδευομένων χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ενήλικα με κυρίαρχη την ανάπτυξη αυτογνωσίας και υπευθυνότητας, αλλά και της αυτονομίας (Κόκκος, 2005). Ακόμα, η επιτυχία της επιμόρφωσης, όπως διαφάνηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, εξαρτάται από την αξιοποίηση του συγκεκριμένου κοινωνικού περιβάλλοντος –στην συγκεκριμένη περίπτωση του εργασιακού πλαισίου- όπως και των βιωμάτων των εκπαιδευομένων – στη συγκεκριμένη περίπτωση προηγούμενων εκπαιδεύσεων/επιμορφώσεων των υπαλλήλων- προκειμένου αυτά να συνδυάζονται με το ανάλογο εκπαιδευτικό υλικό και τις κατάλληλες μεθόδους της επιμόρφωσης (Παπασταμάτης, 2010).

Μολονότι η σημασία της διεργασίας των προηγούμενων εμπειριών των εκπαιδευομένων στην τωρινή τους εκπαίδευση αποτελεί μία αρχή που αναγνωρίστηκε ήδη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα (Dewey, 1938), και καλλιεργήθηκε ευρέως στη δεκαετία του 1980 και έπειτα μέσα από τις απόψεις για τον «κύκλο της μάθησης», παρατηρείται μεταξύ άλλων και στην παρούσα έρευνα ότι η ανίχνευση των προηγούμενων εργασιακών και εκπαιδευτικών εμπειριών των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, απουσιάζει συστηματικά αντί να αποτελεί τον κεντρικό άξονα και οδηγό της επαγγελματικής τους βελτίωσης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την παραπάνω έλλειψη σχεδιασμού των επιμορφωτικών δράσεων είναι τα έκδηλα αισθήματα μειωμένης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, οι αναφορές σε εργασιακό στρες και ανασφάλεια στις θέσεις που υπηρετούν, όπως και γενικότερης στάσης επαγγελματικής εσωστρέφειας έναντι της επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

Ιδιαίτερα η αξιοποίηση των εμπειριών των άλλων μελών μέσα από ομάδες εργασίας (Rogers, 1999), αλλά και ο αναστοχασμός πάνω στις εμπειρίες τους (Mezirow, 2007), είναι στοιχεία που παραμένουν αναξιοποίητα τόσο στην επαγγελματική εκπαίδευση όσο και στην καθημερινή εργασιακή πράξη των συμμετεχόντων στη μελέτη αυτή, καθώς οι υπάλληλοι απαντούν ότι δεν αξιοποιούνται συνεργατικά σχήματα και ομάδες εργασίας μεταξύ των διαφορετικών

υπηρεσιών του Δήμου, αν και κάτι τέτοιο θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο. Επιπρόσθετα, οι ραγδαίες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και η αύξηση του συναγωνισμού ακόμα και μεταξύ κρατικών υπηρεσιών των ευρωπαϊκών κρατών, όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφία, δημιουργούν ανατροπές στις θέσεις απασχόλησης (Βεργίδης και Καραλής, 2004), τις οποίες οι συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη επιβεβαιώνουν μέσα από τις μετακινήσεις σε διαφορετικά τμήματα του Δήμου, αλλά και τις πρόωρες συνταξιοδοτήσεις/αποχωρήσεις πολλών έμπειρων συναδέλφων τους υπό την πίεση της οικονομικής κρίσης με φανερές αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα παροχής των υπηρεσιών, αλλά και στην οργάνωση και τη διοίκηση του Δήμου.

Η πίεση για εκσυγχρονισμό προς τις ιδιωτικές και τις δημόσιες επιχειρήσεις, η οποία σημειώνονταν στη χώρα μας από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας (Ωρολογιά, 2002, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, 2004) αλλά και διεθνώς (CEDEFOP, 2002), παρουσιάζεται έντονη και στο σημερινό εργασιακό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να διατηρήσουν την εργασία τους. Η αναβάθμιση του επαγγελματικού επιπέδου των συμμετεχόντων στην έρευνα αποτελεί μία εκφρασμένη επιθυμία τους, όπως και η αξιοκρατική αξιοποίησή τους ανάλογα με τις γνώσεις και το επίπεδο σπουδών τους καθώς οι περισσότερες από τις ερωτηθείσες υπαλλήλους της Νομικής Υπηρεσίας (4 από τις 6) είναι πτυχιούχοι πανεπιστημιακών σχολών με γνώση δύο ξένων γλωσσών, πιστοποιημένη επάρκεια στην χρήση των Νέων Τεχνολογιών, αλλά και προηγούμενη συμμετοχή σε διαφορετικές επιμορφώσεις.

Από τα αποτελέσματα της μελέτης μας επιβεβαιώνεται η αναζήτηση νέων μορφωτικών εφοδίων και η συνολικά θετική στάση απέναντι στην επιμόρφωση τόσο από τις υπαλλήλους που έχουν αποφοιτήσει από την Ανώτατη Εκπαίδευση όσο και από τις υπαλλήλους που έχουν αποφοιτήσει από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Όλες φαίνεται να επιζητούν την επαγγελματική βελτίωση, την εργασιακή ανάκαμψη, την καλλιέργεια ενδιαφερόντων σχετικών με την εργασία, όπως αυτά προβάλλονται άλλωστε και κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μεταξύ των στόχων της εκπαίδευσης ενηλίκων (Κόκκος, 2005). Επιπλέον, όπως διαφάνηκε και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης, η έλλειψη μετεκπαίδευσης των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, κοστίζει στην ίδια τη χώρα μας και

«τορπιλίζει» τις προσπάθειες ανάπτυξης (CEDEFOP, 2002) γεγονός που δεν φαίνεται να έχει εγγραφεί αποτελεσματικά στην συλλογική συνείδηση της επιμόρφωσης ενηλίκων στην Ελλάδα (Κόκκος, 2005).

Μάλιστα, ακόμα και στις περιπτώσεις σχεδιασμού και οργάνωσης επιμορφώσεων σχετικών με την εργασία, αυτές τείνουν να εφαρμόζονται στα πλαίσια μιας παγιωμένης στην ευρωπαϊκή ένωση «λειτουργιστικής θεωρίας» όπου, όπως φάνηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, κεντρικό σκοπό της επιμόρφωσης αποτελεί η ανάπτυξη χρηστικών δεξιοτήτων του εργαζόμενου με εξωτερικό σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης και όχι με άξονα την αποτίμηση των προσωπικών αναγκών των επιμορφούμενων (Παπαγεωργίου, 2009). Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και μέσα από τις απαντήσεις του δικού μας περιορισμένου ερευνητικού δείγματος, αφού οι ίδιες οι υπάλληλοι της Νομικής Υπηρεσίας αποτιμούν την εκπαίδευση που έχουν λάβει ως γενική παρά ως εξειδικευμένη ανάλογα με τα προσόντα, τις γνώσεις και τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου. Η διαπίστωση αυτή πιθανόν συνδέεται και με μειωμένη κινητοποίηση για μελλοντική συμμετοχή σε ανάλογου είδους επιμορφώσεις εφόσον αυτές δεν συνδεθούν άμεσα με τα συγκεκριμένα επαγγελματικά καθήκοντα και τις πραγματικές επιμορφωτικές ανάγκες. Αντίθετα, οι σύγχρονες ανάγκες επιμόρφωσης, όπως υπογραμμίζονται και από τις εργαζόμενες στην Νομική Υπηρεσία, περιλαμβάνουν στόχους «υψηλότερου επιπέδου» (Παπαγεωργίου, 2009), αφού οι υπάλληλοι επιθυμούν να ανταποκριθούν σε ανώτερες εμπειρίες και δραστηριότητες. Μάλιστα, όλα τα σχετικά σχόλια των ερωτώμενων υπαλλήλων, τα οποία συνδέονται με τις αξίες στην εργασία και τα οφέλη της επιμόρφωσης, υποδηλώνουν άμεσα ή έμμεσα την ανάγκη στροφής της εργασιακής εκπαίδευσης των ενηλίκων στις δημόσιες υπηρεσίες προς μία περισσότερο «προσωποκεντρική» πρακτική όπου η εκπαίδευση στη θέση εργασίας θα στοχεύει σε ατομικές ανάγκες, επιθυμίες και εμπειρίες των εκπαιδευομένων.

Επιπλέον, ως προς τις μεθόδους εκπαίδευσης, ο συνδιαμορφωτικός διάλογος, η εργασία σε ομάδες και η βιωματική μάθηση, όπως προτείνονται και από το θεωρητικό πλαίσιο (Παπαγεωργίου, 2009), φαίνεται να επιζητούνται και να είναι επιθυμητά και από τις συμμετέχουσες στην παρούσα έρευνα υπαλλήλους. Οι έξι υπάλληλοι της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου αναφέρονται αρκετά συχνά σε καθημερινές ανάγκες επίλυσης προβλημάτων και λήψης πρωτοβουλιών / αποφάσεων

ειδικά σε θέματα συναρμοδιότητας με άλλες Διευθύνσεις, νέα στοιχεία της εκπαίδευσης ενηλίκων, τα οποία συμβαδίζουν με την επικράτηση της «κριτικής προσέγγισης» στην εκπαίδευση ενηλίκων. Έτσι, σύμφωνα με αυτήν, η παρεχόμενη επιμόρφωση χρειάζεται να διεξάγεται λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο εργαζόμενος λειτουργεί και πρέπει να ανταποκριθεί σε μία κοινωνική πραγματικότητα που διαρκώς μεταβάλλεται (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2011).

Οι πρόσφατες μελέτες και προτάσεις της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης για την ανίχνευση και τον πολιτικό σχεδιασμό νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους στη δημόσια διοίκηση και στην αυτοδιοίκηση στη βάση τόσο της διασφάλισης της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας, αλλά και της παράλληλης ατομοκεντρικής ανάπτυξης, επιβεβαιώνονται και ενισχύονται μέσα από την ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων και του δικού μας περιορισμένου ερευνητικού δείγματος. Ειδικότερα, οι διοικητικοί υπάλληλοι της Νομικής Υπηρεσίας εκδηλώνουν την ανάγκη μιας συνεχιζόμενης κατάρτισης και όχι μόνο μιας αποσπασματικής εκπαίδευσης, η οποία σε πολλά σημεία ταυτίζεται με το θεωρητικό πλαίσιο για την επίτευξη επιμορφωτικών στόχων των εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Μπουραντάς, 2003). Συγκεκριμένα, και στο δικό μας ερευνητικό δείγμα γίνεται φανερό ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν και στοχεύουν σε συμμετοχή σε νέες επιμορφώσεις, προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες τους που σε μεγάλο βαθμό αφορούν ελλειμματικές γνώσεις σε θέματα Νομικού χαρακτήρα της υπηρεσίας τους με σκοπούς όπως:

-την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ως αποτέλεσμα της ανάληψης νέων καθηκόντων (δύο από αυτές έχουν τοποθετηθεί μόλις πέντε μήνες πριν στη Νομική Υπηρεσία, ενώ άλλες δύο εργάζονται επίσης, ενάμισυ χρόνο. Άλλη μία υπάλληλος εργάζεται ένα μόνο έτος και τριάντισυ έτη εργάζεται στην Υπηρεσία μόνο μία εκ των έξι υπαλλήλων, διάρκεια που είναι και η μεγαλύτερη). Μάλιστα, ο χρόνος προϋπηρεσίας δείχνει τις συχνές μετακινήσεις των εργαζομένων στο Δήμο και τις μη σταθερές σχέσεις απασχόλησης, αφού μολονότι η προϋπηρεσία τους κυμαίνεται από τα έξι έως και τα είκοσι εννέα έτη, η προϋπηρεσία τους στο Νομικό Τμήμα δεν ξεπερνά τα τριάντισυ έτη.

-την ανάπτυξη ήδη υπαρχόντων δεξιοτήτων για την βελτίωση της απόδοσής τους, αφού τουλάχιστον δύο από αυτές δηλώνουν ότι θα ήθελαν να νιώθουν

μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια στο έργο τους, ενώ μία εκφράζει το επανειλημμένο αίτημά της για επιμόρφωση στη νέα θέση ευθύνης.

-την διευκόλυνση της εργασιακής προσαρμογής ύστερα από μετακίνηση, μετάθεση, αφού τουλάχιστον μία εκ των υπαλλήλων δηλώνει ότι δεν έχει λάβει ούτε τη βασική εκπαίδευση από τη στιγμή της ανάληψης των καθηκόντων της. Συμπληρωματικά σε αυτό, οι περισσότερες από τις έξι υπαλλήλους εκφράζουν την εκπαίδευσή τους πάνω στη θέση εργασίας από συναδέλφους τους, ενώ σε μία περίπτωση η εκπαίδευση αυτή ήταν ελλιπής, αφού ο συνάδελφος έπρεπε να μετακινηθεί άμεσα.

-την βελτίωση της συνεργασίας, στην οποία, σημειωτέον, οι υπάλληλοι ήδη στηρίζονται κατά το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς τους προκειμένου να διεκπεραιώσουν ικανοποιητικά το έργο τους

-την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης /καλύτερες υπηρεσίες

-το αίσθημα ασφάλειας, μείωση του στρες στο χώρο εργασίας, όπως αυτό προκύπτει μέσα από την απόκτηση προσόντων και σιγουριάς

-τις ευκαιρίες για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με κριτήριο επίσης, την προϋπηρεσία και τη συνολική προσφορά του υπαλλήλου στην επιχείρηση αλλά και

-την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, οι οποίες στη μελέτη μας εμφανίζονται αρκετά αποθαρρυνμένες από τις παρούσες συνθήκες, κυρίως, στον τομέα των προοπτικών επαγγελματικής τους εξέλιξης.

Ειδικότερα, μεταξύ των προτάσεων για βελτίωση τόσο της εργασιακής τους κατάστασης όσο και της συνολικής λειτουργίας της υπηρεσίας τους, οι υπάλληλοι διατυπώνουν ορισμένες χρήσιμες σκέψεις, όπως αυτές προκύπτουν μέσα από την προσωπική τους γνώση και εμπειρία τις οποίες και παραθέτουμε προκειμένου να ληφθούν υπόψη από την ανώτερη διοίκηση για τον σχεδιασμό της όποιας επιμόρφωσης ή αξιολόγησης των λειτουργιών των τμημάτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση καθώς και των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα προτείνονται:

(α) η σφαιρική γνώση των αντικειμένων του τμήματος από κάθε υπάλληλο ώστε η υπηρεσία να λειτουργεί ομαλότερα ανά πάσα στιγμή,

(β) η συστηματική αξιολόγηση των υπαλλήλων, ένα αίτημα που οι υπάλληλοι ζητούν με επιτάσσει αντί να την αποφεύγουν. Ειδικότερα, προτείνονται η ανίχνευση των προσόντων των υπαλλήλων μέσα από ερωτηματολόγια όπου θα κατατάσσονται ανάλογα με τις γνώσεις και την εμπειρία τους καθώς και τις προσωπικές τους επιλογές ή η διεξαγωγή συνεντεύξεων σε επίπεδο Διοικητικής Διεύθυνσης,

(γ) τα σεμινάρια /επιμορφώσεις με εξειδικευμένο/στοχευμένο αντικείμενο που θα ανταποκρίνεται σε πραγματικές, τρέχουσες ανάγκες

(δ) η παροχή εργασιακών κινήτρων στους εργαζόμενους για επαγγελματική εξέλιξη για παράδειγμα, αξιολόγηση και επιβράβευση του εργαζόμενου ανάλογα με τη διάθεση και προθυμία για διεκπεραίωση διαφόρων θεμάτων

(ε) η επαναφορά της αρχαιότητας / αναγνώριση της προϋπηρεσίας και εμπειρίας σε προηγούμενη θέση παράλληλα με το επίπεδο σπουδών, στο πλαίσιο της κινητοποίησης όλων των εργαζομένων για παραγωγικότητα και, άρα, επαγγελματική εξέλιξη, και όχι μόνο εκείνων που έχουν υψηλά μορφωτικά προσόντα

(στ) η διερεύνηση των ατομικών κλίσεων και ενδιαφερόντων ως κριτήρια για την εργασιακή τοποθέτηση, όπου η αξιοποίηση των υπαλλήλων θα γίνεται ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους και την κλίση τους και σύμφωνα με το μότο: «Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» όπως αναφέρει χαρακτηριστικά μία υπάλληλος.

(ζ) η σύνδεση της εκπαίδευσης και της αξιοποίησης των υπαλλήλων με τις ατομικές τους δυνατότητες, αφού, όπως επισημαίνει μία υπάλληλος «ο καθένας μπορεί να είναι σε κάτι καλός».

(η) η αναβάθμιση του ρόλου και του έργου της Διοίκησης και των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά στην αξιοποίηση του προσωπικού και τη λειτουργία των τμημάτων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Όπως υποστηρίζει χαρακτηριστικά μία υπάλληλος: «Ρόλος της Διοίκησης είναι να ανιχνεύσει τις δυνατότητες του κάθε υπαλλήλου και να τον αξιοποιήσει κατάλληλα ώστε όλοι να είναι κερδισμένοι και ευχαριστημένοι».

Πράγματι, τον ελλειμματικό ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορέα που εκδηλώνει ικανοποιητικό ενδιαφέρον για την επιμόρφωση των υπαλλήλων και στη συνέχεια για την αξιοποίησή τους σε ανάλογες θέσεις εργασίας υπογραμμίζουν σχεδόν ομόφωνα μέσα από τις απαντήσεις τους οι υπάλληλοι, αφού μόνο σε μία περίπτωση εκφράζεται ικανοποίηση ως προς την σχετική εξέλιξη του Δήμου στον

τομέα αυτό τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, όχι στο επίπεδο που απαιτούν οι υπάλληλοι, αλλά και οι σύγχρονες εργασιακές ανάγκες των υπηρεσιών του Δήμου.

Όπως έχει διαφανεί και σε περιορισμένες άλλες έρευνες που αναφέρθηκαν ανωτέρω σχετικά με την ανίχνευση της εμπειρίας και των επιμορφωτικών αναγκών άλλων διοικητικών υπαλλήλων του δημοσίου, αλλά, κυρίως, της τοπικής αυτοδιοίκησης, μία συνήθης δικαιολόγηση αυτής της αδράνειας είναι η οικονομική κρίση που εμποδίζει τις τοπικές αυτοδιοικήσεις να συγχρηματοδοτήσουν επιμορφώσεις συμμετέχοντας σε αντίστοιχα προγράμματα με αποτέλεσμα να διαπιστώνονται μειωμένες ή και ανύπαρκτες συνεργασίες με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Αδαμακοπούλου και Δημητρουλάκη, 2013). Ωστόσο, η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει τονίσει εκτενώς την ευθύνη της εκάστοτε διοικητικής ηγεσίας για τη συνεχή και στρατηγική προσέγγιση της επιμόρφωσης των εργαζομένων, τη μελέτη μακροχρόνιων στρατηγικών και την κατάλληλη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε δεξιότητες, όπως και την παροχή υποστήριξης σε διαχειριστές επιμέρους έργων και ομάδων, την θετική καθοδήγηση των εργαζομένων μέσα από την ενεργητική εμπλοκή τους και την τακτή ενημέρωσή τους για την πρόοδο που έχει επέλθει στον δημόσιο οργανισμό, αλλά και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και μίας οργανωσιακής κουλτούρας, στοιχεία χωρίς τα οποία καμία σχεδιαζόμενη επιμόρφωση δεν μπορεί να δημιουργήσει στους εργαζόμενους την εμπιστοσύνη που χρειάζονται για την προώθηση των αλλαγών (Σκουλάς, 2010), συνεπώς, η καλλιέργεια των ανωτέρω ηγετικών χαρακτηριστικών συμπεριλαμβάνονται εκ νέου στις δικές μας προτάσεις για την αναμόρφωση του προφίλ της σύγχρονης τοπικής αυτοδιοίκησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

«Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων για την αναβάθμιση της λειτουργίας της»

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η προσπάθεια της αποτίμησης των υπηρεσιών της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων και η συγκρότηση ενός σχεδίου-πρότασης για την αναβάθμιση της λειτουργίας της.

Δευτερογενής στόχος της έρευνας είναι και η αποτίμηση των ειδικότερων επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων στη Νομική Υπηρεσία για αξιοποίηση στον σχεδιασμό επιμόρφωσης.

Κεντρικό ερώτημα της εργασίας αποτελεί η αξιολόγηση των δυνατοτήτων αναβάθμισης της υπηρεσίας μέσα από σύγχρονα εργαλεία, συνεργασίες και προγραμματισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης της μεταπτυχιακής εργασίας της ερευνήτριας. Οι συνεντεύξεις θα παραμείνουν ανώνυμες και το περιεχόμενό τους θα αξιοποιηθεί αυστηρά και μόνο στα πλαίσια συγγραφής της μεταπτυχιακής εργασίας της ερευνήτριας.

A. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο _____

Ηλικία _____

Χρόνια προϋπηρεσίας στο δήμο _____

Χρόνια προϋπηρεσίας στην Νομική Υπηρεσία _____

Επίπεδο σπουδών _____

Ξένες γλώσσες _____

Πιστοποίηση στη χρήση Νέων Τεχνολογιών _____

Συγκεκριμένη θέση απασχόλησης _____

Ένταξη στη διοικητική ιεραρχία: Προϊστάμενος..... Υπάλληλος.....

Αριθμός προσωπικού που απασχολείται στην συγκεκριμένη υπηρεσία ____

Επιμόρφωση: Εκπαίδευση στην θέση εργασίας _____

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας _____

B. ΡΟΛΟΣ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ -ΜΕΣΑ -ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

-Παρακαλώ, απαντήστε όσο το δυνατόν πιο αναλυτικά στις παρακάτω ερωτήσεις:

B1. Προσδιορίστε το ρόλο και τις αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας του Δήμου

B2. Αναφερθείτε σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχει η Νομική Υπηρεσία στους Δημότες Αθηναίων

B3. Προσδιορίστε τις ειδικότερες αρμοδιότητες της δικής σας θέσης απασχόλησης

B4. Περιγράψτε τις διαδικασίες και τα μέσα που χρησιμοποιείτε , συνήθως, για να ολοκληρώσετε την εργασία σας.....

B5. Αναφερθείτε σε συνεργασία ή συναρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας με άλλες υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων ή εξωτερικούς φορείς.....

B6. Σημειώστε βασικές δυσκολίες που συναντάτε κατά την ολοκλήρωση του έργου σας ...

B6.α. προβλήματα άσκησης των αρμοδιοτήτων σας...

B6.β. προβλήματα συντονισμού με τις υπόλοιπες διευθύνσεις του δήμου και τους συναρμόδιους φορείς.....

B6.γ. προβλήματα ως προς την κάλυψη των αναγκών του δήμου....

B7. Προσδιορίστε, εάν υπάρχουν, εργασιακές συνθήκες (για παράδειγμα, κινητικότητα των υπαλλήλων) που τυχόν επηρεάζουν αρνητικά τον επαγγελματικό σας ρόλο και την παροχή υπηρεσιών του τμήματός σας....

B8. Προσδιορίστε, αντίστοιχα, εάν υπάρχουν, εργασιακές συνθήκες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τον επαγγελματικό σας ρόλο και την παροχή υπηρεσιών του τμήματός σας.....

B9. Αναφερθείτε σε πιθανές προτάσεις βελτίωσης για την υπέρβαση των παραπάνω δυσκολιών....

Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

-Παρακαλώ, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις

Γ1. Θεωρείτε ότι η συνεχής αναβάθμιση των ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων είναι ένα σημαντικό προσόν για την εργασία σας;

Γ2. Πιστεύετε ότι, σε γενικές γραμμές, με τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτετε μπορείτε να ανταποκριθείτε ικανοποιητικά στα καθήκοντά σας;

Γ3. Κάνετε χρήση των Νέων Τεχνολογιών στα πλαίσια της εργασίας σας; Εάν ναι, οι γνώσεις σας είναι εμπειρικές ή έχετε επιμορφωθεί σχετικά;

Γ4. Θεωρείτε ως σημαντικές λειτουργίες του ρόλου σας τη συνεργασία με συναδέλφους σε ομάδες εργασίες; Εάν ναι, προσδιορίστε αντίστοιχες συνεργασίες που έχετε αναπτύξει

Γ5. Θεωρείτε ως σημαντική λειτουργία του ρόλου σας την επικοινωνία με το κοινό (και τους συναδέλφους); Εάν ναι, είστε γενικά ικανοποιημένοι από το βαθμό και το περιεχόμενο της επικοινωνίας αυτής;

Γ6. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση σε ζητήματα λήψης αποφάσεων, διοίκησης και ηγεσίας ή διαχείρισης κρίσεων θα συνέβαλε με κάποιο τρόπο στην βελτίωση της εργασίας σας; Εάν ναι, παρακαλώ προσδιορίστε αναλυτικά σε ποιο τομέα και γιατί.

Δ. Επιμορφωτικές ανάγκες

-Παρακαλώ, προσδιορίστε με ακρίβεια τις επιμορφωτικές δράσεις που έχετε ακολουθήσει στα πλαίσια της προσωπικής και επαγγελματικής σας ανάπτυξης

Δ1. Ειδικότερα, έχετε επιμορφωθεί σε θέματα:

-Νομικής φύσεως.....

-Χρήσης νέων τεχνολογιών....

-Διοίκησης και αρχών οργάνωσης...

-Άλλο... (παρακαλώ προσδιορίστε)

Δ2. Θεωρείτε ότι τα συνέδρια και οι θεματικές ημερίδες μπορούν να αποτελέσουν μία ικανοποιητική μορφή επιμόρφωσης;

Δ3. Σε ποιους χώρους εκπαίδευσης ή εργασίας έχει πραγματοποιηθεί η δική σας επιμόρφωση;

Δ5. Θεωρείτε σημαντική την διερεύνηση των αναγκών του συγκεκριμένου δείγματος εργαζομένων πριν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου; Δικαιολογήστε την απάντησή σας.

Δ6. Από τη δική σας εμπειρία, υπήρξε κάποια προγενέστερη διαπίστωση των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων με τη μορφή έρευνας πριν την υλοποίηση της επιμόρφωσης που παρακολουθήσατε;

Δ7. Σε γενικές γραμμές, αισθάνεστε ότι τα σεμινάρια και οι επιμορφωτικές δράσεις που έχετε συμμετάσχει έως τώρα ανταποκρίθηκαν στις πραγματικές ανάγκες σας και σε ποιο βαθμό;

Δ8. Θα αξιολογούσατε ως σημαντική και αναγκαία την συμμετοχή σας σε μελλοντική επιμόρφωση με θέμα:

-Διοίκηση και αρμοδιότητες της Νομικής Υπηρεσίας

-Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία

-Οργανωτικές Λειτουργίες (καταλογογράφηση, ταξινόμηση κλπ.)

-Πληροφορική, Νέες Τεχνολογίες στη Διοίκηση

-Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

Δ9. Πιστεύετε ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως φορέας εκδηλώνει ικανοποιητικό ενδιαφέρον για την επιμόρφωσή σας; (δικαιολογήστε την απάντησή σας). Εάν ναι, η στάση αυτή έχει γίνει πιο θετική σε σχέση με το παρελθόν;

Δ10. Θεωρείτε ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση και ο συγκεκριμένος Δήμος στον οποίο ανήκει η υπηρεσία σας αξιοποιεί ικανοποιητικά τις γνώσεις και δεξιότητες που το προσωπικό έχει αποκτήσει μέσω επιμόρφωσης;

Παρακαλώ, προτείνετε εναλλακτικές δυνατότητες αξιοποίησης των υπαλλήλων και βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας.....

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ανδρικοπούλου Ε., (1990). Οι μετασχηματισμοί της περιφερειακής πολιτικής και οι προοπτικές των πολιτικών τοπικής ανάπτυξης, Στο: Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, *Οι Λειτουργίες του Κράτους σε Περίοδο Κρίσης*, σελ. 310-315, Αθήνα: Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα.
- Βεργίδης Βλ. και Καραλής Δ. (1999), Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευση ενηλίκων, στο Βεργίδης & Καραλής Θ., *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*, τόμος Γ., Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα 1999, σελ. 22-37.
- Βεργίδης, Δ. (1999), Κοινωνικός και οικονομικός ρόλος της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα, στο: Βεργίδης, Δ. και συν., *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, τ. Β', Κοινωνική και Οικονομική Λειτουργία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Βεργίδης, Δ. (2001), Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική, στο Κ. Χάρης, Ν. Πετρουλάκης και Σ. Νικόδημος, (Επιμ). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση: Διεθνής Εμπειρία και Ελληνική Προοπτική*, Πρακτικά Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Βόλος.
- Βεργίδης, Δ. (2003), Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, στο Δ. Βεργίδη (επιμ.) *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Συμβολή στην Εξειδίκευση Στελεχών και Εκπαιδευτών*. (σ. 106-109), Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Βεργίδης, Δ. και Καραλής, Θ. (2004), Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων, *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 2, 11-16.
- Βεργίδης Δ. (2005), Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα: επιτεύγματα και δυσλειτουργίες, *Πρακτικά του Ιου Συνεδρίου της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, 55-72, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- CEDEFOP, (2002), *Κατάρτιση και Μάθηση με Στόχο την Απόκτηση Ικανοτήτων*, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2008), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Creswell, J. W. (2016), *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής έρευνας*. Εκδόσεις Ίων, Αθήνα.
- Εθνική Έκθεση-Ελλάδα (2012), *Ανάλυση των Εκπαιδευτικών Αναγκών των Δημοσίων Υπαλλήλων Ηλικίας 30- και 45+ στην Ελλάδα*, Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Modern University in Modern Europe.
- Jarvis, P. (2004), *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, (2004), *Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση, Παραγωγικότητα και Απασχόληση*, Μέρος 5, ΓΣΕΕ, Αθήνα.
- Καραλής, Θ. (2005), *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων* (τόμος Β'), Ε.Α.Π, Πάτρα.
- Καραλής Θ. (2009), Η εξέλιξη της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα, στο Βεργίδης Δ. & Κόκκος Α., *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς Προσεγγίσεις και Ελληνικές Διαδρομές*, σελ. 17-42.

- Καραστεργίου, Χ., Παπασταμάτης, Α. και Πάντα, Δ. (2013), Οι απόψεις των υπαλλήλων εργαζομένων στον ΟΠΕΚΕΠΕ της Περιφερειακής Διεύθυνσης Κεντρικής Μακεδονίας αναφορικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες, Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης, τεύχ. 22, 30 Οκτωβρίου, 2013.
- Καρατζόγλου, Γ. (2011), *Η Στρατηγική της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση*, Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καρκατσούλης Π. (2004), *Το Κράτος σε Μετάβαση, Από τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μανταζμεντ στη Διακυβέρνηση*, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Κόκκος, Α. (2005), *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το Πεδίο*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Κοντογιώργης, Γ. (1982). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στο Νεοελληνικό Πολιτικό Σύστημα, *Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, τευχ. 6, σελ. 22.
- Λαδή Σ. (2009). Δημόσια διαβούλευση, συμμετοχικότητα και διοικητική μεταρρύθμιση, στο Δ. Ξενάκης (επ.), *Πολιτικές Αλλαγής για την Ελλάδα του Αύριο*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Νικολακόπουλος, Δ. (2012), *Αυτός θα είναι ο Νέος Τύπος Δημόσιου Υπαλλήλου*, άρθρο της 02/07/2012. Ανακτήθηκε στο <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=465072>
- Ν. Υπ' Αριθ. 1388/ 83, Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»
- Ν. 4046/2012 (ΦΕΚ 28Α/14-9-2012), Αναδιοργάνωση διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση
- Παγκάκης, Γ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου Η., (2009), Διερεύνηση των επιστημολογικών πεποιθήσεων εκπαιδευτών ενηλίκων – Μια μελέτη περίπτωσης σε σχολεία δεύτερης ευκαιρίας, στο Βεργίδη Δ. και Κόκκος Α., *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς Προσεγγίσεις και Ελληνικές Διαδρομές*, σελ. 306-328.
- Παπασταμάτης, Α. (2010), *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Θεμέλια της Διδακτικής Πράξης*. Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Πασσάς, Α. και Τσέκος, Θ. (2003), *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία*, Ινστιτούτο Εργασίας –ΙΝΕ. ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.
- Ραμματά, Μ. (2005), Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση, *Διοικητική Ενημέρωση*, 32, σ. 10-26.
- Robson, C. (2007). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Rogers, A. (1999). *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*, μετάφραση Μ.Κ. Παπαδοπούλου, Μ. Τόμπρου. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μανταζμεντ, Ομαδικότητα: Το Τρίπτυχο της Επιτυχίας*. Αθήνα: Μοντέρνοι Καιροί.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

- Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2011). *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης*. Αθήνα.
- Υπαλληλικός Κώδικας ΥΚ, Ν.3528/2007
- Χασάπης, Δ. (2000). *Οργάνωση, Σχεδιασμός Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Αθήνα: Μεταίχιμο.
- Χατζηευαγγέλου, Ε. (2016). *Διερεύνηση των Επιμορφωτικών Αναγκών των Μονίμων Υπαλλήλων των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Η Περίπτωση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Χλέπας, Ν. (1998). Λειτουργική επέκταση και οργανωτικός κατεκερματισμός: Οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ και οι τρέχουσες τάσεις για τη μετάθεση τους σε άλλους φορείς, σελ 308, Στο: Χλέπας Ν.Κ.(επιμ.), *Προοπτικές της Τοπικής Δημοκρατίας: Ένας Ελληνογερμανικός Διάλογος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Χριστάκος, Χ. (2006). *Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα: Θεσμός και Λειτουργία στην Ευρωπαϊκή Προοπτική*. Πτυχιακή Εργασία. Α.Τ.Ε.Ι. Καλαμάτας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Χριστοφιλοπούλου Ε. (1998). Κατανομή των λειτουργιών μεταξύ κεντρικής εξουσίας και τοπικής αυτοδιοίκησης, Στο: Χλέπας Ν.Κ.(επιμ.), *Προοπτικές της Τοπικής Δημοκρατίας: Ένας Ελληνογερμανικός Διάλογος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Ψυχοπαίδης Κ. (1982). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως Πολιτικός Θεσμός", *Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, τεύχ.6, σελ. 15-16.
- Ψυχοπαίδης Κ., Γετίμης Π., (1989). *Ρυθμίσεις Τοπικών Προβλημάτων*, Αθήνα: Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, σελ. 166.
- Ωρολογιά, Α. (2002). *Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση*. Συνοπτική Παρουσίαση, Αθήνα: Ε.Ε., ΕΕΤΑΑ & ΚΕΔΚΕ.

Ξενόγλωσση

- Baroukh N. and Kleiner B. (2002), Recruitment and training of public servants, *Management Research News*, 25 (3), 28 – 42.
- Brown, J. (2002), Training Needs Assessment: A must for developing an effective, training program, *International Personnel Management Association*, 31(4), 569.
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., and Woods, P. (1999), *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη. Εγχειρίδιο μελέτης*, Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα.
- CEDEFOP, (1996), *Vocational Training Glossarium*, CEDEFOP, Θεσσαλονίκη.
- Crawford, K. (1996), Vygotskian approaches to human development in the information era, *Educational Studies in Mathematics*, 31, 43-62.

- Durkheim E. (1972), *Selected Writings*, Cambridge University Press, London.
- Dewey, J. (1916), *Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education* (1966 edition), Free Press, New York. Accessed at: <http://www.ilt.columbia.edu/publications/dewey.html>
- Dewey, J. (1938), *Experience and Education*, Macmillan, New York.
- Dewey J., (1966), *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, Collier/Macmillan, London.
- Evans, J. and Lindsay, W. (2008), *The Management and Control of Quality*, 7th edition, Thomson, South Western.
- Jackson S.E. and Schuler R.S. (2006), *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, South Western College Publishing, U.S.A.
- Labaree D. (1997), *How to Succeed in School without Really Learning*, Yale University Press, New Heaven.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*. Harper & Brothers, New York.
- May, W. and Fisher, D. (2004), *Needs Assessment in Medical Education*, Introductory (pre-workshop) paper, M.Ed. course, University of Southern California, California.
- Riegle, R. P. (1987), Conceptions of Faculty Development in *Educational Theory*, 37, 53-59.
- Verma, G. and Mallick, K. (2004). *Εκπαιδευτική Έρευνα. Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Τεχνικές*. Αθήνα: Τυπωθήτω-Δάρδανος.
- Witkin, B.R. and Altschuld, J.W. (1997). *Planning and Conducting Needs Assessments: A practical guide*. Thousand Oaks, California: Sage.1

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- **Δήμος Αθηναίων**

<https://www.cityofathens.gr/organotiki-domi-dimoy-athinaion/dimarxos/nomiki-dieythynsi>

- **ΦΕΚ Αριθμ. 81381/30555, τεύχος 2^ο**, Απόφαση για Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής, 28 Νοεμβρίου 2016

http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFHp_31M9ESQXdtvSoClrL8B-0lHkQebeznMRVjyfnPUeJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRJqZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtTqH6KdzevyE5VJwRAFO_Tk4WXfcjkJQlDQJDJlp_hn5a