



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ**

**Διπλωματική Εργασία:**

**«Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Επιμόρφωση του ανθρώπινου  
δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης**

**Μελέτη Περίπτωσης : Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών  
Εργασίας υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε.»**

**Συντάκτης Διπλωματικής Εργασίας: Παναγιώτα Αθ. Σούντα**

**Αθήνα, Οκτώβριος 2016**



**UNIVERSITY OF PELOPONNESE**

**FACULTY OF SOCIAL AND INTERNATIONAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND INTERNATIONAL  
RELATIONS**

**MASTER PROGRAM IN GOVERNANCE AND PUBLIC POLICIES**

**Bachelor's thesis:**

**"Education, Training and Development of Human  
Resources in Public Administration**

**Case Study: Training of Social Inspectors of Work of  
employees S.E.P.E."**

**Author of Bachelor's thesis:** Panagiota Ath. Sounta

**Corinth, Greece, October 2016**

*«Αφού ζωή σημαίνει ανάπτυξη, ένα ζωντανό ον ζει τόσο αληθινά και θετικά σε μια φάση όσο και σε μια άλλη, με την ίδια εσωτερική πληρότητα και τις ίδιες απόλυτες απαιτήσεις.*

*Συνεπώς, εκπαίδευση σημαίνει το εγχείρημα της παροχής των συνθηκών που διασφαλίζουν την ανάπτυξη ή την επάρκεια της ζωής, ανεξάρτητα από την ηλικία.»*

*John Dewey, Democracy and Education, 1916:51*

*Αμερικάνος Φιλόσοφος και Παιδαγωγός*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους αυτούς τους ανθρώπους που συνέβαλαν στο να φέρω σε πέρας την παρούσα Διπλωματική Εργασία. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Σταματίνα Πάλλα για την πολύτιμη βοήθειά της και την υποστήριξή της, τόσο κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, όσο και κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου, για την αμέριστη συμπαράσταση, βοήθεια και προ πάντων κατανόηση και ανοχή καθ' όλο το χρονικό διάστημα των σπουδών μου.

Παναγιώτα Αθ. Σούντα

Αθήνα, 2016

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	12-13
Abstract	14-15
Εισαγωγή	16-17

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Όροι και έννοιες**

1.1 Εννοιολογική οριοθέτηση βασικών όρων	18-19
1.2 Ορισμός και έννοια του δημοσίου υπαλλήλου	19-20
1.3 Δια βίου εκπαίδευση	20-21
1.4 Συνεχιζόμενη εκπαίδευση	21-22
1.5 Επιμόρφωση	22-23
1.6 Κατάρτιση	23-24
1.7 Ανθρώπινοι πόροι	24

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξή του**

2.1 Ο ρόλος του δημοσίου υπαλλήλου στην σύγχρονη εποχή	25-26
2.2 Ανάπτυξη ή εκπαίδευση;	26-28
2.2.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη της εκπαίδευσης-ανάπτυξης	28-29
2.2.2 Ποιοι είναι οι τομείς που βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης-ανάπτυξης των υπαλλήλων	29

2.2.3 Ανάπτυξη του προσωπικού μέσω της επιμόρφωσης και της κατάρτισης	30
2.3 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πλεονεκτήματα-οφέλη-κόστος	30-34

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **Η παρεχόμενη εκπαίδευση στους δημοσίους υπαλλήλους και οι φορείς που παρέχουν την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την κατάρτιση τους.**

3.1 Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ. και υπηρεσιακή εκπαίδευση	35-36
3.2 Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων	36-39
3.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)	39-40
3.4 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)	40-44
3.4.1 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)	45-46
3.5 Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.)	46-49
3.6 Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.)	50-52
3.7 Άλλοι φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων	52-54

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **Η συνεισφορά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης**

4.1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση 2007-2013»	55-59
4.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση»	59-61
4.2.1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»	61-64
4.2.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020»	65-67

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Μελέτη Περίπτωσης: Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε., του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης**

5.1. Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)	68-69
5.2. Επιμορφωτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση και κατάρτιση των Επιθεωρητών Εργασίας του Σ.ΕΠ.Ε.	69-71
5.2.1. Το δημογραφικό, εκπαιδευτικό και υπηρεσιακό χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων	71-78
5.2.2. Η μέθοδος και το υλικό αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος	78-79
5.2.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης	79-88
5.2.4. Συνέντευξη	88-96

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

6.1 Συμπέρασμα-Προτάσεις	97-101
Βιβλιογραφία	102-107
Ελληνική	102-105
Ξενόγλωσση	105
Σχετικό Νομοθετικό Πλαίσιο	105-106
Διαδικτυακοί τόποι	106-107

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

### **ΠΙΝΑΚΕΣ**

- ✚ Πίνακας 1.1: δημόσιοι υπάλληλοι και κράτος
- ✚ Πίνακας 2.1: Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού
- ✚ Πίνακας 2.2: SWOT Ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση
- ✚ Πίνακας 4.1: Το όραμα της Δια βίου Μάθησης στην Ελλάδα
- ✚ Πίνακας 4.2: Γνωστικά πεδία και προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης
- ✚ Πίνακας 5.1: Συμμετέχοντες ανά φύλλο
- ✚ Πίνακας 5.2: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων
- ✚ Πίνακας 5.3: Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- ✚ Πίνακας 5.4.: Η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων
- ✚ Πίνακας 5.5: Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων
- ✚ Πίνακας 5.6: Δείκτης χρησιμότητας της θεματολογίας του επιμορφωτικού προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Πίνακας 5.7: Δείκτης αξιολόγησης εισηγητών του επιμορφωτικού προγράμματος  
(τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Πίνακας 5.8: Δείκτης αξιολόγησης εκπαιδευτικών συνιστωσών του επιμορφωτικού προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Πίνακας 5.9: Δείκτης χρησιμότητας της θεματολογίας του διήμερου εργαστηρίου
- ✚ Πίνακας 5.10: Δείκτης αξιολόγησης εισηγητών του διήμερου εργαστηρίου
- ✚ Πίνακας 5.11: Δείκτης αξιολόγησης εκπαιδευτικών συνιστωσών του διήμερου εργαστηρίου

### **ΕΙΚΟΝΕΣ**

- ✚ Εικόνα 3.1: Η αντεστραμμένη πυραμίδα της πολιτοκεντρικής ιεραρχίας της εξυπηρέτησης



- ✚ Εικόνα 3.2: Οργανόγραμμα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

## **ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ**

- ✚ Γράφημα 5.1: Συμμετέχοντες ανά φύλλο
- ✚ Γράφημα 5.2: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων
- ✚ Γράφημα 5.3: Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- ✚ Γράφημα 5.4: Η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων
- ✚ Γράφημα 5.5: Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων
- ✚ Γράφημα 5.6: Δείκτης Χρησιμότητας – Κάλυψης θεματολογίας (τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Γράφημα 5.7: Δείκτης Αξιολόγησης Εισηγητών (τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Γράφημα 5.8: Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Συνιστωσών προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο)
- ✚ Γράφημα 5.9: Δείκτης Χρησιμότητας – Κάλυψης Θεματολογίας (διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)
- ✚ Γράφημα 5.10: Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτών (διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)
- ✚ Γράφημα 5.11: Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Συνιστωσών προγράμματος (διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training
Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Δ.Δ.	Δημόσια Διοίκηση
Δ.Ι.Δ.Δ.	Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Α.Π.	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
Ε.Σ.Δ.Δ.Α	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Δ.Υ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας
Ε.Σ.ΔΙ.	Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών
Ε.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΝ.Π.Ε.	Ένωση Περιφερειών Ελλάδος
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ι.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Ι.Ε.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Κ.Ε.Δ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
ΜΟ.ΤΕ.Κ.	Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.ΙΔ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε.Κ.Ε.Ε.Ε.	Περιφερειακή Επιτροπή Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας
Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.	Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης
ΠΜΣ	Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
ΠΟΕ–ΟΤΑ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σ.ΕΘ.Α.	Σχολή Εθνικής Άμυνας
Σ.ΕΠ.Ε.	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας
Σ.Κ.Ε.Ε.Ε.	Συμβούλιο Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας
ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α.	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.	Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

---

## Περίληψη

---

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές» του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Αντικείμενο της εργασίας είναι η Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, παρουσιάζοντας την περίπτωση επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, υπαλλήλων του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό, το οποίο αποτελείται από 4 κεφάλαια και το ερευνητικό μέρος το οποίο αποτελείται από 1 κεφάλαιο. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, στο κεφάλαιο 1 αναλύονται όροι και έννοιες όπως είναι ο δημόσιος υπάλληλος, η δια βίου εκπαίδευση, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η επιμόρφωση, η κατάρτιση και οι ανθρωπίνι πόροι.

Στο κεφάλαιο 2 εξετάζεται ο ρόλος του δημοσίου υπαλλήλου στην σύγχρονη εποχή, η διαφορά ανάμεσα στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση καθώς και οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη και ποια η συμβολή της επιμόρφωσης και της κατάρτισης.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται η εκπαίδευση που παρέχεται στους δημοσίου υπαλλήλους και ποιοι είναι οι φορείς που την παρέχουν. Μεταξύ άλλων, αναφέρεται η περίπτωση του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου και μια νέα προσπάθεια που εξελίσσεται η οποία δημιουργήθηκε μετά από πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με στόχο την εκπαίδευση υπαλλήλων στο δημόσιο management.

Στο κεφάλαιο 4 εξετάζονται τα επιχειρησιακά προγράμματα και η συνεισφορά τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν τα προγράμματα Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, το ερευνητικό, μελετήθηκε η περίπτωση της επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, υπαλλήλων του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Στο κεφάλαιο 5 εξετάστηκε το δημογραφικό, εκπαιδευτικό και υπηρεσιακό χαρακτηριστικό όσων συμμετείχαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καταγράφηκε η μέθοδος και το υλικό αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος και εκτιμήθηκαν τα αποτελέσματα αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η έρευνα ολοκληρώθηκε με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης, μια διαδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες. Η συνέντευξη μας επέτρεψε να εμβαθύνουμε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, να κατανοήσουμε την αναγκαιότητα δημιουργίας της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής δράσης, αν πέτυχε στο στόχο της και ποια προβλήματα επέλυσε, αν μπορούμε να την υιοθετήσουμε ως μια καλή πρακτική-οδηγό για μελλοντική εκπαίδευση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Τέλος, στο κεφάλαιο 6 καταγράψαμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την σύνθεση του θεωρητικού και του ερευνητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας μας καθώς και κάποιες προτάσεις σχετικές με το βασικό θέμα της εργασίας μας.

**Λέξεις – κλειδιά:** Εκπαίδευση-Ανάπτυξη, Δημόσιος υπάλληλος, Δια βίου και Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση, Κατάρτιση, Ανθρώπινοι Πόροι, Δημόσια Διοίκηση, Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων, Κοινό Πλαίσιο

Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Φορείς εκπαίδευσης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Διοικητική Μεταρρύθμιση, Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας.

---

## **Abstract**

---

## **Abstract**

This dissertation was carried out in the context of graduate program "Governance and public policies" of the Department of Political Science and International Relations of the University of Peloponnese. The object of this work is the Education, Development and Training of human resources in the Public Administration, presenting the case of training of Labour relations Inspectors, officials of the Labour Inspectorate of the Ministry of Labour, Social Insurance and Social Solidarity.

The work is divided in theoretical part that consists of four chapters and in research which consists of one chapter. In the theoretical part of the work, the first Chapter analyzes terms and concepts such as civil servant, lifelong education, continuing education, further education, training and human resources.

The second Chapter examines the role of civil servant in modern times, the difference between growth and education, as well as the factors that determine the need for training and development and the contribution of education and training.

Chapter three analyses the training provided to civil servants and who are the actors who provide it. Among others is mentioned the case of the Hellenic Open University and the new endeavor that progresses. This endeavor was created on the initiative of the Ministry of Interior and Administrative Reconstruction, aimed at training officials in public management.

Chapter four examines the operational plans and their contribution to the development of human resources in the Public Administration. More specific, studies programs like Education and Lifelong Learning and Administrative Reform.

The second part of the research work studies the case of Labour relations of Inspectors Hellenic Labour Inspectorate (SEPE). Chapter five examines the demographic, educational and service characteristic of those who participated in the training program, records the methods and evaluation tools of the educational program and assesses the results of evaluation of the educational process. The survey was completed by the method of interview "semi constructed", a widely used data collection method in qualitative research. The interview allowed us to deepen the educational program, to understand the necessity of creation of this educational action, which problems resolved, and if can adopt it as a good practice for future training of personnel of Public Administration.

Finally, Chapter six records the conclusions from the synthesis of theoretical and research part of this thesis as well as some proposals with the main theme of our work.

**Key words:** Education-Development, Civil Servant, Lifelong and Continuing Education, Training, Human resources, Public Administration, Education and Training of Public Servants, Common Assessment Framework (CAF), educational institutions, Operational programme, Administrative Reform, Labour Inspectorate, Labous Inspector.



---

## Εισαγωγή

---

Το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε έναν οργανισμό το αποτελούν οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν, συνεπώς όταν μιλάμε για το ανθρώπινο κεφάλαιο της Δημόσιας Διοίκησης αναφερόμαστε σε εκείνον τον παράγοντα με τον πιο σημαντικό ρόλο σε αυτήν και ο οποίος καθορίζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Τα τελευταία χρόνια, έχει δημιουργηθεί μία μεταρρυθμιστική ατζέντα με την οποία επιδιώκεται να μεταμορφωθεί ο χώρος της Δημόσιας Διοίκησης και να απομακρυνθεί από τις αγκυλώσεις του παρελθόντος, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Όλες οι δράσεις που εκπονούνται εστιάζουν στη αλλαγή, στην έμφαση στην ποιότητα και στην αποτελεσματικότητα. Το περιβάλλον στο οποίο εξελίσσονται οι δράσεις αυτές αλλάζει καθημερινά και δημιουργεί νέα απαιτούμενα, γεγονός που σημαίνει ότι για να είναι αποτελεσματικές οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές, θα πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική προσέγγιση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα καταστεί ο παράγοντας απόδοσης σε όλη την Δημόσια Διοίκηση.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, η ανταγωνιστικότητα, οι συγχωνεύσεις πολλών οργανισμών και επιχειρήσεων, οι αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και των πολιτών, καθώς και οι ρυθμοί αποδοτικότητας καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων. Η ανάγκη αυτή δεν ήταν τόσο επιτακτική στο παρελθόν γιατί και οι ρυθμοί της αγοράς εργασίας δεν είχαν τόσο ραγδαία μεταβολή. Στη σύγχρονη όμως κοινωνία, οι συνθήκες έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά και η συνεχής επιμόρφωση και η συμπληρωματική εκπαίδευση, αποτελούν προτεραιότητα για τους εργαζόμενους είτε εργάζονται στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα. Ο υπάλληλος πρέπει να αυξάνει συνεχώς τις ικανότητες του, τις δεξιότητες και τις επιδόσεις του, για να μπορεί να ανταπεξέρχεται με επιτυχία στα καθήκοντά του.

Όπως οι περισσότεροι αναγνωρίζουν, η πορεία μιας χώρας εξαρτάται από τρεις παράγοντες, την εκπαίδευση, την αγορά εργασίας και την αναδιοργάνωση της

Δημόσιας Διοίκησης. Παρόλα αυτά, παρατηρούμε μια δυσκολία του δημόσιου τομέα να ακολουθήσει τις εξελίξεις, για παράδειγμα στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, το ίδιο γοργά σε σχέση με την υπόλοιπη κοινωνία, με αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας να μη μπορεί να συμπορευτεί σε μεγάλο βαθμό με την κοινωνία γεγονός που δημιουργεί συγκρούσεις.

Η διάχυση της δια βίου εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, είναι όσο ποτέ όρος επιβίωσης. Τα βήματα που γίνονται είναι σημαντικά αλλά πολύ μικρά που σημαίνει ότι πρέπει να επιταχύνουμε και όχι να ακολουθήσουμε, αλλά να «τραβήξουμε» και την υπόλοιπη κοινωνία. Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η επιμόρφωση του προσωπικού είναι οι πιο σημαντικές παράμετροι μέσα από τις οποίες μπορούν να αλλάξουν πραγματικά παγιωμένες αντιλήψεις, συμπεριφορές και στάσεις στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, προκειμένου αυτή να καταστεί πιο αποτελεσματική. Η απόκτηση γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί παράγοντα ανταγωνιστικότητας και η αποτελεσματική λειτουργία του βασίζεται στην απόκτηση και την εξάπλωση της γνώσης.

Όπως ήδη αναφέραμε η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να επιταχύνει τον βηματισμό της και να επενδύσει στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, με την πεποίθηση ότι η ανάπτυξή του είναι βασικός μοχλός για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Η σύγχρονη κοινωνία επιζητεί την ανάπτυξη της γνώσης και των ικανοτήτων και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα.

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Όροι και Έννοιες

---

#### 1.1 Εννοιολογική οριοθέτηση βασικών όρων

Στο παρόν κεφάλαιο θα οριοθετήσουμε τις βασικές έννοιες που σχετίζονται με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας όπως είναι, δημόσιος υπάλληλος, εκπαίδευση ενηλίκων και ανθρωπίνος πόρος.

Σύμφωνα με την §1 του άρθρου 103 του Συντάγματος της Ελλάδας «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα...»<sup>1</sup> Πιο συγκεκριμένα μας ενδιαφέρουν οι πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι όπως ορίζονται στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.<sup>2</sup>, οι οποίοι είναι τα έμμεσα όργανα του Κράτους.<sup>3</sup>

Στο αντικείμενο της εκπαίδευσης των ενηλίκων εντάσσεται ένας σημαντικός αριθμός ορισμών και εννοιών όπως, η δια βίου εκπαίδευση, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η κατάρτιση έννοιες που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το αντικείμενο της εκπαίδευσης ενηλίκων και όλες τους αποτελούν κομμάτια ενός παζλ που συμπληρώνουν την συνολική εικόνα.

Επίσης, μία ακόμη έννοια με την οποία θα ασχοληθούμε σε αυτό το κεφάλαιο είναι αυτή των ανθρωπίνων πόρων, αν και υπάρχει διαφωνία στη χρήση αυτού του όρου, επειδή οι πόροι αφορούν συνήθως κάτι που είναι αναλώσιμο, για το λόγο αυτό γίνεται συχνή χρήση του όρου ανθρωπίνος δυναμικός. Σύμφωνα όμως με την μεία των Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. στους *Jackson και Schuler* οι ανθρωπίνος

---

<sup>1</sup> Σύνταγμα της Ελλάδας, Μέρος Τρίτο, Τμήμα ΣΤ' Διοίκηση, Κεφάλαιο Δεύτερο, Υπηρεσιακή Κατάσταση των Οργάνων της Διοίκησης

<sup>2</sup>ΦΕΚ τΑ' 26/2007 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8oYhmLdkQIKDtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmqJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijPHxmAm\\_dX8dQ576GktonRhiMzAfcwTYID11p9IMCwB8](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoClrL8oYhmLdkQIKDtII9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmqJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijPHxmAm_dX8dQ576GktonRhiMzAfcwTYID11p9IMCwB8) [ημερομηνία πρόσβασης 30.8.2016]

<sup>3</sup> Πουλής, Π. (2001), *Εγχειρίδιο συνταγματικού δικαίου και θεσμών*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, σ.σ.195-197

πόροι ορίζονται ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της». Συνεπώς, οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν τις προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές του πολυτιμότερου πόρου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.<sup>4</sup>

## **1.2 Ορισμός και έννοια του δημόσιου υπαλλήλου**

Ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου στο παρελθόν ήταν πεδίο αντιπαράθεσης αλλά και πολλών συζητήσεων. Το 1923, πρώτος ο θεωρητικός του Υπαλληλικού Δικαίου καθηγητής Θεόδωρος Αγγελόπουλος (1883-1981) διατύπωσε τον ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου, ο οποίος υιοθετήθηκε στον Υπαλληλικό Κώδικα του 1951 με την προσθήκη του στοιχείου «έμμισθα». Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου 1811/1951 «*Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του Κράτους τα διατελούντα εν προαιρετική αμέσως, υπηρεσιακή, και πειθαρχική προς αυτό σχέσει*».<sup>5</sup> Πλέον ο ισχύων Υπαλληλικός Κώδικας δεν περιέχει τον νομοθετικό ορισμό του δημοσίου υπαλλήλου αλλά σύμφωνα με αυτόν προκύπτουν τα εξής:

- α) οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα όργανα του κράτους και οι πράξεις τους θεωρούνται πράξεις του Κράτους,
- β) είναι έμμεσα όργανα του Κράτους, καθώς η θέση και οι αρμοδιότητές τους καθορίζονται με πράξεις των άμεσων οργάνων του Κράτους (π.χ. Πρόεδρος της Δημοκρατίας, Κυβέρνηση) με τα οποία συνδέονται με σχέση ιεραρχικής υποταγής,
- γ) είναι έμμισθα όργανα του Κράτους, διότι οφείλουν να απασχολούνται αποκλειστικά και αφοσιωμένα στην υπηρεσία του λαού,

---

<sup>4</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Μπένου, Αθήνα, σ.19

<sup>5</sup>ΦΕΚ τΑ' 141/1951 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LI dQ163nV9K--td6SIud8LDcTEvJwmDWJAYzbcVW40EjQq6X8i\\_dsQIQIjRPH](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHcWy5TcIpA3HdtvSoClrL89ciLegIW2m55MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI dQ163nV9K--td6SIud8LDcTEvJwmDWJAYzbcVW40EjQq6X8i_dsQIQIjRPH) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

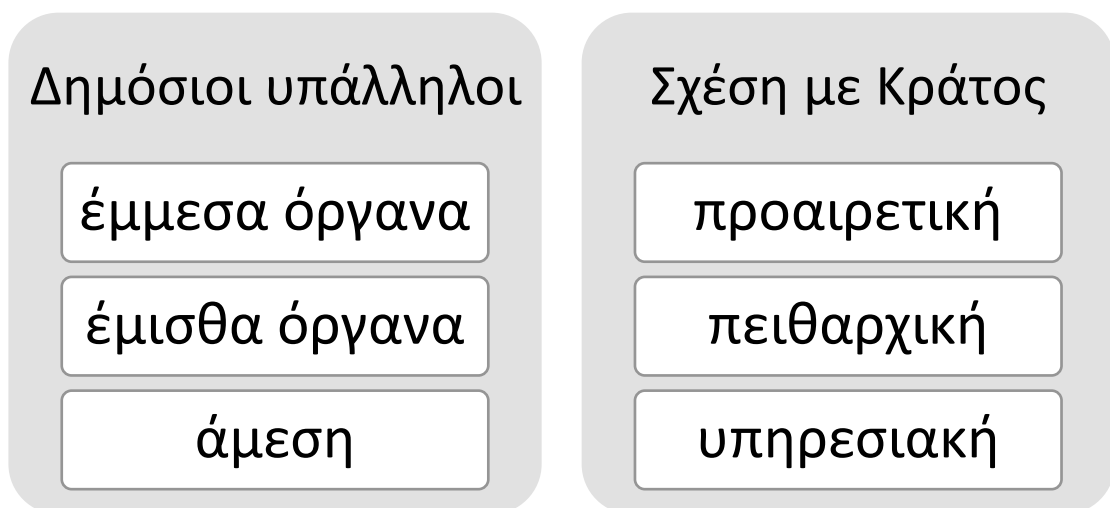
δ) η σχέση των δημόσιων υπαλλήλων προς το Κράτος είναι προαιρετική και όχι υποχρεωτική ή καταναγκαστική, αφού δεν διορίζονται χωρίς τη θέλησή τους, αλλά κατόπιν συμμετοχής τους σε διαδικασία επιλογής και αποδοχής της πράξης διορισμού,

ε) είναι σχέση πειθαρχική, καθώς ο υπάλληλος υπέχει ευθύνη για κάθε υπαίτια και καταλογιστή παράβαση υπηρεσιακού καθήκοντος,

στ) είναι σχέση υπηρεσιακή, η οποία καθορίζεται από την ιεραρχική δομή της συγκεκριμένης υπηρεσίας στην οποία εντάσσεται ο υπάλληλος,

ζ) είναι άμεση σχέση, διότι μεταξύ του υπαλλήλου και της υπηρεσίας δεν παρεμβάλλεται άλλο πρόσωπο (βλέπε σχήμα:) <sup>6</sup>

**πίνακας 1.1:** δημόσιοι υπάλληλοι και κράτος



### **1.3 Δια βίου εκπαίδευση**

Διαβάζουμε στον Jarvis την θέση του Dewey για την εκπαίδευση την οποία αντιλαμβάνεται ως το πολυτιμότερο οικοδόμημα «μιας πλούσιας ζωής» που μπορεί να προσλάβει το άτομο σε οποιαδήποτε στιγμή της ζωής του. Για τον Dewey η ζωή είναι ανάπτυξη και η εκπαίδευση εξασφαλίζει τις συνθήκες για ανάπτυξη, άρα η διαδικασία

<sup>6</sup>Πουλής, Π. (2001), *Εγχειρίδιο συνταγματικού δικαίου και θεσμών*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, σ.σ.198-199

της εκπαίδευσης δεν έχει ηλικιακό όριο για τα ζωντανά όντα.<sup>7</sup> Τα λόγια αυτά, επηρέασαν αρκετούς όπως ήταν ο *Smith* ο οποίος διατύπωσε την θέση ότι «*η εκπαίδευση των ενηλίκων αποτελεί μόνιμη και εθνική ανάγκη*».<sup>8</sup> Οι απόψεις αυτές ήταν η βάση για την σταδιακή ένταξη της δια βίου εκπαίδευσης στο χώρο της εκπαίδευσης, αν και το γεγονός αυτό επιτεύχθηκε με αργούς ρυθμούς. Πιο πρόσφατα, διατυπώθηκε από τον *Dave* ότι η δια βίου εκπαίδευση είναι μια συνεχής πορεία προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, μέσα από την οποία ωφελούνται τόσα τα άτομα όσο και οι κοινωνίες στις οποίες ζουν.<sup>9</sup>

Η δια βίου εκπαίδευση αποτέλεσε σημαντική τομή στα εκπαιδευτικά συστήματα προκειμένου αυτά να καταστούν ικανά να παρέχουν την εκπαίδευση και την κατάρτιση η οποία θα ακολουθούσε τις ραγδαίες μεταβολές στον εργασιακό χώρο αλλά και στην ευρύτερη κοινωνική ζωή.<sup>10</sup>

Συνεπώς, η δια βίου εκπαίδευση αφορά μία μακροχρόνια διαδικασία με στόχο την μάθηση και την αντίληψη η οποία ξεκινά από την στιγμή που γεννιέται ο άνθρωπος και εξελίσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Και όπως διατυπώνεται από τον *Jarvis* είναι ένα ιδανικό που έχει αξία εφόσον εφαρμοστεί.<sup>11</sup>

#### **1.4 Συνεχιζόμενη εκπαίδευση**

Σύμφωνα με τον *Venables* συνεχιζόμενη εκπαίδευση είναι «*όλες εκείνες οι μαθησιακές ευκαιρίες οι οποίες είναι πιθανό να αξιοποιηθούν αφού ολοκληρωθεί η υποχρεωτική πλήρης φοίτηση στο σχολείο*», αφορά ενήλικους εκπαιδευόμενους και αποτελεί ένα κομμάτι της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης<sup>12</sup>.

Επειδή η συνεχιζόμενη εκπαίδευση συχνά συγχέεται με την δια βίου εκπαίδευση στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι η πρώτη αφορά την εκπαίδευση που

---

<sup>7</sup> *Jarvis, Peter. (2004), Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Θεωρία και Πράξη, Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.55*

<sup>88</sup> *Jarvis, Peter. ό.π.,σ.55*

<sup>9</sup> *Jarvis, Peter. ό.π., σ.57*

<sup>10</sup> *Μπουζάκης, Σήφης. (2000), Ιστορικο-Συγκριτικές Προσεγγίσεις, Τιμητικός Τόμος Ανδρέα Μ. Καζαμία, Συγκριτική Παιδαγωγική 5, Αθήνα, σ.454*

<sup>11</sup> *Jarvis, Peter. ό.π., σ.57*

<sup>12</sup> *Jarvis, Peter. ό.π., σ 58-59*

ακολουθεί την αρχική, ενώ η δεύτερη είναι μία συνεχής διαδικασία ανάπτυξης της ζωής του ατόμου.

Ο ορισμός της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης όπως έχει διατυπωθεί από την Επιτροπή Πιστοποίησης του Συμβουλίου Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης των Η.Π.Α., είναι η ανάπτυξη από το άτομο ικανοτήτων, η εργασιακή εκπαίδευση ή κατάρτιση, η οποία συντελεί στην περαιτέρω επαγγελματική ή εργασιακή ανάπτυξη, κύρια όμως η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αφορά τον επαγγελματικό τομέα.

### **1.5      *Επιμόρφωση***

Το πλαίσιο εντός του οποίου εκτελούνται ένα σύνολο εργασιών και διαδικασιών το οποίο σχετίζεται άμεσα με την εκπόνηση και εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων που έχουν στόχο την ποιοτική άνοδο και ανάπτυξη *των ακαδημαϊκών –θεωρητικών ή πρακτικών επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων* το ορίζουμε ως επιμόρφωση.<sup>13</sup>

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθούμε στους επιδιωκόμενους στόχους μέσω της επιμόρφωσης, συγκεκριμένα για δημοσίους υπαλλήλους, όπως διατυπώθηκαν από την Καθηγήτρια Valeria Termini, Διευθύντρια της Ανώτατης Σχολής Δημόσιας Διοίκησης της Ιταλίας (SSPA) σε ομιλία της σε Συνέδριο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με θέμα: *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, που καταδεικνύουν τον στρατηγικής σημασίας ρόλο της επιμόρφωσης στην Δημόσια Διοίκηση. Οι στόχοι αυτοί είναι: α) να συμβάλει στην ανάπτυξη δημόσιας ελίτ ικανής να φέρει την αλλαγή, β) να προσφέρει περαιτέρω επιμόρφωση σε δημοσίους υπαλλήλους για να παρακολουθούν τις γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο δημόσιο τομέα και τις εξελίξεις στις εργασιακές πρακτικές και γ) να καθιερώσει ένα ρυθμιστικό σύστημα για εναρμονισμένο μανάτζμεντ των διαδικασιών επιμόρφωσης.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Μαυρογιώργος, Γ. (1999), *Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα*, στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α. κ.ά.: *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, τόμ. Β΄ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Ε.Α.Π., Πάτρα, σ.101

<sup>14</sup>Termini, V. (2008), *Επιμόρφωση για μια αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση: Νέα ζητήματα και Μεταρρυθμίσεις στην Ιταλία*. Παρουσιάστηκε στο Διεθνές Συνέδριο *Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση* του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 21-22 Ιανουαρίου 2008

## 1.6 Κατάρτιση

Κατάρτιση είναι η εξειδικευμένη και συνεχής ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, η οποία βοηθάει τον υπάλληλο να ανταποκριθεί με αποτελεσματικό τρόπο στην εκτέλεση των καθηκόντων του.<sup>15</sup>

Σύμφωνα με τις § 7 και 8 του ν.3879/2010<sup>16</sup> που αφορά την Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης, η κατάρτιση χωρίζεται α) στην αρχική επαγγελματική κατάρτιση, «... η οποία προσφέρει βασικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.» και β) στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, «... του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ή από επαγγελματική εμπειρία με στόχο την ένταξη ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.<sup>17</sup>».

Επίσης, το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (Cedefop)<sup>18</sup> στον ορισμό και τον ρόλο που δίνει στην κατάρτιση αναφέρει ότι είναι ένα σύνολο οργανωμένων δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες τα άτομα αποκτούν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τόσο η αρχική όσο και η συνεχιζόμενη κατάρτιση, βοηθούν το

---

<sup>15</sup> Ραμματά, Μ. (2005), *Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση*, Διοικητική Ενημέρωση τ. 32, σ.18

<sup>16</sup> ΦΕΚ τΑ' 163/2010 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idos-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQLWPU9yLzB8V68knBzLcMtxKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWYJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluRDxt-dHnOBivr1Vndfv6lFYyBlj8kdvKwU3zTRry-ga](http://www.et.gr/idos-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQLWPU9yLzB8V68knBzLcMtxKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWYJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluRDxt-dHnOBivr1Vndfv6lFYyBlj8kdvKwU3zTRry-ga) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>17</sup> ΦΕΚ τΑ' 163/2010, ό.π., σελ.3402

<sup>18</sup> Το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης ιδρύθηκε το 1975 και παρέχει πληροφορίες και αναλύσεις σχετικά με τα συστήματα, τις πολιτικές και την έρευνα στο χώρο της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.



άτομο να είναι προετοιμασμένο προκειμένου να μπορεί ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εποχής.<sup>19</sup>

### **1.7 Ανθρώπινοι πόροι**

Έχουμε ήδη αναφερθεί στην διάσταση απόψεων που υφίσταται στη χρήση του όρου *ανθρώπινοι πόροι* για το λόγο αυτό προτιμάται η χρήση του όρου *ανθρώπινο κεφάλαιο*, σε κάθε περίπτωση αναφερόμαστε στην ιδιαίτερη σημασία που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση και κατά κοινή ομολογία αποτελούν το πιο σημαντικό τους κεφάλαιο. Και οι δύο όροι στη διοικητική επιστήμη, αναφέρονται στα ιδιαίτερα γνωρίσματα που παρουσιάζουν οι άνθρωποι στο χώρο που εργάζονται δηλαδή την οξύνοια, πείρα, ικανότητες, δεξιότητες, ικανότητα για μάθηση, αφοσίωση. Όλα τα παραπάνω γνωρίσματα του κάθε εργαζόμενου μεγιστοποιούν ή ελαχιστοποιούν την στοχοθεσία του χώρου εργασίας του. Στον τομέα εργασιακής συμπεριφοράς τα έμφυτα και τα επίκτητα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου παράγοντα αποτελούν κύριο πεδίο έρευνας ακριβώς λόγω της σημαντικότητας του ρόλου τους στην λειτουργία του εργασιακού τους χώρου.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Cedefop, (2002), *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*, Δεύτερη έκθεση για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: περίληψη των κυριότερων σημείων, Λουξεμβούργο, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σ.3

<sup>20</sup> Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδοτικός οίκος Rosili, σ.σ.26-27

---

## Κεφάλαιο 2

### Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξή του

---

#### 2.1 Ο ρόλος του δημοσίου υπαλλήλου στην σύγχρονη εποχή

Η περιπέτεια που βιώνει τα τελευταία χρόνια η χώρας μας καθώς και το αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, απαιτούν δημοσίους υπαλλήλους εκπαιδευμένους και καταρτισμένους, για να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της εποχής και στις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό σύστημα. Η Δημόσια Διοίκηση και ο τρόπος λειτουργίας της επηρεάζει συνολικότερα την χώρα και ιδιαίτερα τον τομέα της ανάπτυξης. Η εύρυθμη λειτουργία της, η ικανότητα προσαρμογής της στις νέες συνθήκες και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων θα αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας. Η αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ήταν από τους βασικούς στόχους της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 όπως περιγράφεται και στο όραμα της.

*«Επιθυμούμε να οικοδομήσουμε μια ανεξάρτητη, εξωστρεφή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, φιλοδοξούμε να αποκαταστήσουμε τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις»<sup>21</sup>*

---

<sup>21</sup>Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Διοικητική Ανασυγκρότηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. (χχ) Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016, σ.7

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν να φέρουν σε πέρας ένα ιδιαίτερο έργο που αφορά την κρατική λειτουργία ως κομιστές της κρατικής εξουσίας, σύμφωνα με τις αρχές *της χρηστής διοίκησης, της προστατευμένης ή δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της καλής πίστης και της επιείκειας*.<sup>22</sup> Για να είναι εφικτά τα παραπάνω υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες αφορούν την επιλογή του προσωπικού, στηριζόμενοι στις αρχές που παρέχουν ίση ευκαιρία και συμμετοχή, καθώς και την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού. Την ενεργοποίηση μιας διαδικασίας που θα κινητοποιήσει το προσωπικό μέσω της ενδυνάμωσης, με παροχή κινήτρων, διατήρηση ενδιαφέροντος και αναγνώριση της προσφοράς τους. Με τον συντονισμό ο οποίος υιοθετεί τη συνεργασία, τον διάλογο, τη διάδραση προκειμένου οι ενέργειες να έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη στόχων και σκοπών. Τέλος, μέσω του ελέγχου και της εκτίμησης των αποτελεσμάτων αναδεικνύεται η ανατροφοδότηση μέσω της οποίας επέρχεται η βελτίωση. Συνεπώς, η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να είναι ευέλικτη, προσαρμοσμένη στις κοινωνικές ανάγκες και με κεντρική φιλοσοφία την ανάπτυξη του προσωπικού της το οποίο θα συντελέσει στην εν γένει ανάπτυξη της χώρας<sup>23</sup>.

## **2.2 Ανάπτυξη ή εκπαίδευση;**

Και οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του προσωπικού γεγονός λανθασμένο γιατί η σημασία τους είναι διαφορετική. Η εκπαίδευση, παρέχεται στους εργαζόμενους προκειμένου να αποκτήσουν συγκεκριμένες δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να μην είναι ανεπαρκείς στην εκτέλεση του έργου τους. Για παράδειγμα η εφαρμογή μίας νέας διαδικασίας ή η χρήση νέου εξοπλισμού συνήθως απαιτεί την εκπαίδευση του προσωπικού που θα κάνει χρήση, άρα η εκπαίδευση είναι προσανατολισμένη στην εργασία που γίνεται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η ανάπτυξη όμως δεν αφορά μόνο την τρέχουσα κατάσταση αλλά επενδύει και στο μέλλον δηλαδή προετοιμάζει τον εργαζόμενο να αποκτήσει δεξιότητες τις οποίες ο οργανισμός ή η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσουν μακροπρόθεσμα. Στο σχήμα που ακολουθεί βλέπουμε την

<sup>22</sup>Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Κριτική, Αθήνα, σ.51

<sup>23</sup> Ραμματά, Μ. ό.π., σ.51-56

σύγκριση ανάμεσα στα στοιχεία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης και την στόχευση που έχει το καθένα από αυτά. Από πολλούς επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση ενδεχομένως να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στους ανθρώπους γιατί αισθάνονται ότι είναι ελλείψεις στην εργασία τους, εν αντιθέση με την ανάπτυξη η οποία παρουσιάζεται ως ευκαιρία για περαιτέρω εμπλουτισμό των γνώσεων τους.

**πίνακας 2.1** : Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού

	<i>Εκπαίδευση</i>	<i>Ανάπτυξη</i>
<i>Εστίαση</i>	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
<i>Σκοπός</i>	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
<i>Χρονικός ορίζοντας</i>	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
<i>Στόχος</i>	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

(Πηγή: Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδοτικός οίκος Rosili, σ.11)

Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα, η ανάπτυξη «βλέπει» πιο μακριά σε σχέση με τους στόχους που θέτει η εκπαίδευση, εφοδιάζει τους εργαζόμενους για το σήμερα και τους προετοιμάζει για το αύριο. Στο παρελθόν η έννοια της εκπαίδευσης ήταν μονοσήμαντη δηλαδή στόχευε στη γνώση εκείνη που ήταν απαραίτητη για την εκτέλεση μιας εργασίας. Πλέον, η εκπαίδευση σημαίνει γνώση γύρω από πολλά αντικείμενα τα οποία λειτουργούν συνδυαστικά για την επίτευξη

αποτελεσματικής εργασίας. Μερικοί από τους σύγχρονους, τουλάχιστον για την χώρα μας, τομείς είναι η δημιουργία ομάδας, η λήψη αποφάσεων και η εκτίμηση του κινδύνου, μέθοδοι επικοινωνίας κ.ά..<sup>24</sup>

### ***2.2.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη της εκπαίδευσης-ανάπτυξης***

Η εκπαίδευση αποτελεί μια πορεία μάθησης και το όχημα για να φτάσει ο εργαζόμενος στην επίτευξη απόκτησης γνώσεων, τεχνικών δεξιοτήτων και να δημιουργήσει τις αναγκαίες στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν αποδοτικό στην εκτέλεση της εργασίας του, είτε στο παρόν είτε στο μέλλον. Η ανάγκη για εκπαίδευση δημιουργείται όταν αυτή αποτελεί μια απάντηση σε όσες αλλαγές συντελούνται στο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό πλαίσιο της ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη της εκπαίδευσης των υπαλλήλων έχουν άμεση σχέση με τις σημαντικές αλλαγές και τις συνθήκες που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης.

Ενδεικτικά θα αναφέρουμε την τεχνολογική πρόοδο η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις καθώς και χρήση νέων μεθόδων και διαδικασιών για την εκτέλεση των εργασιών. Οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων και των πολιτών έχουν διαφοροποιηθεί και απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό ή νέο αντικείμενο. Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές οι οποίες με τη σειρά τους απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα. Επίσης, η αλλαγή της νομοθεσίας είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας όπου συχνά απαιτείται εκπαίδευση των υπαλλήλων για να δύνανται να ανταποκριθούν σε όσα ορίζουν οι νέοι νόμοι. Όλες αυτές οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης μπορούν να αντληθούν από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους προϊσταμένους τους, καταγεγραμμένα δεδομένα όπως π.χ. είναι

---

<sup>24</sup> Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., ό.π. σ.σ.108-111

οι ατομικοί φάκελοι εργαζομένων και οι εκθέσεις αξιολόγησής τους, προτάσεις ή μελέτες εργαζομένων, κ.ά..<sup>25</sup>

### **2.2.2 Ποιοι είναι οι τομείς που βελτιώνονται μέσω της εκπαίδευσης-ανάπτυξης των υπαλλήλων**

Ήδη αναφερθήκαμε στη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Θα δούμε όμως ποιοι είναι οι τομείς που μπορεί να «θεραπεύσει» η εκπαίδευση ή η ανάπτυξη των υπαλλήλων και είναι οι εξής:

- ✓ Γνώσεις: εμπλουτισμός της υπάρχουσας γνώσης με περαιτέρω πληροφορίες οι οποίες αφορούν την κάθε θέση εργασίας.
- ✓ Δεξιότητες: βελτίωση ή ανάπτυξη επικοινωνιακών, διανοητικών και διαπροσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στον υπάλληλο να είναι αποτελεσματικός κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Για παράδειγμα ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις, να μπορεί να χειρίζεται τα προβλήματα που ανακύπτουν, κ.ά..
- ✓ Στάσεις: Πολύ σημαντική η τροποποίηση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικός, η ανταπόκρισή του σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι στάσεις αυτές περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, την επιθυμία ανάληψης ευθυνών, την ομαδική συνεργασία.
- ✓ Ικανότητες: η χρήση αυτού του όρου γίνεται τα τελευταία χρόνια και σχετίζεται με τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, γνώσεις και ικανότητες που πρέπει να διακρίνουν τον εργαζόμενο για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Χυτήρης Λ. (2001) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σ.σ. 113-120

<sup>26</sup> Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. ό.π. σ.267

### **2.2.3 Ανάπτυξη του προσωπικού μέσω της επιμόρφωσης και της κατάρτισης**

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των υπαλλήλων ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, είναι αποτέλεσμα των ραγδαίων αλλαγών που έχουν συντελεστεί τόσο σε οικονομικό-τεχνολογικό όσο και κοινωνικό-πολιτισμικό επίπεδο. Η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η μετατροπή του κόσμου σε μία ενιαία οικονομική, πολιτική, κοινωνική και πολιτιστική επικράτεια, έχει διαμορφώσει νέες συνθήκες και ανάγκες με τις θετικές και αρνητικές όψεις τους.

Στο οικονομικο-τεχνολογικό επίπεδο, η απελευθέρωση του εμπορίου, η ανάπτυξη παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών καθώς και ο διεθνής οικονομικός ανταγωνισμός σε σχέση και με την αλματώδη τεχνολογική πρόοδο έκαναν επιτακτική την ανάγκη σημαντικών τομών στις εθνικές οικονομίες αλλά και της αύξησης της παραγωγικότητας. Το γεγονός αυτό επέβαλε αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις, τις μεθόδους εργασίας, που με την σειρά τους πυροδότησαν την αναγκαιότητα της προσαρμογής των εργαζομένων στις νέες συνθήκες μέσα από την εξειδίκευση αλλά και την συνεχή ανανέωση των γνώσεων τους.

Επίσης, οι αλλαγές που έχουν επέλθει στο κοινωνικό-πολιτισμικό επίπεδο όπως, η μετακίνηση πληθυσμών και η ανάγκη προσαρμογής σε νέους τόπους, η αβεβαιότητα που έχει προκαλέσει η γενικότερη κρίση που περνούν οι παραδοσιακές κοινωνίες και οι διαφοροποιήσεις στις δομές τους, η στροφή των ίδιων των ανθρώπων σε δημιουργικότερες ενασχολήσεις και η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων τους, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον του κράτους στην υιοθέτηση προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης.<sup>27</sup>

### **2.3 Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πλεονεκτήματα-οφέλη-κόστος**

Ήδη έχουμε αναφερθεί στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αφορά τις τεχνολογικές και όχι μόνο εξελίξεις, γεγονός που επισημαίνει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

---

<sup>27</sup> Κόκκος, Αλέξης. (2005), *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Μεταίχμιο, Αθήνα, σ.20-21

Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το μέσο το οποίο θέτει σε κίνηση το εσωτερικό σύστημά τους, γι' αυτό ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο τους. Κατά συνέπεια η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού τους, η επιμόρφωσή του αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς και αποτυπώνεται στα παρακάτω σημεία.

Αύξηση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού βοηθάει στην ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων μέσω των οποίων αυξάνεται όχι μόνο η ποσότητα αλλά και η ποιότητα του παραγόμενου έργου, ελαχιστοποιούνται τα λάθη και οι καθυστερήσεις. Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν ώστε να μειώνεται σημαντικά ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου, απαιτούν όμως συστηματική επιμόρφωση πάνω σε αυτές γιατί οι τεχνολογίες εξελίσσονται και οι αλλαγές είναι ταχύτατες. Ανάπτυξη κουλτούρας με στόχο την βελτίωση της απόδοσης, η προσφερόμενη εκπαίδευση οδηγεί στη σταδιακή δημιουργία μιας κουλτούρας η οποία στοχεύει στη συνεχή καλυτέρευση της απόδοσης του προσωπικού. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του δημιουργεί ένα κλίμα ταύτισης των στόχων του οργανισμού με αυτούς του προσωπικού με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αφοσίωση και η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού συντελεί στην περαιτέρω επαγγελματική ανέλιξη του και στην ικανοποίηση των αναγκών αυτοολοκλήρωσης του προσωπικού.

Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι μείωση των ατυχημάτων, η γνώση αφορά την εργασία του και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί καθώς και τα μέτρα ασφαλείας που πρέπει να λαμβάνονται. Τέλος, η γνώση δημιουργεί δεξιότητες και ικανότητες που οδηγούν σε σημαντικό πλεονέκτημα ευελιξίας, μιας και ο εργαζόμενος θα μπορεί να καλύψει τις ανάγκες διαφορετικών θέσεων λόγω ενδεχόμενης συνταξιοδότησης υπαλλήλων. Η ευελιξία δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να διατηρεί και να ενισχύει την αποτελεσματικότητά του.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού αφορούν τον οργανισμό αλλά και τον υπάλληλο.



Όσον αφορά τους οργανισμούς, βελτιώνει την γνώση και αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με αποτέλεσμα καλύτερες σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, ενισχύει την συνείδηση του προσωπικού και συμβάλει στην υποστήριξη κοινών στόχων. Προωθεί την ευελιξία, την ανάπτυξη του οργανισμού, την επίλυση προβλημάτων και την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Δίνει τον χώρο να αναπτυχθούν υπάλληλοι με ιδιαίτερες ικανότητες, συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, επικοινωνίας, προλαμβάνει δυσκολίες και συγκρούσεις. Βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και μειώνει το κόστος της. Επίσης, προετοιμάζει το προσωπικό για τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση για το προσωπικό αφορά την αυτοολοκλήρωση, βελτιώνει γνώσεις, αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες που αφορούν την επικοινωνία, την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα. Ο υπάλληλος μαθαίνει να διαχειρίζεται τις εντάσεις και συγκρούσεις και να λαμβάνει τις καλύτερες και πιο αποτελεσματικές αποφάσεις. Τα παραπάνω δημιουργούν αίσθημα αυτοπεποίθησης και ικανοποίησης από τον εργασιακό χώρο.<sup>28</sup>

Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε συνεπάγονται κάποιο κόστος για τον οργανισμό ή την επιχείρηση που αποφασίζει ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ο πιο καλύτερος δρόμος για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του οργανισμού. Το κόστος αυτό αφορά το προσωπικό που απασχολείται και τις ώρες που δαπανώνται για να καταγραφούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού ενός οργανισμού, καθώς και ο σχεδιασμός του απαιτούμενου εκπαιδευτικού προγράμματος, η ενδεχόμενη μίσθωση κάποιου χώρου, οι αμοιβές των εκπαιδευτών, τα έξοδα αγοράς και συντήρησης των εποπτικών μέσων και λοιπά λειτουργικά έξοδα του εκπαιδευτικού προγράμματος, η συμμετοχή των υπαλλήλων στο πρόγραμμα και η απουσία από την υπηρεσία τους. Επίσης, σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του προγράμματος είναι η διάρκειά του, ο αριθμός συμμετεχόντων είτε ως επιμορφωτές είτε ως επιμορφούμενοι, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση του προγράμματος.

---

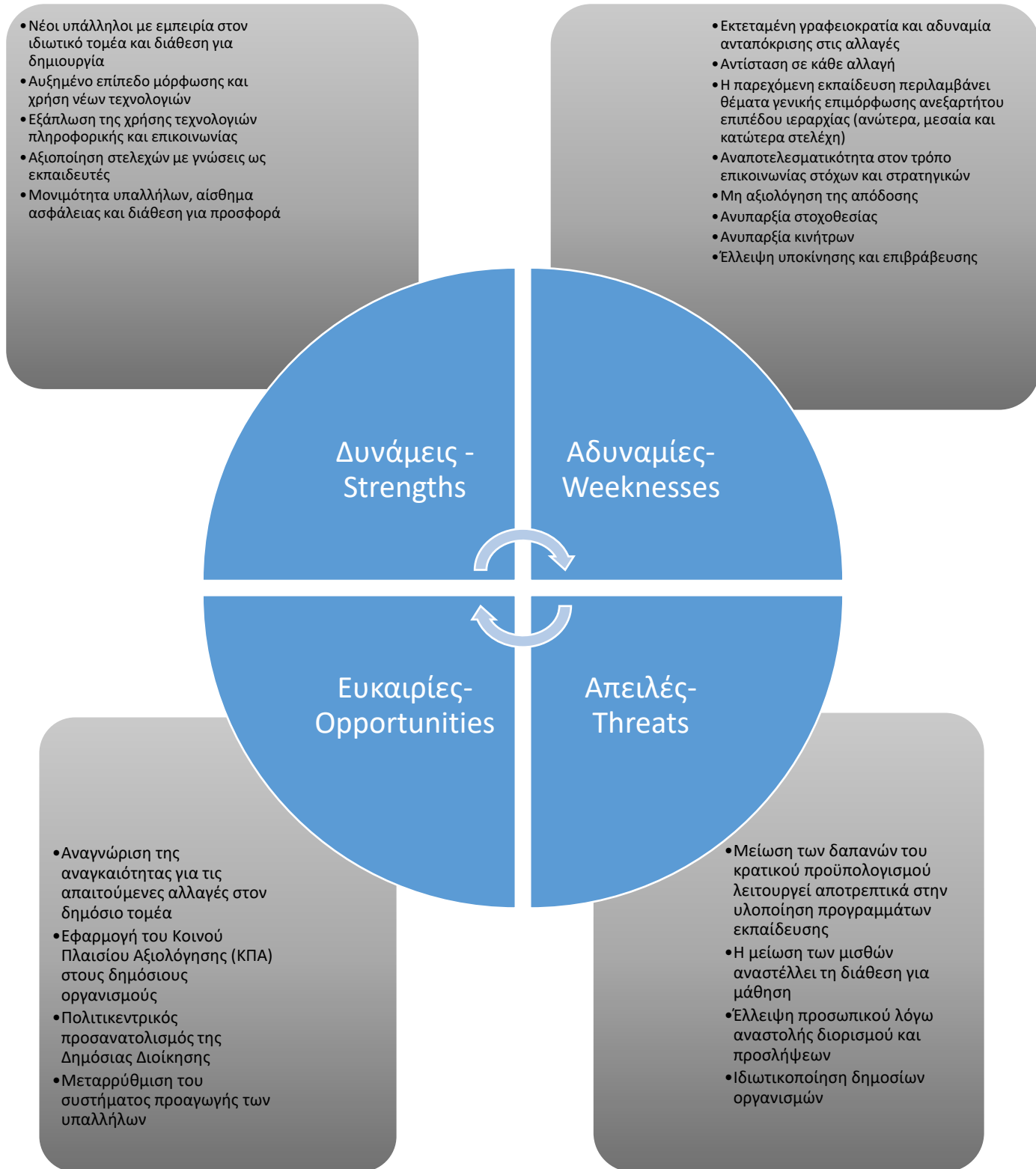
<sup>28</sup>Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σ.σ.259-316

Όπως διαπιστώνουμε η υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προϋποθέτει σημαντικό κόστος γι' αυτό και πρέπει πάντοτε η υλοποίησή του να ανταποκρίνεται επαρκώς στις ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού. Παλαιότερα η αξιολόγηση ενός τέτοιου προγράμματος γινότανε με βάση απόλυτους αριθμούς, μιας και η οικονομία βασιζότανε στα κεφάλαια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η σύγχρονη αντίληψη της οικονομίας εστιάζει στη γνώση. Η ταχύτητα με την οποία αλλάζει η τεχνολογία και οι ανάγκες των επιχειρήσεων ή των οργανισμών απαξιώνει σε σύντομο διάστημα γνώσεις και δεξιότητες. Συνεπώς η απόκτηση ενός πτυχίου είναι η αρχή μιας διαδικασίας συνεχούς εκπαίδευσης και προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να είναι ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, πρέπει να παρέχουν έγκαιρα την απαιτούμενη γνώση στο προσωπικό τους που θα το καταστήσει εξειδικευμένο και έτοιμο να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες της εποχής. Αν και το κόστος της εφαρμογής σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας είναι μεγάλο, εντούτοις η υιοθέτηση αυτών των μεθόδων στο σύνολο μειώνει το κόστος του παρεχόμενου έργου γιατί απαιτεί λιγότερη δαπάνη των ανθρώπινων και των χρηματοοικονομικών πόρων του οργανισμού. Επίσης, οι σύγχρονοι μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν συμβάλει σημαντικά στη μείωση του κόστους εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης καταγράψαμε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, δηλαδή τα πλεονεκτήματα που διαθέτει, εντοπίσαμε τις αδυναμίες της πως θα μπορούσε να βελτιωθεί ή τι πρέπει να αποφύγει. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν τις μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Δ.Δ. και εξετάζουν τις καλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και τις ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν σε αλλαγές στις πολιτικές του κράτους. Τέλος, οι απειλές καταγράφουν την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση η οποία επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρούμενες αλλαγές.

## Πίνακας 2.2: SWOT Ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση



---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **Η παρεχόμενη εκπαίδευση στους δημοσίους υπαλλήλους και οι φορείς που παρέχουν την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την κατάρτιση τους.**

---

#### ***3.1 Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ και υπηρεσιακή εκπαίδευση***

Ο Κώδικας Υπαλλήλων Δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ. (ν.3528/2007) στο κεφάλαιο Δ' περιλαμβάνει την εκπαίδευση προσωπικού και όπως ρητά αναφέρει, η εκπαίδευση είναι δικαίωμα των υπαλλήλων και υποχρέωση της υπηρεσίας τους, η οποία πρέπει να παρέχει διευκολύνσεις για την επίτευξη της εκπαίδευσης χορηγώντας στους υπαλλήλους εκπαιδευτικές άδειες<sup>29</sup>. Συγκεκριμένα το άρθρο 47§1 του ν. 3528/2007 αναφέρει ότι η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου και παρέχεται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και τα έξοδα βαρύνουν συνήθως την υπηρεσία του υπαλλήλου σύμφωνα με τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα τελευταία χρόνια λόγω των περικοπών στις δημόσιες δαπάνες της χώρας μας τουλάχιστον για την εκπαίδευση που παρέχεται στην Ελλάδα έχει καταργηθεί η καταβολή των εξόδων. (περίπτωση 11 της υποπαραγράφου Γ1 της § Γ του άρθρου πρώτου του ν.4093/2012)<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> ΦΕΚ τΑ' 26/2007 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoCirL8oYhmLdkQIKDtI9LgdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijPHxmAm\\_dX8dQ576GktonRhiMzAfcwTYID11p9IMCwB8](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFNA1ry4K61p3dtvSoCirL8oYhmLdkQIKDtI9LgdkF53UIxsx942CdyqxSQYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijPHxmAm_dX8dQ576GktonRhiMzAfcwTYID11p9IMCwB8) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>30</sup> ΦΕΚ τΑ' 222/2012 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEbA\\_BZxkczbHdtvSoCirL8VcYaROL9Gu95MXD0LzQ\\_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LI](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEbA_BZxkczbHdtvSoCirL8VcYaROL9Gu95MXD0LzQ_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI)

Στη συνέχεια στην § 3 του ίδιου άρθρου αναφέρει ότι η υπηρεσία υποχρεούται να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη την πορεία της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και τον βαθμό του υπαλλήλου, σε ορισμένα δε εκπαιδευτικά προγράμματα η συμμετοχή των υπαλλήλων κρίνεται υποχρεωτική. Για παράδειγμα, η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για την υπηρεσία αλλά και για τον υπάλληλο, γιατί σύμφωνα με την §2 του ίδιου άρθρου αποτελεί τυπική και ουσιαστική προϋπόθεση για την προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό. Επιπλέον, τα άρθρα 58-60 προβλέπουν την χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών στους υπαλλήλους που επιθυμούν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα και πληρούν τις προϋποθέσεις. Οι άδειες αυτές διακρίνονται σε άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς καθώς και άδειες εξετάσεων.

### ***3.2 Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων***

Τα τελευταία ιδιαίτερα χρόνια έχει εμπεδωθεί ότι η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της επιμόρφωσης και της κατάρτισης, είναι βασικός παράγοντας εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, μοχλός ανάπτυξης και μέσο εξυπηρέτησης του πολίτη. Επίσης, η εκπαίδευση έχει ως στόχο οι υπάλληλοι να αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία που θα τους επιτρέψει να είναι πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η εκπαίδευση ξεκινά από την στιγμή που ο υπάλληλος εισέρχεται στην υπηρεσία και διαρκεί σε όλη την πορεία του υπηρεσιακού του βίου. Ακολούθως θα παρουσιάσουμε το νομικό και θεσμικό πλαίσιο με το οποίο γίνεται η εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Η βασική νομοθεσία για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνει επτά (7) κατηγορίες οι οποίες είναι: η προεισαγωγική, η εισαγωγική, η επιμόρφωση, η εξειδίκευση, η προαγωγική εκπαίδευση, η μετεκπαίδευση και η μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

*Προεισαγωγική εκπαίδευση:* την παρέχει η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες, αλλά και σε άτομα που έχουν αποκτήσει τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο (άρθρο 14 του ν. 1388/83 και άρθρο 12 του ν. 2527/97).<sup>31</sup>

*Εισαγωγική εκπαίδευση:* είναι υποχρεωτική και πραγματοποιείται κατά το πρώτο οκτάμηνο από το διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.. Η εκπαίδευση αυτή δεν αφορά τους υπαλλήλους που ανήκουν στην εκπαιδευτική κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ο αρμόδιος φορέας για την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)<sup>32</sup>. Επίσης, η παραπάνω εκπαίδευση δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση διενεργείται από την οικεία υπηρεσία (άρθρο 33 του ν. 1943/91, άρθρο 13 του ν. 2527/97, άρθρο 19 του ν. 2738/99<sup>33</sup>).

*Επιμόρφωση:* πραγματοποιείται σε όλη την διάρκεια υπηρεσίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης που καταρτίζονται με τη συνεργασία εσωτερικών ομάδων Επιμορφωτών στα Υπουργεία και ειδικών ομάδων επιστημόνων σε ΝΠΔΔ, Περιφέρειες και Δήμους (άρθρο 34 του ν. 1943/91<sup>34</sup>).

*Εξειδίκευση:* αφορά την παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα σχετικά με την υπηρεσία που υπηρετούν με βάση τις

<sup>31</sup>ΦΕΚ τΑ' 113/1983 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk\\_abAsP7xndtvSoClrL88rhjYU1h16d5MXD0LzQT\\_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuWCoymlwFpYIPIAmE5VPZtZDtrMIo\\_nzq3XQRZvkkApY](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk_abAsP7xndtvSoClrL88rhjYU1h16d5MXD0LzQT_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuWCoymlwFpYIPIAmE5VPZtZDtrMIo_nzq3XQRZvkkApY) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>32</sup> Διαδικτυακός τόπος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr>

<sup>33</sup>ΦΕΚ τΑ' 180/1999 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE56mFqysdfkXdtvSoClrL8ogwUOGs3KFt5MXD0LzQT\\_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIudt2N0pcMp0P4ActGHR3Ba4I-WskMvwt15hEmoocuyzW](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wE56mFqysdfkXdtvSoClrL8ogwUOGs3KFt5MXD0LzQT_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIudt2N0pcMp0P4ActGHR3Ba4I-WskMvwt15hEmoocuyzW) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>34</sup>ΦΕΚ τΑ' 50/1991 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGVo0BSic6eqXdtvSoClrL8J6SajdSFK\\_HtII9LGdkF53\\_UIxsx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFmqgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijHGPTIq3UgDnbavM56FSAPD6fTyM5iJfFDquW\\_iYupw](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGVo0BSic6eqXdtvSoClrL8J6SajdSFK_HtII9LGdkF53_UIxsx942CdyqxSOYNuqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFmqgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijHGPTIq3UgDnbavM56FSAPD6fTyM5iJfFDquW_iYupw) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

υπηρεσιακές ανάγκες της. Τα προγράμματα εξειδίκευσης καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου Υπουργείου ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, ή Ν.Π.Δ.Δ., ή από το ΙΝ.ΕΠ. (άρθρο 35 του ν. 1943/91)

*Προαγωγική εκπαίδευση:* αφορά υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.. Στόχος των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου επιπέδου διεύθυνσης. Για το λόγο αυτό στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α' βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στο ΙΝ.ΕΠ. του Ε.ΚΔ.Δ.Α. (άρθρο 15 του ν. 2527/97<sup>35</sup>).

*Μετεκπαίδευση:* Σύμφωνα με το άρθρο 37 του ν.1943/1991 η μετεκπαίδευση στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας και αφορά υπαλλήλους οι οποίοι έχουν συμπληρώσει τα δύο (2) έτη της υποχρεωτικής δοκιμαστικής υπηρεσίας (§1 άρθρο 40 και 58 του ν.3528/2007). Γίνεται σε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΕΙ) της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ή σε άλλους κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους, οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55ο έτος της ηλικίας τους. Πρόσφατα, με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, αποφασίστηκε η δημιουργία προπτυχιακού προγράμματος σπουδών στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (Ε.Α.Π.) με γνωστικό αντικείμενο την οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (*δημόσιο*

---

<sup>35</sup>ΦΕΚ τΑ' 206/1997 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEWFzYWFtEvQndtvSoClrL8zQO9P8\\_z1iZ5MXD0LzQ\\_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LI\\_dQ163nV9K--td6SIuQV17Tg\\_XztIx0EdrD4k9Owo93H7VbSCqW2khG7ytA\\_y](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEWFzYWFtEvQndtvSoClrL8zQO9P8_z1iZ5MXD0LzQ_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI_dQ163nV9K--td6SIuQV17Tg_XztIx0EdrD4k9Owo93H7VbSCqW2khG7ytA_y) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]



management)<sup>36</sup>. Στο παραπάνω πρόγραμμα δικαίωμα συμμετοχής έχουν οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) (άρθρο 42 του ν.4369/2016)<sup>37</sup>.

*Μεταπτυχιακή εκπαίδευση:* αφορά υπαλλήλους με συμπληρωμένη τη διετή δοκιμαστική υπηρεσία, κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά (άρθρο 38 του ν. 1943/91).

### **3.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)<sup>38</sup>**

Η αποστολή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) είναι να εκπαιδεύει και να στελεχώνει την Δημόσια Διοίκηση με εξειδικευμένα στελέχη τα οποία θα καταλάβουν επιτελικές θέσεις. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της σχολής είναι απολύτως προσανατολισμένο στην προσπάθεια μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης γεγονός που συμβαδίζει και με τους σκοπούς της ίδρυσής της.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. είναι η διάδοχος των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και σύμφωνα με τα στοιχεία από τις παραπάνω σχολές μέχρι το έτος 2012 είχαν αποφοιτήσει 2.199 στελέχη.

Η εισαγωγή στη σχολή γίνεται κατόπιν διαγωνισμού, ο οποίος οργανώνεται και διεξάγεται από ανεξάρτητη Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων, δικαίωμα συμμετοχής έχουν απόφοιτοι πανεπιστημίων και τεχνολογικών ιδρυμάτων. Ο κανονισμός σπουδών της σχολής προβλέπει ότι οι σπουδαστές θεωρούνται ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι

---

<sup>36</sup> Το ανθρώπινο κεφάλαιο της Δημόσιας Διοίκησης καλείται μέσα από την χρήση της νέας τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών να αναβαθμίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει με στόχο την βελτίωση της καθημερινότητας του πολίτη-διοικούμενου. Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στρατηγικοί στόχοι του δημοσίου management. Ραμματά, Μ. (2011) *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μανιτζιμέντ*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ.25, 39

<sup>37</sup> ΦΕΚ τΑ' 33/2016 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idsocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFHp\\_31M9ESQXdtvSoClrL8Yu9oWYr4rBbtI9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb\\_zFijI-WZPv\\_i13wIrU\\_Xn39C0v-A1V\\_NFIELPxe7iVhZ1uQ](http://www.et.gr/idsocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFHp_31M9ESQXdtvSoClrL8Yu9oWYr4rBbtI9LGdkF53UIxsx942CdyqxSQYNUqAGCF0IfB9HI6qSYtMQEkEHLwnFqmgJSA5WIsluV-nRwO1oKqSe4BIOTSpEWYhszF8P8UqWb_zFijI-WZPv_i13wIrU_Xn39C0v-A1V_NFIELPxe7iVhZ1uQ) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>38</sup> Wroclaw University of Economics Department of Development Projects, (2012) *Modern University in modern Europe (MUME)*, Εθνική Έκθεση Ελλάδα, *Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των Δημοσίων υπαλλήλων ηλικίας 30 και 45+ στην Ελλάδα*, σ.σ.28-30



με ασφαλιστικά δικαιώματα και με υποχρεώσεις, μετά την αποφοίτησή τους από τη σχολή, διορίζονται σε υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου που έχουν προσδιοριστεί με την προκήρυξη του διαγωνισμού εισαγωγής. Το πρόγραμμα σπουδών της είναι διάρκειας 18 μηνών και περιλαμβάνει σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, με έμφαση στη λειτουργία της ηλεκτρονικής τάξης και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Ο χρόνος των σπουδών χωρίζεται σε δύο φάσεις την κοινή και την ειδική, κατά την οποία γίνεται η πρακτική άσκηση των σπουδαστών σε φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου, καθώς και η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Οι τομείς εξειδίκευσης της σχολής είναι:

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

### **3.4 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)**

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (τέως Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης) ιδρύθηκε το 1983 με την ισχύ του ν.1388/1983<sup>39</sup>. Με την έναρξη λειτουργίας του το έτος 1986 η βασική οργανωτική δομή αποτελούνταν από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης-Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (τέως Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης-Ε.Σ.Δ.Δ.), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης-ΙΝ.ΕΠ. (τέως Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης Ι.Δ.Ε.), το Ινστιτούτο Εισαγωγικής Διοικητικής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Δ.Ε.), και πιο πρόσφατα με την τροποποίηση του ν.1388/1983

---

<sup>39</sup>ΦΕΚ τΑ' 113/1983 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk\\_abAsP7xndtvSoClrL88rhjYU1h16d5MXD0LzQT\\_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIId\\_Q163nV9K--td6SIuWCoymlwFpYIPIAmE5VPZtZDtrMIo\\_nzq3XQRZvkkApY](http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGFk_abAsP7xndtvSoClrL88rhjYU1h16d5MXD0LzQT_LWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIId_Q163nV9K--td6SIuWCoymlwFpYIPIAmE5VPZtZDtrMIo_nzq3XQRZvkkApY) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.)<sup>40</sup>. Κατόπιν της ιδρύσεως της παραπάνω σχολής προστέθηκε στην ονομασία του κέντρου ο όρος αυτοδιοίκηση.

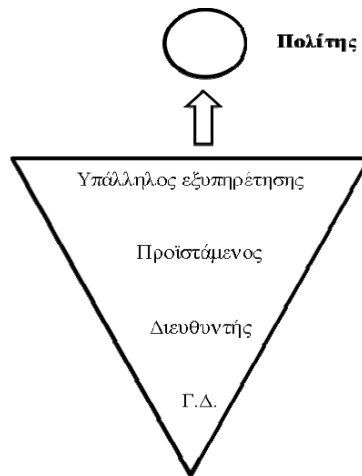
Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα με στόχο την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο, των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η έργο του φορέα υλοποιείται με σειρά στρατηγικών δράσεων και αυτενεργειών στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση, την μελέτη και την έρευνα, πρωτοβουλίες εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μελετών και ερευνών, οι οποίες αποσκοπούν στην μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις αρχές της ανοιχτής, συμμετοχικής, αποτελεσματικής, φιλικής και δίκαιης δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης. *Το όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό για ένα κράτος ευθύνης στην υπηρεσία του πολίτη.*<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>N.3200/203 (ΦΕΚ 281 τΑ'[online] διαθέσιμο στη διεύθυνση [http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFalhF2BrTT7HdtvSoClrL8SB\\_VM1y34AR5MXD0LzQ\\_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWgJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LI\\_dQ163nV9K--td6SIuVAc4RX46PRbNOxWl7iEkMNPOz\\_MZUKj2\\_HDuMx5Pgk0](http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wFalhF2BrTT7HdtvSoClrL8SB_VM1y34AR5MXD0LzQ_TLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWgJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI_dQ163nV9K--td6SIuVAc4RX46PRbNOxWl7iEkMNPOz_MZUKj2_HDuMx5Pgk0) [ημερομηνία πρόσβασης 25.08.2016]

<sup>41</sup> Διαδικτυακός τόπος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr>

**εικόνα 3.1:** Η αντεστραμμένη πυραμίδα της πολιτοκεντρικής ιεραρχίας της εξυπηρέτησης



πηγή: Ε.Κ.Δ.Δ.Α., (2010), Επιμορφωτικό πρόγραμμα *Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση*, εκπαιδευτικό υλικό, Αθήνα

Από την ίδρυσή του ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., δεν είχε έναν Οργανισμό με την διάρθρωση και την λειτουργία των τμημάτων και των διευθύνσεων του. Με το Π.Δ.193/2004 εγκρίθηκε ο Οργανισμός του φορέα γεγονός που του επέτρεψε την εύρυθμη λειτουργία και τη διεύρυνση των δράσεων του. Στα χρόνια που ακολούθησαν έγιναν οι απαραίτητες νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες ήταν σύμφωνες με τις θεσμικές αρμοδιότητες και τους επιχειρησιακούς στόχους του φορέα.<sup>42</sup> Το έτος 2005 δημιουργήθηκε το Νέο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο οποίο υπολογίζεται ότι έχουν εγγραφεί περισσότερα από 7.500 άτομα.

<sup>42</sup>ΦΕΚ τΑ' 170/2004 , [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGQ\\_kZuUB4NxXdtvSoClrL8Mdk-Qqj2Nad5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUKJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufIZluagI2iFqVmGJgdHD7H54g\\_Ilt2VO2dFhTDLTJj8](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGQ_kZuUB4NxXdtvSoClrL8Mdk-Qqj2Nad5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUKJb0x1LIdQ163nV9K--td6SIufIZluagI2iFqVmGJgdHD7H54g_Ilt2VO2dFhTDLTJj8) [ημερομηνία πρόσβασης 1.10.2016]

## ➤ Οργανωτική Δομή - Οργανόγραμμα

**Διοίκηση:** Τα όργανα Διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

- ✓ Ο Πρόεδρος
- ✓ Το Διοικητικό Συμβούλιο: αποτελούμενο από τον Πρόεδρο, τους Διευθυντές των εκπαιδευτικών και επιστημονικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.), πέντε ειδικούς εμπειρογνώμονες και τους εκπροσώπους της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.), της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΠΟΕ-ΟΤΑ) και της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.).

**Ανθρώπινο Δυναμικό:** Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποστηρίζεται και υλοποιείται από εξειδικευμένα επιστημονικά και διοικητικά στελέχη της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.) καθώς και από το διοικητικό προσωπικό των παρακάτω Διευθύνσεων και αυτοτελών Τμημάτων:

**εικόνα 3.2:** Οργανόγραμμα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης



πηγή: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

### **3.4.1 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.)<sup>43</sup>**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.) έχουν την μέριμνα του σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων επιμόρφωσης των νεοδιοριζόμενων και των υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων που ανήκουν στην Κεντρική Διοίκηση, την Περιφερειακή Διοίκηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε ΝΠΔΔ καθώς και των υπαλλήλων του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται στα επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης τα οποία εκπονούνται από εσωτερικές ομάδες Επιμορφωτών στα Υπουργεία, σε συνεργασία με ειδικές ομάδες Επιστημόνων σε ΝΠΔΔ, Περιφέρειες και Δήμους. Μέσω των επιχειρησιακών σχεδίων εκπαίδευσης καταγράφονται οι επιμορφωτικές ανάγκες των οργανωτικών μονάδων κάθε υπηρεσίας ή φορέα, αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της ομάδας - στόχου, γίνεται συσχέτιση των αναγκών με τους στρατηγικούς στόχους και εξάγονται προγράμματα απολύτως προσαρμοσμένα στις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης έχουν στόχο τη διοικητική μεταρρύθμιση και την αποκέντρωση, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την υγεία, την κοινωνική πολιτική και την κοινωνική αλληλεγγύη. Υλοποιούνται σε δύο επιμορφωτικές περιόδους όπως ορίζεται από εγκύκλιο του Γενικού Γραμματέα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και οι υπάλληλοι έχουν την δυνατότητα να υποβάλλουν ηλεκτρονικά έως και τέσσερεις αιτήσεις συμμετοχής ανά περίοδο. Οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθεί κάθε υπάλληλος καταγράφονται στην Ατομική Κάρτα Εκπαίδευσης, μέσω της οποίας ο υπάλληλος μπορεί να ανατρέξει στο ιστορικό της επιμόρφωσής του αλλά να λαμβάνει και γνώση της μοριοδότησής τους για το κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Οι θεματικοί κύκλοι ΙΝ.ΕΠ. αφορούν τους παρακάτω τομείς:

- ✓ Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες
- ✓ Βιώσιμη Ανάπτυξη
- ✓ Δημοσιονομική Πολιτική

---

<sup>43</sup> Wroclaw University of Economics Department of Development Projects, ό.π., σ.σ.30-32

- ✓ Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
- ✓ Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- ✓ Υγεία – Κοινωνική Πολιτική και Κοινωνική Αλληλεγγύη
- ✓ Εισαγωγική Εκπαίδευση

### **3.5 Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο**

Από τον Ιανουάριο του 2017 έχει προγραμματιστεί η έναρξη προγράμματος σπουδών στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο με γνωστικό αντικείμενο την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο απευθύνεται αποκλειστικά σε δημοσίους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ο αριθμός των οποίων θα ορίζεται κατόπιν Προγραμματικής Συμφωνίας του Ε.Α.Π. με το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σύμφωνα με άρθρο 42 του ν.4369/2016, το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. θα χρηματοδοτεί κατά 50% τη φοίτηση τετραετούς διάρκειας στο προπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών, το οποίο θα έχει ως γνωστικό αντικείμενο την οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (*δημόσιο management*).

Το Πρόγραμμα Σπουδών διαιρείται σε οκτώ εξάμηνα με τρία διδάσκοντα μαθήματα ανά εξάμηνο, ενώ το 8ο εξάμηνο αφορά σε μαθήματα υπηρεσιακής εξειδίκευσης με βάση κύκλους δημόσιας πολιτικής. Το πρόγραμμα Σπουδών περιλαμβάνει Δίκαιο, Οικονομικά και Μάνατζμεντ (διοίκηση και πολιτικές), ενώ προβλέπονται και εργαστήρια για την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, όπως αυτών που αφορούν στον χειρισμό και ανάλυση στατιστικών δεδομένων, την ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων, ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων με τη χρήση νέων τεχνολογιών, τεχνικές παρουσίασης κ.λπ.

Στόχος του προγράμματος είναι η παροχή υψηλού επιπέδου εξειδικευμένων σπουδών στην «Δημόσια Διοίκηση», που οδηγούν στην απόκτηση πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, το πρόγραμμα στοχεύει στην μελέτη των σύγχρονων διαστάσεων της δημόσιας πολιτικής, την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και τον εξοπλισμό των στελεχών του δημόσιου τομέα με εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με το ρόλο της διοίκησης και των δημοσίων πολιτικών.

Στο πρόγραμμα μπορούν να συμμετέχουν οι τακτικοί πολιτικοί διοικητικοί υπάλληλοι, μόνιμοι ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), οι οποίοι έχουν συμπληρώσει διετία από το διορισμό τους και υπηρετούν:

α) σε υπηρεσίες κεντρικές και περιφερειακές του Δημοσίου,

β) σε Ανεξάρτητες Αρχές,

γ) σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού

δ) σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και

ε) σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) που ανήκουν στο Κράτος ή επιχορηγούνται τακτικά σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους.

Όπως αναφέρεται στο πρόγραμμα σπουδών το εν λόγω πρόγραμμα δεν ανταγωνίζεται ή συγκρούεται με αντίστοιχα προγράμματα Δημόσιας Διοίκησης των άλλων Ελληνικών Πανεπιστημίων. Απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα υποψήφιων φοιτητών, τόσο προς όφελος των ιδίων όσο και του δημοσίου τομέα, διαφέρει δε ως προς την παρεχόμενη γνώση σε σχέση με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, στόχος του οποίου είναι η επαγγελματική κατάρτιση των νεοεισαχθέντων στη διοίκηση σπουδαστών του. *Αντιθέτως, με το πρόγραμμα σπουδών του Ε.Α.Π., η Διοίκηση επενδύει στη θεωρητική κατάρτιση των υπαλλήλων της, η οποία αναμένεται να παραγάγει προστιθέμενη αξία σε συνάρτηση με την εμπειρία των υπαλλήλων της που θα οδηγήσει στην καλύτερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.*<sup>44</sup>

Η διάρθρωση του προγράμματος μαθημάτων ανά έτος και εξάμηνο σπουδών είναι η εξής:

---

<sup>44</sup> Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (2016), Πρόγραμμα Σπουδών: *Δημόσια Διοίκηση*, Πάτρα



## **Α' έτος σπουδών**

### 1<sup>ο</sup> εξάμηνο

Βασικές Αρχές Δημοσίου Δικαίου

Αρχές Οικονομικής Θεωρίας

Δομή και Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους

### 2<sup>ο</sup> εξάμηνο

Εισαγωγή στην Πολιτική Επιστήμη

Εισαγωγή στους Η/Υ και Επεξεργασία Δεδομένων

Βασικές Αρχές Διοίκησης

## **Β' έτος σπουδών**

### 3<sup>ο</sup> εξάμηνο

Διεθνές και Ευρωπαϊκό Δίκαιο

Αρχές Δημόσιας Οικονομικής

Ιστορική Συγκρότηση του Σύγχρονου Ελληνικού Κράτους

### 4<sup>ο</sup> εξάμηνο

Διεθνής Πολιτική Οικονομία

Ηθική και Δεοντολογία στο Δημόσιο

Κράτος και Δημόσιες Πολιτικές

## **Γ' έτος σπουδών**

### 5<sup>ο</sup> εξάμηνο

Περιφερειακή ανάπτυξη και περιφερειακές ανισότητες

Θεσμοί και Δημόσιες Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Διοίκηση Έργων

### 6<sup>ο</sup> εξάμηνο

Θεσμοί και Πολιτικές Προστασίας των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου

Κρατικός Προϋπολογισμός και Δημόσιο Λογιστικό

Μεταρρυθμιστικές τάσεις & Αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση,

## **Δ' έτος σπουδών**

### 7<sup>ο</sup> εξάμηνο

Σύγχρονο Κράτος και Διεθνείς Οργανισμοί

Διοικητική Αποκέντρωση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Πολιτική και Οικονομική Διάσταση

Προϋπολογισμός της Ε.Ε., Δημόσιες Επενδύσεις και Αναπτυξιακά Προγράμματα

### 8<sup>ο</sup> εξάμηνο – Κύκλος μαθημάτων υπηρεσιακής εξειδίκευσης

Κύκλος υπηρεσιακής εξειδίκευσης

Εκτός των μαθημάτων κατά τη διάρκεια των Σπουδών θα προσφέρονται ορισμένα εξειδικευμένα σεμινάρια, όπως:

- ✓ Σύνταξη Δημοσίων Εγγράφων
- ✓ Ηλεκτρονική Διαχείριση Εγγράφων
- ✓ Καλή Νομοθέτηση και Νομοπαραγωγική διαδικασία
- ✓ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- ✓ Σύνταξη και Παρουσίαση Εκθέσεων

### **3.6 Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών: πιστοποιημένα εξ αποστάσεως προγράμματα επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων**

Το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών υλοποιεί προγράμματα επιμόρφωσης για υπαλλήλους του δημοσίου ενταγμένα στο *πλαίσιο της εφαρμογής μιας ευρύτερης πολιτικής για την αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης*. Ο στόχος του ΕΚΠΑ ήταν να συμβάλει στην γενικότερη προσπάθεια μεταστροφής και αλλαγής του τρόπου λειτουργίας των υπηρεσιών και κύρια την αλλαγή αντίληψης, νοοτροπίας και στάσης των δημοσίων υπαλλήλων. Εξ αυτού του στόχου προέκυψε η ανάγκη για επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε σύγχρονες και καινοτόμες πρακτικές.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΠΑ παρέχονται με την μέθοδο της εξ αποστάσεως επιμόρφωσης, και μετά την σχετική αξιολόγησή τους από την Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης (ΚΕΠ) του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, λογίζονται ως πιστοποιημένα προγράμματα επιμόρφωσης. Η συγκεκριμένη πιστοποίηση μεταξύ άλλων, επιβεβαιώνει την ικανότητα του φορέα να παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα εξασφαλίζοντας στα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών την απαιτούμενη μοριοδότηση. Από το έτος 2009 η πιστοποιημένη επιμόρφωση είναι μεταξύ των κριτηρίων για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων στο σχηματισμό της κρίσης σε θέσεις Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων<sup>45</sup>.

Τα προγράμματα του ΕΚΠΑ είναι πιστοποιημένα από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και αφορούν τους παρακάτω τομείς:

- ✓ Management στους Τομείς της Υγείας
- ✓ Ανάπτυξη Διαπραγματευτικών Δεξιοτήτων

---

<sup>45</sup>ΦΕΚ τΒ' 2349/2008, Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ ΤΜ.Β/Φ.2/ 31/οικ.30214, [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHtyK1ZYNhP8HdtvSoClrL8hQFXG5tFjOxp6k5uE6xNduJInJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRjQZnsIAdk8Lv\\_e6czmhEembNmZCMxLMtWqm-mGLmjhicoY43UcMAinU3sgNopzqhxoZ\\_S4oDw38](http://www.et.gr/idoocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHtyK1ZYNhP8HdtvSoClrL8hQFXG5tFjOxp6k5uE6xNduJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnTy36MacmUFCx2ppFvBej56Mmc8Qdb8ZfRjQZnsIAdk8Lv_e6czmhEembNmZCMxLMtWqm-mGLmjhicoY43UcMAinU3sgNopzqhxoZ_S4oDw38) [ημερομηνία πρόσβασης 31.08.2016]

- ✓ Ανάπτυξη Επικοινωνιακών Δεξιοτήτων, Συνεργασίας και Αντιμετώπισης Κρίσεων
- ✓ Ανάπτυξη Ικανοτήτων Αποδοτικότερης Διοίκησης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού για το Δημόσιο Τομέα
- ✓ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τομέα της Υγείας
- ✓ Διοίκηση Μονάδων Υγείας
- ✓ Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη Ευνοϊκού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος
- ✓ Λογιστική Παρακολούθηση του Κόστους
- ✓ Πληροφοριακά Συστήματα και Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων
- ✓ Σχεδιασμός Οργάνωση, Υλοποίηση και Διοίκηση Προγραμμάτων και Ενεργειών Δημοσίων Σχέσεων για το Δημόσιο Τομέα

Πρόσφατα ο φορέας υλοποίησε ένα νέο μη πιστοποιημένο πρόγραμμα το οποίο απαντάει σε ζητήματα που θεσπίστηκαν με το ν.3230/2004 καθώς και με το ν.4369/2016 και αφορούν θέματα στοχοθεσίας και παρακίνησης, αξιολόγησης, εξέλιξης και προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης.<sup>46</sup>

Τα παραπάνω προγράμματα απευθύνονται στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των κατηγοριών Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Π.Ε. και Τ.Ε.) και γενικότερα σε στελέχη με πολυετή επαγγελματική εμπειρία, τα οποία επιθυμούν να βελτιώσουν και να αναπτύξουν ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανταπόκριση και διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

Μετά από σχετικό αίτημα και με την έγκριση του Αυτοτελούς τμήματος Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, παρέχετε η δυνατότητα συμμετοχής υπαλλήλων υποχρεωτικής εκπαίδευσης, σε περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων αποκλειστικά σε δύο προγράμματα επιμόρφωσης α) Ανάπτυξη Ικανοτήτων Αποδοτικότερης Διοίκησης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού για το Δημόσιο

---

<sup>46</sup>Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, e-learning, Κέντρο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης, Εκπαιδευτικό Αντικείμενο: *Εργαλεία Αξιολόγησης σε Θέσεις Ευθύνης στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα* [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [https://elearn.elke.uoa.gr/show\\_programs.php?catID=all&prID=604](https://elearn.elke.uoa.gr/show_programs.php?catID=all&prID=604) [ημερομηνία πρόσβασης 31.08.2016]

Τομέα και β) Σχεδιασμός Οργάνωση, Υλοποίηση και Διοίκηση Προγραμμάτων και Ενεργειών Δημοσίων Σχέσεων για το Δημόσιο Τομέα.

Τα προγράμματα παρέχονται αποκλειστικά μέσω ηλεκτρονικής εκπαιδευτικής πλατφόρμας, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία των εκπαιδευόμενων.

### ***3.7 Άλλοι φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων***

Σύμφωνα με την §1 & 2 του άρθρου 32 του ν.1943/1991 τα Υπουργεία, οι αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και τα Ν.Π.Δ.Δ. εφόσον έχουν περισσότερες από εξακόσιες (600) οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων υποχρεούνται να διαθέτουν μία ή περισσότερες μονάδες εκπαίδευσης, το επίπεδο των οποίων περιγράφεται στον οικείο οργανισμό. Οι μονάδες εκπαίδευσης λειτουργούν, κατά περίπτωση, σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος και η αρμοδιότητά τους συνίσταται στον σχεδιασμό και την διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις ανάγκες του προσωπικού της υπηρεσίας. Οι πρακτικές αλλά και η αποτελεσματικότητα των μονάδων διαφέρουν, ορισμένες εξ' αυτών αναπτύσσουν σημαντική δραστηριότητα, ενώ άλλες είναι περισσότερο τυπικές έως και υποβαθμισμένες. Ο σχετικός νόμος δεν πρόβλεψε συγκεκριμένο σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Οι μονάδες καταγράφουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του φορέα είτε μέσω ερωτηματολογίων σε επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα του φορέα, είτε απευθύνονται στους υπαλλήλους με βάση καταλόγους σεμιναρίων καταγράφοντας τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Αν και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από την λειτουργία του διοργάνωσε προγράμματα με στόχο την εξειδίκευση του προσωπικού των μονάδων εκπαίδευσης σε τεχνικές ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, εντούτοις φαίνεται πως το προσωπικό των εκπαιδευτικών μονάδων ουδέποτε τις εφάρμοσε. Ο κύριος φορέας κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών των υπηρεσιών είναι το ΙΝ.ΕΠ., ορισμένοι όμως φορείς έχουν αναπτύξει αυτοτελείς εκπαιδευτικές δράσεις. Παρακάτω θα αναφέρουμε παραδείγματα τέτοιων δομών:

**Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Ι.Δ.Δ.):** σύμφωνα με τον ν.3879/2010 είναι αναγνωρισμένος φορέας παροχής υπηρεσιών δια βίου

εκπαίδευσης και πιστοποιημένος φορέας επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων (ν.3801/2009). Υλοποιεί «Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης» για το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης, στο πλαίσιο του Ε.Π. «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση».

**Σχολή Εθνικής Άμυνας (Σ.ΕΘ.Α.):** η σχολή αποτελεί το τελευταίο και υψηλότερο επίπεδο ακαδημαϊκής εκπαίδευσης Αξιωματικών των Ενόπλων Δυνάμεων και πολιτικού προσωπικού ανώτερης βαθμίδας, καθώς και στελεχών των Σωμάτων Ασφαλείας, Λιμενικού Σώματος, Υπουργείων, δημοσίων οργανισμών και λοιπών φορέων. Η εκπαίδευση που παρέχει σχετίζεται με θέματα ευαίσθητων κρατικών πολιτικών που αφορούν την άμυνα και την ασφάλεια του ελληνικού κράτους καθώς και ζητήματα εξωτερικής πολιτικής, διεθνούς δικαίου και γεωπολιτικού ενδιαφέροντος.

**Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης:** έχει την ευθύνη για τη βελτίωση της διοικητικής γνώσης του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. στα πλαίσια της πολιτικής για την αναβάθμιση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α..

**Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας (Ε.Σ.Δ.Υ. πρώην Υγειονομική Σχολή Αθηνών):** η σχολή λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, προσφέρει εκπαίδευση σε απόφοιτους ΑΕΙ και ΤΕΙ μέσω προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Υγεία, στην Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, στην Επαγγελματική και Περιβαλλοντική Υγεία και στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Υγεία. Σημαντική είναι η εκπαιδευτική και ερευνητική δράση της σχολής για την αντιμετώπιση των αναγκών της Δημόσιας Υγείας και των υπηρεσιών υγείας. μέσω ερευνών και συμβουλευτικών υπηρεσιών.

**Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών (Ε.Σ.ΔΙ.):** ιδρύθηκε το 1994 και υποδέχτηκε τους πρώτους σπουδαστές το 1995, ενώ άρχισε και την επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστών και εισαγγελέων. Αποστολή της σχολής είναι να εμπνεύσει στους σπουδαστές και στους επιμορφούμενους δικαστές και εισαγγελείς *υψηλό φρόνημα και ανεξαρτησία γνώμης, να οικοδομήσει ήθος, να ενισχύσει την πίστη στις αρχές της δημοκρατίας και της ελευθερίας, να μεταφέρει παραστάσεις από την κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας, να αναδείξει την ευρωπαϊκή και διεθνή διάσταση του δικαίου, να αναπτύξει την κριτική ικανότητα κατά την προσέγγιση όχι μόνο του δικαίου αλλά και των φαινομένων εν γένει της κοινωνίας, να διδάξει τον δικανικό λόγο, γραπτό και προφορικό, να ανοίξει ορίζοντες για πνευματική καλλιέργεια και επαφή με τις τέχνες και τον πολιτισμό*<sup>47</sup>. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η δημιουργία σύγχρονων δικαστών και εισαγγελέων που να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις των καιρών που απαιτούν πλατύ ορίζοντα γνώσεων και ευρύ κύκλο δεξιοτήτων.

**Διπλωματική Ακαδημία του Υπουργείου Εξωτερικών:** ιδρύθηκε το 1999 και λειτουργεί ως αυτοτελής οργανική μονάδα του Υπουργείου υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό Εξωτερικών. Η αποστολή της Διπλωματικής Ακαδημίας έχει δύο όψεις: α) την αρχική επαγγελματική εκπαίδευση των επιτυχόντων στον εισαγωγικό διαγωνισμό της Διπλωματικής Υπηρεσίας: Οι επιτυχόντες υποψήφιοι Ακόλουθοι Πρεσβείας φοιτούν για τρεις μήνες στην Διπλωματική Ακαδημία και εκπαιδεύονται τόσο σε θέματα εξωτερικής πολιτικής, δημόσιας διοίκησης και διπλωματικής πρακτικής όσο και σε θέματα οικονομικής και εμπορικής διπλωματίας. Η Διπλωματική Ακαδημία μεριμνά για την επιμόρφωση του προσωπικού του Υπουργείου Εξωτερικών, τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για Έλληνες και αλλοδαπούς σε θέματα ελληνικής εξωτερικής πολιτικής και τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Εξωτερικών.

Το έργο της Διπλωματικής Ακαδημίας συνεπικουρείται από εκπαιδευτικό συμβούλιο.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Διαδικτυακός τόπος Ε.Σ.ΔΙ.: <http://www.esdi.gr/nex/index.php/el/>

<sup>48</sup> Διαδικτυακός τόπος Υπουργείο Εξωτερικών, Διπλωματική Ακαδημία: <http://www.mfa.gr/to-ypourgeio/diplomatiki-akademia/>





---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η συνεισφορά των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης

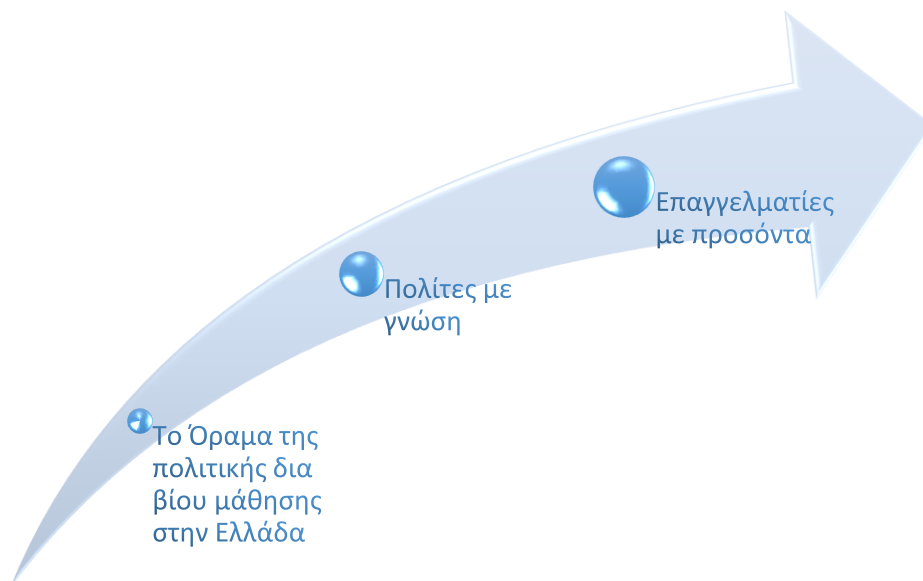
---

#### **4.1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση 2007-2013»**

Το παραπάνω Επιχειρησιακό Πρόγραμμα εγκρίθηκε για την προγραμματική περίοδο 2007–2013 με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης σε κάθε επίπεδο. Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός εντάχθηκε στο πλαίσιο Ανάπτυξη – Ανταγωνιστικότητα – Εκπαίδευση – Απασχόληση. Ο προϋπολογισμός του προγράμματος συγχρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και από Εθνικούς Πόρους.

#### **Πίνακας 4.1**

Το Όραμα της Δια βίου Μάθησης στην Ελλάδα



Πηγή: Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων

Η ψήφιση του νόμου για την Ανάπτυξη της δια βίου μάθησης (ν.3879/2010)<sup>49</sup> ιεράρχησε κάποιες προτεραιότητες όπως:

- ✓ Εστιάζουμε στον πολίτη, αναγνωρίζουμε τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και άρουμε τα εμπόδια για την επίτευξη της βελτίωσης και ανάπτυξής του.
- ✓ Εφοδιάζουμε τους εργαζόμενους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, τους παρέχουμε την απαραίτητη κατάρτιση προκειμένου να επιτύχουμε την διασύνδεση της δια βίου μάθησης με την απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη του τόπου μας.
- ✓ Θεσπίζονται κανόνες διαφάνειας και λογοδοσίας για τους φορείς που παρέχουν επιμόρφωση και κατάρτιση
- ✓ Δημιουργούμε το Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων, δηλαδή αναγνωρίζουμε και πιστοποιούμε την εργασιακή εμπειρία.

Αναγνωρίζουμε το πόσο σημαντικές προτεραιότητες είναι τα παραπάνω μέσω των οποίων επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στην κρίση που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια, να προκριθεί μία νέα αντίληψη για την παιδεία γενικότερα, παράλληλα να αποτελέσει μια απάντηση στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας.<sup>50</sup>

Το ΕΠ «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» επικεντρώθηκε στους εξής στρατηγικούς στόχους :

- ✓ Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης και προώθηση της κοινωνικής ενσωμάτωσης.
- ✓ Ενίσχυση του προσωπικού και των δομών του εκπαιδευτικού συστήματος, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητάς του, ώστε να αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες

---

<sup>49</sup>ΦΕΚ τΑ' 163/2010 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idos-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoCirL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuRDxt-dHnOBivr1Vndfv6IFYYBlj8kdvKwU3zTRry-ga](http://www.et.gr/idos-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoCirL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIIdQ163nV9K--td6SIuRDxt-dHnOBivr1Vndfv6IFYYBlj8kdvKwU3zTRry-ga) [ημερομηνία πρόσβασης 22.9.2016]

<sup>50</sup>Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων. (χχ) Σχέδιο Εθνικού Προγράμματος Δια Βίου Μάθησης 2007-2013, *Η γνώση Αντίδοτο στην Κρίση*, [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.minedu.gov.gr/publications/docs/ethniko\\_programma\\_dbm\\_101220.pdf](http://www.minedu.gov.gr/publications/docs/ethniko_programma_dbm_101220.pdf) [ημερομηνία πρόσβασης 22.9.2016]

του και να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις σύγχρονης εποχής.

- ✓ Αναβάθμιση των συστημάτων αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και επαγγελματικής εκπαίδευσης και σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.
- ✓ Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της αναβάθμισης της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης, με τη τακτική επικαιροποίηση των προσόντων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων καθώς και την απόκτηση νέων.
- ✓ Ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης ενηλίκων.
- ✓ Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε δράσεις δια βίου εκπαίδευσης, για την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων με σκοπό την προσωπική ανάπτυξη και την ενεργό συμμετοχή στην αγορά εργασίας.
- ✓ Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας.
- ✓ Η στόχευση της συγκεκριμένης δράσης ήταν προσανατολισμένη και στη συνδυασμένη δράση των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ), ερευνητικών κέντρων και τεχνολογικών φορέων για την ενίσχυση των ικανοτήτων του ερευνητικού προσωπικού, ως απάντηση στις εξελίξεις της επιστήμης και τις ανάγκες του παραγωγικού τομέα.<sup>51</sup>

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση (Ε.Π.ΕΚΔιΒΙΜ)» αφορούσε όλη την επικράτεια της χώρας και μέσω των στόχων του κλήθηκε να α) παράσχει την δυνατότητα για την εκπαίδευση των ενηλίκων και β) να συνδέσει το εκπαιδευτικό σύστημα με την αγορά εργασίας.

Η δράση του προγράμματος δια βίου εκπαίδευσης αφορούσε οκτώ (8) γνωστικά πεδία τα οποία εξειδικεύονται σε προγράμματα που υλοποιήθηκαν από το Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, για το οποίο κάναμε ήδη αναφορά.

---

<sup>51</sup> Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση & Δια βίου Μάθηση», Το Πρόγραμμα με μια ματιά, [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.edulll.gr/?page\\_id=26](http://www.edulll.gr/?page_id=26) [ημερομηνία πρόσβασης 22.9.2016]

**Πίνακας 4.2:** Γνωστικά πεδία και προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης

A/A ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΡΚΕΙΑ  
(ΩΡΕΣ)

<b>1</b>	<b>ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	
1.1	Απλούστευση διαδικασιών για τη μείωση των διοικητικών βαρών	35
1.2	Νομικές και κανονιστικές ρυθμίσεις των Δημοσίων Συμβάσεων	35
<b>2</b>	<b>ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	
2.1	Δημοσιότητα διοικητικής δράσης – μέθοδοι καταπολέμησης της διαφθοράς	35
<b>3</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	
3.1	Τεχνικές αντιμετώπισης άγχους στον εργασιακό και κοινωνικό χώρο	56
3.2	Διαχείριση κρίσεων στο εσωτερικό περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών και στην επικοινωνία με τον πολίτη	56
<b>4</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	
4.1	Διαδικασίες και μοντέλα ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση	77
4.2	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – 2 <sup>ο</sup> επίπεδο	35
4.3	Εργαστήριο καλών πρακτικών σε μοντέλα διοίκησης ποιότητας Ευρωπαϊκών οργανισμών	35
<b>5</b>	<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ</b>	

5.1	Σύμβουλος οργάνωσης και υλοποίησης δράσεων Πολιτικής Προστασίας	126
5.2	Διαχείριση κρίσεων – Σχεδιασμός – Ψυχολογία των καταστροφών	56
<b>6</b>	<b>ΥΓΕΙΑ</b>	
6.1	Διαχείριση ιατρικών αποβλήτων	77
<b>7</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	
7.1	Εκπαιδευτικό Management	182
7.2	Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση – Συστήματα και πλατφόρμες	126
7.3	Η ανάπτυξη του mentoring στη Δημόσια Διοίκηση ως βασικό εργαλείο διαχείρισης εφαρμοσμένης γνώσης	56
7.4	Συγκριτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε Ευρωπαϊκούς οργανισμούς	35
<b>8</b>	<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ</b>	
8.1	Εκπαίδευση εκπαιδευτών για τη νέα προσέγγιση των προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης της ΑΔΕΔΥ	21

Πηγή: Wrocław University of Economics Department of Development Projects, (2012) Modern University in modern Europe (MUME), Εθνική Έκθεση Ελλάδα, *Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των Δημοσίων υπαλλήλων ηλικίας 30 και 45+ στην Ελλάδα*

#### **4.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση»**

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα πολυετούς διάρκειας, ενταγμένο σε ένα πλαίσιο στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων, που εξειδικεύονται σε δράσεις οι οποίες η μία συμπληρώνει την

άλλη, με σκοπό να αντιμετωπιστούν τα καίρια προβλήματα δυσλειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και τα οποία αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, το κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα, τόσο στο επίπεδο διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών, όσο και στο επίπεδο υλοποίησής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Το πρόγραμμα διαρθρώνεται σε γενικούς στόχους που με τη σειρά τους αναλύονται σε ειδικούς στόχους.

Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της επιμόρφωσής του αποτελεί προτεραιότητα για την χώρας μας, αφενός γιατί η λειτουργία των υπηρεσιών αλλάζει με γοργούς ρυθμούς, αφετέρου η υιοθέτηση του μοντέλου της *Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* απαιτεί οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων να προσαρμόζονται με τις εξελίξεις. Τα τελευταία χρόνια είναι έντονη η προσπάθεια ποιοτικής αναβάθμισης και βελτίωσης του συστήματος εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης και παράλληλα γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η πρόσβαση των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων σε όλες της βαθμίδες του.

Μετά από πρωτοβουλία του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) το οποίο στόχευε στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνδυασμό με την Στρατηγική της Λισσαβόνας για την απασχόληση και την ανάπτυξη, το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (νυν Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης), μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση» ανέλαβε δράση προκειμένου να βελτιώσει το περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης.<sup>52</sup> Η δράση αυτή έως και σήμερα αποτελεί μία εξαιρετική ευκαιρία ενδυνάμωσης του κρατικού μηχανισμού της χώρας μας προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η στρατηγική του προγράμματος σε συνδυασμό με το σύνολο της εθνικής πρωτοβουλίας για τη Δημόσια Διοίκηση συνοψίζεται σε δύο κύριες κατευθύνσεις α) την άρση των εμποδίων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή εθνικών και κοινοτικών δημοσίων πολιτικών προς όφελος του πολίτη και β) την εισαγωγή των αναγκαίων

---

<sup>52</sup>EUR-Lex Access to European Union Law, (2005), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο: *Κοινές δράσεις για την ανάπτυξη και την απασχόληση: το κοινοτικό πρόγραμμα της Λισσαβόνας*, Βρυξέλλες, [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:52005DC0330> [ημερομηνία πρόσβασης 14.9.2016]

μεταρρυθμίσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, στο ρυθμιστικό πλαίσιο της διοικητικής δράσης και στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα επικεντρώθηκε στις εξής βασικές προτεραιότητες:

- ✓ Αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών και τον εκσυγχρονισμό του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της δημόσιας διοίκησης,
- ✓ Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- ✓ Ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων και
- ✓ Τεχνική υποστήριξη του προγράμματος.

Την παρούσα μελέτη απασχολεί η δεύτερη προτεραιότητα δηλαδή η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο κύριος στόχος αυτής της προτεραιότητας είναι η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας με την εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες μεθόδους διοικητικής πρακτικής, καθώς και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω διαρθρωτικών αλλαγών. Οι δράσεις αυτές σχετίζονται με την αναμόρφωση των προγραμμάτων κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση, την ανάπτυξη και προσαρμογή των ικανοτήτων και της τεχνογνωσίας του προσωπικού στις διαρθρωτικές αλλαγές. Βέβαια, η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών δεν επικεντρώνεται μόνο στην βελτίωση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για να εφαρμοστεί η σειρά των μεταρρυθμίσεων. Η κύρια δράση εστιάζει στην αλλαγή διοικητικής κουλτούρας και στην καλλιέργεια και των αρχών της Χρηστής Διακυβέρνησης<sup>53</sup>.

#### **4.2.1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013**

Έχοντας ως γνώμονα τα προβλήματα του τομέα της Δημόσιας Διοίκησης τέθηκαν οι στόχοι του παραπάνω προγράμματος. Το πεδίο παρέμβασης του

---

<sup>53</sup> Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή του ΟΗΕ για την Ασία και τον Ειρηνικό σε Έκθεσή της με τίτλο «*What is Good Governance?*» αναφέρει ότι η Χρηστή Διακυβέρνηση έχει τα εξής χαρακτηριστικά: «*Είναι συμμετοχική, διαφανής, συναινετική, υπεύθυνη, ευέλικτη, αποτελεσματική και αποδοτική, δίκαιη και χωρίς αποκλεισμούς και ακολουθεί το κράτος δικαίου*», (2009), [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance> [ημερομηνία πρόσβασης 22.9.2016]

προγράμματος ήταν η Δημόσια Διοίκηση και στις 13<sup>54</sup> διοικητικές περιφέρειες της χώρας, οι οποίες αποτελούν το σύνολο των φορέων του δημοσίου τομέα το λεγόμενο «στενό δημόσιο τομέα», και περιλαμβάνουν, υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης (υπουργεία, γενικές γραμματείες, γενικές γραμματείες περιφερειών), Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α' και β' βαθμού).

Στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος η στρατηγική ΕΣΠΑ, όσον αφορά τους τομείς αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, για την περίοδο 2007-2013, επικεντρώθηκε κύρια στην *αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και τον εξορθολογισμό των υφιστάμενων διοικητικών δομών, με γνώμονα την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και την εν γένει αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, της περιφερειακής διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*<sup>55</sup>.

Ο γενικός στόχος των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω ενός αναβαθμισμένου συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι εξειδικευμένοι στόχοι αυτής της εξαιρετικά σημαντικής προσπάθειας αποτελούν μία ολοκληρωμένη δέσμη παρεμβάσεων οι οποίες η μία συμπληρώνει την άλλη, με σκοπό να αντιμετωπιστούν με επιτυχία οι δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ότι αφορά τη διοικητική ικανότητα (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα), στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τους φορείς και τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Οι βασικές μέθοδοι που ακολούθησε το εν λόγω πρόγραμμα αποτέλεσαν:

- ✓ Τον συνδυασμό παρεμβάσεων στο επίπεδο της πολιτικής και στο επίπεδο της επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών και των συντελεστών διοικητικής ικανότητας.

---

<sup>54</sup> Διαδικτυακός τόπος του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης: Περιφέρεια Αττικής, Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης, Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, , Περιφέρεια Ηπείρου, Περιφέρεια Θεσσαλίας, Περιφέρεια Ιονίων Νήσων, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Περιφέρεια Κρήτης, Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, Περιφέρεια Πελοποννήσου, Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας.

<sup>55</sup> Wroclaw University of Economics Department of Development Projects, ό.π., σ.σ.46-47



- ✓ Την δημιουργία μηχανισμών και δομών πολιτικής και τεχνικής υποστήριξης για την προώθηση της εφαρμογής των αλλαγών στις οποίες στόχευε το πρόγραμμα.
- ✓ Την ευρύτερη δυνατή δημοσιότητα, την χρήση της δημόσιας διαβούλευσης και την κινητοποίηση του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών πέραν της διοίκησης και των εκπροσώπων του προσωπικού, όπως είναι οι κοινωνικοί εταίροι, ανεξάρτητες αρχές, ΜΚΟ, οργανώσεις πολιτών, κλπ.
- ✓ Την συστηματική συγκριτική επισκόπηση της διεθνούς εμπειρίας και της θέσης της χώρας σε όλες τις κατηγορίες δράσεων του ΕΠ και την αξιοποίηση των διδαγμάτων που προσφέρει η ξένη εμπειρία με στόχο την μεταφορά και προσαρμογή καλών πρακτικών στο Ελληνικό περιβάλλον.
- ✓ Την προώθηση καινοτόμων, παραδειγματικών, δράσεων σε όλο το εύρος των κατηγοριών δράσεων του ΕΠ και την αξιοποίησή τους σε ευρύτερη κλίμακα με τη διαδικασία «πιλοτική εφαρμογή-τελική εφαρμογή-διάδοση-προσαρμογή-μεταφορά».

Το αναπτυξιακό όραμα και ο στρατηγικός στόχος του Επιχειρησιακού Προγράμματος είχε πολιτοκεντρική θεώρηση και απέβλεπε στην δημιουργία αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης, στην αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και στην *ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.*<sup>56</sup>

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι θεματικές προτεραιότητες του Ε.Π. και οι άξονες δράσης του, μεταξύ άλλων αφορούσαν τον ανασχεδιασμό και εκσυγχρονισμό δομών και διαδικασιών και την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων πολιτικών. Προβλέφθηκαν δράσεις απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών οι οποίες είχαν ως στόχο την μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων και του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις, την

---

<sup>56</sup>Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2007), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Διοικητική Μεταρρύθμιση, *Προγραμματική Περίοδος 2007-2013*, Αθήνα

βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι οποίες περνούσαν μέσα από την χρήση συστημάτων Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Επίσης, μεταξύ των λοιπών δράσεων ένας από τους άξονες του προγράμματος προέβλεπε την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών και την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης, για την υποστήριξη θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Υπήρξε η πρόβλεψη για την ενίσχυση των διαδικασιών σχεδιασμού και βελτίωσης της ποιότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης, και στοχευμένες δράσεις κατάρτισης οι οποίες απέβλεπαν στην ενδυνάμωση και στην προσαρμογή των δεξιοτήτων των υπαλλήλων στις σχεδιαζόμενες αλλαγές.

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είχε ως κύρια πηγή πληροφόρησης τα αποτελέσματα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στις υπηρεσίες του Δημοσίου σε συνεργασία με το με το επιστημονικό προσωπικό του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, το οποίο διεξήγαγε μελέτες στηριζόμενο σε ένα πρότυπο σχέδιο εκπαίδευσης που ανιχνεύει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα των υπαλλήλων για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα.<sup>57</sup>

Όπως προκύπτει από την μελέτη της πορείας υλοποίησης των στόχων στις προτεραιότητες που είχαν τεθεί από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» και αφορούν α) την ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών και β) την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για την υποστήριξη θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, υπάρχουν αρνητικές και θετικές αποκλίσεις. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι αν και αναγνωρίστηκε η αδήριτη ανάγκη για αλλαγές και μεταρρυθμίσεις

---

<sup>57</sup>1η Τροποποίηση της Πράξης " *ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΒΑΣΕΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ* [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.epdm.gr/Uploads/Files/AP\\_EDAXIS/PR5/1htropAE\\_PR5\\_215883.pdf](http://www.epdm.gr/Uploads/Files/AP_EDAXIS/PR5/1htropAE_PR5_215883.pdf) [ημερομηνία πρόσβασης 21.9.2016]

εντούτοις μένουν πολλά ακόμα να γίνουν προκειμένου να είναι εφικτή η μεταμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.<sup>58</sup>

#### **4.2.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020»**

Σημαντικά έργα και μεταρρυθμιστικές δράσεις που είχαν ενταχθεί στο πλαίσιο του επιχειρησιακού προγράμματος Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, λόγω μη ολοκλήρωσής τους έχουν μεταφερθεί στο νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα της περιόδου 2014-2020. Η εμπειρία της προγραμματικής περιόδου 2007-2013 αποτυπώθηκε σε δύο στρατηγικά σχέδια τα οποία συμπληρώνονται από σχέδια δράσης που έχουν την έγκριση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης (ΚΣΜ). Η δομή της Εθνικής στρατηγικής για την διοικητική μεταρρύθμιση κατά την περίοδο 2014-2020 στηρίζεται σε τέσσερις (4) πυλώνες οι οποίοι στοχεύουν στην ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Οι πυλώνες της στρατηγικής αφορούν :α) την αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, β) την βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, γ) τον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών και δ) την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Η διαδικασία προγραμματισμού και υλοποίησης του προγράμματος χωρίζεται σε δύο φάσεις δράσης, την μεσοπρόθεσμη με ορίζοντα υλοποίησης διάστημα 24 μηνών και την μακροπρόθεσμη με ορίζοντα υλοποίησης διάστημα από 2 έως και 7 έτη. Οι αρχές, οι αξίες καθώς και ο στρατηγικός προσανατολισμός της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, είναι εναρμονισμένες με την αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης «Ευρώπη 2020» η οποία έχει χρονικό ορίζοντα δέκα ετών. Η εμπειρία της της προγραμματικής περιόδου 2007–2013, οδήγησε στην θεσμοθέτηση κεντρικού πολιτικού και επιχειρησιακού συντονισμού του συνόλου των δράσεων προκειμένου να αποφευχθούν τα προβλήματα και οι δυσχέρειες της προηγούμενης προγραμματικής περιόδου. Συγκροτήθηκε το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης και η ομάδα υποστήριξής του, η οποία έχει την ευθύνη επίλυσης θεμάτων οριζόντιας διακυβέρνησης και ορίζει

---

<sup>58</sup>Σύμβουλος Αξιολόγησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, Ενδιάμεση Έκθεση Αξιολόγησης, (2013). Επικαιροποιημένη Έκδοση, [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.epdm.gr/index.php?obj=3e1f022992a1ec47> [ημερομηνία πρόσβασης 19.9.2016]

τις κύριες προτεραιότητες. Επίσης, με το ΠΔ 99/2014 (ΦΕΚ τΑ'166/2014) συστάθηκε στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Διοικητική Ανασυγκρότηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η οποία έχει επωμιστεί την επαφή με τις αρμόδιες υπηρεσίες των Υπουργείων και εξειδικεύει τις οριζόντιες και τομεακές δράσεις.

Στην §1 του άρθρου 9 του παραπάνω Προεδρικού Διατάγματος αναφέρεται ότι «*Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η σε συνεχή βάση, μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, αναπτύσσοντας δράσεις συντονισμού και συνέργειας σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος εντός του οποίου λειτουργεί.....*».<sup>59</sup>

Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα περιλαμβάνει διάφορες δράσεις με εξειδικευμένη στόχευση σε τομείς που αφορούν την Δημόσια Διοίκηση. Ένας από τους άξονες Προτεραιότητας του προγράμματος, αφορά την βελτίωση της οριζόντιας πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, καθώς και την περαιτέρω εξέλιξη του μέσα από δράσεις κατάρτισης. Εντός αυτού του πλαισίου έχουν προβλεφθεί και χρηματοδοτούνται δράσεις που αφορούν α) τη βελτίωση των πολιτικών προσωπικού και εφαρμογής τους και δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, β) την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα και γ) τη βελτίωση της ποιότητας σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών και του εκπαιδευτικού υλικού.

Οι παραπάνω δράσεις αφορούν όλες τις περιφέρειες της χώρας και το σύνολο των επιπέδων διοίκησης, δηλαδή κεντρική διοίκηση, αποκεντρωμένη διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

---

<sup>59</sup>ΦΕΚ τΑ'166/2014 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEc63YDhn5AeXdtvSoClrL8puV55ZCI0p15MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWYJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LI dQ163nV9K--td6SIuQNuyUWxmwNqp-yvwxeqGYGJZNh8IGINa0vEixmrptBy](http://www.et.gr/idocs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wEc63YDhn5AeXdtvSoClrL8puV55ZCI0p15MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWYJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI dQ163nV9K--td6SIuQNuyUWxmwNqp-yvwxeqGYGJZNh8IGINa0vEixmrptBy) [ημερομηνία πρόσβασης 1.10.2016]

Ο πυλώνας «Ανθρώπινο Δυναμικό» πλαισιώνεται από δράσεις που αφορούν τη βελτίωση των πολιτικών όχι μόνο διοίκησης του προσωπικού αλλά και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων του Δημοσίου Τομέα. Επιμέρους στόχοι αυτών των δράσεων είναι η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, προσβλέποντας στην δημιουργία μίας «εσωτερικής αγοράς εργασίας» του Δημόσιου Τομέα. Στο πλαίσιο αυτό ωθούνται οι υπηρεσίες να προωθήσουν δράσεις οι οποίες θα αναπτύξουν τις δυνατότητες κατάρτισης ως απάντηση στις τρέχουσες εξελίξεις και στις ανάγκες των υπηρεσιών. Θα ενισχύσουν τις βασικές οριζόντιες δεξιότητες δίνοντας προτεραιότητα στις δεξιότητες στον τομέα της πληροφορικής και της επικοινωνίας. Οι παραπάνω δράσεις προϋποθέτουν την αναπροσαρμογή των υφισταμένων προγραμμάτων κατάρτισης καθώς την τακτική αξιολόγησή τους ως προς τον βαθμό ανταπόκρισης σε σχέση με τις ανάγκες. Υιοθέτηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η νέα τεχνολογία όπως είναι η ηλεκτρονική μάθηση η οποία δίνει την ευκαιρία για την παροχή γνώσης με έναν σύγχρονο, οικονομικό και αποδοτικό τρόπο.

Συνοψίζοντας, οι δράσεις περιλαμβάνουν την προεισαγωγική εκπαίδευση, την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ώστε να δύναται το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής προς όφελος της εξυπηρέτησης του πολίτη, των επιχειρήσεων και της ανάπτυξης της χώρας μας. Επίσης, επιδιώκεται η συνεχής κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών για την επίτευξη της ανάπτυξης των ικανοτήτων των υψηλόβαθμων αλλά και μεσαίων στελεχών του δημοσίου τομέα. Η πρόβλεψη αυτή στοχεύει στη δημιουργία *«μιας πολιτικά αδέσμευτης ανώτερης και μεσαίας δημόσιας διοίκησης που θα αποτελεί τον πυρήνα της εφαρμογής της και τη σύνδεση με τα ορόσημα για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης.»*<sup>60</sup>

Συγχρόνως επιδιώκεται η διαρκής ανανέωση και αναβάθμιση του περιεχομένου των επιμορφωτικών προγραμμάτων και του εκπαιδευτικού υλικού τους και του υλικού πιστοποίησης, προκειμένου να αντεπεξέρχονται καλύτερα στις αναγκαιότητες που

---

<sup>60</sup>Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020. (χχ) *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την ανάπτυξη και την Απασχόληση»* σ.192 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [https://www.espa.gr/elibrary/Metarhythmisi\\_Dimosiou\\_2014GR05M2OP001\\_1\\_2\\_el.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/Metarhythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf) [ημερομηνία πρόσβασης 3.10.2016]

προκύπτουν από την δυναμική των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα.

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Μελέτη Περίπτωσης: Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε.

---

#### **5.1 Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)**

Στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων από την 1η.7.1999 ξεκίνησε να λειτουργεί μία νέα υπηρεσία το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.). Το Σ.ΕΠ.Ε. υπάγεται απευθείας στον Υπουργό και στην υπηρεσία αυτή προϊστάται μετακλητός Ειδικός Γραμματέας όπως προβλέπει το άρθρο 28, του ν.1558/1985. (ΦΕΚ 137τΑ<sup>61</sup>)

Το έργο του Σ.ΕΠ.Ε. αφορά:

- Την επίβλεψη και τον έλεγχο εφαρμογής των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.
- Την έρευνα, ανακάλυψη και δίωξη των περιπτώσεων παράβασης της εργατικής νομοθεσίας και παράνομης απασχόλησης, καθώς και την έρευνα για την ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων.
- Την παροχή πληροφοριών και υποδείξεων για την αποτελεσματική εφαρμογή των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>ΦΕΚ τΑ'137/1985 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: [http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8WkQtR1OJjD5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS\\_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SiUUsI11WkHgQ1EbCbggZx0M9\\_Xs3kaPfZCObqUPnZmE\\_2](http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8WkQtR1OJjD5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKI3nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LIdQ163nV9K--td6SiUUsI11WkHgQ1EbCbggZx0M9_Xs3kaPfZCObqUPnZmE_2) [ημερομηνία πρόσβασης 5.9.2016]

<sup>62</sup> Διαδικτυακός τόπος του Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης <http://www.ypakp.gr/>

Οι Επιθεωρητές Εργασίας του Σ.ΕΠ.Ε. μπορούν να εισέρχονται ελεύθερα όλη τη διάρκεια του εικοσιτετράωρου σε όλους τους χώρους εργασίας και έχουν τις εξής αρμοδιότητες:

- Να ελέγχουν όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.
- Να προβαίνουν σε ελέγχους, μετρήσεις, δειγματοληψίες και έρευνες για να διαπιστώσουν αν τηρούνται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.
- Να ερευνούν τα αίτια των θανατηφόρων και σοβαρών εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών.
- Να εξετάζουν τις υποβαλλόμενες καταγγελίες και αιτήματα εργαζομένων. Οι καταγγελίες μπορούν να υποβληθούν γραπτά ή προφορικά, επώνυμα ή ανώνυμα.
- Να επιβάλλουν στους παραβάτες διοικητικές κυρώσεις ή να προσφεύγουν στη δικαιοσύνη για επιβολή ποινικών κυρώσεων.
- Να παρεμβαίνουν συμφιλιωτικά για την επίλυση των ατομικών ή συλλογικών διαφορών εργασίας.

Η λειτουργία της υπηρεσίας ελέγχεται εσωτερικά από τη Μονάδα Ειδικών Επιθεωρητών Εργασίας και επίσης υπόκειται σε κοινωνικό έλεγχο μέσω του Συμβουλίου Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Κ.Ε.Ε.Ε.) και των Περιφερειακών Επιτροπών Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας (Π.Ε.Κ.Ε.Ε.Ε.).

### ***5.2 Επιμορφωτικό πρόγραμμα για την εκπαίδευση και κατάρτιση των Επιθεωρητών Εργασίας του Σ.ΕΠ.Ε.***

Στο πλαίσιο του παραπάνω έργου και των αρμοδιοτήτων του Σ.ΕΠ.Ε., καθώς και στην αναγκαιότητα επιμόρφωσης που προέκυψε λόγω εφαρμογής του νέου πλαισίου της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε ζητήματα εργασίας και απασχόλησης, όπως αποτυπώθηκαν στο ν.3896/2010, υλοποιήθηκε το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Επιμόρφωση Κοινωνικών



Επιθεωρητών Εργασίας, Υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε., σε θέματα Ισότητας των Φύλων». Η κατάρτιση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων σε θέματα ισότητας των φύλων κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντική, λόγω ότι το Σ.ΕΠ.Ε. είναι ο κατεξοχήν ελεγκτικός μηχανισμός του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α. που ελέγχει την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας με υπηρεσίες σε όλη την χώρα, για τη διασφάλιση τόσο των εργασιακών δικαιωμάτων όσο και της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α. «*Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, Υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε., σε θέματα Ισότητας των Φύλων*» ήταν μία από τις δράσεις στο πλαίσιο της Πράξης «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Ειδικών Προγραμμάτων Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης». Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε εντός του 2014 έως και το πρώτο εξάμηνο του 2015 και αποτελούνταν από προγράμματα επιμόρφωσης και εργαστήρια παρακολούθησης της αρχικής επιμόρφωσης (*follow up*).

Η υλοποιηθείσα πράξη προέβλεπε την κατάρτιση του συνόλου των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων σε θέματα ίσων ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην εργασία και την απασχόληση προσανατολισμένη:

- ✓ στη διενέργεια ελέγχου
- ✓ στη συμφιλιωτική διαδικασία και την επίλυση εργατικής διαφοράς
- ✓ στην ενημέρωση και την πληροφόρηση
- ✓ στη συνεργασία με τις λοιπές αρμόδιες υπηρεσίες, δηλαδή το Συνήγορο του Πολίτη, τη Γενική Γραμματεία Ισότητας και τις επιτελικές υπηρεσίες του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α.
- ✓ στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων.

Η προτεινόμενη πράξη είχε ως στόχους:

- ✓ Την ευαισθητοποίηση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων σε θέματα ισότητας των φύλων
- ✓ Την απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης

- ✓ Η απόκτηση δεξιοτήτων στο χειρισμό θεμάτων ισότητας των φύλων στην εργασία
- ✓ Την εγκατάσταση ενός δικτύου επικοινωνίας ανάμεσα στις αρμόδιες υπηρεσίες
- ✓ Την ενσωμάτωση της οπτικής του φύλου (*gender mainstreaming*) στη συνεχή εκπαίδευση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων.<sup>63</sup>

Η συγκεκριμένη κατάρτιση οργανώθηκε και υλοποιήθηκε από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), με τη συμμετοχή της Γενικής Γραμματείας Ισότητας των Φύλων, του Συνηγόρου του Πολίτη, του Σ.ΕΠ.Ε. και των αρμόδιων επιτελικών υπηρεσιών του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α. και μεταξύ άλλων περιλάμβανε:

α) Εκπαίδευση εκπαιδευτών: Εκτιμήθηκε η αναγκαιότητα εκπαίδευσης Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων οι οποίοι εν συνεχεία χρησιμοποιήθηκαν ως εκπαιδευτές του συγκεκριμένου προγράμματος.

β) Κατάρτιση Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων: η κύρια επιμορφωτική δράση αφορούσε την κατάρτιση 450 Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων πανελλαδικά σε δύο χρόνους, αρχικά πραγματοποιήθηκαν τριήμερα σεμινάρια (21 διδακτικών ωρών) και στην συνέχεια διεξήχθησαν διημερίδες εργαστηριακού χαρακτήρα (14 διδακτικών ωρών).

### ***5.2.1 Το δημογραφικό, εκπαιδευτικό και υπηρεσιακό χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων***

Εν συνεχεία παραθέτουμε ένα σύνολο πινάκων και γραφημάτων που περιλαμβάνονται στην Έκθεση αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος και οι οποίοι μας παρέχουν στοιχεία σχετικά με την συμμετοχή ανδρών και γυναικών στο

---

<sup>63</sup> Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. (2015), *Έκθεση Αξιολόγησης-Αποτίμησης του Επιμορφωτικού Προγράμματος «Εκπαίδευση Εκπαιδευτών για την επιμόρφωση Επιθεωρητών εργασιακών σχέσεων, σε θέματα ίσων ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην απασχόληση», Υποέργο: «Σχεδιασμός και Αποτίμηση Ειδικών Προγραμμάτων Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»* (Κωδ. ΟΠΣ 365168), Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα.

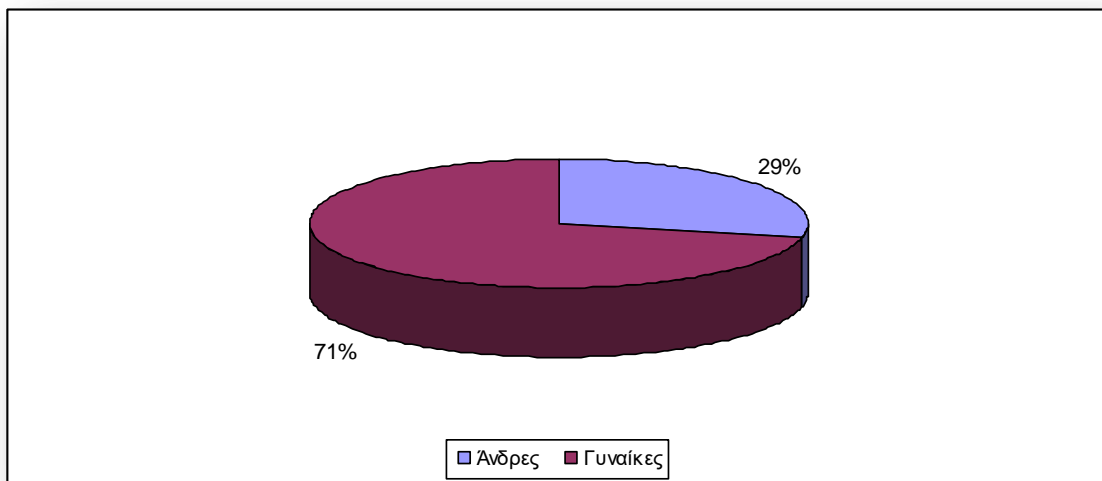
πρόγραμμα, το επίπεδο των σπουδών τους και τους αποφοιτήσαντες από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, την υπηρεσιακή τους κατάσταση καθώς και τα χρόνια υπηρεσίας τους.

**Πίνακας 5.1:** Συμμετέχοντες ανά φύλο

	Πλήθος	Ποσοστό (%)
<b>Άνδρες</b>	64	<b>28,60</b>
<b>Γυναίκες</b>	160	<b>71,40</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>224</b>	<b>100,00</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.1:** Συμμετέχοντες ανά φύλο



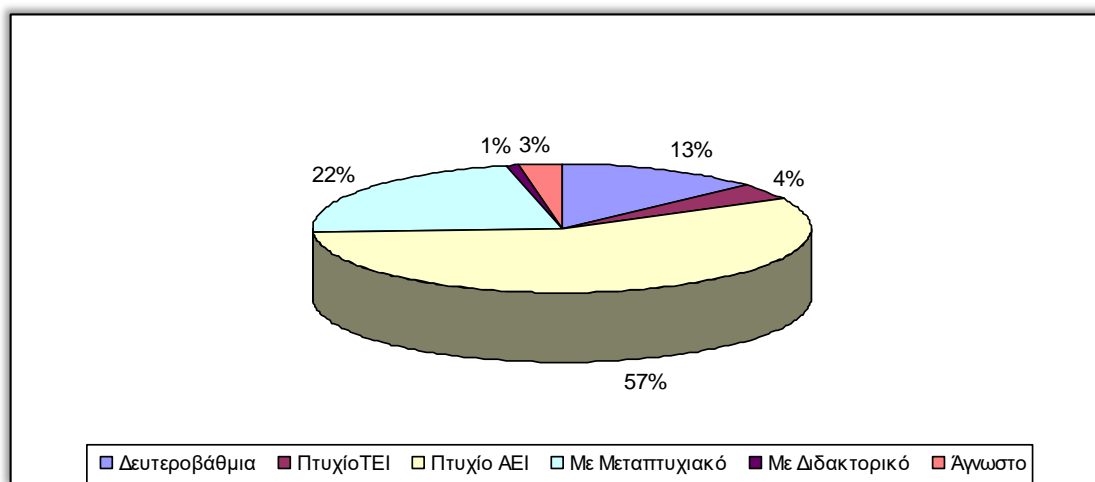
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.2:** Εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

	<b>Πλήθος</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
<b>Δευτεροβάθμια</b>	30	<b>13,40</b>
<b>Πτυχίο ΤΕΙ</b>	9	<b>4</b>
<b>Πτυχίο ΑΕΙ</b>	127	<b>56,70</b>
<b>Με Μεταπτυχιακό</b>	50	<b>22,30</b>
<b>Με Διδακτορικό</b>	2	<b>0,90</b>
<b>Άγνωστο</b>	6	<b>2,70</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>224</b>	<b>100,00</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.2 :** Εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων



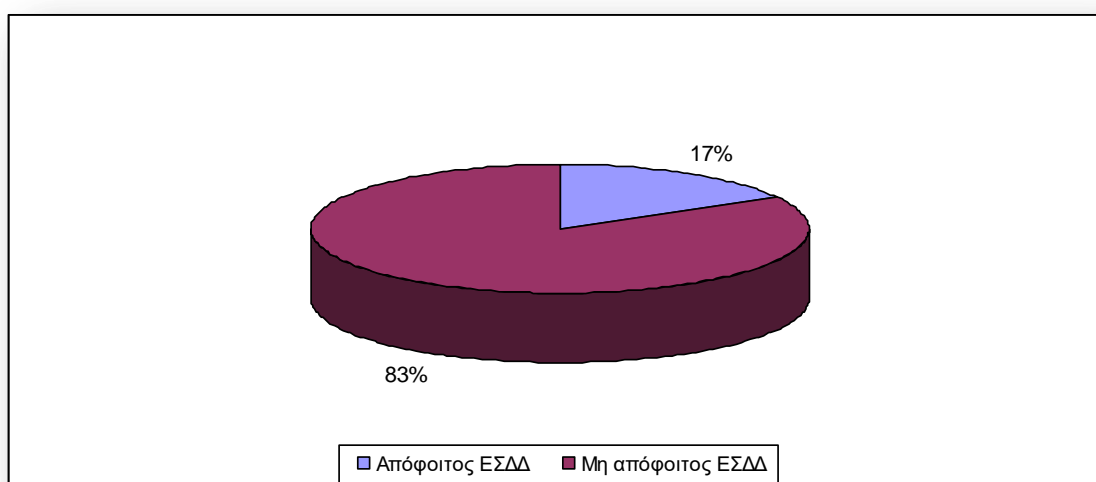
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.3 :** Απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

<b>Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ</b>	<b>38</b>	<b>17</b>
<b>Μη απόφοιτος ΕΣΔΔΑ</b>	<b>186</b>	<b>83</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>224</b>	<b>100</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.3:** Απόφοιτοι Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)



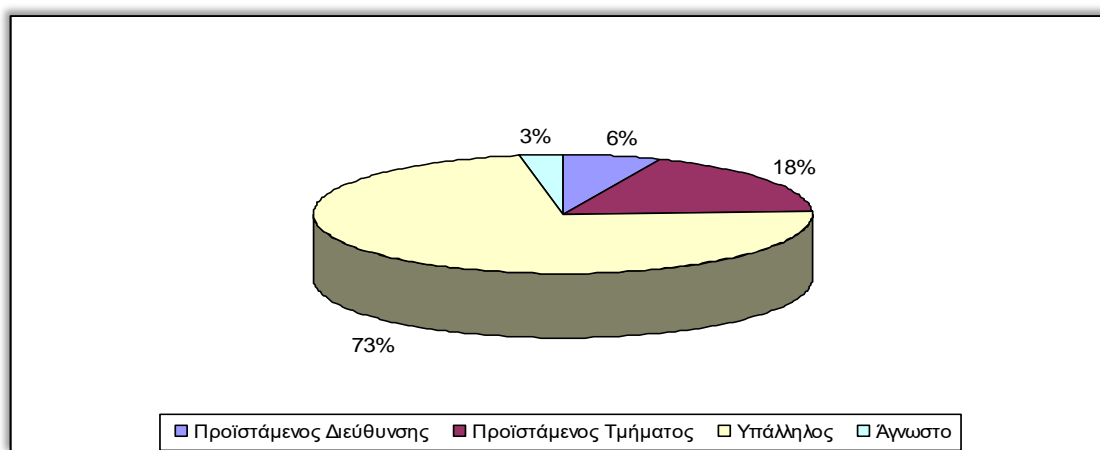
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.4:** Η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων

<b>Προϊστάμενος Διεύθυνσης</b>	<b>14</b>	<b>6,25%</b>
<b>Προϊστάμενος Τμήματος</b>	<b>41</b>	<b>18,30%</b>
<b>Υπάλληλος</b>	<b>163</b>	<b>72,77%</b>
<b>Άγνωστο</b>	<b>6</b>	<b>2,68%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.4:** Η υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων



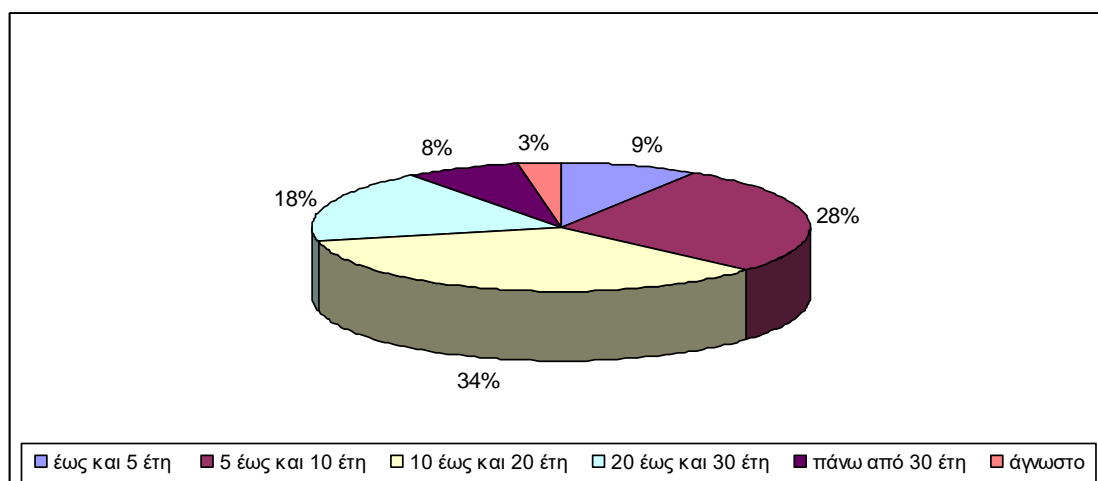
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.5:** Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων<sup>64</sup>

Έτη υπηρεσίας	Πλήθος	Ποσοστό
έως και 5 έτη	20	8,90
5 έως και 10 έτη	62	27,70
10 έως και 20 έτη	78	34,80
20 έως και 30 έτη	41	18,30
πάνω από 30 έτη	17	7,60
άγνωστο	6	2,70
<b>Σύνολο</b>	<b>224</b>	<b>100.00</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.5:** Έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

<sup>64</sup> Η μέση συμμετοχή στο παραπάνω εκπαιδευτικό σεμινάριο ήταν γυναίκα στέλεχος του Σώματος Επιθεωρητών Εργασίας απόφοιτος Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με υπηρεσία από 10 έως 20 χρόνια

Στην εκπαιδευτική δράση επιμορφώθηκαν 224 Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων και ολοκληρώθηκε με την διεξαγωγή εννέα (9) επιμορφωτικών σεμιναρίων διάρκειας τριών (3) ημερών με τα αντίστοιχα εργαστήρια (*follow up*) διάρκειας δύο (2) ημερών. Την επιστημονική ευθύνη είχαν ο σύμβουλος Επιστημονικού Έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και ο υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η στήριξη της δημόσιας πολιτικής για την γυναικεία ανεργία επιχειρούνταν μέσα από την επιμόρφωση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων.

Εφόσον διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα της επιμόρφωσης των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων, ο άμεσος στόχος ήταν να αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση σε θεσμικές ρυθμίσεις και έννοιες οι οποίες θα τους επέτρεπαν να μεγιστοποιήσουν τη δράση τους, αλλά και μελλοντικά να υπάρξει αποτελεσματικότερη συνεργασία ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς. Επιπλέον, η συγκεκριμένη εκπαιδευτική δράση κρίθηκε αναγκαία γιατί απαντούσε σε ζητήματα ισότητας των φύλων, αλλά και στην αντιμετώπιση της ανεργίας, προβλήματα στα οποία ήταν στραμμένο το ενδιαφέρον της δημόσιας πολιτικής την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η οικονομική κρίση της χώρας μας διέυρνε το βαθύ κενό που υπήρχε ήδη στην απασχολησιμότητα ανδρών και γυναικών και προκάλεσε μεγαλύτερη αύξηση της ανεργίας στον γυναικείο πληθυσμό, κατά συνέπεια η επιμόρφωση των Επιθεωρητών θα στήριζε την δράση της δημόσιας πολιτικής στον τομέα της προστασίας της γυναικείας εργασίας. Η παραπάνω κατάσταση επιβαρύνθηκε από την συμπεριφορά πολλών επιχειρήσεων, οι οποίες εν μέσω αυτής της κρίσης λειτούργησαν με καταχρηστικό τρόπο ιδιαίτερα στον τομέα των μορφών απασχόλησης με αποτέλεσμα τη συμμετοχή κυρίως των γυναικών σε μορφές απασχόλησης όπως η προσωρινή, η μερική και η εκ περιτροπής. Σε συνδυασμό με τις γενικευμένες απολύσεις και τις αλλαγές στις συλλογικές συμβάσεις εργασίες γίνεται αντιληπτό ότι οι Επιθεωρητές Εργασιακών Σχέσεων βρίσκονταν μπροστά σε μία μεγάλη πρόκληση, την αντιμετώπιση του φαινομένου της γυναικείας ανεργίας ή υποαπασχόλησης γεγονός που το επιμορφωτικό πρόγραμμα ερχόταν να καλύψει παρέχοντας σε αυτούς την απαραίτητη γνώση και τα εργαλεία για να ανταποκριθούν επαρκώς στο έργο τους.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. ό.π., σ.σ.31-33



### **5.2.2 Η μέθοδος και το υλικό αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος**

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος στηρίχθηκε στην μεθοδολογία που ακολουθεί το ΙΝΕΠ για την αξιολόγηση των προγραμμάτων του και η οποία αξιοποιεί τα αποτελέσματα που αφορούν το επίπεδο εκπλήρωσης των στόχων του προγράμματος αλλά και ποιοι λόγοι συνέβαλαν ή απέτρεψαν την επίτευξή τους<sup>66</sup>.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση αξιολόγησης συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από τους συμμετέχοντες κατά την πορεία εξέλιξης του προγράμματος από τα οποία εξήχθησαν οι δείκτες αξιολόγησης και αποτίμησής του. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με ορισμένους υπηρεσιακούς παράγοντες οι οποίοι είχαν συμμετάσχει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Λόγω του ρόλου τους είχαν την δυνατότητα να εκτιμήσουν σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε ο στόχος απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων.

Η αξιολόγηση διενεργήθηκε σε τρεις (3) φάσεις:

1. Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων αξιολόγησης:
  - ✓ Χρησιμότητα και κάλυψης της θεματολογίας
  - ✓ Αξιολόγηση των εκπαιδευτών
  - ✓ Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών συνιστωσών
2. Ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων αποτίμησης
  - ✓ Συμβολή του προγράμματος
  - ✓ Μεταφορά εμπειρίας από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην υπηρεσία
  - ✓ Άποψη των συμμετεχόντων για τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος

---

<sup>66</sup>Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2011), Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης, κεφ. 3 *Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση-Μεθοδολογία*, σ.σ.199-322

- ✓ Βαθμός ικανοποίησης από τη συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία
- ✓ Αντίκτυπο της εφαρμογής αλλαγών στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών
- ✓ Εφαρμογή των γνώσεων & δεξιοτήτων που απόκτησαν οι συμμετέχοντες
- ✓ Προοπτική αξιοποίησης γνώσεων & δεξιοτήτων στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιήθηκαν άμεσα
- ✓ Εμπόδια που δυσκολεύουν την εφαρμογή όσων αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος

### 3. Ποιοτική εμβάθυνση και συστηματοποίηση των ευρημάτων

Η φάση αυτή περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων και αποβλέπει στην εις βάθος διερεύνηση και γνώση του βαθμού επιτυχίας των στόχων του προγράμματος. Επίσης, προσβλέπει στη διατύπωση προτάσεων που θα χρησιμοποιηθούν μελλοντικά και οι οποίες βοηθούν στην απόλυτη κατανόηση του επιμορφωτικού προγράμματος.<sup>67</sup>

#### **5.2.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης**

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στην Έκθεση αξιολόγησης του επιμορφωτικού προγράμματος έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω του μεγάλου εύρους, γεγονός που επιβεβαιώνει την συστηματοποίηση των ευρημάτων αλλά και την δεισδυτική προσέγγιση της αξιολόγησης αφού παρουσιάζει ένα σημαντικό πλήθος στοιχείων. Παρακάτω παραθέτουμε μία σειρά πινάκων και γραφημάτων που αποτυπώνουν την εικόνα της αξιολόγησης του προγράμματος τόσο για το τριήμερο σεμινάριο όσο και για το διήμερο εργαστήριο.

#### **Τριήμερο σεμινάριο :**

<sup>67</sup> Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. ό.π., σσ.40-42

## Συνολική αξιολόγηση προγράμματος: 8.9 (Άριστη)

### Πίνακας 5.6

Δείκτης χρησιμότητας της θεματολογίας του επιμορφωτικού προγράμματος  
(τριήμερο σεμινάριο)

<b>Χρησιμότητα</b>	<b>Επίδοση (%)</b>
Για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών	92,28
Για την κάλυψη προσωπικών /επιστημονικών ενδιαφερόντων	91,19
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>91,69</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.7:** Δείκτης αξιολόγησης εισηγητών του επιμορφωτικού προγράμματος  
(τριήμερο σεμινάριο)

<b>Αξιολογούμενα χαρακτηριστικά εισηγητών</b>	<b>Επίδοση (%)</b>
Καλή προετοιμασία, Σχέδιο μαθήματος	91,37
Πληρότητα εισήγησης, ολοκλήρωση ύλης	91,02
Σαφήνεια, κατανόηση, μεταδοτικότητα	91,04
Συνεργασία, διαθεσιμότητα, παροχή συμβουλών, βοήθεια	92,24
Εκπαιδευτικό υλικό, εποπτικό υλικό	89,73
Εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές	90,40
Ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος - συμμετοχή	90,85
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>90,95 %</b>

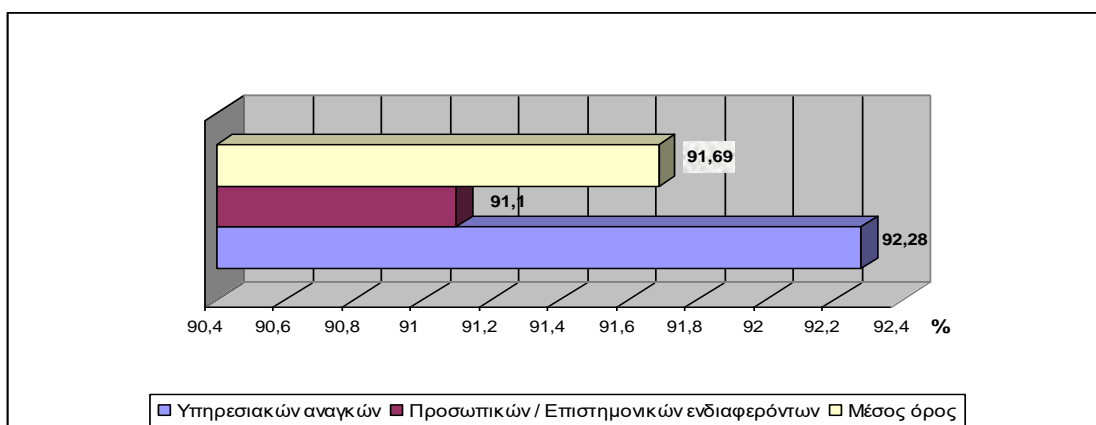
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.8:** Δείκτης αξιολόγησης εκπαιδευτικών συνιστωσών του επιμορφωτικού προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο)

Αξιολογούμενα χαρακτηριστικά του προγράμματος	Επίδοση (0-10)
Εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε	8,70
Ενημέρωση για τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος	9,19
Χρήση εκπαιδευτικών τεχνικών κατά το δυνατόν συμμετοχικών, σε σχέση με το αντικείμενο	8,92
Πρόσθετες γνώσεις/δεξιότητες που αποκτήσατε σε σχέση με προϋπάρχουσες	8,93
Σαφήνεια στόχων του επιμορφωτικού προγράμματος	9,18
Συνάφεια στόχων και περιεχομένου	9,18
Συνολική διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος	8,86
Συνολική δομή του επιμορφωτικού προγράμματος (σειρά, σύνδεση, επικάλυψη θεματικών ενοτήτων)	8,93
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>8,9</b>

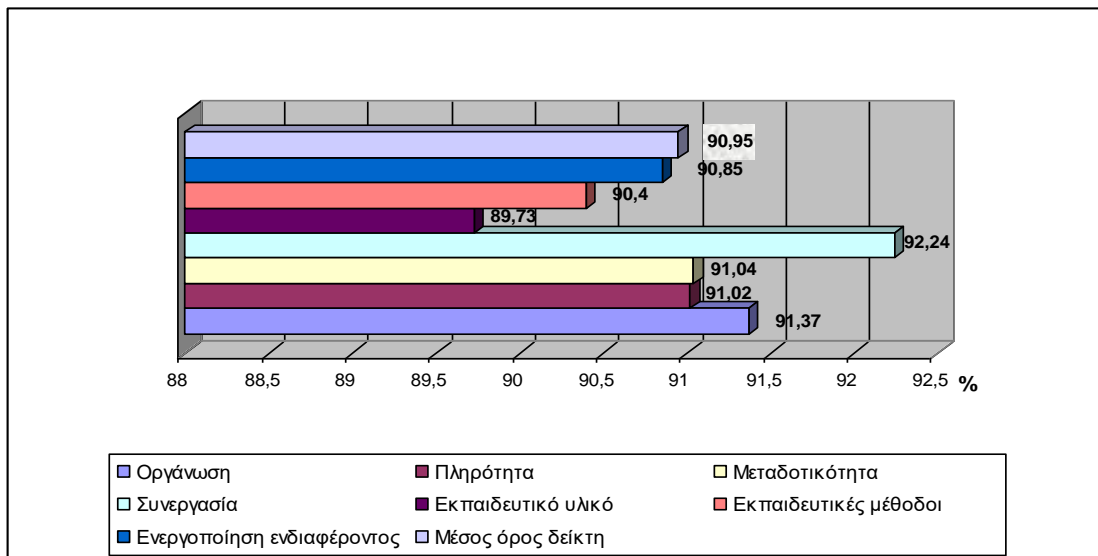
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.6:** Δείκτης Χρησιμότητας – Κάλυψης θεματολογίας (τριήμερο σεμινάριο)



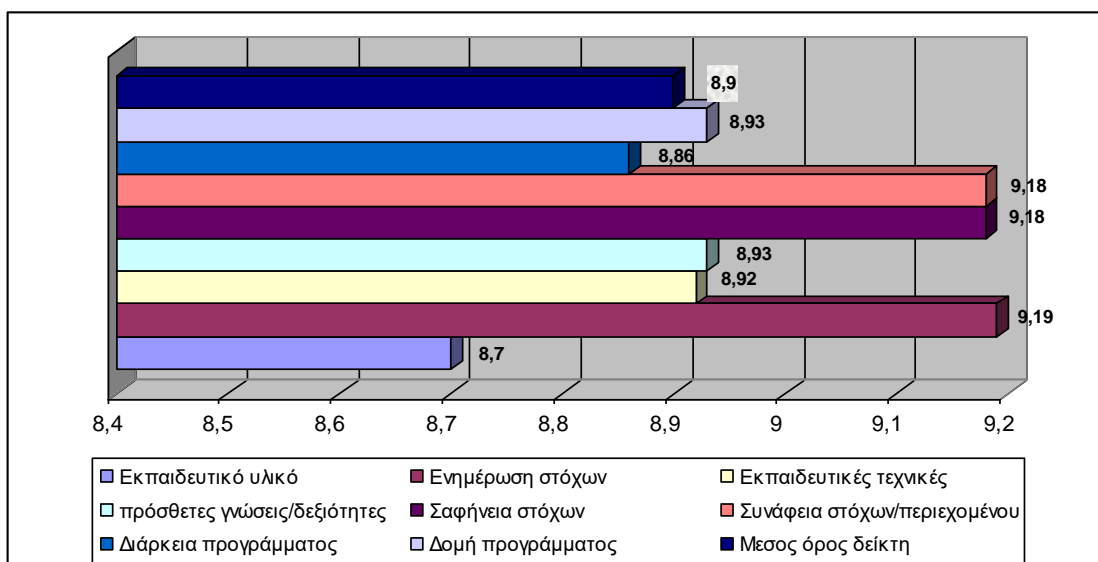
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.7:** Δείκτης Αξιολόγησης Εισηγητών (τριήμερο σεμινάριο)



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.8:** Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Συνιστωσών προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο)



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

## ΔΙΗΜΕΡΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ (*FOLLOW UP*)

**Συνολική αξιολόγηση προγράμματος: 8.95 (Άριστη)**

**Πίνακας 5.9:** Δείκτης χρησιμότητας της θεματολογίας του διήμερου εργαστηρίου

<b>Χρησιμότητα</b>	<b>Επίδοση (%)</b>
Για την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών	93,64
Για την κάλυψη προσωπικών /επιστημονικών ενδιαφερόντων	94,55
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>94,1</b>

Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.10:** Δείκτης αξιολόγησης εισηγητών του διήμερου εργαστηρίου

<b>Αξιολογούμενα χαρακτηριστικά εισηγητών</b>	<b>Επίδοση (%)</b>
Καλή προετοιμασία, Σχέδιο μαθήματος	90,49
Πληρότητα εισήγησης, ολοκλήρωση ύλης	90,10
Σαφήνεια, κατανόηση, μεταδοτικότητα	90,92
Συνεργασία, διαθεσιμότητα, παροχή συμβουλών, βοήθεια	91,48
Εκπαιδευτικό υλικό, εποπτικό υλικό	85,16
Εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές	89,64
Ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος - συμμετοχή	90,72
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>89,8</b>

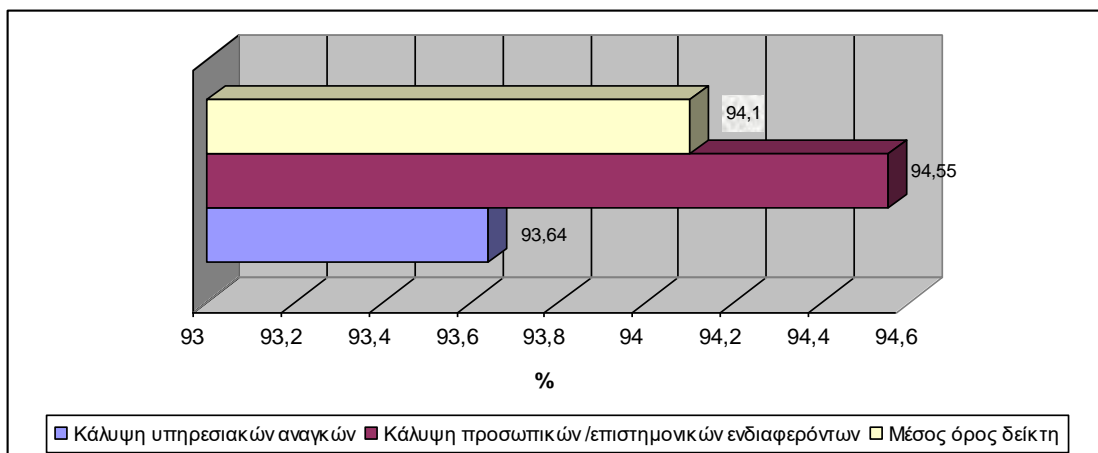
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Πίνακας 5.11:** Δείκτης αξιολόγησης εκπαιδευτικών συνιστωσών του διήμερου εργαστηρίου

Αξιολογούμενα χαρακτηριστικά του προγράμματος	Επίδοση (0-10)
Εκπαιδευτικό υλικό που σας δόθηκε	8,40
Ενημέρωση για τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος	9,33
Χρήση εκπαιδευτικών τεχνικών κατά το δυνατόν συμμετοχικών, σε σχέση με το αντικείμενο	9,02
Πρόσθετες γνώσεις/δεξιότητες που αποκτήσατε σε σχέση με προϋπάρχουσες	9,04
Σαφήνεια στόχων του επιμορφωτικού προγράμματος	9,18
Συνάφεια στόχων και περιεχομένου	9,29
Συνολική διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος	8,71
Συνολική δομή του επιμορφωτικού προγράμματος (σειρά, σύνδεση, επικάλυψη θεματικών ενοτήτων)	8,83
<b>Μέσος όρος δείκτη</b>	<b>8,99</b>

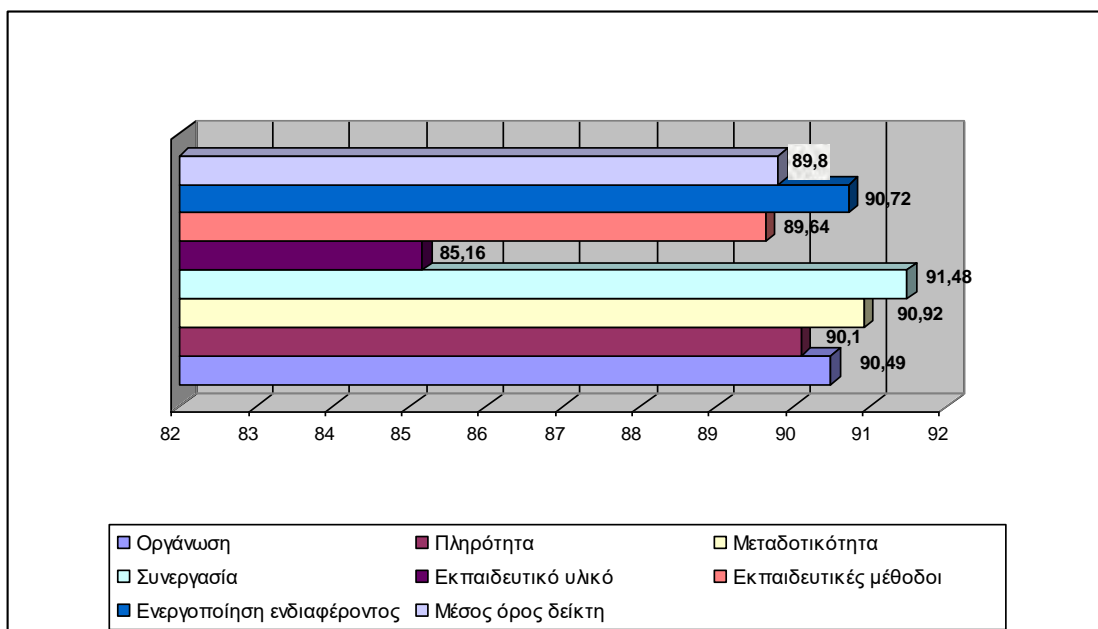
Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

**Γράφημα 5.9:** Δείκτης Χρησιμότητας – Κάλυψης Θεματολογίας  
(διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

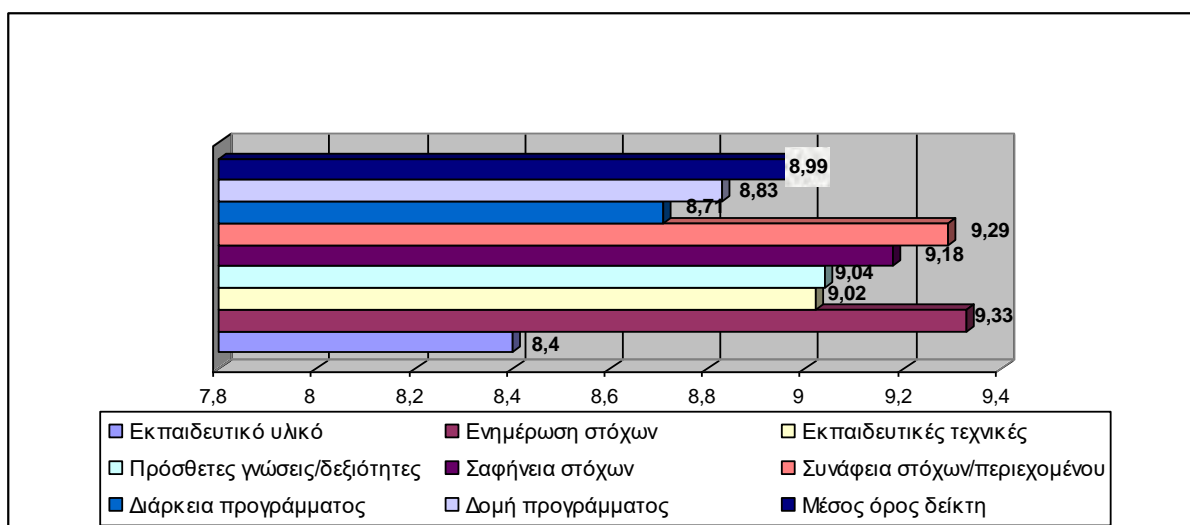
**Γράφημα 5.10:** Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτών  
(διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης



**Γράφημα 5.11:** Δείκτης Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών Συνιστωσών προγράμματος (διήμερο Εργαστήριο Παρακολούθησης)



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Συνοψίζοντας αυτά τα στοιχεία διαπιστώνουμε ότι η δομή του επιμορφωτικού προγράμματος (τριήμερο σεμινάριο-διήμερο εργαστήριο) επέτρεψε την ανατροφοδότηση των πληροφοριών και την σύνδεσή του με τις ανάγκες των επιμορφούμενων. Ο σχεδιασμός του προγράμματος είχε όλα εκείνα τα στοιχεία που του επέτρεπαν τη ενεργό συμμετοχή των επιμορφούμενων, γιατί είχε λάβει υπόψη του το σύνολο της γνώσης τους εμπειρικής και μη, σε συνδυασμό με την χρήση ενεργητικών εκπαιδευτικών τεχνικών όπως είναι το παιχνίδι ρόλων, προσομοιώσεις, μελέτες περίπτωσης, κ.ά., δημιουργήθηκε το κατάλληλο έδαφος που προήγαγε την μάθηση, την επικοινωνία και την συνεργασία.

Η επιτυχία του προγράμματος κρίνεται και από το γεγονός ότι όσοι συμμετείχαν σε αυτό κατά την διαδικασία αξιολόγησης και αποτίμησης του κατέγραψαν ιδιαίτερα υψηλή αξιολόγηση με αποτέλεσμα το προβάδισμα του προγράμματος έναντι άλλων που διεξήχθησαν την ίδια περίοδο από το ΙΝ.ΕΠ. της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ήταν κοινά αποδεκτό, από εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές, ότι το πρόγραμμα είχε θετική συμβολή στην απόκτηση γνώσεων και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους

συμμετέχοντες. Μάλιστα η διαπίστωση αυτή φτάνει σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο αυτό του «*μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών*» όπως αναφέρεται στην Έκθεση αξιολόγησης σε σχέση με το αντικείμενο της επιμόρφωσης, ένα γεγονός που δεν παρατηρείται εύκολα και σίγουρα έχει ξεχωριστή αξία. Ο μετασχηματισμός των στάσεων αφορά και στην αναγνώριση της αναγκαιότητας της συνεργασίας των αρμόδιων φορέων και στην αμοιβαία προσπάθεια για περισσότερη συνεργασία. Βέβαια όπως καταγράφηκε από τους εκπαιδευόμενους, η απόκτηση γνώση και δεξιοτήτων μπορεί να έχει σημαντική συνεισφορά στην καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών, αυτό όμως δεν είναι από μόνο του αρκετό. Απαιτείται περαιτέρω παρέμβαση σε οργανωτικές ή άλλες προβληματικές της λειτουργίας της υπηρεσίας λόγω και της ιδιαιτερότητας του έργου της<sup>68</sup>.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν αναγκαία όχι μόνο την συνέχιση μιας εξειδικευμένης επιμόρφωσης, αλλά και την θεώρηση υπό το πρίσμα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης με στόχο την απόκτηση ειδικών γνώσεων και την έμπρακτη εφαρμογή τους. Τόσο η επιμόρφωση, όσο και η κατάρτιση των υπαλλήλων, τους καθιστά ικανούς να ανταπεξέλθουν στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, συγκεκριμένα για τους Επιθεωρητές Εργασίας είναι κρίσιμης σημασίας να μπορούν να ακολουθήσουν τις συνεχείς μεταβολές στην εργατική νομοθεσία και τις εργασιακές σχέσεις.

Η μελέτη της περίπτωσης επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε. και η εξαιρετικά θετική αξιολόγηση και αποτίμηση του επιμορφωτικού προγράμματος, αναδεικνύει μια παράμετρο πολύ σημαντική, οι ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες που αποκτούν οι υπάλληλοι μέσω της επιμόρφωσης δεν αποβαίνουν μόνο σε όφελος των ιδίων, αλλά η βελτίωση και η εξέλιξη τους αναβαθμίζει την υπηρεσία την οποία στελεχώνουν συνεπώς οι υπηρεσίες που παρέχουν αναβαθμίζουν τελικά την Δημόσια Διοίκηση, γεγονός που αποτελεί βασικό αναπτυξιακό στόχο της χώρας μας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η μελέτη των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος παρείχε και προτάσεις βελτίωσης οι οποίες θα

---

<sup>68</sup> Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. ό.π., σ.72

μπορούσαν να είναι ωφέλιμες σε παρόμοιες επιμορφωτικές δράσεις στο μέλλον. Δεν θα κάνουμε περαιτέρω ανάπτυξη αυτών των προτάσεων γιατί εξειδικεύουν ζητήματα που αφορούν αποκλειστικά τους Επιθεωρητές Εργασίας θέμα της οποίας δεν είναι η παρούσα εργασία.

#### **5.2.4 Συνέντευξη**

Στο πλαίσιο της παραπάνω μελέτης και προκειμένου να διευρύνουμε περαιτέρω τις γνώσεις μας σχετικά με το παραπάνω εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ζητήσαμε τις απόψεις και κρίσεις της κυρίας Σταματίνας Πάλλα, Ειδικής Επιθεωρήτριας στο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, αποφοίτου της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και πρώην Αναπληρώτρια Προϊσταμένη της Δ/σης Εκπαίδευσης του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α..

#### **❖ Ποια η σημασία της επιμόρφωσης για τους Επιθεωρητές Εργασίας;**

Για τους Επιθεωρητές Εργασίας η επιμόρφωση είναι κάτι παραπάνω από επιβεβλημένη. Ο νόμος 3996/2011 για το Σ.ΕΠ.Ε. προβλέπει συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση των υπαλλήλων – Επιθεωρητών, των οποίων η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων και η επικαιροποίηση των δεξιοτήτων είναι ιδιαίτερος αναγκαία, λόγω του πολύπλευρου και σύνθετου εργασιακού τους αντικειμένου, δεδομένου ότι ο ρόλος του Σ.ΕΠ.Ε. εκτός από ελεγκτικός είναι ταυτόχρονα συμφιλιωτικός, συμβουλευτικός και καθοδηγητικός. Και ασφαλώς το αίτημα και η σημασία της επιμόρφωσης επιτείνεται, λόγω των συνεχών εξελίξεων που συντελούνται στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και των συνακόλουθων αλλαγών στην εργατική νομοθεσία, για τα οποία οι Επιθεωρητές οφείλουν να είναι ενήμεροι, προκειμένου να ασκούν με επάρκεια τα καθήκοντά τους. Με την εξαίρεση λίγων περιπτώσεων, όπως η «Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, Υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε., σε θέματα Ισότητας των Φύλων στην εργασία» που έγινε σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η εξειδικευμένη κατάρτιση των Επιθεωρητών δεν υφίσταται παρόλο που η συμβολή της στον τρόπο εργασίας των Επιθεωρητών είναι άκρως

αποφασιστική, καθώς οδηγεί στο ζητούμενο ενιαίο εξειδικευμένο ελεγκτικό προφίλ, δηλαδή στην υιοθέτηση κοινής γραμμής και στην εφαρμογή κοινών κανόνων στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των Επιθεωρητών και συνακόλουθα στον τρόπο λειτουργίας των Διευθύνσεων και Τμημάτων της Επιθεώρησης, το οποίο με τη σειρά του προωθεί την εμπέδωση εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και Σ.ΕΠ.Ε., και συμβάλλει στην ενίσχυση του κύρους του Σώματος.

**❖ Επομένως, η έλλειψη επαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης έχει δημιουργήσει προβλήματα στο Σ.ΕΠ.Ε.**

Προφανώς. Οι αδυναμίες αυτές σχετικά με την εξειδικευμένη επιμόρφωση των Επιθεωρητών αναιρούν τα παραπάνω ζητούμενα αναφορικά με την εμπέδωση και υιοθέτηση από τους Επιθεωρητές κοινών κανόνων και αρχών στον τρόπο άσκησης καθηκόντων τους, και δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στο συντονισμένο τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών του Σ.ΕΠ.Ε. που είναι διάσπαρτες, ανά την επικράτεια.

**❖ Μέσα από τη συγκεκριμένη εκπαιδευτική δράση αναδείχθηκαν τα προβλήματα αυτά;**

Ασφαλώς. Σε όλες τις φάσεις υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος αναδείχθηκαν οι μεγάλες ανάγκες για συστηματική και οργανωμένη επιμόρφωση των Επιθεωρητών Εργασίας, δεδομένης της πολυπλοκότητας του ελεγκτικού αντικειμένου της υπηρεσίας, των πρόσφατων, πυκνών αλλαγών στην θεσμική οργάνωση της εργασίας, της διαχρονικά υψηλής παραβατικότητας αλλά και των ειδικών απαιτήσεων σε δεξιότητες π.χ. τεχνικές διαμεσολάβησης, διαχείριση συγκρούσεων κ.λπ. που συνδέονται με το έργο του Επιθεωρητή Εργασίας. Εμφαίνεται επομένως, η ουσιαστική σημασία της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ως δραστηριότητας που θέτει στο επίκεντρο της την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του και την ικανότητα προσαρμογής του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

Είναι χαρακτηριστικό ότι, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες προσπαθούσαν να επωφεληθούν της ευκαιρίας και να αντλήσουν πληροφόρηση και

οδηγίες και για άλλα ζητήματα που τους απασχολούσαν, κυρίως για το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, τη διαδικασία της εργατικής διαφοράς και τη διενέργεια ελέγχου. Οι εισηγητές αφουγκραζόμενοι, αλλά και γνωρίζοντας εκ των προτέρων αυτή την ανάγκη προσπάθησαν να ανταποκριθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

**❖ Ποιος θεωρείται ότι ήταν ο παράγοντας που συνέβαλε περισσότερο αποφασιστικά στην επιτυχία του Προγράμματος;**

Αναμφίβολα η δομή του. Το επιμορφωτικό πρόγραμμα είχε μια ιδιαίτερη σπονδυλωτή μορφή δηλαδή, τριήμερο σεμινάριο και διήμερο εργαστήριο, γεγονός που επέτρεψε την ανατροφοδότηση της πληροφορίας και την προσαρμογή του περιεχομένου στις ανάγκες των συμμετεχόντων. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά κάποιο τρόπο οι συμμετέχοντες συνδιαμόρφωσαν το περιεχόμενο του διήμερου εργαστηρίου.

Παράλληλα, το πρόγραμμα διέθετε όλα εκείνα τα στοιχεία και προϋποθέσεις που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση ενός αποτελεσματικού επιμορφωτικού προγράμματος: ενεργός συμμετοχή των επιμορφούμενων, σχεδιασμός που λαμβάνει υπόψη τις προϋπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες τους, ευέλικτη προσαρμογή και επιλογή ενεργητικών εκπαιδευτικών τεχνικών (παιχνίδι ρόλων, ασκήσεις, προσομοιώσεις, μελέτες περίπτωσης, κ.λπ.), προαγωγή ενός μαθησιακού κλίματος που βασίζεται στην αίσθηση της ομάδας, την επικοινωνία και τη συνεργασία κλπ. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το πρόγραμμα αποτελούσε μέρος μιας ευρύτερης, συνεκτικής εκπαιδευτικής δράσης που περιελάμβανε αρχικό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών για την Επιμόρφωση των Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων και εν τέλει έναν Οδηγό για θέματα Ισότητας των Φύλων, συνέβαλαν ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων και στην αποτελεσματικότητά του.

**❖ Μιλήσατε για ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές. Θέλετε να μας δώσετε περισσότερες λεπτομέρειες;**

Βεβαίως. Μεγάλη έμφαση δόθηκε στην αξιοποίηση βιωματικών μεθόδων μάθησης, με προσομοιώσεις και παιχνίδια ρόλων, καθώς το παιχνίδι ήταν στενά συνδεδεμένο με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Οι Επιθεωρητές κλήθηκαν να αναπαραστήσουν ρεαλιστικά καταστάσεις προσπαθώντας να σκεφτούν όπως θα σκέφτονταν τα «πραγματικά» πρόσωπα που αφορά η κατάσταση (εργοδότες, εργαζόμενοι, συνδικάτα, δικηγόροι, επιθεωρητές) και κατάφεραν απόλυτα ρεαλιστικά, αλλά και με ιδιαίτερο χιούμορ να απεικονίσουν πιστά καταστάσεις που βιώνουν καθημερινά στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους και ιδίως κατά τη διενέργεια των εργατικών διαφορών.

Η επιτυχία αυτών των τρόπων μάθησης, οφείλεται πρωτίστως στη συνοχή της ομάδας των εκπαιδευομένων, δηλαδή στην εκ των προτέρων δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ της ομάδας και των εκπαιδευτών, και βεβαίως στην επιμόρφωση που είχαν λάβει οι εκπαιδευτές που συμμετείχαν στο Πρόγραμμα της Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών και η οποία περιελάμβανε τη θεματική ενότητα «Αρχές Εκπαίδευσης Ενηλίκων». Οι ενεργητικές τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων επέτρεψαν να αναδυθούν στάσεις και συμπεριφορές, τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι ίσως σε άλλες περιπτώσεις να είχαν αναστολές να εκφράσουν ή να μην τις συνειδητοποιούσαν, ενώ παράλληλα τους βοήθησε να στοχαστούν κριτικά τις αντιλήψεις και συμπεριφορές τους. Έτσι αναπτύχθηκαν νέες περισσότερο υγιείς στάσεις που έχουν άμεση σχέση με την καθημερινότητα των εκπαιδευομένων, οι οποίοι μπόρεσαν να εξασκηθούν σε ένα περιβάλλον ήρεμο και με χαμηλό «ρίσκο» και να εκπαιδευτούν για το χειρισμό καταστάσεων που ενέχουν περισσότερο άγχος και κίνδυνο.

**❖ Ο σχεδιασμός και υλοποίηση του προγράμματος κρίνεται επιτυχής; Θα μπορούσε να αποτελέσει οδηγό για μελλοντική επιμόρφωση υπαλλήλων;**

Από κάθε άποψη, η συγκεκριμένη εκπαιδευτική δράση αξιολογήθηκε και αποτιμήθηκε θετικά στο σύνολό της. Έτσι και για το ΙΝ.ΕΠ. και για το Υπουργείο Εργασίας αποτελεί ένα σημείο αναφοράς, μια καλή πρακτική που θα αποτελέσει στο μέλλον οδηγό – πιλότο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων και θα επιτρέψει την ουσιαστική αξιοποίηση της εκπαιδευτικής τεχνογνωσίας που προήλθε από αυτή.

**❖ Επομένως το Πρόγραμμα πέτυχε τους στόχους του.**

Η γενική αποτίμηση για το επιμορφωτικό πρόγραμμα, τόσο από μέρους των συμμετεχόντων, όσο και από μέρους των εκπαιδευτών, ήταν πολύ θετική. Κοινή συνισταμένη, οι ευεργετικές επιπτώσεις του προγράμματος τόσο στο επίπεδο της *μετάδοσης γνώσεων*, με την κατανόηση των σχετικών εννοιών και του γενικού πλαισίου των προβλέψεων της νομοθεσίας, όσο και στο επίπεδο της ανάπτυξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την ουσιαστική εφαρμογή του παραπάνω θεσμικού πλαισίου. Ο ρόλος των βιωματικών και συμμετοχικών τεχνικών, η μελέτη περιπτώσεων και η άσκηση επί πραγματικών υποθέσεων, σε μικρότερες ομάδες, φαίνεται να αποτέλεσε το δυνατό σημείο για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Από την άλλη, εξίσου σημαντική ήταν η επίδοση του προγράμματος στην επίτευξη των στόχων σε επίπεδο μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών, δεδομένης μάλιστα της κρισιμότητας των στερεοτυπικών στάσεων και πεποιθήσεων που ενδεχομένως και οι ίδιοι οι Επιθεωρητές Εργασίας –όπως, εξάλλου, το κάθε πρόσωπο- μπορεί να έχουν σε θέματα διάκρισης λόγω φύλου. Η ενδυνάμωση της οπτικής του φύλου στην ελεγκτική λειτουργία των Επιθεωρητών Εργασίας, η περαιτέρω ευαισθητοποίηση σε ζητήματα ίσης μεταχείρισης και προστασίας της μητρότητας και, κυρίως, η συνειδητοποίηση ότι η καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου δε συνιστά έλασσον θέμα, αλλά συντελεί στην υπέρβαση της κρίσης και

εντάσσεται στην ευρύτερη προσπάθεια για την καταπολέμηση της παραβατικότητας στην αγορά εργασίας και την εδραίωση μιας ευρύτερης νοοτροπίας ισότητας στους χώρους εργασίας και στην κοινωνία, αποτέλεσαν πεδία στα οποία η επίδοση του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν αξιοσημείωτη.

Ένα ιδιαίτερο πεδίο παρατηρούμενου μετασχηματισμού στάσεων στο παρόν επιμορφωτικό πρόγραμμα συνιστά η κατανόηση και εμπέδωση του κρίσιμου ρόλου των συνεργασιών και συνεργειών των διαφόρων θεσμικών φορέων που έχουν συνάφεια με το ζήτημα της ίσης μεταχείρισης και, κυρίως, η ουσιαστική ενδυνάμωση των κάθε λογής «δικτύων». Ειδικότερα, στο πλαίσιο του προγράμματος κατανοήθηκε καλύτερα η σύνθετη θεσμική συνεργασία μεταξύ Συνηγόρου του Πολίτη και του Σ.ΕΠ.Ε. και ο τρόπος υλοποίησής της. Αναπτύχθηκαν συγκεκριμένα παραδείγματα υποθέσεων κατά τις οποίες η συνεργασία λειτούργησε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από το νόμο και παραδείγματα υποθέσεων κατά τις οποίες δεν τηρήθηκε επί της ουσίας η θεσμική συνεργασία και, ως εκ τούτου, αυτή δεν ήταν αποτελεσματική. Κοινή διαπίστωση είναι, πάντως, ότι η επιμόρφωση συνετέλεσε αποφασιστικά ώστε να βελτιωθεί η μέχρι σήμερα συνεργασία μεταξύ των δύο φορέων, αποκαλύπτοντας παράλληλα τα σημαντικά περιθώρια περαιτέρω εμβάθυνσης αυτής.

Στο ίδιο πλαίσιο ανάπτυξης νέων και εμπέδωσης ήδη υφισταμένων «δικτύων συνεργασίας», μπορεί να ενταχθεί και η παρατηρούμενη τόνωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών που ανήκουν στους εμπλεκόμενους στο ζήτημα φορείς και υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, η διεύρυνση και εμβάθυνση των ανθρώπινων και υπηρεσιακών σχέσεων, καθώς και η δημιουργική ανταλλαγή εμπειριών και προβληματισμών θεωρείται βασίμως ότι θα ενισχύσει την καλή και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ συναδέλφων που προέρχονται από διαφορετικές υπηρεσίες. Στο ίδιο πλαίσιο, κατά την επιμόρφωση καλλιεργήθηκε η ουσιαστικότερη επικοινωνία μεταξύ των κοινωνικών επιθεωρητών και των στελεχών που υπηρετούν στο Σ.ΕΠ.Ε., αλλά και στην κεντρική υπηρεσία του ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α. και ιδιαίτερα σε αρμόδια τμήματα όπως το Τμήμα Ισότητας των Φύλων της Δ/νσης Όρων Εργασίας.



**❖ Ποιες οι εντυπώσεις σας από τη συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α.;**

Όπως πάντα άριστες. Η συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ. για το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εργασίας και του Σ.ΕΠ.Ε. είχε ξεκινήσει ήδη από το 2010, οπότε και καταρτίστηκε για πρώτη φορά από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου, σχέδιο εκπαίδευσης, το οποίο υποβλήθηκε στο ΙΝ.ΕΠ., προκειμένου να υλοποιηθεί στο επόμενο έτος. Στη συνέχεια, συγκροτήθηκε στο Υπουργείο Εσωτερική Ομάδα Επιμορφωτών που συνεργάστηκε στενά με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης, ιδιαίτερα ως προς την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών του συνόλου των υπαλλήλων του Υπουργείου.

Δηλαδή, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης αξιοποίησε πάντοτε άμεσα τις δυνατότητες που πρόσφερε το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για στοχευμένα επιμορφωτικά προγράμματα, μέσα από το εκάστοτε θεσμικό του πλαίσιο. Παρακολούθησε στενά το πλαίσιο της Δια Βίου Μάθησης και των Στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», αλλά και τις διάφορες αλλαγές στο σχεδιασμό τη μεθοδολογία και την οργάνωση της επιμόρφωσης που υιοθέτησε το ΙΝ.ΕΠ., προκειμένου να υλοποιήσει εξειδικευμένες δράσεις για την επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού του Υπουργείου, ώστε το τελευταίο να είναι σε θέση να ανταποκριθεί επιτυχώς στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα της Διοίκησης.

Παράλληλα, η Διεύθυνση Εκπαίδευσης ενημέρωσε επανειλημμένως και εγγράφως τους υπαλλήλους σχετικά με τη διαδικασία εγγραφής τους στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., παρείχε στους ενδιαφερόμενους την αναγκαία πληροφόρηση και διευκόλυνση και παρακολούθησε την πορεία αξιολόγησης των αιτήσεων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ώστε να διαθέτει έναν ικανό αριθμό στελεχών του Υπουργείου που αξιολογήθηκαν επιτυχώς και εντάχθηκαν στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, προκειμένου να τους αξιοποιήσει ως εκπαιδευτές σε Προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος.

**❖ Επομένως, υπήρχε η αναγκαία υποδομή και τεχνογνωσία για τη δημιουργία ενός Προγράμματος των προδιαγραφών της «Επιμόρφωσης για θέματα ίσης μεταχείρισης και ίσων ευκαιριών στην εργασία».**

Η συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί μοναδική εμπειρία. Τόσο η Διοίκηση, όσο και τα στελέχη του αντιλαμβάνονται πλήρως και υπηρετούν πιστά την αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως εθνικού στρατηγικού φορέα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Μάλιστα η συνεργασία αυτή θα συνεχιστεί με την ειδική εκπαίδευση και πιστοποίηση για πρώτη φορά από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. των νέων υποψήφιων Επιθεωρητών Εργασιακών Σχέσεων του Σ.ΕΠ.Ε., η οποία ως τώρα γινόταν στο Υπουργείο Εργασίας, προκειμένου η εκπαίδευση να είναι πιστοποιημένη, σωστά οργανωμένη, χωρίς κόστος για το Υπουργείο Εργασίας και με τη συμμετοχή ως εκπαιδευτών διακεκριμένων προσωπικοτήτων από το χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, της Δικαιοσύνης, των Ελεγκτικών Σωμάτων, των κοινωνικών εταίρων και, βεβαίως, στελεχών του Υπουργείου Εργασίας και του Σ.ΕΠ.Ε. που ανήκουν στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

**❖ Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο βασικότερος παράγοντας για ένα επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;**

Καλός κεντρικός συντονισμός, συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας, συνεχής επικοινωνία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και συνεργασίες, συνεργασίες πολλές, ουσιαστικές, και καλόπιστες. Πολύ δουλειά με ομαδικό πνεύμα. Άλλωστε η εκπαίδευση είναι μια πράξη αγάπης!

**❖ Και δυο λόγια για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.**

Υπάρχουν πολλά που μπορούν να γίνουν. Η επιμόρφωση έπεται άλλων ζητημάτων, όπως τα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού και η βασική του εκπαίδευση, προκειμένου να ενταχθεί στο Δημόσιο Τομέα.

---

## Κεφάλαιο 6

### Συμπέρασμα-Προτάσεις

---

Η εργασία αυτή ξεκίνησε με την ανάλυση βασικών εννοιών που αφορούν την Δημόσια Διοίκηση και την ανάπτυξη, εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού της. Στη συνέχεια αναδείξαμε τον ρόλο του προσωπικού στην σύγχρονη εποχή και την σημασία της ανάπτυξης-εκπαίδευσης, οριοθετήσαμε την γραμμή που χωρίζει την ανάπτυξη από την εκπαίδευση και αξιολογήσαμε την εκπαιδευτική διαδικασία αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα, τα οφέλη για τους οργανισμούς και το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος το κόστος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Εν συνεχεία, καταγράψαμε την εκπαίδευση που παρέχεται στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα καθώς και τους φορείς που την παρέχουν. Μιλήσαμε για τα επιχειρησιακά προγράμματα Εκπαίδευση και Δια βίου Μάθηση 2007-2013, Διοικητική Μεταρρύθμιση για την περίοδο 2007-2013 και 2014-2020 και τις δράσεις που εκπονήθηκαν και σχεδιάζονται προκειμένου να συμβάλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης.

Τέλος, μελετήσαμε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας υπαλλήλων του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Η σημασία και η αξία της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι τεράστια γιατί βελτιώνει υπάρχουσες δεξιότητες και αναπτύσσει νέες που οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Ο μεγάλος οικονομολόγος Adam Smith στο βιβλίο του ο «Πλούτος των Εθνών» μίλησε για την μόρφωση και την κατάρτιση των εργαζόμενων και πως τα χρήματα που δαπανά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για αυτή την εκπαίδευση, επιστρέφουν ως κέρδος στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος αποκτά γνώση και

εξειδίκευση καθίσταται πιο παραγωγικός, συνεπώς η δαπάνη για εκπαίδευση αποτελεί διαχρονική επένδυση για την επιχείρηση ή τον φορέα.<sup>69</sup>

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να αποτελεί μία κατάσταση κερδίζω-κερδίζεις (*win-win situation*) και η οποία θα αποτελέσει το όχημα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.<sup>70</sup>

Η εισαγωγική εκπαίδευση αποτελεί την βάση για την ένταξη του νέου υπαλλήλου στον επίσης νέο εργασιακό του χώρο. Μέσω αυτής της εκπαίδευσης πραγματοποιείται η επαφή των γνώσεων του υπαλλήλου με τις απαιτήσεις της θέσης που θα υπηρετήσει, παράλληλα ο υπάλληλος γνωρίζει το περιβάλλον της εργασίας του και την κουλτούρα που το διατρέχει. Επίσης, η εκπαίδευση αυτή παρέχει ένα σύνολο γνώσεων για τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και την οργάνωση του Κράτους, για διοικητικά, οικονομικά θέματα και παράλληλα διδάσκονται η Οργάνωση και Διοίκηση ενός Οργανισμού, η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων, Αρχές Νομιμότητας, Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, Δημοσιονομική Πολιτική, κ.ά..

Τα παραπάνω αφορούν την εισαγωγική εκπαίδευση σε κεντρικό πεδίο, διαφαίνεται όμως ότι απουσιάζει η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (*on the job*), την ευθύνη της οποίας φέρει ο φορέας του υπαλλήλου. Κατά συνέπεια στη πράξη ο νέος υπάλληλος δεν έχει τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής και γνωριμίας με το αντικείμενο της εργασίας του. Από την πρώτη στιγμή αναλαμβάνει και ασκεί καθήκοντα τα οποία στην ουσία δεν γνωρίζει.

Στην πορεία του εργασιακού βίου του δημοσίου υπαλλήλου η εκπαίδευση παρέχεται μέσω της κατάρτισης ή της δια βίου Μάθησης, εργαλεία με τα οποία ο υπάλληλος αποκτάει γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες τον βοηθούν να φέρει σε πέρας με τον παραγωγικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο, εργασίες που αφορούν το τώρα αλλά και το μέλλον. Οι εκπαιδευτικές αυτές δράσεις ενδυναμώνουν τον

---

<sup>69</sup>Μήνας, Αθανάσιος, και Καλύβας, Ιωάννης. (2007, Η συμβολή της οικονομίας στην εκπαίδευση. Από την εκπαιδευτική ανισότητα στην ισότητα εκπαιδευτικών ευκαιριών, Παρουσιάστηκε στο 4ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Σχολείο Ίσο για Παιδιά Άνισα», Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 4-6 Μαΐου 2007, Αθήνα, σ.348

<sup>70</sup> Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Κριτική, Αθήνα, σ.136

υπάλληλο απέναντι στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βέβαια πολύ συχνά οι φορείς φέρνουν προσκόμματα στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων με την πρόφαση του περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων και τα προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας που δημιουργούνται εξαιτίας αυτού του γεγονότος.

Όσον αφορά τις δομές εκπαίδευσης, είδαμε το παράδειγμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) σε σχέση και με την μελέτη της περίπτωσης της επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών υπαλλήλων του Σ.ΕΠ.Ε.. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα φορέα επιμόρφωσης με σημαντική πορεία και πλούσιο εκπαιδευτικό έργο στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι εκπαιδευτικές του δομές και η χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών δράσεων του από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) εξυπηρετούν στην εξειδίκευση των εκπαιδευτικών δράσεων ανάλογα με την αναγκαιότητα και το όφελος που θα εξαχθεί. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια και της γνώσης που παρέχει, όπως διαπιστώσαμε και στην αξιολόγηση του εξεταζόμενου προγράμματος, είναι πολύ υψηλή γιατί δεν περιορίζεται στην απόκτηση ή βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά εμβαθύνει, αλλάζει στάσεις και συμπεριφορές, γεγονός βαρύνουσας σημασίας για την Δημόσια Διοίκηση και την εξέλιξή της. Άλλωστε το κύριο ζητούμενο διαχρονικά είναι να επέλθει αλλαγή σε παγιωμένες αντιλήψεις, νοοτροπίες, στάσεις και συμπεριφορές. Στο πλαίσιο αυτό πολύ πρόσφατα είχαμε την ευκαιρία να παρακολουθήσουμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με θέμα Coaching για την Συνεργασία και την Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, το οποίο είναι ένα πολύ φρέσκο και φιλόδοξο πρόγραμμα που εισάγει μία νέα αντίληψη στο ρόλο και τη θέση του δημοσίου υπαλλήλου στη σύγχρονη πραγματικότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα και η διασύνδεσή της με την εκπαίδευση και την εν γένει πολιτική ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί θέση στρατηγικής σημασίας για τη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα και οδηγό ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η διαφοροποίηση του φορέα σε σχέση με τις δομές εκπαίδευσης που υπάρχουν στα Υπουργεία και με τον τρόπο που ορισμένες από αυτές λειτουργούν, είναι η ειδοποιός διαφορά που ορίζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως στρατηγικό φορέα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Η μελέτη περίπτωσης της επιμόρφωσης των Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας σύμφωνα με τα στοιχεία της αξιολόγησης του προγράμματος, κατέδειξε ότι είχε σημαντικό βαθμό επιτυχίας γιατί η επιμορφωτική δράση στο σύνολό της βοήθησε στην ανάπτυξη και στην εμπέδωση μιας σειράς γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που αφορούσαν στην βαθύτερη κατανόηση της νομοθεσίας και της νομολογίας καθώς και στην βελτίωση τεχνικών διαχείρισης του αντικειμένου και την αξιοποίηση νομικών εργαλείων που παρείχε το σχετικό θεσμικό πλαίσιο.

Πέραν της συγκεκριμένης περίπτωσης επιμόρφωσης, η μελέτη κατέγραψε ένα πλήθος θεσμοθετημένων εκπαιδευτικών δράσεων οι οποίες εκ του αποτελέσματος βλέπουμε ότι δεν παράγουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Η διαπίστωση αυτή δείχνει και την αναγκαιότητα εφαρμογής ενός διαφορετικού μοντέλου διοίκησης προσανατολισμένου στην στοχοθεσία και την αξιολόγηση. Η εκπαιδευτική διαδικασία στη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και στρατηγικές για την επίτευξή τους. Επίσης, επιβάλλεται η υιοθέτηση της μέτρησης των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών δράσεων γιατί μέσω αυτής της αξιολόγησης είναι εφικτή η παρακολούθηση της επίδοσης των υπαλλήλων των φορέων, καθώς και η έγκαιρη διαπίστωση αναγκών για περαιτέρω επιμόρφωση. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους που θέτουν οι οργανισμοί βοηθούν στην βελτίωση της οργάνωσης και της απόδοσής τους, παρέχοντας όχι μόνο ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες αλλά και ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων σε μια διαδικασία αλλαγής και ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζεται σε κριτήρια που αφορούν:

- ✓ Περιγραφή των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο σε σύγκριση με τις ανάγκες των οργανισμών,
- ✓ Διαβούλευση και ανάπτυξη στρατηγικής για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων με στόχο όχι μόνο τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες των υπηρεσιών,

- ✓ Προώθηση σύγχρονων μεθόδων επιμόρφωσης, ηλεκτρονική μάθηση, κατάρτιση στο χώρο εργασίας, κ.ά.,
- ✓ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στο χώρο εργασίας, παρακολούθηση και ανάλυση του κόστους/οφέλους.

Τα παραπάνω κριτήρια εντάσσονται στους στόχους που θέτει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), ένα σημαντικό εργαλείο για το δημόσιο τομέα, το οποίο δημιουργήθηκε από το πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management- EFQM) και φιλοδοξεί να υποστηρίξει της δημόσιες διοικήσεις του Ευρωπαϊκού χώρου στην προσπάθειά τους για συστηματική βελτίωση.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ενώ έχει συντελεστεί σημαντική πρόοδος στην εκπαίδευση των υπαλλήλων εντούτοις υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμα να διανυθεί για να υπάρξουν οι αλλαγές που απαιτεί η σύγχρονη κοινωνία. Οι αλλαγές αυτές δρομολογούνται στα πλαίσια και του ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2020» το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένη δράση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και κατάρτισης που παρέχεται στους υπαλλήλους.

Κατά συνέπεια ο στρατηγικός στόχος έχει τεθεί και έχει σχεδιαστεί ο τρόπος επίτευξής του, το ζητούμενο είναι αν έχουμε συνειδητοποιήσει ότι αποτελεί μία μοναδική ευκαιρία να κάνουμε χρήση όλης αυτής της γνώσης και των εργαλείων που θα μας προχωρήσουν στην επόμενη μέρα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.



## Βιβλιογραφία



### Ελληνική

- Cedefop. (2002), Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων, Δεύτερη έκθεση για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: περίληψη των κυριότερων σημείων, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο
- EUR-Lex Access to European Union Law. (2005), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο: *Κοινές δράσεις για την ανάπτυξη και την απασχόληση: το κοινοτικό πρόγραμμα της Λισσαβόνας*, Βρυξέλλες
- Jarvis, Peter. (2004), *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Θεωρία και Πράξη*, Μεταίχμιο, Αθήνα
- Termini, V. (2008), *Επιμόρφωση για μια αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση: Νέα ζητήματα και Μεταρρυθμίσεις στην Ιταλία*. Παρουσιάστηκε στο Διεθνές Συνέδριο Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα, 21-22 Ιανουαρίου 2008
- Wroclaw University of Economics Department of Development Projects, (2012) *Modern University in modern Europe (MUME), Εθνική Έκθεση Ελλάδα, Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των Δημοσίων υπαλλήλων ηλικίας 30 και 45+ στην Ελλάδα*
- Βαξεβανίδου, Μαρία. και Ρεκλείτης, Παναγιώτης. (2012), *Management ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. (2015), *Έκθεση Αξιολόγησης-Αποτίμησης του Επιμορφωτικού Προγράμματος «Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας, Υπαλλήλων ΣΕΠΕ, σε θέματα Ισότητας των Φύλων»*, Υποέργο: «Σχεδιασμός και Αποτίμηση Ειδικών Προγραμμάτων Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» (Κωδ. ΟΠΣ 365168), Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα.
- Δενδρινός, Ι., Πάλλα, Σ., Δεμοίρου, Η. και Παπαμιχαήλ, Γ. (2015), *Έκθεση Αξιολόγησης-Αποτίμησης του Επιμορφωτικού Προγράμματος «Εκπαίδευση*

*Εκπαιδευτών για την επιμόρφωση Επιθεωρητών εργασιακών σχέσεων, σε θέματα ίσων ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην απασχόληση», Υποέργο: «Σχεδιασμός και Αποτίμηση Ειδικών Προγραμμάτων Κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» (Κωδ. ΟΠΣ 365168), Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα.*

- ☉ *Ενδιάμεση Έκθεση Αξιολόγησης. (2013), Σύμβουλος Αξιολόγησης κατά τη διάρκεια υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, Επικαιροποιημένη Έκδοση*
- ☉ *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020. (2014), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βάσει του Στόχου «Επενδύσεις για την ανάπτυξη και την Απασχόληση*
- ☉ *Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (1995), Λευκό Βιβλίο-Διδασκαλία και Μάθηση προς την Κοινωνία της Γνώσης, Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Λουξεμβούργο*
- ☉ *Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος. (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, iCon International Training, Αθήνα*
- ☉ *Καρκατσούλης, Παναγιώτης. (2004), Σειρά: Πολιτική στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Το Κράτος σε μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα*
- ☉ *Κόκκος, Αλέξης. (2005), Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ανιχνεύοντας το πεδίο, Μεταίχμιο, Αθήνα*
- ☉ *Μάρδας, Γεώργιος. (2001), Οικονομική θεωρία, Δια βίου παιδεία, Κοινωνική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα*
- ☉ *Μάρδας, Γεώργιος. και Βαλκάνος, Ευθύμιος. (2007), Διοικητική, Οικονομική, Κοινωνική Οργανισμών και Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα*
- ☉ *Μαυρογιώργος, Γ. (1999), Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα, στο: Αθανασούλα-Ρέππα, Α. κ.ά.: Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, τόμ. Β' Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Ε.Α.Π., Πάτρα*
- ☉ *Μήνας, Αθανάσιος. και Καλύβας, Ιωάννης. (2007, Η συμβολή της οικονομίας στην εκπαίδευση. Από την εκπαιδευτική ανισότητα στην ισότητα*

*εκπαιδευτικών ευκαιριών*, Παρουσιάστηκε στο 4<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο «Σχολείο Ίσο για Παιδιά Άνισα», Ελληνικό Ινστιτούτο Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης (ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.), 4-6 Μαΐου 2007, Αθήνα

- ☉ Μπουζάκης, Σήφης. (2000). Ιστορικο-Συγκριτικές Προσεγγίσεις, Τιμητικός Τόμος Ανδρέα Μ. Καζαμία, Συγκριτική Παιδαγωγική 5, Αθήνα
- ☉ Παπαδάκης, Νίκος. (2006), Κέντρο Ευρωπαϊκού και Συνταγματικού Δικαίου, Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου, Σειρά: Δίκαιο και Δημόσιες Πολιτικές, Τόμος 5«*Προς την Κοινωνία των Δεξιοτήτων;*», *Τα όρια της υπερεθνικότητας, το διακύβευμα της απασχολησιμότητας και οι πολιτικές κατάρτισης: Όψεις του πεδίου και σχεδίασμα Ανάλυσης*, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- ☉ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
- ☉ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ☉ Πουλής, Π. (2001), *Εγχειρίδιο συνταγματικού δικαίου και θεσμών*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- ☉ Ραμματά, Μ. (2005), Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Ενημέρωση τ. 32, σ.σ. 10-26
- ☉ Ραμματά, Μ. (2011), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, Κριτική, Αθήνα
- ☉ Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*, Εκδοτικός οίκος Rosili, Αθήνα
- ☉ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2011), Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης, κεφ. 3 *Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση-Μεθοδολογία*, Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα
- ☉ Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2007), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Διοικητική Μεταρρύθμιση, *Προγραμματική Περίοδος 2007-2013*, Αθήνα

- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Διοικητική Ανασυγκρότηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. (χχ) *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016*, Αθήνα
- Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, (χχ) *Σχέδιο Εθνικού Προγράμματος Δια Βίου Μάθησης 2007-2013, Η γνώση Αντίδοτο στην Κρίση*, Αθήνα
- Λ. Χυτήρης (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα



### **Ξενόγλωσση**

- EUR-Lex Access to European Union Law. (2009), Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training ('ET 2020'), Official Journal of the European Union
- EUR-Lex Access to European Union Law. (2016), EU cooperation in education and training (ET 2020), Council conclusions on a strategic framework for European cooperation in education and training, Official Journal of the European Union
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009), *What is Good Governance?*, Thailand
- OECD. (2016), *Further Results from the Survey of Adult Skills*
- OECD. (2003) "*Conclusions from the Results of the Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries*", February 3-4, 2003, GOV/PUMA/HRM(2003)2



### **Σχετικό νομοθετικό πλαίσιο:**

- ΦΕΚ τΑ' 141/1951, Ν. 1811/1951, Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων
- ΦΕΚ τΑ' 113/1983, Ν.1388/1983, Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης
- ΦΕΚ τΑ' 137/1985, Ν.1558/1985, Κυβέρνηση και Κυβερνητικά Όργανα

- ΦΕΚ τΑ' 50/1991, Ν.1943/1991, Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις
- ΦΕΚ τΑ' 206/1997, Ν.2527/1997, Τροποποίηση και Συμπλήρωση Διατάξεων του Ν.2190/1994 και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ τΑ' 180/1999, Ν.2738/1999, Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στην Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις
- ΦΕΚ τΑ' 26/2007, Ν. 3528/2007, Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.
- ΦΕΚ τΑ' 281/2003, Ν.3200/2003, Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ τΑ' 170/2004, Π.Δ.193/2004, Οργανισμός Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)
- ΦΕΚ τΒ' 2349/2008, Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ ΤΜ.Β/Φ.2/ 31/οικ.30214, Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης
- ΦΕΚ τΑ' 163/2010, Ν.3879/2010, Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης
- ΦΕΚ τΑ' 222/2012, Ν.4093/2012, Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013–2016
- ΦΕΚ τΑ' 166/2014, Π.Δ. 99/2014, Οργανισμός του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- ΦΕΚ τΑ' 33/2016, Ν.4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις



#### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- Cedefop, Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης: <http://www.cedefop.europa.eu/>

- EUR-Lex Access to European Union Law, Official Journal of the European Union, <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=en>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), <http://www.oecd.org/>
- The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP), Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή του ΟΗΕ για την Ασία και τον Ειρηνικό, <http://www.unescap.org/>
- Ε.Κ.Δ.Δ.Α. : <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr>
- Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο: <https://www.eap.gr/el/>
- Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαδικτυακή Εκπαίδευση: [https://elearn.elke.uoa.gr/show\\_programs.php?catID=all&prID=604](https://elearn.elke.uoa.gr/show_programs.php?catID=all&prID=604)
- Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών: <http://www.esdi.gr/nex/index.php/el/>
- ΕΣΠΑ: <https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>
- Υπουργείο Εξωτερικών, Διπλωματική Ακαδημία: <http://www.mfa.gr/to-ypourgeio/diplomatiki-akademia/>
- Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης: <http://www.minadmin.gov.gr/>
- Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης <http://www.ypakp.gr/>