

**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΤΙΤΛΟΣ:

**Ανάλυση και μελέτη των μεθόδων επιμόρφωσης των στελεχών της
Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προτάσεις για σύγχρονους και
καινοτόμους τρόπους ολοκληρωμένης επιμόρφωσης**

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Γενική Διοίκηση

Επιβλέπων:

Βασίλειος Κέφης

Σπουδαστής:

Αθανάσιος Ράπτης

ΑΘΗΝΑ - 2018

ΤΙΤΛΟΣ:

Ανάλυση και μελέτη των μεθόδων επιμόρφωσης των στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Προτάσεις για σύγχρονους και καινοτόμους τρόπους ολοκληρωμένης επιμόρφωσης

Επιβλέπων:

Βασίλειος Κέφης

Σπουδαστής:

Αθανάσιος Ράπτης

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 12/12/2018

Υπογραφή

Ευχαριστίες:

Ευχαριστώ τον Επιβλέποντα μου, καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου κύριο Κέφη Βασίλη, για την καθοδήγηση και την εποικοδομητική του κριτική στην εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Περιεχόμενα

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....</u>	<u>8</u>
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ:.....	10
<u>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....</u>	<u>12</u>
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	<u>13</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>15</u>
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>16</u>
<u>1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ</u>	<u>18</u>
1.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	18
1.2 ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	19
1.2.1 ΤΟ ΕΚΔΔΑ	19
1.2.2 ΤΟ ΙΝΕΠ	21
1.2.3 Η ΕΣΔΔΑ.....	23
1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	24
1.3.1 ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	24
1.3.2 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	25
1.3.3 ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	26
1.3.4 ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	26
1.3.5 ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	26
<u>2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</u>	<u>28</u>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	28
2.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΔΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ.....	30
2.2.1 ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	30
2.2.2 ΓΑΛΛΙΑ.....	34
2.2.3 ΡΩΣΙΑ	36

2.3	ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΩΝ.....	39
2.3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	39
2.3.2	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΩΝ	41
2.4	ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	44
2.4.1	ΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	44
2.4.2	Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ.....	45
2.4.3	Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ (TEAM LEARNING).....	47
2.4.3.1	Το εννοιολογικό μοντέλο ομαδικής μάθησης.....	49
3	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</u>	53
3.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	53
3.2	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	54
3.3	ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	54
3.4	ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΓΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	56
3.5	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	57
3.6	ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (FACTOR ANALYSIS)	58
3.7	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
4	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....</u>	63
4.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	63
4.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ	66
4.3	ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ	68
4.3.1	ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ;.....	68
4.3.2	ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΚΑΠΟΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ;.....	71
4.3.3	ΖΗΤΑΝΕ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΟΥΣ;	71
4.3.4	ΣΕ ΠΟΙΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΥΝΗΘΩΣ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ;	72
4.3.5	ΠΩΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ;	73
4.3.6	ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥΣ;.....	74
4.3.7	ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΘΕΩΡΟΥΝ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ;.....	75
4.3.8	ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΙΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ, ΤΑΚΤΙΚΗ Η ΕΚΤΑΚΤΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;.....	76
4.3.9	ΑΝΑΖΗΤΟΥΝ ΜΕ ΔΙΚΗ ΤΟΥΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΑ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΜΕ Η ΧΩΡΙΣ ΚΟΣΤΟΣ;.....	78
4.3.10	ΑΠΟ ΠΟΙΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥΣ;.....	79
4.3.11	ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ ΤΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ;	83
4.3.12	ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;.....	84
4.3.13	ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΑ ΑΝΩΤΕΡΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ;	90
4.4	ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (CLUSTERING)	92
4.5	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΕΝΤΡΟΥ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ.....	94

4.6	ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	96
5	<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	99
5.1	ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	99
5.2	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	103
5.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	103
6	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	105
7	<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:.....</u>	111
7.1	ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	111

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Οι σημαντικότερες μελλοντικές προκλήσεις των εθνικών σχολών δημόσιας διοίκησης των χωρών του ΟΟΣΑ. Για το ΕΚΔΔΑ οι σημαντικότερες προκλήσεις είναι η υποστελέχωση, η διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, η συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η περιορισμένη ζήτηση για έρευνα και παραγωγή γνώσης και η ανατροφοδότηση σχετικά με τον αντίκτυπο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. (OECD, 2017).	22
Εικόνα 2: Ο βαθμός προόδου της εισαγωγής πλαισίου ικανοτήτων για τα στελέχη του δημόσιου τομέα των χωρών του ΟΟΣΑ. Δίνονται μόνο οι χώρες που δήλωσαν ότι είχαν προβεί σε καθορισμό πλαισίου ικανοτήτων. Παρατηρείτε ότι μερικές μόνο από το σύνολο των χωρών έχουν προβεί στην σχετική υιοθέτηση μοντέλου ικανοτήτων. (OECD,2017).....	30
Εικόνα 3: Οι συχνότερες ικανότητες, σε φθίνουσα σειρά, των πλαισίων ικανοτήτων για τις χώρες του ΟΟΣΑ που έχουν προβεί σε θέσπιση πλαισίου. Είναι φανερό ότι ορισμένες από αυτές απαιτούν μη τετριμμένες μεθόδους εκπαίδευσης για να αποκτηθούν.....	39
Εικόνα 4: Η τυπική μορφή της κλειδας αντιστοίχισης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και ικανοτήτων τις οποίες ενδυναμώνει. (Πηγή: Tuning, 2007).....	46
Εικόνα 5: Το εννοιολογικό μοντέλο το οποίο χρησιμοποίησαν οι Kostopoulos et al (2013)	50
Εικόνα 6: Εικόνα από την εφαρμογή Google Analytics, η οποία μας πληροφορεί για στοιχεία επισκεψιμότητας για τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου	57
Εικόνα 7: Κατανομή του μεγέθους των εταιριών στις οποίες εργάζεται το δείγμα του ιδιωτικού τομέα	65
Εικόνα 8: Κατανομή του δείγματος του Δημόσιου τομέα σε φορείς.....	66
Εικόνα 9:Θηκογράμματα για τις εννέα συνολικά κλίμακες μέτρησης της μελέτης	68

Εικόνα 10: Θηκογράμματα και ραβδόγραμμα αποτύπωσης της συχνότητας διαπίστωσης ανάγκης επιμόρφωσης, για τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα.....	70
Εικόνα 11: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση "πόσος καιρός πέρασε από την τελευταία επιμόρφωσή σας"	71
Εικόνα 12: Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη γνωστοποιούν στην υπηρεσία τους τις επιμορφωτικές τους ανάγκες.....	72
Εικόνα 13: Τα αντικείμενα επιμόρφωσης με την μεγαλύτερη ζήτηση	73
Εικόνα 14: Κατανομή των απαντήσεων σχετικά με την ανταπόκριση των φορέων απασχόλησης στα αιτήματα των εργαζομένων για επιμόρφωση, σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.	74
Εικόνα 15: Αποτύπωση των σημαντικότερων εμποδίων που συναντούν οι εργαζόμενοι για την επιμόρφωσή τους.	75
Εικόνα 16: Η σημαντικότητα της επιμόρφωσης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.....	76
Εικόνα 17: Η αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους και τα στελέχη, πολιτική της εταιρίας και του δημόσιου φορέα, σχετικά με την περιοδικότητα της επιμόρφωσης....	77
Εικόνα 18: Η ατομική πρόνοια αναζήτησης επιμόρφωσης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.....	79
Εικόνα 19: Ραβδόγραμμα για τα κανάλια επιμόρφωσης των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο σύνολο του δείγματος.....	81
Εικόνα 20: Ραβδόγραμμα για τα κανάλια επιμόρφωσης των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ξεχωριστά για κάθε τομέα.	82
Εικόνα 21: Αξιολόγηση των τεσσάρων προτεινόμενων μοντέλων εκπαίδευσης με κριτήριο την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.....	84
Εικόνα 22: Αραχνοειδή γραφήματα μέσω των τιμών, τυπικών αποκλίσεων και ραβδογράμματα εκατοστιαίων διαφοροποιήσεων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.	86
Εικόνα 23: Συνολική απόδοση σε ομαδοποιημένα θηκογράμματα των κλιμάκων που μετρούν οργανωσιακά χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την μάθηση, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα	87
Εικόνα 24: Διάγραμμα διασποράς μεταξύ απόδοσης και ομαδικής μάθησης	88

Εικόνα 25: Γράφημα τύπου Matrix Scatter Plot για όλα τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά από τα οποία γίνεται άμεσα αντιληπτή η αλληλεπίδραση μεταξύ των περισσότερων από αυτά.	89
Εικόνα 26: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Ηλικίας στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.	90
Εικόνα 27: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της εκπαίδευσης στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης. 91	
Εικόνα 28: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Προϋπηρεσίας στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.	91
Εικόνα 29: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Θέσης Ευθύνης στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.	92
Εικόνα 30: Αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων για τους δημοσίους υπαλλήλων του δείγματος. Προκύπτουν τρεις βασικές συστάδες με καλό διαχωρισμό μεταξύ τους.	93
Εικόνα 31: Γράφημα της διαδικασίας δένδροειδούς ταξινόμησης (tree clustering) για την λήψη απόφασης πληρωμής για επιμόρφωση σε ατομικό επίπεδο.	95
Εικόνα 32: Προτεινόμενο Εννοιολογικό μοντέλο για την σύνδεση των κλιμάκων με βάση το μοντέλο των kostopoulos et al (2013)	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ:

Πίνακας 1 :Προτεινόμενο Μοντέλο Δεξιότητων για την Αμερικάνικη Δημόσια Διοίκηση για το επίπεδο των πόλεων (Gardner et al 2014).....	33
Πίνακας 3: Παρουσίαση των τεσσάρων επιλεγμένων καινοτόμων μεθόδων επιμόρφωσης οι οποίες αξιολογήθηκαν μέσω της εμπειρικής έρευνας	42
Πίνακας 3: Κατηγοριοποίηση των σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και μέσων επιμόρφωσης και επιλογές υλοποίησης.....	43
Πίνακας 4:Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για τις κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου.....	67

Πίνακας 5: Τιμές του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ απόδοσης και ομαδικής μάθησης	88
Πίνακας 6: Αποτελέσματα των γραμμικών πολλαπλών παλινδρομήσεων με την μέθοδο stepwise για την εκτίμηση των επιδράσεων του μοντέλου	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ANOVA	Analysis of Variance
MPA	Master in Public Administration
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PCA	Principal Component Analysis
UN	Union Nations
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΕΣΔΔΑ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Εκπαίδευσης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει στόχο να μελετήσει την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά στους τρόπους επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα και να προτείνει νέους καινοτόμους τρόπους. Για το σκοπό αυτό η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό μέρος, γίνεται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση κατά τη διάρκεια της οποίας αποτυπώνεται η υπάρχουσα κατάσταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, δηλαδή ποιοι φορείς παρέχουν επιμόρφωση και διερευνάται ποια είναι η διεθνής εμπειρία όσον αφορά τις εξελίξεις σε σχέση με τις μεθόδους επιμόρφωσης και αν υπάρχουν κάποιες καλές ή καινοτόμες πρακτικές στο ζήτημα της επιμόρφωσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αυτής είναι το ερευνητικό. Στο ερευνητικό μέρος διεξάγεται έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Τα ερευνητικά ερωτήματα του ερευνητικού μέρους, προκύπτουν τόσο από τον ερευνητικό στόχο, όσο και από την μελέτη της βιβλιογραφίας. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 450 άτομα από τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν στατιστικά, με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Από τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής προέκυψε ότι διεθνώς υφίσταται έντονη η συζήτηση για το περιεχόμενο, τους μαθησιακούς στόχους και τις μεθόδους επιμόρφωσης. Επίσης, σε πειραματικό αλλά και παραγωγικό πλαίσιο δοκιμάζονται ήδη καινοτόμοι τρόποι όπως η παιχνιδοποίηση και η προσομοίωση. Επίσης δοκιμάζονται τεχνικές από θεωρίες μάθησης ενηλίκων, όπως η συνεργατική μάθηση στον χώρο εργασίας. Στον ελληνικό χώρο, προέκυψε ότι υπάρχει σημαντική ζήτηση για επιμόρφωση, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επιμόρφωση με ποικίλους τρόπους πέρα από τους επίσημους φορείς. Προτείνονται ορισμένοι καινοτόμοι τρόποι επιμόρφωσης. Προκύπτει ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογική ετοιμότητα και την οργανωσιακή ωρίμανση, για την υλοποίηση των μεθόδων αυτών.

Λέξεις Κλειδιά: Επιμόρφωση, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Παιχνιδοποίηση, Προσομοίωση.

ABSTRACT

This thesis aims to study the current situation with regard to the training of public sector executives and to propose new innovative education methods. For this purpose, the thesis is divided into two parts. In the first part, the theoretical part, a bibliographic review is made, during of which, the existing situation in the Greek Public Administration, as concerning official institutions authorized to provide education. Furthermore exploration about what is the international experience regarding developments to the training methods and related best or innovative practices. The second part of this work is an empirical study. In the research part, the study is carried out using a questionnaire. The research questions of the research part derive both from the research objective and the study of the literature. The survey sample consists of 450 individuals from both of the private and public sectors. The data collected was statistically analyzed using the SPSS statistical package in order to answer the research questions. The results of the bibliographic review showed that there is a strong international debate about content, learning objectives and training methods. Experimental as well as productive frameworks are already testing innovative ways such as gaming and simulation, in parallel with techniques arising from adult learning theories, such as collaborative learning at work. Statistical analysis results showed that it has emerged significant demand for training. Public and private sectors executives use to receiving professional education in a variety of ways, beyond the formal institutions. Some innovative ways of training are proposed. It turns out that there exist the necessary conditions, in terms of human resources, technological readiness and organizational maturation, for the implementation of these innovative methods.

Key Words: Education, Human Resources Development, Gamification, Simulation.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κυβερνήσεις σ' όλο τον κόσμο αντιμετωπίζουν διαρκώς πίεση για να αυξήσουν περισσότερο τη διαφάνεια, την προσβασιμότητα και την λογοδοσία και να οικοδομήσουν θεσμούς οι οποίοι να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των προτεραιοτήτων σημαίνει σε μεγάλο βαθμό κατάλληλες αρμοδιότητες και ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων στις εθνικές διοικήσεις.

Οι σχολές δημόσιας διοίκησης, με την ευρύτερη έννοια, είναι οι φορείς οι οποίοι έχουν την αρμοδιότητα και την ικανότητα να ενισχύσουν την ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές. Οι σχολές δημόσιας διοίκησης παίζουν έναν τόσο άμεσο ρόλο μέσω των προγραμμάτων εκμάθησης και κατάρτισης όσο και έμμεσα με την εμφύσηση του κατάλληλου ηθικού, πολιτιστικού και πολιτισμικού πλαισίου το οποίο θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Επίσης οι σχολές πρέπει να προσαρμόσουν τα δικά τους προγράμματα σπουδών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των κυβερνήσεων αλλά και των δημοσίων υπαλλήλων ως άτομα. Το πλαίσιο των αναγκών των εθνικών κυβερνήσεων αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις καθώς και συμπεριφορικές απαιτήσεις όπως ικανότητες ηγεσίας.

Η σημασία των γνώσεων και των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, στελεχών και μη, για τα άτομα και την κοινωνία είναι ευρέως αποδεκτή από τους φορείς χάραξης πολιτικής στις περισσότερες χώρες. Εκτός από το πλαίσιο ικανοτήτων εξίσου σημαντικό είναι το μεθοδολογικό πλαίσιο υλοποίησης του, δηλαδή οι κατάλληλες οι μέθοδοι και τεχνικές με τις οποίες διασφαλίζεται ότι πράγματι ένα πρόγραμμα σπουδών τελικά έχει ως μαθησιακά αποτελέσματα αυτά που επαγγέλλεται ότι έχει.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

1.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης ως έννοια, είναι ότι οι δράσεις της πρακτικά επιδρούν στο σύνολο της κρατικής η εθνικής λειτουργίας και απ' αυτή την άποψη είναι κρίσιμη η καλή λειτουργία της για το σύνολο της κοινωνίας και το πολιτικό σύστημα (OECD, 2017). Απ' αυτή την άποψη η εκπαίδευση τόσο των υπαλλήλων αλλά πολύ περισσότερο των στελεχών εκείνων τα οποία θα λειτουργήσουν ή θα διοικήσουν μέσα στην δημόσια διοίκηση, προφανώς θα πρέπει να πηγαίνει πολύ πέρα την οπτική της από μία απλή διαδικασία εκπαίδευσης τετριμμένων διοικητικών καθηκόντων και «managerial» τεχνικών. Ωστόσο, αυτό δεν είναι μία απλή διαδικασία, δεδομένου ότι η δημόσια διοίκηση, ως επιστήμη και πρακτική, συνδέεται με τις έννοιες της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας, της διαφάνειας και σημαντικών άλλων αξιών που σχετίζονται με την κοινωνία μέσα στην οποία πρόκειται να λειτουργήσει (Κέφης, 1998). Κατά συνέπεια, και είναι προφανές, ότι τα θεσμικά όργανα που είναι επιφορτισμένα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων και των στελεχών του αύριο της δημόσιας διοίκησης, πρέπει όχι μόνο να παρέχουν τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τις καθημερινές εργασίες, αλλά πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα άτομα αυτά έχουν τις απαιτούμενες ιδιότητες ως προσωπικότητες για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, ειδικά όσον αφορά τους τομείς της ηθικής και των επαγγελματικών προτύπων. Αυτή η «τεχνική» εκπαιδευτική απαίτηση είναι πολύ πιο σημαντική την περίοδο αυτή που αυξάνεται η κινητικότητα μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, παρόλο που αυτοί

οι δύο κόσμοι της εργασίας αποτελούν δύο διακριτούς πόλους και όσον αφορά τη λειτουργικότητα αλλά και όσον αφορά τις βασικές αρχές λειτουργίας, ωστόσο πρέπει να παραδεχτούμε ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει σημαντική ανταλλαγή στελεχών μεταξύ των δύο αυτών διακριτών πόλων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα διευρυμένο πεδίο γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται από τους μελλοντικούς ανώτερους υπαλλήλους αλλά και τους απλούς υπαλλήλους, δεδομένου ότι οποιοσδήποτε υπάλληλος είναι ένας εν δυνάμει ανώτερος υπάλληλος, ώστε να μπορέσουν να λάβουν και να εφαρμόσουν αποφάσεις σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον (Dessler, 2012).

Ανακεφαλαιώνοντας, διακρίνεται ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ανάπτυξη της ποιότητας του ανθρωπίνου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, η εκπαίδευση/επιμόρφωση αποτελεί βασικό παράγοντα για τη «εντατική συσσώρευση¹» του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας, ενισχύει την καινοτομία, την επικέντρωση σε νέες τεχνολογίες, όπως και την διάχυση και την μετάδοση της γνώσης.

1.2 ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.2.1 ΤΟ ΕΚΔΔΑ

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) αποτελεί τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ, 2018). Αναβαθμίζει το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσής του. Επίσης, είναι ο εθνικός φορέας παροχής υπηρεσιών προς τους φορείς του δημοσίου και τους δημόσιους λειτουργούς και ως εκ τούτου έχει ισχυρή θέση στην υποστήριξη των αλλαγών, μέσω της ανάπτυξης της επαγγελματικής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Αποτελεί σύμβουλο

¹ Σε αναλογία με την συσσώρευση κεφαλαίου, όπως την περιγράφει η οικονομική θεωρία.

της Πολιτείας για τη βελτίωση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και προωθεί τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα στις αλλαγές. Το ΕΚΔΔΑ αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και σχεδιάζει δράσεις που βοηθούν τη δημόσια διοίκηση, δημιουργεί υψηλόβαθμα στελέχη ικανά να σχεδιάζουν με φαντασία και να λαμβάνουν αποφάσεις όταν θα καταλάβουν θέσεις ευθύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στηρίζει τις δράσεις για μια ανοιχτή δημόσια διοίκηση που θα υπηρετεί τον Έλληνα πολίτη με σεβασμό, λειτουργώντας στο πλαίσιο της νομιμότητας σε καθημερινή βάση (ΕΚΔΔΑ, 2018). Η ΕΣΔΔΑ και το ΙΝΕΠ, που αναλύονται σε επόμενες παραγράφους αποτελούν οργανικές μονάδες του ΕΚΔΔΑ.

Το ΕΚΔΔΑ ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υπάγεται στον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς - δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση», στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ.). Επιπρόσθετα, το ΕΚΔΔΑ παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες υποστήριξης του έργου φορέων και υπηρεσιών του δημοσίου, συγκεντρώνει και αξιοποιεί έρευνες και μελέτες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, υποστηρίζει την ανοικτή διακυβέρνηση μέσω δημοσίων διαβουλεύσεων, συγκέντρωσης και διάχυσης της διοικητικής πληροφορίας (Κοκκίνου, 2017).

Βασικοί στόχοι για την ανάπτυξη του επιστημονικού και εκπαιδευτικού έργου του ΕΚΔΔΑ είναι η συνεργασία με ερευνητικούς και επιστημονικούς φορείς της χώρας, καθώς και η ανάπτυξη του μελετητικού του έργου σε σημαντικούς τομείς, με εμπλοκή του μητρώου εκπαιδευτών, των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), αλλά και των σπουδαστών. Επίσης, στόχος του ΕΚΔΔΑ είναι η συνεργασία με ομολόγους φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας και η πλήρης και ενιαία πολιτική επιμόρφωσης με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, μέσω μνημονίων ή πρωτοκόλλων συνεργασίας τόσο για την έρευνα αναζήτησης εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό και υλοποίηση της επιμόρφωσης, όσο και για την αξιολόγηση και αποτίμηση αυτής. Τέλος, στόχος είναι η συνεργασία με σώματα ή φορείς που διενεργούν ελέγχους και

επιθεωρήσεις.

Με στόχο τη διεύρυνση των δυνατοτήτων της επιμόρφωσης, αναπτύχθηκαν δράσεις για τη διαρκή ανάπτυξη και χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης, τη χρησιμοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη των συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης και την προώθηση των καινοτόμων εργαστηρίων διαβούλευσης και ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας. Επίσης, αναπτύχθηκαν δράσεις για την προώθηση της ανοικτής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και την ανοικτή διάθεση ηλεκτρονικών υπηρεσιών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης. Επιπρόσθετα, εφαρμόζεται σύστημα στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης μέσω Στόχων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση στην ΕΣΔΔΑ θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες διοικητικές συνθήκες και απαιτήσεις, αλλά ότι θα αναβαθμίζονται συνεχώς οι διοικητικές υπηρεσίες που παρέχονται στους σπουδαστές και τους πολίτες (Κοκκίνου, 2017).

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, υποχρεούται να προβαίνει σε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού του έργου, σε αποτίμηση της επιμορφωτικής του παρέμβασης σε υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου και να δημοσιοποιεί έκθεση πεπραγμένων για τις δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει. Για τις υπηρεσίες που παρέχει, έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2000 για τις υπηρεσίες «Σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης», καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του (Κοκκίνου, 2017).

1.2.2 ΤΟ ΙΝΕΠ

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκατοντάδων ολοκληρωμένων και πιστοποιημένων επιμορφωτικών δράσεων, συμβάλλει στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις μιας ανοικτής, συμμετοχικής και αποτελεσματικής διοίκησης. Τα προγράμματα επιμόρφωσης συμβαδίζουν με την επιχειρούμενη διοικητική μεταρρύθμιση, υποστηρίζουν τις δημόσιες πολιτικές και διαρθρώνονται στους

θεματικούς κύκλους Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση, Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες, Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση, Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών και Εισαγωγική Εκπαίδευση. Σε ετήσια βάση διοργανώνονται τουλάχιστον 1.200 προγράμματα επιμόρφωσης σε όλη τη χώρα, στα οποία συμμετέχουν κατά μέσο όρο 25.000 δημόσιοι υπάλληλοι. Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝΕΠ εμπλουτίζονται διαρκώς με νέους τίτλους μετά από την επεξεργασία των σχεδίων εκπαίδευσης που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της συνεργασίας δημοσίων υπηρεσιών και φορέων με το ΙΝΕΠ και το Π.ΙΝΕΠ Θεσσαλονίκης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα προγράμματα που σχετίζονται με την επίλυση των διαρθρωτικών προβλημάτων της δημόσιας

Q. Please describe the main challenges facing the school

	Limited funding	Limited human resources	Limited capacity to identify government priorities	Limited capacity to identify learning needs	Limited capacity to identify skills necessary to deliver on government priorities	Absence of legal/policy requirement for civil service training/learning	Limited co-ordination mechanisms with other entities involved in civil service training and learning	Limited accountability mechanisms for civil service learning	Limited demand for research and knowledge development	Lack of mechanisms for monitoring the impact of learning/training initiatives	Lack of awareness of learning/ training opportunities
AUS	•	•									•
AUT							•	•			
BEL	•	•	•	•					•		
BRA	•	•	•	•			•			•	
CAN							•	•		•	•
EGY	•					•	•	•			
FRA	•	•								•	
GRC ¹		•			•		•		•	•	
HUN		•						•			
IRE	•	•				•	•		•		
ITA	•	•		•		•					
LBN	•	•				•		•		•	•
LUX	•								•		
MEX						•	•		•		
PHL ²	•	•					•	•	•		
POL	•		•	•	•			•		•	
RUS		•						•			•
SVN	•	•	•	•			•	•	•	•	•
ESP		•			•		•			•	
UKR	•										
GBR	•									•	

Εικόνα 1: Οι σημαντικότερες μελλοντικές προκλήσεις των εθνικών σχολών δημόσιας διοίκησης των χωρών του ΟΟΣΑ. Για το ΕΚΔΔΑ οι σημαντικότερες προκλήσεις είναι η υποστελέχωση, η διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, η συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η περιορισμένη ζήτηση για έρευνα και παραγωγή γνώσης και η ανατροφοδότηση σχετικά με τον αντίκτυπο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. (OECD, 2017).

διοίκησης, την οικονομία και τη δημοσιονομική πολιτική και ιδιαίτερη σημασία δίνεται σε προγράμματα εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ψηφιακό περιβάλλον λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

1.2.3 Η ΕΣΔΔΑ

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) προετοιμάζει εξειδικευμένα στελέχη σύγχρονης διοικητικής αντίληψης, ικανά να αναλάβουν επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετέχουν στην προώθηση και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ γίνεται με γραπτό διαγωνισμό πολλών σταδίων στον οποίο μπορεί να συμμετέχουν ιδιώτες αλλά και δημόσιοι υπάλληλοι. Η ΕΣΔΔΑ είναι μια «παραγωγική» σχολή, με την έννοια ότι είναι καθορισμένη η απορρόφηση των αποφοίτων στον δημόσιο τομέα σε εκ των προτέρων γνωστές θέσεις.

Το στρατηγικό όραμα της ΕΣΔΔΑ είναι η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης που θα εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της αρμονικής ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Η αποστολή του θεσμού, η οποία προέκυψε ύστερα από την ενοποίηση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) σε μία ενιαία εκπαιδευτική μονάδα (Ν. 3966/2011), αφορά τη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών σύγχρονης διοικητικής αντίληψης και ταχείας ανέλιξης για τη στελέχωση και υποστήριξη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα φορέων και πολιτικών και την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων υπαλλήλων με πιστοποιημένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις. Επίσης, αποστολή του θεσμού είναι η μετάδοση στους σπουδαστές που θα αποτελέσουν μελλοντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης γνώσεων, δεξιοτήτων και καινοτόμων ιδεών, έτσι ώστε να καλλιεργηθεί η σύγχρονη διοικητική κουλτούρα και οι σπουδαστές να γίνουν γνώστες των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών και να διευρύνουν το πεδίο προβληματισμού τους, έτσι ώστε να μπορέσουν όχι μόνο να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις που θα αποκτήσουν, αλλά και να έχουν την ικανότητα ανάληψης νέων πρωτοβουλιών στη δημόσια διοίκηση (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσα από ένα αναβαθμισμένο πρόγραμμα σπουδών που δίνει έμφαση στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και στη δικτύωση με διεθνείς οργανισμούς. Για την εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ, οι υποψήφιοι, πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κάθε ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία σε γραπτό και προφορικό διαγωνισμό που ολοκληρώνεται σε δύο φάσεις. Η φοίτηση στη Σχολή διαρκεί 18 μήνες και το πρόγραμμα σπουδών καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων, ενώ δίνει μεγάλη έμφαση στην εφαρμοσμένη και εξειδικευμένη γνώση. Αποτελείται από μαθήματα, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις, εργαστήρια προσομοίωσης, συγγραφή εργασιών και πρακτική εκπαίδευση. Οι σπουδαστές, μέσω της εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων, εξοικειώνονται με τις βασικές αρχές άσκησης δημόσιας πολιτικής και πλάθουν σύγχρονη διοικητική αντίληψη. Στα 35 χρόνια από την ίδρυσή της, η Εθνική Σχολή έχει υποδεχθεί πάνω από 2.500 σπουδαστές, οι οποίοι, με την αποφοίτησή τους, στελέχωσαν υπηρεσίες και φορείς της Κεντρικής και Αποκεντρωμένης Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης.

1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ένας δημόσιος υπάλληλος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσής του, μπορεί να συμμετέχει σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (άρθρο 47 του Ν. 3528/2007)& (Κοκκίνου, 2017).

1.3.1 Προεισαγωγική Εκπαίδευση

Ξεκινώντας με την προεισαγωγική εκπαίδευση, αυτή παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα που έχουν αποκτήσει τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και

επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο. Η ΕΣΔΔ ιδρύθηκε με βάση το Ν. 1388/1983 που αφορούσε στην ίδρυση του «Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης» και η λειτουργία της σήμερα διέπεται από το ΠΔ 57/2007. Στόχος του νομοθέτη είναι η ΕΣΔΔ να αποτελέσει μια παραγωγική σχολή στελεχών για τη δημόσια διοίκηση μέσω της παροχής εκπαίδευσης διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από εκείνη που παρέχουν τα κάθε μορφής Ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας. Η Γαλλική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (École nationale d'administration)² είναι πρότυπο και πηγή έμπνευσης για την ΕΣΔΔ. Υπό το πρίσμα αυτό, η ΕΣΔΔ λειτουργεί με βάση ένα δυναμικό πρόγραμμα σπουδών το οποίο στοχεύει στην παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης μέσω της ανάπτυξης της διοικητικής ικανότητας, της εξοικείωσης με τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και της ανάπτυξης του διεπιστημονικού υποβάθρου γνώσεων και αρχών (Κοκκίνου, 2017). Το πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔ διδάσκει στους σπουδαστές τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάλιστα μεντ. Ακόμα, διευρύνει τους ορίζοντες των μελλοντικών στελεχών στο θέμα της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο λειτουργίας της ευρωπαϊκής, οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

1.3.2 Εισαγωγική Εκπαίδευση

Εν συνεχεία, όσο αφορά την εισαγωγική εκπαίδευση, αυτή είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Πραγματοποιείται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., πλην των υπαλλήλων κατηγορίας Υ.Ε και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντά του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία, αλλά οι αρμόδιες υπηρεσίες οφείλουν να φροντίζουν για την πρόβλεψη των αναγκαίων

² <https://www.ena.fr/eng/ENGLISH>

πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό. Επισημαίνεται ότι δεν είναι εφικτή η προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμού εάν δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. Όταν ο δημόσιος υπάλληλος ολοκληρώσει την εισαγωγική εκπαίδευση, η προαγωγή του πραγματοποιείται αναδρομικώς.

1.3.3 Επιμόρφωση

Όσον αφορά την επιμόρφωση, η υπηρεσία υποχρεούται να φροντίζει για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα, το βαθμό τους και τη θέση τους στην ιεραρχική πυραμίδα. Η επιμόρφωση είναι γενική ή εξειδικεύεται σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να θεωρείται και ως υποχρεωτική και γίνεται με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του ΙΝΕΠ, ο Ν. 3200/2003 ορίζει τις λεπτομέρειες.

1.3.4 Μετεκπαίδευση

Εν συνεχεία, όσον αφορά την μετεκπαίδευση, αυτή στοχεύει στην απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Πραγματοποιείται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, σε Πανεπιστήμια, Α.Τ.Ε.Ι. και στο ΕΚΔΔΑ και μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

1.3.5 Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση πραγματοποιείται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που γίνονται σε αναγνωρισμένα πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού, είτε αυτοτελώς

είτε σε σύμπραξη με Α.Τ.Ε.Ι. Ως προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών λαμβάνονται υπόψη εκείνα που καθορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την ανώτατη εκπαίδευση.

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

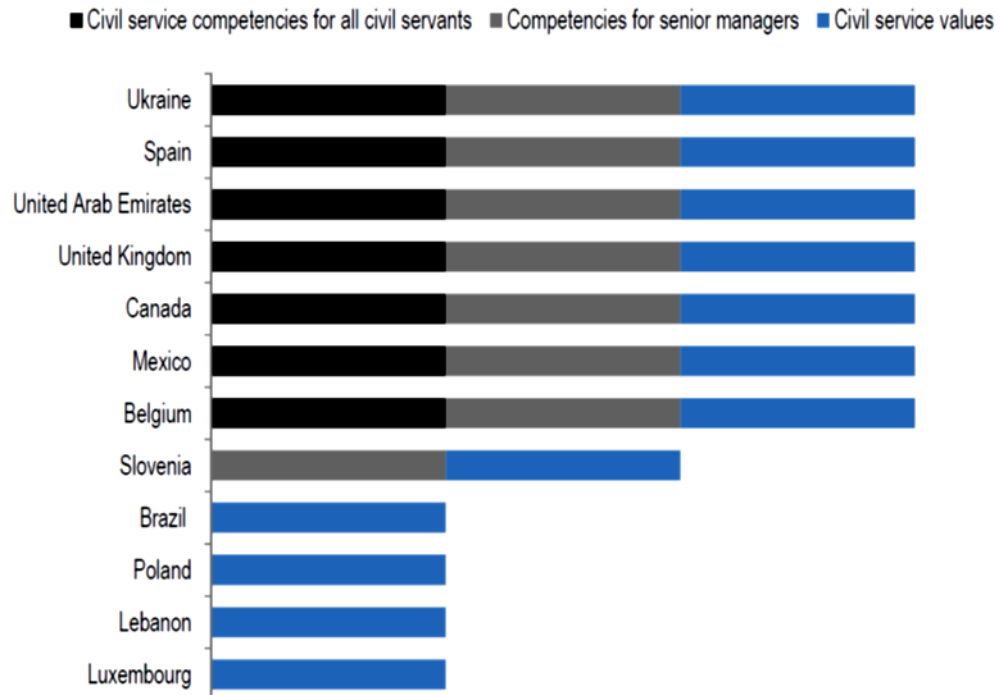
Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις σύγχρονες τάσεις, εξελίξεις και νέες μεθόδους, οι οποίες εμφανίζονται στο επιστημονικό επιστητό της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, εντοπίζονται δύο κατηγορίες στις οποίες αφορούν αυτές οι εξελίξεις. Η πρώτη μεγάλη κατηγορία αφορά την δόμηση των προγραμμάτων σπουδών, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά τις μεθόδους υλοποίησης των προγραμμάτων σπουδών. Μιλώντας για προγράμματα σπουδών μπορεί να εννοείται σε κάθε περίπτωση είτε ένα σύντομο πρόγραμμα επιμόρφωσης, είτε ένα πρόγραμμα απόκτησης βασικών ικανοτήτων³. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος όγκος ενασχόλησης και το επιστητό εκείνο στο οποίο έχουν στραφεί οι αναζητήσεις τόσο των επιστημονικών φορέων και ερευνητών, όσο και των κυβερνήσεων ή των κυβερνητικών οργάνων τα οποία ασχολούνται με την χάραξη πολιτικής ή την εύρεση νέων μεθόδων εκπαίδευσης, είναι η προσπάθειά τους για βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών (OECD, 2017). Ειδικότερα, όσον αφορά την βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, οι προσπάθειες έχουν να κάνουν με τον εντοπισμό των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων τις οποίες θα πρέπει να έχει ο απόφοιτος του εκάστοτε προγράμματος σπουδών ή εκείνος ο οποίος θα παρακολουθήσει το πρόγραμμα επιμόρφωσης. Έτσι λοιπόν, σε διεθνές επίπεδο υπάρχει μία πληθώρα κειμένων, ερευνών, εκθέσεων, τοποθετήσεων κ.λ.π., τα οποία διαπραγματεύονται το ζήτημα των ικανοτήτων (competencies) ή δεξιοτήτων, τις οποίες θα πρέπει να έχουν τα υποψήφια στελέχη της τοπικής ή κεντρικής δημόσιας διοίκησης (Dwivedi, et al., 2014). Στην παράγραφο που ακολουθεί θα

³ Οι ικανότητες αντιπροσωπεύουν έναν δυναμικό συνδυασμό γνώσης, κατανόησης, δεξιοτήτων και δυνατοτήτων. Η ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελεί το αντικείμενο εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

εξεταστούν τρεις περιπτώσεις, τρία μοντέλα δημόσιας διοίκησης από τα πολλά που υπάρχουν διαθέσιμα στο διαδίκτυο, ως ενδεικτικές περιπτώσεις για εξαγωγή συμπερασμάτων και σύγκριση με την αντίστοιχη ελληνική εμπειρία. Τα μοντέλα αυτά είναι των Ηνωμένων Πολιτειών, ως μία χώρα η οποία έχει μία ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στην οικονομική όσο και στην πολιτική σφαίρα. Πρόκειται ιστορικά για μία από τις πρώτες χώρες όπου εντοπίστηκε το ζήτημα της δημόσιας διοίκησης ως επιστημονικό επιστητό και βέβαια μία χώρα η οποία εφαρμόζει ένα ιδιαίζον μοντέλο δημόσιας διοίκησης, το οποίο δεν ταιριάζει με το παραδοσιακό ευρωπαϊκό μοντέλο. Δεύτερη περίπτωση η οποία μελετάται και παρατίθεται τόσο η υπάρχουσα εγκατάσταση όσο και οι τάσεις, οι εξελίξεις και οι νέες κατευθύνσεις προς την οποία κινείται η δημόσια διοίκησή της, είναι η περίπτωση της Γαλλίας. Η Γαλλία είναι επίσης μία χώρα με ιστορία στη δημόσια διοίκηση αλλά έχει μία επιπλέον προστιθέμενη αξία η μελέτη της, γιατί τα τελευταία χρόνια είναι μία «οδηγός» χώρα για την ελληνική δημόσια διοίκηση, δεδομένου ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση λαμβάνει δάνεια τεχνοτροπίας και συνεργάζεται στενά με την γαλλική δημόσια διοίκηση (expertise France)⁴ και αυτό συνιστά μία ιδιαίτερη ευκαιρία να γίνει μελέτη της γαλλικής εμπειρίας και των αναθεωρήσεων οι οποίες προκύπτουν εκεί. Η τρίτη χώρα η οποία επιλέχθηκε να παρουσιαστεί σε σύντομο πάντα πλαίσιο, είναι η περίπτωση της Ρωσίας. Η Ρωσία επιλέχθηκε ακριβώς λόγω μιας μη τετριμμένης ιστορίας της. Η δημόσια διοίκηση της άρχισε να χτίζεται από την αρχή, μετά την κατάρρευση του 1991, και μέσα σε 20 χρόνια έχει κάνει τρεις και βρίσκεται σε εξέλιξη ήδη η τέταρτη μεγάλη στρατηγική αναθεώρηση των σπουδών των προγραμμάτων δημόσιας διοίκησης. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου αυτού εντοπίζονται και περιγράφονται οι σημαντικότερες εξελίξεις οι οποίες αφορούν στον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται τα εκάστοτε προγράμματα σπουδών. Ειδικότερα, μετά τον καθορισμό των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τις οποίες θα πρέπει να έχει ένας απόφοιτος, θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα σπουδών το οποίο να υλοποιηθεί με τρόπο τέτοιο ώστε πράγματι να διασφαλίσει ότι θα αποκτηθούν αυτές οι επιθυμητές ικανότητες και δεξιότητες και θα αποτελέσουν μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος σπουδών.

⁴ <https://expertisefrance.fr/en>

Q. Has your government developed a set of competencies?



Source: OECD (2014b), "2014 OECD Survey of National Schools of Government".

Εικόνα 2: Ο βαθμός προόδου της εισαγωγής πλαισίου ικανοτήτων για τα στελέχη του δημόσιου τομέα των χωρών του ΟΟΣΑ. Δίνονται μόνο οι χώρες που δήλωσαν ότι είχαν προβεί σε καθορισμό πλαισίου ικανοτήτων. Παρατηρείτε ότι μερικές μόνο από το σύνολο των χωρών έχουν προβεί στην σχετική υιοθέτηση μοντέλου ικανοτήτων. (OECD,2017).

2.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΔΟΜΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

2.2.1 Ηνωμένες Πολιτείες

Μιλώντας για τις Ηνωμένες Πολιτείες, η δημόσια διοίκηση έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί ως επιστημονικό επιστητό τα τελευταία 100 χρόνια, ακολουθώντας την ταυτόχρονη εξέλιξη της πρακτικής της, τοπικής αλλά και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Όπως και η τοπική αυτοδιοίκηση, έτσι και η δημόσια διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει θέματα που αφορούν την οργανωτική απόδοση,

να απαντήσει στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και να αναπτύξει νέες τοπικές ή ευρύτερες μορφές παροχής υπηρεσιών. Η κατανόηση της δημόσιας διοίκησης ως επιστημονικού επιθέτου, απαιτεί πρώτα απ' όλα την κατανόηση της δημόσιας διοίκησης ως καθημερινή η ευρύτερου ορίζοντα χρονική πρακτική. Η τοπική κυβέρνηση, μιλώντας πάντα για τις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι ο πιο δυναμικός, καινοτόμος και διαφορετικός σε οργανωτικό επίπεδο τομέας διακυβέρνησης και απασχολεί τα περισσότερα άτομα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είναι ο πάροχος των πιο άμεσων υπηρεσιών και είναι το πιο πιθανό σημείο επαφής μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Οι πολίτες, η καθημερινότητά τους και το επίπεδο διαβίωσής τους εξαρτώνται από την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών της τοπικής διακυβέρνησης για να κάνουν τη ζωή τους ασφαλέστερη, πιο υγιεινή και πιο βιώσιμη. Η φύση και το πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν αλλάξει πάρα πολύ κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, όπως άλλωστε στις περισσότερες δυτικές χώρες, αντικατοπτρίζοντας τις αλλαγές στην αμερικανική κοινωνία. Η τάση αυτή στις Ηνωμένες Πολιτείες έκανε φανερό την ανάγκη να έχουν τα συγκεκριμένα στελέχη των τοπικών κυβερνήσεων ή πόλεων την ικανότητα να λύνουν καλύτερα τα ζητήματα, να έχουν ένα ευρύτατο όραμα για το τί μία τοπική κοινότητα μπορεί να θέλει και να οραματίζονται, να διαχειρίζονται καινοτομικά και να διευκολύνουν και να υποστηρίζουν τη χάραξη πολιτικής με μία διαδικασία εκλεγμένων αξιωματούχων μέσα σε ένα δημοκρατικό πλαίσιο. Για το σκοπό αυτό, και μιλώντας για τις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Cox (2000), επισημαίνει ότι η δημόσια διοίκηση και η εκπαίδευση η οποία την υπηρετεί και την τροφοδοτεί με στελεχιακό δυναμικό, πρέπει να αντανakλά τρία κρίσιμα στοιχεία. Πρώτο στοιχείο είναι τα πολιτικά και τα ηθικά θεμέλια της κοινότητας, όπου κοινότητα μπορεί να εννοείται σε επίπεδο πόλης, πολιτείας η κεντρικότερο. Δεύτερο στοιχείο είναι η πρακτική της διοίκησης σε δημόσιους οργανισμούς και τρίτο στοιχείο είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση στην πράξη των καθηκόντων στη δημόσια διοίκηση. Η δημόσια διοίκηση για την κοινότητα τίθεται ως μία *a priori* αξία. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι μία τέτοια τοπική αυτοδιοίκηση όπως των Ηνωμένων Πολιτειών αποτελεί μία σημαντική καινοτομία από μόνη της (Cox, 2000). Η επιτυχία, ως διευθυντής μιας πολιτείας, ως *administrator*, εξαρτάται τώρα από τις δεξιότητες που μπορεί να έχει κάποιος και τις σχέσεις, αντίθετα απ' όσα οραματίστηκαν πριν από δεκαετίες. Έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι απαιτείται

η μετάβαση από έναν έμπειρο τεχνικό εμπειρογνώμονα, όπως αυτό οριζόταν πριν από κάποιες δεκαετίες, σε έναν επαγγελματία διευθύνοντα σύμβουλο ο οποίος, για να είναι επιτυχής, χρειάζεται να έχει δεξιότητες ηγεσίας (Cox, et al., 2010). Οι δεξιότητες και οι ικανότητες που συνεπάγεται η διάκριση μεταξύ διαχείρισης και διοίκησης και ηγεσίας σίγουρα δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες, αλλά είναι σίγουρο ότι η ένταση, η έμφαση και η εφαρμογή των δεξιοτήτων αυτών έχουν αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια. Έτσι λοιπόν οι δεξιότητες και οι ικανότητες, οι οποίες θεωρείται ότι προσιδιάζουν περισσότερο στο αμερικανικό νέο μοντέλο διακυβέρνησης και οι οποίες ταιριάζουν με την εκτέλεση των τριών παραπάνω λειτουργιών οι οποίες αναφέρθηκαν, είναι οι εξής (Decker & Townes, 2016): η αποτελεσματικότητα, η διευκόλυνση της πολιτικής, η λειτουργική και επιχειρησιακή εμπειρογνωμοσύνη και άλλα. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο του μάνατζερ, ο επιτυχημένος μάνατζερ είναι ένας επιτυχημένος ηγέτης, ο οποίος δημιουργεί μία οργανωτική κουλτούρα που θα επιτρέψει στην οργάνωση ως μηχανισμό, να πλοηγηθεί σε ένα πολύπλοκο δίκτυο θεμάτων, προοπτικών, αντιλήψεων, ιδεολογιών και σχέσεων. Πέρα όμως από το μοντέλο αυτό των 18 δεξιοτήτων, οι απόφοιτοι των προγραμμάτων της εκπαίδευσης σε οποιοδήποτε από τα κολέγια ή πανεπιστήμια, τα οποία εκπαιδεύουν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να διέπονται από τρεις βασικές κατευθύνσεις όσον αφορά τη φιλοσοφία τους. Την ηθική της διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, αντιλαμβανόμενοι τον εαυτό τους με έναν επαγγελματισμό μέσα σε αυτό, το ρόλο και τις σχέσεις μεταξύ των βασικών τοπικών και άλλων κυβερνήσεων και τους κόπους και τις απαραίτητες επικοινωνιακές δεξιότητες για την εμπλοκή του μηχανισμού της τοπικής ή ευρύτερης δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες, καθώς αυτή λειτουργεί στο επίπεδο της τοπικής διακυβέρνησης (Cox, et al., 2010).

Πίνακας 1 :Προτεινόμενο Μοντέλο Δεξιοτήτων για την Αμερικάνικη Δημόσια Διοίκηση για το επίπεδο των πόλεων (Gardner et al 2014).

1. Αποτελεσματικότητα του προσωπικού
2. Διευκόλυνση της πολιτικής
3. Λειτουργική και επιχειρησιακή εμπειρογνομοσύνη και σχεδιασμός
4. Υπηρεσία πολιτών
5. Μέτρηση / διαχείριση απόδοσης και διασφάλιση της ποιότητας
6. Πρωτοβουλία, ανάληψη κινδύνου, όραμα, δημιουργικότητα και καινοτομία
7. Τεχνολογικός γραμματισμός
8. Δημοκρατική υπεράσπιση και συμμετοχή των πολιτών
9. Πολυμορφία
10. Προϋπολογισμός
11. Χρηματοοικονομική ανάλυση
12. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
13. Στρατηγικός σχεδιασμός
14. Συμπράξεις και διαπροσωπικές επικοινωνίες
15. Δεξιότητες παρουσίασης
16. Οι σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
17. Ακεραιότητα
18. Προσωπική ανάπτυξη

Οι υπεύθυνοι τοπικής αυτοδιοίκησης βρίσκονται στο επίκεντρο της διασταύρωσης που σχηματίζουν οι επίσημες και άτυπες σχέσεις μεταξύ της πολιτικής σφαίρας και της σφαίρας της διοίκησης και χρησιμεύουν ως ζωτικοί σύνδεσμοι, φαινομενικά, σε καθημερινή βάση. Αντί να αγνοήσουμε αυτήν την κρίσιμη σχέση, οι Lachapelle & Shanahan (2010) αναλύουν λεπτομερώς την εξέλιξη, την παράδοση και την επίδραση ενός δομημένου προγράμματος σπουδών που χρησιμοποιείται για την κατάρτιση διοικητικών συμβουλίων τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτή η κατάρτιση ασχολείται με τέσσερις τομείς που είναι οι εξής: (1) Θεμέλια διακυβέρνησης (όπως τα σχετικά καταστατικά, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών συνταγματικών διατάξεων σχετικά με το δικαίωμα συμμετοχής και το δικαίωμα γνώσης και αρχές χρηστής διακυβέρνησης). (2) Αποτελεσματικές τεχνικές συνάντησης, με έμφαση σε διαδικαστικές μεθόδους, (3) Διαχείριση των συγκρούσεων και (4) Ηγετικές και ομαδικές δεξιότητες.

Οι Aaron & Watson (2010) περιγράφουν μια καινοτόμο στρατηγική για τα

προγράμματα MPA, για να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση για ταλέντα στην τοπική δημόσια διοίκηση. Το πρόγραμμα παρέχει επίσης πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με προβλήματα της πόλης και προκλήσεις για τους διαχειριστές του προγράμματος MPA⁵ που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κατά την εξέταση και την αναθεώρηση του προγράμματος σπουδών (Holzer & Younhee, 2008). Με το σχεδιασμό ενός προγράμματος MPA που μπορεί να προσφερθεί απευθείας στο Δημαρχείο, το πρόγραμμα μπορεί να προσεγγίσει έναν μεγαλύτερο και πιο ποικίλο πληθυσμό σπουδαστών σε ένα πλαίσιο το οποίο θα πρέπει να μετριάσει, τουλάχιστον εν μέρει, την ανησυχία για το αν θα υπάρξει επαρκής αριθμός εξειδικευμένων τοπικών κυβερνητικών υπαλλήλων. Μια άλλη στρατηγική για την εμπλοκή επαγγελματιών στην εκπαίδευση των φοιτητών MPA είναι η χρήση προγράμματος για την αποτελεσματική διαχείριση της πόλης, που θα διδάσκεται από τρεις μανάτζερ ως ομάδα Aaron & Watson(2010).

2.2.2 Γαλλία

Στην Γαλλία τις δύο τελευταίες δεκαετίες, η διαχείριση των ικανοτήτων έχει γίνει μία ολοένα και συχνότερα εμφανιζόμενη τάση στον δημόσιο τομέα, τουλάχιστον όσον αφορά το σχεδιασμό και τη συζήτηση των προγραμμάτων σπουδών. Οι προσεγγίσεις, όσον αφορά το πλαίσιο ικανοτήτων, υπογραμμίζουν τρεις κύριες τάσεις στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων των δημοσίων υπηρεσιών. Δίνεται έμφαση στο ταλέντο του εκπαιδευόμενου, στην εμπειρία, στις ικανότητες και στη συμπεριφορά, τα οποία είναι λιγότερο θεσμικά και μετρούμενα προσόντα, αντί των θεσμοθετημένων γνώσεων, δηλαδή των διπλωμάτων. Η αναφορά στις ικανότητες ως ένα εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής, εμφανίζεται ταυτόχρονα με την πεποίθηση ότι τα άτομα και οι ανθρώπινες ικανότητες είναι καθοριστικής σημασίας και κάνουν σημαντική διαφορά στην εισαγωγή της αλλαγής. Αυτό ακριβώς είναι επίκαιρο όσο ποτέ άλλοτε στην Ελλάδα του 2018, με την επιδιωκόμενη διοικητική μεταρρύθμιση. Η συζήτηση για την εισαγωγή πλαισίων ικανοτήτων είναι μεν αρκετά παλιά και μπορεί να αφορά δεκαετίες, ωστόσο δεν εμφανίστηκε ταυτόχρονα σε όλες τις δυτικές χώρες, ακόμα

⁵ Master in Public Administration

και αν κάποιες αυτές είχανε σχολές δημόσιας διοίκησης θεμελιωμένες σε ιστορικές βάσεις. Στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ, η εισαγωγή πλαισίων ικανοτήτων ξεκίνησε πριν από 2-3 δεκαετίες. Παρόλα αυτά, στη Γαλλία συνέβη αρκετά αργότερα. Μέχρι πρόσφατα, στο γαλλικό παράδειγμα, οι αναφορές στις αρμοδιότητες που εφαρμόζονται και στις ικανότητες των Γάλλων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, ήταν ελάχιστες, περιθωριακές και πάντως αφορούσαν την αρμοδιότητα κάποιων διακεκριμένων και περιστασιακών, κατ' εξαίρεση, ατομικών ιδιοτήτων. Ο λόγος γι' αυτή την καθυστέρηση εμφάνισης της αλλαγής αυτής στη γαλλική δημόσια διοίκηση αποδίδεται, σύμφωνα με την Larat (2017), στην απροθυμία της κυβέρνησης να ενισχύσει τις διαχειριστικές δεξιότητες μεταξύ των στελεχών των δημοσίων υπηρεσιών, ως μέσο για την ανάπτυξη ικανοτήτων στον τομέα της διαχείρισης αλλαγών σε σχέση με την ανάγκη να διεξαχθούν με επιτυχία οι μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό της γαλλικής δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση της χώρας. Η προθυμία αυτή εμφανίζεται μετά την εφαρμογή του new public management στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα τελευταία χρόνια όμως, φαίνεται ότι η παραδοσιακή φιλοσοφία επιλογής των στελεχών που θα εκπαιδευτούν για τη γαλλική δημόσια διοίκηση, αλλά και η φιλοσοφία εκπαίδευσης των στελεχών αυτών φαίνεται ότι αλλάζει. Και αυτό δεν αφορά μόνο την κλασική École Nationale d' Administration αλλά και τη École Polytechnique⁶ για μηχανικούς του δημοσίου τομέα. Ακόμη, το σύστημα αυτό αντιμετωπίζει σήμερα δύο μεγάλες προκλήσεις, οι οποίες έχουν εντοπιστεί και αποτελεί αντικείμενο συζήτησης για το πώς θα υλοποιηθούν οι απαντήσεις σε αυτές τις προκλήσεις (Larat, 2017). Η πρώτη πρόκληση αφορά τον προβληματισμό του πώς μπορούμε να μεταβούμε από τους μηχανισμούς επιλογής στελεχών οι οποίοι βασίζονται στη γνώση, στη δίκαιη και αξιόπιστη αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων και πώς μπορούμε να δώσουμε μεγαλύτερη σημασία στην αξιολόγηση των κινήτρων και των προσωπικών σχεσιακών αξιών. Η δεύτερη πρόκληση αφορά την ανάγκη που υπάρχει για περισσότερη ποικιλομορφία μεταξύ των ανώτερων υπαλλήλων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Η ποικιλομορφία είναι σημαντική για δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ότι παρέχει μία είδους νομιμότητα της δημόσιας διοίκησης απέναντι στην κοινωνία. Οι πολίτες επιθυμούν, οι δημόσιοι φορείς που λαμβάνουν αποφάσεις να είναι

⁶ <https://www.polytechnique.edu/>

αντιπροσωπευτικοί της κοινωνίας για την οποία εργάζονται και να μην είναι για παράδειγμα στο μεγάλο τους ποσοστό δικηγόροι ή μηχανικοί ή κάποιο άλλο συγκεκριμένο επάγγελμα. Όπως και σε πολλές ανεπτυγμένες κοινωνίες, η Γαλλία αντιμετωπίζει μία κοινωνική προκατάληψη όσον αφορά την πρόσβασή σε ηγετικές θέσεις και αυτό δεν αφορά μόνο τον κλάδο αλλά αφορά και το κοινωνικό στρώμα προέλευσης. Κάνοντας τις επιφανείς θέσεις στη δημόσια υπηρεσία προσιτές όχι μόνο σε παιδιά της ανώτερης τάξης, προκαλείται άρση της προκατάληψης και δυσπιστίας των προηγούμενων ετών. Η δημιουργία πολιτικής και οι ανώτερες θέσεις δεν πρέπει να θεωρούνται ως θέσεις ανοιχτές μόνο στους εντός της δημόσιας διοίκησης υπηρετούντες. Επιπλέον, ένας κόσμος ο οποίος μεταβάλλεται ταχύτατα δεν επιτρέπει μορφοποιημένα μυαλά και τρόπους λειτουργίας. Η πολυπλοκότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό του κόσμου και θα πρέπει να είναι και βασικό χαρακτηριστικό της απάντησης που δίνουμε. Η πολυμορφία στην ηγεσία απαιτεί ικανότητα αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας και της ασάφειας.

2.2.3 Ρωσία

Τα πρώτα τμήματα δημόσιας διοίκησης στη Ρωσία δημιουργήθηκαν το 1993, δύο μόλις χρόνια μετά την δημιουργία του σύγχρονου κράτους από την πάλαι ποτέ Σοβιετική Ένωση και ήταν τέσσερα στον αριθμό. Τα πρώτα προγράμματα σπουδών, αυτών των τεσσάρων τμημάτων, ήτανε άναρχα δομημένα, δεν είχαν κάποια λογική εξυπηρέτησης συγκεκριμένων μαθησιακών στόχων και ήταν το αρχικό σημείο ανάπτυξης των προγραμμάτων σπουδών (Barabashev & Kastrel, 2013). Αυτό μοιάζει αρκετά λογικό, αν σκεφτεί κανένας ότι επίσης σε ένα πρώιμο στάδιο ανάπτυξης βρισκότανε και η αντίστοιχη δημόσια διοίκηση του νεοσυσταθέντος, σε νέες βάσεις και νέες αρχές, ρωσικού κράτους, όπως επίσης και το γεγονός ότι το νομικό πλαίσιο βρισκόταν σε μία περίοδο ταχύτερης αναπροσαρμογής και επαναπροσδιορισμού μετά την κατάρρευση του σοβιετικού συστήματος. Κατά συνέπεια, η ποιότητα της ανώτατης εκπαίδευσης της σχολής δημόσιας διοίκησης, στις αρχές της δεκαετίας και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, δεν κατάφερε να συνεισφέρει αρκετά στις απαιτήσεις της βασικής αναδιοργάνωσης του διοικητικού συστήματος της Ρωσίας, με μετάβαση από το

σύστημα του παλαιού προσωποκεντρικού σοβιετικού συστήματος σε ένα πιο επαγγελματικό κυβερνητικό σύστημα. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα απέτυχαν ιδιαίτερα στο σημείο της δημιουργίας στελεχών με υψηλά προσόντα και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στην δημόσια διοίκηση, δηλαδή με προγράμματα σπουδών που χαρακτηρίζονταν από χαμηλής ποιότητας επαγγελματική εκπαίδευση.

Η πρώτη προσπάθεια αναδιοργάνωσης των σπουδών των στελεχών δημόσιας διοίκησης συνέβη το 1995 και στον πυρήνα της είχε τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος σπουδών με πενταετή διάρκεια. Είχε συχνά ατελές αριθμό μαθημάτων και αποτελούσε σε μεγάλο βαθμό συρραφή από αντίστοιχα δυτικής προέλευσης προγράμματα δημόσιας διοίκησης, χωρίς να έχει κάποια προσαρμογή στις ρωσικές ανάγκες ή στην τρέχουσα πραγματικότητα της κοινωνίας και της δημόσιας διοίκησης ειδικότερα, πολύ περισσότερο δε της αντίστοιχης ρωσικής οικονομίας. Εκτός αυτού, η κατανομή των μαθημάτων μεταξύ των κύκλων των κλάδων ήταν κακώς επεξεργασμένη και οι διοικητικές κλάσεις ταξινομούσαν ως ένα είδος του κλάδου της διοίκησης επιχειρήσεων (Barabashev & Kastrel, 2013).

Η δεύτερη γενιά προγραμμάτων σπουδών που αφορούσαν τη δημόσια διοίκηση εντοπίζεται περίπου το 2000, όπου το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η δημιουργία δύο επιπέδων στελεχών. Το προπτυχιακό, το bachelor, και το μεταπτυχιακό το οποίο έτυχε μεγαλύτερης εξειδίκευσης στη δημόσια διοίκηση, σε αντίθεση με το προπτυχιακό, το οποίο ήταν ένα γενικότερο σχήμα διοίκησης και οικονομίας που θα μπορούσε να λειτουργήσει τόσο σε δημόσιους, όσο και σε ιδιωτικούς φορείς. Συγκρίνοντας την δεύτερη γενιά προγραμμάτων σπουδών με την αντίστοιχη πρώτη, παρατηρούνται σημαντικές βελτιώσεις όσον αφορά την εξειδίκευση και την παραμετροποίηση των προγραμμάτων σπουδών, λαμβάνοντας υπόψη την ρωσική πραγματικότητα.

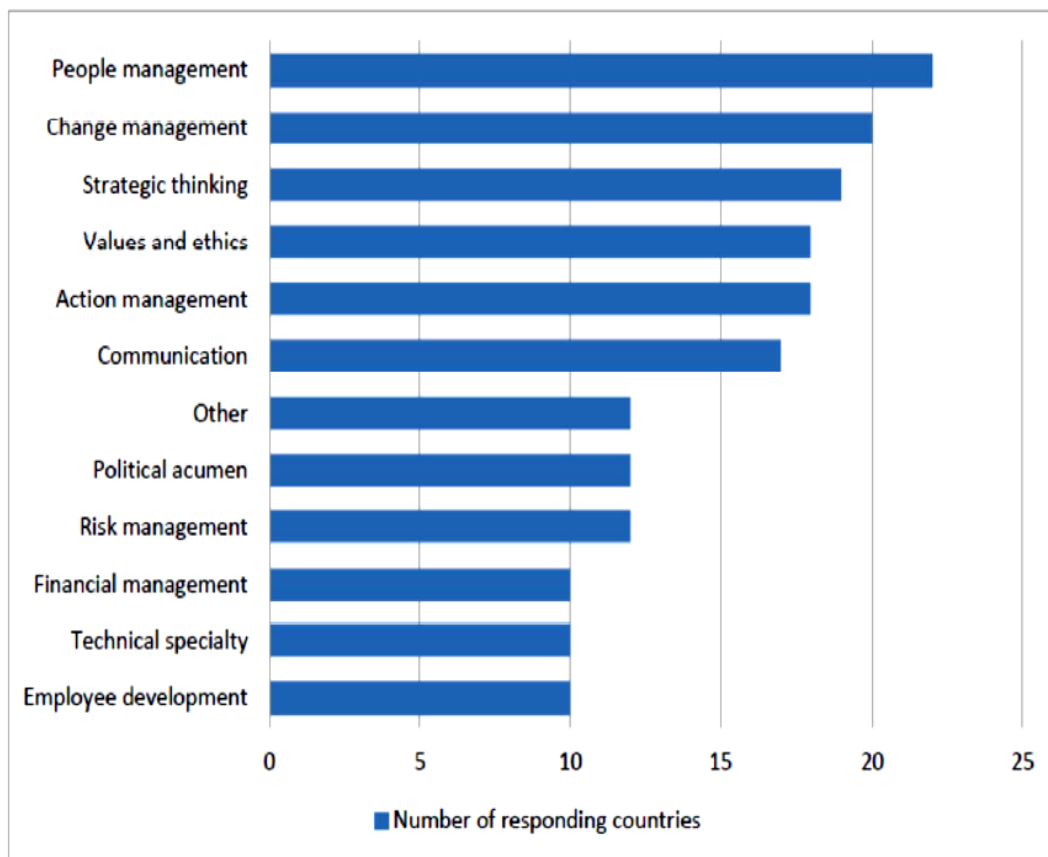
Η τρίτη γενιά του κρατικού πρότυπου προγράμματος σπουδών για τη δημόσια διοίκηση υλοποιήθηκε το 2010 και αφορούσε βασικά τόσο τα βασικά πτυχία όσο και τις μεταπτυχιακές σπουδές. Δόθηκε έμφαση στο να υπάρχει μία συνοχή στη μετάβαση από το προπτυχιακό στο μεταπτυχιακό επίπεδο, ενώ υιοθετήθηκαν πρότυπες ροές μαθημάτων, πρότυπες κατευθύνσεις προγραμμάτων σπουδών με περισσότερες εξειδικεύσεις μέσα στα προγράμματα σπουδών,

ανάλογα με το αν θα κατευθυνόταν κάποιος στη διοίκηση της εκπαίδευσης, στην διοίκηση της δικαιοσύνης, στην διαχείριση της ενέργειας κ.λ.π.

Την περίοδο που διανύουμε, και ειδικότερα την τελευταία πενταετία, σημειώνεται μία πολύ σημαντική αύξηση τόσο στο πλήθος όσο και στην ποιότητα και στην ποσότητα των προγραμμάτων σπουδών δημόσιας διοίκησης στη Ρωσία, με βασικό χαρακτηριστικό ότι αυτή δεν έχει κάποιο κεντρικό σχεδιασμό, αλλά υπάρχουν πολλοί βαθμοί ελευθερίας, οι οποίοι έχουν δοθεί στον τεράστιο αριθμό των Ινστιτούτων που παρέχουν εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση. Αυτή τη στιγμή, τα σχετικά Ινστιτούτα ξεπερνάνε τον αριθμό των πεντακοσίων. Πρόκειται για ένα μεγάλο αριθμός Ινστιτούτων και Τμημάτων που παρέχουν δημόσια διοίκηση στη Ρωσία, τα οποία έχουν πολλές διαφορές μεταξύ τους που εντοπίζονται καταρχήν στο πεδίο της εσωτερικής ειδίκευσης, δηλαδή τις κατηγορίες και τις ειδικεύσεις που αφορούν τις ιδιαίτερες ικανότητες των αποφοίτων. Επίσης, διαφορές εντοπίζονται στο σκοπό της εκπαιδευτικής δραστηριότητας, όπου υπάρχουν δύο βασικοί στόχοι: η γενική διοίκηση ή η τοπική εκπαίδευση, η οποία μπορεί να αφορά στελέχη που εκπαιδεύονται σε μία περιοχή για την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών της τοπικής αυτοδιοίκησης (Barabashev & Kastrel, 2013).

Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι όσον αφορά τη Ρωσία, τα τελευταία 15 χρόνια, ο τομέας της εκπαίδευσης της δημόσιας διοίκησης βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, διορθώνοντας σε πολύ μεγάλο βαθμό τις αδυναμίες του παρελθόντος, ενώ και στη χώρα αυτή, όπως και στις υπόλοιπες δυτικές χώρες, έχει εντοπιστεί η ανάγκη οι βελτιώσεις, οι τροποποιήσεις και οι εξελίξεις να εστιάζονται κατά κύριο λόγο στο πρόγραμμα σπουδών και στις ικανότητες (competencies) τις οποίες απαιτείται κάθε φορά να έχουν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Παρατηρούμε ωστόσο ότι δεν απασχολεί ιδιαίτερα ακόμα η μέθοδος, η τεχνική και ο τρόπος με τον οποίο αποκτούνται αυτές οι ιδιότητες και οι ικανότητες από τα εκπαιδευόμενα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, καθώς δεν υπάρχουν αναφορές στη βιβλιογραφία γύρω από το μοντέλο διδασκαλίας και τον τρόπο με τον οποίο εμπεδώνονται μέσα από τα προγράμματα σπουδών οι επιδιωκόμενες κάθε φορά ικανότητες και δεξιότητες.

Figure 2.3. Priority competencies for senior managers



Source: OECD (2016), "Strategic Human Resources Management Survey".

Εικόνα 3: Οι συχνότερες ικανότητες, σε φθίνουσα σειρά, των πλαισίων ικανοτήτων για τις χώρες του ΟΟΣΑ που έχουν προβεί σε θέσπιση πλαισίου. Είναι φανερό ότι ορισμένες από αυτές απαιτούν μη τετριμμένες μεθόδους εκπαίδευσης για να αποκτηθούν.

2.3 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΕΩΝ

2.3.1 Εισαγωγικά

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι είναι δυνατόν να γίνει συστηματοποίηση της διαφοροποίησης των μεθόδων επιμόρφωσης με βάση τις νέες τάσεις που εμφανίζονται όσον αφορά τα εξής χαρακτηριστικά των μεθόδων επιμόρφωσης (Hager, 2004): ως προς τον τόπο, ως προς τον χρόνο ως προς τους μαθησιακούς στόχους, ως προς τα υλικά και τα μέσα, ως προς τις

μεθόδους και τα σενάρια εκπαίδευσης και ως προς τους φορείς εκπαίδευσης. Όσον αφορά τον τόπο, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγοριοποιήσεις του τόπου. Η πρώτη περίπτωση είναι η εκπαίδευση, η οποία παρέχεται στο χώρο εργασίας (Aaron & Watson, 2010). Η δεύτερη περίπτωση τόπου, η δεύτερη επιλογή που έχουμε για να υλοποιήσουμε μία επιμόρφωση, είναι στο σπίτι του εργαζόμενου, προφανώς σε ώρα μη εργασίας. Και η τρίτη επιλογή όσον αφορά τον τόπο, είναι σε κάποιο διαφορετικό μέρος, το οποίο έχει επιλεγεί ως τόπος παροχής της εκπαίδευσης. Αυτό μπορεί να είναι ένα εκπαιδευτικό κέντρο ή μπορεί να είναι η ύπαιθρος για την περίπτωση που γίνεται ένα υπαίθριο σενάριο ή μία υπαίθρια άσκηση ή κάποιο άλλο πεδίο, όπως μπορεί να είναι η επίσκεψη σε μία θερμοκοιτίδα ή η επίσκεψη σε κάποιον άλλον τόπο που γίνεται επίδειξη μιας μεθόδου διοικητικής ή παραγωγής ή αντιμετώπισης κάποιας ειδικής εκπαιδευτικής κατάστασης κ.λ.π. Όσον αφορά το χρόνο, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές μεθόδους: τη σύγχρονη και την ασύγχρονη (Anon., 2014). Η σύγχρονη είναι εκείνη η μεθοδολογία ή τεχνική εκπαίδευσης κατά την οποία ο εκπαιδευτής, ο εκπαιδευόμενος και οι λοιποί εκπαιδευόμενοι, εφόσον μιλάμε για ομαδική μάθηση και για τμήμα, βρίσκονται όλοι μαζί ταυτόχρονα σε επικοινωνία, είτε σε έναν κοινό τόπο, είτε ηλεκτρονικά. Αυτή λοιπόν είναι η σύγχρονη μάθηση. Η ασύγχρονη μάθηση είναι εκείνη κατά την οποία δεν είναι απαραίτητο ο εκπαιδευόμενος και ο εκπαιδευτής να βρίσκονται ταυτόχρονα στον ίδιο χρόνο σε επικοινωνία (Wong, 2004). Τέτοια παραδείγματα ασύγχρονης μάθησης είναι για παράδειγμα ένα βίντεο το οποίο ανεβαίνει σε κάποιον server και παραμένει εκεί μέχρι να το δει κάποιος εκπαιδευόμενος ή παραμένει σε κάποια πλατφόρμα μέχρι να το δει ο εκπαιδευόμενος. Όσον αφορά τους μαθησιακούς στόχους, εδώ υπάρχουν πάρα πολλές επιλογές και ουσιαστικά εδώ συντελείται η μεγαλύτερη διαφοροποίηση των προγραμμάτων σπουδών (Derouet, et al., 2015). Το ζήτημα των μαθησιακών στόχων δεν εξαντλείται στο σημείο αυτό, απλά αποτελεί ένα από τα κριτήρια εκείνα τα οποία μπορούν να διαφοροποιήσουν το σχήμα παροχής μιας επιμόρφωσης και αναλύεται σε επόμενη παράγραφο διεξοδικότερα. Όσον αφορά τα υλικά και τα μέσα, οι επιλογές οι οποίες υπάρχουν είναι κατά βάση δύο. Η παραδοσιακή μεθοδολογία με την διανομή έντυπου υλικού και η εναλλακτική μεθοδολογία όπου μπορεί το υλικό να μην είναι έντυπο, να είναι σε άυλη μορφή και να είναι κάποιο κείμενο σε μορφή PDF ή οποιοδήποτε άλλο ηλεκτρονικό κείμενο ή ακόμα και οπτικοακουστικό υλικό ή ακόμα και ένα μεικτό υλικό που

μπορεί να διανέμεται, ένα έντυπο κείμενο και κάποια συμπληρωματικά, τα οποία να είναι σε μία έντυπη μορφή ή σε ηλεκτρονική μορφή κ.λ.π. Όσον αφορά τις μεθόδους και τα σενάρια εκπαίδευσης, εδώ επίσης υπάρχουν διάφορες παραλλαγές, αλλά τα βασικά τα οποία έχουμε δει είναι ότι αφορούν περισσότερο το δασκαλοκεντρικό μοντέλο διδασκαλίας, δηλαδή υπάρχει ο πομπός και ο δέκτης, όπου ο πομπός είναι ο εκπαιδευτής και οι δέκτες είναι οι εκπαιδευόμενοι. Στο σημείο αυτό, η σημαντικότερη καινοτομία που έχουμε δει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι η εισαγωγή των video games, ή αλλιώς η χρήση των ηλεκτρονικών παιχνιδιών που ονομάζεται πλέον με την ορολογία gamification (Ahmed & Sutton, 2017). Όσον αφορά τους φορείς εκπαίδευσης, οι δύο βασικές επιλογές που έχουμε είναι ουσιαστικά τρεις: ο φορέας εκπαίδευσης θα έχει μία κυβερνητική προέλευση, ο φορέας εκπαίδευσης θα είναι ιδιωτικής προέλευσης ή μπορεί ο φορέας εκπαίδευσης να είναι και σε εκείνο το μεσοδιάστημα μεταξύ κράτους και ιδιωτών, να είναι δηλαδή μία Μη Κυβερνητική Οργάνωση (Kefis & Aspridis, 2014). Όλες αυτές οι επιλογές οι οποίες έχουμε ανά τον τόπο, τον χρόνο, τους μαθησιακούς στόχους, τα υλικά, τα μέσα, τις μεθόδους και τα σενάρια και τους φορείς εκπαίδευσης, συνδυαζόμενες κατάλληλα, μπορούν να μας δώσουν μία πολύ μεγάλη ποικιλία μοντέλων εκπαίδευσης. Ο εκάστοτε δημόσιος ή και ιδιωτικός φορέας μπορεί να αξιολογήσει κατάλληλα τα χαρακτηριστικά των μοντέλων αυτών, τις απαιτήσεις και τα ωφελήματα κάθε μοντέλου και να επιλέξει εκείνο το οποίο ταιριάζει καλύτερα στην επιδίωξη των μαθησιακών αποτελεσμάτων ή των μαθησιακών στόχων του (Dwivedi, et al., 2014).

2.3.2 Προτεινόμενες μέθοδοι υλοποίησης προγραμμάτων σπουδών και επιμορφώσεων

Στους πίνακες που ακολουθούν δίνονται ταξινομημένα σε κατηγορίες οι συχνότερες μέθοδοι και τεχνικές υλοποίησης (παραδοσιακές και νέες) των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Από την παραλλαγή και τον συνδυασμό αυτών των μεθόδων είναι εφικτό να παραχθούν ποικίλα πακέτα συνολικής υλοποίησης ενός προγράμματος. Από το σύνολο των συνδυασμών αυτών επιλέγονται τέσσερις μέθοδοι οι οποίες

παρουσιάζονται σε πίνακα. Οι τέσσερις αυτές μέθοδοι δόθηκαν για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους στην εμπειρική έρευνα, από τους ερωτώμενους.

Πίνακας 2: Παρουσίαση των τεσσάρων επιλεγμένων καινοτόμων μεθόδων επιμόρφωσης οι οποίες αξιολογήθηκαν μέσω της εμπειρικής έρευνας

ΑΑ	Τίτλος	Σύντομη Περιγραφή
1.	e Learning	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Στον χώρο επιλογής του εκπαιδευόμενου, του χορηγείται υλικό μελέτης και ακολουθεί ένα πρόγραμμα μελέτης. Υποβάλλεται σε δοκιμασίες εξάσκησης και πιστοποίησης.
2.	Blended Learning	Εξέλιξη του e- Learning μοντέλου, με την προσθήκη συναντήσεων με τους συν-εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτές. Οι συναντήσεις μπορεί να είναι δια ζώσης ή ηλεκτρονικές τάξεις.
3.	Simulation	Προσομοίωση περιστατικών, με χρήση σεναρίων εκπαιδευτικών ασκήσεων σε επιλεγμένους χώρους με την συμμετοχή και ειδικών εκπαιδευτών.
4.	Gamification	Παίγνια και παιχνίδια, δια ζώσης αλλά κυρίως ηλεκτρονικά στα οποία ο εκπαιδευόμενος μπορεί να παίζει μόνος ή μαζί με άλλους ή εναντίων άλλων, σε συγκεκριμένα σενάρια για την επίτευξη πολύ συγκεκριμένων μαθησιακών αποτελεσμάτων και την απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων (για παράδειγμα τα συνήθη παίγνια στρατηγικής, ανάπτυξης πολιτισμών, κλπ).

Πίνακας 3: Κατηγοριοποίηση των σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και μέσων επιμόρφωσης και επιλογές υλοποίησης

Κατηγοριοποίηση των νέων μεθόδων επιμόρφωσης	Επιλογές υλοποίησης
Τόπος	<ul style="list-style-type: none"> • Στον φυσικό τόπο εργασίας των εκπαιδευόμενων (on site), • Στον διακριτό τόπο εκπαίδευσης που αποτελεί ένα εκπαιδευτικό κέντρο, ή ένα αμφιθέατρο • Σε κάποιο επιλεγμένο χώρο στον οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί μια εκπαίδευση, π.χ. μια υπαίθρια άσκηση • Στο σπίτι ή σε ιδιωτικό χώρο επιλογής του εκπαιδευόμενου
Χρόνος	<ul style="list-style-type: none"> • Σύγχρονη: Σε πραγματικό χρόνο συνύπαρξη εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτή • Ασύγχρονη: Εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι δεν είναι κατά ανάγκη ταυτόχρονα στον χώρο • Αρχική εκπαίδευση, συνεχιζόμενη εκπαίδευση, επιμόρφωση, δια βίου εκπαίδευση, κλπ
Μαθησιακοί στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Πληροφορίες, • Γνώσεις, • Ικανότητες, • Δεξιότητες, • Συμπεριφορές, • Αξιακά πρότυπα
Υλικά και μέσα	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτυπωμένα υλικά όπως βιβλία, μπροσούρες, φυλλάδια, σημειώσεις • Ηλεκτρονικά βιβλία, σημειώσεις, διαφάνειες, • Πολυμεσικό υλικό • Δοκιμασίες (τεστ)
Μέθοδοι και Σενάρια εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none"> • Δια ζώσης • Εξ αποστάσεως • Ηλεκτρονικό/Διαδίκτυακό (Web Based: e-) • Μέσω κινητού mobile • Μέσω πλατφόρμας υλοποίησης ηλεκτρονικής τάξης • Μικτό (web based και δια ζώσης) • Ασκήσεις πεδίου/ προσομοιώσεις • Παίγνια/ Παιχνιδοποίηση (gamification) • Τάξη • Συνέδριο • Σεμινάριο • Πολλαπλοί ταυτόχρονα εισηγητές στο τμήμα • Δασκαλοκεντρικό • Ομάδες εργασίας στην τάξη
Φορείς εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none"> • Δημόσια Πανεπιστήμια ή εκπαιδευτικά ιδρύματα • Ιδιωτικά εκπαιδευτήρια • Δημόσιες σχολές Δημόσιας Διοίκησης, κέντρα επιμόρφωσης κλπ • Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί • Συμπράξεις Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα

2.4 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

2.4.1 Τα περιγράμματα θέσης εργασίας

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας (ΠΘΕ) είναι πλέον μια νέα πραγματικότητα για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το καινοτόμο στοιχείο σε αυτή την περίπτωση είναι η χρήση των ΠΘΕ για τον εντοπισμό και σχεδιασμό επιμορφώσεων (Bakker & Tims, 2013).

Η ύπαρξη ΠΘΕ τα οποία καταρτίστηκαν με λεπτομέρεια και περιγράφουν με ακρίβεια τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, τις υποχρεώσεις, τις ιδιαιτερότητες και τις εργασίες μιας θέσης μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για την μελλοντική στελέχωση ενός οργανισμού. Μια από τις σημαντικότερες και προφανής χρήσεις των ΠΘΕ είναι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών σε ατομική ή μαζικότερη κλίμακα. Στο ΠΘΕ αναγράφονται με μεγάλη λεπτομέρεια τα καθήκοντα και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ενώ περιγράφονται τα απαιτούμενα και επιθυμητά προσόντα (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) της θέσης. Μέσω της διαδικασίας «ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών» (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2011) είναι εφικτό να διαπιστωθούν με ακρίβεια οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού. Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών (η κενών: «educational gap analysis») συνίσταται στον υπολογισμό της διαφοράς (σε ένα κοινό μετρητικό σύστημα) ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και την επιδιωκόμενη κατάσταση (Walter R. Borg, 2006). Η χρήση της τεχνικής αυτής σε μεγάλη κλίμακα στον δημόσιο τομέα, μπορεί να αποδώσει και να επιτρέψει την ανίχνευση και τον εντοπισμό μεγάλης κλίμακας μαθησιακών κενών και τον σχεδιασμό εξειδικευμένων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων σε εκτεταμένη κλίμακα με τις αντίστοιχες οικονομίες κλίμακας. Τα ανωτέρω μπορούν να συντελεστούν και σε μικρότερη κλίμακα, σε επίπεδο οργανικής μονάδος κλπ.


2.4.2 Η πιστοποίηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και των προγραμμάτων επιμόρφωσης

Με την ταχεία διεθνοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την επέκταση της διασυνοριακής κινητικότητας των φοιτητών, των προγραμμάτων και των θεσμικών φορέων, η διασφάλιση της ποιότητας γίνεται ολοένα και περισσότερο το επίκεντρο των εθνικών κυβερνήσεων και των σχολείων.

Αυτές οι εξελίξεις επήλθαν με την διαρκώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση των στενών δεσμών που υπάρχουν μεταξύ της διασφάλισης ποιότητας και της αναγνώρισης των επαγγελματικών προσόντων και τη διεθνή επισήμανση της ποιότητας, μέσω αξιολόγησης και διαδικασιών διαπίστευσης. Η διαπίστευση, ανεξάρτητα από το αν έχει γίνει από εθνική ρυθμιστική αρχή ή από διεθνή οργανισμό, θεωρείται σημαντικό συστατικό για τη βελτίωση των προγραμμάτων και της ποιότητας της διδασκαλίας. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε σύγκλιση και σε μια κοινή διεπιστημονική αντίληψη της δημόσιας διοίκησης, σε προσαρμογές στη δομή των προγραμμάτων μεταξύ των σχολείων και εντός των σχολείων, στην κριτική επισκόπηση του περιεχομένου των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και των εγκαταστάσεων, αλλαγές που μπορούν τελικά να βελτιώσουν την ολική ποιότητα του προγράμματος (Κέφης, 2014).

Όσον αφορά την πιστοποίηση της επιμόρφωσης, μπορούμε να διακρίνουμε δύο βασικές κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση, η οποία αφορά και την πλειοψηφία των περιπτώσεων οι οποίες συναντώνται βιβλιογραφικά, αφορά την πιστοποίηση του εκπαιδευόμενου ή του επιμορφωμένου, του ατόμου δηλαδή που παρακολούθησε το πρόγραμμα σπουδών, το επιμορφωτικό σεμινάριο ή την οποιαδήποτε εκπαιδευτική διαδικασία. Η πιστοποίηση του εκπαιδευόμενου είναι μία διαδικασία κρίσης η οποία γίνεται με βάση τις προβλεπόμενες διαδικασίες του προγράμματος εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης. Με την επιτυχή ολοκλήρωση βεβαιούται ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες ή και γενικότερα τα μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία απέκτησε το άτομο το οποίο παρακολούθησε την επιμόρφωση, είναι αυτά τα οποία προβλεπόντουσαν από τους μαθησιακούς στόχους και από το πρόγραμμα σπουδών της επιμόρφωσης. Η δεύτερη διάσταση για την οποία μπορεί να γίνει συζήτηση μιλώντας για πιστοποίηση, είναι η

πιστοποίηση του ίδιου του προγράμματος σπουδών εκπαίδευσης ή του προγράμματος σπουδών της επιμόρφωσης. Η πιστοποίηση αυτή αφορά κατά βάση το εάν βρίσκεται σε αντιστοίχιση το πρόγραμμα σπουδών ή η προβλεπόμενη εκπαιδευτική διαδικασία, εάν δεν μιλάμε μόνο για σπουδές αλλά μιλάμε και για πιο ενεργητικές μεθόδους μάθησης, με τα μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία εν τέλει αποκτούνται. Δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία όσον αφορά το αντικείμενο αυτό. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση το μόνο το οποίο προέκυψε, ειδικά εάν μιλάμε σε επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης, είναι τα αποτελέσματα εκείνα τα οποία αφορούν κάποιες δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάποιες προσπάθειες, προκειμένου να υπάρξουν μεθοδολογίες και αντικειμενικά κριτήρια για πιστοποίηση των προγραμμάτων σπουδών, σε ανώτατο όμως επίπεδο. Η σημαντικότερη από αυτές τις δράσεις είναι το πρόγραμμα Tuning (Tuning Educational Structures in Europe, 2007). Το πρόγραμμα Tuning είναι μία προσπάθεια η οποία έχει βρει τελικά ευρύτατη εφαρμογή σ' όλο τον κόσμο και δίνει ένα μεθοδολογικό πακέτο στο οποίο μπορούν να βασιστούν οι αξιολογήσεις, οι οποίες οδηγούν στις πιστοποιήσεις, στην περίπτωση της επιτυχούς έκβασης των προγραμμάτων σπουδών.



Learning outcomes and competences in study programmes

Example

Course unit/ learning outcome	Competence									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Unit 1		X			X					
Unit 2	X			X			X			
Unit 3		X				X			X	
Unit 4	X		X							X

X = This competence is developed and assessed and is mentioned in the learning outcome of this unit

Εικόνα 4: Η τυπική μορφή της κλειδας αντιστοίχισης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και ικανοτήτων τις οποίες ενδυναμώνει. (Πηγή: Tuning, 2007)

Με αυτό τον τρόπο προβλέπονται και οι πιστοποιήσεις των προγραμμάτων

σπουδών, οι οποίες γίνονται στην Ελλάδα αυτό το διάστημα, για την ακρίβεια αναμένεται να ξεκινήσουν, και μέρος των οποίων αφορά και τα προγράμματα σπουδών που αφορούν την δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στην περίπτωση των προγραμμάτων σπουδών δημόσιας διοίκησης των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων από τις αντίστοιχες κρατικές παραγωγικές σχολές που συναντάμε στην Ελλάδα, όπως είναι το ΙΝΕΠ, η ΕΣΔΔΑ και οι υπόλοιπες δράσεις του ΕΚΔΔΑ. Αναφερόμενοι στο πρόγραμμα Tuning, σημειώνεται μόνο, ότι σαν διαδικασία έχει δύο βασικά στάδια. Το πρώτο βασικό στάδιο είναι να εντοπιστούν τα επιδιωκόμενα από το πρόγραμμα σπουδών μαθησιακά αποτελέσματα (learning outcomes) (Bloom, et al., 1971). Τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι όλα εκείνα τα εφόδια, οι δεξιότητες, οι γνώσεις κ.λ.π., τα οποία θα πρέπει να έχει αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος με την επιτυχή παρακολούθηση του προγράμματος σπουδών. Το δεύτερο στάδιο αφορά την αξιολόγηση, την κρίση δηλαδή του κατά πόσο το πρόγραμμα σπουδών, με τα συγκεκριμένα modules τα οποία περιλαμβάνει, οδηγεί στην απόκτηση, στην κατάκτηση των διακηρυσσόμενων από το πρόγραμμα σπουδών, μαθησιακών αποτελεσμάτων. Κατ' αυτό τον τρόπο θεωρείται ότι ένα πρόγραμμα σπουδών δημόσιας διοίκησης, το οποίο εκπαιδεύει στελέχη στην δημόσια διοίκηση, θα πρέπει να ικανοποιεί δύο προϋποθέσεις. Πρώτη προϋπόθεση είναι να επιδιώκει την απόκτηση των κατάλληλων, των «σωστών» μαθησιακών αποτελεσμάτων και δεύτερη προϋπόθεση, το πρόγραμμα σπουδών να είναι έτσι δομημένο ώστε πράγματι αυτά τα μαθησιακά αποτελέσματα που κατακτώνται να είναι τα επιθυμητά.

2.4.3 Η ομαδική μάθηση (Team Learning)

Η ομαδική μάθηση, ή συνεργατική μάθηση είναι ένα πεδίο το οποίο στον χώρο της εκπαίδευσης δεν είναι καθόλου νέο. Ωστόσο, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων επαναπροσδιορίζεται η δυνατότητα εφαρμογής των αρχών της συνεργατικής μάθησης υπό το πρίσμα του ενδεχομένου της μεταφοράς του κέντρου βάρους της εκπαίδευσης από το εκπαιδευτικό κέντρο, μέσα στον χώρο εργασίας. Αυτή είναι μια καινοτόμα προσέγγιση η οποία αναφέρθηκε ήδη ως

προτεινόμενη στην περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η ομαδική μάθηση θεωρείται συνήθως ως μία συνεχής διαδικασία δράσης και προβληματισμού, μέσω των οποίων οι ομάδες αποκτούν, συνδυάζουν και εφαρμόζουν τη γνώση (Argote et al., 2001). Αυτή η διαδικασία είναι στενά συνδεδεμένη με τέτοιες δραστηριότητες όπως η ερώτηση, η αναζήτηση, η ανατροφοδότηση, ο αυτοσχεδιασμός, η συζήτηση σφαλμάτων, η πρόκληση υποκείμενων υποθέσεων και οι αντανακλάσεις σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή απροσδόκητα αποτελέσματα (Edmondson, 1999). Ο Wong (2004) έκανε την διάκριση μεταξύ μαθησιακών δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αλληλεπιδράσεις εντός της ομάδας, τις οποίες ανέφερε ως τοπική μάθηση και δραστηριοτήτων που απευθύνονται εκτός της ομάδας (δηλαδή μακρινή μάθηση) και βρήκε ότι συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομία, αντίστοιχα. Ομαδική μάθηση, ωστόσο, επίσης αναφέρεται στη γνώση που κωδικοποιείται και ενσωματώνεται μέσα στην ομάδα. Η κωδικοποίηση συνεπάγεται την καταγραφή της ομαδικής εργασίας και των διαδικασιών και, ως εκ τούτου, τη μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε ρητή γνώση, ώστε να είναι λειτουργική και τα αποτελέσματα να μπορούν να αναπτυχθούν. Ομοίως, η Wilson και συνεργάτες (2007), υποστήριξαν ότι οι διαδικασίες αποθήκευσης και ανάκτησης γνώσεων είναι οι κεντρικές διαστάσεις της ομαδικής μάθησης. Η αποθήκευση και η ανάκτηση επιτρέπουν στη μάθηση να παραμένει με την πάροδο του χρόνου, διατηρώντας τη γνώση και τα μαθηματικά αντικείμενα σε αποθήκες μνήμης και διευκολύνοντας τα μέλη της ομάδας να τα βρουν και να έχουν πρόσβαση σε αυτά για μελλοντική χρήση. Ως αφετηρία, είναι σαφές ότι η μάθηση της ομάδας δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τις γνωστικές ενέργειες των μεμονωμένων μελών.

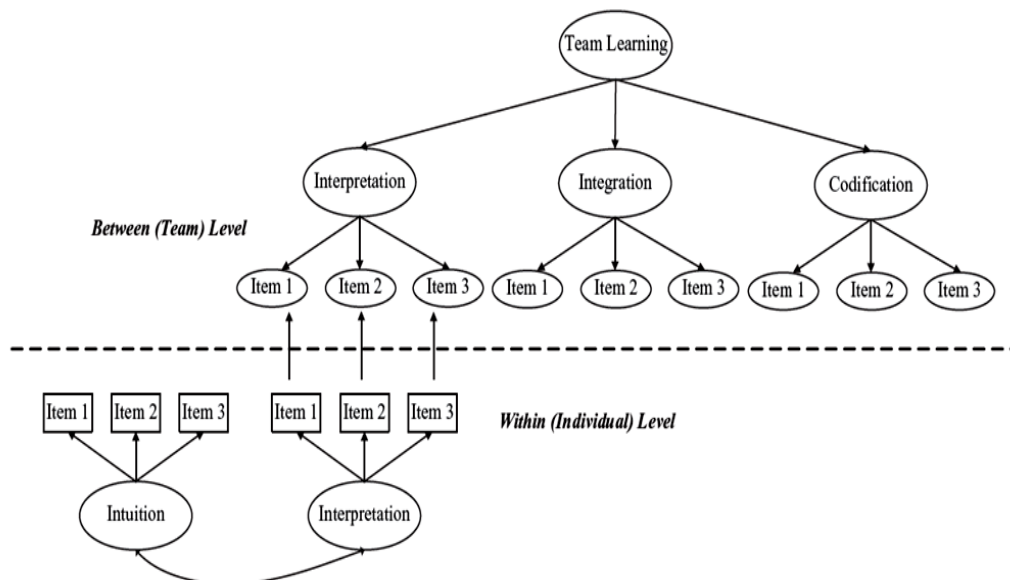
Είναι επίσης αλήθεια ότι η συλλογή μεμονωμένων μαθητών δεν θα οδηγήσει κατ' ανάγκην, ούτε αυτόματα σε μια ομάδα όπου η μάθηση συμβαίνει. Αυτό που μπορούμε να προταθεί με ασφάλεια είναι ότι αυτή η ομάδα οι μοναδικές ιδέες, οι ιδέες και οι συμπεριφορές των μελών αποτελούν το θεμέλιο από το οποίο η μάθηση εμφανίζεται ως φαινόμενο σε επίπεδο ομάδας (Kozlowski & Ilgen, 2006). Ως εκ τούτου, ένα κεντρικό θέμα για την αντιμετώπιση είναι το πώς η μάθηση της ομάδας αναδύεται από τη μάθηση του ατόμου, δηλαδή πώς

αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται τα άτομα για να αναπτύξουν μία συλλογική αντίληψη μάθησης, ποιές είναι οι κοινωνικογνωστικές διαδικασίες που αποτελούν τη βάση αυτών των αλληλεπιδράσεων και πώς η μάθηση γίνεται ιδιοκτησία μιας ομάδας που ξεπερνά τα μεμονωμένα μέλη. Η ομαδική εκμάθηση κατανοείται ως ένα πολυεπίπεδο, αναδυόμενο φαινόμενο, που διασχίζει το άτομο και την ομάδα και αποτελεί συλλογική ιδιοκτησία της ομάδας. Ένα κατασκευάσμα αναδύεται "όταν προέρχεται από την έννοια της γνώσης, επηρεάζει συμπεριφορές ή άλλα χαρακτηριστικά των ατόμων, ενισχύεται από τις αλληλεπιδράσεις τους και εκδηλώνεται ως συλλογικό φαινόμενο υψηλότερου επιπέδου"(Kozlowski & Klein, 2000). Ως εκ τούτου, για να κατανοηθεί η ομαδική μάθηση ως ένα αναδυόμενο φαινόμενο, πρέπει να ερευνηθούν προσεκτικά οι ατομικές συνεισφορές (π.χ. γνώση, ιδέες) ως το σύστημα διασταυρούμενων αλληλεπιδράσεων (π.χ. ανταλλαγή γνώσεων, συλλογική επιρροή στις ενέργειες και τις συμπεριφορές των άλλων) που επιτρέπει στη ομαδική μάθηση να αναδύεται.

2.4.3.1 Το εννοιολογικό μοντέλο ομαδικής μάθησης.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας αυτής για να διερευνηθεί αν υπάρχουν οι συνθήκες για ομαδοσυνεργατική μάθηση και εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης ενηλίκων στον χώρο εργασίας (On site), θα χρησιμοποιηθεί, με προσαρμογές για τις ανάγκες της εργασίας, ένα ποσοτικό μοντέλο αποτίμησης της λειτουργίας μάθησης σε ομαδικά περιβάλλοντα, το μοντέλο των kostopoulos et al(2013). Οι Κωστόπουλος και συνεργάτες, το 2013, σε μία μελέτη τους με τίτλο «Δομή και λειτουργικότητα της συνεργατικής μάθησης», υιοθέτησαν ένα εννοιολογικό πολυεπίπεδο μοντέλο συνεργατικής μάθησης, το οποίο και δοκίμασαν σε μία εμπειρική μελέτη σε δείγμα ερωτώμενων με στατιστική ανάλυση και πολυμεταβλητές μεθόδους δομικών εξισώσεων. Το μοντέλο τους αυτό χαρακτηρίζεται πολυεπίπεδο γιατί διακρίνεται από 3 επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο είναι το εντός των ατόμων επίπεδο, στο οποίο εμφανίζονται δύο έννοιες: η διαίσθηση και η ερμηνεία. Στο δεύτερο επίπεδο, είναι το εντός της ομάδας επίπεδο, στο οποίο εμφανίζονται τρεις έννοιες: η ερμηνεία, η οποία κληρονομείται ως ιδιότητα από τα άτομα και μεταβιβάζεται στην ομάδα, η ολοκλήρωση και η κωδικοποίηση. Όταν αναφέρεται η διαίσθηση, η ερμηνεία, η ολοκλήρωση, η

κωδικοποίηση, εννοούνται πάντα διαδικασίες, λειτουργίες οι οποίες γίνονται επί της γνώσης της πληροφορίας η οποία έρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας, εφόσον μιλάμε για ομαδική μάθηση, και αφορούν το πώς αυτή επεξεργάζεται, αφομοιώνεται, διακινείται ή οργανώνεται εντός του περιβάλλοντός της ομάδας. Μέχρι τώρα περιγράφηκαν τα δύο επίπεδα. Το επίπεδο το οποίο αφορά το μεταξύ των ομάδων, μεταξύ των ατόμων της ομάδας και το επίπεδο που αφορά το ατομικό. Το συλλογικό επίπεδο που είναι το συνεργατικό και δεν είναι το *between team level*, αθροιστικά δημιουργεί το *team learning*, δηλαδή τη συλλογική μάθηση. Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται το εννοιολογικό μοντέλο το οποίο χρησιμοποίησαν οι Κωστόπουλος et al (2013).



Εικόνα 5: Το εννοιολογικό μοντέλο το οποίο χρησιμοποίησαν οι Kostopoulos et al (2013)

Περιγράφοντας τις έννοιες, δηλαδή τις υποκλίμακες οι οποίες χρησιμοποιούνται και εμφανίζονται στο μοντέλο, είναι η έννοια της διαίσθησης, όπου η διαίσθηση ορίζεται ως η προγνωστική αναγνώριση του σχεδίου ή και των δυνατοτήτων που είναι εγγενείς σε μία προσωπική ροή εμπειρίας. Η ερμηνεία *interpretation* ορίζεται ως η εξήγηση μέσω λέξεων ή και ενεργειών μιας διορατικότητας ή μιας ιδέας στον εαυτό ενός ατόμου ή και σε άλλους. Με απλούστερα λόγια θα λέγαμε ότι το *interpretation* αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένα κοινά αντιληπτό εννοιολογικό πλαίσιο γίνεται εντός της ομάδας αφομοίωση της πληροφορίας, η οποία έρχεται από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η

κωδικοποίηση είναι εκείνη η λειτουργία η οποία επιτρέπει σε μία ομάδα να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις ιδέες στην πράξη και να αντικατοπτρίζει και να αξιολογεί αυτό που έχει μάθει. Συνολικά λοιπόν η διαίσθηση, η επεξήγηση, η ολοκλήρωση και η κωδικοποίηση είναι τα συστατικά τα οποία σε δύο στάδια συνθέτουν την ομαδική μάθηση. Επιπλέον οι Κωστόπουλος και συνεργάτες στο άρθρο τους αυτό έχουν χρησιμοποιήσει μία ακόμα κλίμακα και δείχνουν ότι συνολικά αυτή η κλίμακα επηρεάζεται από την ομαδική μάθηση και είναι ουσιαστικά η οργανωσιακή απόδοση, δηλαδή η απόδοση της υπηρεσίας της ομάδας, της ομάδας η οποία μαθαίνει για να λειτουργεί, μαθαίνει και λειτουργεί. Η κλίμακα που χρησιμοποίησαν για την οργανωσιακή απόδοση περιείχε 5 items, δηλαδή 5 ερωτήσεις. Ωστόσο στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι τρεις από αυτές και ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες που μετρούν την απόδοση σε σχέση με την επίτευξη των στόχων στον κατάλληλο χρόνο και μέσα στον προβλεπόμενο προϋπολογισμό. Επίσης, συνολικά όλες οι ερωτήσεις των κλιμάκων, δεν χρησιμοποιήθηκαν στην αρχική τους μορφή, αλλά τροποποιήθηκαν ώστε να έχουν εφαρμογή και νόημα για την περίπτωση των δημοσίων οργανισμών κυρίως, χωρίς να χάνουν το νόημά τους για τον ιδιωτικό τομέα.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία πηγάζουν από τον ερευνητικό στόχο της εργασίας μπορούν να διατυπωθούν ως εξής, σε γενικευμένη μορφή (Cohen, et al., 2008) και να εξειδικευτούν περαιτέρω όπως στην επόμενη παράγραφο.

Γενικευμένα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια βασικά χαρακτηριστικά έχει η λαμβανόμενη επιμόρφωση των στελεχών;
2. Ποιες είναι οι στάσεις και αντιλήψεις των στελεχών για την επιμόρφωσή τους;
3. Ποια είναι η άποψη των στελεχών για νέες μεθόδους επιμόρφωσης;
4. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις, ως προς τα ανωτέρω, μεταξύ ιδιωτικού/δημόσιου τομέα, ή σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά;

Εξειδικευμένα Ερευνητικά Ερωτήματα:

1. Πόσο συχνά ένα στέλεχος διαπιστώνει την ανάγκη επιμόρφωσης;
2. Πόσο συχνά λαμβάνουν κάποια επιμόρφωση;
3. Ζητάνε τα στελέχη την επιμόρφωση από την υπηρεσία τους;
4. Σε ποια αντικείμενα αφορούν συνήθως οι ανάγκες επιμόρφωσης;
5. Πως ανταποκρίνεται η υπηρεσία στις ανάγκες και τα αιτήματα επιμόρφωσης;
6. Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια στην επιμόρφωσή τους;
7. Πόσο σημαντική θεωρούν την διαρκή επιμόρφωση τα στελέχη;
8. Ακολουθεί η υπηρεσία μια περιοδική, τακτική ή έκτακτη πολιτική διαρκούς επιμόρφωσης του προσωπικού;
9. Αναζητούν με δική τους πρωτοβουλία επιμόρφωση εκτός υπηρεσίας από ιδιωτικά ή δημόσια κανάλια με ή χωρίς κόστος;
10. Από ποια κανάλια λαμβάνουν τέτοια επιμόρφωση;

11. Λαμβάνει χώρα συνεργατική επιμόρφωση εντός του χώρου εργασίας;
12. Πως αξιολογούν τις προτεινόμενες νέες μεθόδους τα στελέχη; (Εδώ προτείνονται κάποιες νέες μορφές επιμόρφωσης).
13. Υπάρχει διαφοροποιητική στατιστικώς σημαντική επίδραση των ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στα ανωτέρω ερωτήματα;
14. Υπάρχει διαφοροποιητική στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στα ανωτέρω ερωτήματα;

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η ερευνητική προσέγγιση είναι η ποσοτική έρευνα. Ειδικότερα, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων θα σχεδιαστεί ερωτηματολόγιο, το οποίο θα διανεμηθεί σε κατάλληλο δείγμα. Τα δεδομένα που θα συλλεχτούν θα αναλυθούν με χρήση των μεθόδων ποσοτικής ανάλυσης και ειδικότερα της στατιστικής, περιγραφικής και επαγωγικής (Creswell, 2011).

3.3 ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε ώστε να αποτελεί το εργαλείο με το οποίο θα γίνει συλλογή των δεδομένων από την επεξεργασία των οποίων θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε, δόθηκε αρχικά για ανάγνωση και κριτικό σχολιασμό, σε πέντε άτομα τα οποία ήταν σπουδαστές της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης στο τελευταίο στάδιο της φοίτησής τους, θεωρούμενα έτσι κατά κάποιο τρόπο ως εμπειρογνώμονες. Επίσης το ερωτηματολόγιο αναγνώστηκε κριτικά, από επίσης τρία στελέχη του δημόσιου τομέα και δύο στελέχη των επιχειρήσεων με θέση ευθύνης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε τμήματα. Το πρώτο τμήμα είναι το τμήμα στο οποίο γίνεται η δήλωση των σκοπών χρήσης του ερωτηματολογίου και της πολιτικής διαχείρισης των δεδομένων. Στο δεύτερο τμήμα συλλέγονται κάποια βασικά ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων που αφορούν είτε το άτομό τους είτε την θέση εργασίας τους, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, οι δεξιότητες

πληροφορικής, η συνολική εργασιακή προϋπηρεσία κτλ. Στο τέλος του δεύτερου τμήματος του ερωτηματολογίου υπάρχει ερώτηση αν τώρα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, στο δημόσιο τομέα είναι αυτοαπασχολούμενοι. Ανάλογα με την απάντηση που δίνει ο ερωτώμενος σε αυτή την ερώτηση, κατευθύνεται σε διαφορετικό τμήμα του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να γίνουν διαφορετικές ερωτήσεις οι οποίες είναι κατάλληλα διατυπωμένες για τον ιδιωτικό τομέα ή το δημόσιο τομέα ή τους αυτοαπασχολούμενους. Στο τμήμα αυτό γίνονται ερωτήσεις που αφορούν το αν έχουν θέση ευθύνης, ποιο είναι το μέγεθος της εταιρίας, ποιος είναι ο κλάδος της εταιρίας και ποια είναι η εργασία τους. Ανάλογα, γι' αυτούς που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, οι ερωτήσεις είναι αν είναι απόφοιτοι ή όχι της ΕΣΔΔΑ ή αν είναι σπουδαστές, πόσος καιρός πέρασε από τότε που λάβανε την τελευταία επιμόρφωση από την υπηρεσία τους, αν έχουν θέση ευθύνης και τι είδους θέση είναι αυτή και ποιο είναι το είδος του οργανισμού στο οποίο εργάζονται και η εργασία την οποία κάνουν. Στην 4η από τις 5 ενότητες του ερωτηματολογίου γίνεται μία αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης όσον αφορά τόσο τις ανάγκες επιμόρφωσης τους όσο και τις αντιλήψεις τους για τη επιμόρφωση. Γίνονται ερωτήσεις όπως πόσο συχνά διαπιστώνεται ότι υπάρχει ανάγκη επιμόρφωσης και πώς διαχειρίζονται αυτή την ανάγκη, αν τη διατυπώνουν στην υπηρεσία τους, αν αυτενεργούν για να καλύψουμε μόνοι της αυτή την ανάγκη, μέσα από ποια μέσα, δηλαδή μέσα από ποια κανάλια πληροφόρησης αντλούν τις πληροφορίες που επιθυμούν για να αυτό-επιμορφωθούν οι εργαζόμενοι του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα κτλ. Στην 5η ενότητα γίνεται παράθεση των ερωτήσεων οι οποίες αφορούν συνολικά στις κλίμακες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν. Οι κλίμακες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν είναι οι 5 κλίμακες που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος των άρθρων των Kostopoulos et al (2013)., δηλαδή η ολοκλήρωση η αφομοίωση, η συνεργατική μάθηση κλπ και επιπλέον χρησιμοποιείται και η κλίμακα της οργανωτικής μνήμης όπως αυτή αναφέρθηκε νωρίτερα. Τέλος από ένα σύνολο 10 ερωτήσεων αυτοσχέδιες τις οποίες χρησιμοποιήσαμε και εντάξαμε σε αυτό το ερωτηματολόγιο και με βάση πάντα την παραγοντική ανάλυση η οποία έγινε και εξηγείται τα παρακάτω, προκύπτουν ακόμα δύο κλίμακες..

3.4 ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΑΙ ΓΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά και ανά χείρας. Δημιουργήθηκε ηλεκτρονική ιστοσελίδα που περιείχε τις ερωτήσεις αυτές με χρήση του εργαλείου Google forms. Ο σύνδεσμος που οδηγούσε στο εργαλείο αυτό αποστάλθηκε μέσω διαφόρων ηλεκτρονικών μέσων κυρίως όμως με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και με εφαρμογές που αποστέλλουν ηλεκτρονικά μηνύματα όπως είναι το Messenger και το Viber συνολικά σε πάνω από 1.000 άτομα. Επίσης, το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε αρκετές ομάδες του facebook οι οποίες αθροιστικά αριθμούσαν πάνω από 20.000 μέλη.

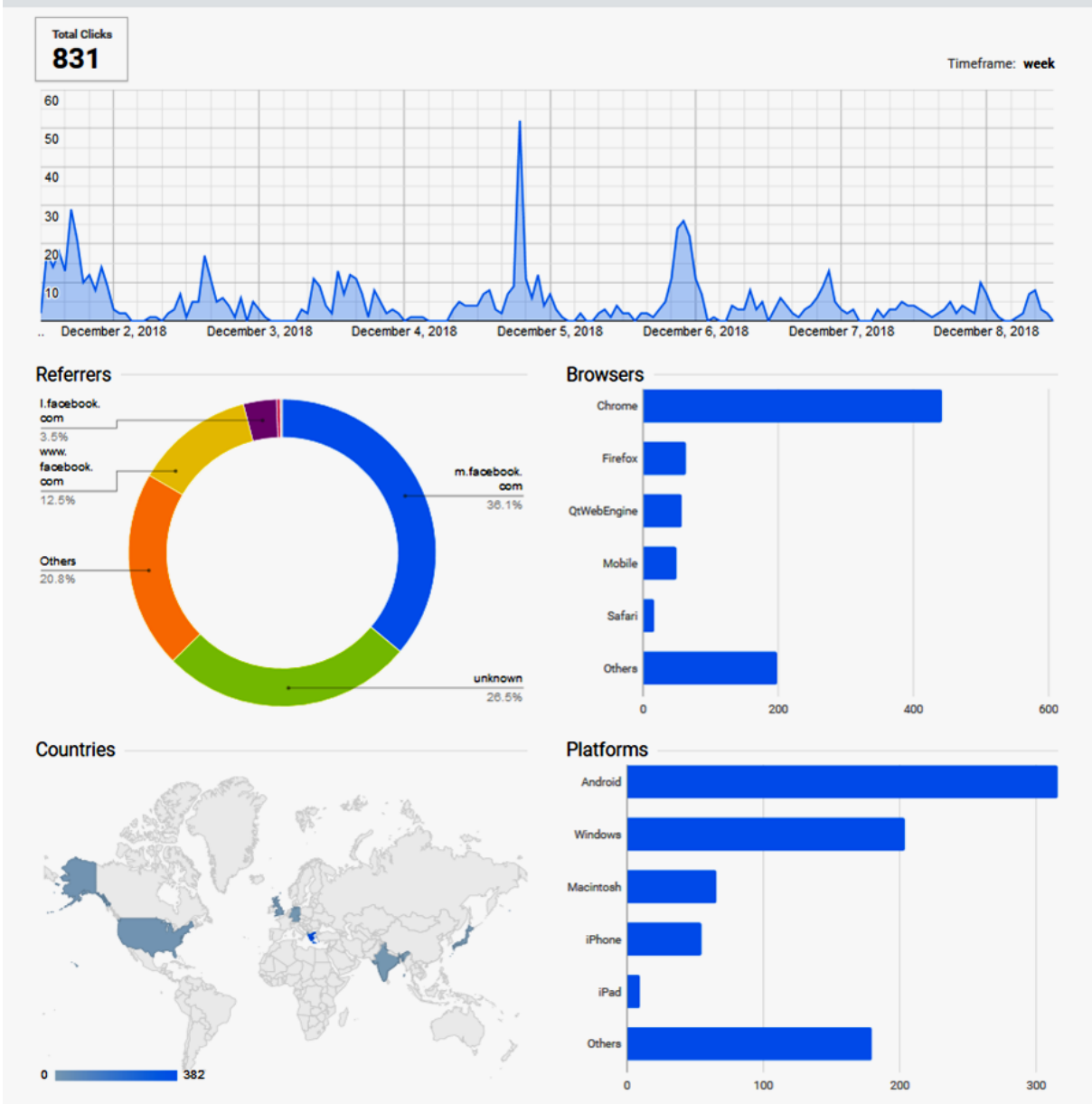
Με τον τρόπο αυτό, η μέθοδος δειγματοληψίας είναι η ευκαιριακή δειγματοληψία με στοιχεία δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Συνολικά συλλέχτηκαν 450 απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://goo.gl/rWbcGu>

← Analytics data for goo.gl/rWbcGu

Created 7 days ago

Original URL: docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe819Px6_Z-My51a0Dhu0NW700XYORYWZB3zrGyU0U0HBQNA/viewform



Εικόνα 6: Εικόνα από την εφαρμογή Google Analytics, η οποία μας πληροφορεί για στοιχεία επισκεψιμότητας για τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου

3.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων της εργασίας έγινε με το πακέτο IBM-SPSS v.20.

Αφού συλλέχτηκαν οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων από την φόρμα

google, κωδικοποιήθηκαν, αριθμήθηκαν ώστε να είναι διακριτά εύκολη η προσπέλασή τους σε κάθε περίπτωση. Υλοποιήθηκε η σχεσιακή βάση δεδομένων στο λογισμικό SPSS που απεικόνιζε το ερωτηματολόγιο (Γναρδέλλης, 2009).

Τα ερωτηματολόγια εισήχθησαν κωδικοποιημένα στη βάση αυτή (Data import). Στη συνέχεια κατασκευάστηκαν οι κλίμακες μέτρησης οι οποίες εξάγονται συναρτήσει των ερωτήσεων από τις οποίες αποτελούνται (υπολογίζοντας τον μέσο όρο των αντίστοιχων τιμών των ερωτήσεων που την εκφράζουν, και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν ερωτήσεις που χρειάζονται αναστροφή στην κωδικοποίηση) του ερωτηματολογίου .

Για τις κλίμακες που υλοποιήθηκαν υπολογίστηκε ο δείκτης α -Cronbach ως δείκτης αξιοπιστίας των κλιμάκων αυτών (Cronbach, L. J., 1951). Στη συνέχεια υπολογίστηκαν τα κατάλληλα περιγραφικά στατιστικά για τις κλίμακες αλλά και για τις υπόλοιπες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Τα στατιστικά που υπολογίζονται είναι τα εξής: Για τις Κατηγορικές μεταβλητές: πίνακες συχνοτήτων και ραβδογράμματα. Για τις Ποσοτικές μεταβλητές: μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεσος, ελάχιστο, μέγιστο και ιστόγραμμα. Επιπλέον ανάλογα με την φύση των μεταβλητών οι οποίες εμπλέκονται σε κάθε ερευνητικό ερώτημα, υλοποιήθηκαν οι κατάλληλοι στατιστικοί έλεγχοι (t-test, anova, Pearson's r) και ανάλογα με την περίπτωση, εξήχθησαν ορισμένα ομαδοποιημένα γραφήματα για οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων των στατιστικών ελέγχων (Field, 2009).

Εφαρμόστηκε η Παραγοντική Ανάλυση (factor analysis) για την μείωση της διαστασιμότητας των δεδομένων στο τμήμα του ερωτηματολογίου το οποίο μετράει τις στάσεις των εργαζομένων σε σχέση με την αξία που δίνουν οι ίδιοι ή οι οργανισμοί τους στην επιμόρφωση (Basilevsky, 2004). Τέλος, εφαρμόστηκε η ανάλυση συστάδων (cluster analysis) για την τμηματοποίηση του δείγματος στην βάση των στάσεων, των αντιλήψεων και των ατομικών χαρακτηριστικών (Bartholomew, et al., 2004).

3.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (FACTOR ANALYSIS)

Εφαρμόστηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) των

προσδιορισμό της δομής της κλίμακας αξιών. Η ανάλυση έγινε με χρήση του λογισμικού SPSS v.20. Η παραμετροποίηση της μεθόδου έχει ως εξής (Basilevsky, 2004):

Ως μέθοδος εξαγωγής του πλήθους των παραγόντων (Components or Factors) επιλέχτηκε η ανάλυση κυρίων συνιστωσών (Principal Component Analysis) με κριτήριο διατήρησης παράγοντα το κριτήριο της ύπαρξης ιδιοτιμής μεγαλύτερης από την μονάδα με ελεύθερο πλήθος παραγόντων. Για την στροφή του συστήματος συντεταγμένων επιλέχθηκε η μέθοδος Varimax , αν και τα συμπεράσματα δεν διαφοροποιούνται με αυτά της μεθόδου equamax αλλά έχουν κάποια διαφοροποίηση με τα αποτελέσματα της μεθόδου oblimin. Στον πίνακα φορτίσεων επιλέχθηκε να εμφανίζονται μόνο φορτίσεις που είναι μεγαλύτερες του 0,4.

Από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχουν δύο παράγοντες (components) με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδος.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα της μεθόδου Principal Component Analysis για την κλίμακα Αξιών.

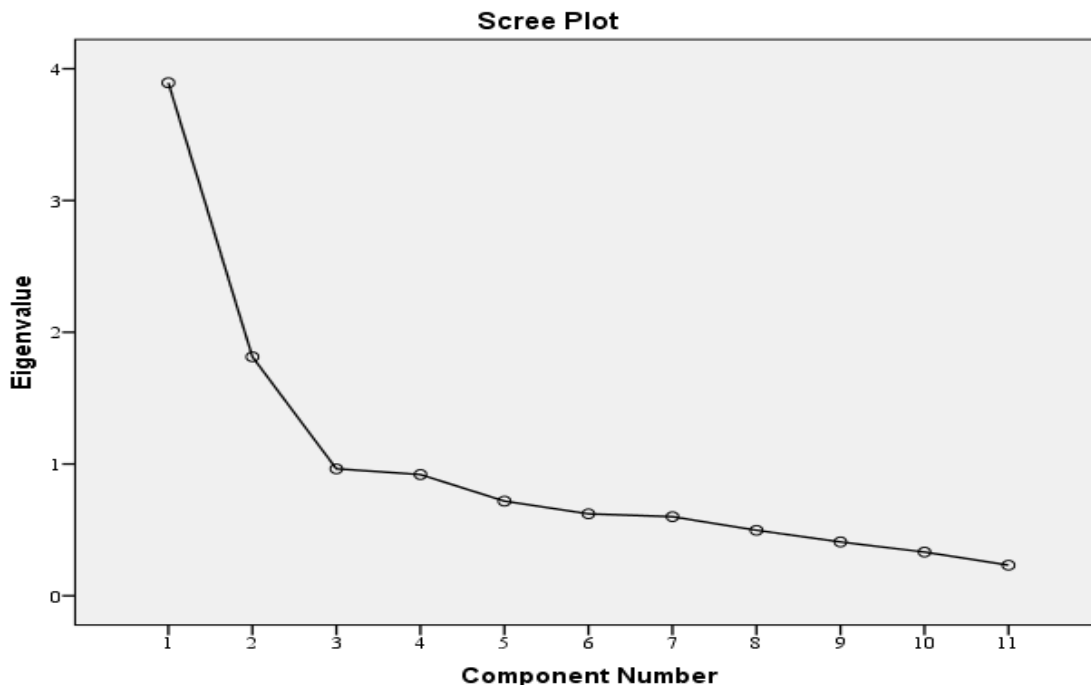
Total Variance Explained									
Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,894	35,398	35,398	3,894	35,398	35,398	3,867	35,157	35,157
2	1,813	16,485	51,883	1,813	16,485	51,883	1,840	16,726	51,883
3	,963	8,758	60,640						
4	,920	8,365	69,005						
5	,718	6,528	75,533						
6	,622	5,652	81,185						
7	,600	5,459	86,644						
8	,497	4,518	91,162						
9	,409	3,714	94,876						
10	,332	3,016	97,891						
11	,232	2,109	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Το σχετικό scree plot της ανάλυσης δίδεται ακολούθως. Βασιζόμενοι στην εικόνα του scree plot θα μπορούσε να γίνει επιλογή των τριών μόνο πρώτων

παραγόντων, δεδομένου ότι πέραν των τριών πρώτων παραγόντων προστίθεται ερμηνευτική πολυπλοκότητα χωρίς να αυξάνεται ιδιαίτερα η ερμηνευμένη διακύμανση.

Εικόνα 1: Scree Plot, για την παραγοντική ανάλυση της κλίμακας Αξιών.



Η συνολική ερμηνευόμενη διακύμανση για το σύστημα των πέντε παραγόντων ανέρχεται σε ποσοστό 51,88% της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων. Ο πρώτος παράγοντας έχει ιδιοτιμή 3,8 και ερμηνεύει το 35,39 της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων. Ο δείκτης επάρκειας της δειγματοληψίας (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) βρέθηκε με τιμή 0,833 η οποία κρίνεται απόλυτα ικανοποιητική, ενώ και ο σχετικός έλεγχος του Barlet επιβεβαιώνει την σφαιρικότητα των δεδομένων ($df=55$, $p<0.001$). Συνολικά, οι δύο δείκτες (KMO and Barlet test) επικυρώνουν την καταλληλότητα των δεδομένων για ανίχνευση δομών (Basilevsky, 2004).

Στον πίνακα δίνονται οι φορτίσεις των παραγόντων όπως προέκυψαν από την μέθοδο στροφής varimax.7

-
- https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSLVMB_23.0.0/spss/base/idh_fact_rot.html

Πίνακας 3: Πίνακας φορτίσεων των παραγόντων μετά την στροφή (Rotated Component Matrix) για την κλίμακα ASSF.

	Component	
	1	2
Ο οργανισμός μου ακολουθεί μια πολιτική, τακτικής επιμόρφωσης των εργαζομένων και στελεχών του	,874	
Ο οργανισμός μου διοργανώνει συχνά επιμορφωτικές δράσεις για το προσωπικό του	,825	
Ο οργανισμός μου διευκολύνει την πρόσβαση των εργαζομένων σε επιμορφωτικές δραστηριότητες	,809	
Η επιμόρφωση και η απόκτηση γνώσεων θεωρείται σημαντική και ανταμοίβεται από τον οργανισμό μου	,748	
Ο οργανισμός μου ανταποκρίνεται πάντα στα αιτήματά εργαζομένων για επιμόρφωση	,743	
Στον οργανισμό μου οι νέες γνώσεις και η επιμόρφωση του προσωπικού είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων του	,603	
Οι συνάδελφοί μου θεωρούν πολύ σημαντική την επιμόρφωση του προσωπικού	,429	
Εγώ θεωρώ πολύ σημαντικό να ενημερώνομαι και να επιμορφώνομαι		,784
Ψάχνω μόνος μου να βρω τρόπους να επιμορφωθώ ή να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες		,737
Είμαι διατεθειμένος να πληρώσω με δικά μου χρήματα τις ανάγκες επιμόρφωσής μου		,672
Αναφέρω πάντα στον οργανισμό μου την αναγκαία επιμόρφωσή μου		
		Αυτή η ερώτηση δεν φορτίζει σε κανένα παράγοντα και απορρίπτεται από την κλίμακα

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Μελετώντας τις φορτίσεις των παραγόντων παρατηρείται ότι υπάρχει εννοιολογική και λειτουργική συνάφεια εγγύτητα των ερωτήσεων που αποτελούν κάθε παράγοντα. Ερμηνεύοντας τους παράγοντες δίνεται η ερμηνεία και ονοματοθεσία σε αυτούς, σε «οργανωσιακή αξία της γνώσης» για τον παράγοντα 1 και «ατομική αξία της γνώσης» για τον παράγοντα 2. .

3.7 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η αξιοπιστία (reliability) των κλιμάκων ενός εργαλείου μέτρησης, αντικατοπτρίζει την «συνέπεια» (consistency) με την οποία ένα εργαλείο μέτρησης μετράει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ένα αξιόπιστο εργαλείο αυξάνει την ισχύ μιας ερευνητικής μελέτης διερευνώντας σημαντικές διαφορές και συσχετίσεις που υπάρχουν στον συγκεκριμένο πληθυσμό που μελετάται.

Στην παρούσα μελέτη ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε στα επίπεδα της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής. Ο πιο ευρέως διαδεδομένος δείκτης ελέγχου αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής συσχέτισης Cronbach's α (Cronbach, 1951). Τιμές α , μεγαλύτερες από 0.6 θεωρούνται αποδεκτές.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι τιμές του δείκτη αξιοπιστίας α -Cronbach για τις διάφορες κλίμακες οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα:

Πίνακας 3: Τιμές του δείκτη Cronbach's α για τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

ΑΑ	Κλίμακα	Πλήθος ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
1.	Διαίσθηση	3	0,852
2.	Ενσωμάτωση	3	0,791
3.	Ερμηνεία	3	0,810
4.	Κωδικοποίηση	3	0,866
5.	Απόδοση	3	0,781
6.	Ομαδική Μάθηση	15	0,843
7.	Θεσμική Μνήμη	5	0,865
8.	Αξία γνώσης ατομική	3	0,582
9.	Αξία γνώσης οργανωτική	7	0,854

Παρατηρείται ότι όλες οι κλίμακες έχουν αποδεκτή τιμή αξιοπιστίας, με την κλίμακα Ατομικής Αξίας Γνώσης να είναι οριακή.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω της στατιστικής ανάλυσης. Παρουσιάζονται ορισμένοι ενδεικτικοί πίνακες και γραφήματα, ενώ αναλυτικοί πίνακες δίνονται στο παράρτημα.

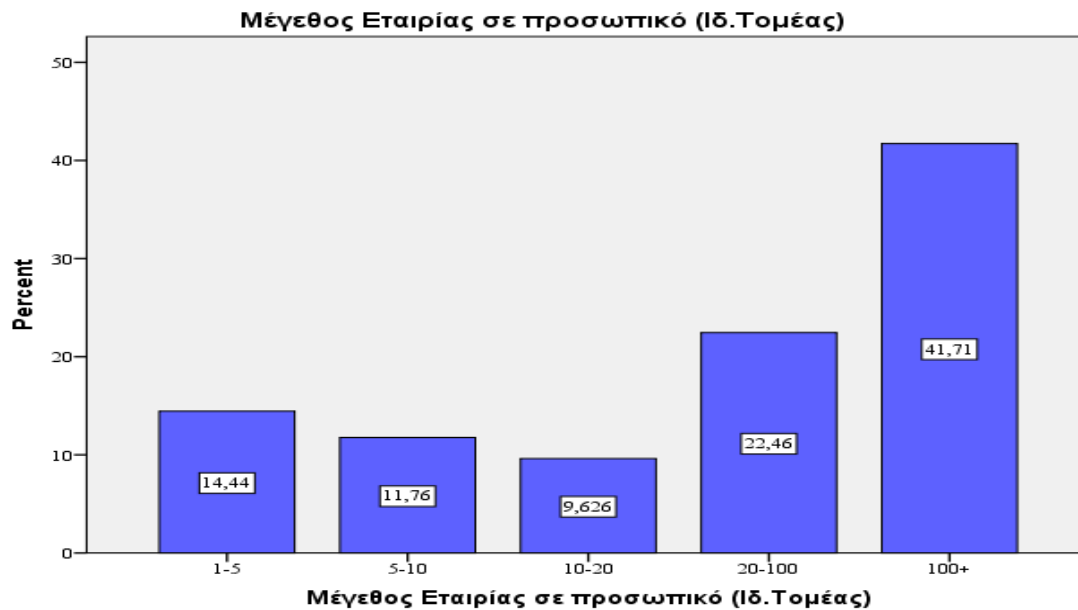
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Στους πίνακες που ακολουθούν δίνονται τα περιγραφικά στατιστικά του δείγματος από τα οποία προκύπτει ότι το 35% είναι άνδρες, το 65% είναι οι γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή παρατηρούμε αντιπροσώπευση σε όλες τις ηλικίες, ενώ η πιο συχνή κατηγορία είναι η ηλικιακή κατηγορία των 31 έως 40 ετών, η οποία αντιπροσωπεύεται σε ποσοστό 39%. Όσον αφορά την εκπαίδευση, αντιπροσωπεύονται σχεδόν όλες οι κατηγορίες εκπαίδευσης με εξαίρεση το γυμνάσιο και το λύκειο. Η πιο συχνή κατηγορία εκπαίδευσης είναι το μεταπτυχιακό το οποίο συναντάται σε ποσοστό 55%, ενώ το 12,5% του δείγματος είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Όσον αφορά τις κατηγοριοποιήσεις των τίτλων σπουδών, το 15% είναι θετικές επιστήμες, 10% επιστήμες υγείας, 12,7%, 13% συγνώμη, είναι μηχανικοί. Η συχνότερη κατηγορία σπουδών είναι η οικονομία και διοίκηση σε ποσοστό 24% και οι θεωρητικές ή ανθρωπιστικές επιστήμες οι οποίες απαντώνται σε ποσοστό 23%. Αναφορικά με τις δεξιότητες πληροφορικής, η μεγάλη πλειοψηφία έχει το βασικό επίπεδο γνώσεων πληροφορικής, σε ποσοστό 57%, ενώ συναντάται και ένα ποσοστό 8% το οποίο δηλώνει ότι έχει πολύ υψηλό επίπεδο γνώσης στην πληροφορική, επίπεδο βιοπορισμού ή σπουδών πληροφορικής.

Σε σχέση με την προϋπηρεσία απαντώνται όλες οι κατηγορίες, ενώ η συχνότερη κατηγορία προσωπικού, η συχνότερη κατηγορία είναι η κατηγορία 11 έως 20 έτη, σε ποσοστό 38%, ενώ οι έχοντες πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας σε ποσοστό 26%. Στην τρέχουσα θέση εργασίας η μεγάλη πλειοψηφία δηλώνει ότι βρίσκεται πάνω από 10 έτη και αυτό είναι σε ποσοστό 40% περίπου. Στην ερώτηση πόσα άτομα περίπου αποτελούν τον καθημερινό κύκλο συνεργατών στην

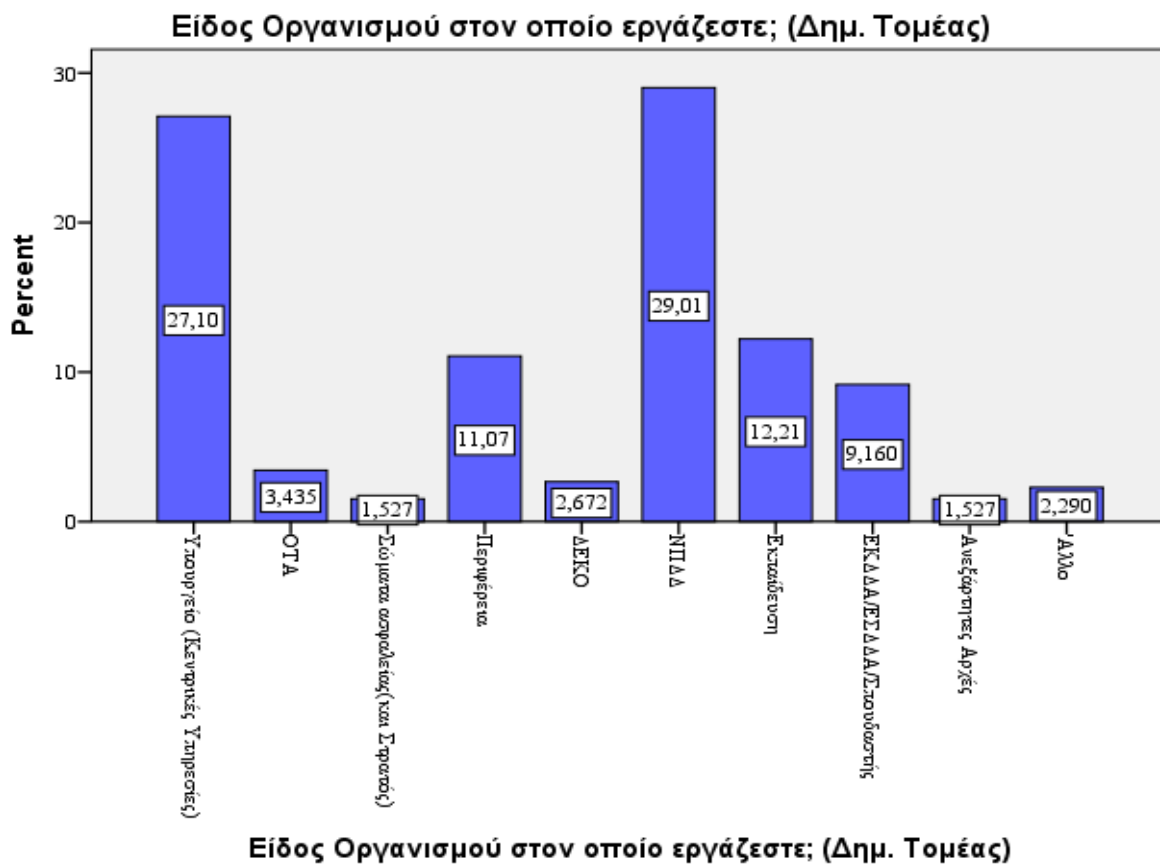
εργασία σας, 5 αυτοαπασχολούμενοι δηλώνουν ότι δεν έχουν κανέναν με το οποίο να συναναστρέφονται επαγγελματικά σε καθημερινή βάση, ενώ σε ποσοστό 45% δηλώνουν ότι συναναστρέφονται πάνω από 10 άτομα σε καθημερινή βάση και σε ποσοστό 21% δηλώνουν ότι συναναστρέφονται 6 έως 10 άτομα σε καθημερινή βάση. Αναφορικά με τον τομέα εργασίας, το 35% δηλώνει ότι εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα, το 58% δηλώνει ότι εργάζεται στον δημόσιο τομέα, ενώ το 6% δηλώνει ότι είναι αυτοαπασχολούμενοι. Τμηματοποιώντας το δείγμα μόνο σε ιδιωτικό και δημόσιο, προκύπτει πως το 58% ότι εργάζεται στον δημόσιο τομέα, ενώ το 42% στον ιδιωτικό τομέα.

Σε σχέση με την κατανομή των θέσεων ευθύνης στον ιδιωτικό τομέα, το 53% δηλώνει ότι δεν έχει θέση ευθύνης, ενώ όλο το υπόλοιπο ποσοστό δηλώνει ότι έχει κάποια θέση ευθύνης, εκ των οποίων 34% είναι στέλεχοι ή υπεύθυνοι σε κάποιον τομέα ή κάποια ομάδα, 5% είναι διευθυντές, 3% είναι Γενικοί Διευθυντές, ενώ 4% είναι οι ιδιοκτήτες, εταίροι ή μέτοχοι. Αναφορικά με το μέγεθος της εταιρείας μετρούμενο σε συνολικά απασχολούμενο προσωπικό στον ιδιωτικό τομέα, η συχνότερη κατηγορία είναι οι άνω των 100 ατόμων εταιρείες οι οποίες αντιπροσωπεύεται σε ποσοστό 41%, οι εταιρείες μεγέθους 20 έως 100 ατόμων οι οποίες αντιπροσωπεύονται σε 22%, ενώ οι μικρές θα λέγαμε, οι εντελώς οικογενειακές εταιρείες μεγέθους 1 έως 5, συμπεριλαμβανομένων και των ατομικών επιχειρήσεων ή των αυτοαπασχολούμενων, σε ποσοστό 14% του συνόλου των ιδιωτικών επιχειρήσεων του δείγματος.



Εικόνα 7: Κατανομή του μεγέθους των εταιριών στις οποίες εργάζεται το δείγμα του ιδιωτικού τομέα

Για τον δημόσιο τομέα σε σχέση με την φοίτηση ή όχι στην ΕΣΔΔΑ, ένα 18% του δείγματος είναι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ, ένα 18% είναι οι σπουδαστές στην παρούσα φάση στην ΕΣΔΔΑ, ενώ το υπόλοιπο 74% δεν είναι ούτε σπουδαστές, ούτε απόφοιτοι. Σε σχέση με την κατανομή των θέσεων ευθύνης στον δημόσιο τομέα, το 77% απαντά ότι είναι απλός υπάλληλος, 18% δηλώνουν προϊστάμενοι τμήματος, 2% προϊστάμενοι διεύθυνσης, 1% Γενικοί Διευθυντές και σχεδόν 1% πρόεδρος ή διοικητής κάποιου τμήματος ή οργανισμού.



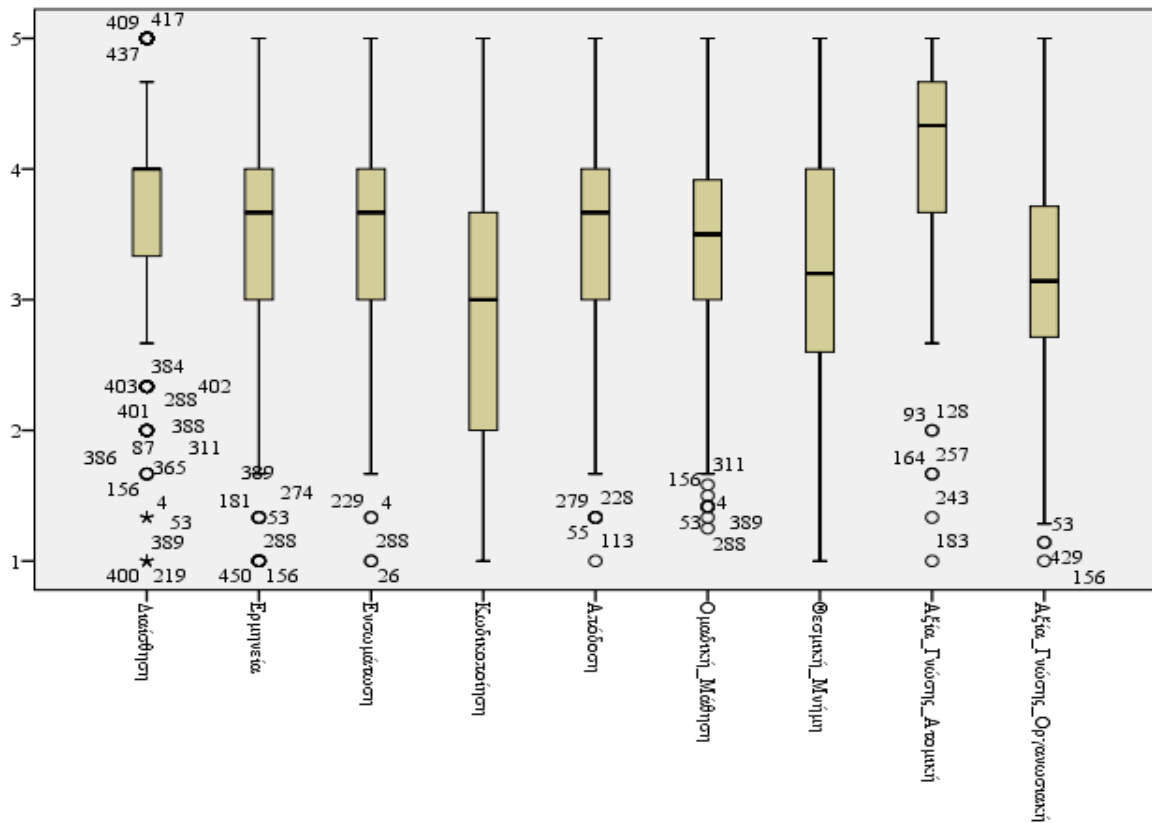
Εικόνα 8: Κατανομή του δείγματος του Δημόσιου τομέα σε φορείς.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΛΙΜΑΚΩΝ

Στο θηκόγραμμα το οποίο παρατίθεται ακολούθως, δίνεται η κατανομή των κλιμάκων μέτρησης των οργανωσιακών ή ατομικών χαρακτηριστικών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Όπως προκύπτει οι υψηλότερες επιδόσεις, οι υψηλότερες τιμές συναντώνται στην αξία γνώσης ατομική, ενώ οι χαμηλότερες τιμές στην κωδικοποίηση. Αρκετά υψηλές τιμές συναντώνται στην διαίσθηση, ωστόσο με πάρα πολλές ακραίες τιμές, ενώ επίσης χαμηλές τιμές συναντώνται στην αξία γνώσης στην οργανωσιακή. Ένα συνολικό χαρακτηριστικό του γραφήματος θα παρατηρούσαμε ότι είναι η πολύ μεγάλη διακύμανση που υπάρχει στις περισσότερες τιμές, στις περισσότερες μεταβλητές των κλιμάκων.

Πίνακας 4: Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες για τις κλίμακες μέτρησης του ερωτηματολογίου

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Διαίσθηση	450	0	3,7067	4,0000	,80820	1,00	5,00
Ερμηνεία	450	0	3,6170	3,6667	,87318	1,00	5,00
Ενσωμάτωση	450	0	3,5978	3,6667	,80793	1,00	5,00
Κωδικοποίηση	450	0	2,8667	3,0000	1,00309	1,00	5,00
Απόδοση	450	0	3,6467	3,6667	,79459	1,00	5,00
Ομαδική_Μάθηση	450	0	3,4470	3,5000	,72269	1,25	5,00
Θεσμική_Μνήμη	445	5	3,2247	3,2000	,92621	1,00	5,00
Αξία_Γνώσης_Ατομική	450	0	4,2193	4,3333	,66356	1,00	5,00
Αξία_Γνώσης_Οργανωσιακή	450	0	3,1933	3,1429	,83910	1,00	5,00



Εικόνα 9:Θηκογράμματα για τις εννέα συνολικά κλίμακες μέτρησης της μελέτης

4.3 ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

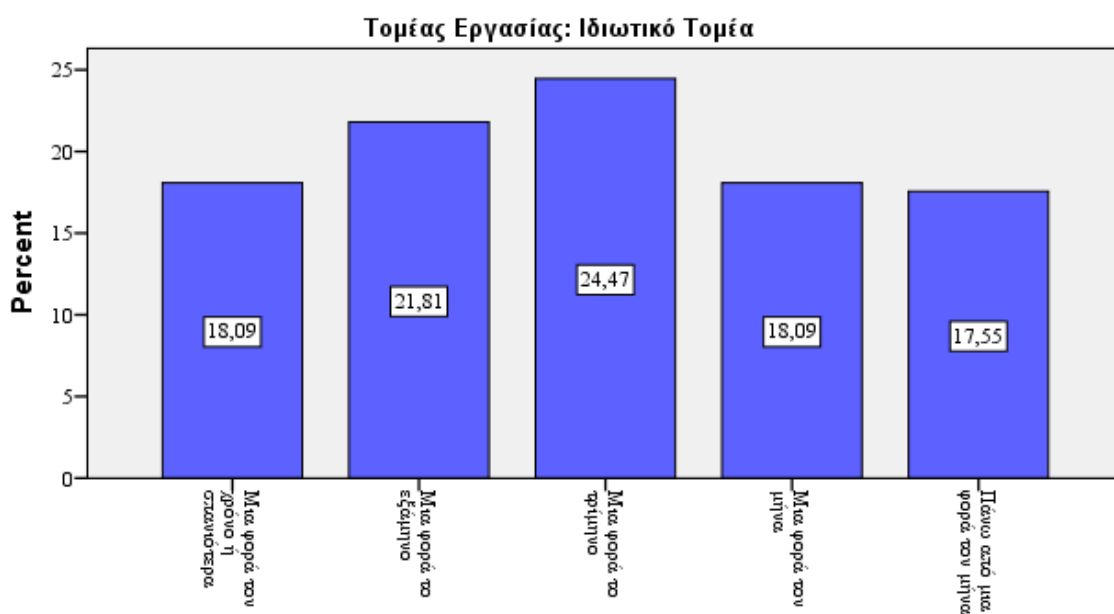
Στις παραγράφους που ακολουθούν δίνονται οι απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων με τη σειρά με την οποία τα ερευνητικά ερωτήματα αυτά παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας. Εξαίρεση αποτελεί το ερώτημα της διάκρισης του δημόσιου από τον ιδιωτικό τομέα το οποίο παρουσιάζεται κατά την εξέλιξη των ερωτημάτων αυτών.

4.3.1 Πόσο συχνά ένα στέλεχος διαπιστώνει την ανάγκη επιμόρφωσης;

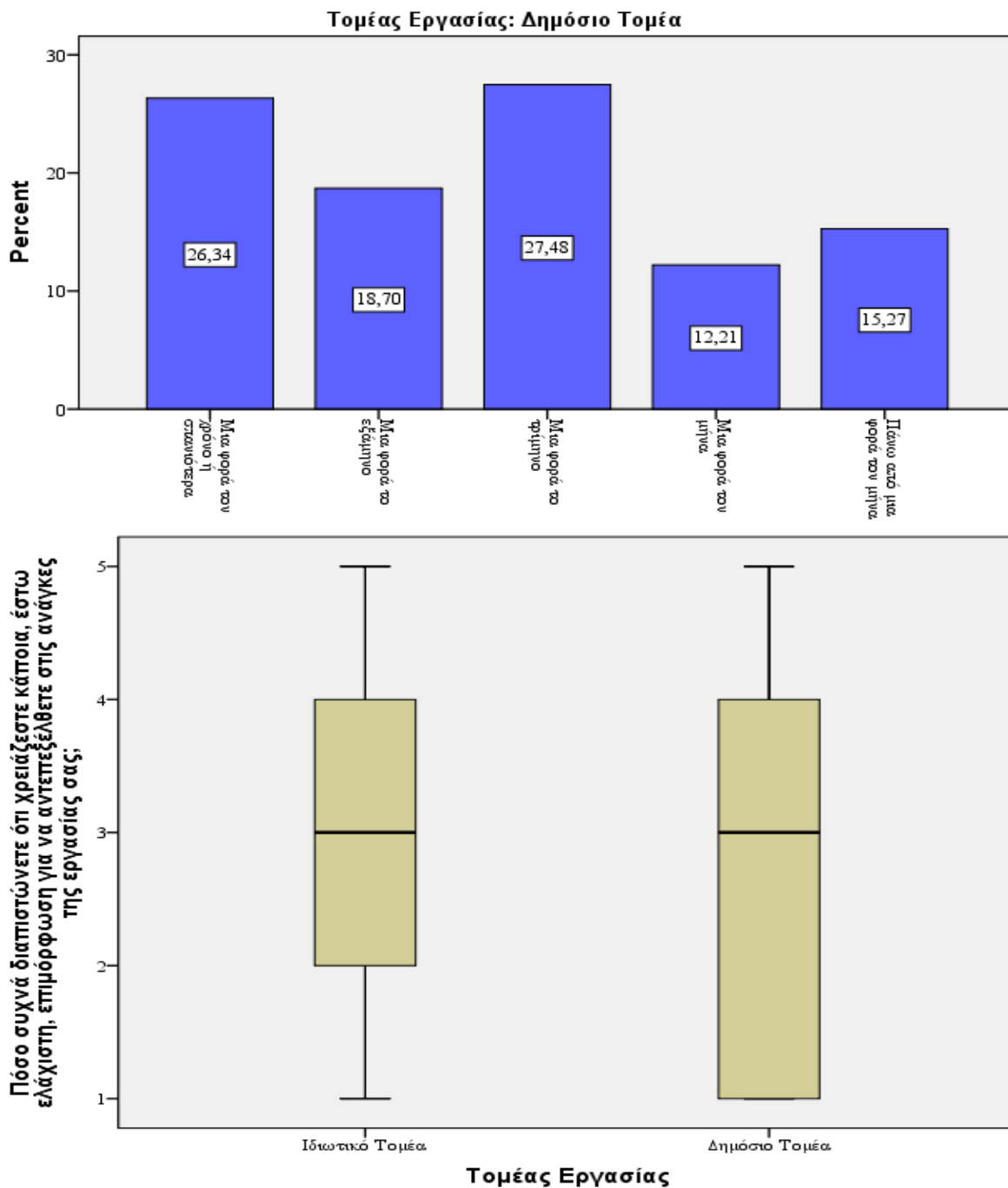
Από τους πίνακες και τα γραφήματα που ακολουθούν προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εάν ο ιδιωτικός τομέας εννοηθεί ως ενιαίος με τους αυτοαπασχολούμενους. Ωστόσο εάν γίνει διαφοροποίηση του ιδιωτικού τομέα με τους

αυτοαπασχολούμενους, τότε προκύπτει ότι η συχνότητα με την οποία ένα στέλεχος εντοπίζει ότι χρειάζεται να επιμορφωθεί γίνεται σημαντικά μεγαλύτερη για την περίπτωση των αυτοαπασχολούμενων. Επίσης, μία δεύτερη παρατήρηση αφορά το γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα υπάρχει πολύ μεγαλύτερη διακύμανση της συχνότητας της αναγκαίας επιμόρφωσης, δεδομένου ότι υπάρχουν τμήματα των εργαζομένων τα οποία διαπιστώνουν πολύ συχνά ότι χρειάζονται επιμόρφωση, ενώ παράλληλα υπάρχουν και τμήματα τα οποία δεν διαπιστώνουνε τόσο συχνά την αναγκαιότητα επιμόρφωσης. Προφανώς αυτό έχει να κάνει με το είδος των εργασιών, την ένταση τεχνογνωσίας της εργασίας κλπ.

Πόσο συχνά διαπιστώνετε ότι χρειάζεστε κάποια, έστω ελάχιστη, επιμόρφωση για να αντεπεξέλθετε στις ανάγκες της εργασίας σας;



Πόσο συχνά διαπιστώνετε ότι χρειάζεστε κάποια, έστω ελάχιστη, επιμόρφωση για να αντεπεξέλθετε στις ανάγκες της εργασίας σας;

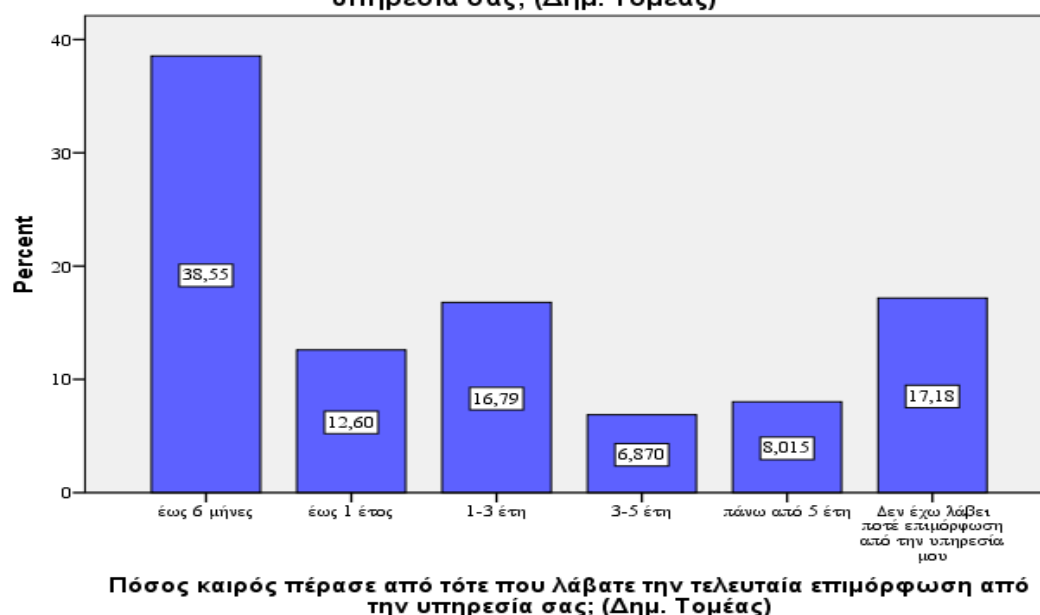


Εικόνα 10: Θηκογράμματα και ραβδόγραμμα αποτύπωσης της συχνότητας διαπίστωσης ανάγκης επιμόρφωσης, για τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα

4.3.2 Πόσο συχνά λαμβάνουν κάποια επιμόρφωση;

Στην ερώτηση πόσος καιρός πέρασε από τότε που λάβατε τελευταία επιμόρφωση στην δημόσια υπηρεσία σας, η μεγάλη πλειοψηφία, η συχνότερη απάντηση δηλαδή είναι έως έξι μήνες. Και αυτό συναντάται σε ποσοστό 38,5% του συνόλου. Δεν έχω λάβει ποτέ επιμόρφωση από την υπηρεσία μου απαντά το 17%, ενώ 1 έως 3 έτη απαντά το 17% επίσης. Ωστόσο υπάρχει ένα ποσοστό 25% (δηλαδή ένας στους τέσσερις εργαζόμενους) το οποίο έχει λάβει επιμόρφωση είτε πάνω από πέντε έτη είτε καθόλου. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικό.

Πόσο καιρός πέρασε από τότε που λάβατε την τελευταία επιμόρφωση από την υπηρεσία σας; (Δημ. Τομέας)

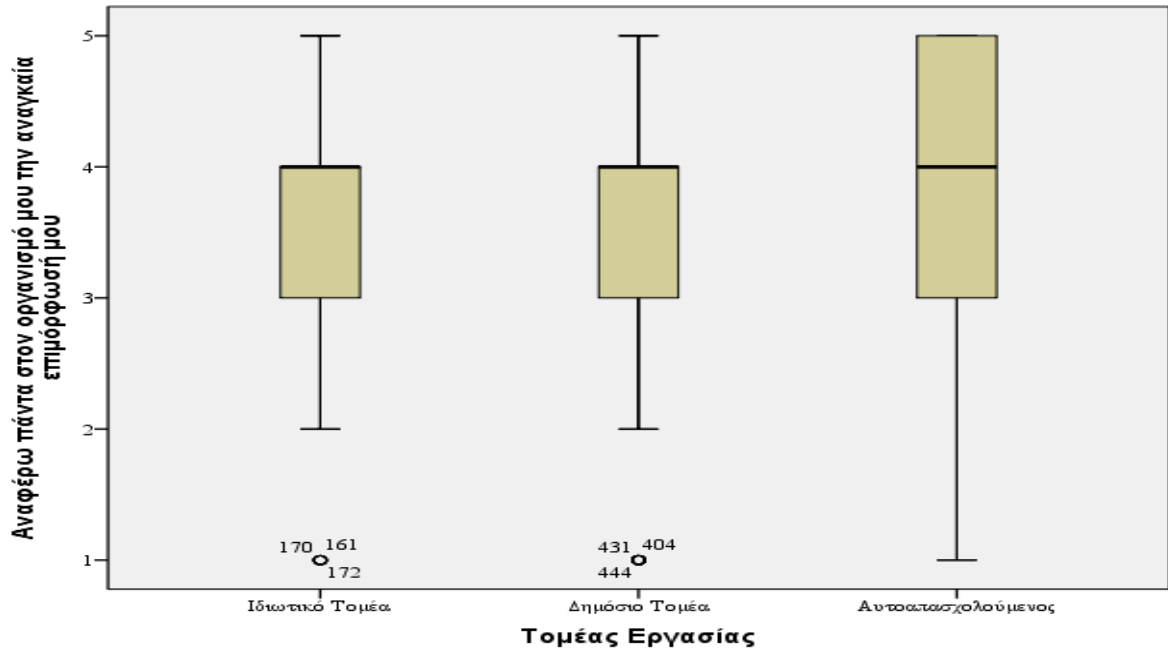


Εικόνα 11: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση "πόσος καιρός πέρασε από την τελευταία επιμόρφωσή σας"

4.3.3 Ζητάνε τα στελέχη την επιμόρφωση από την υπηρεσία τους;

Σε σχέση με το αν αναφέρουν στον οργανισμό τους, δηλαδή ζητούν από τον οργανισμό τους την αναγκαία επιμόρφωση τους, τα στελέχη του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, όπως φαίνεται από το παρακάτω Θηκόγραμμα δεν εντοπίζεται κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά. Με τον ίδιο τρόπο όσον αφορά την ένταση και οι δύο ζητούν και μάλιστα φαίνεται ότι η διάμεσος είναι περίπου στην

τιμή 4, που σημαίνει ότι κατά βάση συνηθίζεται να την ζητούν. Ένα ποσοστό από 50% και πάνω ζητάει πάντα ή σχεδόν πάντα την αναγκαία επιμόρφωση από το φορέα του.



Εικόνα 12: Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη γνωστοποιούν στην υπηρεσία τους τις επιμορφωτικές τους ανάγκες.

4.3.4 Σε ποια αντικείμενα αφορούν συνήθως οι ανάγκες επιμόρφωσης;

Όσον αφορά τα θέματα τα οποία αφορούν οι ανάγκες επιμόρφωσης των εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι το πρώτο το πιο συχνό σε ζήτηση θέμα είναι η διοίκηση σε ποσοστό περίπου 45%, ακολουθούν τα θέματα που έχουν να κάνουν με την οικονομία σε ποσοστό περίπου 33%, το ανθρώπινο δυναμικό σε ποσοστό 32%, η πληροφορική σε εξειδικευμένα θέματα πληροφορικής σε ποσοστό 30%, νομικά ζητήματα σε ποσοστό 27%, το μάρκετινγκ και η επικοινωνία σε ποσοστό 19%, οι βασικές δεξιότητες πληροφορικής σε ποσοστό 15%, τα λογιστικά ζητήματα σε θέματα 13% και από κει και πέρα ακολουθούν η εκπαίδευση σε ποσοστό περίπου 5% και διάφορα άλλα επιστημονικά, ιατρικά θέματα ή εν πάση περιπτώσει σχετιζόμενα με τον πολύ στενό χαρακτήρα της εργασίας των στελεχών ή εργαζομένων στον εκάστοτε τομέα.

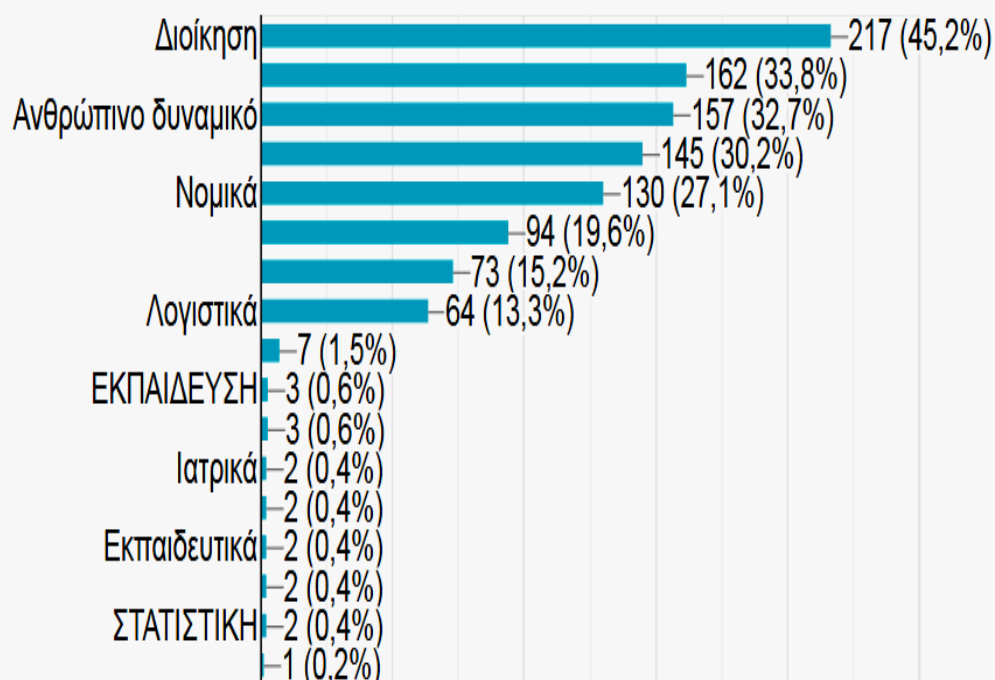
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

480

Σε τι είδους θέματα συνήθως αφορούν οι ανάγκες επιμόρφωσής σας;

480 απαντήσεις

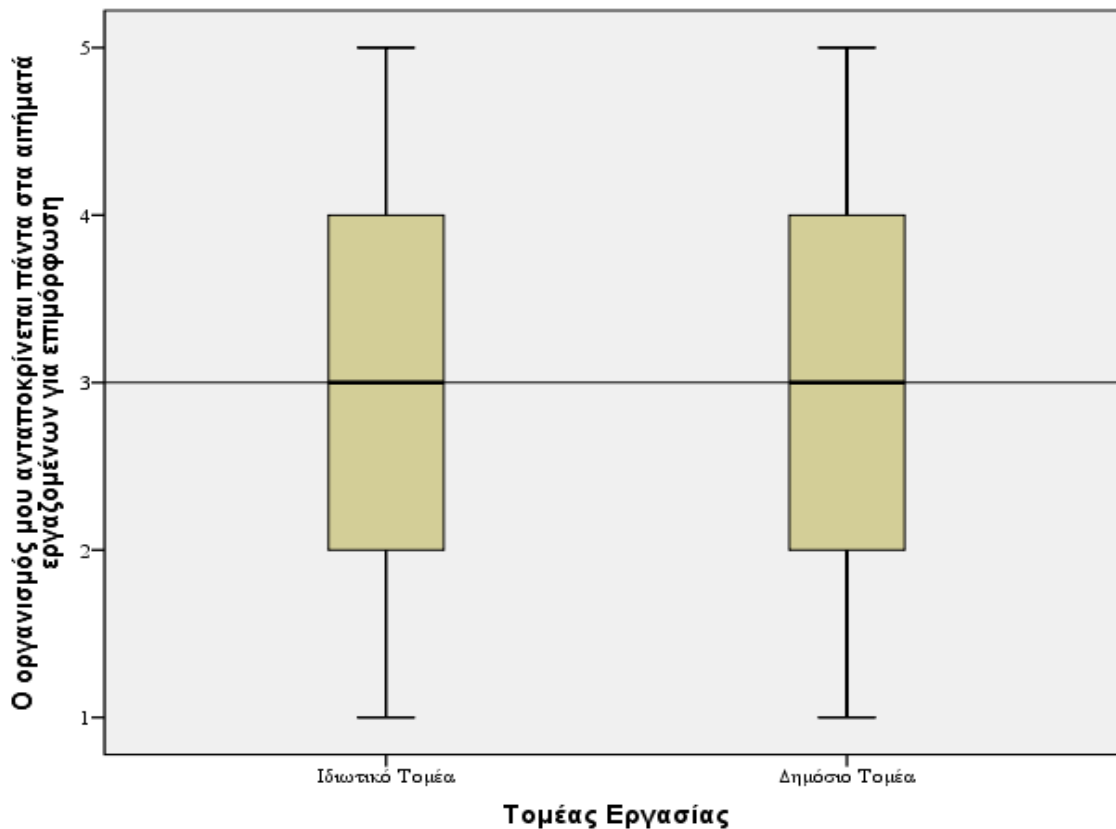


Εικόνα 13: Τα αντικείμενα επιμόρφωσης με την μεγαλύτερη ζήτηση

4.3.5 Πως ανταποκρίνεται η υπηρεσία στις ανάγκες και τα αιτήματα επιμόρφωσης;

Όσον αφορά την ανταπόκριση της υπηρεσίας στα αιτήματα των εργαζομένων για επιμόρφωση, δεν παρατηρείται κάποια στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι διάμεσοι και για τους δύο τομείς είναι τοποθετημένες ακριβώς στην τιμή 3, η διασπορά εκατέρωθεν των διαμέσων είναι ακριβώς ίδια και για τους δύο τομείς, υποδηλώνοντας ότι υπάρχει μία ουδέτερη στάση, δηλαδή ούτε προωθητική αλλά ούτε στάση ανασταλτική σε σχέση με τα αιτήματα των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί ένα θετικό εύρημα, δεδομένου ότι τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο

τομέα προκύπτει ότι το 50% των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένο σε σχέση με την ανταπόκριση των οργανισμών στους οποίους εργάζονται στα αιτήματα επιμόρφωσης τους.



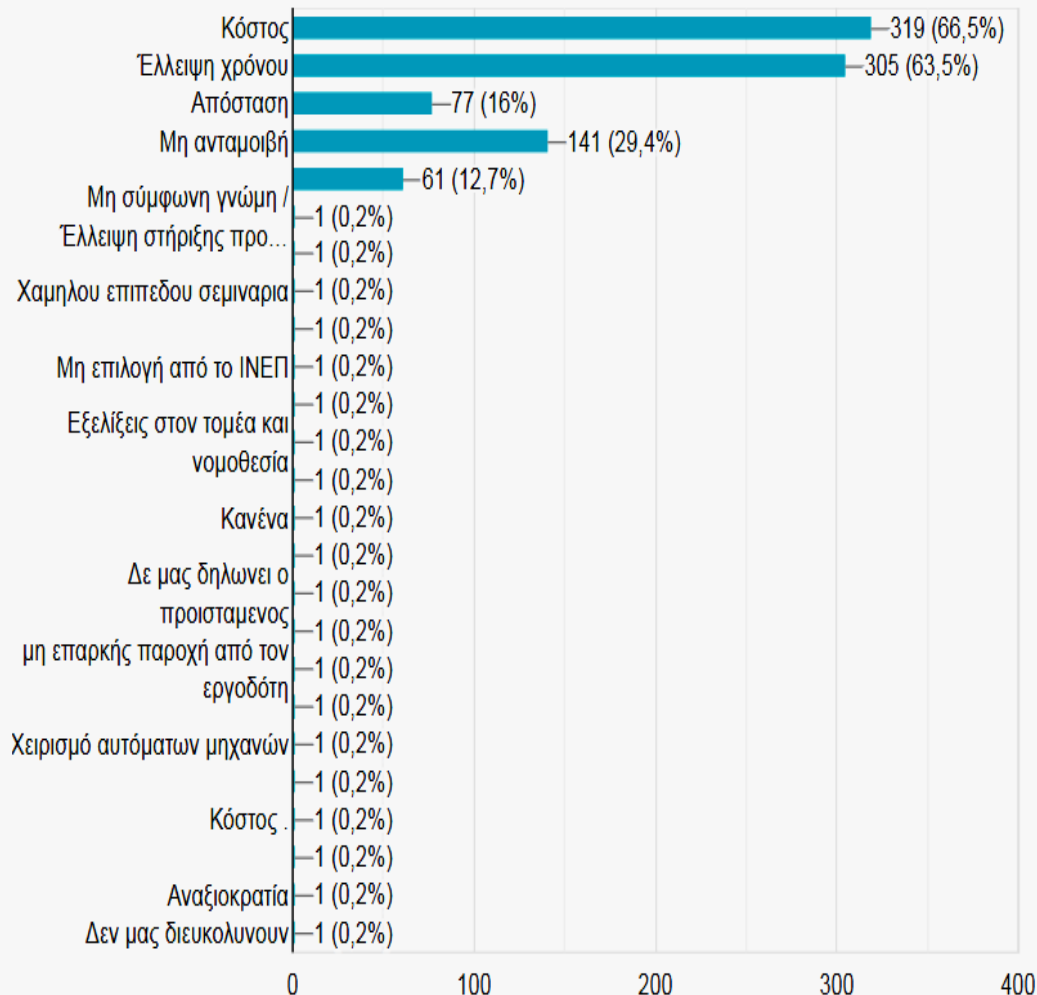
Εικόνα 14: Κατανομή των απαντήσεων σχετικά με την ανταπόκριση των φορέων απασχόλησης στα αιτήματα των εργαζομένων για επιμόρφωση, σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

4.3.6 Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια στην επιμόρφωσή τους;

Τα σημαντικότερα εμπόδια τα οποία συναντούν οι εργαζόμενοι είτε κατά την διάρκεια των επιμορφώσεων είτε προκειμένου να προβούν σε μια επιμόρφωση, είναι κατά φθίνουσα σειρά, το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η Απόσταση, η μη ανταμοιβή, η μη σύμφωνη γνώμη, η μη εξεύρεση κατάλληλου σεμιναρίου κλπ.

Ποια θεωρείτε τα δύο σημαντικότερα εμπόδια στην επιμόρφωσή σας;

480 απαντήσεις

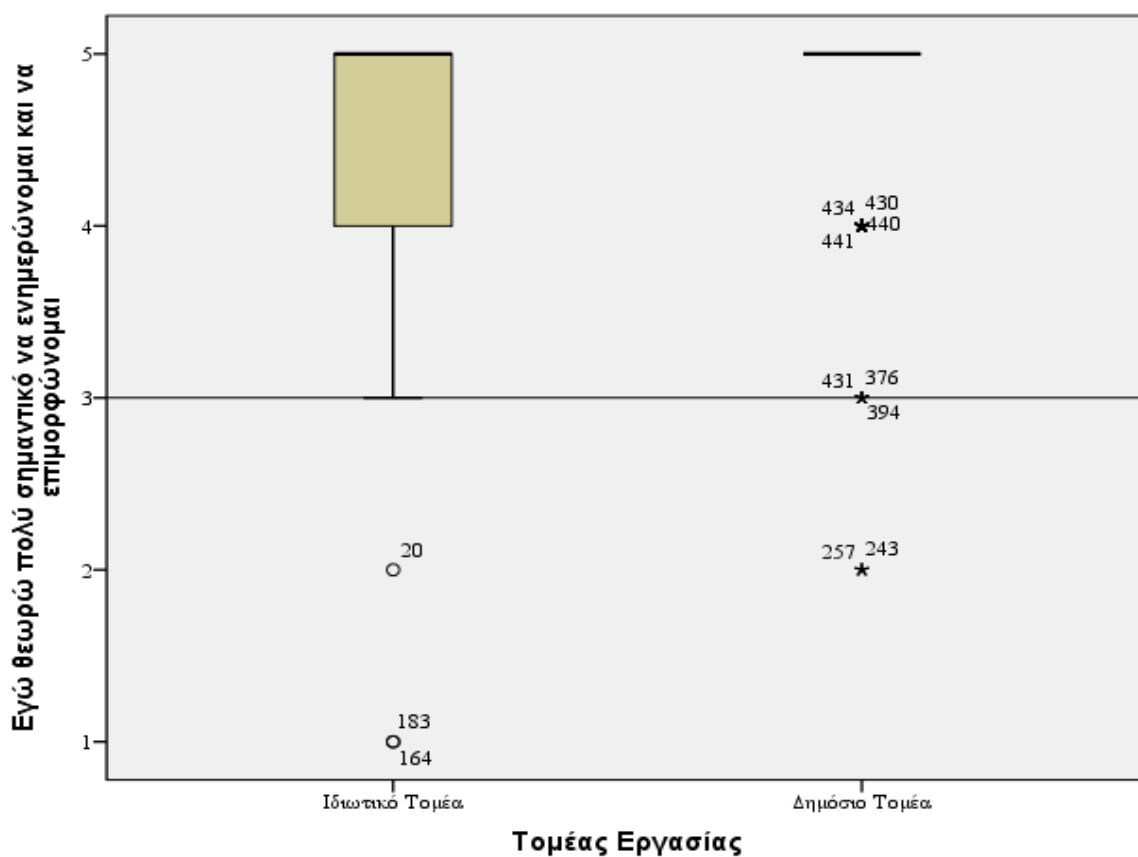


Εικόνα 15: Αποτύπωση των σημαντικότερων εμποδίων που συναντούν οι εργαζόμενοι για την επιμόρφωσή τους.

4.3.7 Πόσο σημαντική θεωρούν την διαρκή επιμόρφωση τα στελέχη;

Αναφορικά με το πόσο σημαντικό θεωρούν οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται και να επιμορφώνονται, όπως προκύπτει από το παρακάτω ραβδόγραμμα, υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ειδικότερα, τόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό να ενημερώνονται και να

μορφώνονται, αλλά οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στην συντριπτική τους πλειοψηφία απαντούν με την τιμή 5, σε ποσοστό δηλαδή άνω του 99,5% τοποθετούνται ακριβώς στην τιμή 5, δίνουν πολύ μεγάλη αξία δηλαδή στην προσωπική τους ενημέρωση και επιμόρφωση, ενώ ένα ποσοστό 25% των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα δίνει μέτρια αξία μεταξύ του «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το απλώς «Συμφωνώ». Διαπιστώνουμε δηλαδή ότι είναι πολύ μεγαλύτερης αξίας η επιμόρφωση έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα σε σχέση με την αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα.

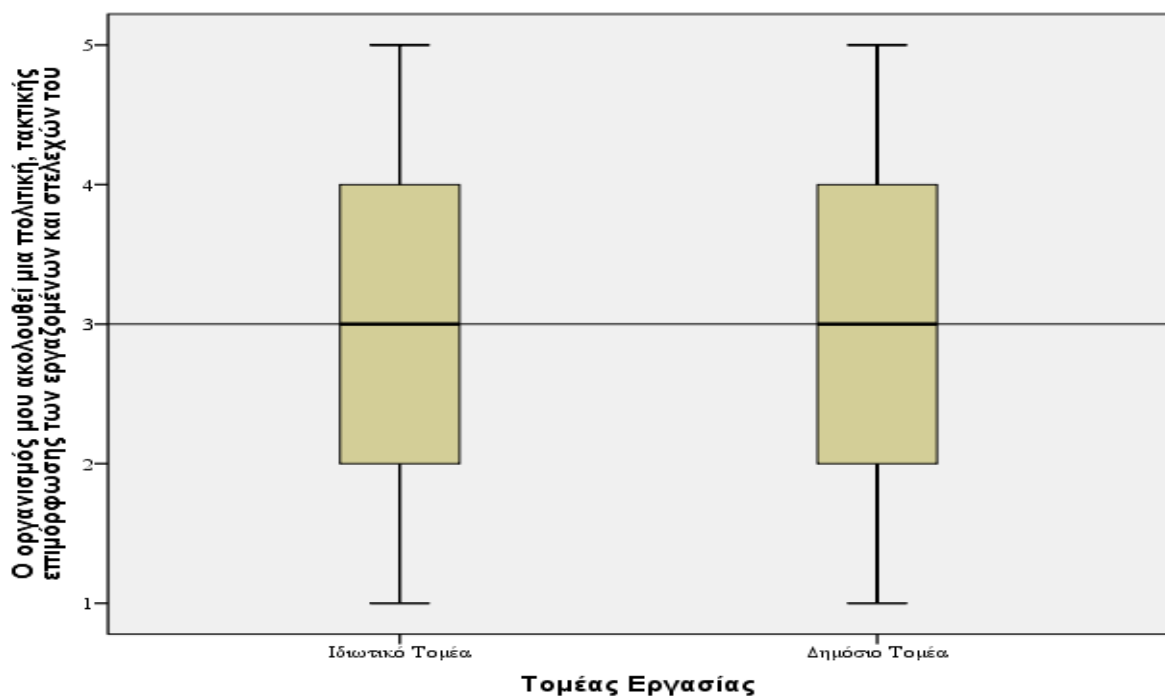


Εικόνα 16: Η σημαντικότητα της επιμόρφωσης για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

4.3.8 Ακολουθεί η υπηρεσία μια περιοδική, τακτική ή έκτακτη πολιτική διαρκούς επιμόρφωσης του προσωπικού;

Σε σχέση με το αν ο οργανισμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν για το αν έχει μία πολιτική τακτικής επιμόρφωσης των εργαζομένων και των στελεχών

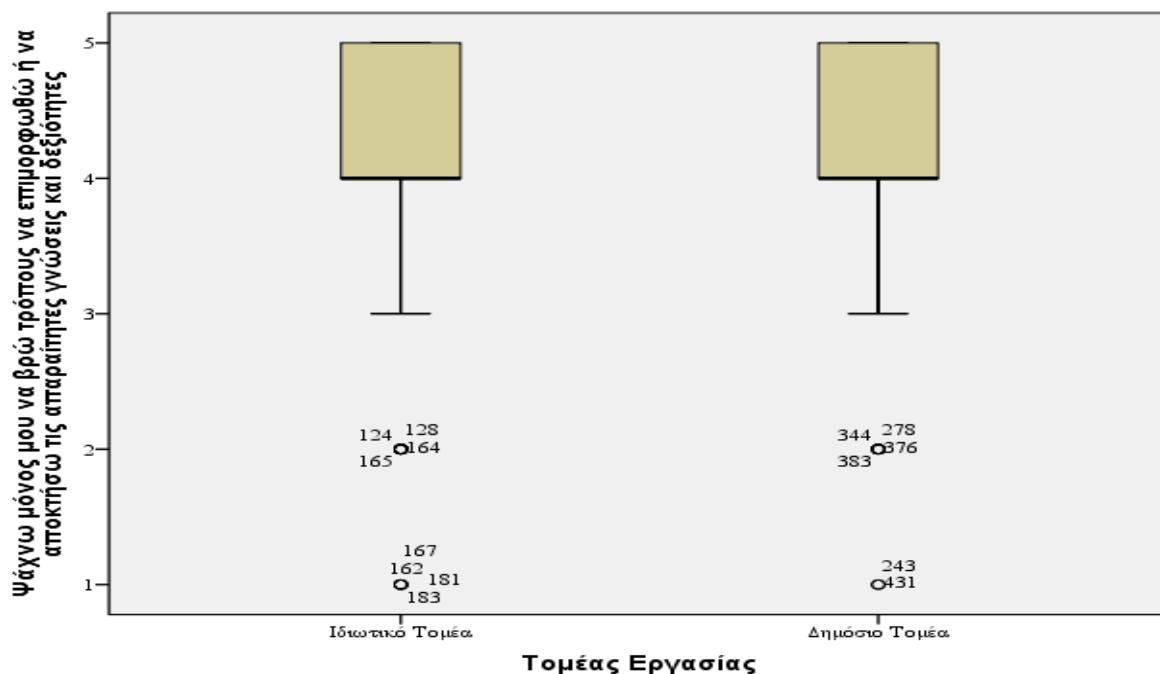
του, δεν προκύπτει στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Η κατανομή των απαντήσεων και στους δύο τομείς έχει ακριβώς την ίδια διάμεσο και ακριβώς την ίδια διασπορά γύρω από αυτήν. Η διάμεσος και στις δύο περιπτώσεις κείται γύρω από την τιμή 3 η οποία είναι ουδέτερη τιμή, ενώ συναντώνται τιμές από το 1 έως το 5 που είναι η ελάχιστη τιμή. Στο σημείο αυτό και συγκρίνοντας την προηγούμενη απάντηση με την απάντηση σε αυτή την ερώτηση διαπιστώνουμε ότι υπάρχει ένα κενό εκπαίδευσης ανάμεσα στην σημαντικότητα την οποία οι εργαζόμενοι τόσο του ιδιωτικού αλλά κυρίως του δημόσιου τομέα οι οποίοι θεωρούν πολύ σημαντική την επιμόρφωσή τους, ενώ η επιμόρφωση η οποία προκύπτει από την περιοδικότητα της πολιτικής της εταιρείας είναι χαμηλότερη. Με λίγα λόγια υπάρχει ένα κενό επιμόρφωσης ανάμεσα σε αυτό που θα ήθελαν οι εργαζόμενοι και σε αυτό το οποίο προτάσσει ή συνηθίζει να ακολουθεί η εταιρεία ή ο δημόσιος οργανισμός.

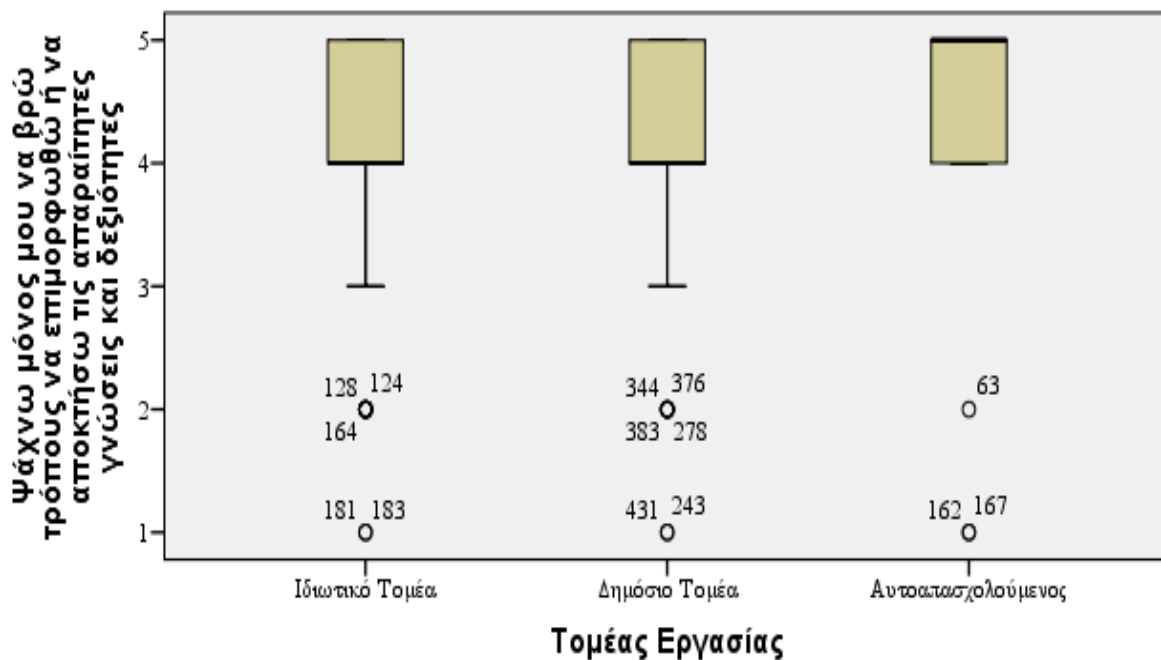


Εικόνα 17: Η αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους και τα στελέχη, πολιτική της εταιρείας και του δημόσιου φορέα, σχετικά με την περιοδικότητα της επιμόρφωσης.

4.3.9 Αναζητούν με δική τους πρωτοβουλία επιμόρφωση εκτός υπηρεσίας από ιδιωτικά ή δημόσια κανάλια με ή χωρίς κόστος;

Σε σχέση με την ένταση της αναζήτησης επιμόρφωσης με ατομική τους πρωτοβουλία, δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όταν ο ιδιωτικός τομέας εννοηθεί σαν σύνολο και μάλιστα φαίνεται ότι οι τιμές αναζήτησης είναι πάρα πολύ υψηλά. Δηλαδή το σύνολο του προσωπικού στελεχιακού η μη, αναζητά πολύ μεγάλη ένταση να βρει τρόπους να επιμορφωθεί ή να αποκτήσει τις απαραίτητες εκείνες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες χρειάζονται για να επιτελέσει την εργασία του. Ωστόσο, εάν διαχωρίσουμε τον ιδιωτικό τομέα σε αυτοαπασχολούμενους και εργαζόμενους σε επιχειρήσεις, παρατηρούμε ότι εκεί συναντάται μια πολύ μεγάλη και στατιστικώς σημαντική διαφορά η οποία αφορά στους αυτοαπασχολούμενους. Οι αυτοαπασχολούμενοι σημειώνουν πολύ υψηλότερες τιμές αναζήτησης πρόσβασης σε απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες τόσο σε σχέση με τον ιδιωτικό, με το υπόλοιπο ιδιωτικό τομέα, όσο και σε σχέση με τον δημόσιο τομέα.





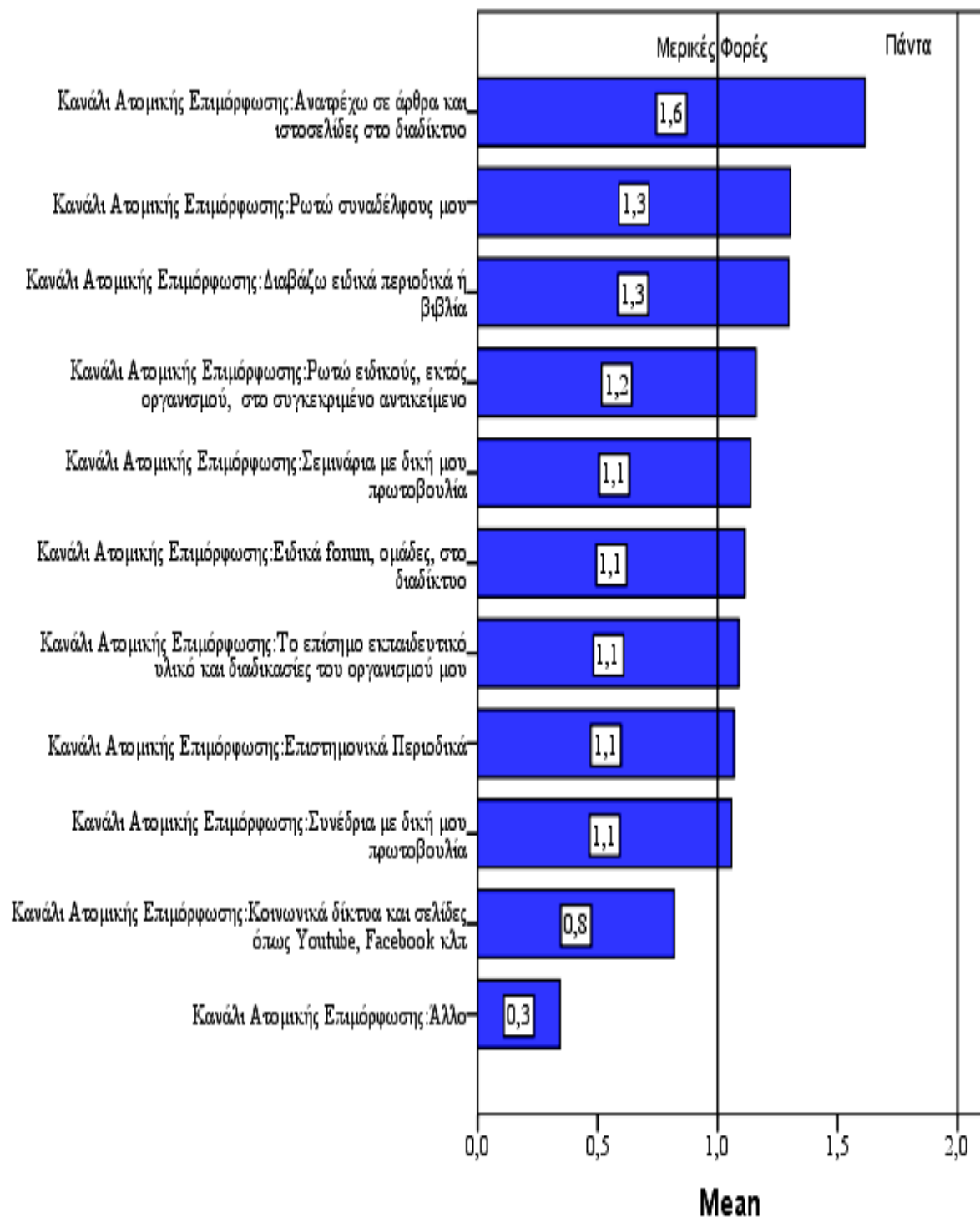
Εικόνα 18: Η ατομική πρόνοια αναζήτησης επιμόρφωσης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

4.3.10 Από ποια κανάλια λαμβάνουν την επιμόρφωση τους;

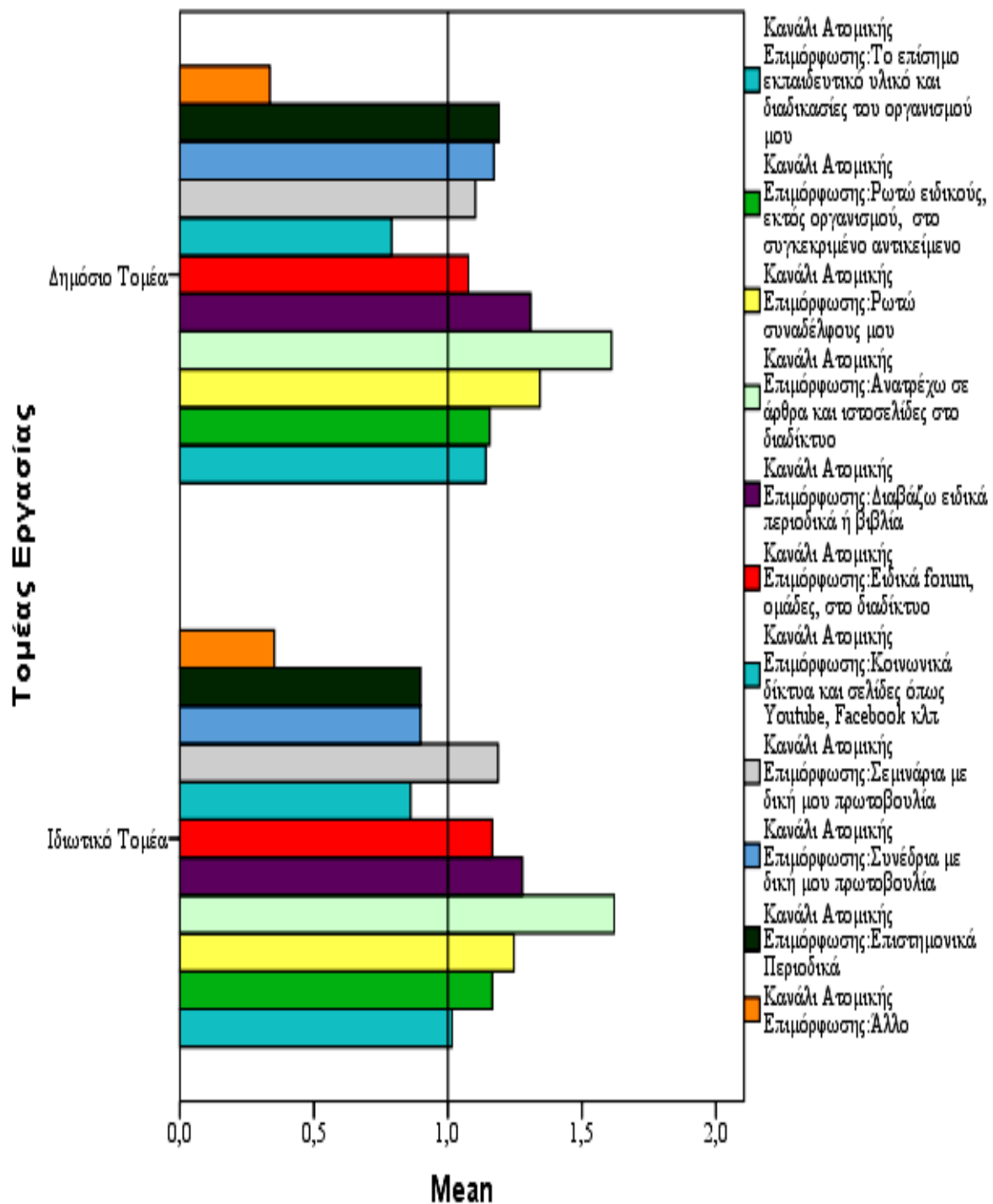
Αναφορικά με τα κανάλια από τα οποία έλαβαν την επιμόρφωσή τους τα στελέχη του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, παρατηρείται κατά σειρά σπουδαιότητας και συχνότητας πρόσβασης ότι το πιο συχνό είναι η αναδρομή σε άρθρα και ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, η ερώτηση συναδέλφου, στα ειδικά περιοδικά ή βιβλία, η ερώτηση σε ειδικούς εκτός του οργανισμού που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο, η παρακολούθηση σεμιναρίων με δική τους πρωτοβουλία, η αναδρομή σε ειδικά φόρουμ, σε ομάδες στο διαδίκτυο, ή το επίσημο εκπαιδευτικό υλικό και οι διαδικασίες του οργανισμού μου... διάφορα επιστημονικά περιοδικά, συνέδρια με δική μου πρωτοβουλία και κοινωνικά δίκτυα, ιστοσελίδες ή κλπ στο διαδίκτυο. Συγκρίνοντας το προφίλ της αναδρομής μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, παρατηρούμε ότι όσον αφορά τις τρεις συχνότερες επιλογές παραμένουν οι ίδιες οι οποίες είναι όπως αναφέρθηκε και πριν, τα άρθρα και οι ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, οι συνάδελφοι και ειδικά περιοδικά ή βιβλία, ή η αναδρομή σε ειδικούς εκτός του οργανισμού. Κάποιες διαφορές οι οποίες εντοπίζονται και είναι βέβαια πάρα πολύ μικρές, αφορούν το γεγονός ότι στο

δημόσιο τομέα ανατρέχουν λίγο πιο συχνά για επιμόρφωση σε ειδικά επιστημονικά περιοδικά, στον ιδιωτικό τομέα απευθύνονται πιο συχνά σε ειδικά φόρουμ και ρωτούν πιο συχνά ειδικούς εκτός του φορέα τους.

Σημειώνεται ότι στον δημόσιο τομέα η επίσημη υπηρεσιακή οδός βρίσκεται πολύ χαμηλά στις προτιμήσεις.



Εικόνα 19: Ραβδόγραμμα για τα κανάλια επιμόρφωσης των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο σύνολο του δείγματος.

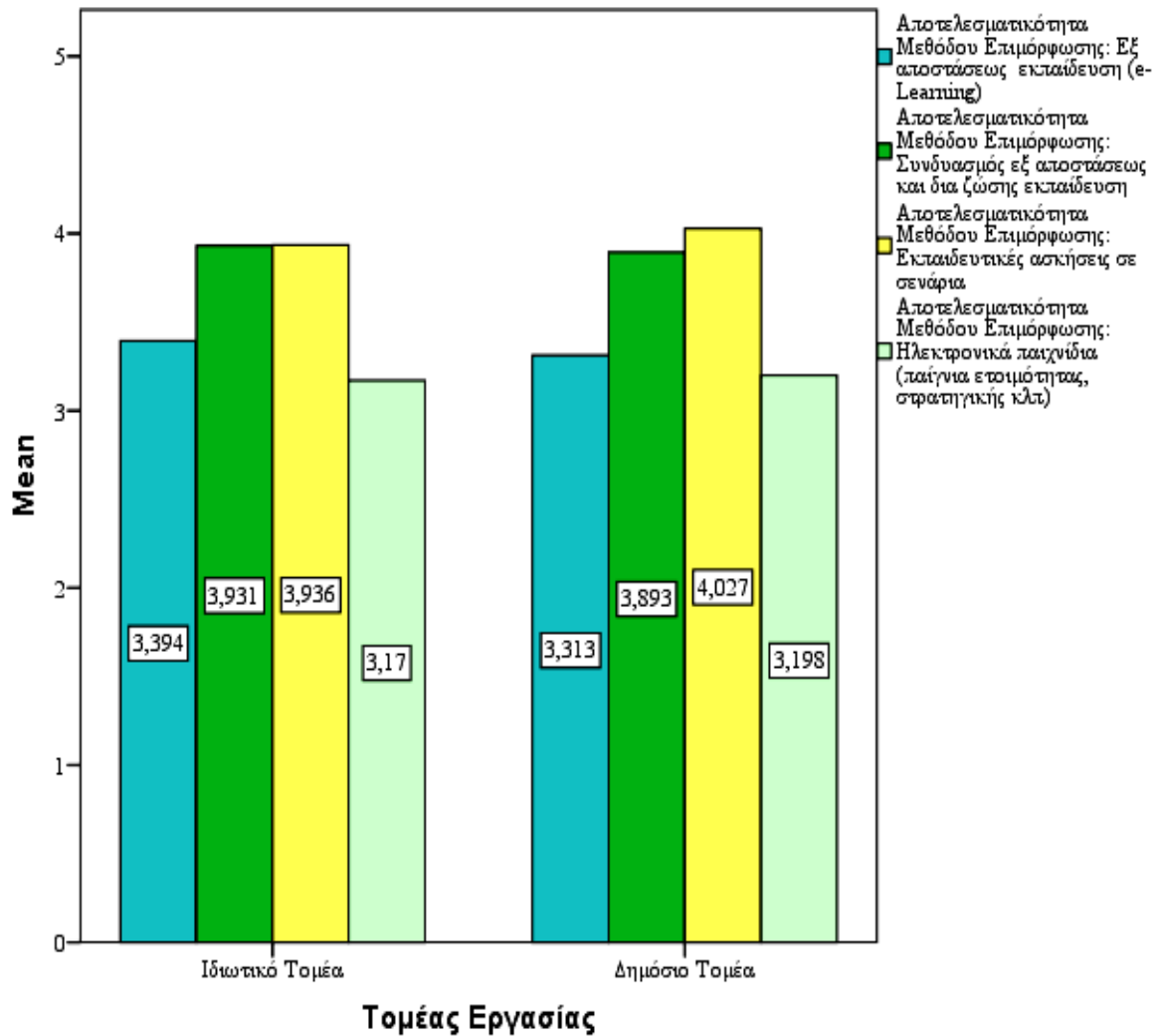


Εικόνα 20: Ραβδόγραμμα για τα κανάλια επιμόρφωσης των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ξεχωριστά για κάθε τομέα.

4.3.11 Πως αξιολογούν τις προτεινόμενες νέες μεθόδους τα στελέχη;

Προτάθηκαν στους ερωτώμενους τέσσερις μέθοδοι επιμόρφωσης. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση e-learning, ο συνδυασμός εξ' αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευσης blended learning, οι εκπαιδευτικές ασκήσεις επιτόπου σε διάφορα σενάρια με παρουσία τόσο των εκπαιδευομένων όσο και ειδικών εκπαιδευτών και τα ηλεκτρονικά παιχνίδια τα οποία αφορούν παίγνια ετοιμότητας στρατηγικής και λοιπόν δεξιοτήτων, γνωστά ως gamification (από την σύμπτυξη των όρων gaming/education).

Από την αξιολόγηση των στελεχών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, φαίνεται ότι αξιολογείται ως αρκετά αποτελεσματικό το μοντέλο της εκπαιδευτικής άσκησης επιτόπου στο χώρο εργασίας με διάφορα σενάρια εκπαίδευσης και την παρουσία ειδικών. Επίσης το μεικτό σενάριο εξ' αποστάσεως επιμόρφωσης, δηλαδή ο συνδυασμός εξ' αποστάσεως και δια ζώσης εκπαίδευσης. Το αμέσως επόμενο, το 3ο δηλαδή, σε αξιολόγηση είναι το e-learning, ενώ τελευταίο, δεν αξιολογείται ως ιδιαίτερα αποτελεσματικό, (για την ακρίβεια εντοπίζεται στην διάμεσο 3, δηλαδή σε μία ουδέτερη τιμή), αξιολογούνται τα παιχνίδια στρατηγικής.

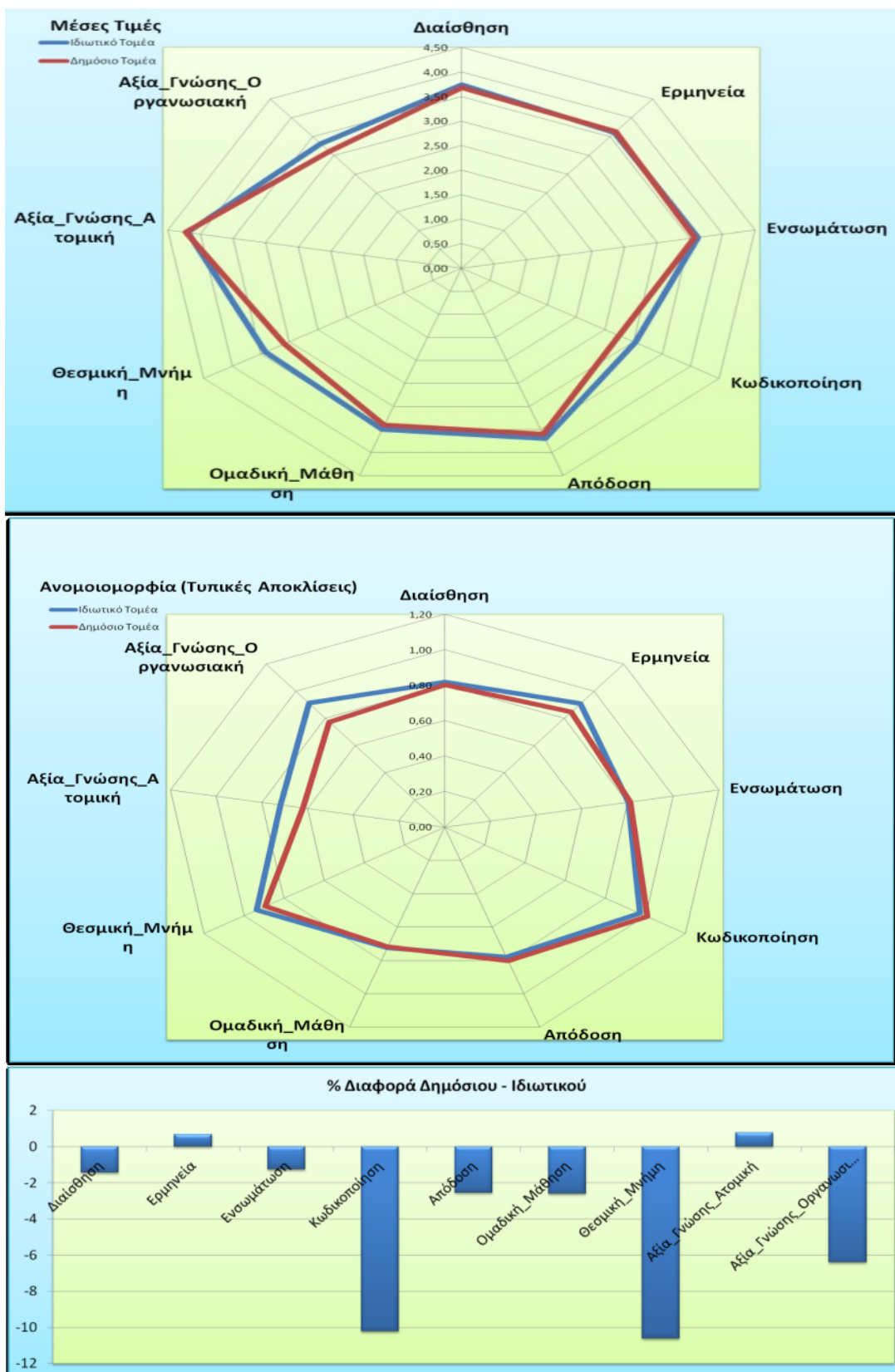


Εικόνα 21: Αξιολόγηση των τεσσάρων προτεινόμενων μοντέλων εκπαίδευσης με κριτήριο την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.

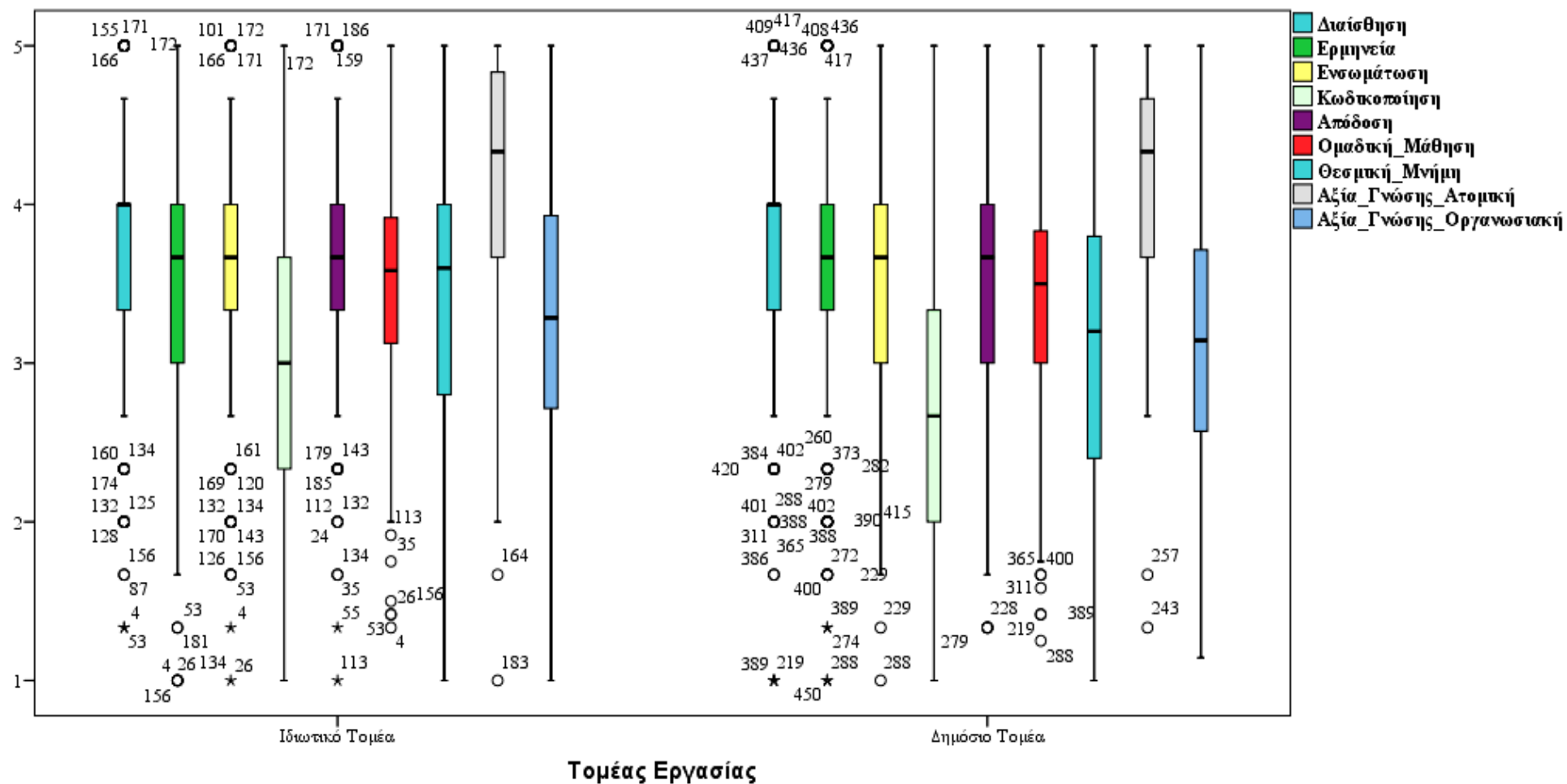
4.3.12 Λαμβάνει χώρα συνεργατική μάθηση και επιμόρφωση εντός του χώρου εργασίας;

Όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά οργανωσιακής μάθησης τα οποία εντοπίζονται στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, όπως φαίνεται από το παρακάτω θηκόγραμμα όπου φαίνονται και αποδίδονται οι κλίμακες διαίσθησης, ερμηνείας, ενσωμάτωσης, κωδικοποίησης, απόδοσης η συνολική ομαδική μάθηση, η θεσμική μνήμη, η ατομική αξία στη γνώση και η οργανωσιακή αξία στη γνώση, προκύπτουν αρκετές διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, αλλά και ορισμένες ομοιότητες. Οι βασικές ομοιότητες οι οποίες μπορούμε να δούμε είναι

ότι όσον αφορά την κωδικοποίηση, αφορά και στους δύο τομείς, βρίσκεται σε πάρα πολύ χαμηλά επίπεδα. Στα υψηλότερα επίπεδα βρίσκεται η αξία της γνώσης η ατομική, δηλαδή τα στελέχη του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δίνουν πολύ μεγάλη αξία στην απόκτηση γνώσεων και στην επιμόρφωση τους. Επίσης, φαίνεται ότι με το ίδιο μοτίβο αντιμετωπίζουν... στο ίδιο επίπεδο βρίσκεται και το επίπεδο διαίσθησης και ερμηνείας και στους δύο τομείς, στον ιδιωτικό τομέα μάλιστα φαίνεται ότι η ερμηνεία είναι κατά τι υψηλότερη από τον δημόσιο τομέα. Σημειώνουμε εδώ ότι η διαίσθηση και η ερμηνεία και η αξία στη γνώση είναι ατομικά χαρακτηριστικά. Φαίνεται λοιπόν, ότι οι ατομικές επιδόσεις στο κομμάτι της μάθησης και στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα είναι σε υψηλότερο επίπεδο από τις αντίστοιχες οργανωσιακές επιδόσεις. Φαίνεται δηλαδή να βρίσκεται σε κάποιο επίπεδο λειτουργίας το άτομο σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό τι το σύνολο ή η οργάνωση. Αξιολογώντας την ενσωμάτωση της πληροφορίας, παρατηρούμε ότι κατά μέση τιμή τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει... βρίσκονται στα ίδια επίπεδα κατά μέση τιμή πάντα, ωστόσο στο δημόσιο τομέα υπάρχει πολύ μεγάλη διακύμανση, δηλαδή υπάρχουν φορείς και άτομα του δημοσίου τα οποία αναφέρουν πάρα πολύ χαμηλές τιμές της τιμής ενσωμάτωσης. Όσον αφορά την απόδοση παρατηρούνται πολύ υψηλότερες τιμές απόδοσης, αυτοαναφερόμενης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με τον δημόσιο τομέα όπου εντοπίζονται το 25% να έχει τιμές κάτω του 3, δηλαδή να αναφέρει πολύ χαμηλή τιμή απόδοσης. Στο σύνολο της ομαδικής μάθησης δεν διαπιστώνεται ιδιαίτερη διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, παρόλα αυτά σημειώνεται μία μικρή υπεροχή του ιδιωτικού τομέα. Όσον αφορά την θεσμική μνήμη, ο δημόσιος τομέας υπολείπεται κατά τι του ιδιωτικού τομέα και αυτό εξαρτάται και σε πολύ μεγάλο βαθμό και από το μέγεθος της εταιρείας. Η θεσμική μνήμη στις μικρές εταιρείες παίρνει πολύ μικρές τιμές ενώ στις μεγάλες εταιρείες οι οποίες λόγω μεγέθους έχουν τη δυνατότητα να τηρούν βάσεις δεδομένων, να έχουν διαδικασίες αποθήκευσης κλπ εκεί σημειώνονται μεγαλύτερες τιμές θεσμικής μνήμης. Όσον αφορά την οργανωσιακή αξία της γνώσης, φαίνεται ότι τόσο στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα η αξία της γνώσης είναι περίπου κατά μέση τιμή στην ουδέτερη τιμή στο 3 και υπάρχει πάρα πολύ μεγάλη διακύμανση, δηλαδή συναντώνται άτομα και φορείς οι οποίοι αναφέρουν πάρα πολύ χαμηλές τιμές έως και πάρα πολύ υψηλές τιμές.



Εικόνα 22: Αραχνοειδή γραφήματα μέσω τιμών, τυπικών αποκλίσεων και ραβδογράμματα εκατοστιαίων διαφοροποιήσεων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.



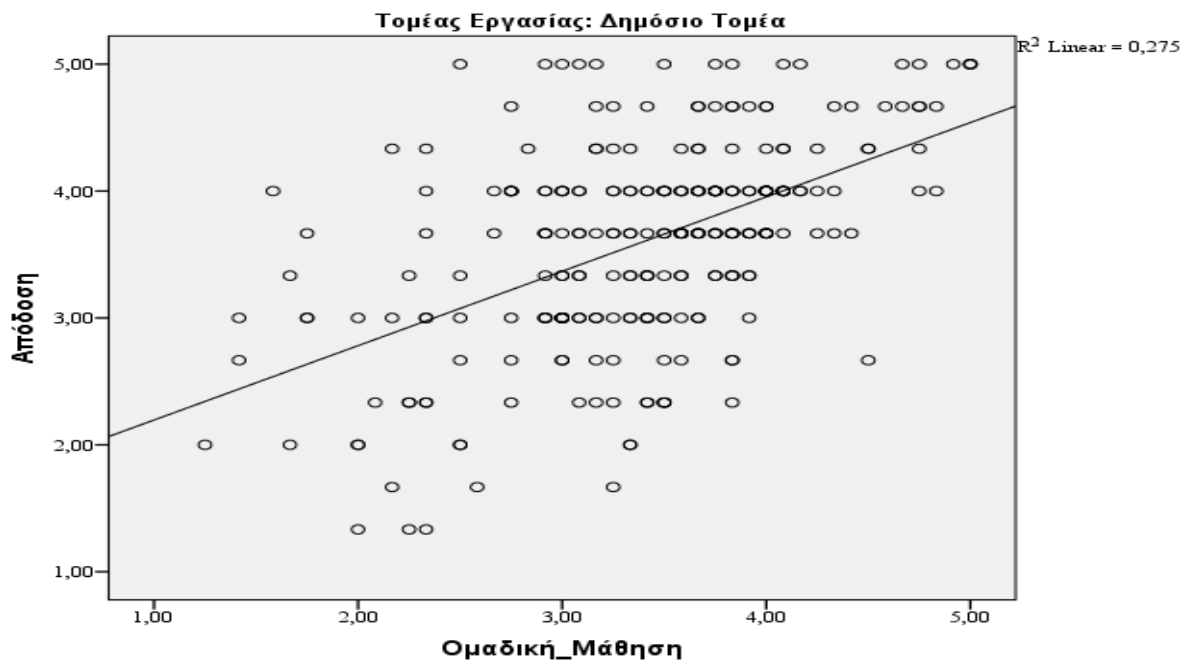
Εικόνα 23: Συνολική απόδοση σε ομαδοποιημένα θετιογράμματα των κλιμάκων που μετρούν οργανωσιακά χαρακτηριστικά σχετιζόμενα με την μάθηση, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Σε συνέχεια των ανωτέρω αναφερόμενων δίνεται ο εκτιμώμενος συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής μάθησης και της απόδοσης ενός οργανισμού, σε μορφή πίνακα και σε γράφημα. Προκύπτει πολύ έντονη θετική στατιστικώς σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής (ομαδικής) μάθησης και της απόδοσης ενός οργανισμού και μάλιστα η σχέση αυτή είναι πιο έντονη στον δημόσιο πό τον ιδιωτικό τομέα.

Πίνακας 5: Τιμές του συντελεστή συσχέτισης μεταξύ απόδοσης και ομαδικής μάθησης

Correlations				
Τομέας Εργασίας			Ομαδική Μάθηση	Απόδοση
Ιδιωτικό Τομέα	Ομαδική Μάθηση	Pearson Correlation	1	,470**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	188	188
Δημόσιο Τομέα	Ομαδική Μάθηση	Pearson Correlation	1	,525**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	262	262

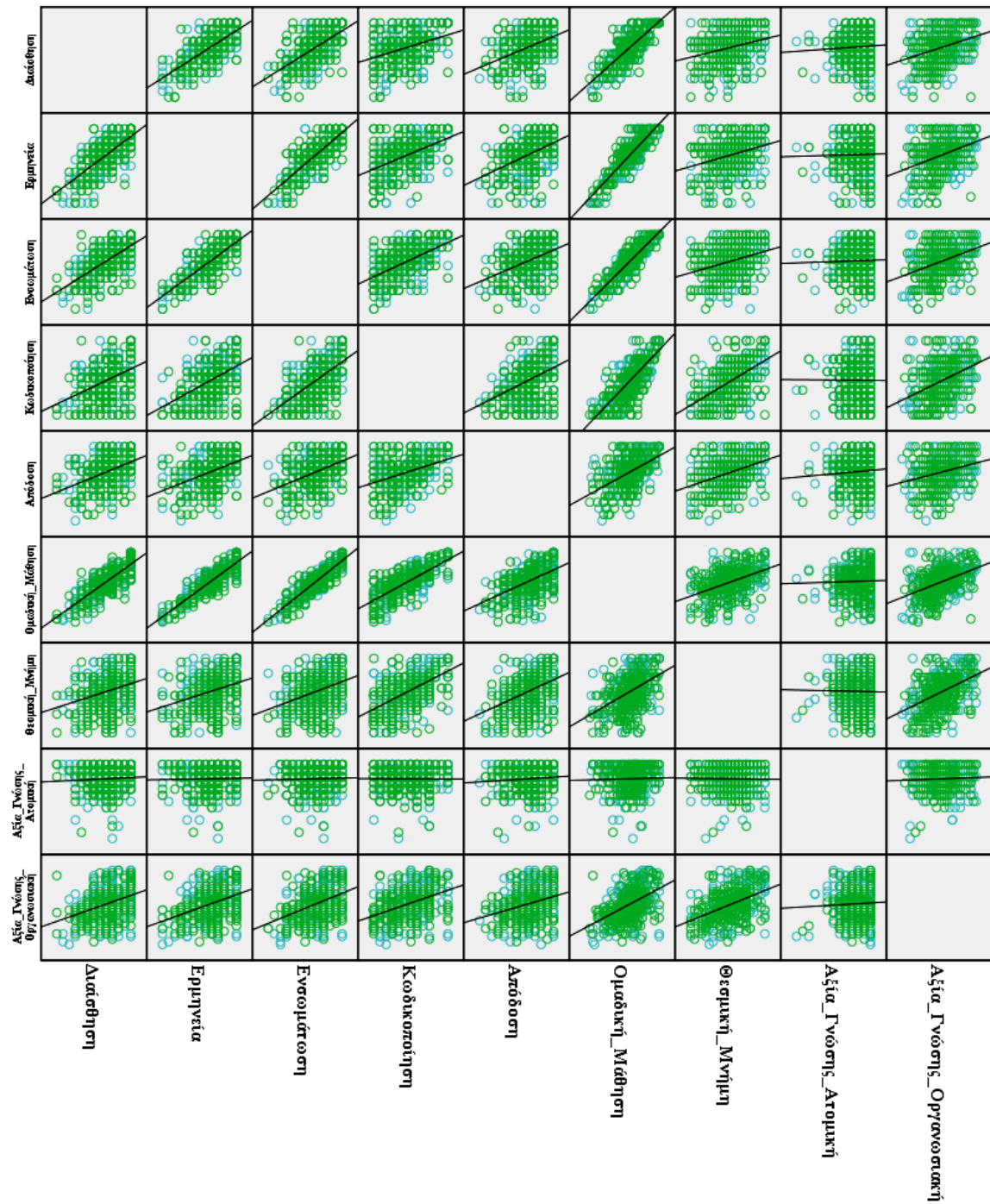
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Εικόνα 24: Διάγραμμα διασποράς μεταξύ απόδοσης και ομαδικής μάθησης

Ενώ στο ακόλουθο matrix scatter plot δίνεται η σχέση που έχουν όλες οι

κλίμακες μεταξύ τους με οπτικό τρόπο.

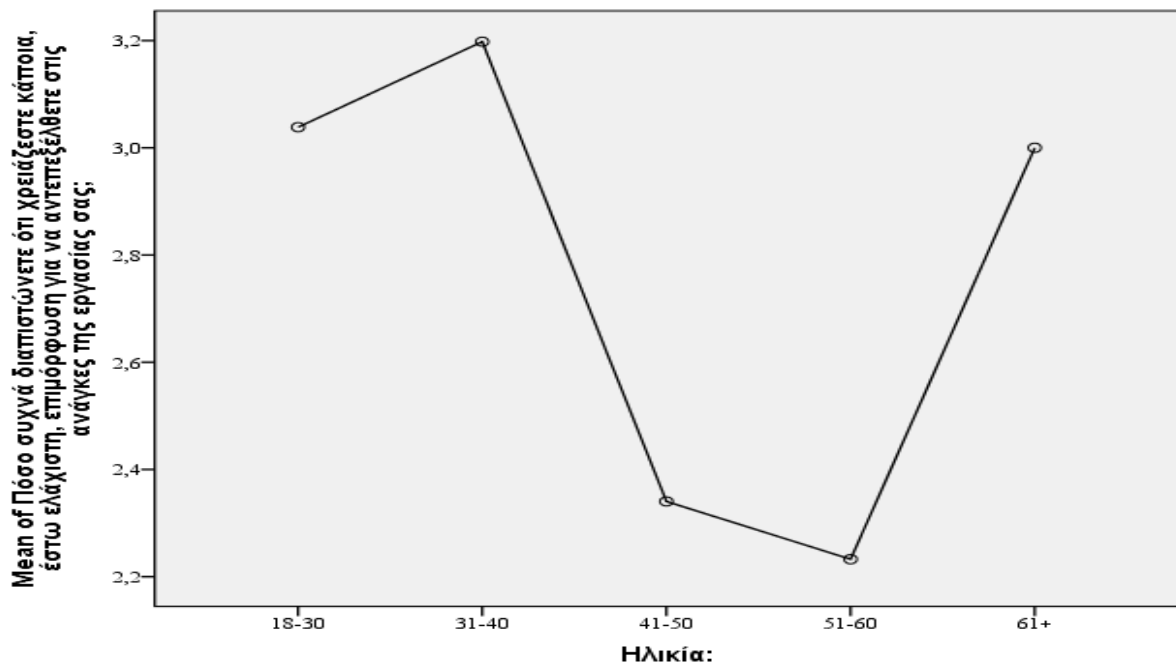


Εικόνα 25: Γράφημα τύπου Matrix Scatter Plot για όλα τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά από τα οποία γίνεται άμεσα αντιληπτή η αλληλεπίδραση μεταξύ των περισσότερων από αυτά.

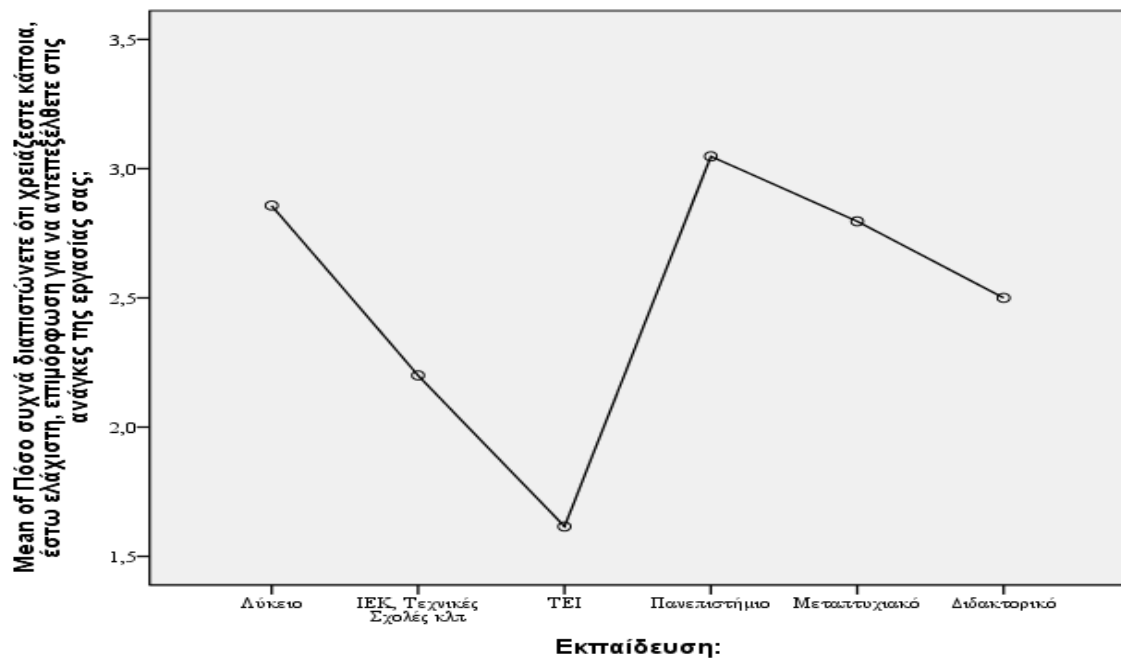
4.3.13 Υπάρχει διαφοροποιητική στατιστικώς σημαντική επίδραση των ατομικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στα ανωτέρω ερωτήματα;

Στην έρευνα αυτή καταγράφηκε ένα μεγάλο πλήθος μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ μεγάλο το πλήθος των διμεταβλητών ελέγχων που μπορούν να γίνουν. Εντοπίζονται αρκετές στατιστικώς σημαντικές επιδράσεις στις κλίμακες της έρευνας αλλά και σε σημαντικά χαρακτηριστικά των στελεχών και των οργανισμών.

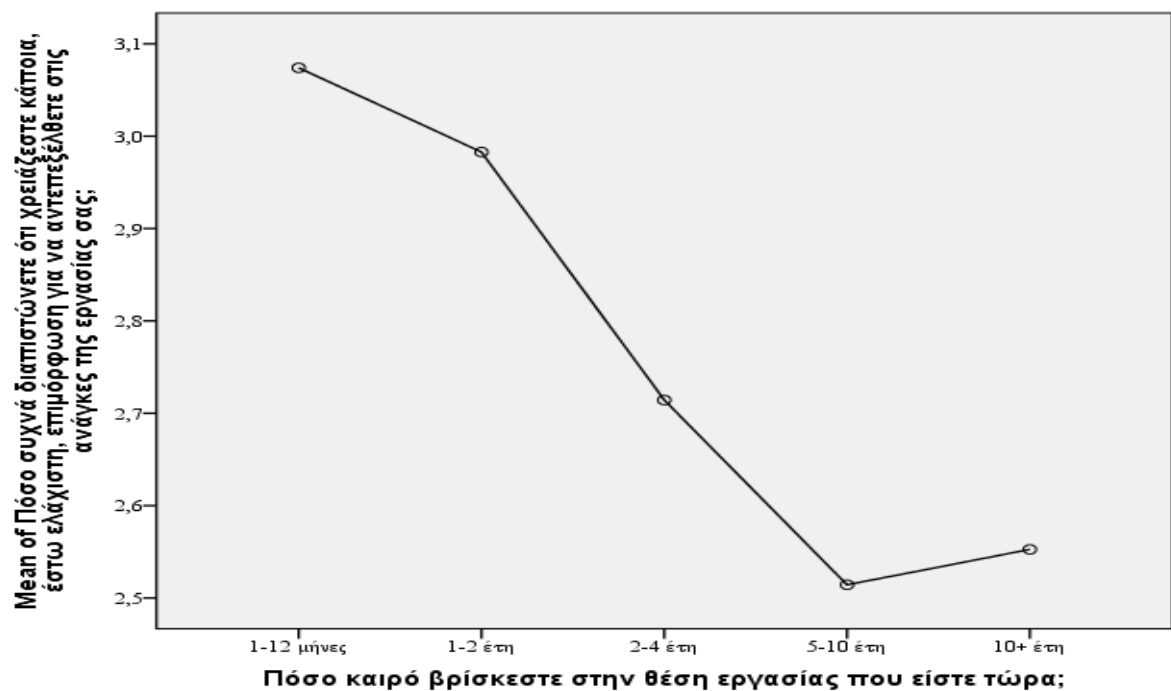
Παρατίθενται ενδεικτικά ορισμένα μόνο που αφορούν την επίδραση στην αναγκαιότητα επιμόρφωσης.



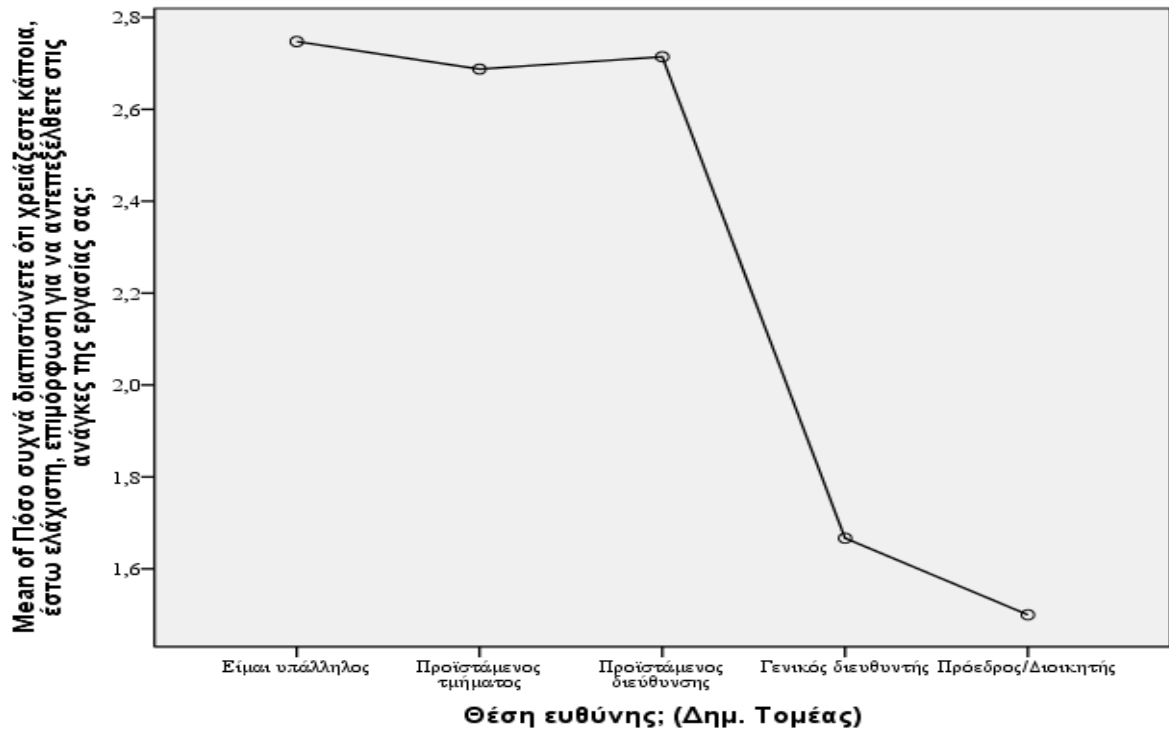
Εικόνα 26: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Ηλικίας στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.



Εικόνα 27: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της εκπαίδευσης στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.



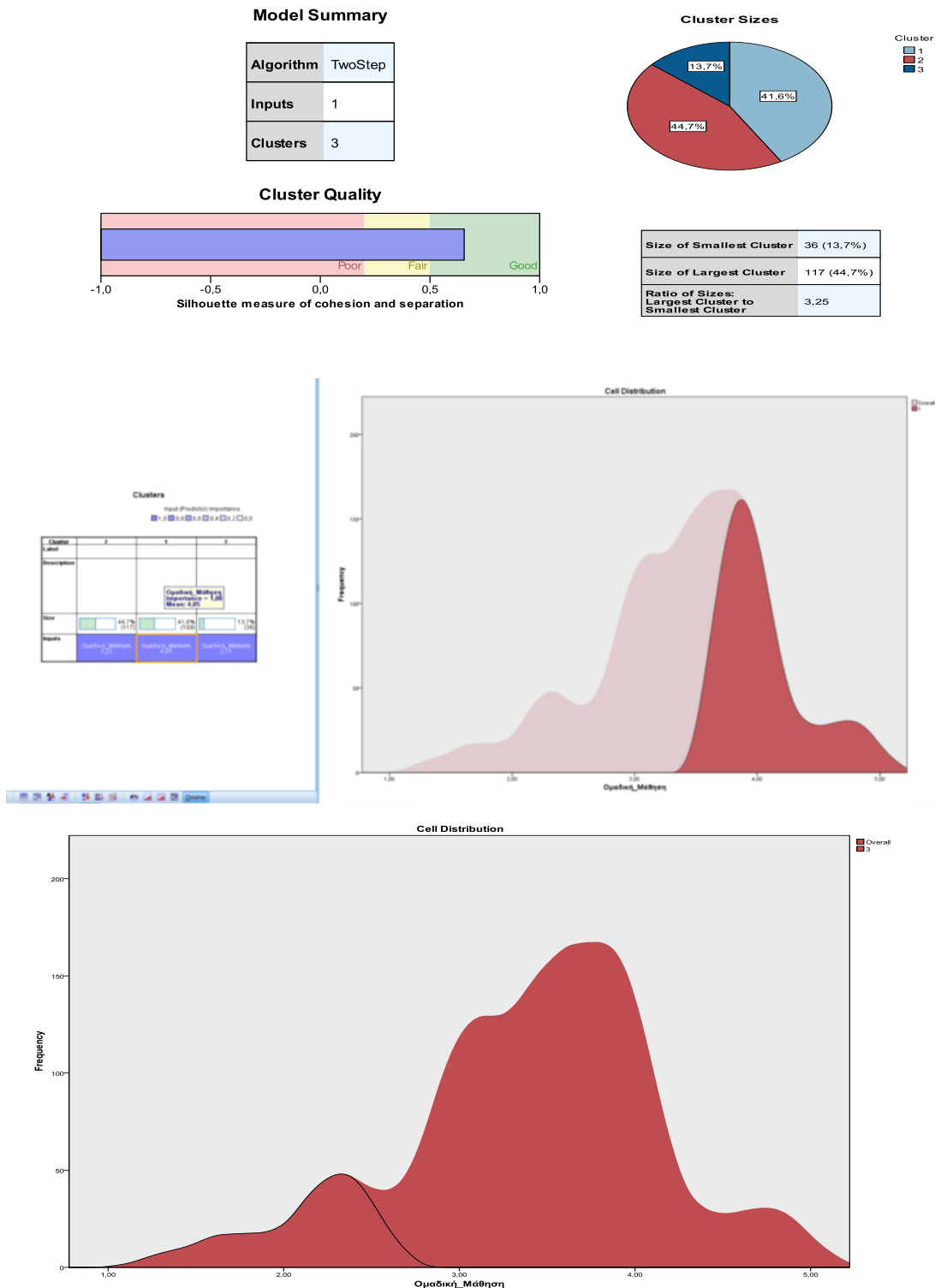
Εικόνα 28: Γράφημα μέσων τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Προϋπηρεσίας στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.



Εικόνα 29: Γράφημα μέσω τιμών (Means Plot, από τον έλεγχο ανάλυσης διακύμανσης ANOVA) για την επίδραση της Θέσης Ευθύνης στην συχνότητα ανάγκης επιμόρφωσης.

4.4 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (CLUSTERING)

Η τμηματοποίηση (cluster analysis) του δείγματος είναι μια στατιστική τεχνική η οποία επιτρέπει την διερεύνηση της ύπαρξης φυσικών ομαδοποιήσεων εντός του δείγματος. Μια ομαδοποίηση καλείται τμήμα ή συστάδα και έχει την ιδιότητα ότι τα μέλη της είναι πολύ όμοια ως προς κάποια χαρακτηριστικά, ενώ διαφέρουν πολύ ως προς τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από άλλες ομάδες. Έχει πολλές εφαρμογές σε αρκετές επιστήμες, ενώ στην περίπτωση της εργασίας αυτής, θα μπορούσε να είναι χρήσιμη για τον εντοπισμό των κοινών χαρακτηριστικών των συστάδων ώστε να ασκηθεί κάποια πολιτική με στόχο την ομάδα/συστάδα με μέσο ή αφετηρία τα εκάστοτε κοινά χαρακτηριστικά.



Εικόνα 30: Αποτελέσματα της ανάλυσης συστάδων για τους δημοσίου υπαλλήλων του δείγματος. Προκύπτουν τρεις βασικές συστάδες με καλό διαχωρισμό μεταξύ τους.

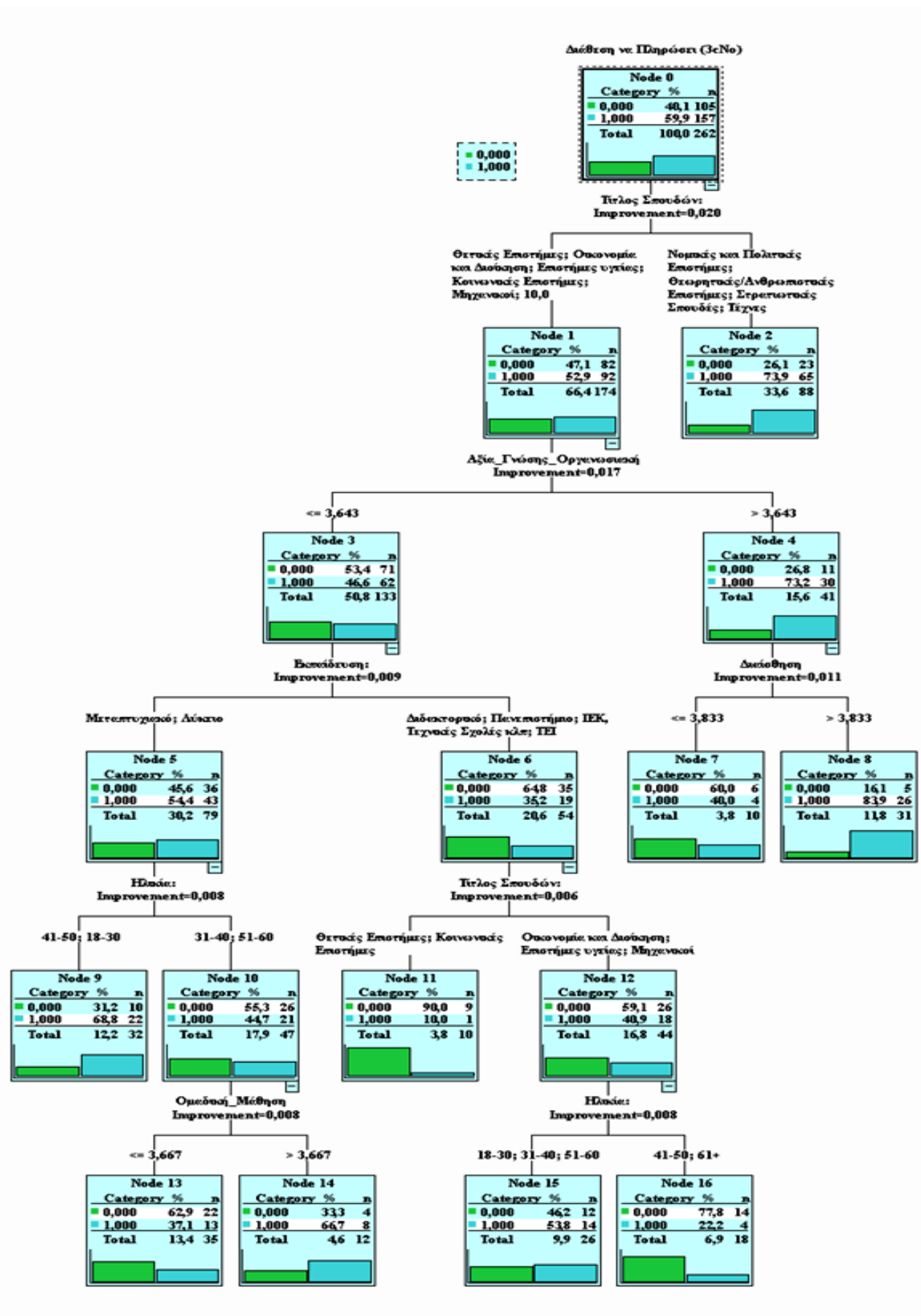
Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης προκύπτει ότι με κριτήριο την ικανότητα ομαδικής μάθησης, εμφανίζονται τρεις ομάδες οργανισμών, η ομάδες 1,2,3 με πολύ υψηλή, μέση και χαμηλή οργανωσιακή ικανότητα μάθησης. Οι ομάδες αυτές, πλην του μεγέθους του οργανισμού και των τίτλων σπουδών των

ερωτώμενων, δεν διαφέρουν παρά μόνο στα οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά κάνοντας δύσκολο τον εντοπισμό τους. Ωστόσο, είναι σαφές ότι υπάρχουν τρεις διαβαθμίσεις οργανωσιακής μάθησης στο δείγμα του δημοσίου τομέα.

4.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΕΝΤΡΟΥ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΘΕΣΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Το δέντρο ταξινόμησης απόφασης (tree clustering) είναι μια προβλεπτική τεχνική η οποία προσπαθεί να αναπαραστήσει τα κριτήρια με τα οποία κάποιος λαμβάνει μια απόφαση με δύο ή περισσότερα ενδεχόμενα. Στην περίπτωση της εργασίας αυτής, επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή στόχος (μεταβλητή απόφασης) το αν κάποιος είναι διατεθειμένος να πληρώσει για να λάβει επιμόρφωση. Επιλέχθηκε αυτή η μεταβλητή για δύο λόγους: Αρχικά γιατί είναι συνήθης επιλογή στο marketing και στην συμπεριφορά καταναλωτή, αλλά και γιατί είναι ένα ασφαλές κριτήριο που αποκαλύπτει την ένταση της ανάγκης για επιμόρφωση.

Από τα αποτελέσματα τμήμα των οποίων φαίνεται στο δέντρο - γράφημα που ακολουθεί, προκύπτει ότι το πρώτο κριτήριο είναι το είδος του πτυχίου, καθώς οι απόφοιτοι θεωρητικών σχολών, χωρίς άλλο σημαντικό παράγοντα απόφασης να μεσολαβεί, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να επιμορφωθούν. Όλοι οι άλλοι επιστημονικοί κλάδοι, η τελική τους συμπεριφορά καθορίζεται από κριτήρια όπως η αξία που δίνεται στην γνώση από τον οργανισμό τους, το επίπεδο οργανωσιακής μάθησης του περιβάλλοντός τους, η ηλικία τους και το επίπεδο σπουδών τους.

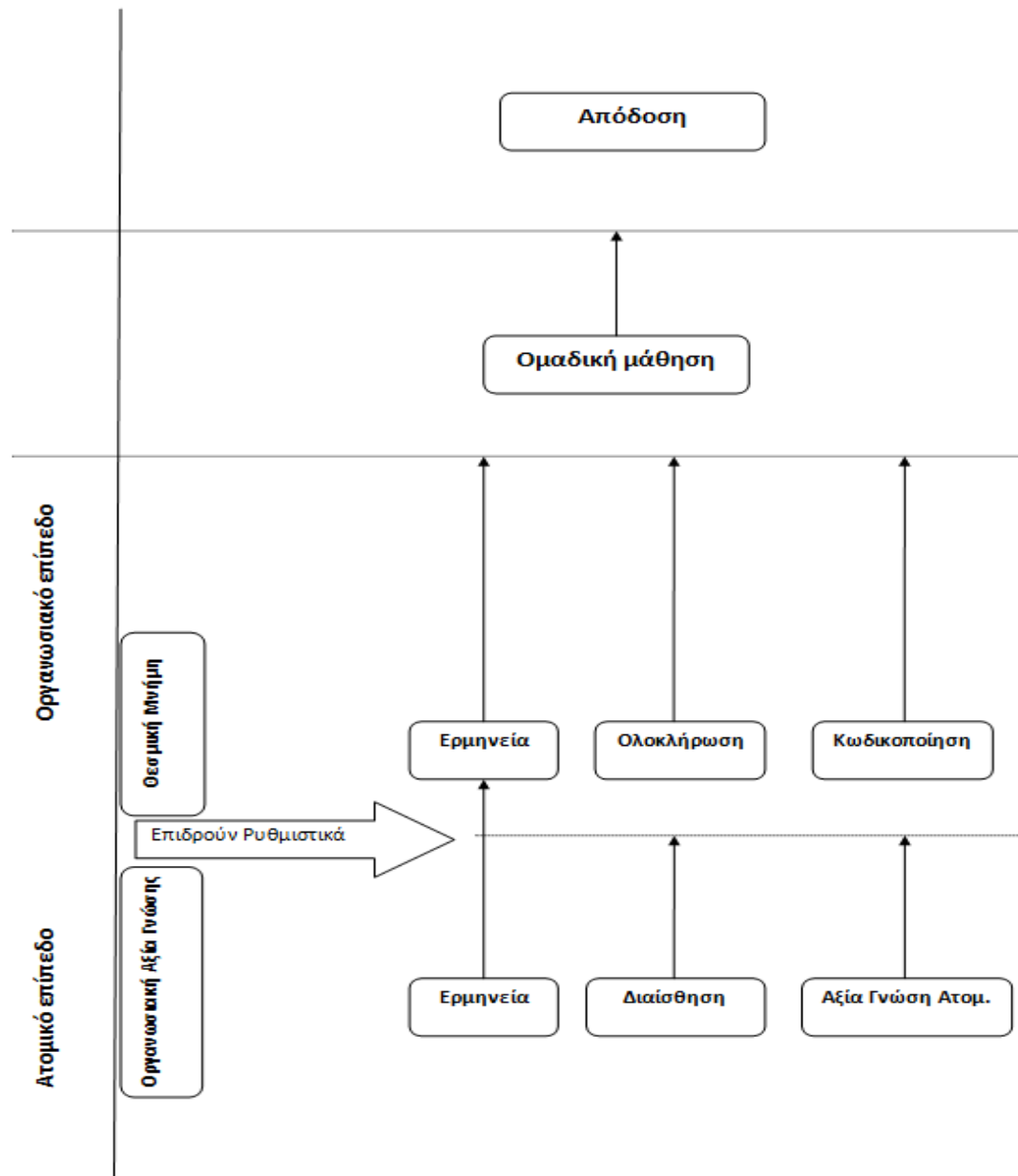


Εικόνα 31: Γράφημα της διαδικασίας δενδροειδούς ταξινόμησης (tree clustering) για την λήψη απόφασης πληρωμής για επιμόρφωση σε ατομικό επίπεδο.

4.6 ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της πολλαπλής βηματικής ανάλυσης γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές τις κλίμακες και ανεξάρτητες μεταβλητές τις κλίμακες που βρίσκονται σε χαμηλότερο επίπεδο στο μοντέλο ομαδικής μάθησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί. Από τα αποτελέσματα προκύπτει μερική επιβεβαίωση του μοντέλου ομαδικής μάθησης στον χώρο εργασίας, το οποίο εμπλουτίστηκε με τρεις νέες μεταβλητές, την αξία της γνώσης σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο και την θεσμική μνήμη. Σε τεχνικό επίπεδο η επιβεβαίωση αυτή είναι μόνο μερική και αποσπασματική δεδομένου ότι απαιτείται εκτίμηση του μοντέλου με τεχνικές Δομικών Εξισώσεων Μοντελοποίησης⁸ γεγονός το οποίο υπερβαίνει τον ερευνητικό στόχο της διατριβής. Το σημαντικό συμπέρασμα από το μοντέλο αυτό είναι, δεδομένου ότι η ομαδοσυνεργατική μάθηση επιδρά άμεσα στη απόδοση, υπάρχουν διακριτά μέτρα τα οποία μπορεί να λάβει ο οργανισμός για να επιδράσει στην απόδοσή του: Η θεσμική μνήμη επιδρά άμεσα και έμμεσα στην απόδοση, η οργανωσιακή αξία στην μάθηση επιδρά έμμεσα και η στελέχωση με άτομα τα οποία έχουν υψηλές τιμές ατομικής αξίας στην γνώση επίσης επιδρά έμμεσα.

⁸ SEM: Structural Equation Modeling



Εικόνα 32: Προτεινόμενο Εννοιολογικό μοντέλο για την σύνδεση των κλιμάκων με βάση το μοντέλο των Kostopoulos et al (2013)

Πίνακας 6: Αποτελέσματα των γραμμικών πολλαπλών παλινδρομήσεων με την μέθοδο stepwise για την εκτίμηση των επιδράσεων του μοντέλου

Coefficients^a

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Ανεξάρτητες μεταβλητές	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
Απόδοση	(Constant)	1,427	,213		6,695	,000
	Ομαδική_Μάθηση	,501	,066	,448	7,619	,000
	Θεσμική_Μνήμη	,154	,053	,170	2,894	,004

Ομαδική Μάθηση	Ενσωμάτωση	,401	,012	,452	32,235	,000
	Διάσθηση	,345	,011	,383	30,617	,000
	Κωδικοποίηση	,250	,009	,350	28,675	,000
Ενσωμάτωση	(Constant)	,614	,157		3,909	,000
	Ερμηνεία	,725	,038	,758	18,912	,000
	Αξία_Γνώσης_Οργανωσιακή	,109	,042	,104	2,598	,010
Κωδικοποίηση	Θεσμική_Μνήμη	,419	,062	,370	6,764	,000
	Ερμηνεία	,381	,062	,321	6,129	,000
	Αξία_Γνώσης_Οργανωσιακή	,180	,073	,138	2,479	,014

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εργασία αυτή ξεκινώντας είχε στόχο να αναλύσει την υφιστάμενη μεθοδολογία επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα και να προτείνει νέους τρόπους επιμόρφωσης. Στο πρώτο της κεφάλαιο αναλύει την τρέχουσα μέθοδο επιμόρφωσης των στελεχών του δημοσίου τομέα, όσον αφορά τους φορείς αλλά και τις μεθόδους. Για να προταθούν νέοι τρόποι έγινε αρχικά μελέτη της βιβλιογραφίας για να διαπιστωθεί ποιες είναι οι νέες τάσεις και εξελίξεις σε διεθνές και σε ελληνικό επίπεδο και επιπλέον διεξήχθη έρευνα πεδίου με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε φανερό ότι το ζήτημα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων γενικότερα (αλλά και των στελεχών ειδικότερα) στον δημόσιο τομέα, είναι ένα ζήτημα το οποίο απασχολεί διεθνώς τους εμπλεκόμενους με αυτό, τα τελευταία τουλάχιστον χρόνια, και γύρω του υπάρχει μια διαρκής συζήτηση και αναζήτηση και εξελίσσεται συνεχώς. Η συζήτηση αυτή διεξάγεται όχι μόνο στο πεδίο των ερευνητών αλλά και σε αυτό το πρακτικό επίπεδο των κυβερνήσεων και διοικήσεων, αλλά και σε επίπεδο των υπερεθνικών οργανισμών, όπως τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια τράπεζα, ο ΟΟΣΑ, η Ευρωπαϊκή ένωση κλπ.

Οι διεθνείς εξελίξεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο διαστάσεις αναζήτησης: Η πρώτη διάσταση αφορά ικανότητες που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ή στελέχη και το περιεχόμενο που πρέπει να έχουν τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ώστε να οδηγήσουν στην απόκτηση αυτών των ικανοτήτων. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει ακόμα και τα κριτήρια με τα οποία θα επιλέγονται αρχικώς τα στελέχη. Η δεύτερη διάσταση αφορά τις εκπαιδευτικές μεθόδους επιμόρφωσης και τους τρόπους υλοποίησης των προγραμμάτων σπουδών ώστε αυτά να οδηγήσουν στην επίτευξη των επιθυμητών μαθησιακών αποτελεσμάτων. Μεταξύ των δύο διαστάσεων που αναφέρθηκαν, τον

βασικό όγκο της συζήτησης μονοπωλεί κυρίως η πρώτη διάσταση.

Ένα σημαντικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι ότι δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην μελέτη της βιβλιογραφίας για το πώς από τη στιγμή που καταλήγει κάποιος στο ποιες είναι οι απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες, πώς αυτές θα υλοποιηθούν στην πράξη και θα φτάσουν να αποτελέσουν μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτό είναι ένα σημείο για το οποίο στη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί να βρει κανένας ελάχιστα πράγματα και βεβαίως, όταν γίνεται λόγος για διεθνή βιβλιογραφία δεν μιλάμε μόνο για δημοσίευση σε επιστημονικά περιοδικά, αλλά και για κείμενα τα οποία έχουν αξιολογήσει προγράμματα σπουδών ή επιμορφώσεων, για εκθέσεις διεθνών οργανισμών κλπ. Όλη η συζήτηση διεξάγεται στο αν κάποιες είναι οι κατάλληλες δεξιότητες ή δεν είναι και ποιες θα μπορούσε να είναι αυτές, αν θα πρέπει να εισάγουμε μία δεξιότητα στο πλαίσιο δεξιοτήτων ή να την εξαιρέσουμε, ή σε ποια θα μπορούσαμε να δώσουμε έμφαση ή με ποιον τρόπο θα δίνουμε έμφαση στην επιλογή των σπουδαστών. Η έλλειψη αυτή δεν μπορεί να παρακαμφθεί δεδομένου ότι αρκετές από τις επιδιωκόμενες δεξιότητες και ικανότητες δεν είναι δυνατό να αποκτηθούν ή να καλλιεργηθούν με τις τετριμμένες (κυρίως δασκαλοκεντρικές μεθόδους τύπου πομπός/δέκτης) μεθόδους διδασκαλίας. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι η ηγεσία, η επικοινωνία, η παρακίνηση κλπ.

Για τον καθορισμό του περιεχομένου σπουδών ενός επιμορφωτικού ή εκπαιδευτικού πακέτου για δημοσίους υπαλλήλους, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, αφενός μεν η καθημερινή διοικητική πρακτική και οι ανάγκες μέσα στις οποίες λειτουργεί ή πρόκειται να λειτουργήσει ο υπάλληλος, αφετέρου δε, το σύστημα των κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών μέσα στις οποίες λειτουργεί η δημόσια διοίκηση. Απ' αυτά τα δυο προκύπτουν οι απαιτούμενες δεξιότητες (competencies), οι οποίες συνιστούν τα προσδοκώμενα ή επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα του προγράμματος κατάρτισης.

Όσον αφορά τις εξελίξεις στις μεθόδους υλοποίησης των προγραμμάτων σπουδών και των επιμορφώσεων σημειώνονται πειραματικές προσπάθειες οι οποίες χαρακτηρίζονται από πρόθεση εκμετάλλευσης των εξελίξεων στην τεχνολογία (web, mobile,), στην μέχρι τώρα εμπειρία αλλά και της εφαρμογής των όσων προβλέπονται από την θεωρία εκπαίδευσης ενηλίκων (μοντέλα μάθησης,

όπως η ομαδοσυνεργατική μάθηση, κλπ).

Όσον αφορά στις μεθοδολογίες υλοποίησης διακρίνουμε πειραματισμούς και αποτίμηση εφαρμογών, αρκετές από τις οποίες έχουν λάβει μόνιμο χαρακτήρα σε τόπους όπου δοκιμάστηκαν, σε χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης που αφορούν στον τόπο παροχής (στην τρέχουσα εργασία του επιμορφωμένου, στην μελλοντική εργασία όπως είναι το δημαρχείο, η στο σπίτι μέσω διαδικτύου, στο εκπαιδευτικό κέντρο, ή σε κάποιο τόπο διεξαγωγής μιας άσκησης πεδίου), στον τρόπο παροχής (δια ζώσης σε μια αίθουσα, σύγχρονα μέσω πλατφόρμας τηλε-εκπαίδευσης, ασύγχρονα μέσω διαθέσιμου οπτικοακουστικού και λοιπού υλικού), στην μέθοδο (σεμινάρια, ομαδοσυνεργατικά, κλπ). Διακρίνουμε τέσσερις βασικές προτεινόμενες προσεγγίσεις: Την εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning), την μικτή εκπαίδευση με συνδυασμό δια ζώσης και εξ αποστάσεως (blended learning), την προσομοίωση λειτουργιών η καταστάσεων με ασκήσεις πεδίου με την συμμετοχή ειδικών εκπαιδευτών σε πραγματικό χρόνο και την περίπτωση του gamification που αφορά σε παίγνια (συνήθως με χρήση υπολογιστή) στα οποία οι εκπαιδευόμενοι έρχονται αντιμέτωποι είτε με άλλους εκπαιδευόμενους σε παιχνίδια ρόλων, στρατηγικής, ομάδων , είτε με τον υπολογιστή.

Από την έρευνα που έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου, προέκυψε πλήθος συμπερασμάτων, με τα βασικότερα να αφορούν στο ότι υπάρχει ενεργός ζήτηση εκπαίδευσης ένα τμήμα της οποίας δεν καλύπτεται από την επίσημη διαδικασία, την οποία οι εργαζόμενοι καλύπτουν με διάφορους τρόπους και κανάλια. Εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές αλλά και ομοιότητες στην συμπεριφορά των εργαζομένων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα ως προς την επιμόρφωση. Εντοπίστηκε ένα σημαντικό κενό, και στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα, μεταξύ της έντασης ζήτησης γνώσης και της διάθεσης υποστήριξης από την υπηρεσία. Επίσης, μελετήθηκαν παράμετροι της ομαδικής μάθησης εντός των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών και εντοπίστηκαν ομοιότητες και διαφορές, σε κάποια σημεία υπερέχει ο δημόσιος και σε κάποια σημεία ο ιδιωτικός τομέας. Αξιολογήθηκαν από τους ερωτώμενους οι τέσσερις ανωτέρω αναφερόμενες καινοτόμοι μέθοδοι εκπαίδευσης και εντοπιστήκαν τα αντικείμενα εκπαίδευσης που ενδιαφέρουν περισσότερο τους εργαζομένους στους δύο τομείς.

Στον δημόσιο τομέα υπάρχει πολύ μεγαλύτερη διακύμανση της συχνότητας της αναγκαίας επιμόρφωσης, δεδομένου ότι υπάρχουν τμήματα των εργαζομένων τα οποία διαπιστώνουν πολύ συχνά ότι χρειάζονται επιμόρφωση, ενώ παράλληλα υπάρχουν και τμήματα τα οποία δεν διαπιστώνουνε τόσο συχνά την αναγκαιότητα επιμόρφωσης. Σε ποσοστό 25% (δηλαδή ένας στους τέσσερις εργαζόμενους) το οποίο έχει λάβει επιμόρφωση είτε πάνω από πέντε έτη είτε καθόλου. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικό και δείχνει ένα κενό στην συχνότητα επιμόρφωσης και ενδυνάμωσης του προσωπικού. Τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα προκύπτει ότι το 50% των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένο σε σχέση με την ανταπόκριση των οργανισμών στους οποίους εργάζονται στα αιτήματα επιμόρφωσης τους.

Τα σημαντικότερα εμπόδια τα οποία συναντούν οι εργαζόμενοι είτε κατά την διάρκεια των επιμορφώσεων είτε προκειμένου να προβούν σε μια επιμόρφωση, είναι κατά φθίνουσα σειρά, το κόστος, η έλλειψη χρόνου, η Απόσταση, η μη ανταμοιβή, η μη σύμφωνη γνώμη, η μη εξεύρεση κατάλληλου σεμιναρίου κλπ. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό να ενημερώνονται και να μορφώνονται, αλλά οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στην συντριπτική τους πλειοψηφία δίνουν πολύ μεγαλύτερη αξία στην προσωπική τους ενημέρωση και επιμόρφωση. Υπάρχει ένα κενό επιμόρφωσης ανάμεσα σε αυτό που θα ήθελαν οι εργαζόμενοι και σε αυτό το οποίο προτάσσει ή συνηθίζει να ακολουθεί η εταιρεία ή ο δημόσιος οργανισμός.

Αναφορικά με τα κανάλια από τα οποία έλαβαν την επιμόρφωσή τους τα στελέχη του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, παρατηρείται κατά σειρά σπουδαιότητας και συχνότητας πρόσβασης ότι το πιο συχνό είναι η αναδρομή σε άρθρα και ιστοσελίδες στο διαδίκτυο, η ερώτηση συναδέλφου, στα ειδικά περιοδικά ή βιβλία, η ερώτηση σε ειδικούς εκτός του οργανισμού που ειδικεύονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο, η παρακολούθηση σεμιναρίων με δική τους πρωτοβουλία, η αναδρομή σε ειδικά φόρουμ, σε ομάδες στο διαδίκτυο, ή το επίσημο εκπαιδευτικό υλικό και οι διαδικασίες του οργανισμού μου... διάφορα επιστημονικά περιοδικά, συνέδρια με δική μου πρωτοβουλία και κοινωνικά δίκτυα, ιστοσελίδες ή κλπ στο διαδίκτυο. Σημειώνεται ότι στον δημόσιο τομέα η επίσημη υπηρεσιακή οδός βρίσκεται πολύ χαμηλά στις προτιμήσεις.

Από την εφαρμογή των αναλύσεων τμηματοποίησης προέκυψε ότι ενώ υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις των ατομικών ή και οργανωσιακών χαρακτηριστικών, σε επίπεδο απόδοσης το σύνολο του δημοσίου τομέα αποτελεί μια συνεκτική ομάδα με περίπου την ίδια απόδοση.

Από την διαδικασία της εννοιολογικής μοντελοποίησης προκύπτει το σημαντικό συμπέρασμα ότι, δεδομένου ότι η ομαδοσυνεργατική μάθηση επιδρά άμεσα στη απόδοση, υπάρχουν διακριτά μέτρα τα οποία μπορεί να λάβει ο οργανισμός για να επιδράσει στην απόδοσή του: Η θεσμική μνήμη επιδρά άμεσα και έμμεσα στην απόδοση, η οργανωσιακή αξία στην μάθηση επιδρά έμμεσα και η στελέχωση με άτομα τα οποία έχουν υψηλές τιμές ατομικής αξίας στην γνώση επίσης επιδρά έμμεσα.

Τελευταίο, αλλά ίσως το σημαντικότερο, είναι το γεγονός ότι είναι πλέον ώριμες πολλές μεθοδολογίες, τεχνικές (και η σχετική εμπειρία αποτίμησης τους) οι οποίες θα μπορούσαν άμα την εφαρμογή τους στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, να αποτελέσουν την βάση της απάντησης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το ΕΚΔΔΑ στην αποστολή του.

5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας σημαντικός περιορισμός αφορά στην χρήση μεθόδων αναλογικής δειγματοληψίας που να υπακούουν σε ένα δειγματοληπτικό σχέδιο και την αποφυγή της δειγματοληψίας ευκαιρίας που χρησιμοποιήθηκε. Επίσης, σημειώνεται ως περιορισμός η έλλειψη κλιμάκων μέτρησης που να μετρούν οργανωσιακές παραμέτρους της μάθησης για τον δημόσιο τομέα στο επίπεδο της διοίκησης, ώστε να μπορούν να αποτυπωθούν οι τρέχουσες τιμές και να παρακολουθείται η διαχρονική εξέλιξη ως αποτέλεσμα των σχεδιασμένων παρεμβάσεων

5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η έλλειψη εκτεταμένης βιβλιογραφίας στην μεθοδολογία υλοποίησης ενός

προγράμματος σπουδών με συγκεκριμένες επιδιωκόμενες ικανότητες συνιστά ένα πεδίο περαιτέρω έρευνας, το οποίο είναι μία σημαντική ευκαιρία να μελετηθεί στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ειδικά κάτω από τη σφαίρα των ιδιαίτερων απαιτήσεων που βάζει η σύγχρονη μακροοικονομική συγκυρία, η οποία έχει προκύψει από την κρίση και με την ευκαιρία της αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα, σε συνεργασία πάντα με την εμπειρία κυρίως της γαλλικής δημόσιας διοίκησης.

6 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaron, K. & Watson, D., 2010. Bringing the university to city hall: the master of public affairs in city hall. *Journal of Public Affairs Education*, pp. 16(3), 475-485.
- Ahmed, A. & Sutton, M., 2017. Gamification, serious games, simulations, and immersive learning environments in knowledge management initiatives. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, pp. 14 (2), 78-83.
- Anon., 2004. *Νόμος υπ'αριθ. 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44)*. s.l.:s.n.
- Anon., 2014. Knowledge, Inspection and the Work of Governing. *Sisyphus - Journal of Education*, 2(1).
- Anon., 2016. *Νόμος υπ' αριθμ. 4440 "Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση...και λοιπές διατάξεις"*. s.l.:s.n.
- Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C., 2001. Group learning in organizations. Στο: E. Turner, επιμ. *Groups a work: Theory and research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, pp. 369-409.
- Bakker, A. & Tims, M., 2013. Job design and employee engagement. Στο: C. Truss, επιμ. *Employee Engagement in Theory and Practice*. New York: Routledge, pp. 131-148.
- Barabashev, A. & Kastrel, T., 2013. Education in Public Administration in Russia: New Standards and Trends. *Croatian Comparative Public Administration*, pp. 105-121.
- Bartholomew, D., Steele, F., Moustaki, E. & Galbraith, J., 2004. *The Analysis and Interpretation of Multivariate Data for Social Scientists*. s.l.:Chapman & Hall/CRC.
- Basilevsky, A., 2004. *Statistical Factor Analysis and Related Methods: Theory and Applications*. New York: Wiley-Interscience.
- Bloom, S. B., Madaus, F. G. & Hastings, T. J., 1971. *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York: McGraw-Hill.
- Boyne, G., 2002. Public and private management: What's the difference?. *Journal of Management Studies*, pp. 39(1):97-122.
- Bryson, J., 1988. A strategic planning process for public and non-profit organizations'. *Long range planning*, p. 21(1).
- Bryson, J., 2018 . *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement 4th Edition*. Minneapolis: Jossey-Bass.

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., 2008. *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cox, R., Gabris, G. & Levin, M., 2010. Educating Local Government Managers for the Twenty-First Century: A Preface to the Symposium. *Journal of Public Affairs Education*, p. 16(3): 325–336.
- Creswell, J. W., 2011. *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: ΙΩΝ.
- Cronbach, L., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 3(16), p. 297–334.
- Cronbach, L., 1982. *Designing Evaluations of educational and social Programs*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Decker, E. & Townes, J., 2016. *Going Vertical: Enhancing Staff Training Through Vertically Integrated Instruction*. The Experiential Library: Transforming Academic and Research Libraries through the Power of Experiential Learning επιμ. Atlanta, GA, United States: Elsevier Inc..
- Department for Communities and Local Government, 2009. *Multi-criteria analysis: a manual*, London: Communities and Local Government Publications.
- Derouet, J., Normand, R. & Pacheco, R., 2015. The modernization of the education system in france: The new public management between state affirmation and a decentralized governance. *Educacao e Sociedade*, pp. 36(132), 723-741.
- Dessler, G., 2012. *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Κριτική.
- Drucker, P., 2006. *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperBusiness.
- Dwivedi, Y., Shareef, M., Pandey, S. & Kumar, V., 2014. *Public Administration Reformation. Market Demand from Public Organizations*. New York: Taylor & Francis.
- Edmondson, A., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, pp. 44: 350-383.
- Expertise France, n.d. *Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας Μεθοδολογική προσέγγιση*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwib88mZgeLbAhUDJ1AKHU2dBK0QFggpMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sedpeiraia.gr%2Fsp%2Findex.php%2Fnea-eidiseis%2Fnea-anakoinoseis%2Fitem%2Fdownload%2F517_4d5429a466a8f59a62d4b
[Πρόσβαση 20 06 2018].
- Field, A., 2009. *Discovering Statistics Using SPSS*. s.l.:SAGE.

- Gardner, J., 2014. *The changing nature of leadership*. Washington, DC: Independent Sector.
- Hager, P., 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, pp. 22-32.
- Holzer, M. & Younhee, K., 2008. Educating Public Officials and Managers A University Experience. *Springer National Civic Review*.
- Kaplan, R. N. D., 1996. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, pp. 39(1):53-79.
- Kefis, V. & Aspridis, G., 2014. Management and development of the human resource of Non Governmental Organizations in Greece. Utopia or Reality?. *International NGO Journal*, pp. 9(4), 43-52.
- Knassmüller, M. & Veit, S., 2016. Culture matters - The training of senior civil servants in Austria, Germany, the Netherlands and Switzerland. *Teaching Public Administration*, pp. 34(2), 120-149.
- Kostopoulos, K., Spanos, Y. & Prastacos, G., 2013. Structure and Function of Team Learning Emergence: A Multilevel Empirical Validation. *Journal of Management*, pp. 39(6), 1430-1461.
- Kozlowski, S. & Ilgen, D., 2006. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, pp. 7: 77-124.
- Kozlowski, S. & Klein, K., 2000. A multi-level approach to theory and research in organizations. Στο: S. Kozlowski, επιμ. *Multilevel theory research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 3-90.
- Lachapelle, P. & Shanahan, E., 2010. The pedagogy of citizen participation in local government: Designing and implementing effective board training programs for municipalities and counties. *Journal of Public Affairs Education*, pp. 16(3), 401-419.
- Larat, F., 2015. Internal and External Quality Control mechanisms: Lessons Drawn from the Ecole Nationale d'Administration. Στο: *In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration Education and Training*. Slovensko: NISPAcee.
- Larat, F., 2017. Developing an integrated and comprehensive training strategy for public sector leaders: The French experience. *Teaching Public Administration*, p. 35(1) 88–104.
- Levy, P. & Lemeshow, S., 1999. *Sampling of Populations*. s.l.:Wiley Series in Statistics.
- Mokhtar, I., 2010. Formal and informal learning opportunities in government organisations: Experiences of public sector employees from six Asian Nations. *Australian Journal of Adult Learning*, pp. 50(2),387-411.
- Mondy, W. R. & Martocchio, J., 2017. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Τζιόλα.

- OECD , 2009. *Education at a glance*, s.l.: OECD .
- OECD , 2009. *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*, s.l.: OECD .
- OECD , 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*, s.l.: OECD .
- OECD/Mountford D., 2009. *Organising for local development: the role of local development agencies. Summary Report*, s.l.: CFE/LEED, OECD.
- OECD, 1997. *Public Service Training in OECD Countries*. Paris: SIGMA Papers, No. 16, OECD Publishing, Paris.
- OECD, 2014. *OECD Survey of National Schools of Government*. Paris: OECD.
- OECD, 2017. *National Schools of Government - Building Civil Service Capacity*. s.l.:OECD.
- Paul, S., Ickis, J. & Levitsky, J., 2007. *Educating Managers for Business and Government - A Review of International Experience*. Washington: World Bank Discussion Papers.
- Roy, R. & Zaman, B., 2018. Need-supporting gamification in education: An assessment of motivational effects over time. *Computers & Education*, pp. 127(1), 283-297.
- Stadler, A. & Maioli, M., 2017. E-learning as a training tool for civil servants: A case in the state of Parana - Brazil. *Turkish Online Journal of Distance Education*, pp. 18(2), 94-105.
- Tuning Educational Structures in Europe, 2007. *General Brochure*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.unideusto.org/tuningeu/> [Πρόσβαση 30 11 2018].
- Walter R. Borg, J. P. G. M. D. G., 2006. *Educational Research: An Introduction*. University of Michigan: Longman.
- Wilson, J., Goodman, P. & Cronin, M., 2007. Group learning. *Academy of Management Review*, pp. 31: 1041-1059.
- Wong, S., 2004. Distal and local group learning: Performance trade-offs and tensions. *Organization Science*, pp. (15). 645-656.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2008. *Management ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Προπομπός.
- Γεροβασίλη, Ό., 2018. *Δημόσιο: δημοκρατικός έλεγχος, κοινωνική λογοδοσία, διοικητική αποτελεσματικότητα*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=28603> [Πρόσβαση 23 Ιούνιος 2018].
- Γναρδέλλης, Χ., 2009. *Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS 17*. s.l.:Παπαζήση.

- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2011. *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης*. [Ηλεκτρονικό] Available at: www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi.../methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf [Πρόσβαση 23 Ιούνιος 2018].
- ΕΚΔΔΑ, 2018. *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr> [Πρόσβαση 01 11 2018].
- Καρατζόγλου, Γ., 2011. *Η στρατηγική της επιμόρφωσης στην Δημόσια Διοίκηση*. Μεταπτυχιακή Εργασία επιμ. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κέφης, Β. Ν., 1998. *Το μάνατζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών*. Αθήνα: Interbooks.
- Κέφης, Β. Ν., 2005. *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης, Β. Ν., 2014. *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική.
- Κοκκίνου, Ε., 2017. *Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Δημόσιου Μάνατζμεντ*. Διδακτορική Διατριβή επιμ. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κριεμάδης, Θ., Παπαιωαννου, Ά., Γκιώκας, Α. & Τερζούδης, Χ., 2018. Οι Επιπτώσεις της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Αποτελεσματική Διοίκηση των Επιχειρήσεων και Οργανισμών. *Ηλεκτρονικά Περιοδικά ΤΕΙ Αθήνας* (<http://ejournals.teiath.gr/>).
- Μακρυδημήτρης, Α., 1992. *Η οργάνωση της Κυβέρνησης - Ζητήματα συνοχής και διαφοροποίησης*. Αθήνα: Σάκκουλας Αντ..
- Μακρυδημήτρης, Α., 2013. *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Αθήνα: Σάκκουλα Α.Ε..
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. Η., 2008. *Δημόσια διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μανιτάκης, Α., 2018. *Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi2016/> [Πρόσβαση 21 Ιούνιος 2018].
- Μιχαλόπουλος, Ν., 1994. *Οργανωτικός σχεδιασμός στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*. Αθήνα: Σάκκουλας Ν.Α..
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2003. *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήση.

- Μιχαλόπουλος, Ν., 2007. *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μουζέλης, Ν. Π., 2009. *Οργάνωση και γραφειοκρατία - Ανάλυση των σύγχρονων θεωριών*. Αθήνα: Σάκουλα Α.Ε..
- Μπάνη, Ε., 2017. *Αρχές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Μεταπτυχιακή Εργασία επιμ. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. Α., 2002. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Ντάνος, Α. & Σαμαντά, Ε., 2015. *Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τσάλτα, Φ., 2018. *Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και τα κίνητρα συμμετοχής τους σε επιμορφωτικές δράσεις*. Μεταπτυχιακή Εργασία επιμ. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Χατζηπαντελή, Π., 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

7 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

7.1 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Έρευνα για την Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού και την Διαχείριση Γνώσης στον Χώρο Εργασίας

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα έρευνας στο πλαίσιο υποχρεώσεων στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).

Η έρευνα αφορά τη διερεύνηση των συνθηκών, αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις ερωτήσεις και επιλέξτε την απάντηση που σας εκφράζει, δίνοντας την απάντηση η οποία σας προκύπτει άμεσα χωρίς πολλή σκέψη. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 10 λεπτά.

Για κάθε επικοινωνία, απορία ή διευκρίνιση, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα στοιχεία επικοινωνίας που δίνονται ακολούθως.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωσή του.

Ράπτης Αθανάσιος

Email: raptisathanasios@gmail.com

* Απαιτείται

Φύλο: *

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία: *

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

Εκπαίδευση: *

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ, Τεχνικές Σχολές κλπ
- ΤΕΙ
- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Τίτλος Σπουδών: *

- Θετικές Επιστήμες
- Επιστήμες υγείας
- Μηχανικοί
- Θεωρητικές/Ανθρωπιστικές Επιστήμες
- Οικονομία και Διοίκηση
- Νομικές και Πολιτικές Επιστήμες
- Κοινωνικές Επιστήμες
- Άλλο: _____

Δεξιότητες Πληροφορικής *

Επιλέξτε κάποια περιγραφή από αυτές που ακολουθούν, η οποία να σας ταιριάζει περισσότερο

- Δεν γνωρίζω τίποτα από υπολογιστές
- Αρχικό Επίπεδο: Μπαίνω στο Ιντερνέτ, γράφω κείμενα, στέλνω email
- Βασικό Επίπεδο ECDL 1: Χειρίζομαι αρκετά προγράμματα και διαδικτυακές εφαρμογές
- Προχωρημένο επίπεδο ECDL 2: Εξειδικευμένες γνώσεις
- Σπουδές ή Βιοπορισμός από την Πληροφορική

Νομός Εργασίας

Σημειώστε τον Νομό στον οποίο εργάζεστε (κεφαλαία ελληνικά)

Η απάντησή σας _____

Πόσο καιρό βρίσκεστε στην θέση εργασίας που είστε τώρα; *

- 1-12 μήνες
- 1-2 έτη
- 2-4 έτη
- 5-10 έτη
- 10+ έτη

Πόσα άτομα περίπου αποτελούν τον κύκλο των καθημερινών συνεργατών σας στην εργασία σας; *

- 0
- 1-3
- 4-6
- 6-10
- 10+

Συνολική Εργασιακή Προϋπηρεσία *

- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 20+ έτη

Τώρα εργάζεστε: *

- Ιδιωτικό Τομέα
- Δημόσιο Τομέα
- Αυτοαπασχολούμενος

ΕΠΟΜΕΝΟ

Σελίδα 1 από 5

Ιδιωτικός τομέας και αυτοαπασχολούμενοι

Περιγραφή (προαιρετικό)

Εχετε θέση ευθύνης *

Επιλέξτε ότι σας εκφράζει καλύτερα, ή δώστε μια περιγραφή στο πεδίο "Άλλο"

- Υπάλληλος
- Στελεχος ή υπεύθυνος κάποιου τμήματος ή ομάδας κλπ
- Διευθυντής
- Γενικός Διευθυντής

α την επιμόρφωση ανθρώπων



ΑΠΟΣΤ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

521

Περίπου πόσα άτομα απασχολεί η εταιρία σας

- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20-100
- 100+

Κλάδος της εταιρίας σας *

Δώστε μια δυο λέξεις τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία στην οποία εργάζεστε (π.χ. Υγεία, Τουρισμός, Ναυπηγεία, Εκπαίδευση, κλπ)

Κείμενο σύντομης απάντησης

Περιγράψτε την εργασία σας

δώστε με δυο - τρεις το πολύ λέξεις το είδος της εργασίας σας (π.χ. οδηγός, υπάλληλος γραφείου, εναερίτης, εκπαιδευτικός, νοσηλεύτης, ταμίας κλπ)

Κείμενο σύντομης απάντησης

Μετά την ενότητα 2 **Μετάβαση στην ενότητα 4 (Ανάγκες επιμόρφωσης)**

Δημόσιος Τομέας

Περιγραφή (προαιρετικό)

Φοίτηση στην ΕΣΔΔΑ *

- Είμαι απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ
- Είμαι σπουδαστής της ΕΣΔΔΑ αυτή την περίοδο
- Τίποτα από τα παραπάνω

Πόσος καιρός πέρασε από τότε που λάβατε την τελευταία επιμόρφωση από την υπηρεσία σας; (εξαιρείται η εισαγωγική επιμόρφωση) *

- έως 6 μήνες
- έως 1 έτος
- 1-3 έτη
- 3-5 έτη
- πάνω από 5 έτη
- Δεν έχω λάβει ποτέ επιμόρφωση από την υπηρεσία μου

Θέση ευθύνης; *

- Είμαι υπάλληλος (δλδ δεν έχω αυτή την στιγμή θέση ευθύνης)
- Προϊστάμενος τμήματος
- Προϊστάμενος διεύθυνσης
- Γενικός Διευθυντής

α την επιμόρφωση ανθρώπιν



ΑΠΟΣΤ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

521

Είδος Οργανισμού στον οποίο εργάζεστε; *

Επιλέξτε κάποια από τις διαθέσιμες επιλογές, η προσδιορίστε λεπτομερώς στο πεδίο "Άλλο"

- ΟΤΑ
- Περιφέρεια
- Υπουργείο (Κεντρικές Υπηρεσίες)
- ΔΕΚΟ
- ΝΠΔΔ
- Σώματα ασφαλείας
- Εκπαίδευση
- Άλλο...

Περιγράψτε την εργασία σας

Δώστε με δυο - τρεις το πολύ λέξεις το είδος της εργασίας σας (π.χ. οδηγός, υπάλληλος γραφείου, εναερίτης, εκπαιδευτικός, νοσηλεύτης, ταμίας κλπ)

Κείμενο σύντομης απάντησης

Ανάγκες επιμόρφωσης

Περιγραφή (προαιρετικό)

Πόσο συχνά διαπιστώνετε ότι χρειάζεστε κάποια, έστω ελάχιστη, επιμόρφωση για να αντεπεξέλθετε στις ανάγκες της εργασίας σας; *

- Πάνω από μια φορά τον μήνα
- Μια φορά τον μήνα
- Μια φορά το τρίμηνο
- Μια φορά το εξάμηνο
- Μια φορά τον χρόνο ή σπανιότερα

Σημειώστε από το 1 έως το 5 πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις:

☰ Πλέγμα πολλαπλών επιλογών ▾

Όπου αναφέρεται "οργανισμός", θεωρείστε την "υπηρεσία" ή την "εταιρία" ανάλογα.

Σειρές

Στήλες

1. Αναφέρω πάντα στον οργανισμό μου την α ...	✕	<input type="radio"/> Διαφωνώ απόλυτα	✕
2. Ψάχνω μόνος μου να βρω τρόπους να επιμ ...	✕	<input type="radio"/> Διαφωνώ	✕
3. Ο οργανισμός μου ανταποκρίνεται πάντα σ ...	✕	<input type="radio"/> Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	✕
4. Ο οργανισμός μου ακολουθεί μια πολιτική, ...	✕	<input type="radio"/> Συμφωνώ	✕
5. Στον οργανισμό μου οι νέες γνώσεις και η ...	✕	<input type="radio"/> Συμφωνώ απόλυτα	✕
6. Ο οργανισμός μου διευκολύνει την πρόσβα...	✕	<input type="radio"/> Προσθήκη στήλης	
7. Ο οργανισμός μου διοργανώνει συχνά επιμ ...	✕		
8. Η επιμόρφωση και η απόκτηση γνώσεων ...	✕		

κού στον Δημόσ 🇬🇷 ☆

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

521

11. Είμαι διατεθειμένος να πληρώσω με δικά... ✕

12. Προσθήκη σειράς



Απαιτείται μια απάντηση σε κάθε σειρά



Όταν χρειάζεστε κάποιου είδους επιμόρφωση για την εργασία σας, πόσο συχνά επιλέγετε κάποιο από τα παρακάτω μέσα;

	Σχεδόν Ποτέ	Μερικές φορές	Πάντα
Το επίσημο εκπαιδευτικό υ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ρωτώ ειδικούς, εκτός οργ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ρωτώ συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανατρέχω σε άρθρα και ιστ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαβάζω ειδικά περιοδικά ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ειδικά forum, ομάδες, στο ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κοινωνικά δίκτυα και σελί...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σεμινάρια με δική μου πρω...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνέδρια με δική μου πρωτ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιστημονικά Περιοδικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σε τι τομείς νομικά εσείς ως προς αφέρουσε αναγκες επιμόρφωσης σας;

Επιλέξτε κάποια από τις διαθέσιμες επιλογές, μπορείτε να συμπληρώσετε και άλλα αντικείμενα στην "επιλογή" άλλο.

- Νομικά
- Οικονομικά
- Λογιστικά
- Διοίκηση
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Πληροφορική βασικές δεξιότητες (word, excel, κλπ)
- Πληροφορική εξειδικευμένα θέματα
- Μαρκετινγκ και επικοινωνία
- Άλλο...

Ποια θεωρείτε τα δύο σημαντικότερα εμπόδια στην επιμόρφωσή σας; *

Επιλέξτε κάποια από τις διαθέσιμες επιλογές, μπορείτε να συμπληρώσετε και άλλα αντικείμενα στην "επιλογή" άλλο.

- Κόστος
- Ελλειψη χρόνου
- Απόσταση
- Μη ανταμοιβή
- Δεν βρίσκω τον κατάλληλο πάροχο
- Άλλο...

Ποια η γνώμη σας για την αποτελεσματικότητα των παρακάτω μεθόδων επιμόρφωσης;

Πλέγμα πολλαπλών επιλογών

Σας προτείνουμε κάποιες μεθόδους/μοντέλα επιμόρφωσης. Απαντήστε σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 πόσο χρήσιμο και αποτελεσματικό θεωρείτε το καθένα:

Σειρές	Στήλες
1. Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-Learning)	1: Καθόλου αποτελεσματικά
2. Συνδυασμός εξ αποστάσεως και δια ζώση ...	2: Λίγο αποτελεσματικά
3. Εκπαιδευτικές ασκήσεις σε σενάρια που γί...	3: Μετρίως αποτελεσματικά
4. Ηλεκτρονικά παιχνίδια κατάλληλα σχεδια ...	4: Πολύ αποτελεσματικά
5. Προσθήκη σειρές	5: Πάρα πολύ αποτελεσματικά
	Προσθήκη στήλης



Απαιτείται μια απάντηση σε κάθε σειρά



Συνεργατική μάθηση

(Τελευταίο Σύνολο Ερωτήσεων!)

Όπου αναφέρεται "ομάδα μας" θεωρείται ότι είστε εσείς και οι συνεργάτες σας στην εργασία σας

⋮

Σημειώστε από το 1 έως το 5 πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω διατυπώσεις:



Πλέγμα πολλαπλών επιλογών



Όπου αναφέρεται "οργανισμός", θεωρείστε την "υπηρεσία" ή την "εταιρία".

Πύλο στον Δημόσιο

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

521

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 3. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αυτοσχεδ... | ✕ | <input type="radio"/> 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ | ✕ |
| 4. Στην ομάδα μας, έχουμε ένα πολύ καλό επί... | ✕ | <input type="radio"/> 4: Συμφωνώ | ✕ |
| 5. Στην ομάδα μας καταφέρνουμε να αναπτύξ... | ✕ | <input type="radio"/> 5: Συμφωνώ απόλυτα | ✕ |
| 6. Στην ομάδα μας, κατορθώνουμε να έχουμε ... | ✕ | <input type="radio"/> Προσθήκη στήλης | |
| 7. Στην ομάδα μας καταφέρνουμε να συμφων ... | ✕ | | |
| 8. Στην ομάδα μας, μοιραζόμαστε ιδέες, πληρ... | ✕ | | |
| 9. Κατά τη διάρκεια της εργασίας μας, η ομά ... | ✕ | | |
| 10. Η ομάδα μας καταγράφει με λεπτομέρεια ... | ✕ | | |
| 11. Στην ομάδα μας, έχουμε ένα επίσημο σύσ ... | ✕ | | |
| 12. Η ομάδα μας συστηματικά προσπαθεί να ... | ✕ | | |
| 13. Η ομάδα μας είναι εντός του προτεινόμε ... | ✕ | | |
| 14. Η ομάδα μας είναι εντός των προτεινόμε ... | ✕ | | |
| 15. Η ομάδα μας καταφέρνει να επιτύχει του ... | ✕ | | |
| 16. Στον οργανισμό μας δίνουμε σημασία και ... | ✕ | | |
| 17. Στον οργανισμό μας υπάρχει επίσημο εγχ ... | ✕ | | |
| 18. Στον οργανισμό μας καταγράφουμε διαρκ ... | ✕ | | |
| 19. Στον οργανισμό μας όταν οι εργαζόμενοι ... | ✕ | | |
| 20. Στον οργανισμό μας τα αρχεία και οι βάσ ... | ✕ | | |
| 21. Προσθήκη σειράς | | | |



Απαιτείται μια απάντηση σε κάθε σειρά





Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr