

Παραδοτέο Π3: «Έκθεση Αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση)»

στο πλαίσιο του Έργου με τίτλο:

«Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»



Εκπόνηση:

CMT Prooptiki®
CONSULTING MANAGEMENT TRAINING



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ERDF



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Νοέμβριος 2018

Περιεχόμενα

1	Πρόλογος.....	6
2	Εισαγωγή.....	7
2.1	Αντικείμενο και στόχος του Παραδοτέου.....	7
2.2	Η μεθοδολογία εκπόνησης του Παραδοτέου.....	9
2.2.1	Διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών.....	13
2.2.2	Ταυτότητα των ποσοτικών ερευνών.....	18
3	Η άσκηση εκπαιδευτικού έργου της συνεχιζόμενης κατάρτισης και εισαγωγικής κατάρτισης στη Δημόσια Διοίκηση.....	20
3.1	Η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση ...	20
3.2	Οι φορείς άσκησης εκπαιδευτικού έργου στη Δημόσια Διοίκηση.....	23
3.3	Το μεθοδολογικό πλαίσιο άσκησης εκπαιδευτικού έργου.....	25
3.3.1	Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών.....	27
3.3.2	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	27
3.3.3	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	27
3.3.4	Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	28
3.4	Συμπεράσματα.....	30
4	Αξιολόγηση του ευρύτερου ρόλου του Φορέα με την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.....	33
4.1	Το θεσμικό πλαίσιο του Φορέα.....	33
4.2	Η οργάνωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	34
4.3	Η στελέχωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	39
4.4	Η υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή.....	43
4.5	Συνεργασίες με άλλους φορείς.....	45
5	Αξιολόγηση της συνεχιζόμενης κατάρτισης.....	46
5.1	Αξιολόγηση των διαδικασιών σχεδιασμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	46
5.1.1	Αξιολόγηση της μεθοδολογίας ανίχνευσης αναγκών.....	46
5.1.2	Αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων.....	59
5.2	Αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.....	69
5.2.1	Υφιστάμενη κατάσταση.....	69
5.2.2	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.....	71
5.2.3	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.....	77
5.2.4	Αποτίμηση της υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα.....	86
5.3	Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας συστήματος αξιολόγησης.....	89
5.3.1	Υφιστάμενη κατάσταση.....	89
5.3.2	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες ως προς την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.....	94
5.3.3	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες ως προς την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.....	97

5.3.4	Στοιχεία που προκύπτουν από την ποσοτική έρευνα δευτερογενούς ανάλυσης	98
5.3.5	Αποτίμηση του συστήματος αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων-Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα	102
5.4	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους	104
5.4.1	Υφιστάμενη κατάσταση	104
5.4.2	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες.....	106
5.4.3	Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες.....	106
5.4.4	Αποτίμηση των αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα	109
6	Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τη συμβολή των δράσεων στην επίτευξη των στόχων του Ε.Π. ΔΜ 2007-2013 και ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020.....	112
6.1	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων πράξεων Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013 που αφορούν την συνεχιζόμενη κατάρτιση.....	112
6.1.1	Αξιολόγηση ως προς το βαθμό επίτευξης εκροών	123
6.1.2	Αξιολόγηση ως προς το βαθμό επίτευξης αποτελεσμάτων	124
6.1.3	Αξιολόγηση ως προς την απορροφητικότητα.....	125
6.1.4	Αξιολόγηση ως προς την αποδοτικότητα	127
6.2	Αξιολόγηση αποτελεσμάτων Πράξεων Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 που αφορούν την συνεχιζόμενη κατάρτιση.....	128
6.2.1	Πράξεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020 που αφορούν στη συνεχιζόμενη κατάρτιση	132
6.2.2	Αποτίμηση εκροών και αποτελεσμάτων.....	133
6.2.3	Αξιολόγηση ως προς την απορροφητικότητα.....	137
6.2.4	Αξιολόγηση ως προς την αποδοτικότητα	137
7	Πορίσματα της Ανάλυσης SWOT	138
7.1	Δυνατά σημεία	138
7.2	Αδυναμίες	139
7.3	Απειλές /Προκλήσεις.....	139
7.4	Ευκαιρίες.....	140
8.	Αξιολογικά συμπεράσματα και Προτάσεις.....	142
8.1.	Το περιβάλλον λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	142
8.1.1.	Το υπερεθνικό θεσμικό πλαίσιο	142
8.1.2.	Το εθνικό θεσμικό πλαίσιο	143
8.1.3.	Το εθνικό επιχειρησιακό πλαίσιο	144
8.2.	Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ.	148
8.2.1.	Γενικά Συμπεράσματα.....	148
8.2.2.	Ειδικά Συμπεράσματα.....	154
8.3.	Προτάσεις – Εισηγήσεις για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ.	163
	Βιβλιογραφία	172

Κατάλογος διαγραμμάτων παραδοτέου

Διάγραμμα 1 Τεκμηρίωση αναγκαιότητας διεξαγωγής προγράμματος επιμόρφωσης με βάση το υφιστάμενο σύστημα ανίχνευσης αναγκών (εισηγητές)	54
Διάγραμμα 2 Λόγοι συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (επιμορφούμενοι)	55
Διάγραμμα 3 Λόγοι συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά προγραμματική περίοδο (επιμορφούμενοι)	55
Διάγραμμα 4 Συμμετοχή στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. (εισηγητές)	63
Διάγραμμα 5 Καταλληλότητα εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης (εισηγητές) ...	64
Διάγραμμα 6 Έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό του επιμορφωτικού προγράμματος (εισηγητές)	64
Διάγραμμα 7 Χρήση πρόσθετου εκπαιδευτικού υλικού από τους εισηγητές (εισηγητές)	65
Διάγραμμα 8 Διαδικασία ελέγχου και έγκρισης πρόσθετου υλικού που χρησιμοποιήθηκε από τους εισηγητές (εισηγητές)	65
Διάγραμμα 9: Προγράμματα επιμόρφωσης ανά έτος υλοποίησης	69
Διάγραμμα 10: Ετήσια κατανομή προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης	70
Διάγραμμα 10 Αξιολόγηση της ενημέρωσης σχετικά με το πλαίσιο υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων (εισηγητές)	77
Διάγραμμα 11 Ομοιογένεια τμημάτων σε ότι αφορά στο επίπεδο γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας (εισηγητές)	78
Διάγραμμα 12 Τήρηση ωρολογίου προγράμματος στα προγράμματα επιμόρφωσης (εισηγητές)	78
Διάγραμμα 13 Υποδομές και λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες (εισηγητές)	79
Διάγραμμα 14 Διατύπωση αιτημάτων για επιπλέον τεχνική ή άλλου είδους υποστήριξη (εισηγητές)	80
Διάγραμμα 15 Ευχρηστία και αποδοτικότητα εκπαιδευτικής πύλης (portal) (εισηγητές)	81
Διάγραμμα 16 Διάθεση μηχανισμού FAQ, μέσα από το portal (εισηγητές)	81
Διάγραμμα 17 Ενσωμάτωση δυνατοτήτων ασύγχρονης επικοινωνίας με τους εκπαιδευόμενους (εισηγητές)	82
Διάγραμμα 18 Ενσωμάτωση δυνατοτήτων σύγχρονης επικοινωνίας (chat – τηλεδιάσκεψη) (εισηγητές)	82
Διάγραμμα 19 Αξιοποίηση εκπαιδευτικού υλικού (επιμορφούμενοι)	83
Διάγραμμα 20 Αξιολόγηση της συμμετοχής των εκπαιδευομένων στα επιμορφωτικά προγράμματα (εισηγητές)	84
Διάγραμμα 21 Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικού προγράμματος (επιμορφούμενοι)	85
Διάγραμμα 22 Βαθμός απόκτησης εξειδικευμένης και σύγχρονης γνώσης από τους εκπαιδευόμενους (εισηγητές)	85
Διάγραμμα 23 Συνεργασία με τους Επιστημονικά Υπεύθυνους σχετικά με την ανατροφοδότηση των εκπαιδευομένων (εισηγητές)	97
Διάγραμμα 24 Ανατροφοδότηση από τους επιμορφούμενους	97
Διάγραμμα 25 Δείκτες αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Αξιολόγηση ΙΝ.ΕΠ)	100
Διάγραμμα 26 Συσχέτιση επιλεγμένων δεικτών ικανοποίησης επιμορφούμενων (Εξωτερική αξιολόγηση vs Αξιολόγηση ΙΝ.ΕΠ)	101
Διάγραμμα 27 Αξιοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος (επιμορφούμενοι)	107
Διάγραμμα 28 Εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (επιμορφούμενοι) - Α.....	107

Διάγραμμα 29 Εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (επιμορφούμενοι) – Β.....	108
Διάγραμμα 30 Απόψεις για την επιμόρφωση (επιμορφούμενοι).....	109

Κατάλογος πινάκων παραδοτέου

Πίνακας 1: Κριτήρια και αξιολογικά ερωτήματα για τα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ.	12
Πίνακας 2 Τεχνολογική υποδομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	43
Πίνακας 3: Αριθμός προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. ανά έτος (για τους θεματικούς τίτλους που χρησιμοποιήθηκαν στις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»).....	98
Πίνακας 4: Αριθμός επιμορφούμενων ανά έτος (για τους θεματικούς τίτλους που χρησιμοποιήθηκαν στις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»).....	99
Πίνακας 6 Εξυγίανση Πράξεων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	113
Πίνακας 7 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα 2 του ΕΠΔΜ κατά την 1 ^η αναθεώρηση του ΕΠ.....	114
Πίνακας 3 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Άξονας 2 ΕΠΔΜ κατά την 2 ^η αναθεώρηση του ΕΠ.....	115
Πίνακας 4 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Άξονας 2 ΕΠΔΜ κατά την 3 ^η αναθεώρηση του ΕΠ.....	116
Πίνακας 6 Προϋπολογιστικά και απολογιστικά στοιχεία δαπανών των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης.....	118
Πίνακας 7 Ποσοστά υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης (ΕΣΠΑ 2007-2013).....	122
Πίνακας 8 Ποσοστά επίτευξης δεικτών εκροών των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης (ΕΣΠΑ 2007-2013).....	124
Πίνακας 8 Απορροφητικότητα Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εισαγωγικής εκπαίδευσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 που συγχρηματοδοτήθηκαν από το ΕΠ ΔΜ 2007-2013.....	126
Πίνακας 10 Προϋπολογισμοί Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020.....	132
Πίνακας 10 Δείκτες εκροών και αποτελέσματος πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020.....	135
Πίνακας 11 Ποσοστά επίτευξης δεικτών εκροών και αποτελέσματος πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020.....	136
Πίνακας 11 πλέγμα των προτεινόμενων Παρεμβάσεων για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.....	163

1 Πρόλογος

Αντικείμενο του Παραδοτέου αποτελεί η **αξιολόγηση των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης** για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, που παρέχει το **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης** (εφεξής Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) μέσω του **Ινστιτούτου Επιμόρφωσης** (εφεξής ΙΝ.ΕΠ.). Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ΙΝ.ΕΠ. συγχρηματοδοτήθηκαν ή/και συγχρηματοδοτούνται από πόρους των Επενδυτικών και Διαρθρωτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εφεξής Ε.Ε.) στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς της περιόδου 2017-2013 (Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013») και της περιόδου 2014-2020 (Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»).

Το θεματικό πεδίο της συγκεκριμένης αξιολόγησης επικεντρώθηκε στις εκπαιδευτικές υπηρεσίες που αφορούν στη συνεχιζόμενη κατάρτιση των υπηρετούντων στελεχών στη δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση καλύπτει όλο το φάσμα σχεδιασμού και παροχής των εν λόγω εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή την εφαρμοζόμενη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, το βαθμό εμπλοκής στη διαδικασία ανίχνευσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της κατάρτισης στη θέση εργασίας του καταρτιζόμενου των αρμοδίων μονάδων των φορέων, την μεθοδολογία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό εκπαιδευτικών τίτλων, την ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού ανά τίτλο, το υλικό πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων, την οργάνωση των σχεδιαζόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη διαδικασία παροχής των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, τη διαδικασία αξιολόγησης των συνιστωσών κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος και την επαγγελματική εξέλιξη των επιμορφούμενων.

Το Παραδοτέο διαρθρώνεται σε οκτώ Κεφάλαια.

Το **1^ο Κεφάλαιο** αντιστοιχεί στην επιτελική σύνοψη του Παραδοτέου.

Το **2^ο Κεφάλαιο** περιλαμβάνει μία σύντομη περιγραφή των στόχων και του αντικειμένου του Παραδοτέου, καταγράφοντας την ταυτότητα των ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών, οι οποίες αποτέλεσαν τα βασικά εργαλεία αξιολόγησης, ενώ το **3^ο Κεφάλαιο** αποτυπώνει τις διαδικασίες υλοποίησης των δράσεων της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, με βασικό αντικείμενο το μεθοδολογικό πλαίσιο άσκησης του εκπαιδευτικού έργου και τη σύνδεση του με τις βασικές ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης.

Στο **4^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται μία σύντομη αξιολόγηση του ευρύτερου ρόλου του ΙΝ.ΕΠ. σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης,

Το **5^ο Κεφάλαιο** καταγράφει τα ευρήματα των ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών βάσει των οποίων απαντώνται τα αξιολογικά ερωτήματα που θέτει το συμβατικό έργο του Αναδόχου. Στο **6^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των Πράξεων του ΙΝ.ΕΠ. σε σχέση με τους στόχους των ΕΠ (ΕΣΠΑ 2007-2013, 2014-2020).

Στο **7^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα πορίσματα της σχετικής ανάλυσης SWOT, ενώ στο **8^ο Κεφάλαιο** αποτυπώνονται τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας και αναπτύσσονται αναλυτικά οι προτάσεις / εισηγήσεις του Αναδόχου για τη βελτίωση των παρεχομένων από το ΙΝ.ΕΠ. υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

2 Εισαγωγή

2.1 Αντικείμενο και στόχος του Παραδοτέου

Αντικείμενο του Παραδοτέου αποτελεί η αξιολόγηση, βάσει συγκεκριμένων αξιολογικών ερωτημάτων, των υπηρεσιών **συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης** που παρέχει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Οι παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ΙΝ.ΕΠ. συγχρηματοδοτήθηκαν ή/και συγχρηματοδοτούνται από το Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» και το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020».

Στο πλαίσιο αυτό, εξετάζονται οι διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης των εκπαιδευτικών δράσεων, οι οποίες υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο του ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», καθώς και οι διαδικασίες σχεδιασμού στο πλαίσιο του ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» δεδομένου ότι αυτό είναι ακόμη σε εξέλιξη.

Η σπουδαιότητα των εν λόγω Πράξεων κρίνεται τόσο από πλευράς προϋπολογισμού, όσο και από πλευράς περιεχομένου και προσδοκώμενων επιπτώσεων στις γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και συμπεριφορές του βασικού μοχλού της δημόσιας διοίκησης που είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Μία από τις προϋποθέσεις για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης είναι η αξιολόγηση της παρεχόμενης κατάρτισης με την έννοια της αντιστοίχισης του περιεχομένου της κατάρτισης με τις ανάγκες της διοίκησης.

Έτσι, στο πλαίσιο της αξιολόγησης μελετώνται οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες που αφορούν στη συνεχιζόμενη κατάρτιση των υπηρετούντων στελεχών στη δημόσια διοίκηση. Η αξιολόγηση καλύπτει όλο το φάσμα σχεδιασμού και παροχής των εν λόγω εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή την εφαρμοζόμενη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, το βαθμό εμπλοκής στη διαδικασία ανίχνευσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της κατάρτισης στη θέση εργασίας του καταρτιζόμενου των αρμοδίων μονάδων των φορέων, την μεθοδολογία κατάρτισης του ετησίου προγράμματος του ΙΝ.ΕΠ., του σχεδιασμού εκπαιδευτικών τίτλων, την ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού ανά τίτλο, υλικού πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων, της οργάνωσης των σχεδιαζόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της διαδικασίας παροχής των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, της διαδικασίας αξιολόγησης των συνιστωσών κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος (επιλογής εκπαιδευτών/τριών, επιμορφούμενων, εκπαιδευτικών υποδομών, εκπαιδευτικών μέσων), την προβλεπόμενη επαγγελματική εξέλιξη των αποφοίτων της σχολής.

Ειδικότερα, το Παραδοτέο περιλαμβάνει:

α) την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Προγραμμάτων τόσο της προηγούμενης όσο και της τρέχουσας Προγραμματικής Περιόδου ως προς **τον σχεδιασμό** τους σε σχέση με:

- i. την μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών

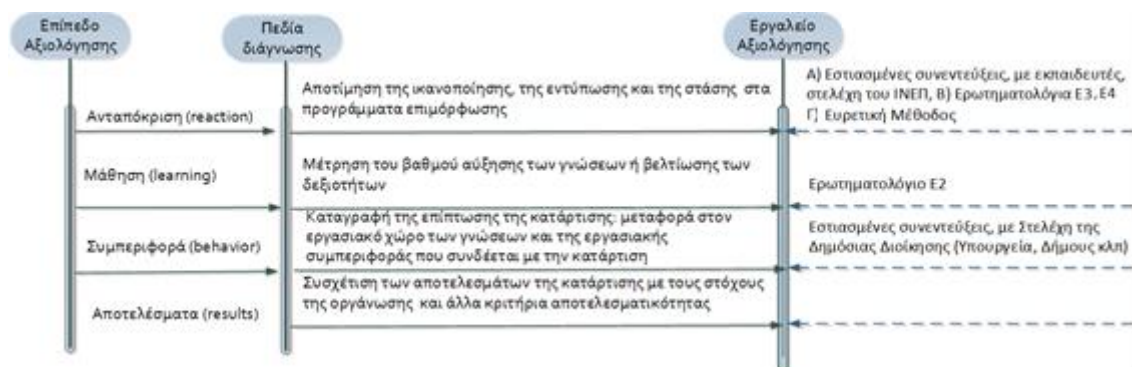
- ii. την μεθοδολογία σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
 - iii. την διάχυση στην εκπαιδευτική διαδικασία των αποτελεσμάτων των διεθνών συνεργασιών του Κέντρου με ομόλογους φορείς του εξωτερικού
- β) την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της τρέχουσας Προγραμματικής Περιόδου ως προς τον σχεδιασμό τους συγκριτικά με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο σε επίπεδο μεθοδολογίας, διαδικασίας και τρόπου οργάνωσης των παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών
- γ) την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών Προγραμμάτων της προηγούμενης Προγραμματικής Περιόδου ως προς την υλοποίηση τους σε σχέση:
- i. με την οργάνωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών
 - ii. με την μεθοδολογία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών συνιστωσών
 - iii. με την χρησιμοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών τηλεεκπαίδευσης
- δ) την αξιολόγηση της εφαρμογής και της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών ως προς:
- i. τον βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί
 - ii. τους λόγους των αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί
 - iii. τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων
 - iv. τους παράγοντες που επηρέασαν τα παρατηρούμενα αποτελέσματα
- ε) την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των σχετικών παρεμβάσεων ως προς:
- i. το κόστος υλοποίησης των σχετικών παρεμβάσεων
 - ii. την ρεαλιστικότητα του εκτιμώμενου προϋπολογισμού υλοποίησης των παρεμβάσεων
 - iii. την εκτίμηση του κόστους-οφέλους των σχετικών παρεμβάσεων
- στ) την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας των διεθνών συνεργασιών του Κέντρου με ομόλογους φορείς του εξωτερικού.

2.2 Η μεθοδολογία εκπόνησης του Παραδοτέου

Όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο πρώτο Παραδοτέο Π.1 «Ερευνητικό Διάγραμμα» του Έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης», δεν είναι δυνατή η εφαρμογή της κυκλικής σχέσης ανατροφοδότησης μεταξύ του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος και της αξιολόγησής του, δεδομένου ότι θα αξιολογηθούν επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Για το λόγο αυτό, υιοθετούνται συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες κατά κοινή αποδοχή αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές στην εφαρμογή οποιασδήποτε αξιολόγησης.

Το Μοντέλο Αξιολόγησης επιλέχθηκε βάσει του αντικειμένου και των στόχων της παρούσας αξιολόγησης και βασίζεται στο θεωρητικό μοντέλο του *Donald Kirkpatrick*¹, το οποίο προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, ο ανάδοχος εκτός από την αξιολόγηση της ικανοποίησης, της εντύπωσης και των στάσεων από τα προγράμματα επιμόρφωσης, δίνει ιδιαίτερη σημασία στις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν από τους επιμορφωμένους και κυρίως στον βαθμό εφαρμογή τους στο εργασιακό τους περιβάλλον, με στόχο την σταδιακή βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Υπό το πρίσμα αυτό, το μοντέλο του Kirkpatrick που επιλέχθηκε εστιάζει ακριβώς στις παραπάνω παραμέτρους και είναι ένα ευρύτερα εφαρμοζόμενο μοντέλο αξιολόγησης της υπηρεσιακής εκπαίδευσης.

Το αποκαλούμενο *μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων* αφορά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης. Ουσιαστικά προτείνει τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης, καθένα από τα οποία μπορεί να απαντήσει σε διαφορετικού τύπου ερωτήματα, σύμφωνα με το ακόλουθο Σχήμα.



Σχήμα 1Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης

Δύο επιπλέον στοιχεία της προσέγγισης του Kirkpatrick είναι ότι η αποτίμηση της επιμόρφωσης στην εργασία πρέπει να γίνεται από τους συμμετέχοντες στην επιμόρφωση και από τους άμεσα

¹ Βλ. αναλυτικά D.L. Kirkpatrick and J.D. Kirkpatrick, *Implementing the Four Levels*, 2007.

προϊστάμενους τους, καθώς επίσης ότι τα όποια αποτελέσματα πρέπει να συγκρίνονται με την κατάσταση πριν την επιμόρφωση (κάτι το οποίο εφαρμόζεται και στην παρούσα αξιολόγηση).

Για την αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., τόσο κατά την προηγούμενη, όσο και για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, έχουν διαμορφωθεί τα ακόλουθα κριτήρια αξιολόγησης:

- Αξιολόγηση διαδικασιών σχεδιασμού
- Αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους συστήματος αξιολόγησης
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τη συμβολή των δράσεων στην επίτευξη των στόχων του Ε.Π. ΔΜ 2007-2013 και ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020.

Βάσει των παραπάνω κριτηρίων και των ειδικών απαιτήσεων του Παραδοτέου, έχουν διαμορφωθεί μία σειρά αξιολογικών ερωτημάτων, τα οποία αποτυπώνουν με ποσοτικό και ποιοτικό τρόπο τα αξιολογικά ευρήματα, αποτυπώνοντας ταυτόχρονα τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν για κάθε Προγραμματική Περίοδο (ΕΣΠΑ 2007-2013 / 2014-2020) για την φάση σχεδιασμού των πράξεων. Η σύνθεση αυτών των αξιολογικών ερωτημάτων παρουσιάζεται αναλυτικά στον ακόλουθο Πίνακα (ανά εξεταζόμενο κριτήριο).

Κριτήριο	Γενικά Αξιολογικά Ερωτήματα / Δείκτες	Ειδικά Αξιολογικά Ερωτήματα
Αξιολόγηση διαδικασιών σχεδιασμού	<p>Έχει υιοθετηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών προσαρμοσμένη στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης για αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν τα στελέχη της και αύξηση της παραγωγικότητας τους στη θέση εργασίας που κατέχουν;</p> <p>Έχει υιοθετηθεί μεθοδολογία σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών;</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ποιο το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών;• Πώς η μεθοδολογία αυτή συνδέεται με τις εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική των μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο;• Πως αυτή είναι οργανωμένη και κατά πόσο διαθέτει σύγχρονες προδιαγραφές;• Ποιο το θεωρητικό υπόβαθρο της μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων; Πώς αυτή συνδέεται με τις εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική των μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο;• Πως αυτή είναι οργανωμένη και κατά πόσο διαθέτει σύγχρονες προδιαγραφές;• Η παρέμβαση αντιμετωπίζει τις σημαντικότερες ανάγκες και συνάδει με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί;

Κριτήριο	Γενικά Αξιολογικά Ερωτήματα / Δείκτες	Ειδικά Αξιολογικά Ερωτήματα
		<ul style="list-style-type: none"> • Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών, αναβάθμισης δεξιοτήτων εκπαιδευομένων σύμφωνα με τους στόχους των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων; • Η ακολουθούμενη στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο μεθοδολογία, διαδικασία και ο τρόπος οργάνωσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών παρουσιάζει βελτίωση συγκριτικά με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο (Δ' ΚΠΣ) και πώς αξιολογείται αυτή;
<p>Αξιολόγηση της υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος</p>	<p>Κατά πόσο η οργάνωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών με στόχο την ποιότητα τους είναι σύγχρονη και αποτελεσματική; Τι μπορεί να γίνει ώστε η παρέμβαση να είναι πιο αποτελεσματική; Απαιτείται αναθεώρηση προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει συστηματική συνεργασία μεταξύ επιστημονικών υπευθύνων και διδασκόντων; • Σε ποιο βαθμό αξιοποιούνται σύγχρονες τεχνολογίες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης; • Το υφιστάμενο εκπαιδευτικό προσωπικό είναι επαρκές ποσοτικά και ποιοτικά για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του εκπαιδευτικού έργου; • Σε τι βαθμό οι τεχνικές, τα μέσα και τα εργαλεία που αξιοποιεί το διδακτικό προσωπικό συμβάλλουν στην καλύτερη αφομοίωση γνώσεων και δεξιοτήτων; • Σε τι βαθμό το περιεχόμενο του διατιθέμενου εκπαιδευτικού υλικού είναι κατάλληλο σε θέματα επιστημονικής πληρότητας, συνάφειας κλπ. με τους στόχους των επιμορφωτικών προγραμμάτων; • Πόσο επαρκής είναι η υλικοτεχνική υποδομή για την υλοποίηση των προγραμμάτων; • Ποια είναι η προστιθέμενη αξία των διεθνών συνεργασιών του Κέντρου με ομόλογους φορείς του εξωτερικού και με ποιο τρόπο τα αποτελέσματά τους διαχέονται στην εκπαιδευτική διαδικασία;
<p>Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας συστήματος αξιολόγησης</p>	<p>Ποια είναι η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εκπαιδευτών/τριών και επιμορφούμενων των προγραμμάτων επιμόρφωσης;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σε τι βαθμό το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. από εκπαιδευτές/τριες και επιμορφούμενους είναι επαρκές και αποτελεσματικό για την βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου; • Με ποιον τρόπο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Κριτήριο	Γενικά Αξιολογικά Ερωτήματα / Δείκτες	Ειδικά Αξιολογικά Ερωτήματα
Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους	Σε τι βαθμό οι υφιστάμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ΙΝ.ΕΠ. καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες του επιμορφούμενων;	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των επιμορφούμενων από τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες; • Σε τι βαθμό οι γνώσεις που αποκτήθηκαν αξιοποιήθηκαν από τους καταρτιζόμενους στην εργασία τους; • Σε τι βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα έδωσαν στους καταρτιζόμενους τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν επαρκώς τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της Δημόσιας Διοίκησης; • Ποιες επιπλέον γνώσεις και εργαλεία θα ήταν χρήσιμο να προστεθούν στα προγράμματα επιμόρφωσης με στόχο την καλύτερη διασύνδεση αναγκών και καθηκόντων στη Δημόσια Διοίκηση;
Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πράξεων σε σχέση με τους στόχους των ΕΠ	Δείκτες	
Βαθμός επίτευξης των Εκροών	Οι δείκτες θα υπολογιστούν βάσει των δεικτών εκροών των ισχυουσών Τεχνικών Δελτίων/ Αποφάσεων Ένταξης των ενταγμένων Πράξεων (πραγματοποιηθείσα τιμή ΟΠΣ / τιμή στόχου)	
Βαθμός επίτευξης των Αποτελεσμάτων	Οι δείκτες θα υπολογιστούν βάσει των δεικτών αποτελεσμάτων των ισχυουσών Τεχνικών Δελτίων/ Αποφάσεων Ένταξης των ενταγμένων Πράξεων (πραγματοποιηθείσα τιμή ΟΠΣ / τιμή στόχου)	
Απορροφητικότητα	Ο δείκτης θα υπολογιστεί βάσει των καταχωρημένων στο ΟΠΣ δαπανών (τιμολογηθέντων και πιστοποιημένων) για κάθε MIS ενταγμένης Πράξης, λαμβάνοντας υπόψη τον αντίστοιχο επιλέξιμο προϋπολογισμό σύμφωνα με τις <u>ισχύουσες</u> Αποφάσεις Ένταξης των υπό εξέταση Πράξεων	
Αποδοτικότητα	Οι δείκτες θα υπολογιστούν για κάθε MIS των εξεταζόμενων Πράξεων, λαμβάνοντας υπόψη την πρόοδο υλοποίησης του φυσικού αντικείμενου, όπως αυτή θα αποτυπωθεί μέσω ενός βασικού δείκτη αποτελεσμάτων και την πρόοδο υλοποίησης του οικονομικού αντικείμενου, όπως αυτή θα υπολογιστεί βάσει των καταχωρημένων στο ΟΠΣ δαπανών (τιμολογηθέντων και πιστοποιημένων) για κάθε MIS ενταγμένης Πράξης.	

Πίνακας 1: Κριτήρια και αξιολογικά ερωτήματα για τα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ.

Βασικό αξιολογικό κριτήριο στο πλαίσιο της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης αποτέλεσε η αξιολόγηση των διαδικασιών σχεδιασμού των δράσεων μεταξύ των δύο περιόδων στο πλαίσιο του οποίου η Ομάδα του Αναδόχου διερεύνησε τα ακόλουθα σημεία:

- Εξέλιξη συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών
- Προσφερόμενοι εκπαιδευτικοί τίτλοι
- Προδιαγραφές ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού και βαθμός ανανέωσής του
- Βαθμός αξιοποίησης νέων μορφών υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. εξ αποστάσεως εκπαίδευση)
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων (π.χ. ταυτοποίηση μέσω συστήματος ΓΓΠΣ, μητρώου απογραφής δημοσίων υπαλλήλων κλπ)
- Διαδικασίες και κριτήρια εισαγωγής στο Μητρώο Εκπαιδευτών/τριών

Η συγκριτική αξιολόγηση των δράσεων των δύο Προγραμματικών Περιόδων, πραγματοποιήθηκε τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά.

2.2.1 Διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών

Όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο ερευνητικό διάγραμμα (Παραδοτέο 1) για το έργο της αξιολόγησης, το μεθοδολογικό πλαίσιο των ποιοτικών ερευνών περιλαμβάνει την διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων σε:

1. **Επιστημονικούς Υπευθύνους Σπουδών/Συντονιστές των Θεματικών κύκλων/τομέων του ΙΝ.ΕΠ**, για θέματα που αφορούν πρωτίστως τις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ., αλλά και εκτίμησης του βαθμού αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων που λαμβάνουν οι επιμορφούμενοι.
2. **Οργανωτικούς Υπευθύνους των Θεματικών κύκλων/τομέων του ΙΝ.ΕΠ**, αναφορικά πρωτίστως με τις διαδικασίες προετοιμασίας, οργάνωσης και υποστήριξης των διαδικασιών υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ
3. **Προϊσταμένους τμημάτων φορέων/υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης**, στοχεύοντας στην γενικότερη αξιολόγηση της επίδρασης των προγραμμάτων επιμόρφωσης τόσο στον ίδιο τον καταρτιζόμενο, όσο και στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται.
4. **Καταρτιζόμενους του ΙΝ.ΕΠ** με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων, στοχεύοντας στην γενικότερη αξιολόγηση της επίδρασης των προγραμμάτων επιμόρφωσης τόσο στον ίδιο τον καταρτιζόμενο, όσο και στη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται.

Στις περιπτώσεις της ποιοτικής έρευνας κύριος στόχος είναι η ανίχνευση των θεμάτων που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες θεωρούν πιο σημαντικά να συζητήσουν για να καταγραφούν σε βάθος,

με σαφήνεια και αξιοπιστία, ζητήματα που σχετίζονται με την προσωπική εμπειρία των συνεντευξιαζόμενων γύρω από τα υπό διερεύνηση θέματα και να παραχθούν χρήσιμες πληροφορίες ή προτάσεις σχετικά με παραμέτρους που ενδέχεται να συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες μπορεί να μην έχουν άμεση επαφή με την παλαιότερη εκπαιδευτική κουλτούρα του ΙΝ.ΕΠ., οπότε είναι χρήσιμο να τοποθετηθούν εκ του αποτελέσματος βάσει της παρούσας εμπειρίας τους, αναγνωρίζοντας την έλλειψη προσωπικής εμπειρίας της παρελθούσας κατάστασης.

Για τις ανάγκες των δύο πρώτων ποιοτικών ερευνών υλοποιήθηκαν έντεκα ημιδομημένες συνεντεύξεις με στελέχη του ΙΝ.ΕΠ. (5 επιστημονικά υπευθύνους, 4 οργανωτικά υπευθύνους, 1 συντονιστή επιστημονικού έργου και 1 υπεύθυνο προγραμμάτων).

Αντίστοιχα για τις ανάγκες της ποιοτικής έρευνας σε προϊστάμενους τμημάτων φορέων /υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης διεξήχθησαν τρεις ημιδομημένες συνεντεύξεις με συνολικά πέντε προϊστάμενους δημόσιων φορέων (συμπεριλαμβανομένου ενός φορέα με έδρα την Κεντρική Μακεδονία), προκειμένου να συζητήσουν για τις εκπαιδευτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ.. Η επιλογή της ομάδας στόχου της έρευνας έγινε με κριτήριο την συχνότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων ανά υπηρεσία, δηλαδή επιλογή εκείνων των υπηρεσιών που έχουν υλοποιήσει τον μεγαλύτερο αριθμό προγραμμάτων επιμόρφωσης.

Για την επιλογή των συνεντευξιαζόμενων στελεχών του ΙΝ.ΕΠ., ελέγχθηκε ο χρόνος απασχόλησης των στελεχών στο ΙΝ.ΕΠ.:

- α) για να τηρηθεί τυχαιότητα του δείγματος (εφόσον δεν μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό λόγω μεγέθους)
- β) για να έχει η έρευνα μία, περιορισμένη έστω, διασπορά ως προς τον παράγοντα της εμπειρίας (διαλέγοντας δυο παλαιότερα και δυο νεότερα στελέχη)
- γ) για να συλλεχθούν πληροφορίες ως προς πεδία που οι συμμετέχοντες κρίνουν σκόπιμο να αναφέρουν στο πλαίσιο των θεματικών αξόνων της συζήτησης/συνέντευξης.

Συνεπώς ήταν επιστημολογικά και μεθοδολογικά σημαντικό να εξασφαλισθεί αυτή η πολύ σημαντική παράμετρος, αναζητώντας και τις πιθανές διαφορές που μπορεί να έχουν οι νεότεροι από τους παλαιότερους στους τρόπους με τους οποίους μιλούν για την εμπειρία τους μέσα στο ΙΝ.ΕΠ. και για το εκπαιδευτικό του έργο. Δεδομένου ότι οι ερευνητές δεν γνώριζαν κανέναν από τους δυνάμει συμμετέχοντες, εξασφαλίσθηκε η αξιοπιστία της τυχαιότητας της επιλογής και αυξήθηκε η αξιοπιστία της δειγματοληψίας αλλά και της συλλογής δεδομένων.

Μια δεύτερη συνθήκη που εξασφαλίζει την αξιοπιστία μιας ποιοτικής μελέτης είναι οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν ότι η διαδικασία είναι ανώνυμη και εμπιστευτική. Σε κάθε μια από τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν προφορικά για την ανώνυμη και εμπιστευτική φύση της διαδικασίας. Οι συμμετέχοντες, στις περιπτώσεις που κρίθηκε αναγκαίο, έλαβαν και γραπτή επιβεβαίωση για την ανωνυμία της μελέτης καθώς και για τη χρήση της ηχογράφησης, αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Για τους παραπάνω λόγους και με σκοπό να εξασφαλισθεί για κάθε μία ποιοτική έρευνα η επιστημονικά ορθή επιλογή του δείγματος και η ηθική και δεοντολογική αντιμετώπιση των

συμμετεχόντων, η διαδικασία επιλογής του δείγματος έγινε με τυχαία επιλογή, από τους καταλόγους που παρέδωσε η Αναθέτουσα Αρχή στον Ανάδοχο.

Για να προστατευθεί η ταυτότητά τους χρησιμοποιήθηκε η εξής μέθοδος απόδοσης ονομάτων: για τους φορείς το γράμμα Φ με τον αντίστοιχο αύξοντα αριθμό (1,2,3). Για τους επιστημονικά υπεύθυνους τα γράμματα ΕΥ και ο αντίστοιχος αύξων αριθμός. Για τους οργανωτικά υπεύθυνους τα γράμματα ΟΥ και ο αντίστοιχος αύξων αριθμός. Τέλος, για ένα στέλεχος που ο ρόλος του είναι διαφορετικός από τους προηγούμενους χρησιμοποιήθηκαν τα γράμματα ΥΠ (Υπεύθυνος προγραμμαμάτων).

Στα επόμενα Κεφάλαια γίνεται αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων των συνεντεύξεων, βάσει αυτούσιων λεγομένων των συμμετεχόντων. Η ανάλυση των δεδομένων υλοποιήθηκε με τη χρήση της *θεματικής ανάλυσης (thematic analysis)*, ενός εργαλείου ανάλυσης στην ποιοτική έρευνα που χρησιμοποιείται προκειμένου τα δεδομένα να οργανωθούν με τρόπο που να χαρτογραφούν το θέμα που αναλύεται και συνεπώς σκιαγραφούν την ισχύουσα κατάσταση στο φορέα.

2.2.1.1 Οι συμμετέχοντες

Η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη συνεργασία τους με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δράσεων θεωρούνται θετικά. Στο πλαίσιο της εν γένει θετικής συνεργασίας με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., οι προϊστάμενοι συζήτησαν συγκεκριμένα θέματα και εντόπισαν σημεία στα οποία θεωρούν ότι το ΙΝ.ΕΠ. οφείλει να βελτιώσει φάσμα των επιμορφωτικών του υπηρεσιών. Όλα τα στελέχη ήταν συνεπή στις συναντήσεις για τη συνέντευξη, αρκούντως κατατοπιστικά στις περιγραφές τους και πρόθυμα να μοιραστούν την εμπειρία τους στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Σε γενικές γραμμές δεν υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στην προσέγγιση του ΙΝ.ΕΠ. από τα στελέχη, με την έννοια ότι ως εργαζόμενοι, με μικρότερη ή μεγαλύτερη εμπειρία, περιγράφουν με θετικούς όρους την εργασία τους στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθώς και την αποστολή και τις υπηρεσίες των δύο φορέων. Αυτό που εν πολλοίς παρατηρήθηκε είναι ότι τα περισσότερα στελέχη είχαν ως επί το πλείστον παρόμοιες αφηγήσεις για την αποστολή και τις δράσεις του ΙΝ.ΕΠ., και σε κάποιες λίγες περιπτώσεις που κατατέθηκαν προτάσεις για πιθανή βελτίωση του έργου του ΙΝ.ΕΠ., αυτό έγινε ιδιαίτερα διστακτικά και πάντα με αναφορές σε φράσεις όπως «*εγώ αυτά τα έχω πει και στη Διευθύντρια*», «*αυτά έχουν ήδη ειπωθεί και στις συναντήσεις μας με τη διοίκηση*», «*δεν επιμένω για να μη θεωρηθώ ότι επωφελούμαι*» κλπ. Πολύ λίγα στελέχη είχαν περισσότερο σαφείς θέσεις σχετικά με αναγκαίες πρωτοβουλίες προκειμένου να βελτιωθούν οι επιμορφωτικές δράσεις και η λειτουργία του ΙΝ.ΕΠ., ενώ τα περισσότερα ευρήματα που έχουν προκύψει τεκμηριώνονται με αναφορά στις επισημάνσεις των συμμετεχόντων για τις υφιστάμενες δράσεις του ΙΝ.ΕΠ.

2.2.1.1.1 Στελέχη ΙΝ.ΕΠ.

Οι δυο ομάδες στελεχών με τις οποίες έγιναν οι συνεντεύξεις έχουν διακριτούς ρόλους. Οι *Επιστημονικά Υπεύθυνοι* είναι επιφορτισμένοι με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των

προγραμμάτων επιμόρφωσης, την επιλογή των υπαλλήλων που θα παρακολουθήσουν το εκάστοτε πρόγραμμα, την οργάνωση και επικαιροποίηση του εκπαιδευτικού υλικού και την επιλογή των εκπαιδευτών/τριών. Επίσης συμμετέχουν στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στη δημοσία διοίκηση και είναι οι κυρίως υπεύθυνοι για το σχεδιασμό προγραμμάτων που να απαντούν στις εκπαιδευτικές αυτές ανάγκες.

Οι *Οργανωτικά Υπεύθυνοι* είναι επιφορτισμένοι με όλες τις απαραίτητες ενέργειες οργάνωσης ενός επιμορφωτικού προγράμματος, όπως η εξασφάλιση της συμμετοχής των επιλεγμένων υπαλλήλων, η εξασφάλιση της διαμονής τους και η διακίνηση του εκπαιδευτικού υλικού. Βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία με τους επιστημονικά υπευθύνους προκειμένου να αντιμετωπίζουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά την οργάνωση και υλοποίηση ενός προγράμματος (π.χ. υπάλληλοι που δεν ανταποκρίνονται στην πρόσκληση στο σεμινάριο, ακύρωση συμμετοχής).

Οι δύο ομάδες συναντώνται από κοινού σε τακτική βάση (κυρίως μέσω της καθημερινής επαφής λόγω της εγγύτητας των θέσεων εργασίας τους) για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε θέματα προκύπτουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων και να ενημερώσουν τη διεύθυνση του ΙΝ.ΕΠ.. Επιμέρους, οι ομάδες συναντώνται κατά τον ίδιο τρόπο ή βρίσκονται σε τακτική επικοινωνία για να συζητήσουν τα θέματα που προκύπτουν ανάλογα με το ρόλο της κάθε ομάδας.

2.2.1.1.2 Στελέχη Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με ακαδημαϊκό προφίλ

Παρατηρήθηκε ότι όσα στελέχη (και από τους δυο φορείς) είναι επιστημονικό προσωπικό - κυρίως όσοι διαθέτουν διδακτορικό τίτλο και έχουν αναπτύξει κάποια ακαδημαϊκή δραστηριότητα (Συντονιστής επιστημονικού έργου ΙΝ.ΕΠ. και τρεις υπεύθυνοι σπουδών και έρευνας Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με ακαδημαϊκό προφίλ) - σχολίασαν την έλλειψη χρόνου που θα μπορούσαν να επενδύσουν σε ερευνητική δραστηριότητα, είτε με τη συμμετοχή των σπουδαστών της Σχολής, είτε με άξονα την επιστημονική τους εξειδίκευση και με στόχο το αμοιβαίο όφελος των φορέων.

Μάλιστα, τα στελέχη αυτά μίλησαν για την ανάγκη εξωστρέφειας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (τόσο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. όσο και του ΙΝ.ΕΠ.) κυρίως με τη μορφή συνεργασιών με ομολόγους ή άλλους φορείς στο εσωτερικό και το εξωτερικό με στόχο την εξασφάλιση πρόσθετης χρηματοδότησης και την ενίσχυση της έρευνας.

Ένα άλλο θέμα που προέκυψε από τις συζητήσεις με τα στελέχη αυτά είναι η ανάγκη απλοποίησης των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ώστε να διευκολύνεται το έργο τους και να είναι περισσότερο αποτελεσματική η δραστηριότητα τους.

2.2.1.2 Θεματολογία των ποιοτικών ερευνών

Σε γενικές γραμμές, οι θεματικές που συζητήθηκαν βάσει ημιδομημένου οδηγού συνέντευξης αφορούν τα εξής:

- **Ανίχνευση αναγκών:** Η θεματική αυτή αποτέλεσε έναν από τους κύριους άξονες συζήτησης τόσο ανάμεσα σε στελέχη όσο και από τους φορείς, ενώ αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα σχετικά με τη διαδικασία επιμόρφωσης από το ΙΝ.ΕΠ.. Σε μεγάλο βαθμό το κύριο θέμα που τέθηκε τόσο από κάποιους επιστημονικά υπεύθυνους όσο και από τους φορείς είναι η ανάγκη για την αλλαγή της ευρύτερης κουλτούρας της επιμόρφωσης.
- **Εισηγητές:** Στη θεματική αυτή συζητήθηκαν ζητήματα σχετικά με την επιλογή, την απόδοση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτών/τριών. Όπως προέκυψε από τις σχετικές συζητήσεις το ζήτημα των διαδικασιών επιλογής και εν γένει του μητρώου των εκπαιδευτών/τριών απασχολεί ιδιαίτερα τόσο τους επιστημονικά υπεύθυνους, όσο και τους φορείς που επιλέγουν και υλοποιούν προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.. Ειδικά για το θέμα του μητρώου είναι σε διαδικασία εφαρμογής ο νέος Κανονισμός Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού Ε.Κ.Δ.Δ.Α (ΦΕΚ Β 4489/30.12.2016).
- **Ανατροφοδότηση υπηρεσιών:** Η διαχείριση της ανατροφοδότησης από τους επιμορφούμενους και τους φορείς και ο βαθμός που λαμβάνεται υπόψη από το ΙΝ.ΕΠ. φαίνεται να είναι ψηλά στην ατζέντα της συζήτησης για τους συμμετέχοντες, ενίοτε μέσα από κάποιες αντικρουόμενες τοποθετήσεις. Επίσης, το ζήτημα της εσωτερικής λειτουργίας του ΙΝ.ΕΠ., δηλαδή της επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη αλλά και της επικοινωνίας του Ινστιτούτου (Αθήνα) με το Περιφερειακό Ινστιτούτο, εγείρεται από αρκετούς από τους συμμετέχοντες.
- **Πιστοποίηση προγραμμάτων και εκπαιδευτικού υλικού:** Στη θεματική αυτή συζητήθηκαν θέματα που σχετίζονται με την πιστοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού που διατίθεται στους επιμορφούμενους στα πλαίσια των προγραμμάτων επιμόρφωσης αλλά και με την πιστοποίηση εξ αποστάσεως προγραμμάτων.
- **Πλήρης αξιοποίηση ηλεκτρονικών εφαρμογών/υπηρεσιών:** Δεδομένης της συστηματικής εισαγωγής νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και εφαρμογών στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών διαδικασιών, διαφαίνεται ο διαφορετικός βαθμός αφομοίωσης, αξιοποίησης και εφαρμογής τους από τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ..
- **Εξωστρέφεια ΙΝ.ΕΠ.:** Βαρύνουσας σημασίας είναι και το ζήτημα της εξωστρέφειας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στην προκείμενη περίπτωση του ΙΝ.ΕΠ.. Αρκετά στελέχη συζητούν την ανάγκη να συνεχιστούν οι διεθνείς συνεργασίες του ΙΝ.ΕΠ. και να φωτιστούν οι καλές πρακτικές που έχει να προσφέρει σε χώρες του εξωτερικού. Παράλληλα εγείρεται και το θέμα των συνεργασιών του Ινστιτούτου με ιδιωτικούς ή άλλους δημόσιους φορείς (ακαδημαϊκής ή άλλης μη-κερδοσκοπικής φύσης) με σκοπό την διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων για έρευνα και τη δημιουργία ισχυρών διεθνών συνεργασιών.

2.2.2 Ταυτότητα των ποσοτικών ερευνών

2.2.2.1 Ταυτότητα ποσοτικής έρευνας επιμορφούμενων

Η ποσοτική έρευνα σε στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, που είχαν παρακολουθήσει Προγράμματα Επιμόρφωσης από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης ή το Περιφερειακό Ινστιτούτο στην Θεσσαλονίκη, πραγματοποιήθηκε με βάση την μεθοδολογία που είχε παρουσιασθεί αναλυτικό στο Ερευνητικό Διάγραμμα (Παραδοτέο 1 του Έργου).

Συγκεκριμένα, από το συνολικό πλήθος των Εκπαιδευτικών τίτλων που είχαν υλοποιηθεί κατά το χρονικό διάστημα που περιλάμβανε τόσο την προηγούμενη όσο και την τρέχουσα Προγραμματική Περίοδο (2008-2018), εξαιρέθηκαν οι Εκπαιδευτικοί τίτλοι που αντιστοιχούν στις Ημερίδες και Διημερίδες που έχουν υλοποιηθεί, και από τους υπόλοιπους 589 Εκπαιδευτικούς Τίτλους απομονώθηκαν 18 τίτλοι, οι οποίοι υλοποιήθηκαν σε τουλάχιστον 9 από τα 10 εξεταζόμενα έτη.

Κατόπιν οι τίτλοι ιεραρχήθηκαν κατά φθίνουσα σειρά εξετάζοντας τον συνολικό αριθμό των Προγραμμάτων Κατάρτισης που υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο των εν λόγω Εκπαιδευτικών Τίτλων και τέλος επιλέχθηκε ο Εκπαιδευτικός Τίτλος με τον μεγαλύτερο αριθμό υλοποιημένων Προγραμμάτων από κάθε διαθέσιμο Θεματικό Κύκλο του ΙΝ.ΕΠ..

Με αυτό τον τρόπο προσέγγισης, προέκυψαν οι ακόλουθοι Εκπαιδευτικοί Τίτλοι στους αντίστοιχους Θεματικούς Κύκλους στους οποίους υλοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα.

Εκπαιδευτικός Τίτλος	Θεματικός Κύκλος
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Αποκέντρωσης και Διαφάνειας
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	Κοινωνικής Πολιτικής
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (G.I.S)	Περιβάλλοντος
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	Οικονομίας και Κοινωνικής Πολιτικής
ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εφαρμοσμένων Τεχνολογιών

Η έρευνα υλοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 05/09/2018 μέχρι 12/10/2018 με την τεχνική της διαδικτυακής on line αποστολής και συμπλήρωσης ερωτηματολογίων. Η αποστολή απευθύνθηκε στο σύνολο των καταρτιζόμενων που παρακολούθησαν τον Εκπαιδευτικό Τίτλο για το σύνολο των εξεταζόμενων ετών με βάση τα emails που παραχωρήθηκαν από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., περιλαμβάνοντας το link της πλατφόρμας όπου είχε καταχωρηθεί το ερωτηματολόγιο και ένα μοναδικό κωδικό για κάθε συμμετέχοντα (ώστε να εξασφαλισθεί η μοναδικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα).

Για τους παραπάνω Εκπαιδευτικούς Τίτλους απεστάλησαν και συμπληρώθηκαν ο ακόλουθος αριθμός ερωτηματολογίων:

Εκπαιδευτικός Τίτλος	Αριθμός Ερωτηματολογίων που απεστάλησαν	Αριθμός Ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	5.951	1.374
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	2.833	605
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΩΝ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (G.I.S)	1.368	227
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	959	155
ΣΥΝΤΑΞΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΤΕΣ ΚΕΙΜΕΝΟΥ	3.090	518
ΣΥΝΟΛΟ	14.201	2.879

2.2.2.2 Ταυτότητα ποσοτικής έρευνας εκπαιδευτών/τριών

Η ποσοτική έρευνα σε διδάσκοντες του ΙΝ.ΕΠ. υλοποιήθηκε την περίοδο 05/09/2018 μέχρι 12/10/2018 ως εξής:

Οι διδάσκοντες του ΙΝ.ΕΠ. κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των διδακτικών ωρών που έχουν πραγματοποιήσει κατά την διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου:

- Εκπαιδευτές/τριες με υψηλό αριθμό ωρών διδασκαλίας (άνω των 1.000 ωρών): 32
- Εκπαιδευτές/τριες με μεσαίο αριθμό ωρών διδασκαλίας (άνω των 100 ωρών και μέχρι 999 ώρες): 1.197
- Εκπαιδευτές/τριες με μικρό αριθμό ωρών διδασκαλίας (μέχρι 99 ώρες): 1.428

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την τεχνική της διαδικτυακής on line αποστολής και συμπλήρωσης ερωτηματολογίων (συμπληρώθηκαν 708 on line ερωτηματολόγια).

Λαμβάνοντας υπόψη τον μικρό αριθμό των εκπαιδευτών/τριών, αποφασίσθηκε η αποστολή των ερωτηματολογίων στο σύνολο των εκπαιδευτών/τριών που πραγματοποίησαν διδασκαλία μεταξύ 20-1.491 ώρες για το σύνολο των εξεταζόμενων ετών με βάση τα emails που παραχωρήθηκαν από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η αποστολή περιλάμβανε το link της πλατφόρμας όπου είχε στηθεί το ερωτηματολόγιο και ένα μοναδικό κωδικό για κάθε συμμετέχοντα, ώστε να αποκλειστεί η διπλή συμμετοχή στην έρευνα.

3 Η άσκηση εκπαιδευτικού έργου της συνεχιζόμενης κατάρτισης και εισαγωγικής κατάρτισης στη Δημόσια Διοίκηση

3.1 Η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο παγκόσμια οργανωτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, θεωρείται απαραίτητο να βελτιωθούν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού με τελικό στόχο την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων του. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση ως το κύριο μέσο της αναβάθμισής τους ενώ οι οργανώσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο, ότι είναι αναγκαίο να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης η οποία θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς υποκινητικούς παράγοντες για τους εργαζόμενους. Τα θέματα που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο είναι οι νέες τεχνολογίες, η εποπτεία του ανθρώπινου δυναμικού, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και η διοίκηση των αλλαγών.

Η ανάγκη για ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση του προσωπικού δημόσιας διοίκησης έχει αναγνωριστεί από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 όταν η διοικητική μεταρρύθμιση ήταν βασική προτεραιότητα και οι νέες τεχνικές διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων προϋπολογισμού, των μεθόδων σχεδιασμού και των τεχνικών οργάνωσης, έπρεπε να εφαρμοστούν στη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, οι περισσότερες χώρες έχουν δημιουργήσει ένα είδος συστήματος κατάρτισης από εκείνη την περίοδο. Τα συστήματα διαφέρουν από χώρα σε χώρα καθώς υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που καθορίζουν τη βασική δομή τους.

Η συμβολή της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση είναι σημαντική κυρίως για την βελτίωση και την αποδοχή της καθώς και την αντιστροφή του κλίματος στον ελληνικό δημόσιο λόγο. Διαπιστώνεται ότι σε μια περίοδο όπου η δημόσια διοίκηση αλλάζει ρόλο και αποκτά όλο και περισσότερο επιχειρηματικό και επιχειρησιακό χαρακτήρα οφείλει να διατηρήσει τον αρχικό της προσανατολισμό, να κάνει πράξη τις δημόσιες πολιτικές των εκάστοτε κυβερνήσεων στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και του δημοσίου συμφέροντος. Συνεπώς, η αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση αποτελεί εργαλείο ώστε να αντιστραφεί η εικόνα της χαμηλής ποιότητας της διοίκησης, της επαγγελματικής αναποτελεσματικότητας και της ακαταλληλότητας των εργαζομένων σε αυτή.

Η εκπαίδευση των στελεχών ενός οργανισμού αποτελεί βασικό παράγοντα της επιτυχίας του. Επομένως, είναι φανερό πως η παροχή κατάλληλων εκπαιδευτικών υπηρεσιών μπορεί να αναβαθμίσει έναν οργανισμό και τις υπηρεσίες που παρέχει για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το βασικότερο συστατικό ενός δημόσιου οργανισμού και

προκειμένου ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων στο δημόσιο τομέα να θεωρείται καλό θα πρέπει να συμβάλει στα κάτωθι:

- Ανάπτυξη κριτικής ικανότητας, προκειμένου να μπορούν συνεχώς να μαθαίνουν
- Υποκίνηση για μάθηση
- Παροχή βέλτιστων υπηρεσιών
- Ενδυνάμωση αξιών, σχετικές με κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες
- Δημιουργία αισθήματος δέσμευσης κατά την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων
- Κατανόηση προβλημάτων με ποικίλους τρόπους, προκειμένου να καθίστανται ικανοί στην εύρεση εναλλακτικών λύσεων.
- Εν συναίσθηση της δύναμης που κατέχουν να κάνουν την διαφορά

Ως εκπαίδευση εννοείται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για κάποιο σκοπό και έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής εξαρτάται από τη στάση που διατηρούν τα κράτη απέναντι σε αυτή.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσής του. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτουν την ύπαρξη υψηλού μορφωτικού επιπέδου και επαγγελματικής ανέλιξης και αναφέρονται κυρίως στα στελέχη των ανώτερων και ανώτατων βαθμίδων της διοικητικής πυραμίδας. Η επαγγελματική κατάρτιση είναι το μέρος της επαγγελματικής εκπαίδευσης που παρέχει τις ειδικές εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκεια του εκπαιδευόμενου.

Σε πολλές μελέτες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, παρουσιάζεται ως αυτονόητο ότι η ύπαρξη και η αποτελεσματική εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων ποιοτικής αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τις πιθανότητες εξάσκησης των αντίστοιχων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων με τον καλύτερο τρόπο.

Η στοχοθεσία της εκπαίδευσης και της ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης περιλαμβάνει κυρίως την:

- προσαρμογή των δεξιοτήτων και των προσόντων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης στις τεχνολογικές και άλλες αλλαγές της δημόσιας υπηρεσίας για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων, βοηθώντας τους να προσαρμοστούν στις αλλαγές της ρουτίνας εργασίας λόγω των νέων τεχνολογιών, της νέας νομοθεσίας κλπ.
- αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων με στόχο τη μείωση του κόστους
- βελτίωση του κινήτρου του προσωπικού
- βελτίωση της σχέσης μεταξύ της δημόσιας υπηρεσίας και του χρήστη και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό.

- υποστήριξη της ανάπτυξης του προσωπικού (σταδιοδρομίες) και
- ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας και της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.

Ένα σύστημα εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικό όταν πραγματοποιούνται μια σειρά ενεργειών οι οποίες αφορούν τη διατύπωση της πολιτικής της εκπαίδευσης, την εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής, τον καθορισμό των υποχρεώσεων των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, το συντονισμό των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης και τέλος την παρακολούθηση της λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ² οι σημαντικότεροι τομείς εκπαίδευσης συνδέονται:

1. **με την εφαρμογή διοικητικών μεταρρυθμίσεων:** Οι αλλαγές στην αντίληψη του ρόλου του δημοσίου διοίκησης, από την παροχή υπηρεσιών στην εξυπηρέτηση των πολιτών, έχουν οδηγήσει σε τεράστιες συνεχόμενες εκπαιδευτικές προσπάθειες για να βοηθήσουν το προσωπικό να προσαρμοστεί στη νέα κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών. Τα προγράμματα κατάρτισης εξυπηρετούν, μεταξύ άλλων, στη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας και συντελούν στη ομαλή εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.
2. **με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών:** Για μεγάλο χρονικό διάστημα, η δημόσια διοίκηση αντιλαμβανόταν ότι ήταν ιεραρχικά ανώτερη από τον πολίτη. Μόνο στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και του 1970 προέκυψε η ιδέα της δημόσιας υπηρεσίας ως «παροχής υπηρεσίας στον πολίτη». Η δημιουργία μιας νέας κουλτούρας υπηρεσιών εντός της δημόσιας υπηρεσίας για την βελτίωση της ανταπόκρισης της δημόσιας υπηρεσίας ήταν πρωταρχικός στόχος της κατάρτισης του προσωπικού της στις περισσότερες δυτικές ευρωπαϊκές δημόσιες υπηρεσίες. Το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών έπρεπε να προσαρμοστεί στις νέες απαιτήσεις, όπως η διαφάνεια των διοικητικών αποφάσεων, το δικαίωμα προσφυγής, η προστασία δεδομένων, η παροχή πληροφοριών στα γραφεία των πολιτών. Όλες αυτές οι καινοτομίες απαιτούν μία ουσιαστική αλλαγή νοοτροπίας, η οποία ήταν και είναι πολύ δύσκολο να γίνει αποδεκτή από τους δημόσιους υπαλλήλους. Τα σχετικά προγράμματα έχουν αναπτυχθεί σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ιδίως σε επίπεδο τοπικών αρχών.
3. **με εκπαίδευση ανώτερων στελεχών διοίκησης:** Η δημόσια διοίκηση είχε να αντιμετωπίσει και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις της παροχής περισσότερων και βελτιωμένων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα η αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων απαιτεί αυστηρά μέτρα περιορισμού του κόστους. Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει σε μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας στη διαχείριση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης ήταν μια απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις. Ωστόσο, οι διαχειριστικές αλλαγές περιλαμβάνουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του προϋπολογισμού, τη μείωση των ιεραρχικών δομών με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και την επένδυση στην

² Βλ. αναλυτικά OECD, *Public Service Training Systems in OECD Countries*, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries) Papers No 16, 1997.

ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό απαιτεί τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μοντέλα ιδιωτικού τομέα συνδέοντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας με την απόδοση και την κατάρτιση. Για να εφαρμοστεί αυτή η νέα κουλτούρα διαχείρισης σε μια δημόσια υπηρεσία, όπου τα περισσότερα στελέχη δεν έχουν ποτέ εκτεθεί στη θεωρία της διαχείρισης, απαιτείται μια συνεχή προσπάθεια ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

3.2 Οι φορείς άσκησης εκπαιδευτικού έργου στη Δημόσια Διοίκηση

Εφόσον το θέμα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τίθεται επανειλημμένως στο επίκεντρο της προσοχής των μεταρρυθμιστών της διοίκησης και αναδεικνύεται όχι μόνο ως ζήτημα αιχμής αλλά και ως το συχνότερα επανερχόμενο αντικείμενο ανάλυσης και προβληματισμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση³, είναι σημαντικό να αναδειχθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των φορέων άσκησης αυτού του έργου.

Η ανάπτυξη πολιτικών κατάρτισης ανατίθεται καταρχήν στους κυβερνητικούς φορείς που είναι επιφορτισμένοι με τις αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού του δημοσίου τομέα. Οι φορείς αυτοί μπορεί να είναι τα υπουργεία που είναι αρμόδια για τη διοικητική μεταρρύθμιση, όπως στην περίπτωση της Γαλλίας και της Ισπανίας. Ή, όπως και στη Γερμανία και την Ολλανδία, όπου τα Υπουργεία Εσωτερικών είναι αρμόδια για τις πολιτικές παροχής υπηρεσιών δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων και της πολιτικής στελέχωσης αυτών των υπηρεσιών. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπως και σε άλλες αγγλοσαξονικές διοικήσεις, η πολιτική προσωπικού και ειδικότερα η πρόσληψη, η εξέλιξη και η κατάρτιση ανατίθενται σε ξεχωριστή Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης (Civil Service).

Στην πράξη, οι πολιτικές κατάρτισης επηρεάζονται επίσης από πολλούς άλλους φορείς. Η επιρροή έτερων φορέων για τις πολιτικές κατάρτισης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις θεσμικές αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, δηλ. ανεξάρτητα από το αν αποτελούν ή όχι μέρος της ιεραρχικής δομής της διοίκησης, και σε ποιο βαθμό η κατάρτιση είναι αποκεντρωμένη. Επιπλέον, μπορεί να παρατηρηθεί ότι αρκετά συχνά συμβουλευτικά όργανα να καλούνται να βοηθήσουν στη διαμόρφωση πολιτικών κατάρτισης. Αυτές οι δομές μπορούν να φιλοξενηθούν στο επίπεδο του φορέα που είναι αρμόδιος για την ανάπτυξη πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και/ή απευθείας στις δομές κατάρτισης.

Σε γενικές γραμμές, ανεξάρτητα από το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των φορέων άσκησης εκπαιδευτικού έργου, η ευθύνη για την ανάπτυξη πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δημοσίου τομέα παραμένει αποκλειστικά σε υπουργικό επίπεδο ιδιαιτέρως όταν οι ανάγκες για την εφαρμογή των προγραμμάτων προκύπτουν και συνοδεύουν σημαντικά προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης

³ Βλ. ιδίως Μ. Ραμματά, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, 2011.

Οι φορείς αυτοί στις περισσότερες χώρες είναι δημόσιες δομές και προσφέρουν δωρεάν δημόσιες υπηρεσίες εκπαίδευσης, διατηρούν αυξημένο βαθμό αυτονομίας και η λειτουργία τους εντάσσεται στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικές μελέτες τεκμηριώνουν, μάλιστα, ότι εάν οι φορείς ήταν ανεξάρτητοι ή και ιδιωτικοί, τα αντίστοιχα προγράμματα ίσως να μην ήταν σε θέση να υλοποιηθούν, εάν δεν εξασφαλιζόταν η κατάλληλη χρηματοδότηση για τη βιωσιμότητα τους⁴. Αντίστοιχα, εντοπίζονται περιπτώσεις που ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες κατάρτισης ταχύτερα, ειδικά εάν η αγορά είναι ανταγωνιστική. Εάν και στις περισσότερες χώρες καταγράφονται περιπτώσεις δωρεάν παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στις πλείστες των περιπτώσεων τα σεμινάρια των βασικών φορέων παρέχονται ανταποδοτικά.

Το κόστος, που ορισμένες φορές είναι ιδιαίτερα υψηλό, καλύπτεται από τις υπηρεσίες των εκπαιδευομένων. Κρίνεται ότι κατ' αυτό τον τρόπο οι υπηρεσίες αξιολογούν ουσιαστικότερα την σκοπιμότητα και τα οφέλη από την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Οι κύριοι φορείς άσκησης εκπαιδευτικού έργου στη δημόσια διοίκηση που παρουσιάζονται κατά πλειοψηφία στη βιβλιογραφία, είναι η ENA στην Γαλλία, το CMPS (τέως Civil Service College) στην Μεγάλη Βρετανία και η Γερμανική Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες στοχεύουν κυρίως τα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα της Δημόσιας Διοίκησης. Τα Περιφερειακά Ινστιτούτα στην Γαλλία καλύπτουν τα μεσαία ιεραρχικά στρώματα, ενώ στην Μεγάλη Βρετανία οι εκπαιδευτικές ανάγκες του αντίστοιχου προσωπικού καλύπτονται με πρωτοβουλίες των υπηρεσιών τους κυρίως μέσω της αγοράς.

Παρ' ότι όλοι οι φορείς παρέχουν ειδικά σχεδιασμένα σεμινάρια για συγκεκριμένες υπηρεσίες, η διαμόρφωση πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει ένα μικρότερο ποσοστό της συνολικής δραστηριότητας τους. Στην περίπτωση της Γαλλίας η συνολική ευθύνη ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Στο Βέλγιο το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα (Federal Government Department) αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης υλοποιούν τις πολιτικές εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ στην Δανία το στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση καταρτίζουν η Κεντρική Υπηρεσία Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών και η Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα ενδεικτικά αυτά παραδείγματα υποδηλώνουν ότι παρ' ότι οι φορείς παροχής εκπαίδευσης διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στο τελικό εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, οι επιτελικές υπηρεσίες είναι αυτές που σχεδιάζουν την αντίστοιχη πολιτική.

Τέλος, σε αρκετές περιπτώσεις, τα σχέδια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και συμφωνίας μεταξύ συνδικάτων και κυβέρνησης. Στην Γαλλία, την Δανία, και την Ιρλανδία για παράδειγμα διαμορφώνονται συμφωνίες-πλαίσιο μεταξύ συνδικάτων και Υπουργείων για τα θέματα εκπαίδευσης προσωπικού, ενώ στην

⁴ Βλ. αναλυτικά Α. Πασσάς και Θ. Τσέκος, *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων*, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, 2004.

Σουηδία τα συνδικάτα καταθέτουν απόψεις ανά Υπουργείο στην φάση της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών⁵.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σε όλη την ευρωπαϊκή πρακτική εννοούνται τα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών που ασχολούνται με την παροχή διοικητικού έργου και εξυπηρέτησης των πολιτών. Αντίστοιχα, υπάρχουν σε όλες τις χώρες διακριτοί φορείς άσκηση ιδιωτικού έργου, που διαφοροποιούνται από τους λοιπούς φορείς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς παρέχουν εκπαίδευση σε εστιασμένες ειδικότητες δημοσίων λειτουργιών όπως ιατρικό προσωπικό, εκπαιδευτικοί, δικαστικοί και του διπλωματικοί υπάλληλοι.

3.3 Το μεθοδολογικό πλαίσιο άσκησης εκπαιδευτικού έργου

Δεδομένου ότι η κατάρτιση αποτελεί στρατηγικό στοιχείο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και αποτελεί εργαλείο για την επίτευξη τόσο των οργανωτικών όσο και των προσωπικών στόχων, πρέπει να σχεδιαστεί και να συντονιστεί προσεκτικά. Στα περισσότερα Κράτη Μέλη της Ε.Ε., οι ανάγκες κατάρτισης προσδιορίζονται τακτικά κατά τη διάρκεια των ετήσιων αξιολογήσεων του προσωπικού⁶. Ως εκ τούτου, η μάθηση και η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία συχνά τροφοδοτείται από την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ατομικών σχεδίων κατάρτισης.

Στο πλαίσιο μιας προσέγγισης που βασίζεται στις δεξιότητες, η μάθηση και η ανάπτυξη δεν αποσκοπούν μόνο στην ενίσχυση της γνώσης για την ενίσχυση της απόδοσης, αλλά και στην ανάπτυξη συμπεριφορών και ικανοτήτων. Ως εκ τούτου, τα κράτη μέλη διευρύνουν όλο και περισσότερο το πεδίο των προγραμμάτων κατάρτισης, προσθέτοντας εγκάρσιες ικανότητες (π.χ. αναλυτικές δεξιότητες, στρατηγική σκέψη, διαχείριση σχεδίων και προσωπικού κλπ.).

Γενικά, για να είναι αποτελεσματικό ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρέπει να έχει σχεδιασθεί μέσω του ακόλουθου κύκλου: Προσεκτική ανάλυση των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας, προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλυση των κατάλληλων μεθοδολογιών, υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος στη βάση των αποτελεσμάτων του.

Αναλυτικά, τα βασικά και κρίσιμα σημεία για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εκπαίδευσης έχουν ως εξής:

- **Οργανωσιακές διαστάσεις της εκπαίδευσης.** Η εκπαίδευση θα πρέπει να ενσωματώνεται στην ευρύτερη στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι κάθε Υπουργείο/ Υπηρεσία θα πρέπει να καθορίζει τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και στη συνέχεια να θέτει προτεραιότητες είναι προφανές ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και η

⁵ Βλ. ιδίως Hellenic Presidency of the Council of the European Union, *Training Needs Analysis Methodologies in Public Administration & Training Activities for European Integration*, 2003.

⁶ Για μία αναλυτική επισκόπηση βλ. European Commission, *Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners*, 2017.

τοποθέτηση των στελεχών στα προγράμματα αυτά με ρόλο εκπαιδευομένων αποτελούν αποκεντρωμένη αρμοδιότητα, η οποία ανήκει στα επιμέρους Υπουργεία και Υπηρεσίες.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας.** Σήμερα παρατηρείται μια έντονη τάση μεγαλύτερης διασύνδεσης μεταξύ των διάφορων εργαλείων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως οι αξιολογήσεις προσωπικού με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη επαγγελματικής καριέρας. Σε έναν μοντέρνο δημόσιο τομέα ο οποίος δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική για την ανάπτυξη & την εξέλιξη της καριέρας, ίσως και προαπαιτούμενο για τη λήψη προαγωγής.
- **Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.** Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα: οργανωτικό, λειτουργικό, εξατομικευμένο. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό αφορούν σε μελέτες στάσεων (attitude surveys), εστιασμένες ομάδες (focus groups) και συμβουλευτικές επιτροπές (advisory committees). Αναφορικά με τις οργανωσιακές και προσωπικές ανάγκες, αυτές ανιχνεύονται συχνότερα κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αξιολόγησης της απόδοσης.
- **Ορθή επιλογή εκπαιδευτών/τριών και επιμορφούμενων.** Αναλόγως του θέματος της κατάρτισης κατάλληλος εκπαιδευτής μπορεί να είναι ένας Ακαδημαϊκός, ένας επαγγελματίας στον ιδιωτικό τομέα ή ένας άλλος δημόσιος υπάλληλος που υπηρετεί σε υψηλή βαθμίδα της υφιστάμενης ιεραρχίας. Αρκετές χώρες έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη συστημάτων πιστοποίησης εκπαιδευτών ενηλίκων και θέτουν ως προϋπόθεση ο εκπαιδευτής να είναι πιστοποιημένος και εγγεγραμμένος σε σχετικό τηρούμενο Μητρώο Εκπαιδευτών/τριών. Συχνά για την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών/τριών αξιοποιούνται και οι αξιολογικές κρίσεις που καταγράφουν οι επιμορφούμενοι/ες στη φάση της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολούθησαν.
- **Μεθοδολογία εκπαίδευσης.** Εκτός από την κλασική εκπαίδευση που γίνεται εντός αίθουσας, εφαρμόζονται και άλλες μέθοδοι μεταφοράς γνώσης στον δημόσιο τομέα όπως η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on-the-job training), οι ομαδικές συζητήσεις υπό την καθοδήγηση εκπαιδευτή, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η εξατομικευμένη συμβουλευτική (individual coaching), η προσομοίωση και τα δίκτυα μάθησης. Η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί δραστηριότητα εντός της αίθουσας που βασίζεται στον εκπαιδευτή/ διδάσκοντα συνεχώς περιορίζεται ενώ παράλληλα κερδίζει έδαφος το μοντέλο μάθησης που στηρίζεται στην αλληλεπίδραση/ διαδραστικότητα. Αυτή η τάση είναι σε απόλυτη συμφωνία και με τις θεωρίες για την εκπαίδευση ενηλίκων, οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι ενήλικες επιμορφούμενοι/ες αντιδρούν/ λειτουργούν διαφορετικά από τους σπουδαστές κυρίως λόγω του ότι διαθέτουν και οι ίδιοι γνώσεις και εργασιακή εμπειρία.
- **Αξιολόγηση της εκπαίδευσης.** Μέχρι σήμερα η αξιολόγηση της εκπαίδευσης γινόταν αμέσως μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης, όταν δηλαδή ο καταρτιζόμενος δεν είχε εφαρμόσει τα όσα έμαθε στην πράξη και άρα δεν ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητά της.

3.3.1 Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών

Η θέσπιση ενός αποτελεσματικού συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η πρώτη φάση του κύκλου κατάρτισης και αποτελεί μια δομημένη και συστηματική διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε επίπεδο θέσεων εργασίας. Το σύστημα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να εκτιμά τις απαιτούμενες δεξιότητες, συγκρίνοντας τις τρέχουσες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού με την επιθυμητή κατάσταση προσδιορίζοντας το κενό της γνώσης που πρέπει να καλυφθεί.

Το σύστημα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση για το σχεδιασμό εξατομικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, του περιεχομένου και του μορφότυπου (διάρκεια, περιεχόμενο, τρόπος κ.λπ.) και να παράσχει κριτήρια αξιολόγησης. Με την πάροδο του χρόνου, το σύστημα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά για να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα παραμένει σχετικό ή ενημερώνεται.

3.3.2 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Έχοντας προσδιορίσει το εύρος των εκπαιδευτικών αναγκών, η επόμενη φάση του κύκλου εκπαίδευσης είναι να τις μετατρέψει σε εκπαιδευτικό περιεχόμενο, συμπεριλαμβανομένου του πεδίου εφαρμογής, της δομής και της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων, συνδυάζοντας θεωρία και πρακτική, νομικές και μη νομικές πτυχές (συμπεριλαμβανομένων δεξιοτήτων ηγεσίας και ΤΠΕ). Ολοένα και περισσότερο, η εκπαίδευση της δημόσιας διοίκησης βασίζεται σε πολυτομεακές τεχνικές (που λαμβάνονται από την οικονομία, την ιατρική, την ψυχολογία κ.λπ.) για να τονίσει τις βασικές συνιστώσες των προγραμμάτων και να παράσχει ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό και πολιτιστικό πλαίσιο.

Ο σχεδιασμός καθορίζει τον τύπο της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί, την διάρκεια της, το υλικό που θα διδαχτεί, την μεθοδολογία καθώς και την διαδικασία υλοποίησής της. Σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο θα δίνει σημασία τόσο στα χαρακτηριστικά των επιμορφούμενων όσο και στις βασικές αρχές μάθησης.

Ο σχεδιασμός προγραμμάτων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν πλήρως τις πραγματικές ανάγκες, προϋποθέτει την πολύ καλή γνώση της στρατηγικής του Φορέα που θέλει να επιμορφώσει το προσωπικό του, ενώ αντικατοπτρίζει την οργανωσιακή διάσταση της Δομής παροχής εκπαιδευτικού έργου για τον χρονοπρογραμματισμό των παραπάνω υπηρεσιών.

3.3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης και η επιλογή της καταλληλότερης εξαρτάται από το χρόνο, το κόστος, τον αριθμό των εκπαιδευτών/τριών αλλά και των επιμορφούμενων. Οι πιο σημαντικές μέθοδοι είναι:

- Η εκπαίδευση κατά την εργασία όπως είναι η πρακτική άσκηση, η καθοδήγηση, η ενεργός μάθηση, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και
- Η εκπαίδευση εκτός εργασίας, δηλαδή μέθοδοι όπως τα σεμινάρια, οι μελέτες περίπτωσης, η προσομοίωση, η μάθηση εξ' αποστάσεως, τα επιχειρηματικά παίγνια.

Πολλές διοικήσεις προσφέρουν παραδοσιακή εκπαίδευση μέσω μιας σειράς μέσων ενημέρωσης (διδασκαλία σε τάξη, εξ αποστάσεως μάθηση, ηλεκτρονική εκμάθηση μέσω διαδικτύου, πλατφόρμα σύγχρονης ασύγχρονης εκπαίδευσης κλπ.). Αλλά αυτό μπορεί να μην είναι αρκετό για να ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Άλλοι τρόποι ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και μεταφοράς τεχνογνωσίας περιλαμβάνουν: τις ανταλλαγές προσωπικού και την δια ζώσης εκπαίδευση καθώς προγράμματα κινητικότητας. Δεδομένης της γήρανσης του εργατικού δυναμικού, υπάρχει μια τάση μετάβασης σε εργαλεία μάθησης που ενθαρρύνουν τη μεταφορά γνώσεων μεταξύ ηλικιωμένων και νεότερων εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της παραδοσιακής καθοδήγησης και του νέου κύματος ανταλλαγής μεταξύ γενεών.

Παράλληλα, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η δυναμική των μαθησιακών δικτύων (knowledge networks). Με τον τρόπο αυτό οι επιμορφούμενοι/ες μπορούν να αναπτύξουν τη δική τους γνώση ιδιαίτερα μέσω από τη μεταφορά τεχνογνωσίας. Η ικανότητα εκμάθησης από άλλους έχει επισημοποιηθεί σε πολλά Κράτη Μέλη της ΕΕ, με πλέον αντιπροσωπευτικές πρωτοβουλίες το Πρόγραμμα *Cross-mentoring* της Αυστρίας και το *Δίκτυο Εκμάθησης Καινοτομίας* του Βελγίου.

Ορισμένες διοικήσεις έχουν εντάξει τις παραπάνω μεθόδους στο ευρύτερο πλαίσιο ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών για την καταγραφή, διάδοση και ανάπτυξη της συλλογικής γνώσης των εργαζομένων ενός φορέα. Συχνά θεωρείται ως η λύση στη διατήρηση της θεσμικής μνήμης, ιδιαίτερα όταν αρκετές υπηρεσίες είναι υποστελεχωμένες λόγω αποσπάσεων ή και συνταξιοδοτήσεων⁷. Στην κατεύθυνση αυτή, η μάθηση μέσω της ανταλλαγής γνώσεων πρέπει να γίνει μέρος της διοικητικής κουλτούρας, η οποία να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, ανοικτή και σαφή επικοινωνία καθώς και την χρήση εργαλείων ΤΠΕ.

3.3.4 Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση ως διαδικασία είναι γνωστή και χρησιμοποιείται από όλους τους ανθρώπους στην καθημερινή τους ζωή (πχ αξιολογούν ενέργειες και δραστηριότητες δικές τους ή άλλων, αποτιμούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, επαναπροσδιορίζουν την πορεία τους προσεγγίζοντας κριτικά τις ενέργειες τους και επανασχεδιάζουν τις μελλοντικές τους δράσεις). Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εν γένει έχει ως στόχο να καθορίσει κατά πόσο το πρόγραμμα διεξήχθη με επιτυχία και να προσδιορίσει το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως αυτά είχαν προσδιοριστεί κατά το στάδιο

⁷ βλ. European Commission, *Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners*, 2017.

του σχεδιασμού του. Επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα, στη συνέπεια, στην καταλληλότητα, στη συνάφεια και στην οργάνωση.

Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι χρήσιμο να μην διερευνώνται μόνο τα άμεσα μετρήσιμα και αναμενόμενα αποτελέσματα αλλά να αναδύονται και τα έμμεσα, ποιοτικά μη μετρήσιμα που με την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντικές παρεμβάσεις⁸. Η αξιολόγηση δεν αποτελεί απλά μια τεχνική ποσοτικοποιημένης μέτρησης αλλά συνιστά μια σύνθετη διαδικασία συνεκτίμησης πλήθους ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων που προϋποθέτει συγκεκριμένες θεωρητικές αφηρητές και ερευνητικές επιλογές, οι οποίες και καθορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται.

Αρχικά, τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σημαντικό να διασαφηνίσουν το αποτέλεσμα που αναμένεται να έχουν και ποιες είναι οι επιμέρους και οργανωτικές διαδικασίες που θα το επηρεάσουν. Το γεγονός ότι ο αντίκτυπος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν είναι ορατός παρά μόνο μετά από ικανό χρονικό διάστημα ενώ θα πρέπει να αποτυπωθεί και στον οργανωτικό χαρακτήρα της δημόσιας υπηρεσίας, αυξάνει την πολυπλοκότητα τόσο του σχεδιασμού όσο και του τρόπου αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση της λειτουργίας τους, της οργανωτικής ετερογένειας τους και το αποτέλεσμα που θέλουν να έχουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να αποτυπώσουν σωστά τις ανάγκες τους αλλά και να αξιολογήσουν σωστά το αντίστοιχο αποτέλεσμα.

Σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες η συνεχόμενη κατάρτιση προσωπικού δημοσίου τομέα περιλαμβάνει συστήματα παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σχετικά με τα ευρήματα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού κύκλου. Το πιλοτικό πρόγραμμα της ΕΕ για την αναβάθμιση της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση⁹ χρησιμοποιεί το μοντέλο *Kirkpatrick*, το οποίο ταξινομεί τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα εργαλεία και μεθόδους που είναι κατάλληλα για την εφαρμογή τους:

1. Αντίδραση των εκπαιδευομένων: τι νόμιζαν και σκέφτηκαν για την εκπαίδευση
2. Μάθηση: η επακόλουθη αύξηση της γνώσης ή της ικανότητας
3. Συμπεριφορά: ο βαθμός βελτίωσης της συμπεριφοράς και της ικανότητας και η εφαρμογή / εφαρμογή της
4. Αποτελέσματα: οι επιπτώσεις στον οργανισμό ή το περιβάλλον που προκύπτουν από την απόδοση του εκπαιδευομένου

Αρκετά Κράτη Μέλη έχουν καταρτίσει καινοτόμα εργαλεία αξιολόγησης για να ελέγξουν τη μεταβολή της συμπεριφοράς και τον πραγματικό αντίκτυπο της κατάρτισης, η οποία και πάλι μπορεί να τροφοδοτήσει την ανάλυση αναγκών για το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων κατάρτισης.

⁸ Βλ. ιδίως Θ. Καραλής (επ.), *Δια Βίου Μάθηση και Πιστοποίηση*, 2010.

⁹ Βλ. αναλυτικά Β. Broucker, *Defining the impact of public administration programmes for public sector organizations*, 2014.

Η πλέον σημαντική εξέλιξη στη θεωρία της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το μοντέλο *Phillips*, όπου προσθέτει ένα πέμπτο επίπεδο αξιολόγησης στο μοντέλο του *Kirkpatrick*, την απόδοση της επένδυσης (Return of investment –ROI). Στο μοντέλο αυτό αναφέρεται ότι εφόσον ολοκληρωθεί και το 4^ο επίπεδο της αξιολόγησης ως προς τις επιπτώσεις στον οργανισμό, τότε ο αντίκτυπος μπορεί να αποτυπωθεί με οικονομικούς όρους και να συγκριθεί με το συνολικό κόστος του προγράμματος για τον υπολογισμό της απόδοσης της «επένδυσης». Το κόστος αυτό περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες σχεδιασμού ανάπτυξης και υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς και το κόστος του ανθρωποχρόνου των εκπαιδευομένων που συμμετέχουν σε αυτή¹⁰.

Ωστόσο, μια κοινή κριτική σχετικά με το μοντέλο αυτό είναι ότι το 5^ο επίπεδο αξιολόγησης μπορεί να εφαρμοσθεί μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, γεγονός που αποκλείει τις διορθωτικές κινήσεις ως προς την αποδοτικότητα. Αντίστοιχα, εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει θετική απόδοση, τότε το μέγεθος του ROI είναι δύσκολο να συσχετισθεί ως προς το αντίκτυπο του στην οργανωσιακή λειτουργία του φορέα, εφόσον στο 4^ο επίπεδο της αξιολόγησης έχει αποτιμηθεί ως θετικό.

3.4 Συμπεράσματα

Η Ευρωπαϊκή εμπειρία αποδεικνύει ότι στην περίπτωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης ενηλίκων οι γνώσεις καθίστανται ουσιαστικότερες και διαχέονται αποτελεσματικότερα μόνον όταν εμπεριέχονται στις δεξιότητες και συνδέονται άμεσα με την πράξη.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης είναι απαραίτητα και πρέπει συνεπώς να ξεκινούν από την υπηρεσιακή πραγματικότητα και να επιστρέφουν σε αυτήν. Τα προγράμματα αυτά χρειάζεται να αναπτυχθούν σε δύο βασικές διαστάσεις. Απαιτείται κατ' αρχή να επικεντρώνονται στην υποστήριξη οργανωτικό-λειτουργικών μεταβολών και αναβαθμίσεων εντός των υπηρεσιών καθώς και στην εισαγωγή καινοτομιών. Σε αυτές ακριβώς τις περιπτώσεις είναι που χρειάζεται μια στοχευμένη και ταχεία μετάβαση από τις τρέχουσες, ανεπαρκείς πλέον, σε νέες, αναβαθμισμένες, στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες.

Οι φορείς άσκησης εκπαιδευτικού έργου στις περισσότερες χώρες προέρχονται ή αναφέρονται στους ίδιους κυβερνητικούς οργανισμούς που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Η διαχείριση αυτή σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης οργανώνεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Για τις περισσότερες χώρες υπάρχει **ένας συνδυασμός κυβερνητικής μονάδας** που είναι υπεύθυνη για τη νομοθεσία για τις δημόσιες υπηρεσίες και τον σχεδιασμό πολιτικών διαχείρισης για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα (π.χ. ένα συγκεκριμένο Υπουργείο, ένα αυτόνομο όργανο, όπως η Καγκελαρία ή το Υπουργείο Εσωτερικών ή ξεχωριστοί φορείς / οργανισμοί) **και μιας αποκεντρωμένης μονάδας εφαρμογής** αυτών των

¹⁰ Βλ. ιδίως The Kirkpatrick/Phillips Model for Evaluating Human Resource Development and Training, <http://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>.

πολιτικών με πολύ σημαντικές διαφοροποιήσεις στο βαθμό αυτονομίας και ελέγχου¹¹. Πολλές χώρες όπως η Αυστρία, η Κροατία, η Κύπρος, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Γερμανία, η Ελλάδα, η Ουγγαρία, η Λετονία και η Ρουμανία διαθέτουν επίσης χωριστά εθνικά γραφεία / ινστιτούτα για την εκπαίδευση του προσωπικού που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες σε όλες τις βαθμίδες. Είναι προφανές ότι το είδος της οργάνωσης ποικίλλει σημαντικά χωρίς να παρατηρείται σαφής τάση ή βέλτιστη πρακτική.

Η ακολουθητέα μεθοδολογία είναι σαφής. Με αξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει, με βάση τις υπηρεσιακές δυσλειτουργίες (προς θεραπεία) ή/και καινοτομίες (προς εισαγωγή), τα δεδομένα των οποίων θα αποτελούν εξωτερικές εισροές στο σύστημα επιμόρφωσης, να εντοπίζονται και να συμπληρώνονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και να αναπροσανατολίζονται οι τυχόν αρνητικές στάσεις, σε σαφώς προσδιορισμένες ομάδες -στόχους.

Η δεύτερη διάσταση ανάπτυξης των επιμορφωτικών προγραμμάτων συνδέεται όχι με την τρέχουσα πραγματικότητα των οργανωσιακών συνόλων, δηλαδή των υπηρεσιών, αλλά με την μακρά τους διάρκεια: την σταδιοδρομία των υπαλλήλων τους. Και πάλι το τελικό ζητούμενο είναι ασφαλώς η καλή λειτουργία των υπηρεσιών. Βασική προϋπόθεση γι' αυτό ωστόσο είναι η κατάλληλη στελέχωσή τους, η διασφάλιση δηλαδή ότι ανά πάσα στιγμή σε κάθε θέση εργασίας θα βρίσκονται διαθέσιμες όλες οι αναγκαίες στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες που θα μεγιστοποιούν την απόδοσή της.

Η προϋπόθεση αυτή αφορά τόσο τις γενικές «δεξιότητες-πυρήνα» (*core skills*) όσο και τις πάγιες τεχνικές γνώσεις κάθε ειδικότητας. Αυτές οι δύο μεταβλητές εξελίσσονται με βάση το ιεραρχικό επίπεδο κάθε θέσης και συνδυάζονται σχηματίζοντας το γνωσιακό της προφίλ (*knowledge profile*). Κατ' αυτό τον τρόπο κάθε υπηρεσία συντίθεται από ένα σύνολο «γνωσιακών προφίλ» που θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να διασφαλίζονται προκειμένου η απόδοση της να μεγιστοποιείται.

Η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής εμπειρίας των επιμορφούμενων όσον αφορά την κατάρτιση ή / και την επίδραση των δραστηριοτήτων συνεχιζόμενης κατάρτισης συμπληρώνει τον κύκλο κατάρτισης. Επιτρέπει στον εκπαιδευτή να ελέγξει εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, να βελτιώσει τις ικανότητες και να αντιμετωπίσει τις αρχικές ανάγκες, τα επίπεδα ικανοποίησης, το τι λειτούργησε καλά ή όχι και τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά την επόμενη φορά, συμπεριλαμβανομένης της αποκάλυψης νέων εκπαιδευτικών αναγκών.

Στην πλειοψηφία τους οι φορείς άσκησης εκπαιδευτικού έργου στο δημόσιο τομέα έχουν εισάγει ως μεθοδολογία αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος το μοντέλο *Kirkpatrick* που ορίζει τα επίπεδα της αξιολόγησης και τις επιπτώσεις που δημιουργούνται από τις εκπαιδεύσεις. Παρόλο που το μοντέλο αυτό έχει σχολιασθεί αρκετά στην θεωρία περί εκπαίδευσης, είναι το πιο γνωστό και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο και ως εκ τούτου

¹¹ Βλ. European Commission, *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*, 2017.

προσφέρει μια ορολογία που είναι κοινή τόσο για τους εκπαιδευτές/τριες όσο και για τους εκπαιδευόμενους.

Αν και τα μοντέλα αξιολόγησης προβλέπουν σε υψηλότερο επίπεδο και ακριβή ανάλυση την ευθυγράμμιση των προγραμμάτων με το αποτέλεσμα, στην πραγματικότητα δεν αξιοποιούνται στο βαθμό που θα επιθυμούσαν τόσο οι ερευνητές όσο και οι φορείς άσκησης πολιτικής. Το αποτέλεσμα αυτό δεν προκαλεί έκπληξη δεδομένου του γεγονότος ότι οι αξιολογήσεις υψηλότερου επιπέδου είναι πιο δαπανηρές και πολύπλοκες, και ολοκληρώνονται μόνο μετά την κατάρτιση (όταν οι επιμορφούμενοι/ες επιστρέφουν ήδη στο εργασιακό τους περιβάλλον) και με τη συνεργασία πολλών άλλων οργανωτικών μονάδων εκτός του υπευθύνου εκπαίδευσης.

Η πλέον εξελιγμένη πρακτική αξιολόγησης της κατάρτισης μπορεί να εφαρμοσθεί όταν είναι εφικτή μια συνεργασία και συνδυασμός ποιοτικών κριτηρίων και ποσοτικών μεθόδων σε διαφορετικά επίπεδα αξιολόγησης.

4 Αξιολόγηση του ευρύτερου ρόλου του Φορέα με την άσκηση του εκπαιδευτικού έργου συνεχιζόμενης εκπαίδευσης

4.1 Το θεσμικό πλαίσιο του Φορέα

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ως εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει μεταξύ άλλων να συμβάλει στην ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπηρετούντων στελεχών της διοίκησης (Π.Δ. 57/2007). Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πλαίσιο της δράσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα και στο πλαίσιο της αποστολής του υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης που συνδέεται με δημόσιες πολιτικές που είναι σε προτεραιότητα. Το ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εντάσσεται στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση και στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται με βάση την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση».

Στην κατεύθυνση αυτή το ΙΝ.ΕΠ. υλοποιεί επιμορφωτικές δράσεις σε όλη την ελληνική επικράτεια. Συγκεκριμένα, η επιμόρφωση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.) και των Ο.Τ.Α. σχεδιάζεται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ., ενώ παράλληλα υποστηρίζει ενεργά την υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών και των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και η αποκεντρωμένη δομή του στη Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.), έχει ως αποστολή την επιμόρφωση τόσο των νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο, όσο και των ήδη υπηρετούντων στελεχών της διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, μέσω ειδικά σχεδιασμένων πιστοποιημένων προγραμμάτων.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. στηρίζεται στη διερεύνηση των προβλημάτων της διοικητικής δράσης σε επίπεδο δομών, διαδικασιών και ανάπτυξης συγκεκριμένων και απαραίτητων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη των βέλτιστων λύσεων. Επίσης, συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων μεθόδων αποτελεσματικής διαχείρισης των αλλαγών (management of change), στην ευαισθητοποίηση, κατανόηση και αποτελεσματική ενσωμάτωση του ρόλου των νέων τεχνολογιών και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) σε όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης. Συμβάλλει στη μελέτη και στην επεξεργασία ενός αξιοκρατικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και στη δυνατότητα μέτρησης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. διακρίνεται σε θεματικούς κύκλους:

- δημοσιονομική πολιτική
- αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, στη διοικητική μεταρρύθμιση και στην αποκέντρωση

- βιώσιμη ανάπτυξη
- ηλεκτρονική διακυβέρνηση και εφαρμοσμένες τεχνολογίες
- υγεία, κοινωνική πολιτική και κοινωνική αλληλεγγύη.

Από τις αρμοδιότητες του το ΙΝ.ΕΠ. περιορίζεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν από τη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση, την κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης, καθώς και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης στους φορείς του δημοσίου.

Ο σχεδιασμός των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. βασίζεται καταρχάς στο Σύστημα Ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση με συγκρότηση Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών (ΕΟΕ) και Ομάδων Ειδικών Επιστημόνων σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου (Υπουργική Απόφαση υπ' αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/ΦΙ/15582 «Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών» και Υπουργική Απόφαση υπ' αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607 «Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση» (ΦΕΚ Β' 1909/30.8.2011).

Προς την κατεύθυνση αυτή, τα επιμορφωτικά προγράμματα με αντικείμενο την Ανίχνευση των Εκπαιδευτικών Αναγκών και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότερη και ουσιαστικότερη συνεργασία του ΙΝ.ΕΠ. με τους φορείς του δημοσίου, αξιοποιούν τις γνώσεις και τις εμπειρίες των επιμορφούμενων και διευκολύνουν την αποτίμηση της συμβολής των εκπαιδευτικών δράσεων στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών και των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αυτό, το ΙΝ.ΕΠ. σχεδιάζει και υλοποιεί πιστοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται στους υπαλλήλους των φορέων του Δημοσίου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων αυτών.

4.2 Η οργάνωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων ξεκινά με την δημοσίευση ενημερωτικής εγκυκλίου προς όλα τα Υπουργεία (με την ευθύνη ενημέρωσης των εποπτευόμενων φορέων τους) σχετικά με τους θεματικούς κύκλους που πρόκειται να υλοποιηθούν το επόμενο διάστημα από το ΙΝ.ΕΠ.. Η συγκεκριμένη εγκύκλιος παρουσιάζει το πλήθος των προγραμμάτων καθώς και την αναλυτική διαδικασία για τους ενδιαφερομένους σχετικά με τη συμμετοχή (όροι υποβολής αίτησης, προϋποθέσεις συμμετοχής, τεχνικές οδηγίες κλπ.) καθώς και ενημέρωσης των επιλεγέντων.

Παράλληλα πρόσφατα ξεκίνησε η έκδοση Καταλόγου Προγραμμάτων Επιμόρφωσης, ο οποίος περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμμάτων του επόμενου τριμήνου, με πληροφορίες σχετικά με τον τίτλο και τον κωδικό του προγράμματος, την ημερομηνία, την διάρκεια και τον τόπο διεξαγωγής, καθώς και τον επιστημονικό υπεύθυνο του προγράμματος.

Από την εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού, είναι προφανές ότι το ΙΝ.ΕΠ. έχει την αρμοδιότητα να αποφασίζει ανάμεσα στην υλοποίηση κλειστών ή ανοιχτών προγραμμάτων αποκλειστικά για τους υπαλλήλους συγκεκριμένων φορέων λαμβάνοντας υπόψη τα ηλεκτρονικά αιτήματα των φορέων. Συνοπτικά, οι επιστημονικά υπεύθυνοι των προγραμμάτων κατά τη διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων δίνουν προτεραιότητα στους φορείς που υπέβαλαν σχέδιο εκπαίδευσης στο ΙΝ.ΕΠ στο οποίο εντασσόταν και το αντίστοιχο πρόγραμμα.

Η οργάνωση ενός επιμορφωτικού προγράμματος περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Επιλογή εκπαιδευομένων και έκδοση διαχειριστικών εγγράφων

Οι αιτήσεις των ενδιαφερόμενων να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα υποβάλλονται ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η διαδικασία της επιλογής των επιμορφούμενων διενεργείται από τον Επιστημονικά Υπεύθυνο του προγράμματος, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (συνάφεια καθηκόντων με τους στόχους του προγράμματος, έγκαιρη υποβολή της αίτησης, υπηρεσιακή ανάγκη για επιμόρφωση (ύπαρξη Σχεδίων Εκπαίδευσης, Μνημονίων Συνεργασίας ή σχετικών Αιτημάτων φορέων)). Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του προγράμματος στέλνει μέσω της ηλεκτρονικής διαδικασίας ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail) ενημέρωσης στους αιτούντες για την επιλογή τους ή την απόρριψή τους στο πρόγραμμα. Οι επιλεγέντες οφείλουν να επικυρώσουν τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα εντός συγκεκριμένης προθεσμίας μέσω απαντητικού ηλεκτρονικού μηνύματος.

Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την εγκύκλιο 2014 δίνεται προτεραιότητα:

- στους υπαλλήλους που δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. ή έχουν παρακολουθήσει λιγότερα επιμορφωτικά προγράμματα.
- Σε υπαλλήλους των φορέων που έχουν καταθέσει Σχέδιο Εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια, με ευθύνη του Επιστημονικά Υπεύθυνου γίνεται η επιλογή των εκπαιδευτών/τριών, η κατάρτιση του ωρολογίου προγράμματος, ο καθορισμός των ωρών διδασκαλίας των εκπαιδευτών/τριών και η προετοιμασία του εκπαιδευτικού υλικού.

Ακολουθεί έλεγχος της διαθεσιμότητας και δέσμευση πόρων εντός Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή Π.ΙΝ.ΕΠ. Θ. ή ΑΤΕ (Προγραμματισμός αιθουσών) ως εξής:

Οι Οργανωτικά Υπεύθυνοι των προγραμμάτων απευθύνονται στον αρμόδιο για τις αίθουσες υπάλληλο του Τμήματος Διοικητικής και Εκπαιδευτικής Υποστήριξης ΙΝ.ΕΠ, προκειμένου να ελέγξει τη διαθεσιμότητα αιθουσών εντός του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και να τις δεσμεύσει. Το πρόγραμμα δέσμευσης αιθουσών συμπληρώνεται ανά μήνα. Για τα προγράμματα που υλοποιούνται στην Περιφέρεια η αντίστοιχη διερεύνηση για εξασφάλιση κατάλληλου εκπαιδευτικού χώρου γίνεται σε χώρους των Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων.

Σε περίπτωση μη ικανοποιητικού αριθμού αιτήσεων συμμετοχής, γίνεται εκ νέου ενημέρωση των Υπηρεσιών.

Σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας υποδομών ενημερώνεται συμβεβλημένος εξωτερικός συνεργάτης-πρακτορείο από τον Οργανωτικά Υπεύθυνο του προγράμματος για την ανάγκη εξασφάλισης αίθουσας διδασκαλίας και λοιπών υλικοτεχνικών υποδομών.

Στη συνέχεια γίνεται η καταχώρηση των σχετικών στοιχείων στο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.). Συγκεκριμένα, εισάγονται στο Ο.Π.Σ. στοιχεία σχετικά με την:

- Καταχώριση των αιτημάτων διαμονής των εκπαιδευομένων (ημερομηνία άφιξης και ημερομηνία αποχώρησης)
- Καταχώριση στοιχείων για τη μετακίνηση και τη διαμονή των εκπαιδευτών/τριών
- Κατάρτιση προϋπολογισμού

Ο Οργανωτικά Υπεύθυνος του προγράμματος εκδίδει τα **διαχειριστικά έγγραφα**, όπως αυτά εκτυπώνονται από το ΟΠΣ μετά την καταχώριση των παραπάνω στοιχείων και ενημερώνει γραπτώς τις υπηρεσίες των συμμετεχόντων για την επιλογή τους, την Υπηρεσία των Εκπαιδευτών/τριών για την αποδέσμευση τους, και εάν απαιτείται ενημερώνει το συμβεβλημένο πρακτορείο εγγράφως για τις ανάγκες διαμονής, διατροφής, εισιτηρίων, αιθουσών διδασκαλίας και υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

Στη συνέχεια ακολουθεί η δημιουργία του «Φακέλου προγράμματος εκπαιδευομένων». Ο φάκελος προγράμματος περιέχει το εκπαιδευτικό υλικό που έχει αναπαραχθεί σε έντυπη ή ψηφιακή μορφή (CD ή memory stick), στυλό, μπλοκ, σημειώσεων, φυλλάδιο κύρους, ενημερωτικό σημείωμα για την διαδικασία ηλεκτρονικής αξιολόγησης και αποτίμησης, καθώς και για τις υποχρεώσεις των εκπαιδευομένων και δίδεται στους εκπαιδευομένους κατά την έναρξη του προγράμματος.

2. Περιεχόμενο Επιστημονικού Φακέλου προγράμματος.

Ο επιστημονικός φάκελος του προγράμματος περιέχει σε έντυπη και ψηφιακή μορφή τα εξής:

- α. Εξώφυλλο
- β. Έντυπο Ελέγχου περιεχομένου επιστημονικού φακέλου επιμορφωτικού προγράμματος
- γ. Έντυπο Τεκμηρίωσης Εκπαιδευτικής Ανάγκης
- δ. Σχέδιο Εκπαίδευσης
- ε. Φάκελος σχεδιασμού
- στ. Εκπαιδευτικό υλικό
- ζ. Εγκύκλιος
- η. Ωρολόγιο πρόγραμμα.

Η ψηφιακή μορφή του φακέλου (Ηλεκτρονικός Επιστημονικός Φάκελος) αφορά την εγγραφή σε CD όλων των ανωτέρω. Το CD παραδίδεται σε φάκελο μεγέθους Α4, με το εξώφυλλο του προγράμματος και παραδίδεται στο Τμήμα Συντονισμού ΙΝ.ΕΠ.

3. Στήριξη – Παρακολούθηση διεξαγωγής Προγράμματος.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων υποστηρίζονται τα ακόλουθα:

- Η τήρηση του ωρολογίου προγράμματος και παρακολούθηση τυχόν απουσιών των συμμετεχόντων.
- Η συμπλήρωση πίνακα με τις υπογραφές των εκπαιδευομένων κατά την άφιξη και την αποχώρησή τους.
- Η καθημερινή καταχώριση των απουσιών στο ΟΠΣ.
- Η αυστηρή τήρηση του ορίου των απουσιών (10% επί του συνόλου των ωρών του προγράμματος).
- Η συμπλήρωση παρουσιολογίου των εκπαιδευτών/τριών

4. Αξιολόγηση – Πιστοποίηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων των επιμορφούμενων

Η αξιολόγηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευόμενους πραγματοποιείται σύμφωνα με την προβλεπόμενη διαδικασία από τον φάκελο σχεδιασμού του προγράμματος (συνήθως την τελευταία ώρα αν πρόκειται για τεστ), προκειμένου οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν Βεβαίωση Πιστοποίησης.

Η Αξιολόγηση – Πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων διεξάγεται ως εξής:

- Για κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα, ορίζεται ένας αξιολογητής ο οποίος επιλέγεται από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του επιμορφωτικού προγράμματος έχει δημιουργήσει και εισάγει το Τεστ Πιστοποίησης Γνώσεων – Δεξιοτήτων (εφόσον η διαδικασία αξιολόγησης προβλέπει αυτή τη διαδικασία) στο υποσύστημα Πιστοποίησης του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος του ΙΝ.ΕΠ.
- Ο Οργανωτικά Υπεύθυνος του προγράμματος εκτυπώνει το τεστ (έντυπο Π1) και το παραδίδει στον Επιστημονικά Υπεύθυνο του προγράμματος ή στον αξιολογητή που έχει επιλεγεί για την αξιολόγηση.
- Εφόσον προβλέπεται από το φάκελο σχεδιασμού, σε ορισμένα προγράμματα η αξιολόγηση γίνεται με εργασία, ή με μελέτη περίπτωσης κ.λπ.
- Το τεστ εκτυπώνεται ονομαστικά για κάθε εκπαιδευόμενο. Στη διαδικασία δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής οι επιμορφούμενοι/ες που έχουν ξεπεράσει το όριο των απουσιών.
- Ο Επιστημονικά Υπεύθυνος του προγράμματος συνεργάζεται με τον αξιολογητή του προγράμματος με σκοπό τον έλεγχο του τεστ.

- Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης ο αξιολογητής μεριμνά για την εγκυρότητα της διεξαγωγής της διαδικασίας, παρίσταται και εποπτεύει τη διαδικασία αξιολόγησης και τη συμπλήρωση του τεστ από τους συμμετέχοντες.
- Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης (συμπλήρωση του τεστ ή εκπόνηση εργασίας) ο αξιολογητής παραλαμβάνει τα τεστ, τα διορθώνει και τα βαθμολογεί. Ένας εκπαιδευόμενος δικαιούται Βεβαίωση Πιστοποίησης όταν έχει συγκεντρώσει τουλάχιστον το 50% της βαθμολογίας σε κλίμακα 1-100.
- Ο Αξιολογητής συμπληρώνει και υπογράφει τον κατάλογο επιτυχόντων – αποτυχόντων (έντυπο Π2), τον οποίο παραδίδει μαζί με τα τεστ στον Οργανωτικά Υπεύθυνο του προγράμματος.

5. Ολοκλήρωση και Απολογισμός του Επιμορφωτικού προγράμματος

Η ολοκλήρωση και ο απολογισμός του προγράμματος περιλαμβάνει τα εξής:

- Έγκριση Πιστοποιητικών, Πίνακα Βαθμολογίας, Πιστοποιητικά και Βεβαιώσεις παρακολούθησης,
- Έλεγχο των Φυσικών Δεικτών του Επιμορφωτικού Προγράμματος,
- Κατάρτιση οικονομικού απολογισμού,
- Συμπλήρωση και έλεγχο του Φακέλου Δικαιολογητικών – Φακέλου για αποπληρωμή Δαπανών.

4.3 Η στελέχωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων

Για την υλοποίηση της Συνεχιζόμενης Κατάρτισης/Επιμόρφωσης το ΙΝ.ΕΠ. (και κατ' επέκταση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) χρησιμοποιεί εισηγητές που προέρχονται από ένα κεντρικό Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (εφεξής Μητρώο). Η ύπαρξη του Μητρώου αποτελούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό εργαλείο για την επιτυχημένη υλοποίηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η εξέλιξη του Μητρώου κατά το αξιολογούμενο χρονικό διάστημα σηματοδοτείται από 2 αναθεωρήσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν το 2010 (με την σχετική Πρόσκληση Εκδήλωση Ενδιαφέροντος για την εγγραφή στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και το 2016 (ΦΕΚ Β 4489/30.12.2016 Κανονισμός Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και μιας τροποποίησης το 2017 (ΦΕΚ Β 2227/29.06.2017, με την προσθήκη του ορίου αποζημιούμενων ωρών διδασκαλίας για τους εισηγητές του Μητρώου).

Η αναθεώρηση του Μητρώου το 2010, μέσω μιας ηλεκτρονικής Αίτησης και ανάρτησης των αντίστοιχων τεκμηρίων, έδινε το δικαίωμα εισαγωγής σε όλους όσους διέθεταν τα προβλεπόμενα προσόντα αλλά και τεκμηριωμένη εξειδίκευση και εμπειρία σε συγκεκριμένα θεματικά αντικείμενα διδασκαλίας που απαιτούσε το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα αντικείμενα διδασκαλίας περιλάμβαναν 8 Γενικές Θεματικές Κατηγορίες και 57 Θεματικά Αντικείμενα Εξειδίκευσης. Επίσης όσοι ήταν ήδη εγγεγραμμένοι στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πριν το 2010, θα έπρεπε να συμπληρώσουν την αντίστοιχη Αίτηση εκ νέου, προκειμένου να καταγραφούν τα αντικείμενα εξειδίκευσης και τα προσόντα των υποψηφίων με ένα ομοιόμορφο τρόπο. Οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων αξιολογούνταν από Επιστημονική Επιτροπή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η οποία έλεγχε τα υποβληθέντα στοιχεία και αντιστοιχίζε τους υποψήφιους στο Μητρώο Διδακτικού Προσωπικού, στο αντίστοιχο θεματικό πεδίο εξειδίκευσης, βάσει των προσόντων τους. Τα άτομα που κάλυπταν τις απαιτήσεις (νέα υποψήφια μέλη) όταν πρόκειται να έχουν για πρώτη φορά συνεργασία με οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., εντάσσονταν με απόφαση του Διευθυντή της ανάλογης εκπαιδευτικής μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Προσωρινό Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού. Μετά από θετική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών τους ικανοτήτων, κατατάσσονταν με απόφαση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που εκδιδόταν ύστερα από εισήγηση του αρμόδιου Διευθυντή, στο Ενιαίο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα υποψήφια μέλη τα οποία είχαν κατά το παρελθόν θετική συνεργασία με οποιαδήποτε εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., κατατάσσονταν απευθείας με απόφαση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που εκδιδόταν ύστερα από εισήγηση Διευθυντή εκπαιδευτικής μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο Ενιαίο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Με την τελευταία αναθεώρηση του Μητρώου το 2016, τα θεματικά αντικείμενα διδασκαλίας της ηλεκτρονικής Αίτησης εξειδικεύονται περαιτέρω και πλέον διαχωρίζονται σε 7 Επιστημονικά πεδία, σε 28 Γνωστικά αντικείμενα, και 135 Αντικείμενα εξειδίκευσης. Επίσης πλέον της καταγραφής της επαγγελματικής και διδακτικής εμπειρίας τους, οι υποψήφιοι καταγράφουν τυχόν συμμετοχές σε μελέτες-έρευνες καθώς και συγγραφικό έργο/δημοσιεύσεις. Το τελευταίο Μητρώο παραμένει συνεχώς ανοικτό για υποβολή αιτήσεων από ενδιαφερόμενους. Οι αιτήσεις των ενδιαφερομένων αξιολογούνται από τριμελή επιτροπή

αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις αιτήσεις και τα σχετικά δικαιολογητικά, ενώ έχει τη δυνατότητα να ζητήσει και περαιτέρω διευκρινίσεις από τους αιτούντες και με επαρκώς αιτιολογημένη απόφαση της εισηγείται προς το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. την αποδοχή ή την απόρριψή τους. Οι αιτήσεις που γίνονται δεκτές από το Διοικητικό Συμβούλιο συνεπάγονται την ένταξη των ενδιαφερόμενων στο μητρώο. Οι ενδιαφερόμενοι των οποίων οι αιτήσεις δεν γίνονται δεκτές έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν εκ νέου αίτηση ένταξης στο μητρώο.

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που διατέθηκαν από τους υπευθύνους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η συμμετοχή στο νέο μητρώο είναι σε πλήρη εξέλιξη, καθώς στο νέο μητρώο μέχρι σήμερα:

- Έχουν υποβληθεί 3.034 αιτήσεις
- Από αυτές έχουν εξεταστεί 1.717 αιτήσεις εκ των οποίων:
 - 224 αιτήσεις έχουν ήδη απορριφθεί
 - 1.493 αιτήσεις έχουν εξεταστεί για τις οποίες έχουν γίνει και 1.210 συνεντεύξεις

Επιλογή Εκπαιδευτών/τριών

Με βάση τα ισχύοντα με την λειτουργία του Μητρώου μετά την αναθεώρηση του 2010, η αξιοποίηση των εντασσόμενων μελών στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. γίνεται σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., λαμβανομένων υπόψη κριτηρίων όπως η επιστημονική συνάφεια και η επαγγελματική και εκπαιδευτική εμπειρία των μελών του μητρώου σε συνδυασμό με τον εκάστοτε προγραμματισμό των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς επίσης με τη διαθεσιμότητα των μελών του Μητρώου.

Σύμφωνα με την αναθεώρηση του Μητρώου το 2016, για την επιλογή εκπαιδευτών/τριών (μελών του Μητρώου) στους οποίους θα ανατεθεί διδακτικό έργο, εκδίδεται σχετική πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος για συγκεκριμένους Εκπαιδευτικούς Τίτλους. Για την πρόσκληση ενημερώνονται ηλεκτρονικά όλα τα μέλη του Μητρώου. Σε μια πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος μπορεί επίσης να περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις ανάθεσης έργου για σχεδιασμό εκπαιδευτικών τίτλων ή/και εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού. Μετά την ολοκλήρωση της περιόδου της υποβολής ενδιαφέροντος για την ανάθεση του διδακτικού έργου, η ειδικά ορισμένη Επιτροπή Αξιολόγησης προχωρεί σε μοριοδότηση όλων των αιτήσεων των υποψηφίων διδασκόντων με συγκεκριμένα κριτήρια και συντελεστές βαρύτητας. Μετά την κρίση της Επιτροπής και της σχετικής απόφασης του ΔΣ, το σύνολο των μελών του Μητρώου που έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον θα κατατάσσεται σε Ομάδες Προτεραιότητας (Πρώτης, Δεύτερης και Τρίτης) ανάλογα με τον αριθμό των μορίων που έχουν συγκεντρώσει, και η τελική επιλογή γίνεται από τους Επιστημονικά Υπευθύνους του ΙΝ.ΕΠ. εξαντλώντας την Πρώτη Ομάδα Προτεραιότητας (ανάλογα με την διαθεσιμότητα των υποψηφίων διδασκόντων), κατόπιν την Δεύτερη Ομάδα Προτεραιότητας κ.ο.κ.. Με στόχο την επίτευξη της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ανανέωσης των διδασκόντων από τα Μέλη του Μητρώου, προβλέπεται ειδική

ρήτρα βάσει της οποίας ένα ποσοστό των διδασκόντων να μην έχει διδάξει καθόλου τα τελευταία δύο έτη. Επίσης για τα μέλη του Μητρώου τα οποία για 3 συνεχόμενα έτη δεν έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για την ανάθεση διδακτικού έργου ή δεν έχει ανατεθεί κάποιο διδακτικό έργο με δική τους ευθύνη, απενεργοποιείται η ένταξη τους μετά από εισήγηση της Επιτροπής Αξιολόγησης. Τέλος τα μέλη του Μητρώου στα οποία έχει ανατεθεί διδακτικό έργο αξιολογούνται: α) από τους επιμορφούμενους (για το ΙΝ.ΕΠ.) ή τους σπουδαστές (για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και β) από τους Επιστημονικά Υπευθύνους (για το ΙΝ.ΕΠ.). Τα αποτελέσματα αυτών των αξιολογήσεων λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των ενδιαφερομένων προς ανάθεση επόμενου διδακτικού έργου.

Υποχρεώσεις των εκπαιδευτών/τριών – μελών του Κ.Δ.Π.

Οι υποχρεώσεις των εκπαιδευτών/τριών – μελών του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α καθορίζονται αναλυτικά για όλες τις φάσεις υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος του ΙΝ.ΕΠ.¹²:

Πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν να συνεργάζονται με τους Επιστημονικά Υπευθύνους και τους Υπευθύνους Προγραμμάτων, καθώς και με το Διοικητικό Προσωπικό του ΙΝ.ΕΠ, ώστε να ανταποκρίνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις επιστημονικές και οργανωτικές προδιαγραφές του κάθε επιμορφωτικού προγράμματος. Ειδικότερα, οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν:

1. Να έχουν μελετήσει το περιεχόμενο του φακέλου σχεδιασμού του προγράμματος και το υπάρχον εκπαιδευτικό υλικό, βάσει του οποίου καλούνται να δομήσουν την εισήγησή τους και να τηρούν τις προδιαγραφές του (εκπαιδευτικές διαδικασίες, μέσα κ.ά.).
2. Να ενημερώνουν τον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή τον Υπεύθυνο Προγράμματος ως προς τις ενδεχόμενες ειδικές απαιτήσεις για τον τύπο και τη διαμόρφωση της αίθουσας (θεωρητική ή εργαστηριακή), την απαίτηση χρήσης Η/Υ ή άλλου εξοπλισμού, την ενδεχόμενη ανάγκη για ειδικό λογισμικό, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η απρόσκοπτη και επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος.
3. Να συμμετέχουν σε προπαρασκευαστικές συσκέψεις με τον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή τον Υπεύθυνο Προγράμματος για την επίτευξη συμφωνίας ως προς τις προδιαγραφές του προγράμματος, καθώς για την πρόβλεψη ενδεχόμενων δυσχερειών και άλλων ιδιαιτεροτήτων που αφορούν στη διεξαγωγή του προγράμματος.
4. Να είναι θετικοί σε ενδεχόμενη πρόσκληση για συνεργασία με τους λοιπούς εκπαιδευτές/τριες του προγράμματος, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, με σκοπό να εξασφαλιστεί η συνοχή του προγράμματος, η ομαλή μετάβαση από τη μια θεματική

¹² Βλ. σχετικά «Καθορισμός λεπτομερειών άσκησης των καθηκόντων των μελών του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στα πλαίσια της απασχόλησής τους σε επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.», ΦΕΚ Β' 462/24.2.2016.

ενότητα στην άλλη και η αποφυγή επικαλύψεων και κενών κατά την εκπαιδευτική διαδικασία.

5. Να παραδίδουν, το αργότερο δέκα (10) ημέρες πριν την έναρξη του προγράμματος στον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή στον Υπεύθυνο Προγράμματος σε ηλεκτρονική μορφή το εκπαιδευτικό υλικό ολοκληρωμένο και προσαρμοσμένο και θέματα πιστοποίησης της επιμόρφωσης.

Κατά την υλοποίηση του επιμορφωτικού προγράμματος, οι εκπαιδευτές/τριες ακολουθούν τις οδηγίες που έχει δώσει ο Επιστημονικά Υπεύθυνος ή ο Υπεύθυνος Προγράμματος ως προς τις διδακτικές μεθόδους που θα πρέπει να χρησιμοποιούν και ως προς την ένταξη βέλτιστων πρακτικών και γενικότερα να προσαρμόζονται στις ειδικότερες εκπαιδευτικές απαιτήσεις, όπως αυτές προσδιορίζονται στο φάκελο σχεδιασμού του προγράμματος. Επιπλέον, αναλαμβάνουν τη διαδικασία πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων του επιμορφωτικού προγράμματος και συνεργάζονται με τον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή τον Υπεύθυνο Προγράμματος ως προς τα προτεινόμενα εργαλεία αξιολόγησης των συμμετεχόντων. Σε περίπτωση που οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, οφείλουν να μεταφέρουν στο δημόσιο τομέα τεχνογνωσία και καλές πρακτικές από το χώρο εξειδίκευσής τους με τις κατάλληλες προσαρμογές.

Οι εκπαιδευτές/τριες μεριμνούν για τη συγκέντρωση των «εγκρίσεων συμμετοχής» των επιμορφούμενων καθώς και για την τήρηση, τον έλεγχο και τη συγκέντρωση των παρουσιολογίων των συμμετεχόντων, όταν τα επιμορφωτικά προγράμματα υλοποιούνται εκτός των εγκαταστάσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ και δεν έχει προβλεφθεί γραμματειακή υποστήριξη για αυτά.

Με την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποχρεούνται να υποβάλουν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του προγράμματος. Ειδικά για τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιούνται εκτός των εγκαταστάσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ. (αίθουσες ξενοδοχείων, ΙΕΚ, ΚΕΚ. κ.ά.), οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν να ενημερώνουν τον Οργανωτικά Υπεύθυνο ή τον Υπεύθυνο Προγράμματος ως προς την ποιότητα της υλικοτεχνικής υποδομής και παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν να είναι διαθέσιμοι και να ανταποκρίνονται σε αιτήματα των επιμορφούμενων για πληροφορίες και μετά το πέρας του επιμορφωτικού προγράμματος.

Με το πέρας της αξιολόγησης των γνώσεων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων, οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν να παραδίδουν, είτε αυτοπροσώπως είτε με ταχυδρομείο ή με όποιο άλλο πρόσφορο μέσο, εντός μιας εβδομάδας τα διορθωμένα τεστ, μαζί με το έντυπο βαθμολογίας, στο οποίο αναγράφονται οι επιτυγχόντες και οι αποτυγχόντες. Σε περίπτωση που το επιμορφωτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει μελέτες περίπτωσης ή άλλα διαγράμματα σε ηλεκτρονική μορφή, οι εκπαιδευτές/τριες – μέλη του Κ.Δ.Π. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. οφείλουν να τα παραδίδουν, κατά περίπτωση ηλεκτρονικά ή γραπτώς, στον Επιστημονικά Υπεύθυνο ή στον Υπεύθυνο Προγράμματος.

4.4 Η υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή

Η τεχνολογική υποδομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που χρησιμοποιείται στην εκπαιδευτική διαδικασία του ΙΝ.ΕΠ έχει αναβαθμιστεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερα μετά το 2010, εισήχθησαν πλήθος εφαρμογών στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως η ηλεκτρονική υπηρεσία συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, η ηλεκτρονική υπηρεσία οργανικών μονάδων εκπαίδευσης για θέματα ατομικής κάρτας εκπαίδευσης, η Πύλη Εκπαιδευτών/τριών, η πλατφόρμα e-learning, το μητρώο εκπαιδευτών/τριών κλπ. Στον πίνακα που ακολουθεί, αποτυπώνεται η υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή του ΙΝ.ΕΠ.

Πίνακας 2 Τεχνολογική υποδομή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Πληροφοριακό Σύστημα/Υπηρεσία	Software	Hardware ¹³ /OS		Παραγωγική Λειτουργία Υπηρεσίας ¹⁴
		VM Προδιαγραφές /OS	HyperVisor Προδιαγραφές	
Σύστημα ΙΝ.ΕΠ που καλύπτει όλη την εκπαιδευτική διαδικασία	Oracle Forms/Reports 6i (Βάση Δεδομένων Oracle 11G)	CPU: 16-cores Memory: 16GB OS: Windows Server 2012 R2	CPU: 32-core Intel Xeon E5-2650@2.00GHz Memory 256GB IBM System x3650M4	Από το έτος 2000 και εξελίσσεται συνεχώς
Σύστημα Πιστοποίησης που καλύπτει την διαδικασία της Πιστοποίησης και του Μητρώου Εκπαιδευτών/τριών	Oracle Forms/Reports 6i (Βάση Δεδομένων Oracle 11G)			Περίπου από το έτος 2008 και εξελίσσεται συνεχώς
Οικονομικό Σύστημα Διαχείρισης Εκπαιδευτικής Διαδικασίας	Oracle Forms/Reports 6i (Βάση Δεδομένων Oracle 11G)			Από το έτος 2000 και εξελίσσεται συνεχώς
Σύστημα Παρακολούθησης Φυσικού Αντικειμένου(MIS)	Oracle Forms/Reports 6i (Βάση Δεδομένων Oracle 11G)			Από το έτος 2000 και εξελίσσεται συνεχώς
Ηλεκτρονική Υπηρεσία Συμμετοχής σε Επιμορφωτικά Προγράμματα https://online.ekdd.gr/OnlineWeb/ για τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι μπορούν να αιτηθούν σεμινάρια, να αξιολογήσουν την συμμετοχή τους σε σεμινάρια καθώς και να έχουν πρόσβαση στο εκπαιδευτικό τους ιστορικό. Παρέχεται η δυνατότητα εκτύπωσης των πιστοποιητικών τους.	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat 7.0.52, HTTP Server: Apache 2 Database Server: Oracle 12c	Το Application είναι σε 2 Μηχανήματα με προδιαγραφές CPU: 8-cores Memory: 8GB OS: Windows Server 2012 R2 Ο Database Server		Από το έτος 2010 και εξελίσσεται συνεχώς

¹³ Το υλικό (hardware) που αναφέρεται στη στήλη αφορά την Κεντρική Πληροφοριακή Υποστήριξη (Computer Center).

¹⁴ Οι χρονολογίες αφορούν το έτος κατά το οποίο για πρώτη φορά τέθηκε σε παραγωγική λειτουργία της αντίστοιχης Υπηρεσίας.

Πληροφοριακό Σύστημα/Υπηρεσία	Software	Hardware ¹³ /OS		Παραγωγική Λειτουργία Υπηρεσίας ¹⁴
		VM Προδιαγραφές /OS	HyperVisor Προδιαγραφές	
Ηλεκτρονική Υπηρεσία Οργανικών Μονάδων Εκπαίδευσης για Θέματα Ατομικής Κάρτας Εκπαίδευσης https://online.ekdd.gr/OnlineWeb/index.jsp?SignType=4 Οι οργανικές μονάδες εκπαίδευσης έχουν την δυνατότητα να δουν το σύνολο των επιμορφώσεων των υπαλλήλων τους στο ΙΝ.ΕΠ και να εκτυπώσουν τα πιστοποιητικά τους.	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat/7.0.52, Web Server: Apache	βρίσκεται σε ξεχωριστό μηχάνημα με προδιαγραφές: CPU: 8-cores Memory: 16GB OS: Windows Server 2012 R2		Από το έτος 2012 και εξελίσσεται συνεχώς
Ηλεκτρονική Υπηρεσία Υποβολής Αιτημάτων Εκπαίδευσης για Οργανικές Μονάδες Εκπαίδευσης https://online.ekdd.gr/OnlineWeb/index.jsp?SignType=2 Οι οργανικές μονάδες εκπαίδευσης των φορέων αιτούνται σεμινάρια στο ΙΝ.ΕΠ και αποστέλλουν αιτήματα συμμετοχής σε προγράμματα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης των υπαλλήλων τους	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat/7.0.52, Web Server: Apache			Από το έτος 2011 και εξελίσσεται συνεχώς
Ηλεκτρονική Αίτηση για το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. https://online.ekdd.gr/mitroo/ Οι υποψήφιοι εισηγητές μπορούν να αιτηθούν για να ενταχθούν στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat/7.0.52, Web Server: Apache			Από το έτος 2010 (Προηγούμεν ο Μητρώο), Νέα Αίτηση 2017
Πύλη Εκπαιδευτών/τριών https://online.ekdd.gr/instructors Οι εκπαιδευτές/τριες έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν τα σεμινάρια, να κάνουν αίτηση να παρακολουθήσουν σεμινάρια «Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών/τριών» του ΙΝ.ΕΠ, να πάρουν βεβαιώσεις.	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat/7.0.52, Web Server: Apache			Από το έτος 2011 και εξελίσσεται συνεχώς
Ηλεκτρονική Υπηρεσία Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών https://online.ekdd.gr/research Υλοποιεί την διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών με την δημιουργία ερωτηματολογίων ανίχνευσης για έναν φορέα και την υποβολή των ερωτηματολογίων αργότερα από τους υπαλλήλους του φορέα	Java 1.8, Application Server: Apache Tomcat/7.0.52, Web Server: Apache			Από το έτος 2012
Elearning: Πλατφόρμα Ασύγχρονης και Σύγχρονης Εκπαίδευσης του ΙΝ.ΕΠ που χρησιμοποιείται για τα εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα. https://elearning.ekdd.gr	Moodle 2.7			CPU: 8-cores Memory: 8GB OS: Windows Server 2012 R2

Πληροφοριακό Σύστημα/Υπηρεσία	Software	Hardware ¹³ /OS		Παραγωγική Λειτουργία Υπηρεσίας ¹⁴
		VM Προδιαγραφές /OS	HyperVisor Προδιαγραφές	
Αποθετήριο Διοικητικής Γνώσης: Περιλαμβάνει μελέτες του ελληνικού δημόσιου καθώς και το εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝ.ΕΠ. https://resources.ekdd.gr	Joomla 1.5	CPU: 4-cores Memory: 6GB OS: CentOS 7	OS Memory:256 GB	Από το έτος 2011
Επίσημη Ιστοσελίδα Ε.Κ.Δ.Δ.Α. : Περιλαμβάνει υπηρεσία αναζήτησης των προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ με διάφορα κριτήρια καθώς και διάθεση ενημερωτικών δελτίων για τα προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. http://www.ekdd.gr/ekdda/index.php/gr	Joomla 2.5.28 Apache 2	CPU: 8-cores Memory: 16GB OS: CentOS 7		Από το έτος 2013

4.5 Συνεργασίες με άλλους φορείς

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διευρύνει και ανασχεδιάζει τις συνεργασίες με ομόλογους φορείς εκπαίδευσης και σχολές διοίκησης της Ε.Ε. για την αναβάθμιση της επιμόρφωσης με την ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση των «Καλών Πρακτικών» σε νευραλγικούς τομείς που άπτονται σημαντικών προβλημάτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η συνεργασία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά Ινστιτούτα του εξωτερικού είναι αναγκαία προκειμένου να εναρμονιστεί με τις εξελίξεις και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός περιβάλλοντος που αλλάζει ραγδαία. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας είναι η ανανέωση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., και ο επανασχεδιασμός των παρεχόμενων από αυτό υπηρεσιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης μέσω της διαδικασίας υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών (best practices).

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεργάζεται παράλληλα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, έχοντας ως κύριο προσανατολισμό την προετοιμασία Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών της Ένωσης.

5 Αξιολόγηση της συνεχιζόμενης κατάρτισης

5.1 Αξιολόγηση των διαδικασιών σχεδιασμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας

5.1.1 Αξιολόγηση της μεθοδολογίας ανίχνευσης αναγκών

5.1.1.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Η μεθοδολογία Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμησης των αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης εγκρίθηκε με την Απόφαση 3684/17-2-2011 του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και μετά την έκδοση της Υπουργικής Απόφασης ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/5.08.2011 «Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση» του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ Β 1909'30.8.2011) εφαρμόζεται σε όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

Με αυτόν τον τρόπο καθιερώνεται:

α. η Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στη Δημόσια Διοίκηση και η κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης, και β. η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης στους φορείς του δημοσίου.

Σύμφωνα με τον αναλυτικό Οδηγό εφαρμογής:

A. Η Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών (Α.Ε.Α.) γίνεται με συγκεκριμένη μεθοδολογία και είναι προσανατολισμένη στις Δημόσιες Πολιτικές.

Χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως οι συνεντεύξεις, οι ομάδες εργασίας και τα ατομικά ερωτηματολόγια ώστε να καλύπτεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Το σύστημα ανίχνευσης στηρίζεται σε μέθοδο, η οποία συνδυάζει αφενός, τις ανάγκες της διοίκησης, όπως αυτές προκύπτουν τόσο από τις ασκούμενες κάθετες (τομεακές) και οριζόντιες πολιτικές, όσο και από τις επιμέρους πολιτικές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, εξέλιξη, μεταβολές, εκπαίδευση), αφετέρου τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων, όπως αυτές προκύπτουν μέσα από το ατομικό τους υπηρεσιακό και προσωπικό προφίλ, και από τις προσωπικές τους εκτιμήσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους στην εργασία τους.

Το σύστημα Α.Ε.Α. εξασφαλίζει τη συνεχή και ουσιαστική συνεργασία με όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της συγκρότησης Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών σε κάθε Υπουργείο και Ομάδων Ειδικών Επιστημόνων στους ΟΤΑ και ΝΠΔΔ.

Με βάση τα πορίσματα της Α.Ε.Α. καταρτίζεται το επιχειρησιακό σχέδιο εκπαίδευσης του κάθε φορέα της Δημόσιας Διοίκησης και προγραμματίζεται η εκπαίδευση σε ετήσια βάση για το σύνολο του Δημόσιου Τομέα και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

B. Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης αφορά στην εφαρμογή και αξιοποίηση, των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι υπάλληλοι των φορέων της δημόσιας διοίκησης από τη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα, στην

καθημερινή εργασία τους αλλά και τις αλλαγές που προκλήθηκαν στη λειτουργία της υπηρεσίας που εργάζονται καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στους φορείς του δημοσίου γίνεται με συνεντεύξεις, ομάδες εργασίας και ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι ίδιοι οι επιμορφωμένοι δύο μήνες μετά την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος και την επιστροφή τους στην εργασία.

Όλες οι παραπάνω εφαρμογές υποστηρίζονται από το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για τη γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων και την τεκμηρίωση συμπερασμάτων.

Η ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, όλων των βαθμίδων, αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση ανταπόκρισης της εκπαιδευτικής του δράσης προς τις πραγματικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων και τις εξελίξεις και προτεραιότητες της Δημόσιας Διοίκησης στο επίπεδο των πολιτικών και της εφαρμογής τους στην καθημερινή λειτουργία του κράτους, που οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να υπηρετήσουν.

Σύμφωνα με αυτή τη μεθοδολογική προσέγγιση, διαμορφώνονται αναπόφευκτα νέες τάσεις και στρατηγικές στα συστήματα επιμόρφωσης / κατάρτισης, όσον αφορά το ρόλο των εκπαιδευτικών οργανισμών, αλλά και των οργανισμών μάθησης. Πιο συγκεκριμένα:

- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαμορφώνονται μέσω της ανάλυσης αναγκών των εργαζομένων. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι να ανιχνεύσουν και να ικανοποιήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, και όχι να προσφέρουν έτοιμα πακέτα κατάρτισης.
- Η διαδικασία κατάρτισης δεν αντιμετωπίζει μόνο προβλήματα κατά περίπτωση αλλά βασίζεται σε μια συνεχή διαδικασία ανίχνευσης αναγκών, στην οποία παρακινούνται να συμμετέχουν ενεργά οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.
- Η επιτυχία του συστήματος εκπαίδευσης δεν κρίνεται πλέον από την ατομική επιτυχία του κάθε εργαζόμενου να μάθει, αλλά από την επιτυχία όλου του οργανισμού και συναρτάται άμεσα με τις επιχειρησιακές προτεραιότητες και το στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα.

Η προσέγγιση αυτή στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης έχει θέσει το διττό στόχο, πρώτον να αντιμετωπίζει τις τρέχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες, και παράλληλα να αναπτύσσει τέτοιες ικανότητες (π.χ. πρωτοβουλία, αποφασιστικότητα) στους εργαζόμενους ώστε να τους προετοιμάζει να αναλάβουν καθήκοντα σε μελλοντικές, πιο απαιτητικές, θέσεις. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του διττού αυτού στόχου έχει η σωστή διάγνωση των αναγκών μάθησης, προκειμένου να αντιμετωπίζονται οι πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων. Το ΙΝ.ΕΠ. έχει ήδη προωθήσει μια διαδικασία διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών που ολοκληρώνεται σε 4 φάσεις:

- ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών
- σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και
- αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ο σχεδιασμός της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών απαντά σε δύο βασικά ερωτήματα:

- *Ποιες είναι οι πηγές απαραίτητων πληροφοριών.* Εδώ γίνεται χρήση τόσο εσωτερικών γραπτών πηγών (νόμοι, διατάξεις, εκθέσεις πεπραγμένων, επιχειρησιακά σχέδια κλπ.), όσο και ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις με προσωπικό, και εξωτερικές αρχές που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού (δημοσίους υπαλλήλους, κοινωνικούς εταίρους ανεξάρτητες διοικητικές αρχές κλπ.).
- *Ποιες είναι οι μέθοδοι συλλογής πληροφοριών.* Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μέθοδοι, δεδομένου ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν είναι πάντα συνειδητές. Ως καταλληλότερες μέθοδοι προτείνονται: η έρευνα γραφείου (desk research), οι εστιασμένες συνεντεύξεις (focus groups) με πληροφορητές κλειδιά (key informants), οι προσωπικές συνεντεύξεις σε δείγμα του πληθυσμού των στελεχών και του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, η μελέτη περίπτωσης και η καταγραφική / απογραφική διερεύνηση των αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων στη βάση ενός απογραφικού δελτίου / προ-δομημένου / ημιδομημένου ερωτηματολογίου.

Η διαδικασία ανίχνευσης επιμορφωτικών / εκπαιδευτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. *Διερεύνηση του πεδίου παρέμβασης,* όπου προσδιορίζονται αφενός το εξωτερικό οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον και αφετέρου το εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αποτυπωθούν οι σημαντικότεροι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον οργανισμό, να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι στόχοι άμεσης προτεραιότητας προς υλοποίηση, να προσδιοριστούν οι υφιστάμενες και νέες θέσεις εργασίας, και τελικά να επιλεγούν αυτές που θα γίνουν αντικείμενο περαιτέρω ανάλυσης του προγράμματος.
2. *Προσδιορισμός των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών αναγκών,* όπου ως επιμορφωτική ανάγκη ορίζεται κάθε γνώση, δεξιότητα ή στάση, που είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας, αλλά δεν είναι διαθέσιμη από το άτομο που την εκτελεί. Ο προσδιορισμός των αναγκών ολοκληρώνεται σε τρία στάδια:
 - Αποτύπωση των στόχων και επιχειρησιακών προτεραιοτήτων του οργανισμού.
 - Περιγραφή των θέσεων εργασίας, όσον αφορά τυπικά προσόντα, αποστολή και λειτουργία θέσης εργασίας, και προσδιορισμός αναγκαίων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.
 - Καταγραφή στο επίπεδο του ατόμου-εργαζομένου (προϊσταμένων και προσωπικού βάσης) των υφιστάμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων σε σύγκριση με τις απαιτούμενες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας στο πλαίσιο των επιχειρησιακών – στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων του οργανισμού.

Από τη σύγκριση μεταξύ υφιστάμενων και αναγκαίων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων προκύπτουν οι επιμορφωτικές ανάγκες. Οι μέθοδοι που έχουν προταθεί και ακολουθηθεί από το ΙΝ.ΕΠ. για τη διαπίστωση επιμορφωτικών / εκπαιδευτικών αναγκών είναι:

- Μελέτη σχετικών κειμένων
- Συζητήσεις – διαβούλευση με Γενικούς Γραμματείς Υπουργείων και Γενικούς Διευθυντές σχετικά με τις προβλεπόμενες νέες δημόσιες πολιτικές και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων τους.
- Ερωτηματολόγια και δομημένες ατομικές συνεντεύξεις με Διευθυντές ή/και Προϊσταμένους Τμημάτων, όπου αναζητούνται πληροφορίες σχετικά με θέματα που προκύπτουν από την εξέταση των κειμένων, στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια, δυσκολίες στην εφαρμογή τους, προσωπικές εκπαιδευτικές ανάγκες, διερεύνηση στοιχείων σχετικά με την ανάλυση θέσης εργασίας, κ.α.
- Ερωτηματολόγια (και πιο σπάνια δομημένες ατομικές συνεντεύξεις με εργαζομένους), με αντίστοιχα προσαρμοσμένα ερωτήματα όσον αφορά την ανάλυση θέσης, την καταγραφή γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων που απαιτούνται στις θέσεις εργασίας, όπως αυτές δυναμικά προσαρμόζονται στους εκάστοτε στόχους και προτεραιότητες του οργανισμού, προβλήματα και ελλείψεις εκπαίδευσης, καταγραφή προηγούμενης επιμόρφωσης και προσωπικές επαγγελματικές φιλοδοξίες.
- Ομαδικές συνεντεύξεις με εργαζομένους που έχουν κοινές ή αντίστοιχες εργασιακές θέσεις, και αναζητούνται πληροφορίες σχετικά με την ανάλυση θέσης εργασίας, προβλήματα και αδυναμίες στην εκτέλεση εργασίας, προσωπικές εμπειρίες και βιώματα, πληροφορίες σχετικά με το δίκτυο επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και με το κοινό.

Στη βάση των ανωτέρω και σε πρακτικό – επιχειρησιακό επίπεδο, η ερευνητική δραστηριότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τον εντοπισμό των επιμορφωτικών - εκπαιδευτικών αναγκών, βασίζεται στη συμμετοχή του προσωπικού των οργανισμών του δημοσίου τομέα και προβλέπει τη δημιουργία *Κοινών Επιτροπών Εργασίας* που αποτελούνται από στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στελέχη των φορέων του δημοσίου που θα καθοδηγούν και θα συντονίζουν τις επιμορφωτικές τους δράσεις. Με τον τρόπο αυτό, αναβαθμίζεται ο ρόλος και ενισχύεται η *συμμετοχή του ίδιου του φορέα στο σχεδιασμό της επιμόρφωσης των στελεχών του*. Στη συνέχεια το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προωθεί την κατάρτιση των *Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης (Ε.Σ.Ε.)* ανά φορέα του δημοσίου. Τα Ε.Σ.Ε.:

- Συντάσσονται από τις κοινές επιτροπές εργασίας στελεχών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του φορέα του δημοσίου,
- βασίζονται σε έρευνα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών,
- ανταποκρίνονται στους στρατηγικούς στόχους του φορέα,
- είναι δεσμευτικά για τον φορέα και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., και
- έχουν χρονοπρογραμματισμό των επιμορφωτικών δράσεων.

Όπως προαναφέρθηκε, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών ενός οργανισμού προσδιορίζονται από το περιβάλλον του, δηλαδή από τους στόχους, την οργάνωση και τις διαδικασίες της εργασίας. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εκφράζονται ως έλλειμμα γνώσεων ή/και δεξιοτήτων των υπαλλήλων και είναι δυνατό να προκύπτουν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο του οργανισμού ή γενικότερα του δημοσίου τομέα, από δομικές ή οργανωσιακές αλλαγές, από την ανάγκη για εφαρμογή νέων ευρωπαϊκών, εθνικών ή περιφερειακών πολιτικών, από την ανάγκη για εφαρμογή επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων, από αλλαγή στη θέση και τις αρμοδιότητες που ασκεί το προσωπικό του φορέα κ.ά.

Για την εκπλήρωση των στόχων της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών στο δημόσιο τομέα απαιτείται συνδυασμός μεθόδων και τεχνικών. Ο *Οδηγός ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών* περιγράφει με τρόπο σαφή και αναλυτικό τη διαδικασία ανίχνευσης των παραπάνω αναγκών κατά στάδια αφενός και τα εργαλεία, τη χρήση και αξιοποίησή τους αφετέρου. Βασίζεται στην εμπειρία, τα ευρήματα και τα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών που είχαν ανατεθεί από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς και σε προγενέστερο Οδηγό του ΙΝ.ΕΠ. και περιλαμβάνει την εξέλιξη της διαδικασίας ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών κατά Στάδια το περιεχόμενο των οποίων αποσαφηνίζεται στα επόμενα κεφάλαια. Τα Στάδια αυτά έχουν συνοπτικά ως εξής:

- Στάδιο 1^ο : Συνολικός Σχεδιασμός.
- Στάδιο 2^ο : Επικοινωνία / Διάλογοι συνεργασίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τον δημόσιο οργανισμό, δημιουργία Ομάδας Ανίχνευσης Αναγκών.
- Στάδιο 3^ο : Εκστρατεία ευαισθητοποίησης (mobilisation campaign)
- Στάδιο 4^ο : Αποτύπωση των επιμορφωτικών αναγκών στη βάση αποδελτίωσης έντυπου υλικού (desk research):
- Στάδιο 5^ο : Διαβούλευση - Αποτύπωση Επιμορφωτικών Αναγκών
- Στάδιο 6^ο : Προκαταρκτική διερεύνηση των δεξιοτήτων, αντιλήψεων και αναγκών στελεχών του Οργανισμού - Διεξαγωγή Ομάδας Εστιασμένης Συνέντευξης (focus group)
- Στάδιο 7^ο : Σχεδιασμός και οργάνωση της διαδικασίας ανίχνευσης – διεξαγωγή των ερευνών πεδίου
- Στάδιο 8^ο : Σχεδιασμός και οργάνωση της επεξεργασίας των πληροφοριών ανά πηγή πληροφοριών και συνολικά
- Στάδιο 9^ο : Διατύπωση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών ανά Τμήμα / Διεύθυνση - Μονάδα ή Ομάδες προσωπικού / στελεχών του οργανισμού
- Στάδιο 10^ο : Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου Εκπαίδευσης
- Στάδιο 11^ο : Αξιολόγηση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών / επιμορφωτικών αναγκών

5.1.1.2 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες

Στόχος της ανίχνευσης αναγκών είναι η καταγραφή συγκεκριμένων αναγκών του εκάστοτε Φορέα, βάσει ερωτηματολογίων αλλά και προσωπικών συνεντεύξεων. Η διαδικασία των συνεντεύξεων, πραγματοποιείται κυρίως με επιτελικά και λιγότερο με τα επιχειρησιακά στελέχη των Φορέων, όπως σημειώνουν οι εκπρόσωποι Φορέων στις ποιοτικές έρευνες. Η διαδικασία είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα και διεκπεραιώνεται με τη συμβολή των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης (στελέχη των οποίων επιμορφώνονται) αλλά και του ΙΝ.ΕΠ.. Καθορίζεται μεθοδολογικά και διαδικαστικά από τον *Οδηγό Ανίχνευσης Αναγκών*, ο οποίος δίνει προς τους Φορείς, συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Εκτός από τον τρόπο ανίχνευσης αναγκών που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο, υπάρχουν και άλλοι τρόποι για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, όπως είναι τα *μνημόνια συνεργασίας* με τον κάθε Φορέα, τα οποία περιλαμβάνουν μια σειρά εκπαιδευτικών και ενημερωτικών δράσεων για την ανίχνευση αναγκών, ανάμεσα στο Φορέα και το ΙΝ.ΕΠ., τα *ατομικά αιτήματα* των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η ανίχνευση αναγκών *μέσα από τις αξιολογήσεις* των προγραμμάτων από τους επιμορφούμενους. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι επειδή το Ι.Ν.Ε.Π. υποστηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση στην εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προτεραιοτήτων, υπάρχουν περιπτώσεις όπου συγκεκριμένα προγράμματα μαζικής κλίμακας υλοποιούνται χωρίς να ακολουθήσουν την μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών καθώς προκύπτουν από απαίτηση σχετικών πολιτικών, όπως για παράδειγμα τα νέα πληροφοριακά συστήματα που υιοθετήθηκαν από τους αρμόδιους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργείο Οικονομικών και Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

Τα στελέχη σχολιάζουν και την οργανωτική διευκόλυνση που τους εξασφαλίζουν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσα από τις οποίες τα στελέχη κάνουν αίτηση για το πρόγραμμα αλλά και η ατομική τους κάρτα (ηλεκτρονικό προφίλ) το οποίο τους δίνει τη δυνατότητα να καταχωρίζουν και να οργανώνουν τις αιτήσεις, ευκολότερα και γρηγορότερα.

Αυτό που φαίνεται ότι απασχολεί τα στελέχη των ΙΝ.ΕΠ. και ΠΙΝ.ΕΠ. είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος των Φορέων να καταγράψουν τις ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών τους. Κάποιοι το αποδίδουν σε ευρύτερη έλλειψη ενδιαφέροντος λόγω της κουλτούρας του δημόσιου τομέα απέναντι στην επιμόρφωση και κάποιοι στην ελλιπή γνώση για τις δράσεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α./ΙΝ.ΕΠ..

Σε ότι αφορά στα εργαλεία που συνδράμουν στη διαδικασία ανίχνευσης αναγκών (αφού έχει γίνει αποδεκτό το αίτημα για την έναρξη της ανίχνευσης από το ΙΝ.ΕΠ.), αυτά αφορούν στην παροχή τεχνογνωσίας του Ινστιτούτου στο Φορέα (καθοδήγηση). Οι Φορείς ωστόσο, εκφράζουν την άποψη ότι η τεχνογνωσία αυτή δεν παρέχεται από το Ινστιτούτο ακόμη και στις περιπτώσεις που υπάρχουν μνημόνια συνεργασίας. Κάποιοι εκπρόσωποι φορέων σημειώνουν χαρακτηριστικά ότι παρότι έγινε η εκπαίδευση από το ΙΝ.ΕΠ. για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η ανίχνευση αναγκών και ενώ υπήρχε μνημόνιο συνεργασίας, το ΙΝ.ΕΠ. αρνήθηκε να παράσχει τεχνογνωσία που αφορούσε για παράδειγμα, τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου ή τον τρόπο καταγραφής των αναγκών. Σε μία άλλη διάσταση του θέματος, που επίσης σχετίζεται με τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση αναγκών και την επιλογή στελεχών που θα επιμορφωθούν, τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκφράζουν την ανησυχία τους για το αν τα

στελέχη που επιλέγονται από το Φορέα, έχουν πράγματι ανάγκη επιμόρφωσης, ή επιλέγονται για διαφορετικούς λόγους. Σύμφωνα με κάποια από τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., παρότι τα εργαλεία για την ανίχνευση αναγκών διατίθενται από το ΙΝ.ΕΠ., πολλοί φορείς δεν τα αξιοποιούν και δεν ενδιαφέρονται για την ουσιαστική επιμόρφωση των υπαλλήλων τους.

Σύμφωνα με στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά τη διαδικασία ανίχνευσης δεν είναι να μεταφέρει τεχνογνωσία, αλλά να ενημερώσει, ευαισθητοποιήσει, παρακινήσει και εμπνεύσει το δημόσιο υπάλληλο. Οι εκπρόσωποι των Φορέων σημειώνουν ότι εκτός από την τεχνογνωσία που τυπικά μεταφέρει το ΙΝ.ΕΠ. στον εκάστοτε φορέα, κάποιοι Φορείς αναφέρουν ότι δρουν συμπληρωματικά, καταγράφοντας συστηματικά και εσωτερικά τις ανάγκες που μπορεί να προκύψουν.

Από την διεξαγωγή των ποιοτικών ερευνών προκύπτει ότι, παρά το πλήρως περιγεγραμμένο πλαίσιο καταγραφής των αναγκών, παραμένουν σημαντικοί ορισμένοι βασικοί παράγοντες που αναβάλλουν την υλοποίηση του αιτούμενου επιμορφωτικού προγράμματος ακόμα και όταν υπάρχει μνημόνιο συνεργασίας, όπως η περιορισμένη δυνατότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να εξυπηρετήσει όλες τις αιτήσεις των προγραμμάτων που χρειάζεται ένας φορέας. Το ζήτημα αυτό, παρουσιάζεται και από τα στελέχη του, ως αποτέλεσμα της μη επαρκούς στελεχώσης του. Σύμφωνα με τα στελέχη του, το πρόβλημα της υποστελέχωσης που επιτείνεται από τις εσωτερικές αλλαγές, αποσπάσεις ή μετακινήσεις υφιστάμενων υπαλλήλων, επηρεάζει τις δυνατότητες του ΙΝ.ΕΠ. να διαχειριστεί/επιμορφώσει επαρκώς το πλήθος των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και των αντίστοιχων φορέων της.

Όπως ανέφεραν τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., η αναγκαία συνεργασία ανάμεσα στους Φορείς και το ΙΝ.ΕΠ., σε όλα τα επίπεδα (της μεταφοράς τεχνογνωσίας για την ανίχνευση αναγκών και της απλοποίησης των γραφειοκρατικών διαδικασιών για την ανίχνευση αναγκών, της συστηματικής ηλεκτρονικής καταγραφής των αναγκών αυτών και της κινητοποίησης των φορέων σχετικά με τη σημασία της επιμόρφωσης), πρέπει να βελτιωθεί σημαντικά και να γίνει πιο αποτελεσματική.

Παράλληλα, από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, προέκυψε ότι τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., κρίνουν θετικά την πρόσφατη εισήγηση για διαφοροποιημένη διαδικασία ανίχνευσης αναγκών με αυξημένη ευθύνη του εκάστοτε Φορέα, η οποία θα αναπτύσσεται σε τρία κυρίως στάδια: Το πρώτο σχετίζεται με την αναλυτική καταγραφή όλων των θέσεων. Το δεύτερο αφορά σε μια μεγαλύτερη ηλεκτρονική συστηματοποίηση της καταγραφής αναγκών που να φτάνει σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης και θα αποτελεί βελτιωμένη έκδοση του ήδη υπάρχοντος ερωτηματολογίου αποτίμησης, ενώ το τρίτο αφορά σε μια καλύτερη δειγματοληπτική εξέταση των αναγκών του εκάστοτε φορέα μέσω «δια ζώσης» συνεντεύξεων.

Κατά τους Φορείς, αλλά και σύμφωνα με τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., ένας βασικός παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική καταγραφή των αναγκών αλλά και στην υλοποίηση και στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, είναι οι βαθμίδες ιεραρχίας βάσει των οποίων οι δημόσιοι υπάλληλοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον να επιμορφωθούν. Όπως προκύπτει από τις ποιοτικές έρευνες οι υπάλληλοι που συνήθως επιμορφώνονται, είναι κατά βάση επιτελικά στελέχη και λιγότερο επιχειρησιακά, παρότι οι Φορείς αναφέρουν ότι έχουν ως στόχο, την επιμόρφωση των στελεχών όλων των βαθμίδων.

Σε ένα μικρό, δειγματοληπτικό έλεγχο στις ομάδες - στόχο των προγραμμάτων επιμόρφωσης που προσφέρει το Ινστιτούτο, φαίνεται ότι η επιμόρφωση στοχεύει κυρίως σε στελέχη με συντονιστικές ευθύνες και ευθύνες επίβλεψης, περισσότερο από ό,τι στην επιμόρφωση επιχειρησιακών στελεχών. Ειδικά στις περιπτώσεις φορέων με μνημόνια συνεργασίας - ο φορέας καταβάλλει ιδιαίτερα μεγάλη προσπάθεια για να εκπαιδεύσει και μεταφέρει την απαιτούμενη γνώση ως προς την εφαρμογή των νέων διαδικασιών σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό στελεχών .

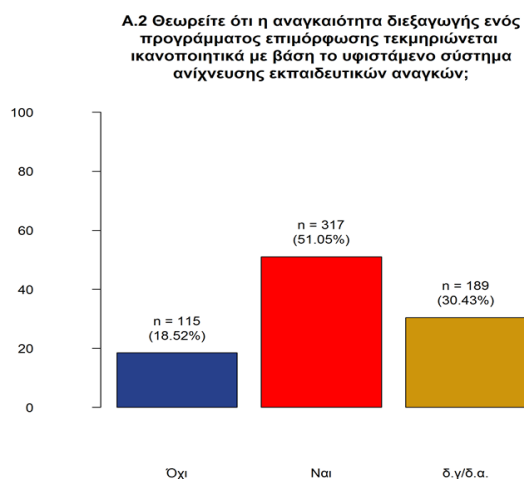
Παράλληλα, η συζήτηση για την ανίχνευση αναγκών αλλά και την υλοποίηση προγραμμάτων και τη συμμετοχή σε αυτά, επηρεάζεται από μια σειρά από παράγοντες που εμπίπτουν και αποδίδονται στο ευρύτερο πλαίσιο της κουλτούρας της Δημόσιας Διοίκησης, σχετικά με την επιμόρφωση των στελεχών της. Αυτοί μπορεί να σχετίζονται είτε με την έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους των Φορέων ή των υπαλλήλων εξατομικευμένα, είτε με την πολυπλοκότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών με τις οποίες λειτουργούν τόσο οι Φορείς όσο και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως φορέας της Δημόσιας Διοίκησης, είτε ακόμα και με την αδυναμία ανταπόκρισης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε κάποιες περιπτώσεις, λόγω χρόνου ή χώρου. Η υποστελέχωση επίσης αρκετών φορέων του δημόσιου τομέα, καθιστά ακόμη δυσκολότερη την συμμετοχή προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα, λόγω αδυναμίας παροχής εκπαιδευτικών αδειών. Στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και των Φορέων, καταγράφουν την ανάγκη να υπάρξει περισσότερη κινητοποίηση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για τη συμμετοχή των Φορέων σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εγείρουν δυο ακόμα σημεία στα οποία φαίνεται η επίδραση μιας προβληματικής κουλτούρας της Δημόσιας Διοίκησης απέναντι στην επιμόρφωση. Το πρώτο αφορά στην αποτελεσματικότητα της αποτίμησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων και το δεύτερο στην αλλαγή στάσης των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην επιμόρφωση. Για παράδειγμα, τα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναφέρονται στην έλλειψη ενδιαφέροντος των προϊστάμενων των Φορέων, όχι μόνο να ρωτήσουν τους υπαλλήλους για την εξέλιξη και την απόδοση των προγραμμάτων που παρακολούθησαν, αλλά και στην έλλειψη ενδιαφέροντος να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο αποτίμησης του προγράμματος (εξίσου υπάλληλοι και προϊστάμενοι) κάποιους μήνες μετά την επιμόρφωση.

Από την πλευρά των Φορέων, οι εκπρόσωποι που συμμετείχαν στις ποιοτικές έρευνες, σημειώνουν το ενδιαφέρον που δείχνουν οι Φορείς στο να ρωτήσουν και να μάθουν για την πορεία των προγραμμάτων επιμόρφωσης, έστω και δειγματοληπτικά. Κάποιοι άλλοι σχολιάζουν ότι το ενδιαφέρον ενός προϊστάμενου για την επιμόρφωση των στελεχών του είναι θέμα ιδιοσυγκρασίας και είναι σε άμεση συνάρτηση με το προσωπικό ενδιαφέρον για την αποδοτικότητα των στελεχών και τη διεύρυνση της κουλτούρας της επιμόρφωσης, ως επιχειρησιακής φιλοσοφίας στη Δημόσια Διοίκηση.

5.1.1.4 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες

Σε ότι αφορά στην άποψη των εκπαιδευτών/τριών, σχετικά με το κατά πόσο η αναγκαιότητα διεξαγωγής ενός προγράμματος επιμόρφωσης τεκμηριώνεται ικανοποιητικά με βάση το υφιστάμενο σύστημα ανίχνευσης αναγκών, το 51,05% των εκπαιδευτών/τριών απάντησε θετικά, το 18,52% απάντησε αρνητικά, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 30,43%, δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση.

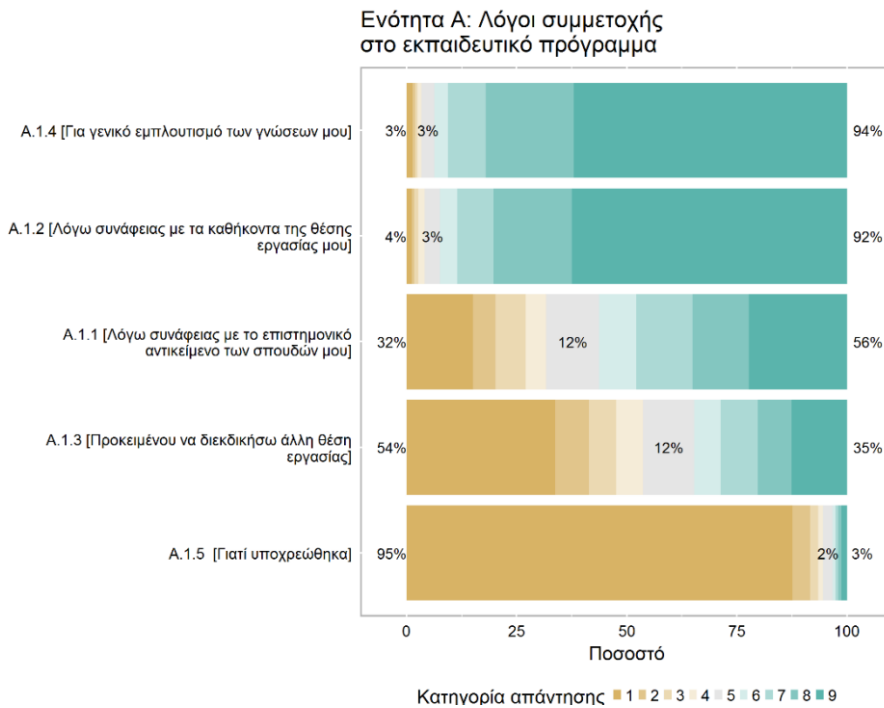


Διάγραμμα 1 Τεκμηρίωση αναγκαιότητας διεξαγωγής προγράμματος επιμόρφωσης με βάση το υφιστάμενο σύστημα ανίχνευσης αναγκών (εισηγητές)

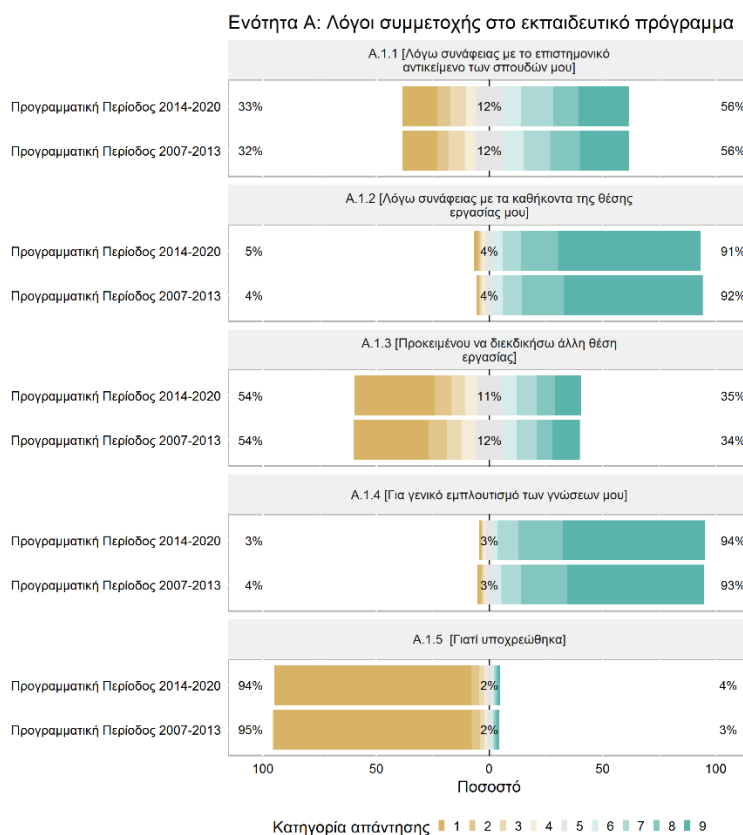
Όσον αφορά τους λόγους συμμετοχής των επιμορφούμενων στα εκπαιδευτικά προγράμματα (ερώτηση πολλαπλής επιλογής) η πλειοψηφία των επιμορφούμενων σε ποσοστό 94%, εκφράζει ως βασικό λόγο συμμετοχής τους τον «γενικό εμπλουτισμό των γνώσεων τους», ενώ με ποσοστό 92%, ακολουθεί η *συνάφεια με τα καθήκοντά τους*. Επίσης σε ένα ποσοστό 56%, ως λόγο συμμετοχής προβάλλεται, η *συνάφεια με το επιστημονικό αντικείμενο των σπουδών τους*. Αντίθετα σε ποσοστό 35% διατυπώνεται ως λόγος συμμετοχής η «*διεκδίκηση άλλης θέσης εργασίας*» και μόλις το 3% δηλώνει ότι «*υποχρεώθηκαν*» για τη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται από τους συμμετέχοντες τόσο σε προγράμματα επιμόρφωσης που εντάσσονται στην προηγούμενη αλλά και στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στο συγκεκριμένο ερώτημα παρουσιάζονται στα επόμενα διαγράμματα.



Διάγραμμα 2 Λόγοι συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (επιμορφούμενοι)



Διάγραμμα 3 Λόγοι συμμετοχής στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά προγραμματική περίοδο (επιμορφούμενοι)

5.1.1.5 Αποτίμηση μεθοδολογίας ανίχνευσης αναγκών – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα

Υιοθέτηση συγκεκριμένης μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών

Σε ότι αφορά στο βασικό αξιολογικό ερώτημα, στο εάν έχει υιοθετηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών α) προσαρμοσμένων στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης για αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν τα στελέχη της και β) αύξηση της παραγωγικότητας τους στη θέση εργασίας που κατέχουν, από τα πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα που συνέλεξε η Ομάδα Αξιολόγησης προκύπτει ότι το ΙΝ.ΕΠ. μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υιοθετεί από το 2011 συγκεκριμένη μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να προσαρμοστεί το κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα όσο το δυνατό καλύτερα στις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης. Αξιολογείται θετικά ότι το σύστημα είναι προσανατολισμένο στην κάλυψη αναγκών γενικότερης επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και παροχής ειδικών γνώσεων που σχετίζονται με μεταρρυθμιστικές πολιτικές. Επιπλέον, είναι σαφές από την εφαρμοζόμενη διαδικασία ότι απώτερος στόχος του μεθοδολογικού εργαλείου είναι -συμπληρωματικά με το ολιστικό σύστημα παροχής εκπαιδευτικού έργου- να αυτοαξιολογείται ως προς την αποτελεσματικότητα του, και να ανατροφοδοτείται από το σύστημα αποτίμησης της επιμόρφωσης. Όσον αφορά τη διασύνδεση μεταξύ του υφιστάμενου συστήματος ανίχνευσης αναγκών και της αναγκαιότητας διεξαγωγής ενός προγράμματος, αξιολογείται σχετικά ικανοποιητικά, καθώς όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας το 51% των εκπαιδευτών/τριών απάντησε θετικά και το 18,5% αρνητικά (30,5% απάντησε «δεν γνωρίζω – δεν απαντώ»).

Τέλος δεν διαφαίνεται κατά πόσο η υφιστάμενη μεθοδολογία της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει την αύξηση της παραγωγικότητας της θέσης εργασίας με την συνάφεια του επιμορφωτικού προγράμματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι η μέτρηση της παραγωγικότητας είναι σαφώς ευρύτερη έννοια, η οποία σχετίζεται με την στοχοθεσία της θέσης, της ικανότητας κάθε εργαζομένου, καθώς και συνολικά το περιβάλλον του οργανισμού στο οποίο εργάζεται.

Σύνδεση θεωρητικού υπόβαθρου μεθοδολογίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών με τις εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική των μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο

Σε ότι αφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, υπάρχει έντονη συνάφεια με τις μεθοδολογίες που απαντώνται στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη και προτείνονται τόσο από την ΕΕ όσο και την εργαλειοθήκη του ΟΟΣΑ. Δεδομένου, ότι τα τελευταία χρόνια των μνημονιακών υποχρεώσεων, η Δημόσια Διοίκηση ήταν το επίκεντρο των θεσμικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, η ανάγκη για αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και η παράλληλη επιμόρφωση των στελεχών έγινε επιτακτική. Συνεπώς δεν θα μπορούσε η παροχή εκπαιδευτικού έργου προς αυτούς να μην γίνεται συντονισμένα και με σύγχρονο τρόπο. Η μεθοδολογία που υιοθετείται από το ΙΝ.ΕΠ. σε θεωρητικό επίπεδο αξιολογείται ως σύγχρονη και επίκαιρη με την τρέχουσα βιβλιογραφία, ενώ η εφαρμογή της μέσω της έκδοσης

σχετικής Υπουργικής Απόφασης την καθιστά ένα θεσμοθετημένο εργαλείο για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, καλύπτοντας ένα βασικό κενό της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε ότι αφορά στη σύνδεση της μεθοδολογίας ανίχνευσης αναγκών, με τις εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική των μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εκτιμάται ότι η μεθοδολογία ανίχνευσης είναι σε θεωρητικό επίπεδο συναφής με τις ευρωπαϊκές πρακτικές, ωστόσο δεν φαίνεται κατά πόσο συνδέεται χρονικά με την εφαρμογή τους. Συγκεκριμένα, ενώ η μεθοδολογία για την ανίχνευση αναγκών είναι σύγχρονη και προσανατολισμένη να καλύψει κατά το βέλτιστο τις ανάγκες επιμόρφωσης προσωπικού, εκτιμάται ότι σε πολλούς φορείς υστερεί χρονικά, δεδομένου ότι δεν έχουν καλυφθεί προηγούμενες προϋποθέσεις για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού όπως ο προγραμματισμός προσλήψεων, η διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητας, η διαχείριση ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών διαχρονικά διακρίνεται κατά βάση σε τομείς που σχετίζονται περισσότερο με τις γνώσεις, (επαγγελματικές γνώσεις - όπως είναι η πιστοποίηση στη χρήση υπολογιστή) και σε αυτά που σχετίζονται με δεξιότητες (όπως η αξιοποίηση τεχνικών πρόβλεψης και διαχείρισης κινδύνων ή διαχείρισης ομάδας και κρίσεων), προσομοιάζοντας περισσότερο το μοντέλο της Γαλλίας και της Γερμανίας (*knowledge oriented*) και λιγότερο της Μεγάλης Βρετανίας (*skills oriented*). Επίσης, η εξέλιξη της θεωρίας της εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση, επειδή σχετίζεται άμεσα με τις θεωρίες αναβάθμισης της ποιότητας και της αξιολόγησης μέσω στόχων στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου, αποτελεί συνιστώσα της εξέλιξης του προσωπικού του Δημοσίου Τομέα και όχι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γενικά. Συνεπώς, η πρακτική των μεθόδων εκπαίδευσης πρέπει να βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής αναβάθμισης του Δημοσίου, όπου η επιμόρφωση συνδέεται με την ανάπτυξη του φορέα και το βαθμό επίδοσης του.

Οργάνωση μεθοδολογίας και υιοθέτηση σύγχρονων προδιαγραφών

Από την ποιοτική έρευνα είναι σαφές ότι η οργάνωση της μεθοδολογίας παρόλο που αναφέρεται ως ένα βαθμό γραφειοκρατικά περίπλοκη και χρονοβόρα για τον συνεργαζόμενο φορέα, εν τούτοις οι προδιαγραφές της αξιολογούνται θετικά καθώς η απλοποιημένη διαδικασία μέσω του ατομικού λογαριασμού του υποψηφίου, *δίνει τη δυνατότητα να καταχωρίζουν και να οργανώνουν τις αιτήσεις, ευκολότερα και γρηγορότερα*. Στο ίδιο θέμα ωστόσο, η ομάδα αξιολόγησης εκτιμά ότι ο κύριος παράγοντας που η διαδικασία αξιολογείται από τα στελέχη των φορέων ως «βαριά» και «περίπλοκη» σχετίζεται καταρχήν με την συμπεριφορική αντιμετώπιση της επιμόρφωσης. Συγκεκριμένα, η μεθοδολογία όπως έχει εισαχθεί στην λειτουργία των φορέων του Δημοσίου αποτελεί μια ακόμη καινοτομία για αποτελεσματικότερη λειτουργία, και ως καινούρια διαδικασία αντιμετωπίζεται με καχυποψία πριν ακόμη την εφαρμογή της.

Επιπλέον ως προς τα ευρήματα των ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών, η Ομάδα Αξιολόγησης, κατέγραψε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Στα πλεονεκτήματα της διαδικασίας σχεδιασμού, συγκαταλέγεται η σύζευξη των προγραμμάτων με τις ομάδες στόχου, καθώς σε πολύ μεγάλο ποσοστό, οι συμμετέχοντες στελέχη των φορέων απάντησαν ότι συμμετέχουν στα επιμορφωτικά προγράμματα για εμπλουτισμό των γνώσεων τους και λόγω της συνάφειας των προγραμμάτων με τη θέση εργασίας τους (ποσοστό 92% επιλέγει να συμμετέχει για «λόγους συνάφειας με τα καθήκοντά τους»).
- Τα επιμορφωτικά προγράμματα απευθύνονται περισσότερο σε επιτελικά στελέχη. Αυτό ενώ προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, εν τούτοις δεν τεκμηριώνεται από το πλήθος των θεματικών κύκλων και προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί από το ΙΝ.ΕΠ. Όπως φαίνεται και από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του ΙΝ.ΕΠ. εκτός από τη διακριτή ενότητα της «Εκπαίδευσης Προϊσταμένων Τμημάτων» η πλειοψηφία των προγραμμάτων απευθύνεται «σε υπαλλήλους και στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των κατηγοριών ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ που εμπλέκονται στη διαχείριση πάσης φύσεως δημοσίων εγγράφων μέσω επεξεργαστών κειμένου».
- Οι φορείς δεν επιδεικνύουν ιδιαίτερη προθυμία για την επιμόρφωση των στελεχών τους και κατά συνέπεια σε αρκετές περιπτώσεις δεν συμμετέχουν στη διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών. Η αρνητική αντιμετώπιση της επιμόρφωσης εκτιμάται ότι πηγάζει από τη γενικότερη κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης που χαρακτηρίζεται – εκτός των άλλων- και από μια εσωστρέφεια και έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για περαιτέρω ανάπτυξη καινοτόμου δραστηριότητας, ωστόσο δεν λείπουν και οι απόψεις που σχετίζονται με τις σημαντικές ελλείψεις προσωπικού σε πολλές υπηρεσίες αιχμής που καθιστούν δυσχερή την παροχή εκπαιδευτικών αδειών.

5.1.2 Αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων

5.1.2.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Η διαρκής εκπαίδευση και πιστοποιημένη επιμόρφωση σχεδιάζεται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και υλοποιείται μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, με στόχο να προσεγγίζει την ολιστική προσέγγιση της επαγγελματικής ανάπτυξης κάθε ατόμου. Η φιλοσοφία των Προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης μπορεί να προσομοιωθεί σχηματικά με ένα σύστημα ομόκεντρων κύκλων, όπου ο κάθε ένας έχει ξεχωριστή αξία καλύπτοντας ωστόσο συγκεκριμένες ανάγκες της ομάδας στόχου.

Ειδικότερα, στον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας βρίσκεται η έννοια του πιστοποιημένου Εκπαιδευτικού τίτλου. Ένας πιστοποιημένος εκπαιδευτικός τίτλος αφορά ένα ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Κατάρτισης ανεξάρτητα του χρόνου και τόπου υλοποίησης του.

Οι εκπαιδευτικοί τίτλοι, όπως προκύπτει από τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Στην **πρώτη κατηγορία** (πυρήνας) εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι οι οποίοι προσφέρουν γνώση και δεξιότητες απαραίτητες για το σύνολο των στελεχών της δημόσιας διοίκησης όπως το Μάνατζμεντ Δημοσίων Υπηρεσιών, η Οικονομική διαχείριση και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερη περίπτωση που ανήκει στην πρώτη κατηγορία είναι η εισαγωγική εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται από το ΙΝ.ΕΠ. και γίνεται στους νεοδιορισμένους υπαλλήλους, σύμφωνα με λίστες που παρέχουν οι υπηρεσίες τους και είναι υποχρεωτική. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων εναρμονίζεται με τις πολιτικές της εφαρμοζόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και στόχο έχει να εφοδιάσει τους δόκιμους υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη ενάσκηση των καθηκόντων τους σε θέματα όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας, μέσα άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των αρχών της νομιμότητας και διαφάνειας, μείωση των διοικητικών βαρών, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων. Το πρόγραμμα, διάρκειας 35 ωρών, διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος, ήτοι κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Για κάθε μία κατηγορία φορέα το πρόγραμμα διαφοροποιείται σε 2 επίπεδα, ανάλογα με την κατηγορία συμμετεχόντων, ήτοι υπάλληλοι πανεπιστημιακής / τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι υπηρεσίες και οι φορείς του δημοσίου, σύμφωνα με σχετική εγκύκλιο, υποχρεούνται να αποστείλουν αίτημα, μέσω της ηλεκτρονικής υπηρεσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την εκπαίδευση των νεοδιορισμένων υπαλλήλων, αφού προηγουμένως τόσο οι ίδιοι οι φορείς όσο και οι υπόχρεοι υπάλληλοι εγγραφούν στην ηλεκτρονική υπηρεσία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Στην **δεύτερη κατηγορία** (ενδιάμεσος κύκλος), βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι, οι οποίοι στοχεύουν στην απόκτηση διοικητικής επάρκειας, δηλαδή στη συνδρομή της

ανέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης. Ξεκινώντας από το επίπεδο Προϊσταμένου τμήματος ή γραφείου, συνεχίζοντας στο επίπεδο του Διευθυντή και φτάνοντας στο επίπεδο του Γενικού Διευθυντή.

- Στην **τρίτη κατηγορία** (εξωτερικός κύκλος) βρίσκονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι, οι οποίοι υλοποιούνται για να καλύψουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων φορέων, σε περιπτώσεις όπως πχ:
 - Της εφαρμογής κάποιας ειδικής δημόσιας πολιτικής
 - Της αλλαγής σε κάποιο εξειδικευμένο νομικό πλαίσιο
 - Της εισαγωγής νέας νομοθεσίας λόγω ενσωμάτωσης Κοινοτικής Οδηγίας κ.ο.κ.ή οποιαδήποτε άλλη ανάγκη εκπαίδευσης εντοπίζεται μέσω του Συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Η διαδικασία που ακολουθείται για τον σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού τίτλου ξεκινάει με την δημιουργία του Φακέλου Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Τίτλου. Ο Φάκελος δημιουργείται μια φορά για κάθε τίτλο επιμορφωτικού προγράμματος, συνεπώς δεν απαιτείται κατάθεση Φακέλου για κάθε επανάληψη υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος. Σε περίπτωση τροποποίησης του προγράμματος απαιτείται εκ νέου κατάθεση Φακέλου Σχεδιασμού.

Ένας Φάκελος Σχεδιασμού μπορεί να δημιουργηθεί είτε απευθείας από έναν Υπεύθυνο Σπουδών και Έρευνας, είτε μετά από συγκρότηση ομάδας εργασίας που θα περιλαμβάνει Συντονιστή και Συντάκτες και περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τίτλος
- Ομάδα - στόχος (τα χαρακτηριστικά της ομάδας στην οποία απευθύνεται το συγκεκριμένο πρόγραμμα)
- Προαπαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για την ικανοποιητική παρακολούθηση του προγράμματος
- Σκοπός
- Στόχοι
- Θεματικές ενότητες και το περιεχόμενό τους
- Εκπαιδευτικές τεχνικές
- Κατανομή των διδακτικών ωρών ανά θεματική ενότητα
- Μέθοδος αξιολόγησης των εκπαιδευομένων
- Εκπαιδευτικά μέσα και εξοπλισμός
- Προφίλ εκπαιδευτών/τριών
- Βιογραφικό των συντακτών/κτριών του φακέλου
- Ενδεικτικό τεστ πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων ή/και ενδεικτικές ασκήσεις

Επιπλέον, στο Φάκελο Σχεδιασμού τεκμηριώνεται αναλυτικά η σκοπιμότητα της διεξαγωγής του προγράμματος που μπορεί να έχει προκύψει, είτε από διαδικασία ανίχνευσης, είτε λόγω υποβολής συγκεκριμένου αιτήματος από ενδιαφερόμενο φορέα, είτε, διότι ευρύτερες αλλαγές (θεσμικές, κοινωνικές κλπ.) στη δημόσια διοίκηση επιβάλλουν το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή του συγκεκριμένου προγράμματος.

Εάν απαιτείται, μετά από τις κατάλληλες εγκρίσεις και διοικητικές αποφάσεις, δημιουργείται και υποστηρίζεται αντίστοιχα μια άλλη ομάδα εργασίας (η οποία αποτελείται από μέλη του μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) η οποία δημιουργεί (ή αναθεωρεί) το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό για τον τίτλο. Το βασικό εκπαιδευτικό υλικό αποτυπώνεται σε μορφή εγχειριδίου και βασικών παρουσιάσεων.

Μετά την τελική έγκριση από το ΔΣ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ο Φάκελος Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Τίτλου συνοδευόμενος από τις εκθέσεις αξιολόγησης των εμπειρογνομόνων και το πρακτικό παραλαβής παραδίδεται σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή στο τμήμα Συντονισμού ΙΝ.ΕΠ. Στη συνέχεια ο φάκελος διαβιβάζεται στο Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου, προκειμένου να πιστοποιηθεί με απόφαση της Κεντρικής Επιτροπής Πιστοποίησης (ΚΕΠ) σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην Υ.Α. με αρ. 19975/30.09.2010, ΦΕΚ Β' 1592/2010.

Μετά τη συνεδρίαση της ΚΕΠ, το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου ενημερώνει το Τμήμα Συντονισμού ΙΝ.ΕΠ. για τα προγράμματα που πιστοποιήθηκαν, αποστέλλει τους τελικούς φακέλους των πιστοποιημένων προγραμμάτων σε ψηφιακή μορφή και ενημερώνει το Πληροφοριακό Σύστημα Πιστοποίησης.

Στις περιπτώσεις που απαιτείται επικαιροποίηση / τροποποίηση/ βελτίωση/ προσαρμογή του Φακέλου Σχεδιασμού που δεν θίγει βασικά στοιχεία του (σκοπός, ομάδα-στόχος, περιεχόμενο κ.λπ.), υποβάλλεται νέος επικαιροποιημένος φάκελος που συνοδεύεται από σχετική Αίτηση για επικαιροποίηση στο Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου προκειμένου να πιστοποιηθεί εκ νέου από την Κ.Ε.Π..

5.1.2.2 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων

Το ζήτημα της πιστοποίησης του εκπαιδευτικού υλικού που διατίθεται στους επιμορφούμενους και το ζήτημα της πιστοποίησης συνολικά των εξ αποστάσεως Επιμορφωτικών Προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., απασχολεί σε σημαντικό βαθμό τους συμμετέχοντες στις ποιοτικές έρευνες. Το θέμα της πιστοποίησης του εκπαιδευτικού υλικού αφορά τόσο το εύρος των εκπαιδευτικών αντικείμενων, όσο και τη μέθοδο εκπαίδευσης (ποσοστό διάθεσης του απαραίτητου περιεχομένου για κάθε πρόγραμμα επιμόρφωσης στους επιμορφούμενους, και πιστοποίηση των εξ αποστάσεως Επιμορφωτικών Προγραμμάτων).

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υλικό που είναι αναρτημένο στη σχετική ηλεκτρονική πλατφόρμα τα περισσότερα στελέχη που συμμετείχαν στις ποιοτικές έρευνες ανέφεραν ότι στην ηλεκτρονική πλατφόρμα είναι αναρτημένο μόνο το πιστοποιημένο υλικό για κάθε

πρόγραμμα επιμόρφωσης και όχι το σύνολο του υλικού που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας εισηγητής, όπως και ή/και η εισήγηση αυτή καθαυτή.

Επισημαίνεται ότι η διαδικασία πιστοποίησης όσο και αναθεώρησης ή/και ο εμπλουτισμός του φακέλου του εκπαιδευτικού υλικού είναι αρκετά χρονοβόρα και με σημαντικό διοικητικό και διαχειριστικό κόστος. Ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι σε πολλά από τα Προγράμματα Επιμόρφωσης (π.χ. δημόσιες πολιτικές, νομοθεσίες, πληροφορική) το περιεχόμενο αλλάζει συνεχώς και ως εκ τούτου πρέπει και το υλικό να ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, το ποσοστό του πιστοποιημένου εκπαιδευτικού υλικού είναι σαφώς μικρότερο.

Σε κάθε περίπτωση και ανεξάρτητα των διαδικασιών πιστοποίησης, θα ήταν ωφέλιμο το εκπαιδευτικό υλικό, να ανανεώνεται σε πιο συστηματική βάση και με πιο απλοποιημένες διαδικασίες, ώστε να περιλαμβάνει και τυχόν αλλαγές στο περιεχόμενό του, ή προσθήκες/αλλαγές που μπορεί να κάνει ο εκάστοτε εισηγητής. Αναφορικά με την διάθεση του εκπαιδευτικού υλικού επισημαίνεται ότι από το 2011 είναι σε λειτουργία σχετική εφαρμογή (Αποθετήριο Διοικητικής Γνώσης) διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://resources.ekdd.gr>, το οποίο περιλαμβάνει μελέτες του ελληνικού δημοσίου καθώς και το εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝ.ΕΠ.

Σε σχέση με τις διαδικασίες πιστοποίησης των *εξ αποστάσεως Προγραμμάτων Επιμόρφωσης* αυτές επηρεάζουν σημαντικά και το πλήθος των προγραμμάτων αλλά το βαθμό εκτίμησης της αποτελεσματικότητάς τους από τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης.

Όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις μέρους των στελεχών του ΙΝ.ΕΠ., οι καθυστερήσεις των διαδικασιών πιστοποίησης οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στην μεταφορά της αρμοδιότητας από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ). Η μεταφορά αυτής της αρμοδιότητας εκτιμούν ότι δημιούργησε σημαντικές καθυστερήσεις στην διεύρυνση των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. αλλά και την ενσωμάτωση περισσότερων τεχνολογικών λειτουργικότητων της τηλεεκπαίδευσης.

Επισημαίνεται ωστόσο ότι το σχετικό πρόβλημα έχει διευθετηθεί καθώς με βάση το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, προκύπτει ότι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εξακολουθεί να διαθέτει το ρόλο του φορέα πιστοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης που απευθύνονται σε δημοσίους υπαλλήλους, των οποίων η παρακολούθηση μοριοδοτείται. Παρέπεται δε ότι σε αυτά περιλαμβάνονται και τα *εξ αποστάσεως προγράμματα*, τα οποία άλλωστε περιλαμβάνονται και στην Υ.Α. του Συστήματος Πιστοποίησης. Ως εκ τούτου το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εξακολουθεί να έχει αρμοδιότητα να πιστοποιεί και τα *εξ αποστάσεως προγράμματα* που απευθύνονται στους δημοσίους υπαλλήλους.

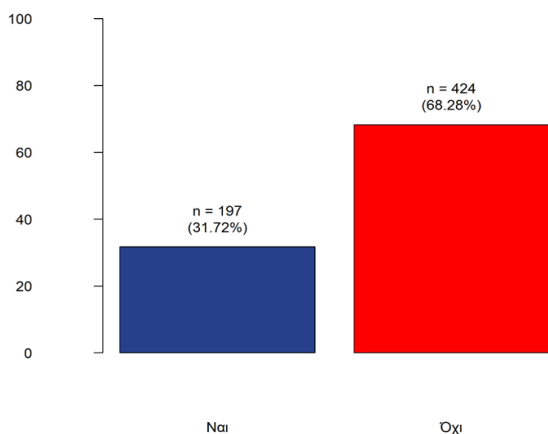
Στο ίδιο θέμα, παρατηρείται διάσταση απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με την Επιτροπή Πιστοποίησης του ΕΑΠ. Μέρος των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι η Επιτροπή αυτή δεν έχει συσταθεί, ενώ άλλοι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι η Επιτροπή έχει συσταθεί, αλλά δεν έχει προχωρήσει σε διαδικασίες πιστοποίησης *εξ αποστάσεως Προγραμμάτων Επιμόρφωσης*. Πιθανώς αυτό οφείλεται στο πρόβλημα ερμηνείας διάταξης νόμου που έδινε αρμοδιότητα στο ΕΑΠ για πιστοποίηση των *εξ αποστάσεως προγραμμάτων*.

5.1.2.3 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της διαδικασίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων

5.1.2.3.1 Σχεδιασμός της εκπαίδευσης

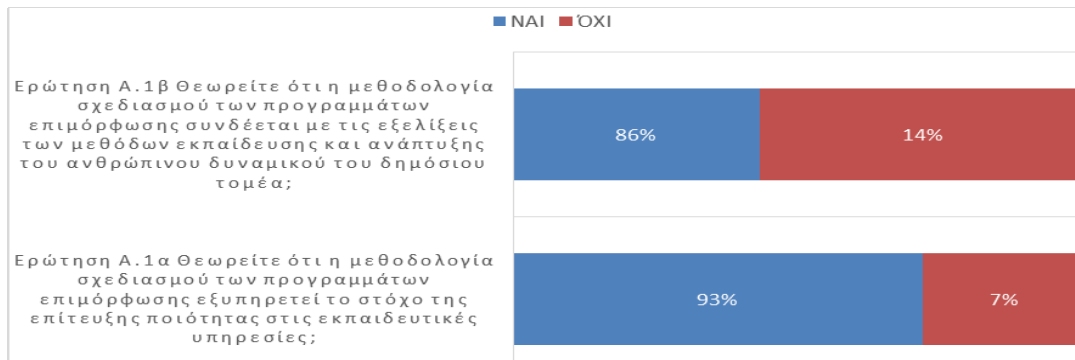
Σε ότι αφορά στον σχεδιασμό της εκπαίδευσης, το ερώτημα που τέθηκε προς τους εισηγητές των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων, αφορούσε στη συμμετοχή τους στον σχεδιασμό των Επιμορφωτικών Προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., μέχρι σήμερα. Το 68,28% απάντησε ότι δεν είχε συμμετοχή στον σχεδιασμό των προγραμμάτων, ενώ το 31,72% ότι είχε συμμετοχή.

A.1 Είχατε μέχρι σήμερα συμμετοχή στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ.;



Διάγραμμα 4 Συμμετοχή στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. (εισηγητές)

Ειδικότερα από τους 197 εισηγητές που συμμετείχαν στο σχεδιασμό προγραμμάτων επιμόρφωσης, το 93% θεωρεί ότι η μεθοδολογία σχεδιασμού των προγραμμάτων επιμόρφωσης εξυπηρετεί το στόχο της επίτευξης ποιότητας στις εκπαιδευτικές διαδικασίες. Επίσης το 86% θεωρεί ότι η μεθοδολογία σχεδιασμού των προγραμμάτων επιμόρφωσης συνδέεται με τις εξελίξεις των μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα.

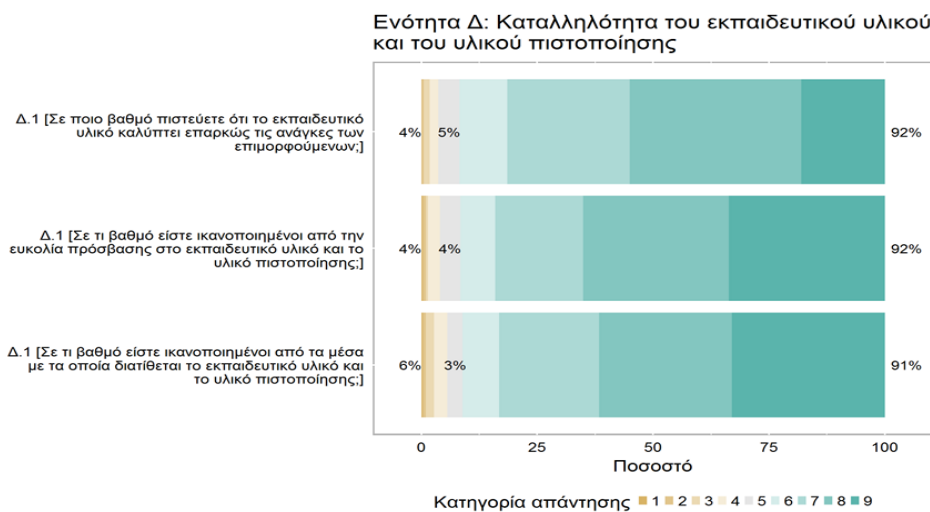


Διάγραμμα 4 Αξιολόγηση της μεθοδολογίας σχεδιασμού των προγραμμάτων επιμόρφωσης (εισηγητές)

5.1.2.3.2 Καταλληλότητα του εκπαιδευτικού υλικού και του υλικού πιστοποίησης

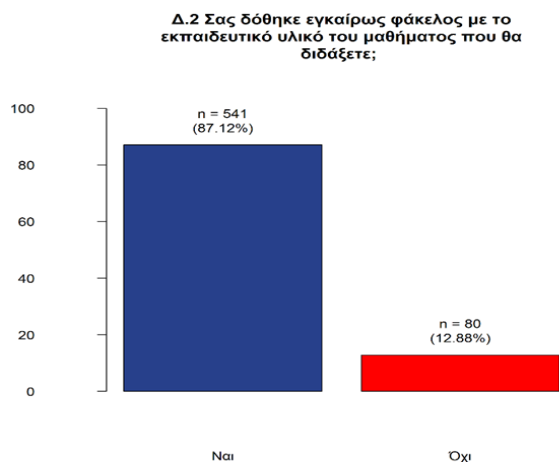
Σε ότι αφορά στην άποψη των εκπαιδευτών/τριών εάν το εκπαιδευτικό υλικό καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες των επιμορφούμενων, ποσοστό 92% θεωρεί ότι καλύπτει τις ανάγκες «πολύ» ικανοποιητικά, ενώ σε ποσοστά 5% και 4% θεωρούν ότι καλύπτει τις ανάγκες «μερικώς» ικανοποιητικά ή «καθόλου» ικανοποιητικά, αντίστοιχα.

Οι εισηγητές σε ποσοστό 92%, είναι «πολύ» ικανοποιημένοι από την ευκολία πρόσβασης στο εκπαιδευτικό υλικό και το υλικό πιστοποίησης, ενώ ένα ποσοστό 8% είναι «μέτρια» ή «καθόλου» ικανοποιημένο. Παράλληλα, το 91% των εκπαιδευτών/τριών, δηλώνει «πολύ» ικανοποιημένο από τα μέσα με τα οποία διατίθεται το εκπαιδευτικό υλικό και το υλικό πιστοποίησης, σε αντίθεση με ένα ποσοστό 9% που είναι «μέτρια» ή «καθόλου» ικανοποιημένο.



Διάγραμμα 5 Καταλληλότητα εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης (εισηγητές)

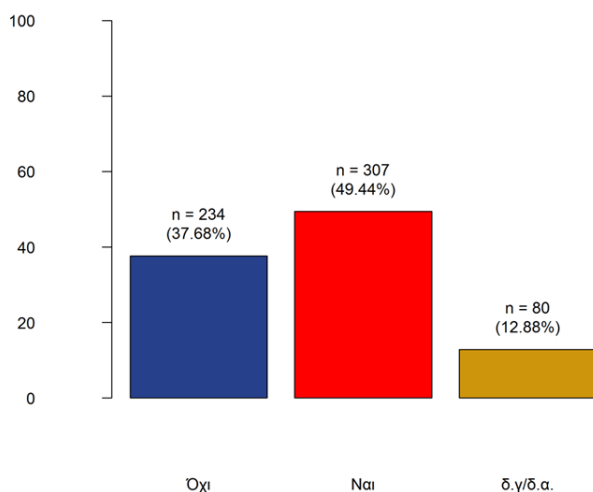
Στο ερώτημα για το εάν δόθηκε εγκαίρως προς τους εισηγητές το εκπαιδευτικό υλικό του μαθήματος που δίδαξαν, το 87,12% απάντησε θετικά και το 12,88% αρνητικά.



Διάγραμμα 6 Έγκαιρη ενημέρωση σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό του επιμορφωτικού προγράμματος (εισηγητές)

Στο ερώτημα για το εάν οι εισηγητές χρησιμοποίησαν και δικό τους πρόσθετο υλικό στη διαδικασία εκπαίδευσης, το 49,44% απάντησε θετικά, το 37,68% αρνητικά, ενώ το 12,88% δεν έδωσε απάντηση.

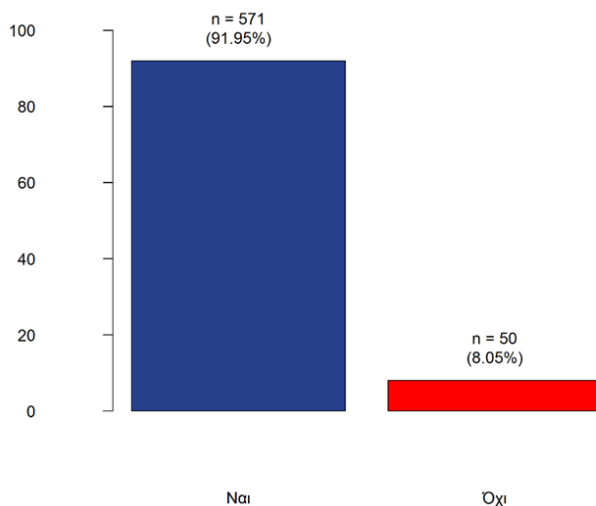
Δ.3 Εκτός από το υλικό που σας διατέθηκε, χρησιμοποιήσατε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πρόσθετο δικό σας εκπαιδευτικό υλικό;



Διάγραμμα 7 Χρήση πρόσθετου εκπαιδευτικού υλικού από τους εισηγητές (εισηγητές)

Στην ερώτηση για τον εάν υπήρξε κάποια διαδικασία ελέγχου του πρόσθετου υλικού που χρησιμοποίησε ο εισηγητής στην εκπαιδευτική διαδικασία, το 91,95% απάντησε θετικά (υπήρξε διαδικασία ελέγχου) και το 8,05%, αρνητικά (δεν υπήρξε διαδικασία ελέγχου).

Δ.3b Υπήρξε κάποια διαδικασία ελέγχου και έγκρισης του υλικού αυτού;



Διάγραμμα 8 Διαδικασία ελέγχου και έγκρισης πρόσθετου υλικού που χρησιμοποιήθηκε από τους εισηγητές (εισηγητές)

5.1.2.4 Αποτίμηση της διαδικασίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα

Θεωρητικό υπόβαθρο μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύνδεσή της με τις εξελίξεις στη θεωρία και πρακτική των μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο

Σε ότι αφορά στην υιοθέτηση μεθοδολογίας σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, υιοθετείται αναλυτικό μεθοδολογικό πλαίσιο και τηρούνται όλα τα απαιτούμενα ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία (μέσω του σχετικού οδηγού) κρίνεται αρκετά γραφειοκρατική ως προς τα βήματα υλοποίησής της και ίσως κρίνεται αναγκαία η απλοποίηση επιμέρους σταδίων έτσι ώστε αφενός να ανταποκρίνεται πιο ρεαλιστικά στις υφιστάμενες ανάγκες και αφετέρου να διευκολύνει τα βήματα εφαρμογής της μεθοδολογίας.

Σε ότι αφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων και τη σύνδεσή του με τις εξελίξεις στη θεωρία και την πρακτική μεθόδων και τεχνικών διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, κρίνεται ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό καθώς λαμβάνονται υπόψη όλες οι θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις.

Οργάνωση μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων

Η οργάνωση της μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικού προγραμμάτων και το κατά πόσο αυτή διαθέτει σύγχρονες προδιαγραφές αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά, γεγονός που αποτυπώνεται στο βαθμό ικανοποίησης (93%) των εκπαιδευτών/τριών σχετικά με τον βαθμό επίτευξης ποιότητας στις εκπαιδευτικές διαδικασίες και την κάλυψη των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί. Ωστόσο η σημαντική πλειοψηφία (68%) των εκπαιδευτών/τριών απάντησε ότι δεν συμμετείχε στον σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, γεγονός που αξιολογείται αρνητικά, δεδομένου ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην ανατροφοδότηση των προγραμμάτων, βελτιώνοντας αδυναμίες και αστοχίες που έχουν εντοπιστεί κατά την φάση της υλοποίησης.

Αναφορικά με το υποστηρικτικό υλικό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, εκτιμάται ότι οι εισηγητές το αξιολογούν θετικά, τόσο σε επίπεδο επιστημονικής, όσο και σε επίπεδο ποιοτικής και ποσοτικής επάρκειας για να υλοποιήσουν το πρόγραμμα τους. Παράλληλα η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένη τόσο ως προς τον βαθμό της έγκαιρης διάθεσής του εκπαιδευτικού υλικού από τους υπευθύνους του ΙΝ.ΕΠ., όσο και ως προς τον βαθμό ευκολίας πρόσβασης. Επισημαίνεται επίσης ότι περίπου ένας στους δύο εισηγητές χρησιμοποίησαν επιπλέον υλικό (κατόπιν διαδικασίας ελέγχου από τους επιστημονικά υπευθύνους) στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας γεγονός που αντικατοπτρίζει τον υψηλό αίσθημα ευθύνης των εκπαιδευτών/τριών να συμβάλλουν στην όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευομένων.

Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να αναζητηθούν και οι αιτίες που ο σχεδιασμός υστερεί αρκετά στο ζήτημα της πιστοποίησης. Η ανάγκη απλοποίησης των διαδικασιών και μείωσης των χρονοβόρων διαδικασιών πιστοποίησης -ειδικά στα προγράμματα εξ αποστάσεως επιμόρφωσης- είναι κάτι που πρέπει να απασχολήσει την διοίκηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ώστε να υπάρχει δυνατότητα ανάρτησης και επικαιροποίησης του εκπαιδευτικού υλικού σε πιο συστηματική βάση. Δεδομένου ότι οι μέθοδοι ασύγχρονης εκπαίδευσης μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες επιμορφώσεως μεγάλης κλίμακας με πολύ μικρότερο κόστος, είναι σημαντικό η μεθοδολογία σχεδιασμού να ανατρέξει στις δυσκολίες και στα αδύνατα σημεία της εφαρμογής πιστοποίησης και αναθεώρησης του φακέλου σχεδιασμού στο σύνολο των προγραμμάτων.

Αντιμετώπιση των σημαντικότερων αναγκών και των προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί από τη μεθοδολογία σχεδιασμού του επιμορφωτικών προγραμμάτων

Από την καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης, όπως αυτή αποτυπώνεται και στα ευρήματα των ποιοτικών ερευνών, προκύπτει ότι δεν ακολουθείται σύνολο των βημάτων της μεθοδολογίας σχεδιασμού (δέκα βήματα). Οι εστιάσεις αφορούν κυρίως το βάθος και την συστηματικότητα της συνεργασίας, καθώς και το θέμα της μεταφοράς τεχνογνωσίας προς τους δημόσιους φορείς για λόγους που οφείλονται αφενός στην ανεπαρκή στελέχωση του Ινστιτούτου (αναφέρεται περιορισμένος αριθμός στελεχών που δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των φορέων), αφετέρου στην επικρατούσα αντίληψη και κουλτούρα των φορέων της δημόσιας διοίκησης (έλλειψη ουσιαστικού ενδιαφέροντος μέρους των φορέων για την εκπαίδευση των στελεχών τους).

Επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της εφαρμοζόμενης μεθοδολογίας σχεδιασμού (κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών, αναβάθμιση δεξιοτήτων εκπαιδευομένων σύμφωνα με τους στόχους των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων)

Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εκτιμάται ότι έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών ωστόσο η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων αποτελεί συνθετική αξιολόγηση και άλλων παραγόντων εκτός του μεθοδολογικού πλαισίου σχεδιασμού. Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι οι στόχοι των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ως προς την οργανωσιακή λειτουργία του Φορέα για το σχεδιασμό, έχουν επιτευχθεί σημαντικά. Είναι σημαντικό ότι η οργάνωση και ο σχεδιασμός των προγραμμάτων ακολουθεί πλέον μια τυποποιημένη διαδικασία που αν και η εφαρμογή της στη πράξη είναι ως ένα βαθμό αρκετά γραφειοκρατική και χρονοβόρα, ωστόσο έχει εξελιχθεί σημαντικά συγκριτικά με παλαιότερες πρακτικές.

Βελτίωση της μεθοδολογίας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων συγκριτικά με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο

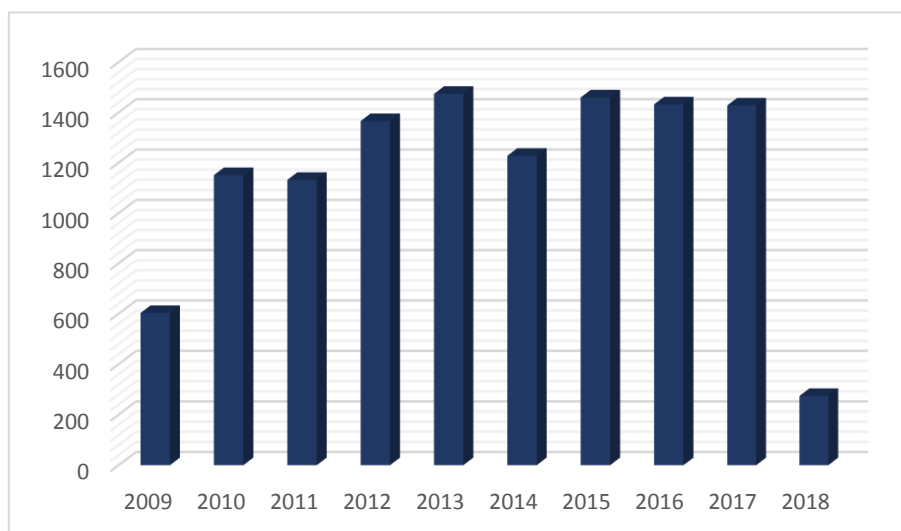
Σε ότι αφορά την συγκριτική αξιολόγηση των δύο προγραμματικών περιόδων, η ακολουθούμενη στην τρέχουσα προγραμματική περίοδο μεθοδολογία, διαδικασία και τρόπος οργάνωσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών παρουσιάζει αισθητή βελτίωση, ενώ σημαντικό μέρος των αλλαγών έχει και θεσμικά κατοχυρωθεί. Σημειώνεται ότι οι βελτιώσεις αυτές και η νομική τους θωράκιση, ξεκινά από το 2011, όμως δεδομένου ότι οι περισσότερες πράξεις που αφορούσαν στα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, εντάχθηκαν εντός του 2009 για συγχρηματοδότηση στο ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, όλες αυτές οι ενέργειες (μεθοδολογίες, διαδικασίες κλπ.) ενσωματώνονται στον σχεδιασμό των πράξεων της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης που εντάσσονται στο ΕΠ Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020. Ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βαθμό ότι οι αλλαγές (μεθοδολογίες, οδηγοί) που επήλθαν το 2011, επηρέασαν μέρος και των προγραμμάτων επιμόρφωσης την προηγούμενη προγραμματική περίοδο.

5.2 Αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης

5.2.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Η επιμόρφωση των στελεχών της Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.), μέσω πιστοποιημένων επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και της εκπόνησης Σχεδίων Εκπαίδευσης που υποβάλλονται ηλεκτρονικά από τις Δ/νσεις Διοικητικού και τα Γραφεία Εκπαίδευσης εκάστου φορέα. Σήμερα, τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. υλοποιούνται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων δράσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020) και συγκεκριμένα από το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα».

Στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. εντάσσονται Ημερίδες, Συνέδρια, Διημερίδες και μικρής διάρκειας επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία είναι πιστοποιημένα βάσει σχετικής Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ 1592, της 30/09/2010). Τα προγράμματα αυτά είτε είναι «ανοικτά» σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους (με πράσινη επισήμανση στον ιστότοπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), είτε είναι «κλειστά» (με κόκκινη επισήμανση στον ιστότοπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), δηλαδή υλοποιούνται αποκλειστικά για το προσωπικό ενός συγκεκριμένου φορέα ο οποίος έχει υποβάλει σχετικό αίτημα στην πλατφόρμα αιτημάτων επιμόρφωσης, συνοδευόμενο από σχετική τεκμηρίωση. Για τα «κλειστά» επιμορφωτικά προγράμματα (με την κόκκινη επισήμανση) δεν είναι δυνατόν να υποβληθούν ατομικές αιτήσεις συμμετοχής. Συνολικά από το 2009 μέχρι και τον Μάιο του 2018 έχουν υλοποιηθεί 11.548 προγράμματα επιμόρφωσης.



Διάγραμμα 9: Προγράμματα επιμόρφωσης ανά έτος υλοποίησης

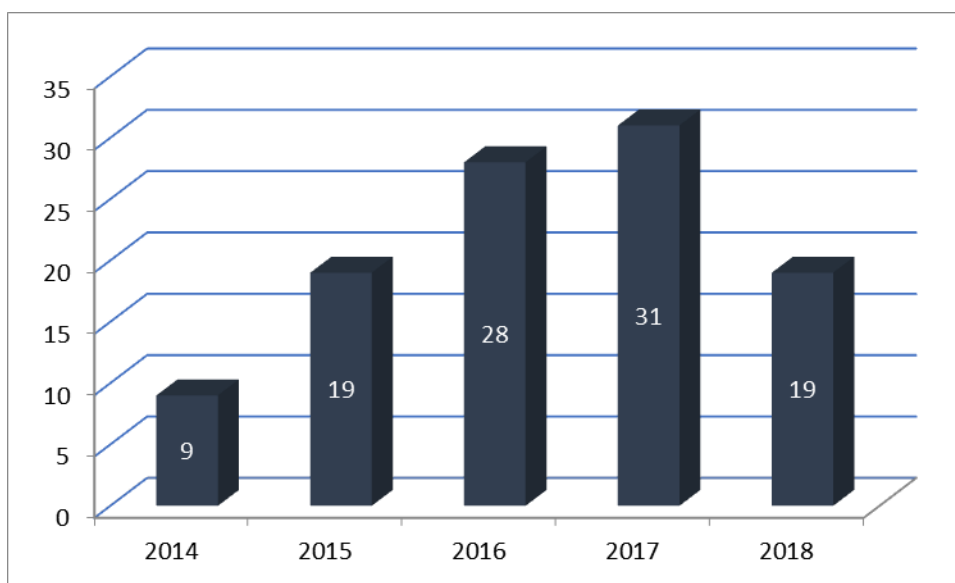
Πέραν των επιμορφωτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται στην Ελλάδα, επιμορφωτικά προγράμματα σε βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου (προγράμματα Best practices)

διοργανώνονται με τη συνεργασία ευρωπαϊκών φορέων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης, όπως η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας (ΕΝΑ), το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΙΡΑ), κ.ά..

Οι εκπαιδευτές/τριες των επιμορφωτικών προγραμμάτων επιλέγονται βάσει πολλαπλών κριτηρίων από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (βλ. αρ. 11 Π.Δ. 57/2007), στα οποία συμπεριλαμβάνεται η αξιολόγηση από τους επιμορφούμενους που διενεργείται ηλεκτρονικά (αξιολόγηση επιμορφωτικών προγραμμάτων).

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. στην πλειοψηφία τους διεξάγονται δια ζώσης σε αίθουσα διδασκαλίας, ενώ συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός αυτών που υλοποιούνται με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως ή της μικτής εκπαίδευσης (συνδυασμός δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης) μέσω της σχετικής πλατφόρμας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α (η διαδικασία που ακολουθείται για τον σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού τίτλου έχει περιγραφεί διεξοδικά στην ενότητα 5.1.2.1.).

Όσον αφορά τα συστήματα εξ αποστάσεως υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., σε ένα χρονικό διάστημα περίπου πέντε ετών ένας σημαντικός αριθμός στελεχών του δημοσίου έχει εκπαιδευτεί από το Ινστιτούτο στη χρήση των νέων τεχνολογιών, ως μέσο για την παροχή εκπαίδευσης ενώ έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί διάφοροι τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων που αξιοποιούν τη μεθοδολογία της τηλεεκπαίδευσης και της μικτής εκπαίδευσης. Συνολικά κατά την περίοδο 2014-2018 έχουν υλοποιηθεί 106 προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η πλειοψηφία των οποίων απευθύνεται σε προϊσταμένους τμημάτων και διευθύνσεων, ενώ η ετήσια κατανομή τους παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 10: Ετήσια κατανομή προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

Στρατηγική επιλογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης αποτελεί η διεύρυνση της παροχής προγραμμάτων τηλεκπαίδευσης στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η επιλογή αυτή γίνεται:

- α. καταρχάς για να δοθεί η δυνατότητα επιμόρφωσης στα στελέχη του δημοσίου που δεν μπορούν ή δεν είναι εύκολο να μετακινηθούν
- β. για λόγους οικονομικούς και
- γ. για λόγους προσαρμογής της επιμόρφωσης που παρέχεται στη χώρα μας στις εξελίξεις που υπάρχουν σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Το ΙΝ.ΕΠ. έχει ενισχύσει σημαντικά τη δραστηριότητα του σε σχέση με το σχεδιασμό και υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Οι δράσεις αυτές έχουν στόχο:

1. Την επικαιροποίηση των γνώσεων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με θέματα που αφορούν σεμινάρια που το περιεχόμενο τους έχει τροποποιηθεί. Αυτό θα γίνει εφικτό μέσω της δημιουργίας σπονδύλων (modules) υλικού το οποίο θα εγκαθίσταται σε υπολογιστή ή θα παρέχεται μέσα από web client προσέγγιση και θα επιτρέπει την επικαιροποίηση συγκεκριμένων ενοτήτων προγραμμάτων που έχουν τροποποιηθεί, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η εκ νέου παρακολούθηση του σεμιναρίου από τους ενδιαφερόμενους.
2. Την ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας των παραδοσιακών προγραμμάτων, μέσω παροχής εστιασμένων σπονδύλων cbt προσέγγισης.
3. Την παροχή ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών δράσεων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μέσω μικτής, σύγχρονης και ασύγχρονης εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικές δράσεις θα αφορούν τόσο εξειδικευμένα αντικείμενα όσο και δράσεις οριζόντιου χαρακτήρα.

5.2.2 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης

5.2.2.1 Στελέχωση για την υλοποίηση των ζητούμενων από τους φορείς προγραμμάτων επιμόρφωσης

Από τις ποιοτικές έρευνες προκύπτει η περιορισμένη δυνατότητα του ΙΝ.ΕΠ., λόγω έλλειψης του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού, να υλοποιήσει το σύνολο των προγραμμάτων που αιτείται κατά τη φάση ανίχνευσης ένας Φορέας Δημόσιας Διοίκησης. Ο περιορισμός αυτός αφορά ακόμα και τους φορείς με τους οποίους το ΙΝ.ΕΠ. έχει συνάψει μνημόνιο συνεργασίας.

Για την υλοποίηση της Συνεχιζόμενης Κατάρτισης/Επιμόρφωσης το ΙΝ.ΕΠ. (και κατ' επέκταση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) χρησιμοποιεί εισηγητές που προέρχονται από ένα κεντρικό Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (εφεξής Μητρώο). Με την τελευταία αναθεώρηση του Μητρώου το 2016, τα θεματικά αντικείμενα διδασκαλίας της ηλεκτρονικής Αίτησης εξειδικεύονται περαιτέρω και πλέον διαχωρίζονται σε 7 Επιστημονικά πεδία, σε 28 Γνωστικά αντικείμενα, και

135 Αντικείμενα εξειδίκευσης. Επίσης πλέον της καταγραφής της επαγγελματικής και διδακτικής εμπειρίας τους, οι υποψήφιοι καταγράφουν τυχόν συμμετοχές σε μελέτες-έρευνες καθώς και συγγραφικό έργο/δημοσιεύσεις. Το τελευταίο Μητρώο παραμένει συνεχώς ανοικτό για υποβολή αιτήσεων από ενδιαφερόμενους. Για την επιλογή εκπαιδευτών/τριών (μελών του Μητρώου) στους οποίους θα ανατεθεί διδακτικό έργο, εκδίδεται σχετική πρόσκληση Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος για συγκεκριμένους Εκπαιδευτικούς Τίτλους. Ειδικά ορισμένη Επιτροπή Αξιολόγησης προχωρεί σε μοριοδότηση όλων των αιτήσεων των υποψηφίων διδασκόντων με συγκεκριμένα κριτήρια και συντελεστές βαρύτητας. Με την ολοκλήρωση του διδακτικού έργου, οι εισηγητές αξιολογούνται: α) από τους επιμορφούμενους (για το ΙΝ.ΕΠ.) ή τους σπουδαστές (για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και β) από τους Επιστημονικά υπεύθυνους (για το ΙΝ.ΕΠ.). Τα αποτελέσματα αυτών των αξιολογήσεων λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των ενδιαφερομένων προς ανάθεση επόμενου διδακτικού έργου.

5.2.2.2 Πλήρης αξιοποίηση ηλεκτρονικών εφαρμογών/υπηρεσιών

Η δυνατότητα επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων με σύγχρονους τρόπους, φαίνεται να είναι βασικό ζήτημα όσον αφορά την υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή του ΙΝ.ΕΠ.. Κάποια από τα στελέχη σημειώνουν τον σημαντικό βαθμό αναβάθμισης των ηλεκτρονικών υποδομών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο βαθμό που αρκετές διαδικασίες έχουν περάσει από το στάδιο της έντυπης χρήσης, στο στάδιο της χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν σχετικές αναφορές για τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά, σε ποιες λειτουργικές ενότητες ανήκουν και τι ποσοστό αφορούν στο σύνολο των λειτουργιών. Επισημαίνεται ωστόσο ότι όπως προκύπτει από τα στοιχεία που διατέθηκαν στον Σύμβουλο, το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα και οι «Web υπηρεσίες» του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καλύπτουν τη συντριπτική πλειοψηφία των διαδικασιών που αφορούν τη διαχείριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. Να επισημανθεί επίσης ότι οι μέχρι σήμερα απαιτήσεις των ελεγκτικών αρχών (ΕΥΔ, ΕΔΕΛ κλπ.) όσον αφορά τον έλεγχο φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των υλοποιούμενων Πράξεων (π.χ. απαίτηση αποκλειστικά έντυπων παρουσιολογιών επιμορφούμενων) έχουν στερήσει από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τη δυνατότητα μεγαλύτερου βαθμού αξιοποίησης των ΤΠΕ έτσι ώστε να διαθέτουν ένα πλήρως «paperless σύστημα».

Γενικά το θέμα της όλο και μεγαλύτερης χρήσης των ΤΠΕ στις επιμέρους διαδικασίες του ΙΝ.ΕΠ επιβεβαιώνεται και από άλλα στελέχη που σημειώνουν ότι οι διαδικασίες για την ανίχνευση αναγκών και την υποβολή αιτήσεων, γίνονται πλέον ηλεκτρονικά με αποτέλεσμα να έχουν βελτιωθεί οι οργανωτικές διαδικασίες της επιμόρφωσης.

Θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι αν και τα τελευταία χρόνια η αναβάθμιση των τεχνολογικών υποδομών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι συνεχής, μέρος του στελεχιακού δυναμικού του ΙΝ.ΕΠ. φαίνεται να μην είναι επαρκώς ενημερωμένο για τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες αυτές υποδομές. Η ανάληψη πρωτοβουλιών της διοίκησης για την σταδιακή αφομοίωση και συστηματική αξιοποίησή τους από το σύνολο του προσωπικού του ΙΝ.ΕΠ. αναμένεται να συμβάλει ουσιαστικά στην δημιουργία ενός πιο αποδοτικού και λειτουργικού περιβάλλοντος επιμόρφωσης.

Παράλληλα, το πιστοποιημένο υλικό που είναι αναρτημένο στην ιστοσελίδα του ΙΝ.ΕΠ., εξακολουθεί να είναι σημαντικά πιο περιορισμένο σε σχέση με το υλικό που προβλέπεται για το συνολικό αριθμό προγραμμάτων που προσφέρει το Ινστιτούτο. Αρκετοί από τους επιστημονικά υπεύθυνους ανέφεραν, ότι το υλικό των φακέλων αλλά και το υλικό στην ιστοσελίδα ανανεώνεται τακτικά, υπάρχει υλικό που φαίνεται να μην έχει ανανεωθεί τα τελευταία έξι έτη. Κάποιοι φάκελοι έχουν μόνο ένα αρχείο (που συνήθως είναι ο οδηγός/εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος), ενώ κάποιοι άλλοι έχουν και συμπληρωματικό υλικό που μπορούν οι επιμορφούμενοι να μεταφορτώσουν στον υπολογιστή τους.

Οι συμμετέχοντες στις ποιοτικές έρευνες ανέφεραν τόσο τη δυσκολία επικαιροποίησης του υλικού (λόγω του ότι προβλέπει μια μακρά διαδικασία μέσω επιτροπών που συστήνονται για να πιστοποιήσουν το νέο υλικό), όσο και την ανάγκη δημιουργίας ηλεκτρονικού αποθετηρίου για την ανάρτηση όλου του διαθέσιμου υλικού που μπορεί να είναι χρήσιμο στους επιμορφούμενους. Ειδικά για το θέμα της ανανέωσης του εκπαιδευτικού υλικού, κρίνεται αναγκαία η λήψη άμεσων ενεργειών με στόχο την επικαιροποίηση του σε συστηματική βάση, λόγω των συνεχών αλλαγών, τόσο σε επίπεδο τεχνολογίας (αλλαγή εφαρμογών, λογισμικών, αλλαγές μετά την εδραίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης), όσο και σε επίπεδο αλλαγών του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου του δημόσιου τομέα.

Στο πλαίσιο των ποιοτικών ερευνών αναφέρεται επίσης ότι απαιτείται μια μεγαλύτερη συστηματοποίηση των τρόπων που «επικοινωνείται» το εκπαιδευτικό υλικό (τόσο το πιστοποιημένο όσο και το υλικό που οι εισηγητές δίνουν μετά την εκάστοτε εισήγηση) και αυτό φαίνεται ότι μπορεί να γίνει μέσα από μια αποτελεσματικότερη χρήση των Τεχνολογικών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Όπως αναφέρει ένα από τα στελέχη που συμμετείχε στις ποιοτικές έρευνες, το υλικό μοιράζεται μέσω CD (και αν χρειαστεί παράγονται αντίτυπα σε φωτοτυπίες), μέσω email ή USB.

Σε αρκετές περιπτώσεις, τα στελέχη αναφέρουν ότι το CD που δίνεται στους επιμορφούμενους περιέχει το πιο επίκαιρο υλικό που δεν είναι απαραίτητα αναρτημένο στην ιστοσελίδα. Αυτό βέβαια είναι κάτι που μπορεί να διευθετηθεί, μέσα από μια καλύτερη, συχνότερη και πιο συστηματική χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, όπου οι επιστημονικά ή οι οργανωτικά υπεύθυνοι θα αναλαμβάνουν την άμεση ανάρτηση του εκπαιδευτικού υλικού που χρησιμοποιείται στα προγράμματα επιμόρφωσης. Στην ίδια θεματική ενότητα, ένα άλλο στέλεχος σημειώνει ότι οι επιμορφούμενοι φαίνεται να είναι πιο εξοικειωμένοι με τη χρήση email παρά με τη χρήση CD.

Ένα άλλο στέλεχος προσθέτει ότι γίνεται ήδη προσπάθεια να αυξηθεί το υλικό που αναρτάται στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και να μοιράζεται μέσω email ή web transfer σε μεγαλύτερο βαθμό. Σύμφωνα με ένα στέλεχος που συμμετείχε στις ποιοτικές έρευνες, τα στελέχη των φορέων σταδιακά επιζητούν την αποστολή υλικού μέσω άλλων τεχνολογικών εφαρμογών λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας.

Στην ίδια θεματική ενότητα των ποιοτικών ερευνών διατυπώθηκαν απόψεις σχετικά με την μη ανάρτηση στο ηλεκτρονικό αποθετήριο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., του πρόσθετου εκπαιδευτικού υλικού που χρησιμοποιούν οι εισηγητές. Αν και το υλικό αυτό αποτελεί υλικό που έχει παραχθεί από τον εισηγητή και όχι από τις ομάδες εργασίες που συγκροτούνται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., φαίνεται

από τις συζητήσεις με τους εκπαιδευόμενους ότι είναι εξίσου σημαντικό με το υλικό που αναρτάται στο αποθετήριο και θα επιθυμούσαν να είναι και αυτό διαθέσιμο ψηφιακά. Εφόσον το πρόβλημα της μη ανάρτησης προσκρούει στο θέμα κατοχής πνευματικών δικαιωμάτων από τους εισηγητές, προτείνεται η επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος μέσα από την παραχώρηση άδειας (ανάρτησης/χρήσης) του υλικού από τους εισηγητές κατά το στάδιο σύναψης συμφωνίας με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

Σε κάποιες περιπτώσεις, ως πρόβλημα αναφέρεται και η παράλειψη των επιμορφούμενων να επικαιροποιήσουν την ατομική τους ηλεκτρονική καρτέλα, γεγονός που εμποδίζει τα οργανωτικά και επιστημονικά στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., να εντοπίσουν τους υπαλλήλους που έχουν επιλεγεί, να συμμετάσχουν στο σεμινάριο, γεγονός που απορρέει από τα ευρύτερα προβλήματα του δημόσιου τομέα στη χώρα μας.

Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης, που ακόμα δεν έχει ενσωματώσει πλήρως τη χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών ως απαραίτητων εργαλείων για την επικοινωνία αλλά και την ευρύτερη στήριξη των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων είναι εμφανείς και στην άποψη αυτή. Τα περισσότερα προβλήματα εφαρμογής και χρήσης των ΤΠΕ, φαίνεται να οφείλονται στην κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης. Ενδεχομένως μια μεγαλύτερη κινητοποίηση των υπαλλήλων να ενημερώνουν την προσωπική τους καρτέλα να βοηθήσει και στη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού αρχείου/εσωτερικής πλατφόρμας στο ΙΝ.ΕΠ., όπου θα καταχωρούνται τα στοιχεία όσων στελεχών έχουν επιμορφωθεί ή όσων επελέγησαν αλλά για ποιο λόγο δε συμμετείχαν σε πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη, να δημιουργηθεί μια κοινή εσωτερική πλατφόρμα όπου βάσει των ατομικών καρτελών των επιμορφούμενων και εφόσον κάποιος υπάλληλος δεν παρακολουθεί ένα μόνο αλλά περισσότερα προγράμματα επιμόρφωσης στην καριέρα του, θα καταχωρούνται όλες οι πληροφορίες που αφορούν την επιμόρφωσή του μαζί και με τις πληροφορίες για την επικοινωνία μαζί του. Επιπρόσθετη σε αυτό είναι και η ανάγκη οι τεχνικοί του ΙΝ.ΕΠ. να διευκολύνουν διαδικασίες όπως για παράδειγμα την επανάληψη της αποστολής των email που ενημερώνουν τους επιμορφούμενους για τη συμμετοχή τους σε σεμινάρια, που όπως αρκετά στελέχη αναφέρουν δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία με τους επιλεγέντες. Βεβαίως την ευθύνη για την ανανέωση των στοιχείων επικοινωνίας, την έχουν οι υπάλληλοι που ωφελούνται από την επιμορφωτική διαδικασία, αλλά μια κοινή πλατφόρμα προκειμένου τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ. να έχουν μια ολοκληρωμένη και κοινά διαχειρίσιμη εικόνα των επιμορφούμενων, πιθανώς να οδηγήσει και σε αρκετές βελτιώσεις στον προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Στην ίδια λογική, ένα άλλο στέλεχος, παρατηρεί ότι δημιουργεί πρόβλημα η αδυναμία πρόσβασης στο εξ αποστάσεως πληροφοριακό σύστημα, όταν υπάρχει ανάγκη αναπλήρωσης κάποιου εισηγητή ή χρήσης δεδομένων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

5.2.2.3 Η εξωστρέφεια του ΙΝ.ΕΠ.

Για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί στρατηγική επιλογή η υλοποίηση δράσεων και η ενίσχυση πρωτοβουλιών για με στόχο την ενίσχυση της εξωστρέφειας του φορέα και την ενσωμάτωση καλών πρακτικών στην εκπαιδευτική του διαδικασία. Ωστόσο κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο παρατηρείται μία ύφεση στην υλοποίηση των δράσεων της Πράξης που βασίζονται σε διεθνείς συνεργασίες («Βέλτιστες Πρακτικές»), χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει την πλήρη διακοπή των διεθνών συνεργασιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η κύρια αιτία – σύμφωνα με τους υπευθύνους του Ινστιτούτου- ήταν η σύναψη Μνημονίων της χώρας που είχε ως αποτέλεσμα τα υψηλόβαθμα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης (τα οποία κατά κανόνα αποτελούν την ομάδα στόχου των προγραμμάτων αυτών) να είναι επιφορτισμένα υπερβολικά στο πλαίσιο της διαρκούς συνεργασίας τους με τους εταίρους για την παροχή στοιχείων, την εξέταση προόδου των απαιτήσεων των μνημονίων κλπ., με αποτέλεσμα την έλλειψη διαθεσιμότητας για τέτοια προγράμματα. Περαιτέρω, η ίδια αυτή καθεαυτή συνεργασία τους με θεσμούς όπως ΟΟΣΑ, Task Force for Greece κλπ., αποτέλεσε για αυτά τα στελέχη ένα είδος «on the job training» καλύπτοντας έτσι τη στόχευση αρκετών προγραμμάτων «Βέλτιστων Πρακτικών». Τούτο αποδεικνύεται, μεταξύ των άλλων, από συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που προέκυψαν από τη συνεργασία αυτή και δρομολογήθηκαν προς υλοποίηση. Παράλληλα, στο πλαίσιο των εν λόγω συνεργασιών της χώρας, ζητήθηκε από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός πλέγματος διεθνών προγραμμάτων με αυτοτελή χρηματοδότηση από την Ε.Ε. εκτός του Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα». Τα εν λόγω προγράμματα συνεργασίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με το Φιλανδικό Οργανισμό HAUS (όπως ρητά προέβλεπε η Ε.Ε.) υλοποιήθηκαν κατά τα έτη 2016 και 2017 σε θέματα που αφορούσαν την καταπολέμηση της διαφθοράς. Στο σχετικό Σύμφωνο Συνεργασίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α. – HAUS προβλέφθηκε ο σχεδιασμός και η υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατανεμημένων σε τρία επίπεδα: 1) Τα προγράμματα του επιπέδου 1 (Level 1) κάλυπταν σε γενικότερο επίπεδο θέματα καταπολέμησης της διαφθοράς, 2) Τα προγράμματα του επιπέδου 2 (Level 2) και επιπέδου 3 (Level 3) είχαν μεγαλύτερη εμβάθυνση και εστίαση σε μελέτες περίπτωσης. Κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των επιμορφωτικών προγραμμάτων ήταν η διάρθρωση τους σε 14 εκπαιδευτικές ώρες το κάθε ένα και η συνδιδασκαλία Ελλήνων και ξένων εμπειρογνομόνων.

Το ζήτημα των διεθνών συνεργασιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ήταν εξαρχής ένα από τα θέματα που συζητήθηκαν στο πλαίσιο των ποιοτικών ερευνών. Οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στο ότι υπάρχουν διεθνείς συνεργασίες και συναντήσεις αλλά δεν προέκυψαν ουσιαστικά ευρήματα που να μπορούν να συμβάλλουν στη γενικότερη αξιολόγηση των συνεργασιών αυτών.

Όλοι σχεδόν αναφέρθηκαν στην ύπαρξη διεθνών συνεργασιών ανάμεσα στο ΙΝ.ΕΠ. και τους ομόλογους φορείς του εξωτερικού, καθώς επίσης και στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών. Μάλιστα, ένα στέλεχος αναφέρθηκε σε μια προηγούμενη συνεργασία με την Γαλλική ΕΝΑ (Ecole Nationale D' Administration) στο πλαίσιο της οποίας διαπιστώθηκε ότι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν υπολείπεται ουσιαστικά σε τεχνογνωσία, οργάνωση και λειτουργία της Γαλλικής Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.

Στο πλαίσιο αυτό εντοπίστηκαν δύο σημαντικά ευρήματα. Το πρώτο αφορά στη μη συμμετοχή στελεχών, όπως οι επιστημονικά υπεύθυνοι, σε διεθνείς συναντήσεις με ομόλογους φορείς. Το δεύτερο αφορά στην ανάγκη εξωστρέφειας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε επίπεδο συνεργασιών με ιδιωτικούς και άλλους δημόσιους φορείς σε εθνικό επίπεδο.

Σε ερώτηση για τις διεθνείς συνεργασίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με ομόλογους φορείς του εξωτερικού, τα περισσότερα στελέχη απάντησαν ότι έχουν γνώση για τις διεθνείς συνεργασίες του εθνικού κέντρου και ενημερώνονται τόσο για τα πεπραγμένα των διεθνών συναντήσεων των εκπροσώπων του φορέα, όσο και για τις καλές πρακτικές που ανταλλάσσονται. Ωστόσο, όλα τα στελέχη ανέφεραν ότι δεν έχουν συμμετάσχει σε κάποια συνάντηση με ομόλογο φορέα. Στη συζήτηση επίσης αναφέρθηκε ότι η επιλογή του προσωπικού που θα παραστεί στις διεθνείς συναντήσεις ή θα εμπλακεί στις διεθνείς συνεργασίες είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης του Ινστιτούτου. Στέλεχος του Ινστιτούτου, αναφέρει ότι έχει συμμετάσχει σε συνεργασία που έγινε με ομόλογο φορέα του εξωτερικού στην Ελλάδα και αυτό είναι μια συνήθης διαδικασία στην οποία κινητοποιούνται τα στελέχη να συμμετάσχουν.

Από τη συζήτηση επίσης προέκυψε ότι στις περισσότερες περιπτώσεις τα στελέχη που έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν σε κάποιες μορφές συνεργασία με ομόλογο φορέα του εξωτερικού, είναι όσα στελέχη βρίσκονται στην Αθήνα. Ωστόσο, δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρο αν τα στελέχη αυτά συμμετέχουν σε συνεργασίες στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Σε κάθε περίπτωση, από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι τα περισσότερα στελέχη δεν συμμετέχουν σε συναντήσεις φορέων στο πλαίσιο διεθνών συνεργασιών, ενώ η όποια συμμετοχή αφορά σχεδόν αποκλειστικά τα ανώτατα στελέχη του Ινστιτούτου. Προς την κατεύθυνση αυτή διατυπώνεται η άποψη ότι εάν στις συναντήσεις κινητοποιούνταν να συμμετέχουν και οι επιστημονικά υπεύθυνοι, αυτό θα διευκόλυνε τόσο τη διάχυση της πληροφορίας και τεχνογνωσίας των ομόλογων φορέων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά και την περισσότερο ενημερωμένη και αναβαθμισμένη συμβολή των επιστημονικά υπεύθυνων στα προγράμματα επιμόρφωσης.

Το δεύτερο εύρημα αφορά στην ανάπτυξη συνεργασιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με φορείς στο εσωτερικό, είτε δημόσιους είτε ιδιωτικούς, με σκοπό την διεύρυνση της εξωστρέφειάς του, κυρίως στον τομέα της αγοράς. Με τρόπο διστακτικό, προκειμένου να μη θεωρηθούν ότι επωφελούνται από μια τέτοια σκέψη/πρόταση, δυο στελέχη αναφέρθηκαν στην ανάγκη ανάπτυξης συνεργασιών, συγκεκριμένης μορφής, οι οποίες μπορούν σε μελλοντικό χρόνο να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα και την αξιοποίηση των υπηρεσιών του ΙΝ.ΕΠ. και ευρύτερα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η άποψη αυτή, που βρίσκει σύμφωνο και ένα άλλο στέλεχος, εδράζεται στην ανάγκη το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να αναπτύξει και να επενδύσει ευρύτερα σε συνεργασίες στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, καθώς επίσης να επενδύσει στην αυτονομία του, αποκτώντας ίδιους πόρους από την επιμόρφωση και την τεχνογνωσία που προσφέρει. Μάλιστα, γίνεται εδώ μια σύγκριση και με άλλες χώρες (όπου οι πόροι για την επιμόρφωση των υπαλλήλων δεν είναι πλέον διαθέσιμοι στην ίδια κλίμακα), προκειμένου να στηριχθεί το επιχείρημα για την ανάγκη εξωστρέφειας της δραστηριότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

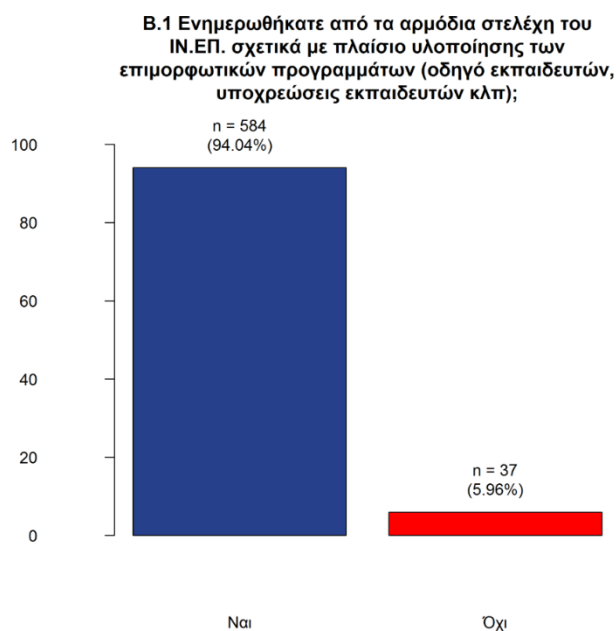
Από τα παραπάνω διαφαίνεται η ανάγκη επένδυσης του ΙΝ.ΕΠ. σε εξωστρεφείς δραστηριότητες, προκειμένου να αυξηθούν τόσο οι συνεργασίες, όσο και η ανταλλαγή καλών πρακτικών, αλλά και η εξοικείωση των στελεχών με την ευρωπαϊκή και διεθνή πρακτική. Το

θέμα της εξωστρέφειας, αλλά και η ανάγκη το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να επανερργοποιήσει τις συνεργασίες με ομόλογους και μη φορείς του εξωτερικού και με εθνικούς φορείς θεωρήθηκε εξόχως σημαντικό. Επίσης, συζητήθηκε η ανάγκη το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να αξιοποιήσει διεθνή εργαλεία μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, προκειμένου να συμβάλλει στην ευρύτερη προσπάθεια αλλαγής της επιχειρησιακής κουλτούρας της Δημόσιας Διοίκησης.

5.2.3 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες ως προς την αξιολόγηση της υλοποίησης των προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης

5.2.3.1 Οργάνωση και συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ.

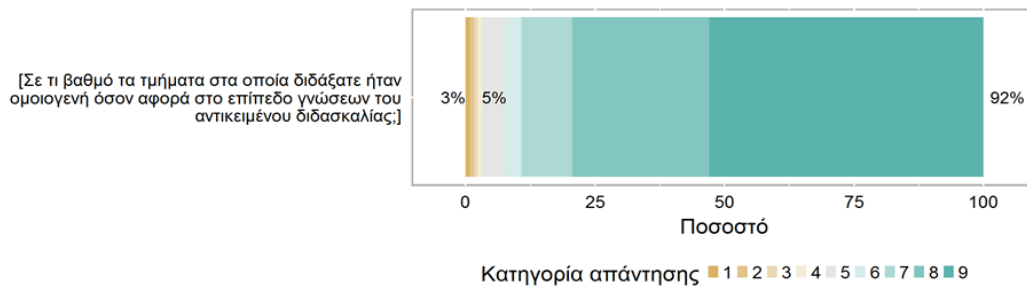
Σε ότι αφορά στην άποψη των εκπαιδευτών/τριών σχετικά με την ενημέρωση από τα αρμόδια στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., για το πλαίσιο υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων (οδηγός εκπαιδευτών/τριών, υποχρεώσεις εκπαιδευτών/τριών, κλπ.), το 94,04% των ερωτώμενων απάντησε πως είχε ενημερωθεί και μόνο το 5,86% απάντησε αρνητικά.



Διάγραμμα 11 Αξιολόγηση της ενημέρωσης σχετικά με το πλαίσιο υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων (εισηγητές)

Σε ότι αφορά στην ομοιογένεια (σε επίπεδο γνώσης του αντικειμένου διδασκαλίας των επιμορφούμενων) των τμημάτων στα οποία δίδαξαν οι εισηγητές, η συντριπτική πλειοψηφία (92%) έχει την άποψη ότι τα τμήματα ήταν «πολύ» ομοιογενή, ενώ το 8% των εκπαιδευτών/τριών θεωρεί ότι ήταν «μετρίως» ή «καθόλου» ομοιογενή.

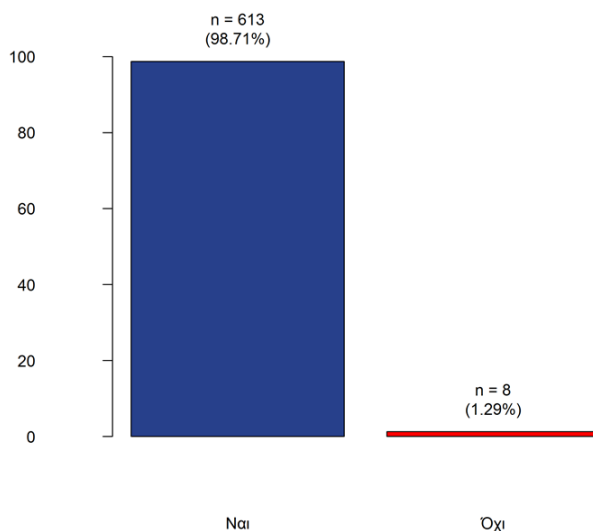
Ενότητα Β: Οργάνωση και συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ.



Διάγραμμα 12 Ομοιογένεια τμημάτων σε ότι αφορά στο επίπεδο γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας (εισηγητές)

Σε ότι αφορά στη τήρηση του ωρολογίου προγράμματος, το 98,71% των εκπαιδευτών/τριών θεωρεί ότι τηρείται, ενώ μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό (1,29%) ότι δεν τηρείται.

Β.3 Κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης τηρείται γενικά το ωρολόγιο πρόγραμμα;



Διάγραμμα 13 Τήρηση ωρολογίου προγράμματος στα προγράμματα επιμόρφωσης (εισηγητές)

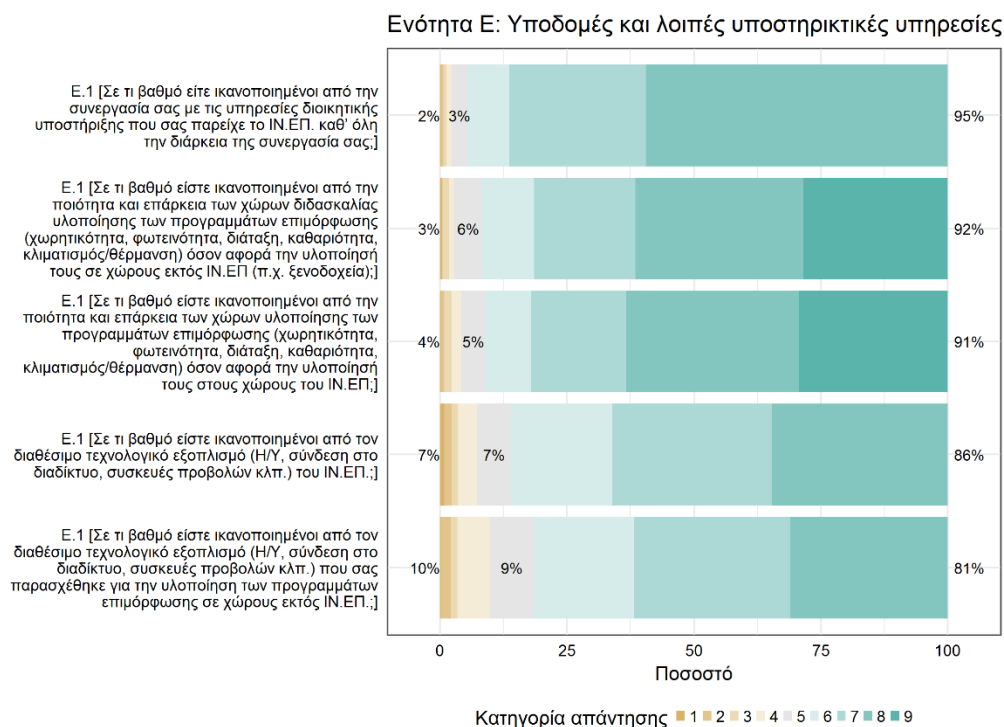
5.2.3.2 Υποδομές και λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες

Σε ότι αφορά στην άποψη των εκπαιδευτών/τριών για τις υποδομές και τις λοιπές υπηρεσίες, το 95% των εκπαιδευτών/τριών είναι «πολύ» ικανοποιημένο από τη συνεργασία του με τις υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης που του παρείχε το ΙΝ.ΕΠ. καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας του. Μικρό είναι το ποσοστό των εκπαιδευτών/τριών που δεν είναι ικανοποιημένο («μέτρια» ικανοποιημένο: 3%, «καθόλου» ικανοποιημένο 2%).

Παράλληλα, το 92% των εκπαιδευτών/τριών που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα, είναι «πολύ» ικανοποιημένο από την ποιότητα και την επάρκεια των χώρων διδασκαλίας / υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης εκτός ΙΝ.ΕΠ..

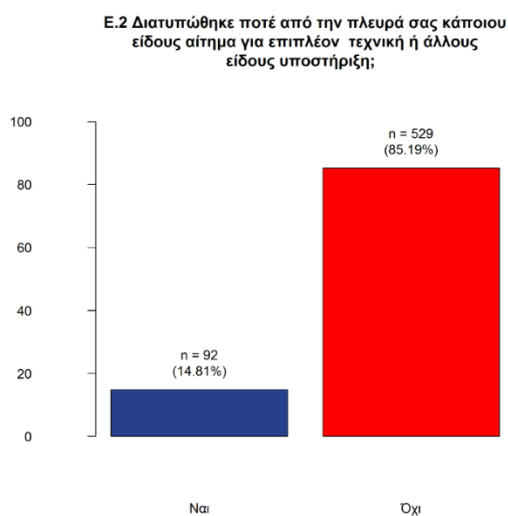
Όσον αφορά την ποιότητα και την επάρκεια των χώρων διδασκαλίας-υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης εντός ΙΝ.ΕΠ., το 91% των εκπαιδευτών/τριών είναι πολύ ικανοποιημένο και μόλις το 9% είναι «μέτρια» ή «καθόλου» ικανοποιημένο.

Χαμηλότερο (86%) είναι το ποσοστό των εκπαιδευτών/τριών που είναι «πολύ» ικανοποιημένο από τον διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό εντός του ΙΝ.ΕΠ. ενώ αρκετά σημαντικό (14%) είναι το ποσοστό των εκπαιδευτών/τριών που είναι «μέτρια» ή «καθόλου» ικανοποιημένο. Ακόμη χαμηλότερο (81%) είναι το ποσοστό των εκπαιδευτών/τριών που δηλώνει «πολύ» ικανοποιημένο από τον διαθέσιμο τεχνολογικό εξοπλισμό εκτός του ΙΝ.ΕΠ., με το ποσοστό που είναι «μέτρια» ή «καθόλου» ικανοποιημένο να προσεγγίζει το 19%.



Διάγραμμα 14 Υποδομές και λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες (εισηγητές)

Σε ότι αφορά στην άσκηση αιτήματος εκ μέρους των εκπαιδευτών/τριών για επιπλέον τεχνική ή άλλου είδους υποστήριξη, 14,81% απάντησε θετικά (αιτήθηκαν επιπλέον υποστήριξη) ενώ 85,19% αρνητικά (δεν αιτήθηκαν για επιπλέον υποστήριξη).



Διάγραμμα 15 Διατύπωση αιτημάτων για επιπλέον τεχνική ή άλλου είδους υποστήριξη (εισηγητές)

5.2.3.3 Ευχρηστία και αποδοτικότητα της ηλεκτρονικής εκπαιδευτικής πύλης (portal)

Το 94% των εκπαιδευτών/τριών που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα απάντησε θετικά στο ερώτημα για το κατά πόσο το portal προσφέρει μηχανισμό υποβολής σχολιασμών, κριτικών και συχνών ερωτήσεων (FAQs), ενώ 3% απαντά αρνητικά και ένα 3% δηλώνει ότι δεν γνωρίζει ή δεν απάντησε στην ερώτηση.

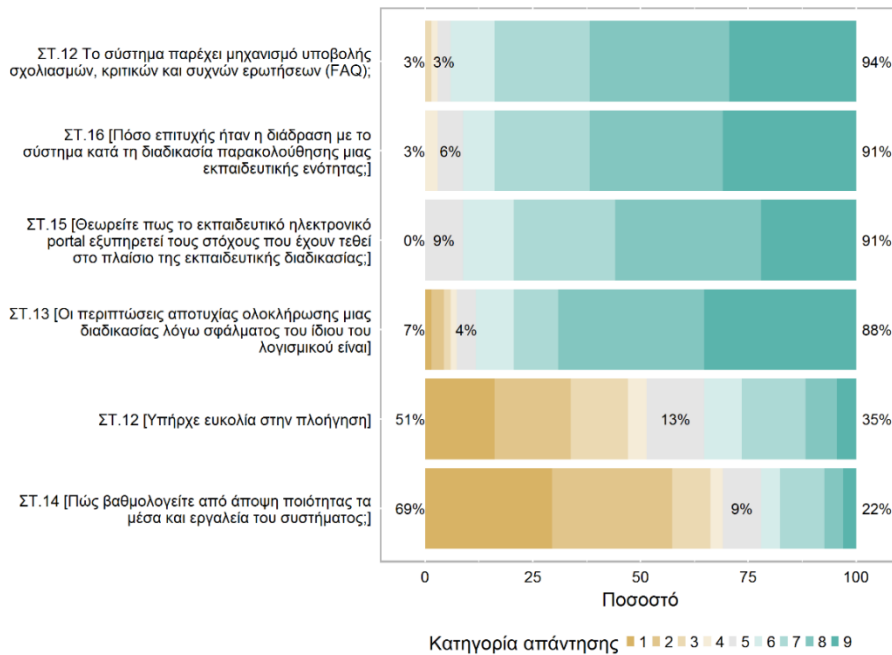
Σε ότι αφορά στην επιτυχή διάδραση με το σύστημα κατά τη διαδικασία παρακολούθησης μια εκπαιδευτικής ενότητας, το 91% θεωρεί τη διάδραση επιτυχή, το 6% μετρίως επιτυχή και το 3% δεν την θεωρεί επιτυχή.

Ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (91%) θεωρεί ότι το εκπαιδευτικό ηλεκτρονικό portal, εξυπηρετεί τους στόχους που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και το 9% ότι μάλλον την εξυπηρετεί. Στο συγκεκριμένο ερώτημα δεν υπήρξε καμία αρνητική απάντηση από τους εισηγητές.

Σε ότι αφορά στις περιπτώσεις ανεπιτυχούς ολοκλήρωσης μια διαδικασίας λόγω σφάλματος του ίδιου του λογισμικού, οι εισηγητές σε ποσοστό 88% δηλώνουν ότι αυτό δεν είναι καθόλου πιθανό, 4% δηλώνει ότι είναι μετρίως πιθανό και 7% δηλώνει ότι είναι πιθανό.

Ένα από τα αδύνατα σημεία της πύλης φαίνεται να είναι ο βαθμός ευκολίας πλοήγησης δεδομένου ότι το 51% των εκπαιδευτών/τριών θεωρεί ότι η πλοήγηση στην πύλη είναι δύσκολη για τον χρήστη και μόλις το 35% θεωρεί ότι μπορεί να πλοηγηθεί με ευκολία. Ακόμη πιο αρνητική είναι από τους εισηγητές η αξιολόγηση της ποιότητας των μέσων και των εργαλείων του συστήματος, όπου το 69% απάντησε «λίγο ή καθόλου» ικανοποιημένο.

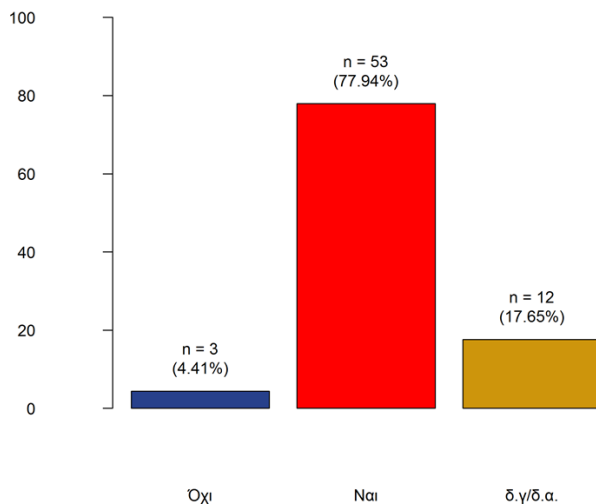
Ενότητα ΣΤ: Ευχρηστία και αποδοτικότητα της ηλεκτρονικής εκπαιδευτικής πύλης (portal)



Διάγραμμα 16 Ευχρηστία και αποδοτικότητα εκπαιδευτικής πύλης (portal) (Εισηγητές)

Στην ερώτηση για το εάν το σύστημα ενσωματώνει μηχανισμό υποβολής σχολιασμών, κριτικών και συχνών ερωτήσεων (FAQs) το 77,94% απάντησε θετικά (ενσωματώνει) και το 4,41% αρνητικά (δεν ενσωματώνει). Ποσοστό 17,65% απάντησε ότι δεν γνωρίζει ή δεν απάντησε στην ερώτηση.

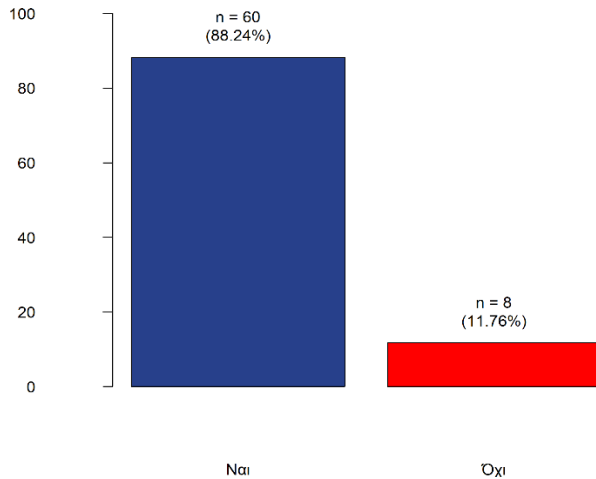
ΣΤ.2 Το σύστημα παρέχει μηχανισμό υποβολής σχολιασμών, κριτικών και συχνών ερωτήσεων (FAQ);



Διάγραμμα 17 Διάθεση μηχανισμού FAQ, μέσα από το portal (εισηγητές)

Στην ερώτηση για το εάν το σύστημα ενσωματώνει δυνατότητες ασύγχρονης επικοινωνίας με του εκπαιδευόμενους (email-forum) το 88,24% απάντησε θετικά (ενσωματώνει) και το 11,78 % αρνητικά (δεν ενσωματώνει).

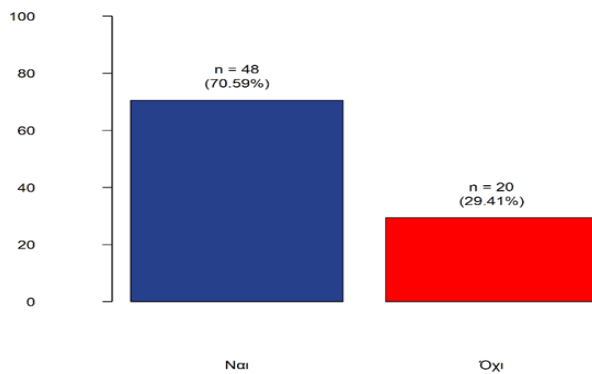
ΣΤ.3 [Το σύστημα ενσωματώνει δυνατότητες ασύγχρονης επικοινωνίας με τους εκπαιδευόμενους (e-mail – forum);]



Διάγραμμα 18 Ενσωμάτωση δυνατοτήτων ασύγχρονης επικοινωνίας με τους εκπαιδευόμενους (εισηγητές)

Τέλος, στην ερώτηση για το εάν το σύστημα ενσωματώνει δυνατότητες σύγχρονης επικοινωνίας (chat – τηλεδιάσκεψη) το 70,59% απάντησε θετικά (ενσωματώνει) και το 29,41 % αρνητικά (δεν ενσωματώνει).

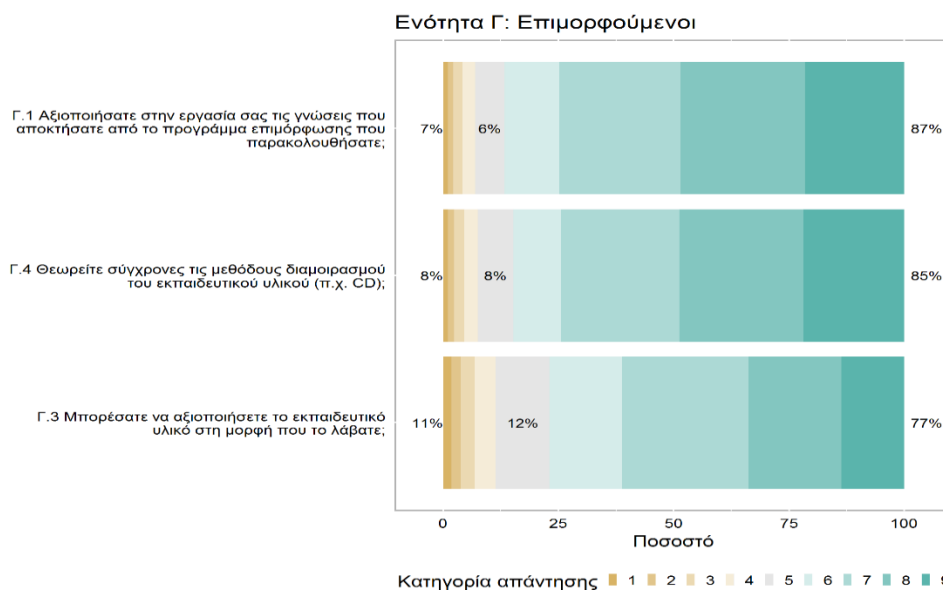
ΣΤ.3 [Το σύστημα ενσωματώνει δυνατότητες σύγχρονης επικοινωνίας (chat – τηλεδιάσκεψη);]



Διάγραμμα 19 Ενσωμάτωση δυνατοτήτων σύγχρονης επικοινωνίας (chat – τηλεδιάσκεψη) (εισηγητές)

5.2.3.4 Αξιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού (από τους επιμορφούμενους)

Σε ότι αφορά την άποψη των επιμορφούμενων για τα επιμορφωτικά προγράμματα, σχετικά με το εάν «οι μέθοδοι διαμοιρασμού του εκπαιδευτικού υλικού είναι σύγχρονες», ποσοστό 85% θεωρεί τις μεθόδους «πολύ» σύγχρονες, ποσοστό 8% τις θεωρεί «αρκετά» σύγχρονες και ένα ποσοστό της τάξης του 8% «καθόλου ή λίγο» σύγχρονες. Σε ότι αφορά στην άποψη των επιμορφούμενων σχετικά με το εάν μπόρεσαν να «αξιοποιήσουν το εκπαιδευτικό υλικό στη μορφή που το έλαβαν», ποσοστό 77% απαντά «πολύ», ποσοστό 12% απαντά «αρκετά» και ένα ποσοστό της τάξης του 11% «καθόλου ή λίγο».

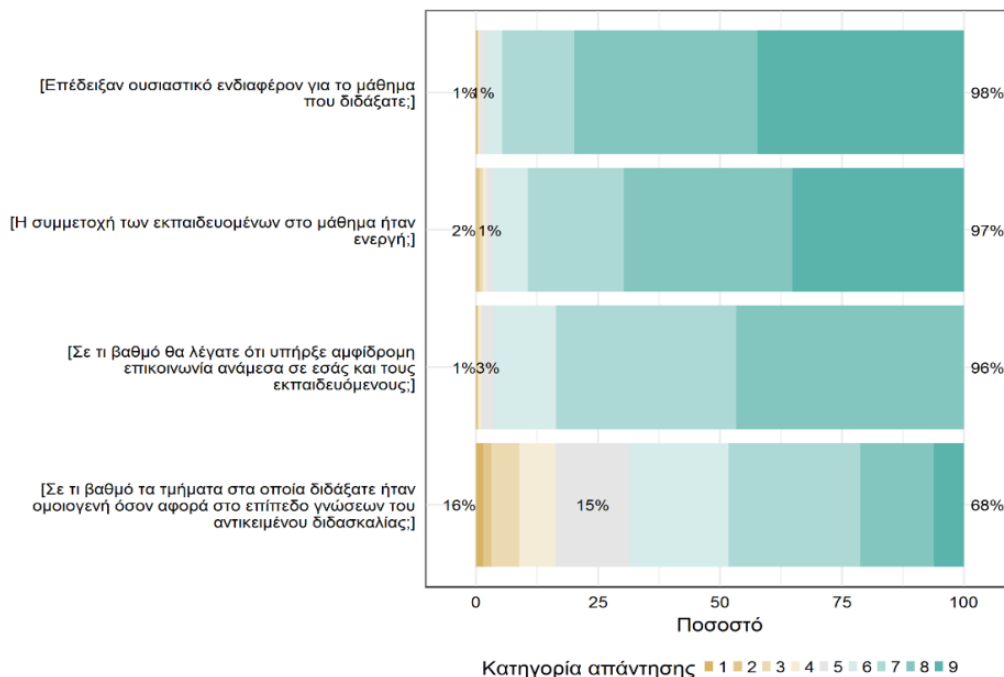


Διάγραμμα 20 Αξιοποίηση εκπαιδευτικού υλικού (επιμορφούμενοι)

5.2.3.5 Συμμετοχή εκπαιδευομένων στην εκπαιδευτική διαδικασία

Εξαιρετικά υψηλό (96%) είναι το ποσοστό με το οποίο αξιολογούν οι εισηγητές τους εκπαιδευόμενους σε ότι αφορά το ενδιαφέρον τους για το μάθημα. Παράλληλα, σε ποσοστό 97%, θεωρούν ότι η συμμετοχή των εκπαιδευομένων στο μάθημα ήταν πολύ ενεργή, ενώ αναπτύχθηκε ιδιαίτερα ικανοποιητική και αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε αυτούς και τους εκπαιδευόμενους. Οι εισηγητές θεωρούν σε ποσοστό 68%, ότι τα τμήματα στα οποία δίδαξαν, ήταν πολύ ομοιογενή όσον αφορά στο επίπεδο γνώσεων του αντικειμένου διδασκαλίας, ενώ ένα ποσοστό 31% θεωρεί ότι τα τμήματα ήταν μετρίως ή καθόλου ομοιογενή.

Ενότητα Γ: Εκπαιδευόμενοι

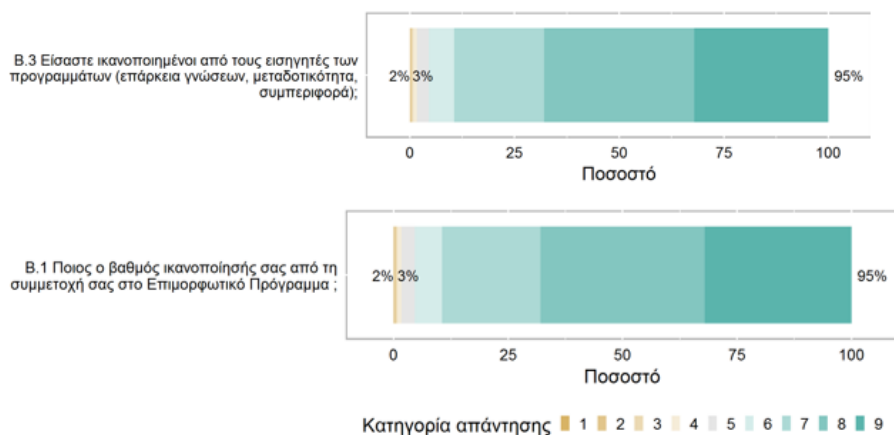


Διάγραμμα 21 Αξιολόγηση της συμμετοχής των εκπαιδευομένων στα επιμορφωτικά προγράμματα (εισηγητές)

5.2.3.6 Βαθμός ικανοποίησης των επιμορφούμενων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα

Σε ότι αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των επιμορφούμενων από τους εισηγητές των προγραμμάτων (επάρκεια γνώσεων, μεταδοτικότητα, συμπεριφορά), η συντριπτική πλειοψηφία των επιμορφούμενων (95%) δηλώνει πολύ ικανοποιημένο ενώ μόλις το 5% δηλώνει μετρίως ή καθόλου ικανοποιημένο.

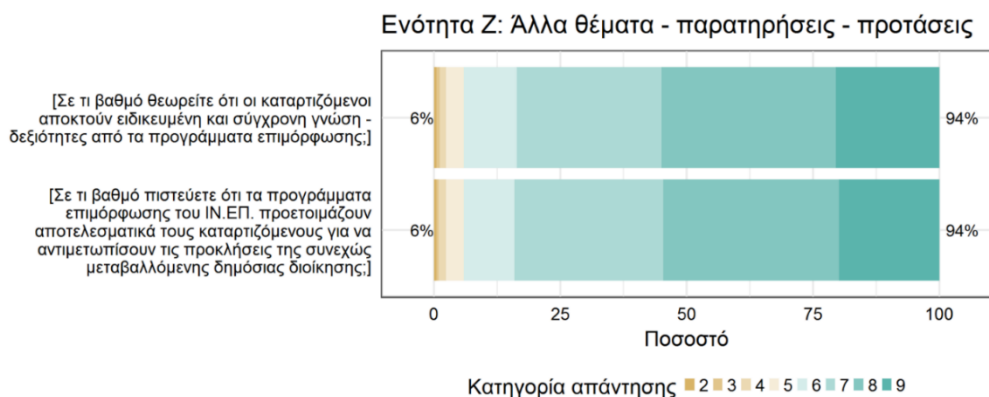
Σε ότι αφορά στον βαθμό ικανοποίησης των επιμορφούμενων από τη συμμετοχή τους στα προγράμματα επιμόρφωσης, το 95% δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένο από το πρόγραμμα επιμόρφωσης στο οποίο συμμετείχε, το 3% δηλώνει ικανοποιημένο, ενώ το 2% δηλώνει ότι δεν έμεινε ικανοποιημένο από τη συμμετοχή του.



Διάγραμμα 22 Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικού προγράμματος (επιμορφούμενοι)

5.2.3.7 Αξιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (η άποψη των εκπαιδευτών/τριών)

Οι εισηγητές που συμμετείχαν στη ποσοτική έρευνα, θεωρούν σε ποσοστό 94% ότι οι επιμορφούμενοι/ες απέκτησαν σε «πολύ ικανοποιητικό» βαθμό, «εξειδικευμένη και σύγχρονη γνώση – δεξιότητες» από τα προγράμματα επιμόρφωσης. Παράλληλα, θεωρούν ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. προετοιμάζουν πολύ αποτελεσματικά τους επιμορφούμενους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της Δημόσιας Διοίκησης σε ποσοστό 94%.



Διάγραμμα 23 Βαθμός απόκτησης εξειδικευμένης και σύγχρονης γνώσης από τους εκπαιδευόμενους (εισηγητές)

5.2.4 Αποτίμηση της υλοποίησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα

Συστηματική συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών υπευθύνων και διδασκόντων

Σε ότι αφορά τη συστηματικότητα συνεργασίας μεταξύ επιστημονικών υπευθύνων και διδασκόντων, αυτή κρίνεται ικανοποιητική σε επίπεδο μεθοδολογίας, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία (94%) των εκπαιδευτών/τριών αναφέρει πως έλαβε την απαιτούμενη ενημέρωση σχετικά με το πλαίσιο υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των πρωτογενών ερευνών, πρέπει να συνεπικουρείται από εργαλεία και διαδικασίες Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Βαθμός αξιοποίησης των σύγχρονων τεχνολογιών εξ αποστάσεως εκπαίδευσης

Αν και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαθέτει σύγχρονη τεχνολογική υποδομή για την υλοποίηση προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ωστόσο καταγράφεται περιορισμένος αριθμός εξ' αποστάσεως επιμορφωτικών προγραμμάτων σε σχέση με το συνολικό αριθμό προγραμμάτων που προσφέρει το ΙΝ.ΕΠ.. Η προτίμηση σημαντικού μέρους εκπαιδευτών/τριών και επιμορφούμενων στην δια ζώσης εκπαίδευση αλλά και η έλλειψη εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες προσωπικού μεγαλύτερη ηλικίας της Δημόσιας Διοίκησης, ενισχύουν την τάση αυτή. Παράλληλα, η μεταφορά αρμοδιοτήτων πιστοποίησης στο ΕΑΠ είχε αποβεί ανασχετική του σχεδιασμού και υλοποίησης πρόσθετων προγραμμάτων. Παρ' όλα αυτά, παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση των προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, κυρίως κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι όσον αφορά την πλατφόρμα e-learning, η αδυναμία πρόσβασης εκτός χώρων του ινστιτούτου αποτελεί μια σημαντική αδυναμία η οποία αξιολογείται αρνητικά από τους εισηγητές.

Ποσοτική και ποιοτική επάρκεια του εκπαιδευτικού προσωπικού

Σε ότι αφορά την ποσοτική και ποιοτική επάρκεια του εκπαιδευτικού προσωπικού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του εκπαιδευτικού έργου, αξίζει να αναφερθούν τα εξής: Ως προς το σκέλος της ποσοτικής επάρκειας του προσωπικού και με βάση τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών, παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις, γεγονός που οδηγεί είτε στην έλλειψη σχεδιασμού πρόσθετων προγραμμάτων, είτε στην μη υλοποίησή τους. Από την άλλη μεριά, ως προς το σκέλος της ποιοτικής επάρκειας του προσωπικού αξιολογείται πολύ θετικά, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των επιμορφούμενων (95%) δηλώνει πολύ ικανοποιημένο σχετικά με την επάρκεια γνώσεων, τη μεταδοτικότητα και την συμπεριφορά των εκπαιδευτών/τριών. Τα υψηλά αυτά ποσοστά του διδακτικού προσωπικού, ευθυγραμμίζονται πλήρως με τα αποτελέσματα των αντίστοιχων αξιολογήσεων των εκπαιδευτών/τριών από τους επιμορφούμενους όπου σύμφωνα με τις Ετήσιες Εκθέσεις του ΙΝ.ΕΠ. παρουσιάζουν διαχρονικά υψηλά ποσοστά ικανοποίησης, ξεπερνώντας κατά μέσο όρο το 91% (9,1 μονάδες με άριστα το 10).

Αξίζει να αναφερθεί ότι για την υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, το ΙΝ.ΕΠ. (και κατ' επέκταση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) χρησιμοποιεί εισηγητές που προέρχονται από το κεντρικό Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (εφεξής Μητρώο). Η ύπαρξη του Μητρώου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επιτυχημένη υλοποίηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενώ με τις μετέπειτα αναθεωρήσεις του (2010 και 2016) εξειδικεύθηκαν τα θεματικά αντικείμενα διδασκαλίας της ηλεκτρονικής αίτησης, προστέθηκαν επιπλέον πεδία που σχετίζονται με το επαγγελματικό προφίλ των υποψηφίων (συμμετοχές σε μελέτες-έρευνες, συγγραφικό έργο, δημοσιεύσεις κλπ.), ενώ επαναπροσδιορίστηκε συνολικά η διαδικασία υποβολής, αξιολόγησης και επιλογής των μελών του Μητρώου.

Βαθμός αξιοποίησης τεχνικών, μέσων και εργαλείων που αξιοποιεί το διδακτικό προσωπικό

Σε ότι αφορά τον βαθμό αξιοποίησης τεχνικών, μέσων και εργαλείων που αξιοποιεί το διδακτικό προσωπικό, στη συμβολή τους για την καλύτερη αφομοίωση γνώσεων και δεξιοτήτων, κρίνεται ιδιαίτερα θετικός σε ότι αφορά επιμέρους λειτουργίες της ηλεκτρονικής εκπαιδευτικής πύλης (μηχανισμός υποβολής σχολίων/κριτικών και συχνών ερωτήσεων, διάδραση, τρόπος διάθεσης εκπαιδευτικού υλικού), καθώς το 94% των εκπαιδευτών/τριών που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα απάντησε θετικά, ενώ παράλληλα καταγράφεται σχετικά χαμηλός βαθμός σφάλματος του λογισμικού. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτών/τριών (51%) θεωρεί ότι η πλοήγηση στην πύλη είναι δύσκολη για τον χρήστη, ενώ ακόμη πιο αρνητική είναι από τους εισηγητές η αξιολόγηση της ποιότητας των μέσων και των εργαλείων του συστήματος, όπου το 69% απάντησε «λίγο ή καθόλου» ικανοποιημένο. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι ένας στους δέκα εισηγητές δεν ήταν ενημερωμένο σχετικά με τις δυνατότητες ασύγχρονης επικοινωνίας (e-mail, forum) με τους εκπαιδευόμενους, ενώ αντίστοιχα τρεις στους δέκα δεν φαίνεται να είχαν ενημερωθεί για τις δυνατότητες σύγχρονης επικοινωνίας (chat – τηλεδιάσκεψη) μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας.

Βαθμός καταλληλότητας σε θέματα επιστημονικής πληρότητας, συνάφειας, κλπ., του διατιθέμενου εκπαιδευτικού υλικού

Σε ότι αφορά στο βαθμό καταλληλότητας σε θέματα επιστημονικής πληρότητας, συνάφειας, κλπ., του διατιθέμενου εκπαιδευτικού υλικού, το εκπαιδευτικό υλικό αξιολογείται ως ιδιαίτερα επαρκές δεδομένου ότι για την επιλογή της θεματολογίας και τον σχεδιασμό του, υιοθετούνται τα αναλυτικά βήματα της μεθοδολογίας της ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Επιπλέον σε ότι αφορά στα θέματα επιστημονικής πληρότητας και συνάφειας του επιμορφωτικού υλικού, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων στις ποσοτικές έρευνες συμφωνούν με την επάρκεια του υλικού. Ωστόσο θα πρέπει να αναφερθεί ότι περίπου το 50% των εκπαιδευτών/τριών χρησιμοποιεί επιπλέον εκπαιδευτικό υλικό στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γεγονός που ενδεχομένως αντικατοπτρίζει την ανάγκη ενίσχυσης της πληρότητας του υφιστάμενου υλικού.

Επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής για την υλοποίηση των προγραμμάτων

Σε ότι αφορά την επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής για την υλοποίηση των προγραμμάτων, αυτή κρίνεται επαρκής για τα προγράμματα που υλοποιούνται τόσο εντός όσο και εκτός των χώρων του ΙΝ.ΕΠ.. Ιδιαίτερα θετικός είναι ο βαθμός ικανοποίησης του διδακτικού προσωπικού από τις υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης που του παρέχονται (95%), την επάρκεια των χώρων διδασκαλίας σε ποσοστό άνω του 90% , καθώς και από τον διατιθέμενο τεχνολογικό εξοπλισμό εντός ΙΝ.ΕΠ (86%), και σε ελαφρώς μικρότερο βαθμό εκτός ΙΝ.ΕΠ. (81%). Η παραπάνω γενικά πολύ θετική εικόνα που αποτυπώνεται στις πρωτογενείς έρευνες, αποτελεί απόρροια της συστηματικής αναβάθμισης της τεχνολογικής κυρίως υποδομής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που έχει πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερα μετά το 2010, εισήχθησαν πλήθος εφαρμογών στην εκπαιδευτική διαδικασία, όπως η ηλεκτρονική υπηρεσία συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, η ηλεκτρονική υπηρεσία οργανικών μονάδων εκπαίδευσης για θέματα ατομικής κάρτας εκπαίδευσης, η Πύλη Εκπαιδευτών/τριών, η πλατφόρμα e-learning, το μητρώο εκπαιδευτών/τριών κλπ. Οι εφαρμογές αυτές ενίσχυσαν τις ψηφιακές δυνατότητες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διασφαλίζοντας την αξιόπιστη συμμετοχή και τη διαφανή πρόσβαση σε κάθε βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε ψηφιακό περιβάλλον αναπτύσσονται πλέον η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, η κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης, η υποβολή αιτήσεων συμμετοχής σε σεμινάρια, η αξιολόγηση των προγραμμάτων από τους συμμετέχοντες και τους διδάσκοντες, η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, η υποβολή αιτημάτων για εκπαίδευση από δημόσιες υπηρεσίες και φορείς κλπ. Επιπλέον, ως προς τους φυσικούς χώρους διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανακατασκευάστηκαν οι εκπαιδευτικές υποδομές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και δημιουργήθηκαν σύγχρονες αίθουσες επιμόρφωσης και τηλεδιάσκεψης, καθώς και εργαστήρια πληροφορικής. Στην είσοδο των κτιριακών εγκαταστάσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. λειτουργούν «info – kiosks» και «business centers», όπου παρέχεται πληροφόρηση και δυνατότητα ελεύθερης χρήσης του διαδικτύου στους επιμορφούμενους.

Προστιθέμενη αξία των διεθνών συνεργασιών του Κέντρου

Κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο παρατηρείται μία ύφεση στην υλοποίηση των δράσεων που βασίζονται σε διεθνείς συνεργασίες («Βέλτιστες Πρακτικές»), λόγω έλλειψης χρόνου των υψηλόβαθμων στελεχών που συνήθως συμμετέχουν σε δράσεις διαρκούς συνεργασίας τους με τους εταίρους για την εφαρμογή των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας. Ως εκ τούτου διαφαίνεται η ανάγκη κατά την τρέχουσα περίοδο, επένδυσης του ΙΝ.ΕΠ. σε εξωστρεφείς δραστηριότητες, προκειμένου να αυξηθούν τόσο οι συνεργασίες, όσο και η ανταλλαγή καλών πρακτικών, αλλά και η εξοικείωση των στελεχών με την ευρωπαϊκή και διεθνή πρακτική.

5.3 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας συστήματος αξιολόγησης

5.3.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Προκειμένου να διασφαλισθεί ότι η υλοποίηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ επιφέρει απτά αποτελέσματα στη σύγχρονη διοικητική πρακτική, απαιτείται συστηματική και τακτική αξιολόγησή τους. Εξάλλου το στάδιο της αξιολόγησης αποτελεί το τέταρτο και κρισιμότερο στάδιο του επιτυχημένου σχεδιασμού και της διενέργειας κάθε επιμορφωτικού προγράμματος, όπως προκύπτει από επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και από τις διεθνείς προδιαγραφές πιστοποίησης

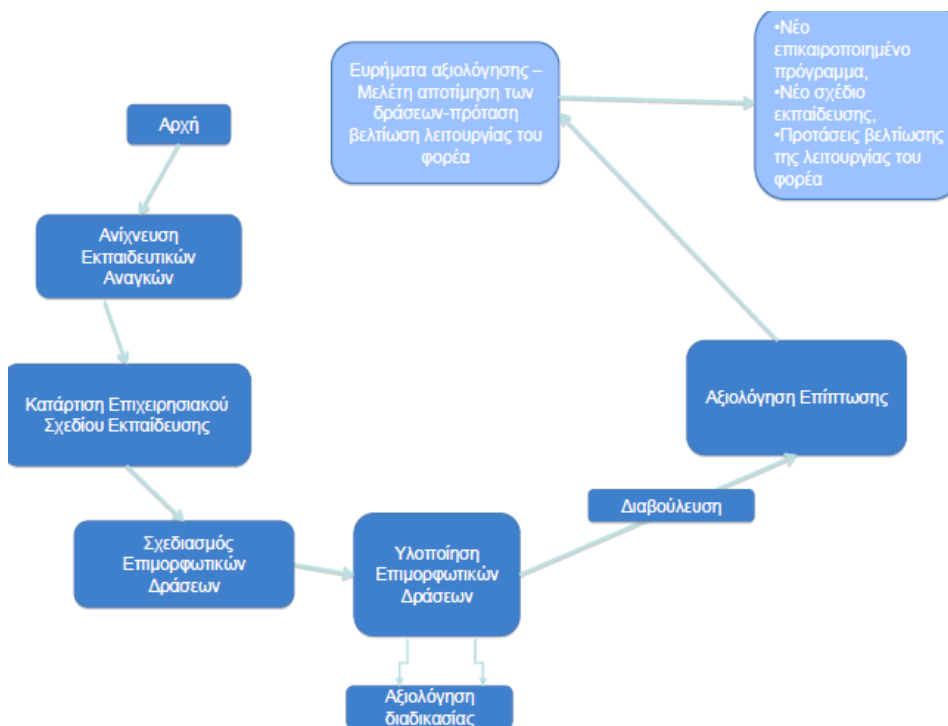
- α) ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών
- β) σχεδιασμό επιμορφωτικών θεματικών ενοτήτων βάσει των αποτελεσμάτων της ανίχνευσης
- γ) υλοποίηση του επιμορφωτικών προγραμμάτων
- δ) αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρεχόμενης επιμόρφωσης.

Όπως αναφέρεται, άλλωστε, «προκειμένου να συντελεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών επιμόρφωσης και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, του στελεχιακού δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, απαιτείται η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης των δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. σε όλα τα στάδια προετοιμασίας και υλοποίησής τους¹⁵:

- πριν την διεξαγωγή ενός επιμορφωτικού προγράμματος, εκ των προτέρων αξιολόγηση (ex-ante evaluation)
- κατά τη διαμόρφωση και υλοποίηση του προγράμματος, διαμορφωτική αξιολόγηση (formative evaluation)
- μετά το πέρας του προγράμματος, απολογιστική αξιολόγηση (summative evaluation)
- μετά την παρέλευση ενός εύλογου χρονικού διαστήματος δύο έως τεσσάρων περίπου μηνών από την υλοποίηση του προγράμματος, εκ των υστέρων αξιολόγηση (ex-post evaluation).

Το Σχήμα που ακολουθεί, περιγράφει την διαδικασία από την διερεύνηση και τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών έως και την αξιολόγηση της επιμορφωτικής δράσης, με σκοπό την ανατροφοδότηση για βελτίωση των επιμορφωτικών δράσεων.

¹⁵ Βλ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α., *Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση αποτελεσμάτων και ταυτότητας πιλοτικής έρευνας*, 2010.



Η αξιολόγηση αποτελεί μια ερευνητική δραστηριότητα που απαιτεί καθορισμένη μεθοδολογία και επιδιώκει την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος επιμόρφωσης και παράλληλα τον εντοπισμό των παραγόντων που ενδεχόμενα επέδρασαν θετικά ή αρνητικά στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των βασικών συντελεστών του. Για την εκπόνηση μίας αξιολόγησης τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι, με βάση τους οποίους επιλέγεται ο τύπος, τα γενικά κριτήρια αξιολόγησης, η μέθοδος και οι τεχνικές συλλογής δεδομένων.

Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης επιδιώκει να προσδιορίσει τα οφέλη που έχουν οι επιμορφούμενοι από το πρόγραμμα σε όρους μάθησης και βελτίωσης της απόδοσής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα της δείχνουν «τι συνέβη» μέσω της επιμόρφωσης.

Το αντικείμενο της επιμόρφωσης ωστόσο, δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά η αύξηση των σχετιζόμενων με την εργασία γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αλλά και η μετατροπή της στάσης των εργαζομένων έτσι ώστε να εναρμονίζεται με τον στόχο και το όραμα του οργανισμού. Με την επιμόρφωση του προσωπικού δηλαδή, πρέπει να στοχεύονται παράλληλα και τυχόν αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Στο πλαίσιο αυτό, τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, σχεδιάζονται βάσει σαφώς προσδιορισμένων επιμορφωτικών στόχων στο πλαίσιο μιας εκ των προτέρων αξιολόγησης. Επιπλέον επιδιώκεται η διαμορφωτική αξιολόγηση, μέσα από τη διαδικασία της συμπλήρωσης εντύπων αξιολόγησης στο τέλος κάθε επιμορφωτικού προγράμματος, τόσο από τους επιμορφούμενους, όσο και από τους εισηγητές που συμμετείχαν σε αυτό. Η διαμορφωτική αξιολόγηση δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση εντύπου, αλλά γίνεται και στο

πλαίσιο διαλόγου με εισηγητές και επιμορφούμενους κατά τις εργασίες λήξης κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Πιο συγκεκριμένα, κατά την έναρξη κάθε προγράμματος διατυπώνονται οι επιμορφωτικοί στόχοι και υπογραμμίζεται η σημασία της ενεργούς συμμετοχής των επιμορφούμενων σε μια ουσιαστική αξιολόγηση του προγράμματος για την περαιτέρω βελτίωσή του - κυρίως του επιστημονικού του σχεδιασμού. Κατά τη λήξη κάθε προγράμματος, το επιστημονικό προσωπικό του ΙΝ.ΕΠ., το οποίο έχει και την ευθύνη του σχεδιασμού, διενεργεί μια αναλυτική συζήτηση με τους επιμορφούμενους, αξιολογώντας την ποιότητα και την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα του προγράμματος. Τέλος, επιχειρείται μια απολογιστική αξιολόγηση, μέσα από τη σύνταξη τρίμηνων εκθέσεων αξιολόγησης των επιμέρους δράσεων κάθε τομέα, η οποία υποβάλλεται στη Διεύθυνση του ΙΝ.ΕΠ.

Ωστόσο, η αξιολόγηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης που θα περιλαμβάνει και την (εκ των υστέρων) αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας.

Ζητούμενο της επιμόρφωσης είναι οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και στη συνέχεια να εφαρμόσουν συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες όταν επιστρέψουν πίσω στην εργασία τους. Έτσι αναπόσπαστο κομμάτι του σχεδιασμού θα πρέπει να αποτελούν και οι ενέργειες του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσω των οποίων θα αξιολογείται και θα υποστηρίζεται η εφαρμογή των γνώσεων-δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας.

Ο *Οδηγός Αξιολόγησης* έχει αυτόν ακριβώς το στόχο, περιγράφει την εφαρμογή ενός συστήματος εκ των υστέρων αξιολόγησης, η οποία θα γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ούτως ώστε από τα στοιχεία που θα προκύπτουν να καθίσταται εφικτή η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης ως μοχλού ανάπτυξης της δια βίου μάθησης στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των προσφερόμενων από το Δημόσιο Τομέα υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης, προτεινόμενο σχέδιο μεθοδολογίας

Σκοπός και στόχοι της αξιολόγησης

Κύριος στόχος της αξιολόγησης είναι:

- να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ., δηλαδή αν και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και της λειτουργίας των Υπηρεσιών τους. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται είναι: πως αποτιμάται η επιμόρφωση, τι αποτέλεσμα –επιπτώσεις είχε;

Επιμέρους στόχοι της αξιολόγησης μπορεί να είναι:

- να διερευνηθεί η στάση των επιμορφούμενων δημοσίων υπαλλήλων και των διευθυντών-προϊσταμένων τους ως προς: α) την επιμόρφωση, β) τη δια βίου μάθηση γενικά, γ) το ΙΝ.ΕΠ. ως φορέα επιμόρφωσης

- να εντοπίσει τυχόν νέα θεματικά πεδία και αντικείμενα μάθησης, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν το περιεχόμενο επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., προκειμένου να καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- να αποτιμηθεί το πρόγραμμα σε σχέση με τους αρχικούς στόχους. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται κατά βάση κατά τη λήξη του προγράμματος.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ. έχει υιοθετηθεί ένα On line Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης από τους συμμετέχοντες, το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες ερωτήσεις «κλειστού τύπου» (στη βάση μιας ενδεκαβάθμιας κλίμακας από 0 έως 10):

Γενικός Δείκτης 1: Χρησιμότητα της θεματολογίας του επιμορφωτικού προγράμματος

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται σε δυο ειδικούς Δείκτες:

- Χρησιμότητα της θεματολογίας ως προς τις υπηρεσιακές ανάγκες του επιμορφούμενου,
- Χρησιμότητα της θεματολογίας του επιμορφωτικού προγράμματος ως προς τα προσωπικά ενδιαφέροντα του επιμορφούμενου

Γενικός Δείκτης 2: Αξιολόγηση Διδακτικού Προσωπικού.

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται στους εξής ειδικούς Δείκτες:

- Καλή προετοιμασία- Σχέδιο μαθήματος
- Πληρότητα εισήγησης- ολοκλήρωση ύλης
- Σαφήνεια- κατανόηση- μεταδοτικότητα
- Συνεργασία- διαθεσιμότητα- παροχή συμβουλών-βοήθεια
- Εκπαιδευτικό - εποπτικό υλικό
- Εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές
- Ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος –συμμετοχή των συμμετεχόντων.

Γενικός Δείκτης 3: Εκπαιδευτικές Συνιστώσες.

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται στους εξής ειδικούς Δείκτες:

- Προσφερόμενο εκπαιδευτικό υλικό
- Ενημέρωση για τους στόχους του επιμορφωτικού προγράμματος
- Χρήση εκπαιδευτικών τεχνικών
- Προστιθέμενες γνώσεις/δεξιότητες
- Σαφήνεια στόχων του επιμορφωτικού προγράμματος
- Συνάφεια στόχων και περιεχομένου

- Συνολική διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος
- Συνολική δομή του επιμορφωτικού προγράμματος (σειρά , σύνδεση, επικάλυψη θεματικών ενοτήτων).

Γενικός Δείκτης 4: Οργάνωση Προγράμματος.

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται στους εξής ειδικούς Δείκτες:

- Έγκαιρη ενημέρωση για τη συμμετοχή των επιμορφούμενων στο πρόγραμμα
- Διοικητική υποστήριξη πριν την έναρξη του προγράμματος
- Οργανωτική υποστήριξη κατά τη διάρκεια του προγράμματος
- Ενημέρωση σχετικά με τις απαιτήσεις του προγράμματος και τις υποχρεώσεις των επιμορφούμενων.
- Τήρηση ωρολογίου προγράμματος

Γενικός Δείκτης 5: Υποδομές.

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται στους εξής ειδικούς Δείκτες:

- Χωρητικότητα της αίθουσας επιμόρφωσης
- Φωτεινότητα
- Διάταξη
- Ηχομόνωση
- Τεχνολογικός εξοπλισμός – παρεχόμενα εποπτικά μέσα
- Καθαριότητα
- Κλιματισμός/θέρμανση
- Προσβασιμότητα από Α.Μ.Ε.Α.

Γενικός Δείκτης 6: Διαμονή

Ο εν λόγω Γενικός Δείκτης, αναλύεται στους εξής ειδικούς Δείκτες:

- Εξυπηρέτηση
- Διαμονή
- Διατροφή
- Πρόσβαση από τα μέσα μαζικής μεταφοράς

Επιπλέον, μετά το πέρας της επιμόρφωσης, οι επιμορφούμενοι/ες καλούνται να αποτυπώσουν την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης ως προς την ατομική ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων και στην ικανότητα αποτύπωσης πρότασης ή και εφαρμογής οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στον τομέα ευθύνης τους, συμπληρώνοντας ένα on line

ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του εν λόγω ερωτηματολογίου γίνεται μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα (μετά από ένα τρίμηνο από την ημερομηνία ολοκλήρωσης κάθε επιμορφωτικού προγράμματος), προκειμένου να δοθεί ο ελάχιστος απαραίτητος χρόνος για την τυχόν αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που τυχόν αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Η ειδικότερη έρευνα αποτίμησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αποσκοπεί στον να εμπλουτίσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα της αντίστοιχης έρευνας αξιολόγησης κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, δίδοντας τη δυνατότητα να διερευνηθεί κατά πόσο εφαρμόστηκαν αλλαγές, κατά πόσο αντιμετωπίστηκαν δυσλειτουργίες, κατά πόσο υπήρξε βελτίωση γενικά ως αποτέλεσμα της αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων που οι συμμετέχοντες απέκτησαν. Παράλληλα, όμως, ακόμη και η τυχόν αδυναμία αξιοποίησης αυτών των γνώσεων και δεξιοτήτων έχει τη δική της βαρύτητα με την αποτύπωση των λόγων που απετέλεσαν εμπόδιο για κάτι τέτοιο. Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης περιλαμβάνει τα εξής:

- Βαθμό Ικανοποίησης από τη Συμμετοχή στην Εκπαιδευτική Διαδικασία
- Εφαρμογή αλλαγών ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης
- Εμπόδια Εφαρμογής όσων αποκόμισαν από την Επιμόρφωση – Προοπτική Αξιοποίησης Γνώσεων και Δεξιοτήτων στο Μέλλον
- Κατανομή ανά επίπεδο σπουδών όσων εφάρμοσαν αλλαγές
- Προτάσεις εκ μέρους των στελεχών της δημόσιας διοίκησης (ανοικτού τύπου πεδίο)

5.3.2 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες ως προς την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης

A. Αποτελέσματα ποιοτικών σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της υλοποίησης των προγραμμάτων

Το ζήτημα της ανατροφοδότησης των εκπαιδευτικών δράσεων, είναι ψηλά στη θεματολογία των συζητήσεων κατά τη διάρκεια των ποιοτικών ερευνών, στο πλαίσιο αξιολόγησης του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η ανατροφοδότηση, θεωρείται από τα στελέχη, ότι αποτελεί σημαντική δικλείδα ασφαλείας για την βελτίωση τόσο των διαδικασιών σχεδιασμού, όσο και της υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Τα συμπεράσματα των ποιοτικών ερευνών για την ανατροφοδότηση από τα Προγράμματα Επιμόρφωσης, αφορούν κυρίως την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτών/τριών και τη συνοχή και ομοιογένεια των Προγραμμάτων. Στη σχετική συζήτηση, οι εκπρόσωποι των φορέων αναφέρουν την ανάγκη, οι όποιες παρατηρήσεις και προτάσεις να ενσωματώνονται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων, έτσι ώστε να διορθώνονται τυχόν αστοχίες στην επιλογή των εκπαιδευτών/τριών, στο περιεχόμενο του εκάστοτε προγράμματος, αλλά και προβλήματα στην ομοιογένεια των τμημάτων των επιμορφωμένων.

Όπως αναφέρουν οι επιστημονικά υπεύθυνοι που συμμετείχαν στις ποιοτικές έρευνες, ζωτικής σημασίας στη διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου της υλοποίησης των προγραμμάτων είναι η δια ζώσης παρακολούθηση κάποιου προγράμματος ή μέρους του. Οι επιστημονικά υπεύθυνοι ρωτούν τους επιμορφούμενους την άποψη τους για το πρόγραμμα, την απόδοση του εισηγητή ή οτιδήποτε θεωρούν ότι πρέπει να βελτιωθεί ή να αλλάξει. Σύμφωνα με τους επιστημονικά υπεύθυνους, η άτυπη αυτή μορφή ανατροφοδότησης, λειτουργεί θετικά ως προς την άμεση υιοθέτηση αλλαγών ή βελτιώσεων, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Επισημαίνεται από κάποιους ότι θα ήταν χρήσιμο να λαμβάνεται υπόψη σε μεγαλύτερο βαθμό η αξιολόγησή του εκάστοτε εισηγητή από τους εκπαιδευόμενους σε σχέση με άλλα τυπικά προσόντα (π.χ. ακαδημαϊκό υπόβαθρο), στο πλαίσιο επιλογής του -μέσω του μητρώου εκπαιδευτών/τριών- για την συμμετοχή σε ένα πρόγραμμα. Θεωρούν δε ότι κριτήρια όπως η μεταδοτικότητα, η συνάφεια εμπειρίας με το αντικείμενο του προγράμματος, παίζουν σημαντικότερο ρόλο σε σχέση π.χ. με τους ακαδημαϊκούς τίτλους στην διαδικασία επιλογής των μελών του μητρώου προς ανάθεση εκπαιδευτικού έργου.

Οι επιμορφούμενοι θεωρούν ότι γενικά η ανατροφοδότηση αφορά κατά κύριο λόγο την επιστημονική επάρκεια και τη μεταδοτικότητα των εκπαιδευτών/τριών. Μέρος όμως της ανατροφοδότησης αφορά και την οργάνωση των σεμιναρίων, δηλ. πως οργανώνονται τα ταξίδια, οι διαμονές αλλά και η υλοποίηση του σεμιναρίου συμπεριλαμβανομένης της διανομής του εκπαιδευτικού υλικού. Το εύρημα που προκύπτει από τη συζήτηση με τους οργανωτικά υπεύθυνους, αφορά τη μεθοδολογία της ανατροφοδότησης μέσω ανασχεδιασμού των υφιστάμενων εργαλείων αξιολόγησης (ερωτηματολόγια). Η δημιουργία περισσότερων ανοικτών ερωτήσεων σε συγκεκριμένες συνιστώσες της αξιολόγησης, όπου οι επιμορφούμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να αιτιολογούν την βαθμολογία τους, αν και ενδεχομένως δυσκολεύει διαχειριστικά την επεξεργασία των δεδομένων, μπορεί ωστόσο να οδηγήσει σε πιο στοχευμένες κινήσεις που θα βελτιώσουν τόσο τις δράσεις, όσο και την οργανωτική διαδικασία της υλοποίησης προγραμμάτων. Επισημαίνεται ότι στο υφιστάμενο εργαλείο αξιολόγησης υπάρχουν δύο ανοιχτές ερωτήσεις που αφορούν την αιτιολόγηση της συνολικής εικόνας αξιολόγησης, καθώς και προτάσεις για την βελτίωση του επιμορφωτικού προγράμματος.

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι οι επιμορφούμενοι δεν είναι σωστά ενημερωμένοι ως προς τις συνθήκες ανωνυμίας της αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν να γίνουν πιο κριτικοί με τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες του ΙΝ.ΕΠ. Επισημαίνεται ωστόσο ότι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ακολουθεί συγκεκριμένο πλαίσιο πολιτικής τήρησης των προσωπικών δεδομένων (όπως συμβαίνει σε ανάλογες περιπτώσεις αξιοποίησης των ΤΠΕ) διασφαλίζοντας την ανωνυμία των ηλεκτρονικά συμπληρούμενων αξιολογήσεων μέσα από ένα πλαίσιο πολιτικής τήρησης των προσωπικών δεδομένων. Ειδικότερα οι επιμορφούμενοι μπαίνουν στον προσωπικό τους λογαριασμό και συμπληρώνοντας την αξιολόγηση του προγράμματος ασφαλώς σε πρώτο χρόνο το πληροφοριακό σύστημα ελέγχει την ορθή συμπλήρωση «ονόματος χρήστη» και «κωδικού πρόσβασης» που οι ίδιοι όρισαν, αλλά στη συνέχεια η εξασφάλιση της ανωνυμίας των εγγραφών που συμπληρώνουν βασίζεται στην απόδοση ενός μοναδικού αριθμού -που αφορά τη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου – χωρίς να καταχωρείται άλλο στοιχείο που αφορά την ταυτότητά τους. Η συσχέτιση του εν λόγω μοναδικού κωδικού με το

φυσικό πρόσωπο που μετείχε της έρευνας δεν είναι προσβάσιμη από κανένα χρήστη του Πληροφοριακού Συστήματος και έτσι το μόνο που γνωρίζουν οι χρήστες είναι αριθμητικά πόσοι εκ των συμμετεχόντων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, χωρίς να μπορούν να αντιστοιχίσουν το όποιο συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο με συμμετέχοντα/ουσα.

Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας με τη οποία γίνεται η ανατροφοδότηση, ένα άλλο στέλεχος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εξέφρασε την ανάγκη η δια ζώσης παρακολούθηση προγραμμάτων από τους επιστημονικά υπεύθυνους να είναι πιο συστηματική. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε επιστημονικές μελέτες που εκπονεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα των δράσεων του αλλά και να προβεί σε διαδικασίες αυτο-αξιολόγησης.

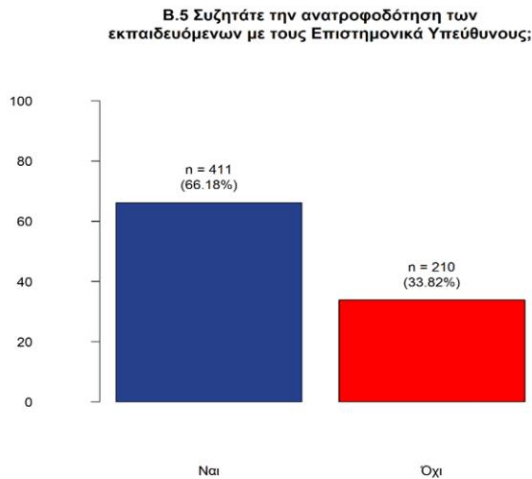
Το ζήτημα της ανατροφοδότησης αλλά και ευρύτερα της απόδοσης των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ., σχετίζεται (από αρκετά στελέχη) και με την εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη του κεντρικού και του περιφερειακού Ινστιτούτου. Τα περισσότερα στελέχη (κυρίως στην Αθήνα) αναφέρουν ότι τα όποια προβλήματα ανακύπτουν, μπορούν να επιλυθούν άμεσα χάρη στην εγγύτητα των χώρων εργασίας τους. Επίσης αναφέρουν ότι γίνονται συχνά συναντήσεις ανάμεσα στα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ. και ΠΙΝ.ΕΠ.. Κάποια άλλα στελέχη, κυρίως από το Περιφερειακό Ινστιτούτο, αναφέρουν ότι οι συναντήσεις με το κεντρικό Ινστιτούτο δεν είναι συχνές, ενώ υπάρχει ανάγκη να διευθετηθούν κάποια βασικά ζητήματα που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης.

B. Αποτελέσματα ποιοτικών σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της αποτίμησης των προγραμμάτων

Σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της αποτίμησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέρος των ερωτώμενων εστιάζει κυρίως στην μη ενεργοποίηση της αξιολόγησης των προγραμμάτων από τους προϊσταμένους των φορέων (τρεις μήνες μετά τη λήξη του προγράμματος). Ειδικότερα, το σύστημα της αποτίμησης των προγραμμάτων προβλέπει έρευνα μεταξύ των προϊσταμένων των συμμετεχόντων, η οποία ωστόσο δεν έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με τους υπευθύνους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την διεξαγωγή των ερευνών αυτών, θα έπρεπε να βρίσκεται σε λειτουργία το «Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού - HRMS» για το δημόσιο τομέα με ευθύνη του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ώστε να είναι εφικτή η ταυτοποίηση «συμμετέχων προϊστάμενος του συμμετέχοντος».

5.3.3 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες ως προς την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης

Σε ότι αφορά στο ερώτημα για το εάν οι εισηγητές συζητούν με τους Επιστημονικά Υπεύθυνους του ΙΝ.ΕΠ. σχετικά με την ανατροφοδότηση των εκπαιδευομένων, μόλις το 66,18% απάντησε θετικά και το 33,82% αρνητικά.



Διάγραμμα 24 Συνεργασία με τους Επιστημονικά Υπεύθυνους σχετικά με την ανατροφοδότηση των εκπαιδευομένων (εισηγητές)

Ένα πολύ σημαντικό ποσοστό (66%) των επιμορφούμενων που συμμετείχαν στις ποσοτικές έρευνες, θεωρούν ότι η υπηρεσία τους δεν ενδιαφέρθηκε για την ανατροφοδότηση των επιμορφούμενων στα προγράμματα που συμμετείχαν (μερικές φορές 13%, καθόλου 53%).



Διάγραμμα 25 Ανατροφοδότηση από τους επιμορφούμενους

5.3.4 Στοιχεία που προκύπτουν από την ποσοτική έρευνα δευτερογενούς ανάλυσης

Στο πλαίσιο υλοποίησης του έργου και σύμφωνα με τους όρους της προκήρυξης του, πραγματοποιήθηκε η υλοποίηση ποσοτικής έρευνας δευτερογενούς ανάλυσης μέσω της αξιοποίησης σε ποσοστό τουλάχιστον 2% κατ' έτος των ήδη υπαρχόντων συμπληρωμένων ερωτηματολογίων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι αφενός να αξιολογηθεί η διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αφετέρου να αναδειχθούν τυχόν διαφοροποιήσεις στην παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από έτος σε έτος, και προς ποια κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε δευτερογενής ανάλυση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων των συμμετεχόντων στα προγράμματα επιμόρφωσης για πέντε τίτλους σπουδών και για την περίοδο 2009-2017. Η συγκεκριμένη ανάλυση αφορούσε τους τίτλους σπουδών στα οποία πραγματοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα πεδίου αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. από καταρτιζόμενους, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη μεθοδολογία εκπόνησης του παρόντος παραδοτέου.

Ειδικότερα, την περίοδο 2009-2017 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 918 προγράμματα επιμόρφωσης για τους επιλεγμένους τίτλους σπουδών, στα οποία επιμορφώθηκαν 18.57816 άτομα, όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στους πίνακες που ακολουθούν.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Σύνολο
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας	7	21	16	19	19	16	21	25	22	166
Διαχείριση περιβαλλοντικών, πολεοδομικών και χωροταξικών δεδομένων με τη χρήση γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (G.I.S.)	11	25	10	7	13	16	13	11	10	116
Διοικητική λογιστική κοστολόγηση προϋπολογισμοί	8	16	13	11	11	6	7	3	3	78
Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων		26	28	59	32	28	66	52	23	314
Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου	12	24	13	29	41	44	30	19	32	244
Σύνολο	38	112	80	125	116	110	137	110	90	918

Πίνακας 3: Αριθμός προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. ανά έτος (για τους θεματικούς τίτλους που χρησιμοποιήθηκαν στις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»)

¹⁶ Από τους 18.578 επιμορφούμενους οι 17.312 ολοκλήρωσαν και την αξιολόγηση που εφαρμόζει το ΙΝΕΠ. Ως εκ τούτου η ανάλυση υπερκαλύπτει την απαίτηση του 2% των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων για το σύνολο των επιμορφούμενων του ΙΝΕΠ.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Σύνολο
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας	178	488	426	442	481	358	541	596	483	3993
Διαχείριση περιβαλλοντικών, πολεοδομικών και χωροταξικών δεδομένων με τη χρήση γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (G.I.S.)	195	394	160	123	238	292	234	196	170	2002
Διοικητική λογιστική - κοστολόγηση - προϋπολογισμοί	164	265	162	194	227	117	115	60	55	1359
Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων		537	506	1304	758	664	1588	1269	524	7150
Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου	199	331	188	515	723	738	492	338	550	4074
Σύνολο	736	2015	1442	2578	2427	2169	2970	2459	1782	18578

Πίνακας 4: Αριθμός επιμορφούμενων ανά έτος (για τους θεματικούς τίτλους που χρησιμοποιήθηκαν στις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»)

Η δευτερογενής ανάλυση αφορούσε στους παρακάτω δείκτες αξιολόγησης που περιλαμβάνονται στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης από επιμορφούμενους, που εφαρμόζει το ΙΝ.ΕΠ.

- ΔΕΙΚΤΗΣ 1 - Χρησιμότητα της θεματολογίας του επιμορφωτικού προγράμματος
- ΔΕΙΚΤΗΣ 2 - Αξιολόγηση Διδακτικού Προσωπικού
- ΔΕΙΚΤΗΣ 3 - Εκπαιδευτικές Συνιστώσες
- ΔΕΙΚΤΗΣ 4 - Οργάνωση Προγράμματος
- ΔΕΙΚΤΗΣ 5 - Υποδομές

Για όλους τους παραπάνω δείκτες και για τους πέντε (5) τίτλους σπουδών που συμπεριλήφθηκαν στην δευτερογενή ανάλυση διαπιστώνεται μια συστηματικά σταθερή κατανομή των ευρημάτων της αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης από επιμορφούμενους, που διεξάγει το ΙΝ.ΕΠ, όπως αποτυπώνεται και στο Διάγραμμα που ακολουθεί.

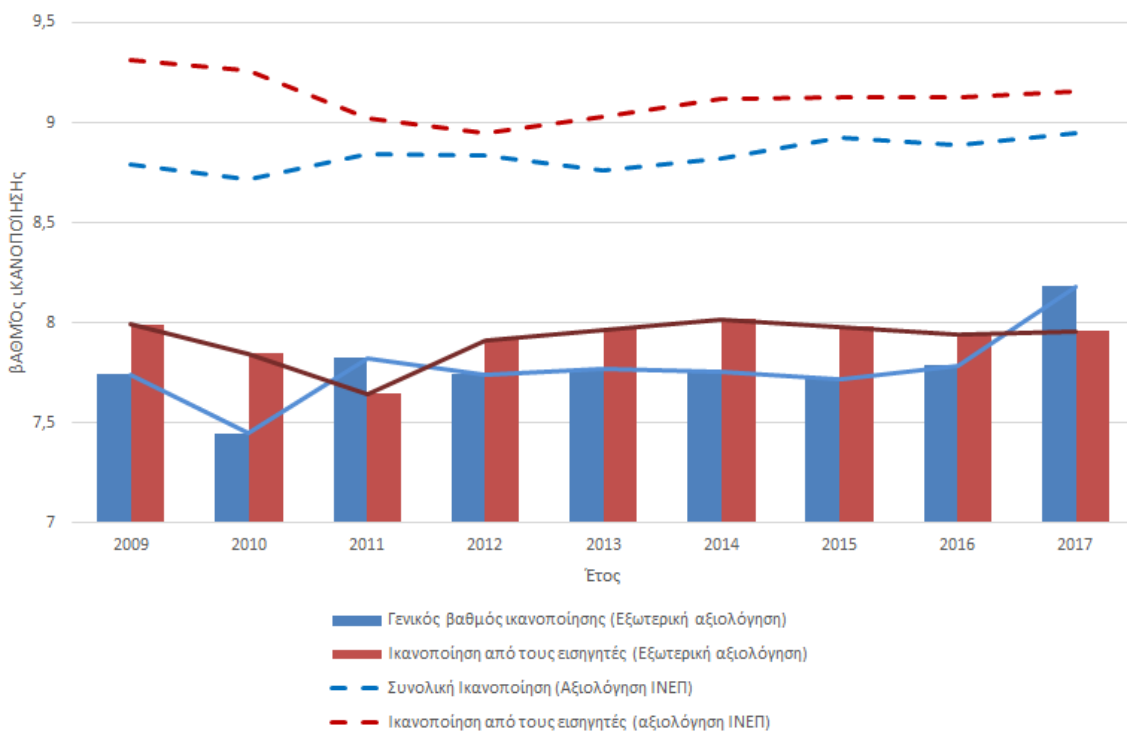


Διάγραμμα 26 Δείκτες αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Αξιολόγηση ΙΝ.ΕΠ)

Στο επόμενο διάγραμμα αποτυπώνεται η συσχέτιση του γενικού βαθμού ικανοποίησης των επιμορφούμενων και της ικανοποίησης των επιμορφούμενων τους από τους εισηγητές τους (Μέσος Όρος ανά έτος υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων), μεταξύ:

- της αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης από επιμορφούμενους, που εφαρμόζει το ΙΝ.ΕΠ. (αξιολόγηση κάθε δείκτη με κλίμακα από το 0 έως το 10) και
- της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Αξιολόγηση παρεχόμενων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπαιδευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης» (αξιολόγηση κάθε δείκτη με κλίμακα από το 1 έως το 9).

Στο επόμενο γράφημα παρατηρείται παρόμοια τάση μεταξύ των δύο μπλε και των δύο κόκκινων γραμμών και συνεπώς παρατηρείται ομοιόμορφη κατανομή του βαθμού ικανοποίησης των επιμορφούμενων μεταξύ των δύο διαδικασιών αξιολόγησης, τόσο όσον αφορά στην γενική ικανοποίηση αλλά και στην ικανοποίηση από τους επιμορφούμενους.



Διάγραμμα 27 Συσχέτιση επιλεγμένων δεικτών ικανοποίησης επιμορφούμενων (Εξωτερική αξιολόγηση vs Αξιολόγηση ΙΝ.ΕΠ)

5.3.5 Αποτίμηση του συστήματος αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων-Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα

Επάρκεια και αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου

Σε ότι αφορά τον βαθμό επάρκειας και αποτελεσματικότητας του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης από εκπαιδευτές/τριες και επιμορφούμενους, για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου, το σύστημα κρίνεται μεθοδολογικά και οργανωτικά επαρκές, με αναλυτικά βήματα υλοποίησης της αξιολόγησης (σε επίπεδο εκρών και αποτελεσμάτων) και σχετικά εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια), η δε εφαρμογή του γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα τόσο για τα επιμέρους επιμορφωτικά προγράμματα, όσο και για το σύνολο των επιμορφωτικών προγραμμάτων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αξίζει να αναφερθεί ότι στα προγράμματα δια ζώσης παρακολούθησης, πραγματοποιείται και μια άτυπη διαδικασία ανατροφοδότησης, στο πλαίσιο της οποίας οι επιστημονικά υπεύθυνοι ρωτούν τους επιμορφούμενους την άποψη τους για το πρόγραμμα, την απόδοση του εισηγητή ή οτιδήποτε θεωρούν ότι πρέπει να βελτιωθεί ή να αλλάξει. Σύμφωνα με τους επιστημονικά υπεύθυνους, η άτυπη αυτή μορφή ανατροφοδότησης, λειτουργεί θετικά ως προς την άμεση υιοθέτηση αλλαγών ή βελτιώσεων, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι από μια μερίδα ερωτώμενων, εγείρονται θέματα που αφορούν α) στον σχεδιασμό των εργαλείων αξιολόγησης (π.χ. δημιουργία περισσότερων ανοιχτών ερωτήσεων), δεδομένου ότι σε κάποιες περιπτώσεις δεν αναδεικνύεται το εύρος ή τα ουσιαστικά προβλήματα υλοποίησης των επιμορφωτικών σεμιναρίων, β) στην ενημέρωση των επιμορφούμενων σχετικά με το μεθοδολογικό πλαίσιο διασφάλισης της ανωνυμίας κατά τη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έτσι ώστε η συμπλήρωσή του να οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα. Επίσης, προβληματική κρίνεται η ανατροφοδότηση των προγραμμάτων από τα στελέχη των φορέων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Το συγκεκριμένο εύρημα καταγράφεται τόσο στις ποιοτικές, όσο και στις ποσοτικές έρευνες (ποσοστό 53% δεν ενδιαφέρθηκαν για παροχή ανατροφοδότησης προς το ΙΝ.ΕΠ), το σύστημα της αποτίμησης των προγραμμάτων προβλέπει έρευνα μεταξύ των προϊσταμένων των συμμετεχόντων, η οποία ωστόσο δεν έχει πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με τους υπευθύνους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., για την διεξαγωγή των ερευνών αυτών, αποτελεί προϋπόθεση η λειτουργία του «Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού - HRMS» για το δημόσιο τομέα με ευθύνη του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ώστε να είναι εφικτή η ταυτοποίηση «συμμετέχων προϊστάμενος του συμμετέχοντος».

Αποτελεσματικότητα αξιοποίησης της αξιολόγησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Σε ότι αφορά τον βαθμό αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αυτός κρίνεται σε γενικές γραμμές ικανοποιητικός, ωστόσο η ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων στις διαδικασίες σχεδιασμού και υλοποίησης, γίνεται κατά περίπτωση (δηλαδή ανά επιμορφωτικό πρόγραμμα)

για πρακτικούς λόγους (π.χ. εγγύτητα εργασιακών χώρων εμπλεκομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης) και δεν γίνεται κατόπιν συνολικής επεξεργασίας και ανάλυσης των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με το μεθοδολογικό πλαίσιο για τις δύο διαδικασίες (σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων). Παράλληλα, δεδομένου ότι οι προτάσεις που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ανατροφοδότηση του σχεδιασμού των προγραμμάτων, η πρόσβαση των υπευθύνων σχεδιασμού σε αυτές θα πρέπει να γίνεται σε πραγματικό χρόνο και οι όποιες επισημάνσεις να αξιοποιούνται- εφόσον είναι εφικτό- άμεσα. Θετική εκτιμάται η συνεργασία των εκπαιδευτών/τριών με τους επιστημονικά υπεύθυνους ως προς την ανατροφοδότηση που έχουν από τους επιμορφούμενους, αν και αυτή δεν είναι καθολική και αφορά σε ποσοστό 66,18% των εκπαιδευτών/τριών. Τέλος εγείρονται θέματα εσωτερικής συνεργασίας, η οποία λόγω εγγύτητας εργασιακού χώρου λειτουργεί αποτελεσματικά στις υποδομές της Αθήνας, συνθήκη ωστόσο που δεν πληρείται με το Περιφερειακό Ινστιτούτο.

5.4 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους

5.4.1 Υφιστάμενη κατάσταση

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης αφορά στην εφαρμογή και αξιοποίηση, των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι υπάλληλοι των φορέων της δημόσιας διοίκησης από τη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα, κατά την εφαρμογή των εργασιακών τους καθηκόντων, τις αλλαγές που προκλήθηκαν στη λειτουργία της υπηρεσίας που εργάζονται καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης στους φορείς του δημοσίου γίνεται με συνεντεύξεις, ομάδες εργασίας και ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι ίδιοι οι επιμορφωμένοι δύο μήνες μετά την ολοκλήρωση του επιμορφωτικού προγράμματος και την επιστροφή τους στην εργασία.

Όλες οι παραπάνω εφαρμογές υποστηρίζονται από το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με στόχο τη γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων και την ανάλυση και παρουσίαση των συμπερασμάτων.

Στο πλαίσιο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, έχει εκπονηθεί συγκεκριμένος οδηγός που βασίζεται στην εμπειρία, τα ευρήματα και τα αποτελέσματα του Έργου Πιλοτικής Έρευνας «Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση αποτελεσμάτων και ταυτότητας» καθώς και του Έργου «Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση», το οποίο υλοποιήθηκε για λογαριασμό του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Σε σχέση με όσα αναφέρθηκαν, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαδικασίας εφαρμογής της αξιολόγησης, προβλέπεται η συγκρότηση μεικτών ομάδων εργασίας - με απόφαση του Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - στις οποίες συμμετέχουν:

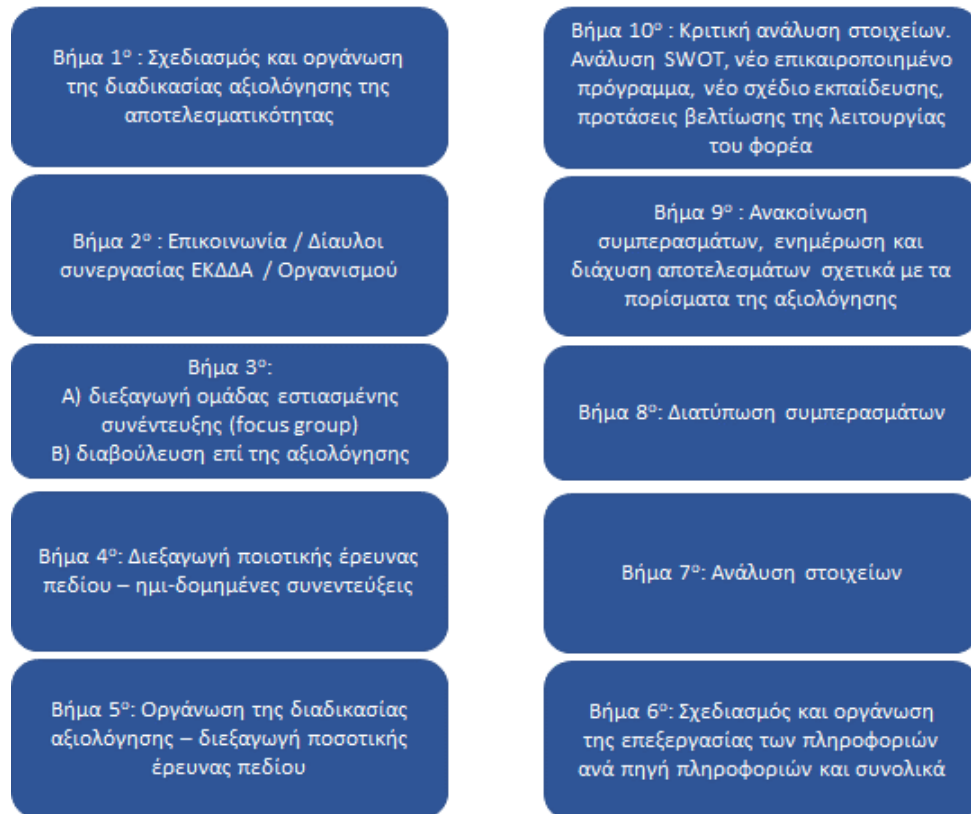
- Δύο Υπεύθυνοι Σπουδών και Έρευνας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή μέλη του Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Ο Διευθυντής της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης ή σχετικό στέλεχος, όπου υπάρχει, ή υπάλληλος της Διεύθυνσης Διοικητικού του φορέα / δημόσιου οργανισμού.
- Δύο στελέχη της υπηρεσίας που προτείνονται από τον Γενικό Γραμματέα του φορέα / δημόσιου οργανισμού.

Οι συγκεκριμένες ομάδες εργασίας αναλαμβάνουν την υλοποίηση της Αξιολόγησης. Για την επιτυχή διεξαγωγή της διαδικασίας, το ΙΝ.ΕΠ. έχει δημιουργήσει και θέσει σε εφαρμογή τα απαραίτητα εργαλεία αξιολόγησης (ειδικά ερωτηματολόγια, ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ειδικά σχεδιασμένα βάση δεδομένων). Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζεται αποτελεσματικά η αναλυτική και έγκυρη εξαγωγή στοιχείων που είναι στατιστικά επεξεργάσιμα και αφορούν όλες τις διαστάσεις και πτυχές αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Προϋποθέσεις για τη διεξαγωγή της διαδικασίας αποτελούν η κατηγοριοποίηση και επιλογή δημοσίων υπηρεσιών βάσει καθορισμένων κριτηρίων και κατευθύνσεων και η ύπαρξη

οργανογράμματος για κάθε υπουργείο ή οργανισμό που θα συμμετέχει στη διαδικασία της Αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Ο Οδηγός περιλαμβάνει την εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησης, κατά Στάδια/ βήματα των οποίων το περιεχόμενο αποσαφηνίζεται στα επόμενα κεφάλαια. Τα Βήματα/ Στάδια αυτά έχουν συνοπτικά ως εξής:



- Στάδιο 1^ο : Αναλυτικός σχεδιασμός αξιολόγησης
- Στάδιο 2^ο : Επικοινωνία / Δίαυλοι συνεργασίας ΕΚΔΔΑ/ Οργανισμού
- Στάδιο 3^ο : Διεξαγωγή Ομάδας Εστιασμένης Συνέντευξης (focus group) - διαβούλευση
- Στάδιο 4^ο : Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας πεδίου- ημιδομημένες συνεντεύξεις
- Στάδιο 5^ο : Διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας πεδίου
- Στάδιο 6^ο : Σχεδιασμός και οργάνωση της επεξεργασίας των πληροφοριών
- Στάδιο 7^ο : Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων
- Στάδιο 8^ο : Διατύπωση συμπερασμάτων συνολικά και ανά Τμήμα / Διεύθυνση, Μονάδα ή Ομάδες προσωπικού / στελεχών του οργανισμού
- Στάδιο 9^ο : Ανακοίνωση συμπερασμάτων, ενημέρωση και διάχυση αποτελεσμάτων, σχετικά με τα πορίσματα της αξιολόγησης

- Στάδιο 10^ο : Κριτική ανάλυση στοιχείων: Ανάλυση SWOT, καταγραφή και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και συσχετίσή τους, με τα Σχέδια Εκπαίδευσης που δημιουργούνται από το ΙΝ.ΕΠ. και χρησιμοποίησή τους προκειμένου να γίνουν τροποποιήσεις στα προγράμματα επιμόρφωσης, προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα:
 - Νέο επικαιροποιημένο πρόγραμμα
 - Νέο σχέδιο εκπαίδευσης
 - Προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα

Ο Οδηγός περιλαμβάνει δύο Παραρτήματα, που ενσωματώνουν τα ερωτηματολόγια προϊσταμένων και προσωπικού βάσης, τα οποία στο μεγαλύτερό τους μέρος έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί και δοκιμαστεί σε προηγούμενες μελέτες από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθώς και υποδείγματα των επιστολών του Διευθυντή του ΙΝ.ΕΠ που θα τα συνοδεύει.

Στην πράξη, η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης πραγματοποιείται κατά βάση μετά από ένα τρίμηνο από την ημερομηνία ολοκλήρωσης κάθε επιμορφωτικού προγράμματος, όπου οι συμμετέχοντες μέσω ενός online ερωτηματολογίου καλούνται να αποτυπώσουν την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσής τους, ως προς την ατομική ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους και ως προς την ικανότητα αποτύπωσης πρότασης ή και εφαρμογής οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στον τομέα ευθύνης τους. Στο ίδιο ερωτηματολόγιο προβλέπεται και μια δεύτερη αξιολόγηση των προγραμμάτων που παρακολούθησαν, δηλαδή αποτυπώνεται μία δεύτερη εικόνα των συμμετεχόντων για τα προγράμματα που παρακολούθησαν τρεις μήνες νωρίτερα. Παράλληλα οι συμμετέχοντες διατυπώνουν συγκεκριμένα εμπόδια που αντιμετώπισαν στην προσπάθεια τους να αλλάξουν ή να εφαρμόσουν συγκεκριμένες διαδικασίες.

Τα αποτελέσματα τόσο της «αρχικής» αξιολόγησης των Συμμετεχόντων, όσο και της «μεταγενέστερης» χρονικά («Αποτίμηση Επιμόρφωσης») αναρτώνται στο δικτυακό τόπο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..

5.4.2 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποιοτικές Έρευνες

Δεν προκύπτουν στοιχεία σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων επιμόρφωσης από τις ποιοτικές έρευνες.

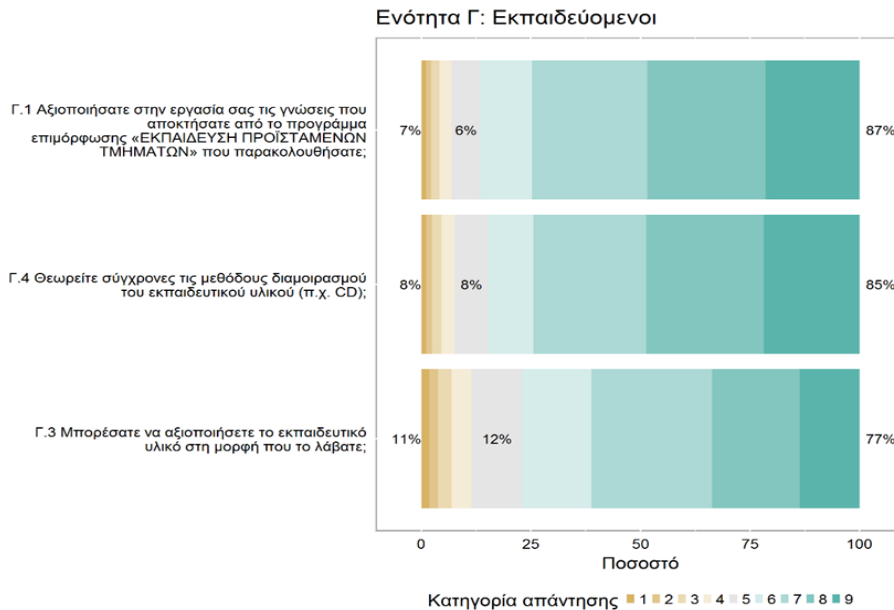
5.4.3 Στοιχεία που προκύπτουν από τις Ποσοτικές Έρευνες

5.4.3.1 Αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Σε ότι αφορά στην αξιοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, ποσοστό 87% των επιμορφούμενων απαντά ότι αξιοποίησε «πολύ» τις γνώσεις που απέκτησε από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην εργασία του. Ένα ποσοστό της τάξης του 6% απάντησε ότι αξιοποίησε τις γνώσεις «αρκετά» και ένα ποσοστό 7%, απαντά «καθόλου ή λίγο»

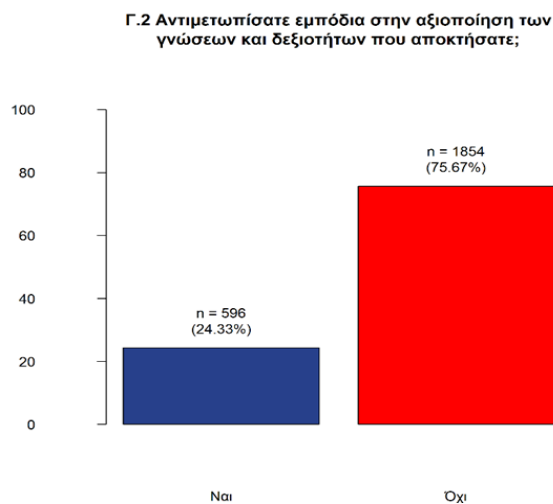
Ως προς την άποψη των επιμορφούμενων στα επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με το εάν οι μέθοδοι διανομορασμού του εκπαιδευτικού υλικού είναι σύγχρονες, ποσοστό 85% θεωρεί τις μεθόδους «πολύ» σύγχρονες, ποσοστό 8% τις θεωρεί «αρκετά» σύγχρονες και ένα ποσοστό της τάξης του 8% «καθόλου ή λίγο» σύγχρονες.

Σε ότι αφορά την άποψη των επιμορφούμενων σχετικά με τον βαθμό αξιοποίησης του εκπαιδευτικού υλικού στη μορφή που το έλαβαν, ποσοστό 77% απαντά «πολύ», ποσοστό 12% απαντά «αρκετά» και ένα ποσοστό της τάξης του 11% «καθόλου ή λίγο».



Διάγραμμα 28 Αξιοποίηση εκπαιδευτικού προγράμματος (επιμορφούμενοι)

Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 24,3% των επιμορφούμενων που συμμετείχαν σε προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ θεωρούν ότι αντιμετώπισαν προβλήματα στην αξιοποίηση των γνώσεων που απέκτησαν.



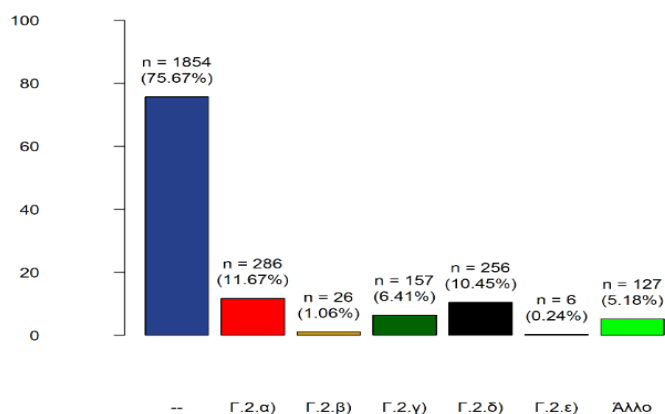
Διάγραμμα 29 Εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (επιμορφούμενοι) - Α

Από τα στελέχη που αντιμετώπισαν πρόβλημα στη αξιοποίηση των γνώσεων που απέκτησαν στα επιμορφωτικά σεμινάρια, τα κυριότερα προβλήματα οφείλονται στους παρακάτω λόγους:

- α. οι γνώσεις και δεξιότητες δεν βοήθησαν σε πρακτικό επίπεδο (11,67%)
- β. οι γνώσεις και δεξιότητες δεν ήταν σχετικές με το αντικείμενο εργασίας (1,06%)
- γ. δεν διατέθηκαν τα εργαλεία για να αξιοποιηθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες (6,41%)
- δ. η υπηρεσία δεν με αξιοποίησε (10,45%)
- ε. δεν το επεδίωξα (0,24%)

ενώ άλλοι λόγοι συγκεντρώνουν ποσοστό 5,18%).

Γ.2 Αντιμετωπίσατε εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήσατε;



Διάγραμμα 30 Εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (επιμορφούμενοι) – Β

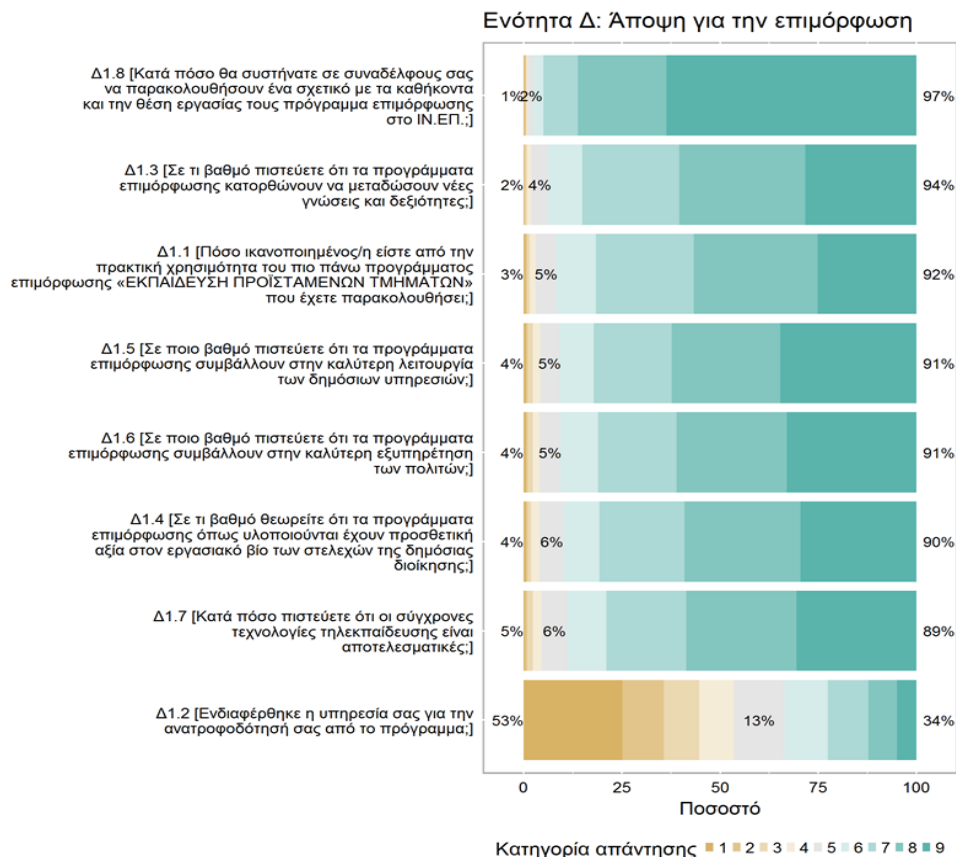
5.4.3.2 Απόψεις για την επιμόρφωση

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιμορφούμενων «θα συνέστηνε σε συναδέλφους τους να παρακολουθήσουν ένα σχετικό με τα καθήκοντα και τη θέση εργασίας τους πρόγραμμα επιμόρφωσης» σε ποσοστό 97%. Παράλληλα το 94% έχει την άποψη ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης «κατορθώνουν να μεταδώσουν γνώσεις και δεξιότητες» σε «πολύ ικανοποιητικό» βαθμό.

Σε ότι αφορά τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει, οι επιμορφούμενοι είναι «πολύ ικανοποιημένοι» σε ποσοστό 92%, «μερικώς ικανοποιημένοι» σε ποσοστό 5% και «καθόλου ικανοποιημένοι» σε ποσοστό μόλις 3%. Επίσης το 91% εκφράζει την άποψη ότι τα προγράμματα επιμόρφωσης συμβάλλουν πολύ ικανοποιητικά στη καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, και στη καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αναφορικά με την προστιθέμενη αξία των προγραμμάτων επιμόρφωσης στον εργασιακό βίο των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, το 90% εκφράζει την άποψη ότι συμβάλλουν πολύ ικανοποιητικά, ενώ για την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων τεχνολογιών τηλεεκπαίδευσης το 89% εκφράζει την άποψη ότι είναι πολύ ικανοποιητικές.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη των επιμορφούμενων σχετικά με τη κινητοποίηση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται για την ανατροφοδότηση του προγράμματος, σύμφωνα με την οποία μόλις το 53% επέδειξε σχετικό ενδιαφέρον.



Διάγραμμα 31 Απόψεις για την επιμόρφωση (επιμορφούμενοι)

5.4.4 Αποτίμηση των αποτελεσμάτων ως προς τους ωφελούμενους – Ειδικά αξιολογικά ερωτήματα

Ικανοποίηση των επιμορφούμενων από τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες

Ποσοστό άνω του 95% των επιμορφούμενων που συμμετείχαν στην ποσοτική έρευνα, δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένο από τα προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. στα οποία συμμετείχαν. Ιδιαίτερα ψηλά είναι επίσης τα ποσοστά που αφορούν την αξιολόγηση των επιμέρους υπηρεσιών των επιμορφωτικών προγραμμάτων (διαμοιρασμός εκπαιδευτικού υλικού, αξιοποίηση εκπαιδευτικού υλικού στη μορφή που ελήφθη, κλπ.).

Ιδιαίτερα θετικά ως προς την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αποτιμάται η επάρκεια των εκπαιδευτών/τριών (επάρκεια γνώσεων, μεταδοτικότητα, συμπεριφορά), οργάνωσης των υπηρεσιών και διάθεσης/λειτουργιών διαθέσιμων υποδομών. Ωστόσο

εκτιμάται ότι ο τρόπος διάθεσης του εκπαιδευτικού υλικού, καθώς και η λειτουργικότητα των εφαρμογών της διαδικτυακής πύλης, χρήζουν βελτίωσης και αναβάθμισης, αντίστοιχα.

Αξιοποίηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν από τους επιμορφούμενους στην εργασία τους

Υψηλός αποτιμάται ο βαθμός αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία (ποσοστό 87%) των επιμορφούμενων δηλώνει ότι αξιοποίησε «πολύ» τις γνώσεις που απέκτησε από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην εργασία του. Αντίστοιχα είναι και τα ευρήματα που προκύπτουν από σχετική έρευνα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την αποτίμηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης, σύμφωνα με την οποία το 87,85% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν είχε σχέση με την εργασία τους και ικανοποίησε αντίστοιχα τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.¹⁷

Σε ότι αφορά στο εάν οι επιμορφούμενοι συνάντησαν εμπόδια στην αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στα προγράμματα επιμόρφωσης, το 75% των ερωτώμενων δήλωσε ότι δεν συνάντησε εμπόδια, ωστόσο ένα 25% δηλώνει ότι δεν αξιοποίησε τις γνώσεις/δεξιότητες που απέκτησε στα επιμορφωτικά προγράμματα, καθώς: «οι γνώσεις και δεξιότητες δεν βοήθησαν σε πρακτικό επίπεδο» (11,67%), «οι γνώσεις και δεξιότητες δεν ήταν σχετικές με το αντικείμενο εργασίας» (1,06%), «δεν διατέθηκαν τα εργαλεία για να αξιοποιηθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες» (6,41%), «η υπηρεσία δεν αξιοποίησε τον επιμορφούμενο» (10,45%).

Απόκτηση από τους καταρτιζόμενους απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων της Δημόσιας Διοίκησης

Σε ότι αφορά τον βαθμό αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων της Δημόσιας Διοίκησης, οι επιμορφούμενοι οι οποίοι συμμετείχαν στις ποσοτικές έρευνες, συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστά άνω του 90% ότι τα προγράμματα δίνουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες στους συμμετέχοντες και συμβάλλουν εν γένει στην καλύτερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η άποψη αυτή (για τις γνώσεις και δεξιότητες που έλαβαν ή/και ανέπτυξαν οι επιμορφούμενοι), υποστηρίζεται και από την πλειοψηφία των εκπαιδευτών/τριών.

Επιπλέον γνώσεις και εργαλεία που θα ήταν χρήσιμο να προστεθούν στα προγράμματα επιμόρφωσης

Σε ότι αφορά ποιες επιπλέον γνώσεις και εργαλεία θα ήταν χρήσιμο να προστεθούν στα προγράμματα επιμόρφωσης με στόχο την καλύτερη διασύνδεση αναγκών και καθηκόντων στη

¹⁷ «Έρευνα Αποτίμησης Επιπτώσεων της Επιμόρφωσης – Επιμορφωτικά Προγράμματα Περιόδου 2014-2017», Σελ. 7

Δημόσια Διοίκηση, οι επιμορφούμενοι αναφέρονται κυρίως σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση της λειτουργίας της ηλεκτρονικής πλατφόρμας διάθεσης του υλικού και την υλοποίηση εξ αποστάσεως επιμόρφωσης. Σε ότι αφορά τις προτάσεις για επιπλέον θεματικών αντικειμένων εκπαίδευσης, δεν προκύπτει κάποια πρόταση, κάτι το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί και από το ευρύ θεματικό πεδίο των επιμορφωτικών προγραμμάτων που καλύπτει το ΙΝ.ΕΠ.. Ωστόσο, διατυπώνεται η άποψη ότι για ένα μέρος προγραμμάτων που ζητούν οι φορείς, το ΙΝ.ΕΠ., λόγω περιορισμένου ανθρώπινου δυναμικού, δεν μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στα αιτήματά τους.

6 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τη συμβολή των δράσεων στην επίτευξη των στόχων του Ε.Π. ΔΜ 2007-2013 και ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020

6.1 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων πράξεων Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013 που αφορούν την συνεχιζόμενη κατάρτιση

Στο πλαίσιο του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ανέλαβε ως δικαιούχος, την υλοποίηση δέκα οκτώ (18) Πράξεων, οι οποίες αφορούσαν στην εισαγωγική εκπαίδευση και την συνεχιζόμενη κατάρτιση. Ο συνολικός προϋπολογισμός των δέκα οκτώ πράξεων (18) πράξεων (σύμφωνα με τις αρχικές Αποφάσεις Ένταξης), ήταν 94.036.096,92¹⁸ € και μετά της ενέργειας εξυγίανσης του προγράμματος μειώθηκε στα 50.934.396,88 €.

Όλες οι πράξεις εντάχθηκαν στους Α.Π 4,5,6, του ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση, εκτός από τις πράξεις με MIS 296793 και MIS 322611, οι οποίες εντάχθηκαν στους Α.Π. 7,8,9 του ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση.

Απολογιστικά, σύμφωνα με τις αποφάσεις ολοκλήρωσης των πράξεων, οι τελικές δαπάνες ήταν 32.976.877,92 €. Οι Πράξεις περιλάμβαναν στον αρχικό σχεδιασμό τους 36 υποέργα, τα περισσότερα εκ των οποίων, υλοποιήθηκαν με ίδια μέσα (αυτεπιστασία). Σε σχέση με τον τελικό προϋπολογισμό (50.934.396,88 €) των πράξεων, η μείωση που καταγράφεται στις τελικές δαπάνες σε σχέση με τον αρχικό προϋπολογισμό, είναι 35,26%. Η μείωση των τελικών δαπανών σε σχέση με τον προϋπολογισμό των αρχικών αποφάσεων ένταξης, είναι ακόμη μεγαλύτερη και αποτυπώνει τις διαφορετικές παραμέτρους που ελήφθησαν υπόψη κατά το σχεδιασμό των πράξεων αλλά και το δυσμενές περιβάλλον κατά τη διάρκεια υλοποίησής τους.

Αποτέλεσμα των διαφορετικών παραμέτρων σχεδιασμού και υλοποίησης, ήταν η εξυγίανση των δέκα έξι από τις δέκα οκτώ πράξεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που αφορούν στην εισαγωγική εκπαίδευση και την συνεχιζόμενη κατάρτιση (Εφαρμογή των ενεργειών εξυγίανσης των ενταγμένων πράξεων στο ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», βάσει του υπ' αριθ. 39844/05-08-2014 Συμφώνου Εξυγίανσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013» - Τροποποιήσεις ενταγμένων πράξεων, Α.Π.: οικ.2497/13-08-2014) που χρηματοδοτούνται από το ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», στο πλαίσιο της εφαρμογής του υπ' αριθ.: 39844/05-08-2014 Συμφώνου Εξυγίανσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση» των Υφυπουργών Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας και Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

¹⁸ Τμήμα του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου της Πράξης με MIS 357057, αφορούσε στην προεισαγωγική εκπαίδευση (διαδικασίες εισαγωγής ΚΒ' και ΚΓ' εκπαιδευτικής σειράς και υλοποίηση της ΚΒ' εκπαιδευτικής σειράς)

A/A	MIS	Τίτλος Πράξης (Εφαρμογή των ενεργειών εξυγίανσης των ενταγμένων πράξεων στο ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», βάσει του υπ' αριθ. 39844/05-08-2014 Συμφώνου Εξυγίανσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013» - Τροποποιήσεις ενταγμένων πράξεων)	Κατηγορία
1.	215749	Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης / κατάρτισης	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
2.	215838	Σχεδιασμός προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης/κατάρτισης για τον Άξονα Προτεραιότητας 4	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
3.	215856	Κατάρτιση στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
4.	215883	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης – κατάρτισης	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
5.	215890	Επιμόρφωση των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων, Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
6.	216942	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 5	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
7.	216943	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 6	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
8.	270901	Υποστήριξη Συστήματος και ανάπτυξη υλικού για την Πιστοποίηση της επιμόρφωσης υπαλλήλων Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης)	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
9.	277158	Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5,6.	Εισαγωγική Εκπαίδευση
10.	277161	Αναβάθμιση του συστήματος και αναμόρφωση του προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης	Εισαγωγική Εκπαίδευση
11.	296026	Εκπόνηση και εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Συστήματος διαρκούς αξιολόγησης των δράσεων και υποστήριξη εφαρμογής τους	Οριζόντιες Πράξεις σχεδιασμού και λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
12.	296793	Επιμόρφωση δημοσίων λειτουργών σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
13.	300651	Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης/Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
14.	357056	Βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου/μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011/2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση
15.	357057	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011/2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση ¹⁹
16.	352242	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης και αξιολόγησης για την απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας και την απόκτηση πιστοποιητικού καθοδηγητικής επάρκειας εκπαιδευτικών 2010 / 2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση

Πίνακας 5 Εξυγίανση Πράξεων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

¹⁹ Η Πράξη 357057 περιλαμβάνει και προεισαγωγική εκπαίδευση

Οι περισσότερες πράξεις εντάχθηκαν στο Ε.Π. πριν από τη 2^η αναθεώρηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Νοέμβριος /Δεκέμβριος 2012). Τη χρονική στιγμή της ένταξης, η βαρύτητα των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης και εισαγωγικής εκπαίδευσης, σε επίπεδο προϋπολογισμού, στους Άξονες Προτεραιότητας του ΕΠΑΜ 2007-2013 στους οποίους εντάσσονται, αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί..

ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ		ΠΡ/ΣΜΟΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ 1η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (85% κοινοτική συγχρηματοδότηση)	Προϋπολογισμός Αποφάσεων Ένταξης Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Βαρύτητα Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα σε επίπεδο Π/Υ
A/A	Τίτλος			
ΓΝ Σ. II	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	200.805.175,00	92.074.396,92	45,85%
ΓΝ Σ. III	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΡΑΣΗΣ	61.200.708,00	545.700,00	0,89%

Πίνακας 6 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα 2 του ΕΠΑΜ κατά την 1^η αναθεώρηση του ΕΠ

Κατά τη 2^η αναθεώρηση του ΕΠ (Νοέμβριος/Δεκέμβριος 2012), η κατάσταση σε ότι αφορά στην πορεία υλοποίησης του Γενικού Στόχου 2 καταγράφεται²⁰ ως εξής:

- ο προϋπολογισμός των προσκλήσεων ανέρχονταν στα 216.340.000,00 €, ήτοι το ποσοστό ενεργοποίησης ήταν στο 107,74%
- ο προϋπολογισμός των ενταγμένων πράξεων ανέρχονταν στα 155.542.656,74 € ήτοι το ποσοστό του προϋπολογισμού των ενταγμένων πράξεων ήταν στο 77,46% της Προγραμματικής Δημόσιας Δαπάνης του Γενικού Στόχου
- οι νομικές δεσμεύσεις των ενταγμένων Πράξεων ανέρχονταν στα 124.320.236,25 € ήτοι το ποσοστό των νομικών δεσμεύσεων ήταν στο 61,91% της Προγραμματικής Δημόσιας Δαπάνης και 79,93% των ενταγμένων πράξεων του Γενικού Στόχου
- οι δηλωθείσες δαπάνες στο ΟΠΣ ανέρχονταν στα 49.816.535,51 €. ήτοι το ποσοστό απορρόφησης ήταν στο 24,81% της Προγραμματικής Δημόσιας Δαπάνης και 32,03 % των ενταγμένων πράξεων του Γενικού Στόχου

Η 2^η Αναθεώρηση του ΕΠ προήλθε μετά από την ανάλυση επισφαλειών βάσει στοιχείων του ΟΠΣ (30/6/2012). Το βασικό κριτήριο επανασχεδιασμού, ήταν αφενός η διατήρηση της στοχοθεσίας του Προγράμματος, με παράλληλη επιτάχυνση της απορρόφησης επί της προγραμματικής δημόσιας δαπάνης, ώστε να αυξηθεί σημαντικά η οικονομική πρόοδος του Επιχειρησιακού Προγράμματος και αφετέρου να διασφαλιστεί η διαφύλαξη των πόρων του Ε.Π., λόγω εφαρμογής του κανόνα n+3/+2 για τα έτη 2012 και 2013.

²⁰ κείμενο ΕΥΔ ΕΠ ΔΜ «Ανάλυση Πρότασης Αναθεώρησης»

Γενικός Στόχος 2: Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης

Ο Γενικός Στόχος 2 περιελάμβανε διαρθρωτικές αλλαγές συστημικού χαρακτήρα στο πεδίο της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και αφετέρου στοχευμένες δράσεις κατάρτισης φιλοδοξώντας να υποστηρίξει με ολοκληρωμένο τρόπο τις οργανωτικές αλλαγές που ελάμβαναν χώρα στο πλαίσιο του Γενικού Στόχου 1.

Η προ της αναθεώρησης δημόσια δαπάνη του Γενικού Στόχου 2 ανέρχονταν σε 200.805.175€, σύμφωνα με τον Πίνακα 6 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα 2 του ΕΠΑΜ κατά την 1η αναθεώρηση του ΕΠ

. Μέχρι την περίοδο αναφοράς (Ιούνιος 2012, στον οποίο λήφθηκαν τα στοιχεία για την εξέταση της εξέλιξης του ΕΠ στο πλαίσιο της Ενδιάμεσης Αξιολόγησης του Προγράμματος) ο εν λόγω Γενικός Στόχος διαφαίνονταν να έχει την καλύτερη συγκριτικά εξειδίκευση – ενεργοποίηση - υλοποίηση παρεμβάσεων χωρίς όμως συνολικά η πορεία υλοποίησης του να κρίνεται ικανοποιητική δεδομένων των καθυστερήσεων στην υλοποίηση των συστημικών δράσεων αναβάθμισης του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την εφαρμογή της ανάλυσης επισφαλειών, εκτιμήθηκε ότι δαπάνη υλοποίησης του συνόλου των παρεμβάσεων του Γενικού Στόχου 2 αναμενόταν να κυμανθεί σε επίπεδα χαμηλότερα από τα αρχικά σχεδιαζόμενα. Συγκεκριμένα, εκτιμήθηκε κίνδυνος απώλειας πόρων από δράσεις του Γενικού Στόχου 2 ύψους 43.548.398 € και συνεπώς προτάθηκε αντίστοιχη μείωση της αρχικής δημόσιας δαπάνης του.

Ως αποτέλεσμα η νέα προτεινόμενη δημόσια δαπάνη του Γενικού Στόχου 2, διαμορφώθηκε σε 158.562.814 € (μείωση κατά 21,7%). Σημειώνεται ότι η χρηματοδοτική βαρύτητα του Γενικού Στόχου 2 στο προτεινόμενο αναθεωρημένο ΕΠ ΔΜ ανερχόταν μετά τη 2^η Αναθεώρηση σε 30,70% έναντι αντίστοιχης βαρύτητας 33,8% στο αρχικό ΕΠ ΔΜ, δηλ. ελαφρά μείωση που δεν αλλοίωσε τη στοχοθεσία του ΕΠ ΔΜ. Κατά τη χρονική στιγμή της 2^{ης} Αναθεώρησης του ΕΠ ΔΜ, οι πράξεις συνεχιζόμενης κατάρτισης και εισαγωγικής εκπαίδευσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ήταν σε εξέλιξη, χωρίς να έχουν γίνει τροποποιήσεις στον προϋπολογισμό τους. Αυτό είχε ως συνέπεια η βαρύτητα των πράξεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., να αυξηθεί σε σχέση με την 1^η αναθεώρηση από το 46,56% στο 58,96%

ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ		ΠΡ/ΣΜΟΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ 2η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (Δεκέμβριος 2012)	Προϋπολογισμός Αποφάσεων Ένταξης Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Βαρύτητα Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα σε επίπεδο Π/Υ
A/A	Τίτλος			
ΓΝ Σ. II	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	158.562.814	92.074.396,92	58,07%
ΓΝ Σ. III	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΡΑΣΗΣ	120.355.474	545.700,00	0,45%

Πίνακας 7 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Άξονας 2 ΕΠΑΜ κατά την 2^η αναθεώρηση του ΕΠ

Το Δεκέμβριο του 2013, έγινε 3^η Αναθεώρηση του ΕΠ. Ο προϋπολογισμός του ΓΝ Σ. ΙΙ, μειώθηκε περαιτέρω, στα 95.890.426 €. Μέχρι και τις αρχές του 2013, οι τροποποιήσεις των περισσότερων Πράξεων εισαγωγικής εκπαίδευσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., δεν αφορούσαν μειώσεις του προϋπολογισμού τους. Ωστόσο, η μείωση του προϋπολογισμού του ΓΝ ΣΙΙ, στο πλαίσιο της 3^{ης} Αναθεώρησης (Δεκέμβριος 2013), ήταν σημαντική (ο συνολικός προϋπολογισμός του ΓΝ ΣΙΙ ήταν μικρότερος του Π/Υ των πράξεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σύμφωνα με τους προϋπολογισμούς των αποφάσεων ένταξης και των τροποποιήσεων αυτών μέχρι και τις αρχές του 2013). Δεν μπορεί να εκτιμηθεί εάν αυτή η σημαντική μείωση «τροφοδοτήθηκε» από την εξέλιξη του φυσικού και οικονομικού αντικείμενου των πράξεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (και άλλων φορέων) μέχρι τη στιγμή της απόφασης της 3^{ης} τροποποίησης, ή εάν η απόφαση αυτή οδήγησε στη συνέχεια σε διορθωτικές κινήσεις²¹.

ΕΙΔΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ/ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ		ΠΡ/ΣΜΟΣ ΜΕΤΑ ΑΠΌ ΤΗΝ 3 ^η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ (Δεκέμβριος 2013)	Δαπάνες Αποφάσεων Ολοκλήρωσης Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Βαρύτητα Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα σε επίπεδο Π/Υ
A/A	Τίτλος			
ΓΝ Σ. ΙΙ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	95.890.426	33.797.077,82	35,25%
ΓΝ Σ. ΙΙΙ	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΟΛΟ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΡΑΣΗΣ	100.445.555	194.612,36	0,19%

Πίνακας 8 Βαρύτητα πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Άξονας 2 ΕΠΔΜ κατά την 3η αναθεώρηση του ΕΠ

Σε κάθε περίπτωση, στο κλείσιμο του προγράμματος, η βαρύτητα των πράξεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (εισαγωγική εκπαίδευση και συνεχιζόμενη κατάρτιση) ήταν 35,25% επί του προϋπολογισμού του ΓΝΣ.ΙΙ, ο οποίος μειώθηκε από τα 200.805.175,00 στα 95.890.426,00 (52,24%), όταν κατά την ένταξη των πράξεων ήταν 45,85%.

Αναλυτικότερα, οι αρχικοί προϋπολογισμοί των Πράξεων και οι τελικές δαπάνες αυτών (κλείσιμο πράξεων), για το σύνολο των Πράξεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην Προγραμματική Περίοδο 2007-2013, παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί. Στον Πίνακα παρουσιάζονται όλες οι πράξεις που υλοποίησε ως Δικαιούχος το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. την Προγραμματική Περίοδο 2007-2013. Οι πράξεις αφορούν στη Συνεχιζόμενη Κατάρτιση και Εισαγωγική Εκπαίδευση (18 Πράξεις από το σύνολο των 28 Πράξεων).

²¹ Εφαρμογή των ενεργειών εξυγίανσης των ενταγμένων πράξεων στο ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», βάσει του υπ' αριθ. 39844/05-08-2014 Συμφώνου Εξυγίανσης του Επιχειρησιακού Προγράμματος

A/A	MIS	Τίτλος Πράξης	Κατηγορία Πράξεων	Αριθμός Πρόσκλησης	Ημερομηνία Απόφασης Ένταξης	Τελική Δαπάνη (βάσει ΑΟΠ)	Προϋπολογισμός Ένταξης Πράξης
1.	215749	Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	19/03/2009	383.554,72	1.280.000,00
2.	215838	Σχεδιασμός Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	07/03/2013	240.167,60	639.999,99
3.	215856	Κατάρτιση Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	08/05/2009	659.409,18	2.970.000,00
4.	215883	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5 & 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, τις 3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	12/05/2009	11.217.816,54	23.459.600,00
5.	215890	Επιμόρφωση των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων, Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	08/05/2009	271.756,16	2.240.000,00
6.	216941	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 4	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	10/09/2009	142.595,98	142.595,98
7.	216942	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 5	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	10/09/2009	319.606,74	332.583,28
8.	216943	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 6	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	10/09/2009	33.725,93	33.820,84
9.	270901	Υποστήριξη Συστήματος και ανάπτυξη υλικού για την Πιστοποίηση της επιμόρφωσης υπαλλήλων Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης)	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	07/03/2013	224.248,54	1.730.000,00
10.	277158	Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5,6.	Εισαγωγική Εκπαίδευση	23	26/02/2010	4.487.229,01	7.850.000,00

11.	277161	Αναβάθμιση του συστήματος και αναμόρφωση του προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης), 5 (3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου) και 6 (2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου)	Εισαγωγική Εκπαίδευση	23	07/03/2013	8.988,80	150.020,00
12.	296026	Εκπόνηση και εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Συστήματος διαρκούς αξιολόγησης των δράσεων και υποστήριξη εφαρμογής τους	Οριζόντιες Πράξεις σχεδιασμού και λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	22	25/06/2010	87.719,58	380.000,00
13.	296793	Επιμόρφωση δημοσίων λειτουργών σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	1	14/09/2010	35.018,01	61.000,00
14.	300651	Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση Α' ΚΑΙ Β' βαθμού για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης Και της αποκεντρωμένης διοίκησης - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	37	14/10/2010	399.831,59	2.361.525,00
15.	322611	Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., και Ο.Τ.Α. Α' & Β' βαθμού με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	5	25/01/2011	159.594,35	484.700,00
16.	352242	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης και αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής επάρκειας εκπαιδευτικών 2010 – 2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	50	19/07/2011	594.149,97	12.357.212,00
17.	357056	Βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου - μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	54	10/11/2011	641.444,73	5.000.000,00
18.	357057	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση (Περιλαμβάνει και προεισαγωγική στα Υποέργα 2 και 4)	54	25/11/2011	14.084.832,75	31.147.039,83
Σύνολο						33.991.690,18	92.620.096,92

Πίνακας 9 Προϋπολογιστικά και απολογιστικά στοιχεία δαπανών των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης

Σημειώνεται ότι η Πράξη με MIS 357057 “ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 2011-2015, συγχρηματοδοτεί και την ΚΒ’ Εκπαιδευτική Σειρά (Προεισαγωγική Εκπαίδευση) . Ο αρχικός προϋπολογισμός της Πράξης 357057, ήταν 34.370.000,00 € σύμφωνα με την Απόφαση Ένταξης. Η Πράξη είχε δαπάνες 17.307.792,92 €, σύμφωνα με την απόφαση ολοκλήρωσης. Στον παραπάνω πίνακα, έχουν αφαιρεθεί τα ποσά που αφορούν στην προεισαγωγική εκπαίδευση, τα οποία είναι τα ποσά των υποέργων 2 και 4 της Πράξης, όπως αυτή διαμορφώθηκε και ολοκληρώθηκε. Τα ποσά για την προεισαγωγική εκπαίδευση της Πράξης, παρουσιάζονται στην αντίστοιχη παρουσίαση στοιχείων στο Π.2 και είναι 3.222.960,17

Σε ότι αφορά το ΙΝ.ΕΠ., οι αρχικοί προϋπολογισμοί των Πράξεων και οι τελικές δαπάνες αυτών (κλείσιμο πράξεων), για το σύνολο των Πράξεων του ΙΝ.ΕΠ., στην Προγραμματική Περίοδο 2007-2013, παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί. Οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό είναι σημαντικές και οφείλονται στο γεγονός ότι οι πράξεις σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν σε εντελώς διαφορετικά περιβάλλοντα με την έννοια ότι σχεδιάστηκαν πριν την έναρξη της δημοσιονομικής κρίσης στη χώρα και υλοποιήθηκαν κατά την εξέλιξη της κρίσης. Ωστόσο, όπως θα δούμε στις επόμενες παραγράφους, η σχετική εξέλιξη δεν επηρέασε στον ίδιο βαθμό την επίτευξη των δεικτών εκροών των πράξεων. Η διαπίστωση αυτή, οφείλεται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους δαπανών για τις επιμέρους πράξεις, όπως αυτό διαμορφώθηκε στην προηγούμενη προγραμματική περίοδο και κατά κοινή διαπίστωση επηρεάστηκε από το δυσμενές δημοσιονομικό περιβάλλον της χώρας.

A/A	MIS	Τίτλος Πράξης	Κατηγορία Πράξεων	Ημερομηνία Απόφασης Ένταξης	Τελική Δαπάνη (βάσει ΑΟΠ)	Προϋπολογισμός Αρχικής Απόφασης Ένταξης Πράξης	Ποσοστό υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου (αρχικός προγραμματισμός/τελική δαπάνη)
1	215749	Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	19/03/2009	383.554,72	1.280.000,00	29,97%
2	215838	Σχεδιασμός Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	07/03/2013	240.167,60	639.999,99	37,53%
3	215856	Κατάρτιση Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	08/05/2009	659.409,18	2.970.000,00	22,20%
4	215883	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5 & 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, τις 3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	12/05/2019	11.217.816,54	23.459.600,00	47,82%
5	215890	Επιμόρφωση των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων, Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	08/05/2009	271.756,16	2.240.000,00	12,13%
6	216941	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 4	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	10/09/2009	142.595,98	142.595,98	100,00%
7	216942	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 5	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	10/09/2009	319.606,74	319.606,74	100,00%
8	216943	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 6	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	10/09/2009	33.725,93	33.725,93	100,00%

A/A	MIS	Τίτλος Πράξης	Κατηγορία Πράξεων	Ημερομηνία Απόφασης Ένταξης	Τελική Δαπάνη (βάσει ΑΟΠ)	Προϋπολογισμός Αρχικής Απόφασης Ένταξης Πράξης	Ποσοστό υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου (αρχικός προγραμματισμός/τελική δαπάνη)
9	270901	Υποστήριξη Συστήματος και ανάπτυξη υλικού για την Πιστοποίηση της επιμόρφωσης υπαλλήλων Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης)	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	07/03/2017	224.248,54	1.730.000,00	12,96%
1	277158	Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5,6.	Εισαγωγική Εκπαίδευση	26/02/2010	4.487.229,01	7.850.000,00	57,16%
1	277161	Αναβάθμιση του συστήματος και αναμόρφωση του προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης), 5 (3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου) και 6 (2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου)	Εισαγωγική Εκπαίδευση	07/03/3013	8.988,80	150.020,00	5,99%
1	296026	Εκπόνηση και εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Συστήματος διαρκούς αξιολόγησης των δράσεων και υποστήριξη εφαρμογής τους	Οριζόντιες Πράξεις σχεδιασμού και λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	25/06/2010	87.719,58	380.000,00	23,08%
1	296793	Επιμόρφωση δημοσίων λειτουργών σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	14/09/2010	35.018,01	61.000,00	57,41%
1	300651	Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	14/10/2010	399.831,59	2.361.525,00	16,93%
1	322611	Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., και Ο.Τ.Α. Α' & Β' βαθμού με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	25/01/2011	159.594,35	484.700,00	32,93%
1	352242	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης και αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής επάρκειας εκπαιδευτικών 2010 – 2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	19/07/2011	594.149,97	12.357.212,00	4,81%
1	357056	Βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου - μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	10/11/2011	641.444,73	5.000.000,00	12,83%

A/A	MIS	Τίτλος Πράξης	Κατηγορία Πράξεων	Ημερομηνία Απόφασης Ένταξης	Τελική Δαπάνη (βάσει ΑΟΠ)	Προϋπολογισμός Αρχικής Απόφασης Ένταξης Πράξης	Ποσοστό υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου (αρχικός προγραμματισμός/τελική δαπάνη)
1	357057	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 2011-2015	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	25/11/2011	14.084.832,75 ²²	31.147.039,83	50,36%
					33.991.690,18	92.620.096,92	36,71%

Πίνακας 10 Ποσοστά υλοποίησης οικονομικού αντικειμένου των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης (ΕΣΠΑ 2007-2013)

²² Δεν περιλαμβάνονται τα ποσά που αφορούν στην προεισαγωγική εκπαίδευση

6.1.1 Αξιολόγηση ως προς το βαθμό επίτευξης εκροών

Οι δείκτες υπολογίσθηκαν βάσει των δεικτών εκροών των Τεχνικών Δελτίων (ΤΔΠ Ολοκλήρωσης/ Αποφάσεων Ένταξης, των ενταγμένων Πράξεων (πραγματοποιηθείσα τιμή ΟΠΣ / τιμή στόχου).

Σε επίπεδο επίτευξης δεικτών εκροών, οι πράξεις Εισαγωγικής Εκπαίδευσης και Συνεχιζόμενης Κατάρτισης είχαν σύμφωνα με τις αποφάσεις ένταξης και τις αποφάσεις ολοκλήρωσης (και τα σχετικά αρχεία, ΤΔΠ Ολοκλήρωσης), την εικόνα που παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί. Σε ότι αφορά στην προετοιμασία θεματικών ενοτήτων ή επικαιροποίηση αυτών, στην εκπόνηση σχεδίων εκπαίδευσης/κατάρτισης, η επίδοση είναι αρνητική. Η διαπίστωση αυτή αφορά και στις πράξεις των αξόνων 7,8,9 για την ενίσχυση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα και τον αριθμό των καταρτιζόμενων σε θέματα ισότητας των φύλων.

Αντίθετα, καταγράφεται υπερκάλυψη της τιμής επίτευξης του δείκτη 7233 (Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης), η οποία συνδέεται με το εύρος των αλλαγών (οργανωτικών, λειτουργικών, στοχοθεσίας και παρεχόμενων υπηρεσιών) στη δημόσια διοίκηση, κυρίως ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων που συνδέονται με την εφαρμογή των δεσμεύσεων του Μνημονίου Οικονομικής & Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής και τη συνακόλουθη ανάγκη προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές και μέσω της κατάρτισής του.

Σε ότι αφορά στους υπόλοιπους δείκτες εκροών οι τιμές επίτευξης κρίνονται ικανοποιητικές.

Πράξεις ΙΝ.ΕΠ. 2007-2013					
Ονομασία Δείκτη	Κωδ.		Τιμή Στόχου	Τιμή Επίτευξης	% Επίτευξης
Αριθμός νέων Θεματικών Ενοτήτων	6132	Εκροών	150,00	43,00	28,67%
Αριθμός επικαιροποιημένων Θεματικών Ενοτήτων	6133	Εκροών	50,00	30,00	60,00%
Αριθμός δημοσίων φορέων όπου εφαρμόζεται οργανωτικός και λειτουργικός ανασχεδιασμός και διοικητική ανασυγκρότηση.	7021	Εκροών	1,00	1,00	100,00%
Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων (κάθε υπάλληλος μπορεί να συμμετέχει σε περισσότερα του ενός προγράμματα) σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης	7232	Εκροών	74.153,00	53.688,00	73,13%
Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης	7233	Εκροών	61.827,00	124.424,00	201,25%
Σχέδια Εκπαίδευσης - Κατάρτισης	7234	Εκροών	120,00	0,00	0,00%
Πλήθος εκπαιδευτών δημόσιας διοίκησης σε προγράμματα κατάρτισης εκπαιδευτών ενηλίκων	7242	Εκροών	2.826,00	1.046,00	37,01%

Πράξεις ΙΝ.ΕΠ. 2007-2013						
Όνομασία Δείκτη	Κωδ.		Τιμή Στόχου	Τιμή Επίτευξης	% Επίτευξης	
Προγράμματα σπουδών δημοσίων υπαλλήλων που αναμορφώνονται	7254	Εκροών	172,00	64,00	37,21%	
Αριθμός ενεργειών για την ενίσχυση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα	7313	Εκροών	10,00	5,00	50,00%	
Αριθμός καταρτιζομένων σε θέματα ισότητας των φύλων.	7323	Εκροών	3.790,00	1.136,00	29,97%	
Προγράμματα Κατάρτισης Επιμόρφωσης & ανταλλαγής Εμπειριών	8001	Εκροών	3.291,00	3.975,00	120,78%	
Μελέτες – εμπειρογνομosύνες - έρευνες – αξιολογήσεις	8004	Εκροών	144,00	94,00	65,28%	
Αριθμός εκδηλώσεων (ενεργειών ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης)	8009	Εκροών	64,00	62,00	96,88%	
Τεχνολογικός Εξοπλισμός (HARDWARE)	8013	Εκροών	105,00	0,00	0,00%	
Λογισμικό (SOFTWARE)	8014	Εκροών	1,00	0,00	0,00%	
Ενέργειες Πληροφόρησης & Δημοσιότητας	8016	Εκροών	3,00	0,00	0,00%	

Πίνακας 11 Ποσοστά επίτευξης δεικτών εκροών των πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης (ΕΣΠΑ 2007-2013)

Η μη επίτευξη του στόχου του δείκτη 7242 οφείλεται στη διαδικασία εξυγίανσης του Ε.Π. και συγκεκριμένα στην «μεταφορά» του υπολοίπου της υλοποίησης της πράξης Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015», MIS: 357057 στο νέο Ε.Π. «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014-2020», βάσει της υπ. αριθμ. 3632/30-12-2015 απόφασης.

6.1.2 Αξιολόγηση ως προς το βαθμό επίτευξης αποτελεσμάτων

Δεν υπάρχουν καταγεγραμμένοι στα ΤΔΠ Ολοκλήρωσης, οι δείκτες αποτελέσματος:

- 7252: Διείσδυση συνεχιζόμενης κατάρτισης μεταξύ του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων: ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν μία ή περισσότερες φορές σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης επί του συνολικού πλήθους των δημοσίων υπαλλήλων
- 7262: Ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων με πιστοποιημένη κατοχή βασικών δεξιοτήτων ΤΠΕ.

Ωστόσο, είναι δυνατό να υπολογιστεί ο δείκτης 0252 «Διείσδυση συνεχιζόμενης κατάρτισης μεταξύ του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων: ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν μία ή περισσότερες φορές σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης επί του συνολικού πλήθους των δημοσίων υπαλλήλων», ο οποίος προκύπτει από το ηλικίου του «Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης [(κωδ. ΟΠΣ 7232) 53.688]» / «Αριθμό Δημοσίων Υπαλλήλων (828.566, απογραφή 2015)» (0252: 6,58%).

6.1.3 Αξιολόγηση ως προς την απορροφητικότητα

Σε ότι αφορά στην απορροφητικότητα, αυτή σύμφωνα με τα στοιχεία του προϋπολογισμού τελικών αποφάσεων ένταξης (μετά την εξυγίανση του ΕΠ) και των τελικών δαπανών, διαμορφώνεται σύμφωνα με τον Πίνακα που ακολουθεί, ανά Πράξη και συνολικά για τις Πράξεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που αφορούν στην εισαγωγική εκπαίδευση και τη συνεχιζόμενη κατάρτιση.

Συνολικά η απορροφητικότητα για το σύνολο των πράξεων εισαγωγικής εκπαίδευσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης, είναι 64,74%, ποσοστό που κρίνεται ιδιαίτερα χαμηλό εάν λάβουμε υπόψη μας ότι προκύπτει μετά από την εξυγίανση του ΕΠ και το δεδομένο ότι οι περισσότερες πράξεις εκτελούνται με ίδια μέσα. Ωστόσο το δυσμενές περιβάλλον υλοποίησης και η εξέλιξη του ΕΠ ΔΜ (τροποποιήσεις, εξυγίανση), κρίνονται ως σημαντικές παράμετροι που επηρέασαν την απορροφητικότητα.

α/α	MIS	ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΟΥ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ Π/Υ ΕΝΤΑΞΗΣ (ΣΥΓΧΡ.ΔΔ)	ΔΑΠΑΝΕΣ 29.3.2017	% Απορρόφησης
1	215749	Δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	383.554,72	383.554,72	100,00%
2	215838	Σχεδιασμός Προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει Σχεδίων Εκπαίδευσης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις και 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	240.167,60	228.911,43	95,31%
3	215856	Κατάρτιση Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	659.409,18	659.409,18	100,00%
4	215883	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης βάσει σχεδίων εκπαίδευσης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5 & 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, τις 3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου	21.000.000,00	10.658.978,12	50,76%
5	215890	Επιμόρφωση των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων, Δημοσίων Φορέων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον Άξονα Προτεραιότητας 4,5 και 6 για τις 8 περιφέρειες σύγκλισης, για τις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου και τις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου	2.240.000,00	259.816,65	11,60%
6	216941	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 4	142.595,98	135.466,18	95,00%

7	216942	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 5	319.606,74	303.626,40	95,00%
8	216943	Πιλοτική διεξαγωγή επιμόρφωσης των Διευθυντικών Στελεχών Υπουργείων και Δημοσίων Φορέων του Άξονα Προτεραιότητας 6	33.725,93	32.039,63	95,00%
9	270901	Υποστήριξη Συστήματος και ανάπτυξη υλικού για την Πιστοποίηση της επιμόρφωσης υπαλλήλων Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης)	224.248,54	213.739,42	95,31%
10	277158	Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης των Αξόνων Προτεραιότητας 4,5,6.	7.718.000,00	4.263.002,01	55,23%
11	277161	Αναβάθμιση του συστήματος και αναμόρφωση του προγράμματος Εισαγωγικής Εκπαίδευσης του Άξονα Προτεραιότητας 4 (8 περιφέρειες σύγκλισης), 5 (3 περιφέρειες σταδιακής εξόδου) και 6 (2 περιφέρειες σταδιακής εισόδου)	8.998,80	8.539,37	94,89%
12	296026	Εκπόνηση και εφαρμογή στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. - Συστήματος διαρκούς αξιολόγησης των δράσεων και υποστήριξη εφαρμογής τους	87.719,58	85.526,60	97,50%
13	296793	Επιμόρφωση δημοσίων λειτουργών σε θέματα πρόληψης και αντιμετώπισης της βίας	35.018,01	35.018,01	100,00%
14	300651	Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού για τη νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης - Πρόγραμμα ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ	2.361.525,00	380.223,24	16,10%
15	322611	Ενδυνάμωση και βελτίωση δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική Διοίκηση, Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., και Ο.Τ.Α. Α' & Β' βαθμού με στόχο να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις	159.594,35	159.594,35	100,00%
16	352242	Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης και αξιολόγησης για την απόκτηση Πιστοποιητικού Διοικητικής Επάρκειας και την απόκτηση Πιστοποιητικού Καθοδηγητικής Επάρκειας εκπαιδευτικών 2010 – 2015	594.149,97	594.149,97	100,00%
17	357056	Βέλτιστες πρακτικές διεθνούς επιπέδου - μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων της Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2011-2015	641.444,73	641.249,69	99,97%
18	357057 ²³	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2011-2015	14.084.637,75	13.934.032,95	98,93%
Σύνολα			50.934.396,88	32.976.877,92	64,74%

Πίνακας 12 Απορροφητικότητα Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εισαγωγικής εκπαίδευσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 που συγχρηματοδοτήθηκαν από το ΕΠ ΔΜ 2007-2013

²³ Έχουν αφαιρεθεί τα ποσά που αφορά στην προεισαγωγική εκπαίδευση

6.1.4 Αξιολόγηση ως προς την αποδοτικότητα

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω στην παράγραφο «6.1.1.2 Αξιολόγηση ως προς το βαθμό επίτευξης αποτελεσμάτων», δεν υπάρχουν καταγεγραμμένοι στα ΤΔΠ Ολοκλήρωσης οι δείκτες αποτελέσματος 7252 και 7262.

Ωστόσο, είναι δυνατό να υπολογιστεί ο δείκτης 0252 «Διείσδυση συνεχιζόμενης κατάρτισης μεταξύ του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων: ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν μία ή περισσότερες φορές σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης επί του συνολικού πλήθους των δημοσίων υπαλλήλων», ο οποίος προκύπτει από το ηλικίου του «Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης [(κωδ. ΟΠΣ 7232) 53.688]» / «Αριθμό Δημοσίων Υπαλλήλων (828.566, απογραφή 2015)» (0252: 6,58%).

6.2 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων Πράξεων Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 που αφορούν την συνεχιζόμενη κατάρτιση

Το Ε.Π. ΜΔΤ συνιστά μια συνεκτική και ολοκληρωμένη δέσμη δράσεων με συνολικό προϋπολογισμό της τάξης των 516.299.834€ (Δημόσια Δαπάνη) μετά την έγκριση της τροποποίησης/αναθεώρησης του Σεπτεμβρίου 2017. Το μεγαλύτερο μέρος των πόρων του προγράμματος προέρχεται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία της ΕΕ και ειδικότερα από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), ήτοι 288.978.786€ και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), ήτοι 227.321.048€ €.

Στόχος του ΕΠ ΜΔΤ για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 είναι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας.

Στο πλαίσιο αυτό, χρηματοδοτούνται μεταρρυθμιστικές ανάγκες που αφορούν είτε αλλαγές σε οριζόντιους τομείς που διατρέχουν το σύνολο του Δημόσιου Τομέα (αναδιοργάνωση διοικητικών δομών, εξορθολογισμός βασικών διοικητικών λειτουργιών, βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας), είτε αλλαγές σε κάθετους τομείς πολιτικής (υγεία, δικαιοσύνη, κοινωνική ασφάλιση κ.ά.) που δεν άπτονται άμεσα της επιχειρηματικότητας.

Η ex - ante αξιολόγηση του Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» (ΜΔΤ) ανέδειξε ότι το Πρόγραμμα ανταποκρίνεται πλήρως στις κατευθύνσεις του σχετικού Καθοδηγητικού Εγγράφου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθότι καλύπτει αφενός τις οργανωτικές / λειτουργικές και διαδικασιακές παραμέτρους για την ανάπτυξη της θεσμικής ικανότητας φορέων του δημόσιου τομέα μέσω των Ειδικών Στόχων του Θεματικού Άξονα I (ΑΠ 1,2,3) που χρηματοδοτείται από το ΕΚΤ, ενώ η εναπομένουσα παράμετρος που αφορά στα μέσα, τεχνικά και ανθρώπινα, καλύπτεται μερικώς από τους δύο Ειδικούς Στόχους του Θεματικού Άξονα II (ΑΠ 4,5,6) που χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ (τεχνικά μέσα – ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης) και μερικώς από τους δύο Ειδικούς Στόχους του Θεματικού Άξονα III (ΑΠ 7,8,9) που χρηματοδοτείται από το ΕΚΤ (ανθρώπινα μέσα – δράσεις αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού).

Το ΕΠΜΔΤ εμφανίζει ικανοποιητική συνέπεια των επιλεγέντων Θεματικών Στόχων, Επενδυτικών Προτεραιοτήτων και Ειδικών Στόχων με το Κοινό Στρατηγικό Πλαίσιο, το ΕΣΠΑ 2014-20 και το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων καθώς και με τα κείμενα Ελληνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Εμφανίζει επίσης ισχυρή συνέπεια των επιλεγέντων Ειδικών Στόχων με τις ανάγκες που εντοπίστηκαν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης.

Το Πρόγραμμα διαρθρώνεται σε πέντε Θεματικούς Άξονες με τους αντίστοιχους ειδικούς στόχους (ΕΣ) και κατηγορίες δράσης (ΚΔ) ως ακολούθως:

1. Θεματικός Άξονας 1 «Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα», (Άξονες Προτεραιότητας 1,2,3). Ο εν λόγω Θεματικός Άξονας αφορά δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του Θεματικού Στόχου 11 (Ταμείο ΕΚΤ). Κύριος στόχος είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων φορέων και η εξασφάλιση της ενιαίας λειτουργίας του δημοσίου τομέα προς όφελος του κράτους, των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Περιλαμβάνει τους εξής τρεις ειδικούς στόχους (ΕΣ) με τις αντίστοιχες κατηγορίες δράσεις (ΚΔ):

- *ΕΣ Α.1: Αύξηση των τομέων δημόσιας δράσης στους οποίους εφαρμόζονται νέα συστήματα και διαδικασίες για την ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης.*
 - ΚΔ Α.1.1: Δράσεις ενίσχυσης της στρατηγικής ικανότητας και των επιτελικών λειτουργιών των φορέων του Δημόσιου τομέα καθώς και του συντονισμού του κυβερνητικού έργου και των δημοσίων φορέων για την ανάπτυξη και την παρακολούθηση της εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών
 - ΚΔ Α.1.2: Δράσεις κωδικοποίησης της Νομοθεσίας και μείωσης της πολυνομίας και κακονομίας
- *ΕΣ Α.2: Αύξηση των φορέων του δημοσίου τομέα στους οποίους εφαρμόζονται σχέδια λειτουργικής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών.*
 - ΚΔ Α.2.1 Δράσεις εφαρμογής αναδιοργανώσεων των φορέων του Δημόσιου Τομέα και βελτίωσης της λειτουργίας του
 - ΚΔ Α.2.2 Δράσεις μείωσης διοικητικών βαρών, απλούστευσης και προτυποποίησης υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
- *ΕΣ Α.3: Αύξηση των φορέων του δημοσίου τομέα που εφαρμόζουν συστήματα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση*
 - ΚΔ Α.3.1 Δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων στοχοθεσίας των δημοσίων φορέων
 - ΚΔ Α.3.2 Δράσεις ενίσχυσης του εσωτερικού ελέγχου στους φορείς του δημοσίου τομέα, της διαφάνειας και της καταπολέμησης της διαφθοράς
 - ΚΔ Α.3.3: Δράσεις βελτίωσης των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με την κοινωνία και ενίσχυσης της αμφίδρομης επικοινωνίας και της συμμετοχής των πολιτών, μέσω και της ενίσχυσης της διαβούλευσης και της λογοδοσίας

2. Θεματικός Άξονας 2 «Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις 11 περιφέρειες» (Άξονες Προτεραιότητας 4,5,6) αφορά δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του Θεματικού Στόχου 2 (Ταμείο ΕΤΠΑ).

Κύριος στόχος είναι ο εκσυγχρονισμός του Δημόσιου Τομέα, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), για το μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών

και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών.

Περιλαμβάνει τους εξής δύο ειδικούς στόχους (ΕΣ) με τις αντίστοιχες κατηγορίες δράσεις (ΚΔ):

- *ΕΣ Β.1: Αύξηση των φορέων και συστημάτων του δημοσίου τομέα όπου εντείνεται η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.*
 - ΚΔ Β.1.1 Δράσεις αναβάθμισης, ανάπτυξης και λειτουργίας συστημάτων ΤΠΕ για την υποστήριξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα
 - ΚΔ Β.1.2 Δράσεις διασφάλισης του ορθού σχεδιασμού, της ανοιχτής διάθεσης, της ορθής διαχείρισης, της ασφάλειας και της διαλειτουργικότητας δεδομένων και συστημάτων ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα
- *ΕΣ Β.2: Αύξηση των υπηρεσιών, εφαρμογών και συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρέχονται προς τους πολίτες.*
 - ΚΔ Β.2.1 Δράσεις αναβάθμισης, ανάπτυξης και λειτουργίας εργαλείων ΤΠΕ για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες

Θεματικός Άξονας 3 «Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα» (Άξονες Προτεραιότητας 7,8,9), αφορά δράσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του Θεματικού Στόχου 11 (Ταμείο ΕΚΤ). Κύριος στόχος είναι η βελτίωση της οριζόντιας πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και η ταυτόχρονη εξέλιξή του μέσω δράσεων κατάρτισης.

Περιλαμβάνει τους εξής δύο ειδικούς στόχους (ΕΣ) με τις αντίστοιχες κατηγορίες δράσεις (ΚΔ):

- *ΕΣ Γ.1: Αύξηση των φορέων της δημόσιας διοίκησης όπου εφαρμόζονται νέες οριζόντιες πολιτικές νέα συστήματα αξιολόγησης και ορθολογικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.*
 - ΚΔ Γ.1.1 Δράσεις βελτίωσης των πολιτικών προσωπικού και εφαρμογής τους και δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- *ΕΣ Γ.2: Αύξηση του αριθμού στελεχών / υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες δεξιότητες/ διοικητικές ικανότητες.*
 - ΚΔ Γ.2.1 Δράσεις ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα
 - ΚΔ Γ.2.2 Δράσεις βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών και του εκπαιδευτικού υλικού

Θεματικός Άξονας 4 «Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή / Υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ του Επιχειρησιακού Προγράμματος» (Άξονες Προτεραιότητας 10,11,12), περιλαμβάνει τον ειδικό στόχο (ΕΣ):

- *Ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ.* Οι παρεμβάσεις που θα εφαρμοστούν στο πλαίσιο του ειδικού στόχου επιδιώκουν την ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών της Διαχειριστικής Αρχής, των υποστηρικτικών δομών του συστήματος διοίκησης καθώς και των Δικαιούχων και λοιπών εμπλεκόμενων με στόχο την αποτελεσματική εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος και ειδικότερα των δράσεων ΕΚΤ αυτού.

Οι ενδεικτικοί τύποι δράσεων είναι:

- Δράσεις για την εφαρμογή, την διαχείριση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Πληροφόρηση και δημοσιότητα
- Αξιολόγηση, Μελέτες, Εμπειρογνωμοσύνες, Τεχνικοί Σύμβουλοι

5. Θεματικός Άξονας 5 «Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή / Υλοποίηση των δράσεων ΕΤΠΑ του Επιχειρησιακού Προγράμματος» (Άξονες Προτεραιότητας 13,14,15), περιλαμβάνει τον ειδικό στόχο (ΕΣ):

- *Ειδικός Στόχος : Ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ.* Οι παρεμβάσεις που θα εφαρμοστούν στο πλαίσιο του ειδικού στόχου επιδιώκουν την ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών της Διαχειριστικής Αρχής, των υποστηρικτικών δομών του συστήματος διοίκησης καθώς και των Δικαιούχων και λοιπών εμπλεκόμενων με στόχο την αποτελεσματική εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος και ειδικότερα των δράσεων ΕΤΠΑ αυτού. Οι ενδεικτικοί τύποι δράσεων είναι:

- Δράσεις για την εφαρμογή, την διαχείριση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του Επιχειρησιακού Προγράμματος
- Πληροφόρηση και δημοσιότητα
- Αξιολόγηση, Μελέτες, Εμπειρογνωμοσύνες, Τεχνικοί Σύμβουλοι

Αναθεώρηση / τροποποίηση του ΕΠ ΔΜΤ

Η αναθεώρηση / τροποποίηση του ΕΠ ΔΜΤ που εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. C (2017) 8794 / final 15.12.2017 Εκτελεστική Απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αφορούσε:

1. α. στην τροποποίηση των χρηματοδοτικών πινάκων λόγω α) αύξησης της κοινοτικής συνδρομής του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ), Θεματικός Στόχος 11, στους άξονες προτεραιότητας 1,2 και 3 κατά 20.910.412 €, για τη υποστήριξη της εφαρμογής της μεταρρύθμισης στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας και β) σε αύξηση 2.000.000 στο θεματικό άξονα της ΤΒ ΕΚΤ, στους Άξονες Προτεραιότητας 10,11 και 12.

- β. «Εσωτερική» μεταφορά πόρων ύψους 13.640.641 Κοινοτικής Συνδρομής από την κατηγορία «Περισσότερο Αναπτυγμένων Περιφερειών» στους Θεματικούς Άξονες 1,3, & 4 που συγχρηματοδοτούνται από το ΕΚΤ, με σκοπό την αποδοτικότερη χρήση των πόρων του ΕΣΠΑ 2014-2020 και διατηρώντας αναλλοίωτη τη στοχοθεσία του προγράμματος.
2. Τροποποίηση στις κλείδες Κοινοτικής Συνδρομής και Δημόσιας Δαπάνης των Αξόνων Προτεραιότητας του Προγράμματος που συγχρηματοδοτούνται από το ΕΚΤ
 3. Προσθήκη νέου δείκτη εκροής στο Θεματικό Άξονα Α: «Αριθμός Τοπικών Ομάδων Υγείας που δημιουργούνται» με τιμή στόχο 2023 «239»

Επισκόπηση υλοποίησης του Άξονα Γ. Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα (Άξονες Προτεραιότητας 07,08,09) –ΕΚΤ

Το 2017 δεν εξειδικεύθηκαν νέες δράσεις, ούτε επήλθαν τροποποιήσεις στις υφιστάμενες, με αποτέλεσμα ο συνολικός προϋπολογισμός να παραμείνει 106.303.659,00 (ήτοι 92,71% του προϋπολογισμού του Θεματικού Άξονα). Εκδόθηκε μία νέα Πρόσκληση, με α/α 23 και τίτλο «Δράσεις προεισαγωγικής εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα και την υποστήριξη των μεταρρυθμίσεων – Β' Φάση, συνολικού προϋπολογισμού 19.500.000,00 διαμορφώνοντας το συνολικό προϋπολογισμό Προσκλήσεων του ΘΑ σε 95.230.391,55 (ήτοι 83,28% του Π/Υ του Θεματικού Άξονα). Επίσης το 2017 τροποποιήθηκαν ήδη ενταγμένες πράξεις, με αύξηση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου κατά 81.374,63 διαμορφώνοντας το συνολικό προϋπολογισμό των εντάξεων.

6.2.1 Πράξεις του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην Προγραμματική Περίοδο 2014-2020 που αφορούν στη συνεχιζόμενη κατάρτιση

Στην τρέχουσα Προγραμματική Περίοδο (ΕΠ Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020), έχει ενταχθεί μέχρι και την χρονική στιγμή εκπόνησης του Παραδοτέου Π.3, μία Πράξη (MIS 5000245) η οποία αφορά στη συνεχιζόμενη κατάρτιση, με συνολικό προϋπολογισμό 32.122.270,00 (βάσει της πρώτης τροποποίησης του Π/Υ (ο αρχικός προϋπολογισμός της πράξης ήταν 29.414.610,00) έχουν ενταχθεί τρεις (3) Πράξεις συνολικού προϋπολογισμού 54.011.305,40 €, ο οποίος μετά τις τροποποιήσεις των αποφάσεων ένταξης διαμορφώνεται στα 56.718.965,40. Η αύξηση του συνολικού προϋπολογισμού, οφείλεται στην αύξηση του προϋπολογισμού της Πράξης με Κωδικό MIS 5000245. Δύο αφορούν στην Προεισαγωγική Εκπαίδευση και μία αφορά στη Συνεχιζόμενη Κατάρτιση.

α/α	MIS	Τίτλος Πράξης	Κατηγορία Πράξεων	Ημερομηνία Απόφασης Ένταξης	Π/Υ Ένταξης	Π/Υ 1ης Τροποποίησης
1	5000245	ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2018	Συνεχιζόμενη Κατάρτιση	30/12/15	29.414.610,00	32.122.270,00

Πίνακας 13 Προϋπολογισμοί Πράξεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020

Σύμφωνα με τα Δελτία Διοικητικής Επαλήθευσης Επίτευξης Δεικτών της Πράξης, για την Πράξη με κωδικό MIS 5000245 (στοιχεία Ιουνίου 2018), η εξέλιξη σε ότι αφορά στην επίτευξη των δεικτών παρουσιάζεται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πράξη 5000245, 1^η τροποποίηση:

1. Αύξηση του προϋπολογισμού του ΠΕ1 «Υλοποίηση δράσεων κατάρτισης για την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης 2014-2015» του υποέργου 1, χωρίς διαφοροποίηση στο φυσικό αντικείμενο σύμφωνα με απολογιστικά στοιχεία κόστους ετών 2014-2015 (Νέος προϋπολογισμός 10.448.200,00 ευρώ).
2. Μείωση του προϋπολογισμού του ΠΕ4 «Υλοποίηση Εισαγωγικής Εκπαίδευσης Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης 2014-2018» του υποέργου 1, από 1.592.000,00 ευρώ σε 1.443.000,00 ευρώ, χωρίς διαφοροποίηση στο φυσικό αντικείμενο σύμφωνα με απολογιστικά στοιχεία κόστους ετών 2014-2015.
3. Αύξηση του προϋπολογισμού του ΠΕ5 «Υλοποίηση Οριζόντιων Προγραμμάτων Επιμόρφωσης (δια ζώσης)» του υποέργου 1 χωρίς διαφοροποίηση στο φυσικό αντικείμενο σύμφωνα με απολογιστικά στοιχεία κόστους ετών 2014-2015 (Νέος προϋπολογισμός 9.340.000,00 ευρώ),
4. Αύξηση του προϋπολογισμού του ΠΕ8 «Υλοποίηση Ειδικών Προγραμμάτων εξ αποστάσεως επιμόρφωσης στελεχών, σύμφωνα με τις προτεραιότητες των δημοσίων πολιτικών για την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών Πολιτικών στη Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση» του υποέργου 1, από 140.625,00 ευρώ σε 144.000,00 ευρώ, χωρίς διαφοροποίηση στο φυσικό αντικείμενο, κατόπιν ενσωμάτωσης στο εκτιμώμενο κόστος/καταρτιζόμενο των υπηρεσιών catering.
5. Αύξηση του προϋπολογισμού του υποέργου 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ», χωρίς διαφοροποίηση στο φυσικό αντικείμενο κατόπιν οριστικοποίησης του πλαισίου αμοιβών των μελών του μητρώου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Νέος προϋπολογισμός 1.571.250,00 ευρώ),
6. Προσθήκη νέου υποέργου 5 «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΨΗΛΟΒΑΘΜΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ 2016-2018», προϋπολογισμού 774.860,00 ευρώ το οποίο περιλαμβάνει: α) το ΠΕ1 «Ανάπτυξη υψηλόβαθμων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα και την Αυτοδιοίκηση μέσω δια ζώσης επιμόρφωσης 2016-2018» (προϋπολογισμού 672.660,00 ευρώ) και β) το ΠΕ2 «Ανάπτυξη υψηλόβαθμων στελεχών στο Δημόσιο Τομέα και την Αυτοδιοίκηση μέσω εξ αποστάσεως επιμόρφωσης 2016-2018», (προϋπολογισμού 58.600,00 ευρώ).

6.2.2 Αποτίμηση εκρών και αποτελεσμάτων

Οι δείκτες υπολογίσθηκαν βάσει των δεικτών εκρών και αποτελεσμάτων των ισχυουσών Τεχνικών Δελτίων/ Αποφάσεων Ένταξης των ενταγμένων Πράξεων (πραγματοποιηθείσα τιμή ΟΠΣ / τιμή στόχου).

Αξονες 7,8,9											
ΚΩΔ. ΔΕΙΚΤΗ	ΕΙΔΟΣ ΔΕΙΚΤΗ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Περιφέρειες	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (από ΤΔΠ)			ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙΣΑ ΤΙΜΗ ΕΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (2017)			ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙΣΑΤΙΜΗ ΕΩΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ
					ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12001	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης σε και	Άτομα	Όλες οι Περιφέρειες	150.033,00	0,00	0,00	12.273,00	4.672,00	7.601,00	59.413,00
90101	Εκρών	Τεχνολογικός Εξοπλισμός (Hardware)	Αριθμός	Όλες οι Περιφέρειες	671,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
T4635	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων/διοικητικών ικανοτήτων	Άτομα	Όλες οι Περιφέρειες	191.950,95	69.060,00	122.851,00	32.805,00	11.276,00	21.529,00	10.367,00
T4636	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα αποστάσεως εκπαίδευσης	Άτομα	Όλες οι Περιφέρειες	7.518,96	2.686,96	4.777,99	670,90	321,00	347,00	111,00
T4637	Εκρών	Αριθμός προγραμμάτων κατάρτισης για μεσαία και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης	Αριθμός	Όλες οι Περιφέρειες	109,00	0,00	0,00	34,00	0,00		9,30

Αξονες 7,8,9											
ΚΩΔ. ΔΕΙΚΤΗ	ΕΙΔΟΣ ΔΕΙΚΤΗ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Περιφέρειες	ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ (από ΤΔΠ)			ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙΣΑ ΤΙΜΗ ΕΤΟΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ (2017)			ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΙΣΑΤΙΜΗ ΕΩΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ ΣΥΝΟΛΟ
					ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
T4639	Εκροών	Αριθμός προγραμμάτων σπουδών / πακέτων εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργούνται ή αναβαθμίζονται	Αριθμός	Όλες οι Περιφέρειες	194,00	0,00	0,00	70,00	0,00		80,00
T4613	Αποτελέσματος	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιήθηκαν μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης	Άτομα	Όλες οι Περιφέρειες	153.148,29	55.132,99	98.015,99	28.937,00	9.841,00	19.096,00	86.380,00

Πίνακας 14 Δείκτες εκροών και αποτελέσματος πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο βαθμός επίτευξης των Δεικτών Εκρών και Αποτελέσματος της Πράξης που αφορά στη συνεχιζόμενη κατάρτιση (για την οποία υπάρχουν στοιχεία).

Άξονες 7,8,9						
ΚΩΔ. ΔΕΙΚΤΗ	ΕΙΔΟΣ ΔΕΙΚΤΗ	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ	ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	Ποσοστό Επίτευξης Δεικτών Εκρών και Αποτελέσματος Πράξης		
				ΣΥΝΟΛΟ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
12001	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης	Άτομα	47,78%	N/A	N/A
90101	Εκρών	Τεχνολογικός Εξοπλισμός (Hardware)	Αριθμός	N/A	N/A	N/A
T4635	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων/διοικητικών ικανοτήτων	Άτομα	22,49%	N/A	N/A
T4636	Εκρών	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα αποστάσεως εκπαίδευσης	Άτομα	10,40%	N/A	N/A
T4637	Εκρών	Αριθμός προγραμμάτων κατάρτισης για μεσαία και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης	Αριθμός	39,72%	N/A	N/A
T4639	Εκρών	Αριθμός προγραμμάτων σπουδών / πακέτων εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργούνται ή αναβαθμίζονται	Αριθμός	77,32%	N/A	N/A
T4613	Αποτελέσματος	Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιήθηκαν μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης	Άτομα	75,30%	N/A	N/A

Πίνακας 15 Ποσοστά επίτευξης δεικτών εκρών και αποτελέσματος πράξεων συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020

6.2.3 Αξιολόγηση ως προς την απορροφητικότητα

Ο δείκτης υπολογίσθηκε βάσει των καταχωρημένων στο ΟΠΣ δαπανών (τιμολογηθέντων και πιστοποιημένων) για κάθε MIS ενταγμένης Πράξης (στοιχεία για μία Πράξη), λαμβάνοντας υπόψη τον αντίστοιχο επιλέξιμο προϋπολογισμό σύμφωνα με τις ισχύουσες Αποφάσεις Ένταξης της υπό εξέταση Πράξης.

Τη χρονική περίοδο που εκπονήθηκε το Παραδοτέο Π.3, σε ότι αφορά τη Συνεχιζόμενη Κατάρτιση, είναι ενταγμένη μία μόνο Πράξη (MIS 5000245) με προϋπολογισμό ένταξης 32.122.270,00 (1^η τροποποίηση Πράξης). Σύμφωνα με στοιχεία από το ΟΠΣ²⁴, η Πράξη έχει δαπάνες 21.709.481,00 €, εμφανίζοντας απορροφητικότητα της τάξης του 67,58%.

Η διαφορά που διαπιστώνεται στην επίτευξη των δεικτών του φυσικού αντικείμενου της πράξης 5000245, σε σχέση με την απορροφητικότητα, είναι πιθανό να οφείλεται στο ότι οι δείκτες εκρών και αποτελέσματος έχουν εξαχθεί από το Δελτίο Διοικητικής Επαλήθευσης Επίτευξης Δεικτών Πράξης με έτος αναφοράς 2017 και υποβολή στις 12/06/2018.

6.2.4 Αξιολόγηση ως προς την αποδοτικότητα

Σύμφωνα με τα στοιχεία των Δελτίων, μέχρι τα τέλη του 2017, είχαν πιστοποιηθεί 115.317 στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης. Ο Δείκτης αποτελέσματος T4613, σύμφωνα με την ισχύουσα απόφαση ένταξης, είχε τιμή στόχο 153.148 στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης (Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιήθηκαν μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης). Η μέση τιμή που προκύπτει από τις τιμές βάσεις την πιστοποίηση, είναι 209,75€. Με τα δεδομένα (τιμές 30/6/2018) της πιστοποίησης 115.317 στελεχών και της δαπάνης 21.709.481,00 (στοιχείο 8/10/2018), η μέση τιμή ανέρχεται σε 188,26 €, χαμηλότερη δηλαδή της προγραμματικής μέσης τιμής κατά 10,24%. Τα στοιχεία αυτά, αναδεικνύουν τον βέλτιστο προγραμματισμό και εφαρμογή των επιμορφωτικών δράσεων σε σχέση με την προηγούμενη προγραμματική περίοδο (2007-2013).

²⁴ Άντληση στοιχείων από τον δικτυακό τόπο www.anaptyxi.gov.gr.

7 Πορίσματα της Ανάλυσης SWOT

Με βάση την αναλυτική προσέγγιση των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα Κεφάλαια, προκύπτει η συγκεντρωτική SWOT ανάλυση, ώστε μετά από κατάλληλη αξιολόγηση και ιεράρχηση να διευκολυνθεί η διατύπωση προτάσεων και εισηγήσεων βελτίωσης των σχετικών δράσεων.

7.1 Δυνατά σημεία

Τα δυνατά σημεία του Ινστιτούτου, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, σε ότι αφορά την οργάνωση, στελέχωση, σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι:

- Η ισχυρή θέση του Ινστιτούτου στην παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης, σε ευρύ φάσμα φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Το ευρύ φάσμα των επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχει αναπτύξει το ΙΝ.ΕΠ..
- Τα υψηλού επιπέδου προγράμματα επιμόρφωσης με σημαντική διείσδυση στο στελεχιακό δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης.
- Η σε βάθος κατανόηση εκπαιδευτικών αναγκών της δημόσιας διοίκησης, ως αποτέλεσμα της μελετητικής δραστηριότητας του Ινστιτούτου και η διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που τις αντιμετωπίζουν.
- Το οργανωμένο και θεσμοθετημένο σύστημα ανίχνευσης αναγκών κατάρτισης, με οριοθετημένα εργαλεία και διαδικασίες οι οποίες επικαιροποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα και η μακροχρόνια εφαρμογή του από τα στελέχη του Ινστιτούτου και τους συνεργάτες του.
- Η ύπαρξη μητρώου εκπαιδευτών/τριών με πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό δυναμικό που δημιουργεί προϋποθέσεις για υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό αποτέλεσμα.
- Η εφαρμογή συστήματος δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των προγραμμάτων επιμόρφωσης (Σύστημα Στοχοθεσίας και Αυτοαξιολόγησης).
- Η εφαρμογή συστήματος ποιότητας μέσω ουσιαστικής διαδικασίας που εμπλέκει όλες τις διοικητικές βαθμίδες και βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία που συλλέγονται από το πληροφοριακό σύστημα του Κέντρου.
- Η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε κρίσιμες δραστηριότητες όπως π.χ. η αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης από τους εκπαιδευτές /τριες και επιμορφούμενους, η διενέργεια εξ αποστάσεως επιμόρφωσης, κλπ. και η συνεχής αναβάθμισή της.
- Η ύπαρξη και λειτουργία φυσικής βιβλιοθήκης με εξειδίκευση στη Δημόσια Διοίκηση.

- Η υψηλή κατάρτιση και η μεγάλη εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού του Ινστιτούτου
- Η υλικοτεχνική υποδομή του Ινστιτούτου.
- Η διεθνής εκπροσώπηση και συνεργασίες που επιτρέπουν τη μεταφορά τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών από άλλες χώρες.

7.2 Αδυναμίες

Οι αδυναμίες του Ινστιτούτου, σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, σε ότι αφορά την οργάνωση, στελέχωση, σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι:

- Η ακολουθούμενη στην πράξη πρακτική της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών, από τους φορείς (για τις περιπτώσεις που δεν επιδεικνύουν ενδιαφέρον).
- Η συσσώρευση μεγάλου όγκου εκπαιδευτικών δράσεων προς υλοποίηση που δεν μπορούν όλες να ενταχθούν στον προγραμματισμό του Ινστιτούτου.
- Ο περιορισμένος βαθμός αφομοίωσης και πλήρους αξιοποίησης των υφιστάμενων τεχνολογικών εργαλείων σε μέρος του προσωπικού του Ινστιτούτου.
- Το περιορισμένο προσωπικό, το οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις επιμόρφωσης, όπως αυτές καταγράφονται από τους Φορείς.
- Η απουσία εξωτερικής αξιολόγησης, για την αποτελεσματικότητα του Ινστιτούτου, σε ότι αφορά τα παραγόμενα αποτελέσματα.
- Οι καθυστερήσεις -που παρατηρήθηκαν για ένα χρονικό διάστημα- στην πιστοποίηση των εξ αποστάσεων προγραμμάτων από το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, λόγω αλλαγής νομοθετικού πλαισίου, πρόβλημα το οποίο ωστόσο σήμερα έχει διευθετηθεί.

7.3 Απειλές /Προκλήσεις

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Ινστιτούτο, σε ότι αφορά την οργάνωση, στελέχωση, σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι:

- Οι αδυναμίες στην εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση που οφείλονται στην έλλειψη ολοκληρωμένης μεσοπρόθεσμης στρατηγικής από το Ελληνικό Δημόσιο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης.
- Η συστηματική εξάρτηση των δραστηριοτήτων επιμόρφωσης από τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ.
- Η αδυναμία εισαγωγής βαθύτερων μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση και συνεπώς έμμεση μεσο-μακροπρόθεσμη απαξίωση του ρόλου του Ινστιτούτου.
- Το μικρό ενδιαφέρον ορισμένων Φορέων για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους.

- Η υποβάθμιση των εκπαιδευτικών αναγκών σε ατομικό επίπεδο λόγω της ελλιπούς αξιολόγησης των επιδόσεων στη Δημόσια Διοίκηση.
- Οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για εκπαίδευση λόγω του ιδιαίτερα υψηλού ακαδημαϊκού προφίλ και των αυξημένων προσόντων της πλειοψηφίας των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων (μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, πολυετής εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα σε θέσεις ευθύνης κλπ.) και ο βαθμός ανταπόκρισης του ΙΝ.ΕΠ στις απαιτήσεις αυτές.
- Η αδυναμία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης να συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας, παρά τη θετική στην κατεύθυνση αυτή προσπάθεια του ΙΝ.ΕΠ., όσο δεν προωθείται κεντρικά στο Δημόσιο η διοίκηση βάσει στόχων, η αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων και η τεκμηρίωση των δράσεων με τη χρήση αντικειμενικών δεδομένων.
- Η αδυναμία εύστοχου προσδιορισμού των νέων εκπαιδευτικών αναγκών που πρέπει κατά προτεραιότητα να αντιμετωπισθούν λόγω αναποτελεσματικότητας των μονάδων εκπαίδευσης των φορέων ή λόγω της αναποτελεσματικής συνεργασίας τους με το ΙΝ.ΕΠ.

7.4 Ευκαιρίες

- Η οριοθέτηση του στρατηγικού πλαισίου στη Δημόσια Διοίκηση (Δημόσιο 2020).
- Η εφαρμογή της *Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*
- Τα διαθέσιμα υπερεθνικά εργαλεία χρηματοδότησης για την εφαρμογή των επιμέρους επιχειρησιακών στόχων της Δημόσιας Διοίκησης και του ΙΝ.ΕΠ.
- Η μείωση του μοναδιαίου κόστους επιμόρφωσης ανά στέλεχος, τα τελευταία έτη.
- Η «ζήτηση» για καινοτόμες εκπαιδευτικές δράσεις που θα στοχεύουν στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικότερου συστήματος διοίκησης των Δημόσιων Υπηρεσιών.
- Ο καλύτερος έλεγχος του κόστους λειτουργίας, με αξιοποίηση των ευκαιριών επίτευξης οικονομιών κλίμακας που δημιουργούν οι πρόσφατες συγχωνεύσεις καθώς και το πλαίσιο του Προγράμματος «Καλλικράτης».
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning) για υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης από απόσταση.
- Ο συντονισμός με τους δημόσιους φορείς που έχουν την ευθύνη ανάπτυξης της Δια Βίου Μάθησης στην Ελλάδα (η οποία περιλαμβάνει και όλα τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης), ιδιαίτερα σε ότι αφορά δράσεις πιστοποίησης (προσόντων, δομών, προγραμμάτων κλπ.).
- Η ενίσχυση της συνεργασίας με αντίστοιχους φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων χωρών.

- Η διεύρυνση των αποδεκτών υπηρεσιών του Ινστιτούτου εντός της χώρας, καθώς και η παροχή υπηρεσιών σε φορείς και εκτός Δημόσιας Διοίκησης.
- Η μοριοδότηση της επιμόρφωσης των υπαλλήλων από πιστοποιημένους φορείς για την επιλογή θέσεων ευθύνης (Ν. 4464/2017).

8. Αξιολογικά συμπεράσματα και Προτάσεις

Η συνθετική ανάλυση των πορισμάτων της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης αναδεικνύει μία σειρά κρίσιμων Γενικών²⁵ και Ειδικών²⁶ Συμπερασμάτων που αναπτύσσονται στην Ενότητα 8.2, δημιουργώντας το κατάλληλο υπόβαθρο για την τεκμηρίωση συγκεκριμένων Προτάσεων / Εισηγήσεων²⁷ προς την επιτελική διοίκηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που παρουσιάζονται στην Ενότητα 8.3. Τα Συμπεράσματα και οι σχετικές Εισηγήσεις αξιοποιούν - εκτός της συστηματικής επισκόπησης της σχετικής Ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας²⁸ - παράλληλα τα πορίσματα της διερεύνησης του περιβάλλοντος λειτουργίας του φορέα (Ενότητα 8.1), όπως αποτυπώνεται σε τρία επίπεδα: υπερεθνικό θεσμικό πλαίσιο, εθνικό θεσμικό πλαίσιο και εθνικό επιχειρησιακό πλαίσιο.

8.1. Το περιβάλλον λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

8.1.1. Το υπερεθνικό θεσμικό πλαίσιο

Η οργάνωση και λειτουργία των εθνικών συστημάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί **αποκλειστικό αντικείμενο ρύθμισης των Κρατών Μελών** της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς τα κοινοτικά όργανα δεν έχουν θεσμική αρμοδιότητα²⁹ για να προωθήσουν σχετικές δεσμευτικές παρεμβάσεις με ρήτρες του παράγωγου κοινοτικού δικαίου (μηχανισμοί που δημιουργούν υποχρεώσεις και θεμελιώνουν δικαιώματα στους Ευρωπαίους πολίτες)³⁰. Επομένως, στην περίπτωση της Ελληνικής έννομης τάξης, η ανάπτυξη της

²⁵ Τα Γενικά Συμπεράσματα απορρέουν από την αξιολόγηση του θεσμικού και επιχειρησιακού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

²⁶ Τα Ειδικά Συμπεράσματα απορρέουν από την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης: ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην ομάδα στόχου, εκπλήρωση των στόχων των χρηματοδοτικών εργαλείων του ΕΣΠΑ (2007-2013, 2014-2020).

²⁷ Η στοχοθεσία των σχετικών προτάσεων / εισηγήσεων επικεντρώνεται στους κύριους άξονες της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης: ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην ομάδα στόχου και ανάπτυξη διακρατικών δικτύσεων.

²⁸ Βλ. αναλυτικά τη σχετική βιβλιογραφία στο τέλος του Παραδοτέου.

²⁹ Εντοπίζονται, όμως, και παρεμβάσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο, με πλέον **αντιπροσωπευτική την Στρατηγική Ευρώπη 2020**, που προβλέπει ότι η δημοσιονομική προσαρμογή, καθώς και η μακροπρόθεσμη διατηρησιμότητα των δημοσιονομικών μεγεθών πρέπει να πλαισιωθούν από ανάλογες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, ενώ σε ό,τι αφορά τη δημόσια διοίκηση πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην απόδοση των διοικητικών φορέων, όσο και στην ποιότητα των υπηρεσιών αυτών. Βλ. σχετικά Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση «Στρατηγική ΕΕ 2020 για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη» COM(2010) 2020/3.3.2010, που ορίζει ως Θεματικό Στόχο Νο. 11 της Στρατηγικής τη «Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης».

³⁰ Το άρθρο 249 της Συνθήκης για τη λειτουργία της ς Ένωσης (ΣΛΕΕ) προβλέπει ότι:

συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων προσδιορίζεται και εξειδικεύεται από ρήτρες του εσωτερικού θεσμικού πλαισίου.

8.1.2. Το εθνικό θεσμικό πλαίσιο

Το υφιστάμενο εθνικό πλαίσιο δεν προβλέπει ειδική νομοθεσία για την επιμόρφωση των στελεχών του δημόσιου τομέα (με τη μορφή π.χ. ενός Νόμου Πλαισίου) αλλά περιλαμβάνει ένα πλέγμα γενικών (ρήτρες του Δημοσιούπαλληλικού Κώδικα)³¹ και ειδικών νομοθετικών διατάξεων (ρήτρες άλλων νόμων). Ως διοικητικό όργανο εφαρμογής των σχετικών ρητρών έχει θεσπισθεί το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), που ιδρύθηκε

«1. Η συνήθης νομοθετική διαδικασία συνίσταται στην έκδοση κανονισμών, οδηγιών ή αποφάσεων από κοινού από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, μετά από πρόταση της Επιτροπής. Η εν λόγω διαδικασία ορίζεται στο άρθρο 251.

2. Στις ειδικές περιπτώσεις που προβλέπουν οι Συνθήκες, η έκδοση κανονισμών, οδηγιών ή αποφάσεων από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με τη συμμετοχή του Συμβουλίου, ή από το Συμβούλιο με τη συμμετοχή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, συνιστά ειδική νομοθετική διαδικασία.

3. Οι νομικές πράξεις που εκδίδονται με νομοθετική διαδικασία αποτελούν νομοθετικές πράξεις.

4. Στις ειδικές περιπτώσεις που προβλέπονται από τις Συνθήκες, οι νομοθετικές πράξεις μπορούν να εκδίδονται μετά από πρωτοβουλία ομάδας κρατών μελών ή του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, μετά από σύσταση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας ή αίτημα του Δικαστηρίου ή της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων».

³¹ Βλ. σχετικά το άρθρο 47, που προβλέπει:

«1. Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα ιδίως στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή στο εξωτερικό, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά.

2. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Οι αρμόδιες υπηρεσίες υποχρεούνται να φροντίζουν για την πρόβλεψη των αναγκαίων πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό. Δεν γίνεται προαγωγή υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό εάν δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. Ευθύς ως ο υπάλληλος ολοκληρώσει την εισαγωγική εκπαίδευση, η προαγωγή διενεργείται αναδρομικώς με όλες τις συνέπειες.

3. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

4. Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.

5. Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα Πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού, είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Τ.Ε.Ι.. Ως προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών νοούνται όσα καθορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την ανώτατη εκπαίδευση».

το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και υπάγεται στην εποπτεία του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης³².

8.1.3. Το εθνικό επιχειρησιακό πλαίσιο

Το επιχειρησιακό πλαίσιο της επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα και συνεπώς η λειτουργία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης καθορίζεται από το περιεχόμενο οριζόντιων πρωτοβουλιών για τον εκσυγχρονισμό του Ελληνικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης, όπως η «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019»³³, που αποτελεί επικαιροποιημένη αναθεώρηση της «Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018»³⁴.

(α) Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018 υιοθετήθηκε το 2016 με όραμα να δημιουργήσει «μία ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις» και διαρθρώθηκε σε τέσσερις πυλώνες:

- Διοικητικές Δομές και Εργαλεία
- Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης

Η επιμόρφωση των στελεχών του δημόσιου τομέα αποτέλεσε πεδίο παρέμβασης στο πλαίσιο του 4^{ου} Άξονα «Αξιολόγηση και Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» του Προγράμματος Δράσης της Στρατηγικής, που θέσπισε συγκεκριμένους Ειδικούς Στόχους:

- 4Δ.ΕΣ1: Λειτουργική διασύνδεση των συστημάτων στοχοθεσίας, αξιολόγησης απόδοσης και **ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στηριζόμενου σε αντικειμενικά δεδομένα και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές**
- 4Δ.ΕΣ2: Ειδική εστίαση **στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ψηφιακή ηγεσία**
- 4Δ.ΕΣ3: **Βελτίωση της επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού** μέσα από την ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

³² Βλ. σχετικά Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει.

³³ Βλ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*, 2017.

³⁴ Βλ. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018*, 2016.

Ως Δράσεις εκπλήρωσης των συγκεκριμένων Στόχων ορίσθηκαν:

- 4Δ.Δ1: Σύσταση Επιτροπής Ακρόασης σε κάθε υπουργείο
- 4Γ.Δ2: **Εκπαίδευση** μελών συμβουλίων επιλογής
- 4Δ.Δ3: **Κατάρτιση ειδικού σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων – ψηφιακής ηγεσίας** στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης / **πραγματοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων** και δημιουργία σχετικής on line πλατφόρμας
- 4Δ.Δ4: **Ανάπτυξη συνεργασίας με τη Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Ecole Nationale d'Administration (ENA)** για την ανταλλαγή σπουδαστών και σπουδαστριών στο πλαίσιο συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης Ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων
- 4Δ.Δ5: Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

(β) Η *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019* υιοθετήθηκε τον Ιούλιο του 2017 με όραμα «*Μία ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους*» και διαρθρώθηκε σε οκτώ Άξονες:

- Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών
- Δομές και Διαδικασίες
- Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Ρυθμιστική Διακυβέρνηση
- Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση
- Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Καταπολέμηση διαφθοράς.

Η επιμόρφωση των στελεχών του δημόσιου τομέα αποτελεί πεδίο παρέμβασης στο πλαίσιο του 4^{ου} Άξονα³⁵ της Στρατηγικής, που περιλαμβάνει δύο σχετικούς Τομείς Δράσης.

³⁵ Ο Άξονας αυτός καλύπτει το σύνολο των πολιτικών και παρεμβάσεων που αφορούν τη διαχείριση, αξιοποίηση, υπηρεσιακή κατάσταση, αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, προβλέποντας τους ακόλουθους ειδικούς τομείς:

α) Ο Τομέας Δράσης Γ' «*Διαχείριση ανωτέρων στελεχών της διοίκησης*» περιλαμβάνει δύο σχετικές δράσεις:

- 4Γ.Δ3 - Εκπαίδευση μελών των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων
- 4Γ.Δ4 - Ενίσχυση δεξιοτήτων ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης με τον προγραμματισμό εξειδικευμένων επιμορφωτικών δράσεων³⁶.

β) Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, όσον αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδική εστίαση γίνεται πλέον στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, ήδη από το 2017 ξεκινά μια ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με άλλα υπουργεία και φορείς της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τον Ο.Ο.Σ.Α., με στόχο την ψηφιακή αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών μέσα από την εφαρμογή των ευρωπαϊκών συστάσεων και κατευθυντηρίων γραμμών του Ο.Ο.Σ.Α.. Το πλαίσιο δράσης επικεντρώνεται στους τομείς της Παιδείας, της Απασχόλησης, της Υγείας, του Πολιτισμού, της Περιφερειακής Ανάπτυξης καθώς και της Ισότητας των Φύλων. Επιπλέον, για την τριετία 2017-2019, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει εκπονήσει το νέο επιχειρησιακό σχέδιο με στόχο την ανάπτυξη και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα.

Ο Τομέας Δράσης Δ' «*Αξιολόγηση και Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού*» θέσπισε συγκεκριμένους Ειδικούς Στόχους:

- 4Δ.ΕΣ1: Λειτουργική διασύνδεση των συστημάτων στοχοθεσίας, αξιολόγησης απόδοσης και **ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στηριζόμενου σε αντικειμενικά δεδομένα και τις διεθνείς και ευρωπαϊκές πρακτικές**
- 4Δ.ΕΣ2: Ειδική εστίαση **στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ψηφιακή ηγεσία**
- 4Δ.ΕΣ3: **Βελτίωση της επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού** μέσα από την ενίσχυση των βασικών οριζόντιων δεξιοτήτων, ιδίως δεξιοτήτων πληροφορικής, σε όλη τη διοίκηση και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Α. Προγραμματισμός προσλήψεων

Β. Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Γ. Διαχείριση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών

Δ. Αξιολόγηση και Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

³⁶ Βλ. χαρακτηριστικά Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*, 2017, σ. 80, που επισημαίνει:

«*Κρίσιμη επομένως αναδεικνύεται η ανάπτυξη ενός σύγχρονου και εξειδικευμένου προγράμματος επιμόρφωσης των νέων Προϊσταμένων, με άξονα αναφοράς την εφαρμογή του συστήματος στοχοθεσίας του ν. 4369/2016 και ειδική εστίαση στα θέματα ανάλυσης δημόσιων πολιτικών, στρατηγικού δημόσιου μάντζιμεντ, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διαχείρισης κρίσεων, διοίκησης και διαχείρισης έργων και προγραμμάτων*».

Ως Δράσεις εκπλήρωσης των συγκεκριμένων Στόχων ορίσθηκαν:

- 4Δ.Δ1: Σύσταση Επιτροπής Ακρόασης σε κάθε υπουργείο
- 4Γ.Δ2: **Εκπαίδευση** μελών συμβουλίων επιλογής
- 4Δ.Δ3: **Κατάρτιση ειδικού σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων – ψηφιακής ηγεσίας** στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης / **πραγματοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων** και δημιουργία σχετικής on line πλατφόρμας
- 4Δ.Δ4: **Ανάπτυξη συνεργασίας με τη Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Ecole Nationale d'Administration (ENA)** για την ανταλλαγή σπουδαστών και σπουδαστριών στο πλαίσιο συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης Ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων
- 4Δ.Δ5: **Επιχειρησιακό σχέδιο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Ι.Ν.Ε.Π.).**

8.2. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ.

8.2.1. Γενικά Συμπεράσματα

A. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αποτελεί βασικό άξονα του συστήματος επιμόρφωσης των στελεχών του δημόσιου τομέα στο Ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης³⁷.

B. Η παροχή υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης αποτελεί τον δεύτερο πυλώνα των δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό του πλαίσιο, που προβλέπει χαρακτηριστικά (βλ. παρ. 3 άρθρου 1 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«3. Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

α) Η **επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση** του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, των Δ.Ε.Κ.Ο., των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργιών. Εφεξής, όπου στις διατάξεις του διατάγματος αυτού αναφέρεται ευρύτερος δημόσιος τομέας, ορίζονται οι φορείς που περιγράφονται στην παράγραφο αυτήν.

β) Η **επιμόρφωση** των αιρετών οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού».

Γ. Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης προωθούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (εφεξής ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο έχει ως αποστολή την ενημέρωση και ειδική επιμόρφωση των υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, των δημοσίων λειτουργιών και των αιρετών οργάνων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς και την πραγματοποίηση διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ τους³⁸. Το ΙΝ.ΕΠ. είναι οργανική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χωρίς αυτοτελή νομική προσωπικότητα³⁹ και αποτελεί φορέα επαγγελματικής

³⁷ Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 47 του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα, που προβλέπει:

«3. Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την **επιμόρφωση** των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική».

³⁸ Βλ. την παρ. 1 του άρθρου 33 του Π.Δ. 57/2007.

³⁹ Το ΙΝ.ΕΠ. διαθέτει μία αποκεντρωμένη δομή στη Θεσσαλονίκη ([ΠΙΝΕΠΘ](#)), που ιδρύθηκε σύμφωνα με την εξουσιοδοτική διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 44 του Π.Δ. 57/2007:

«Με απόφαση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που εγκρίνεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να συνιστώνται Ινστιτούτα Επιμόρφωσης στην Περιφέρεια».

κατάρτισης και επιμόρφωσης υπαλλήλων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης που δεν χορηγεί τίτλο σπουδών⁴⁰.

Δ. Το ΙΝ.ΕΠ. συνεργάζεται για την εκπλήρωση των καταστατικών του στόχων με τις υπηρεσιακές μονάδες επιμόρφωσης των Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α.⁴¹, ενώ προωθεί διαδικασίες αποκέντρωσης του εκπαιδευτικού έργου σε συνεργασία με τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης που λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις⁴².

Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης Αποκεντρωμένης Διοίκησης	Ιστότοπος	Ταχυδρομική Διεύθυνση
Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδος, Ιονίου	www.apd-depin.gov.gr	Ε.Ο. Πατρών - Αθηνών 105
Αιγαίου	www.apdaigaiou.gov.gr	Ακτή Μιαούλη & Μπότσαρη 2-8
Αττικής	www.apdattikis.gov.gr	Κατεχάκη 56
Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονίας	www.apdhp-dm.gov.gr	5ο χλμ. Ε.Ο. Ιωαννίνων – Κοζάνης (πρώην ΔΕΣΕ)
Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδος	www.apdthest.gov.gr	Γεωργιάδου 53 (Μύλος Παπά)
Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης	www.damt.gov.gr	Καθ. Ρωσίδα 11
Αποκεντρωμένη Διοίκηση Κρήτης	www.apdkritis.gov.gr	Ελευθέρης & Συβρίτου 2

⁴⁰ Σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 33 του Π.Δ. 57/2007, η κατάρτιση και επιμόρφωση που παρέχεται από το ΙΝ.ΕΠ. είναι ανεξάρτητη από την προπτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση που παρέχουν τα Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης (πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα).

⁴¹ Βλ. σχετικά την παρ. 4 του άρθρου 35 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«4. Οι υπηρεσιακές μονάδες επιμόρφωσης των Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. μπορούν να εισηγούνται στο ΙΝ.ΕΠ. προγράμματα επιμόρφωσης που εξυπηρετούν ειδικές ανάγκες τους. Τα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ. ή τις υπηρεσιακές μονάδες των παραπάνω φορέων, σύμφωνα με την απόφαση του Δ.Σ. για την έγκριση του οικείου προγράμματος, εντασσόμενα στον ετήσιο προγραμματισμό και προϋπολογισμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.».

⁴² Βλ. σχετικά την παρ. 2 του άρθρου 1 της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/64/οικ. 727/12.1.2011 Απόφασης του Υφυπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Ρύθμιση Θεμάτων Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων» (ΦΕΚ Β' 65/28.1.2011):

«2. Τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, τα οποία έχουν συσταθεί σύμφωνα με τη διάταξη του άρ. 280 παρ. VIII 2α του Ν. 3852/2010, έχουν ως αποστολή την υποστήριξη της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στην εδαφική τους περιφέρεια, στο πλαίσιο των σχετικών αρμοδιοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Για την εκπλήρωση της αποστολής τους συνεργάζονται με τις αρμόδιες οργανικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, τον προγραμματισμό, την αξιολόγηση και την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων επιμόρφωσης που αναπτύσσει και υλοποιεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην εδαφική τους περιφέρεια, καθώς και για την ενημέρωση και πληροφόρηση των φορέων του δημοσίου σχετικά με την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών».

Ε. Το πλαίσιο των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα δυναμικό, καθώς δεν περιορίζεται μόνο στο πεδίο της επιμόρφωσης⁴³, αλλά περιλαμβάνει και το πεδίο της εισαγωγικής εκπαίδευσης⁴⁴:

- Η εισαγωγική εκπαίδευση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και του προσωπικού των Ν.Π.Δ.Δ. που εποπτεύονται από αυτούς, πλην των υπαλλήλων της κατηγορίας Υ.Ε., γίνεται μέσα στο πρώτο οκτάμηνο από το διορισμό. Οι οικείες υπηρεσίες αμέσως μετά το διορισμό κοινοποιούν στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατάλογο των διορισθέντων και γνωστοποιούν σε αυτούς την υποχρέωσή τους να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης στο παραπάνω χρονικό όριο.
- Η επιμόρφωση των υπαλλήλων γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας τους με ευθύνη του ΙΝ.ΕΠ. ή των αρμοδίων Υπουργείων.

ΣΤ. Υποκείμενα (ομάδα στόχου) των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένες κατηγορίες προσώπων που προβλέπονται περιοριστικά στο σχετικό θεσμικό πλαίσιο⁴⁵:

- Υπάλληλοι που απασχολούνται στο Δημόσιο και σε Ν.Π.Δ.Δ, μόνιμοι, ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- Υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού και των Δ.Ε.Κ.Ο.
- Υπάλληλοι που απασχολούνται σε Ν.Π.Ι.Δ των οποίων τη διοίκηση ορίζει κάποιο Υπουργείο ή
- άλλος φορέας του Δημοσίου, με συμβάσεις ιδιωτικού ορισμένου χρόνου
- Ειδικό Σύμβουλο Αιρετών που απασχολούνται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου
- Μετακλητοί υπάλληλοι (π.χ. Γενικοί Γραμματείς φορέων του Δημοσίου)

Ζ. Η συμμετοχή στα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο, διότι αποτελεί τυπική και ουσιαστική προϋπόθεση για την προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό⁴⁶. Ο νεοδιοριζόμενος υπάλληλος πρέπει να εγγραφεί στην Ηλεκτρονική Υπηρεσία του ΙΝ.ΕΠ. για να αποκτήσει προσωπικό λογαριασμό και να συμπληρώσει αναλυτικά την καρτέλα «Προσωπικά Στοιχεία». Ύστερα πρέπει να ενημερώσει την υπηρεσία του, ώστε εκείνη να καταθέσει συγκεκριμένο αίτημα για Εισαγωγική Εκπαίδευση σε συνεννόηση με το Τμήμα Εισαγωγικής Εκπαίδευσης του ΙΝ.ΕΠ.

⁴³ Βλ. άρθρο 39 του Π.Δ. 57/2007.

⁴⁴ Βλ. άρθρο 38 του Π.Δ. 57/2007.

⁴⁵ Εξαιρούνται οι απασχολούμενοι με συμβάσεις έργου και με συμβάσεις τύπου *stage*.

⁴⁶ Βλ. την παρ. 2 του άρθρου 47 του Ν. 3528/2007.

Η. Η συμμετοχή στα προγράμματα επιμόρφωσης δεν είναι υποχρεωτική αλλά εξαρτάται ουσιαστικά από την βούληση του ενδιαφερόμενου υπάλληλου. Σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος αποφασίσει να παρακολουθήσει πρόγραμμα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ. πρέπει αρχικά να εγγραφεί στην «Ηλεκτρονική Υπηρεσία Συμμετοχής σε Επιμορφωτικά Προγράμματα», και στη συνέχεια να υποβάλλει ηλεκτρονικά την αίτηση συμμετοχής του.

Θ. Η συμμετοχή στα προγράμματα επιμόρφωσης δεν είναι ελεύθερη, αλλά υπόκειται σε ρήτρα ποσοτικού περιορισμού⁴⁷. Και τούτο γιατί κάθε δημόσιος υπάλληλος έχει τη δυνατότητα:

- να επιλέγει μέχρι δύο επιμορφωτικά προγράμματα ανά επιμορφωτική περίοδο (Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος και Ιανουάριος- Ιούλιος) και
- να συμμετέχει σε μέχρι τρία επιμορφωτικά προγράμματα κατ' έτος, στα οποία δεν προσμετρώνται τα συνέδρια και οι ημερίδες – διημερίδες, που δεν πιστοποιούνται ως επιμορφωτικά προγράμματα.

Ι. Η συμμετοχή στα προγράμματα επιμόρφωσης δεν υπόκειται σε ρήτρα εδαφικού περιορισμού. Και τούτο γιατί ενώ ο ενδιαφερόμενος δημόσιος υπάλληλος έχει κατ' αρχήν υποχρέωση να υποβάλλει αίτηση συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα που διεξάγονται στην περιφέρεια στην οποία υπηρετεί, μπορεί κατ' εξαίρεση να υποβάλει αίτηση συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα που διεξάγεται σε άλλη Περιφέρεια, όταν το εν λόγω επιμορφωτικό πρόγραμμα δεν πραγματοποιείται στην περιφέρεια στην οποία υπηρετεί κατά την τρέχουσα εκπαιδευτική περίοδο.

ΙΑ. Η συμμετοχή στα προγράμματα επιμόρφωσης εξαρτάται από την πλήρωση συγκεκριμένων προϋποθέσεων, καθώς έχουν τεθεί συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής:

α) Η συνάφεια των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων που ασκεί ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος με τους στόχους και το αντικείμενο του επιμορφωτικού προγράμματος που ενδιαφέρεται να παρακολουθήσει

β) Η εκπαιδευτική κατηγορία (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), ο κλάδος και η θέση ευθύνης του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου σε σχέση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της ομάδας - στόχου του επιμορφωτικού προγράμματος που ενδιαφέρεται να παρακολουθήσει

γ) Η συνεπής εκπλήρωση από τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο των υποχρεώσεών του κατά την παρακολούθηση προηγούμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων (έγκαιρη συμπλήρωση της ηλεκτρονικής φόρμας αξιολόγησης του επιμορφωτικού προγράμματος και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, ακύρωση συμμετοχής, ελλιπής παρακολούθηση κ.λπ.)

δ) Η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του υπαλλήλου

⁴⁷ Βλ. την υπ. αρ. ΔΙΠΑΑΔ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Φ.4/12/3607/4.1.2018 Απόφαση της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Καθορισμός των ειδικότερων προϋποθέσεων συμμετοχής, των κριτηρίων, του οργάνου και της διαδικασίας επιλογής των υπαλλήλων στα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης» (ΦΕΚ Β' 65/19.1.2018).

ε) Οι ανάγκες για επιμόρφωση σε καθήκοντα και αρμοδιότητες στο πλαίσιο της διαδικασίας κινητικότητας

στ) Η υπηρεσιακή ανάγκη για επιμόρφωση⁴⁸ που τεκμηριώνεται:

(i) με την κατάθεση Σχεδίου Εκπαίδευσης από την Υπηρεσία του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου⁴⁹ ή

(ii) με την υποβολή Αιτήματος Εκπαίδευσης από την Υπηρεσία του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου ή

(iii) με τη σύναψη Πρωτοκόλλου Συνεργασίας ή/και Προγραμματικής Συμφωνίας μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Υπηρεσίας του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου

ζ) Η συχνότητα συμμετοχής του ενδιαφερόμενου υπαλλήλου σε επιμορφωτικά προγράμματα εντός του εξαμήνου/έτους⁵⁰.

η) Η ημερομηνία υποβολής από τον ενδιαφερόμενο υπάλληλο της αίτησης συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα⁵¹.

ΙΒ. Η επιτυχής παρακολούθηση ενός προγράμματος επιμόρφωσης⁵² οδηγεί στην απόκτηση βεβαίωσης πιστοποίησης. Με βάση τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό του ΙΝ.ΕΠ, οι τίτλοι διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

α) Στην πρώτη κατηγορία (πυρήνας) εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι που προσφέρουν γνώση και δεξιότητες απαραίτητες για το σύνολο των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, όπως το Μάνατζμεντ Δημοσίων Υπηρεσιών, η οικονομική διαχείριση και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Εδώ υπάγονται και οι τίτλοι που παρέχονται από τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιδιώκοντας να εφοδιάσουν τους δόκιμους υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους σε θέματα

⁴⁸ Οι υπάλληλοι των υπηρεσιών που πληρούν το κριτήριο αυτό επιλέγονται κατά προτεραιότητα στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ.

⁴⁹ Βλ. σχετικά την υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15582/04.08.2011 Απόφαση του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών» και την υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/05.08.2011 Απόφαση του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση».

⁵⁰ Σε περίπτωση που για το ίδιο επιμορφωτικό πρόγραμμα υποβάλλουν αίτηση περισσότεροι υπάλληλοι που πληρούν τα υπό στοιχ. α' - ε' κριτήρια επιλογής, τότε επιλέγονται κατά προτεραιότητα οι υπάλληλοι που δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. ή έχουν παρακολουθήσει τα λιγότερα επιμορφωτικά προγράμματα.

⁵¹ Σε περίπτωση που για το ίδιο επιμορφωτικό πρόγραμμα υποβάλλουν αίτηση περισσότεροι υπάλληλοι που πληρούν τα υπό στοιχ. α' - ε' κριτήρια επιλογής, τότε τηρείται σειρά χρονικής προτεραιότητας.

⁵² Επισημαίνεται ότι η παρακολούθηση των υπαλλήλων στα προγράμματα επιμόρφωσης είναι υποχρεωτική. Η επιμέλεια (ανελλιπής παρακολούθηση, ενεργός συμμετοχή) που επιδεικνύει ο υπάλληλος σε προγράμματα επιμόρφωσης διάρκειας τριανταπέντε τουλάχιστον ωρών αξιολογείται στο τέλος κάθε προγράμματος και αποτελεί στοιχείο που συνεκτιμάται υποχρεωτικώς από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο κατά την κρίση του για προαγωγή του υπαλλήλου.

όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας, εργαλεία άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των αρχών της νομιμότητας και διαφάνειας, μείωση των διοικητικών βαρών, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων. Κάθε πρόγραμμα, διάρκειας 35 ωρών, διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος, δηλαδή κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Για κάθε μία κατηγορία φορέα το πρόγραμμα διαφοροποιείται σε 2 επίπεδα, ανάλογα με την κατηγορία συμμετεχόντων, ήτοι υπάλληλοι πανεπιστημιακής / τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

β) Στην δεύτερη κατηγορία (ενδιάμεσος κύκλος) εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι που στοχεύουν στην απόκτηση διοικητικής επάρκειας, δηλαδή στη συνδρομή της ανέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης (από το επίπεδο Προϊσταμένου τμήματος ή γραφείου στο επίπεδο του Διευθυντή και του Γενικού Διευθυντή).

γ) Στην τρίτη κατηγορία (εξωτερικός κύκλος) εντάσσονται οι εκπαιδευτικοί τίτλοι που καλύπτουν ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων φορέων, όπως ανακύπτουν ιδίως στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- ο μεταρρύθμιση του νομοθετικού ή του διοικητικού πλαισίου σε συγκεκριμένο πεδίο δημόσιας πολιτικής
- ο ενσωμάτωση δεσμευτικού μηχανισμού (Οδηγία) του δικαίου της ΕΕ στην εθνική έννομη τάξη
- ο εισαγωγή και εφαρμογή κάποιας ειδικής θεματικής δημόσιας πολιτικής
- ο αξιολόγηση της εφαρμογής κάποιας ειδικής θεματικής δημόσιας πολιτικής στο πλαίσιο υπερεθνικών δεσμεύσεων της χώρας.

ΙΓ. Όλες οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθεί ο υπάλληλος καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής του εξέλιξης καταγράφονται στην Ατομική Κάρτα Εκπαίδευσης⁵³, η οποία παρέχει στα στελέχη της διοίκησης τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πρόσβασης από την 1η Σεπτεμβρίου 2010 και μετά στο ιστορικό της εκπαίδευσής τους, απευθείας ενημέρωσης ως προς τους τίτλους των προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει, αλλά και εκτύπωσης των σχετικών βεβαιώσεων παρακολούθησης και πιστοποίησης. Αντίστοιχη ηλεκτρονική πρόσβαση, μέσω εξουσιοδοτημένων και πιστοποιημένων χρηστών, έχουν και οι αρμόδιες οργανικές μονάδες των δημοσίων υπηρεσιών στις οποίες υπηρετούν οι επιμορφούμενοι υπάλληλοι⁵⁴.

⁵³ Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 1 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«3. Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι:

.....
ζ) η θέσπιση του **ατομικού δελτίου κατάρτισης** των υπαλλήλων για την παρακολούθηση του επιμορφωτικού ιστορικού τους σε ατομικό επίπεδο».

⁵⁴ Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 2 της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/οικ.17166/8.7.2014 Απόφασης της Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Προϋποθέσεις και διαδικασία ηλεκτρονικής πρόσβασης και λήψης των Βεβαιώσεων Παρακολούθησης, των Βεβαιώσεων υπέρβασης του ορίου απουσιών, των

8.2.2. Ειδικά Συμπεράσματα

Α. Η αξιολόγηση του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

A1. Το ΙΝ.ΕΠ εφαρμόζει ένα σύνθετο μεθοδολογικό πλαίσιο Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών, που εμφανίζει:

i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει εγκριθεί με την υπ. αρ. 3684/17.7.2011 Απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και μετά την έκδοση της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/5.08.2011 Απόφασης του Υφυπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση» (ΦΕΚ Β' 1909/30.8.2011) εφαρμόζεται σε όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης

ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και λαμβάνει υπόψη την προστιθέμενη αξία του πολιτικού και στρατηγικού σχεδιασμού για το ρόλο και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η χρήση του συγκεκριμένου πλαισίου εμφανίζει **υψηλό βαθμό επιχειρησιακής εφαρμογής**, με εξαίρεση τις περιπτώσεις εκείνες όπου συγκεκριμένα προγράμματα μαζικής κλίμακας υλοποιούνται χωρίς να ακολουθήσουν την μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, όπως για παράδειγμα τα νέα πληροφοριακά συστήματα που υιοθετήθηκαν από τους αρμόδιους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργείο Οικονομικών και Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Όμως, από την πλευρά του ΙΝ.ΕΠ. εκφράζονται προβληματισμοί ως προς την έκταση ενδιαφέροντος των συνεργαζόμενων Φορέων να καταγράψουν με συστηματικό τρόπο τις ανάγκες επιμόρφωσης των στελεχών τους, ενώ από την πλευρά των συνεργαζόμενων Φορέων καταγράφονται ανησυχίες για τις δυνατότητες αποτελεσματικής εφαρμογής του Συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών εξαιτίας περιορισμένης τεχνογνωσίας και διαθεσιμότητας σχετικών υλικών και ανθρώπινων πόρων.

Η **αποτελεσματικότητα** του συγκεκριμένου πλαισίου αντιμετωπίζεται κριτικά από την πλευρά του ΙΝ.ΕΠ., καθώς εκφράζονται ανησυχίες σε σχέση με την ουσιαστική συμβολή του στις διαδικασίες επιλογής των καταρτιζόμενων (εάν δηλαδή τα στελέχη που επιλέγονται από το Φορέα, έχουν πράγματι ανάγκη επιμόρφωσης, ή επιλέγονται για διαφορετικούς λόγους). Δεν εντοπίζονται, όμως, προβλήματα ως προς τις διαδικασίες διοικητικής εφαρμογής του πλαισίου, καθώς εξαιτίας της ηλεκτρονικής του τυποποίησης θεωρείται ιδιαίτερα φιλικό ως προς τους χρήστες.

Βεβαιώσεων κάλυψης οδοιπορικών εξόδων και των Βεβαιώσεων Πιστοποίησης για τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.» (ΦΕΚ Β' 1963/21.7.2014).

A2. Το ΙΝ.ΕΠ εφαρμόζει ένα σύνθετο μεθοδολογικό πλαίσιο σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει επικυρωθεί με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις αρχές της *εκπαίδευσης ενηλίκων* (Φάκελος Σχεδιασμού του Εκπαιδευτικού Τίτλου συνοδευόμενος από τις εκθέσεις αξιολόγησης των εμπειρογνομόνων)
- iii. **υψηλό βαθμό τυποποίησης ποιότητας**, καθώς το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008, καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμορφωτικών δράσεων του.

Το πλαίσιο σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων **πληροί, παράλληλα, τις προϋποθέσεις του «Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης»** για τους υπαλλήλους του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α.⁵⁵, το οποίο προβλέπει συγκεκριμένα κριτήρια πιστοποίησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος:

- α. Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών
- β. Ανάλυση και ιεράρχηση εκπαιδευτικών αναγκών
- γ. Σχέδιο εκπαίδευσης
- δ. Τεκμηρίωση της σκοπιμότητας του προγράμματος
- ε. Αναλυτικό Πρόγραμμα (σκοπός, στόχοι, τίτλος και περιεχόμενο των θεματικών ενοτήτων, διάρκεια)
- στ. Μέθοδοι και μέσα εκπαίδευσης
- ζ. Διδακτικό Προσωπικό του προγράμματος
- η. Μέθοδοι και περιεχόμενο αξιολόγησης – πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων των επιμορφούμενων
- θ. Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης του επιμορφωτικού προγράμματος
- ι. Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του επιμορφωτικού προγράμματος.

⁵⁵ Το Σύστημα θεσμοθετήθηκε με την υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ.19975/16.9.2010 Απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ Β' 1592/30.9.2010), και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που συνθέτει τρεις αλληλοεξαρτώμενες συνιστώσες:

- α) την πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών
- β) την πιστοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης
- γ) την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων.

Η **αποτελεσματικότητα εφαρμογής** του συγκεκριμένου πλαισίου επιβεβαιώνεται σε σημαντικό βαθμό τόσο από την ομάδα στόχου, όσο και από τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ.⁵⁶, με εξαίρεση τις διαδικασίες πιστοποίησης των *εξ αποστάσεως Προγραμμάτων Επιμόρφωσης*⁵⁷, όπου αναφέρθηκαν –για κάποιο χρονικό διάστημα και μέχρι την νομική διευθέτηση του θέματος- σημαντικές καθυστερήσεις εξαιτίας της θεσμικής μεταφοράς της αρμοδιότητας πιστοποίησης σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ). Εκφράζονται, παράλληλα, προβληματισμοί ως προς τις διαδικασίες αναθεώρησης / επικαιροποίησης του εκπαιδευτικού υλικού ενός επιμορφωτικού προγράμματος, καθώς η υποχρεωτική επικαιροποίηση του εκπαιδευτικού υλικού δεν περιλαμβάνεται στα κριτήρια πιστοποίησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος.

A3. Αναφορικά με τις διεθνείς συνεργασίες του Ινστιτούτου, θα πρέπει καταρχάς να αναφερθεί ότι κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο παρατηρείται μία ύφεση στην υλοποίηση σχετικών δράσεων με κύρια αιτία την έλλειψη διαθεσιμότητας των υψηλόβαθμων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης (τα οποία κατά κανόνα αποτελούν την ομάδα – στόχου των προγραμμάτων αυτών) λόγω υπερβολικής επιφόρτισης στο πλαίσιο της διαρκούς συνεργασίας τους με τους εταίρους για την παροχή στοιχείων, την εξέταση προόδου των απαιτήσεων των μνημονίων κλπ. Περαιτέρω, η ίδια αυτή καθεαυτή συνεργασία τους με θεσμούς όπως ΟΟΣΑ, Task Force for Greece κλπ., αποτέλεσε για τα στελέχη αυτά ένα είδος «on the job training» καλύπτοντας έτσι τη στόχευση αρκετών προγραμμάτων «Βέλτιστων Πρακτικών».

Στο πλαίσιο των ποιοτικών ερευνών, αν και αρκετά στελέχη επισήμαναν την ανάπτυξη δικτύων με φορείς του εξωτερικού⁵⁸ στο πλαίσιο των σχετικών καταστατικών στόχων του ΙΝ.ΕΠ.⁵⁹, τα περισσότερα από αυτά ανέφεραν ότι δεν διαθέτουν σχετική εμπειρία σχεδιασμού και προώθησης διεθνών συνεργασιών, ενώ η συμμετοχή σε διεθνείς δραστηριότητες επικεντρώνεται - σχεδόν αποκλειστικά - στα ανώτατα στελέχη του Ινστιτούτου.

⁵⁶ Επομένως, η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκτιμάται ότι έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών.

⁵⁷ Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 3 της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/16.9.2010 Απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που προβλέπει ότι:
«Για προγράμματα που υλοποιούνται μέσω τηλεεκπαίδευσης, θα πρέπει να ορίζεται στο φάκελο του προγράμματος η αντιστοίχιση των διδακτικών ωρών τους με αυτές των επιμορφωτικών προγραμμάτων συμβατικού τύπου».

⁵⁸ Επισημαίνεται ότι η ανάπτυξη συνεργασίας με τη Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης για το σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης Ελλήνων δημόσιων υπαλλήλων αποτελεί ειδική Θεματική Δράση (4Δ.Δ4) της Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019.

⁵⁹ Βλ. σχετικά την παρ. 5 του άρθρου 35 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«5. Το Ινστιτούτο μπορεί να συνεργάζεται και να οργανώνει προγράμματα επιμόρφωσης με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς ημεδαπής και αλλοδαπής. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών, που εκδίδεται μετά από γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου, καθορίζονται ο τρόπος και οι όροι πραγματοποίησης και αποζημίωσης των προγραμμάτων αυτών».

Β. Η αξιολόγηση της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε επίπεδο μεθοδολογίας, διαδικασίας και τρόπου οργάνωσης των υπηρεσιών

Β1. Το ΙΝ.ΕΠ. εφαρμόζει ένα σύνθετο σύστημα υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του, που εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει επικυρωθεί με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αντίστοιχες κανονιστικές πράξεις της διοίκησης
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις αρχές της *εκπαίδευσης ενηλίκων*
- iii. **υψηλό βαθμό τυποποίησης ποιότητας**, καθώς το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008⁶⁰, καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμορφωτικών δράσεων του.

Β2. Οι κρίσιμοι ανθρώπινοι πόροι υλοποίησης του συστήματος αντιστοιχούν στο προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁶¹ και στους εκπαιδευτές/τριες των επιμορφωτικών προγραμμάτων⁶², που επιλέγονται βάσει πολλαπλών κριτηρίων από το Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁶³. Το σχετικό Μητρώο εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει εξειδικευθεί με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁶⁴
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις αρχές της *εκπαίδευσης ενηλίκων*.

Η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων του συστήματος επιβεβαιώνεται σε σημαντικό βαθμό τόσο από την ομάδα στόχου (επιμορφούμενοι), όσο και από τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., καθώς δηλώνεται υψηλός βαθμός ικανοποίησης από την επιστημονική επάρκεια, τις δεξιότητες και τη μεταδοτικότητα των εκπαιδευτών/τριών.

Παράλληλα, σε σχέση με την ποσοτική επάρκεια των εκπαιδευτών/τριών, εκφράζονται προβληματισμοί από την πλευρά του ΙΝ.ΕΠ. ως προς τις διαδικασίες προσέλκυσης εξειδικευμένων εκπαιδευτών/τριών (μέσω αντίστοιχων κινήτρων), καθώς εντοπίζονται περιπτώσεις όπου προγράμματα είτε δεν σχεδιάζονται, είτε δεν υλοποιούνται λόγω έλλειψης κατάλληλου εκπαιδευτικού προσωπικού, παρά την υψηλή ζήτηση τους από φορείς της διοίκησης.

⁶⁰ Το σχετικό πιστοποιητικό χορηγήθηκε τον Απρίλιο του 2013 για τις δραστηριότητες σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

⁶¹ Βλ. σχετικά το άρθρο 12 του Π.Δ. 57/2007.

⁶² Βλ. σχετικά το άρθρο 11 του Π.Δ. 57/2007.

⁶³ Βλ. σχετικά το άρθρο 11 του Π.Δ. 57/2007.

⁶⁴ Βλ. σχετικά την υπ. αρ. 4163/22.12.2016 Απόφαση του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. «Διαχείριση Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.» (ΦΕΚ Β' 4489/30.12.2016), όπως ισχύει.

B3. Οι υλικοί πόροι υλοποίησης του συστήματος αντιστοιχούν στις υποδομές, το εκπαιδευτικό υλικό και τις ηλεκτρονικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. στην πλειοψηφία τους διεξάγονται δια ζώσης σε αίθουσα διδασκαλίας, ενώ σταδιακά αυξάνεται ο αριθμός αυτών που υλοποιούνται με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως ή της μικτής εκπαίδευσης (συνδυασμός δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης) μέσω της σχετικής πλατφόρμας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι παρά τις όποιες δυσκολίες προέκυψαν σε θεσμικό επίπεδο (η μεταφορά αρμοδιοτήτων στο ΕΑΠ είχε αποβεί ανασχετική του σχεδιασμού και υλοποίησης πρόσθετων προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης), ωστόσο ο αριθμός τους ιδιαίτερα κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο κινείται αυξητικά.

Η επάρκεια και ποιότητα των υλικών πόρων του συστήματος επιβεβαιώνονται σε σημαντικό βαθμό από την ομάδα στόχου (επιμορφούμενοι), τους επιμορφωτές⁶⁵ και από τα στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., με εξαίρεση δύο βασικούς μηχανισμούς.

- α) Εκφράζονται προβληματισμοί ως προς τις διαδικασίες αναθεώρησης / επικαιροποίησης του εκπαιδευτικού υλικού ενός επιμορφωτικού προγράμματος.
- β) Διαπιστώνονται δυσκολίες ως προς τον βαθμό αφομοίωσης και πλήρους αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από μια μερίδα στελεχών του Ινστιτούτου, κατά τη διάρκεια υλοποίησης και παρακολούθησης των προγραμμάτων.

B4. Η ομάδα στόχου του συστήματος αντιστοιχεί στο σύνολο των στελεχών της δημόσιας διοίκησης που είτε ενδιαφέρεται να παρακολουθήσει, είτε έχει ήδη παρακολουθήσει έστω και ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ.

α) Το σύστημα επιλογής εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει εξειδικευθεί με κανονιστικές αποφάσεις της διοίκησης⁶⁶
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις αρχές της *εκπαίδευσης ενηλίκων*
- iii. **χαμηλό βαθμό ευελιξίας**, καθώς εισάγει ποσοτικές ρήτρες περιορισμού της συμμετοχής των ενδιαφερομένων στις εκπαιδευτικές διαδικασίες⁶⁷.

⁶⁵ Ιδιαίτερα θετικός είναι ο βαθμός ικανοποίησης του διδακτικού προσωπικού από τις υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης που του παρέχονται, την επάρκεια των χώρων διδασκαλίας (εντός και εκτός ΙΝ.ΕΠ.), καθώς και από τον διατιθέμενο τεχνολογικό εξοπλισμό (εντός και εκτός ΙΝ.ΕΠ.).

⁶⁶ Βλ. την υπ. αρ. ΔΙΠΑΑΔ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α./Φ.4/12/3607/4.1.2018 Απόφαση της Υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Καθορισμός των ειδικότερων προϋποθέσεων συμμετοχής, των κριτηρίων, του οργάνου και της διαδικασίας επιλογής των υπαλλήλων στα προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης» (ΦΕΚ Β' 65/19.1.2018).

⁶⁷ Και τούτο γιατί κάθε δημόσιος υπάλληλος έχει τη δυνατότητα:

- να επιλέγει μέχρι δύο επιμορφωτικά προγράμματα ανά επιμορφωτική περίοδο (Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος και Ιανουάριος- Ιούλιος) και

β) Η συντριπτική πλειοψηφία των μελών της ομάδας στόχου που έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. δηλώνουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους του συστήματος επιμόρφωσης, με αποτέλεσμα να αξιολογούν πολύ θετικά τη συνολική συμμετοχή τους στις διαδικασίες επιμόρφωσης. Η θετική αυτή εικόνα αποτυπώνεται και στις ετήσιες και εξαμηνιαίες εκθέσεις που εκπονεί και δημοσιεύει το ΙΝ.ΕΠ..

Γ. Η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το ΙΝ.ΕΠ. εφαρμόζει ένα σύνθετο πλαίσιο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που χρησιμοποιεί τεχνικές εκ των προτέρων (*ex ante*) και κατά τη διάρκεια (*on-going*) αξιολόγησης. Έχει, επιλεγεί, μάλιστα η χρήση του ιδιαίτερα απαιτητικού πλαισίου της **διαμορφωτικής αξιολόγησης**⁶⁸, μέσω της τεχνικής της συμπλήρωσης εντύπων αξιολόγησης στο τέλος κάθε προγράμματος, τόσο από τους επιμορφούμενους, όσο και από τους εισηγητές. Η διαμορφωτική αξιολόγηση δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση εντύπου, αλλά γίνεται και στο πλαίσιο διαλόγου με εισηγητές και επιμορφούμενους κατά τις εργασίες λήξης κάθε προγράμματος.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει επικυρωθεί με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις τεχνικές της αξιολόγησης προγραμμάτων *εκπαίδευσης ενηλίκων*
- iii. **υψηλό βαθμό τυποποίησης ποιότητας**, καθώς το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008⁶⁹, καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμορφωτικών δράσεων του.

Γ1. Το σύστημα αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων (εκπαιδευτές/τριες) των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους επιμορφούμενους θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Ανακύπτουν, όμως, προβληματισμοί σε σχέση με την αξιοποίηση της σχετικής αξιολόγησης (οι εκπαιδευτές/τριες δεν ενημερώνονται αυτοδίκαια για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης).

- να συμμετέχει σε μέχρι τρία επιμορφωτικά προγράμματα κατ' έτος, στα οποία δεν προσμετρώνται τα συνέδρια και οι ημερίδες – διημερίδες, που δεν πιστοποιούνται ως επιμορφωτικά προγράμματα.

⁶⁸ Βλ. σχετικά European Commission, *Evaluation design and management*, MEANS Collection, Vol. 1, 1999.

⁶⁹ Το σχετικό πιστοποιητικό χορηγήθηκε τον Απρίλιο του 2013 για τις δραστηριότητες σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Γ2. Το σύστημα αξιολόγησης των υλικών πόρων των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους επιμορφούμενους θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Ανακύπτουν, όμως, προβληματισμοί σε σχέση με την αξιοποίηση της σχετικής αξιολόγησης (οι επιμορφούμενοι δεν είναι σωστά ενημερωμένοι ως προς τις συνθήκες και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί το ΙΝ.ΕΠ για την διατήρηση της ανωνυμίας της αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν να αναδεικνύουν εστίες προβληματισμού ή ζητήματα ποιότητας).

Γ3. Το σύστημα ανατροφοδότησης της αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους συνεργαζόμενους φορείς δεν εφαρμόζεται ικανοποιητικά, καθώς δεν εφαρμόζεται η αξιολόγηση των προγραμμάτων από τους προϊσταμένους των φορέων (τρεις μήνες μετά τη λήξη του προγράμματος).

Δ. Η αξιολόγηση της επίδρασης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους επιμορφούμενους

Το ΙΝ.ΕΠ. εφαρμόζει ένα σύνθετο πλαίσιο αξιολόγησης της επίδρασης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους επιμορφούμενους⁷⁰, που χρησιμοποιεί κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία (συνεντεύξεις, ομάδες εργασίας και ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι επιμορφούμενοι μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος και την επιστροφή τους στην εργασία). Το πλαίσιο αυτό υποστηρίζεται από το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με στόχο τη γρήγορη επεξεργασία των δεδομένων και την ανάλυση και παρουσίαση των συμπερασμάτων.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο εμφανίζει:

- i. **υψηλό βαθμό θεσμικής ωριμότητας**, καθώς έχει επικυρωθεί με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- ii. **υψηλό βαθμό επιστημονικής πληρότητας**, καθώς έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τις τεχνικές της αξιολόγησης προγραμμάτων *εκπαίδευσης ενηλίκων*
- iii. **υψηλό βαθμό τυποποίησης ποιότητας**, καθώς το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008⁷¹, καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των επιμορφωτικών δράσεων του
- iv. **υψηλό βαθμό επιχειρησιακής τεκμηρίωσης**, καθώς αξιοποιεί τα πορίσματα αντίστοιχων ερευνών⁷².

⁷⁰ Επισημαίνεται ότι η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης αφορά ιδίως την εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι υπάλληλοι των φορέων της δημόσιας διοίκησης από τη συμμετοχή τους στα προγράμματα, κατά την εφαρμογή των εργασιακών τους καθηκόντων, τις αλλαγές που προκλήθηκαν στη λειτουργία της υπηρεσίας που εργάζονται καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

⁷¹ Το σχετικό πιστοποιητικό χορηγήθηκε τον Απρίλιο του 2013 για τις δραστηριότητες σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

⁷² Στο πλαίσιο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων, έχει εκπονηθεί συγκεκριμένος Οδηγός που βασίζεται στα αποτελέσματα:

Δ1. Το σύστημα τελικής ανατροφοδότησης από τους επιμορφούμενους θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό. Με την παρέλευση τριμήνου από την ημερομηνία ολοκλήρωσης κάθε προγράμματος, οι συμμετέχοντες καλούνται να αποτυπώσουν σε online ερωτηματολόγιο την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσής τους, ως προς την ατομική ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους και ως προς την ικανότητα αποτύπωσης πρότασης ή και εφαρμογής οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στον τομέα ευθύνης τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό προβλέπει και μία δεύτερη αξιολόγηση των προγραμμάτων που παρακολούθησαν, δηλαδή αποτυπώνεται μία δεύτερη εικόνα των συμμετεχόντων για τα προγράμματα που παρακολούθησαν τρεις μήνες νωρίτερα. Παράλληλα οι συμμετέχοντες διατυπώνουν συγκεκριμένα εμπόδια που αντιμετώπισαν στην προσπάθειά τους να αλλάξουν ή να εφαρμόσουν συγκεκριμένες διαδικασίες.

Δ2. Η πλειοψηφία των επιμορφούμενων εκφράζεται πολύ θετικά για την επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν. Εντοπίζεται, όμως, και ένα σημαντικό ποσοστό, που θεωρούν ότι αντιμετώπισαν προβλήματα στην αξιοποίηση των γνώσεων που απέκτησαν.

Ε. Η αξιολόγηση των δράσεων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με τους στόχους των χρηματοδοτικών εργαλείων του ΕΣΠΑ

Ε1. Στο πλαίσιο του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανέλαβε ως δικαιούχος την υλοποίηση δύο Πράξεων Εισαγωγικής Εκπαίδευσης και δέκα οκτώ Πράξεων Συνεχιζόμενης Κατάρτισης με συνολικό προϋπολογισμό (σύμφωνα με τις αρχικές Αποφάσεις Ένταξης) 94.036.096,12 € και μετά τις ενέργειες εξυγίανσης του προγράμματος μειώθηκε στα 50.934.396,88 €. Οι σχετικές Πράξεις ολοκληρώθηκαν με δαπάνες ύψους 32.976.877,92 € (ποσοστό απορρόφησης 64,74%).

Στα Τεχνικά Δελτία Ολοκλήρωσης Πράξεων δεν υπάρχουν καταγεγραμμένοι, οι δείκτες αποτελέσματος:

- 7252: Διείσδυση συνεχιζόμενης κατάρτισης μεταξύ του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων: ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν μία ή περισσότερες φορές σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης επί του συνολικού πλήθους των δημοσίων υπαλλήλων.
- 7262: Ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων με πιστοποιημένη κατοχή βασικών δεξιοτήτων ΤΠΕ.

Ωστόσο, είναι δυνατό να υπολογιστεί ο δείκτης 0252 «Διείσδυση συνεχιζόμενης κατάρτισης μεταξύ του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων: ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων που

α) του Έργου Πιλοτικής Έρευνας «Αξιολόγησης των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση αποτελεσμάτων και ταυτότητας»

β) του Έργου «Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση».

συμμετέχουν μία ή περισσότερες φορές σε προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης επί του συνολικού πλήθους των δημοσίων υπαλλήλων», ο οποίος προκύπτει από το ηλικίου του «Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων που συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης [(κωδ. ΟΠΣ 7232) 53.688]» / «Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων (828.566, απογραφή 2015)» (0252: 6,58%).

Ε2. Στο πλαίσιο του Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναλάβει ως δικαιούχος την υλοποίηση μίας Πράξης Συνεχιζόμενης Κατάρτισης με αρχικό προϋπολογισμό 29.414.610,00 € και αναθεωρημένο προϋπολογισμό 32.122.270,00 €. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα του ΟΠΣ, τον Οκτώβριο του 2018 η Πράξη είχε δαπάνες 21.709.481,00 €, εμφανίζοντας ένα υψηλό ποσοστό απορρόφησης της τάξης του 67,58%.

Η υλοποίηση της Πράξης μέχρι το τέλος του 2017 οδήγησε στην πιστοποίηση 115.317 στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Ο Δείκτης Αποτελέσματος Τ4613 είχε τιμή στόχο 153.148 στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης (Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιήθηκαν μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης). Με τα δεδομένα (τιμές 30.6.2018) της πιστοποίησης 115.317 στελεχών και της δαπάνης 21.709.481,00 (στοιχείο 8/10/2018), η μέση τιμή ανέρχεται σε 188,26 €, χαμηλότερη δηλαδή της προγραμματικής μέσης τιμής κατά 10,24%.

8.3. Προτάσεις – Εισηγήσεις για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ.

Η στοχοθεσία των σχετικών Προτάσεων / Εισηγήσεων επικεντρώνεται στους κύριους άξονες της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης: ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην ομάδα στόχου και ανάπτυξη διακρατικών δικτυώσεων. Οι προτεινόμενες έξι κύριες Παρεμβάσεις εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο⁷³ εκσυγχρονισμού των παρεχομένων από το ΙΝ.ΕΠ. υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, και διαρθρώνονται σε δύο επίπεδα:

- Στόχος ή Στόχοι της Παρέμβασης
- Ενέργειες υλοποίησης της Παρέμβασης (προβλέπονται συνολικά 20 Ενέργειες).

Ο ακόλουθος Πίνακας παρουσιάζει συγκεντρωτικά το πλέγμα των προτεινόμενων Παρεμβάσεων για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Πίνακας 16 πλέγμα των προτεινόμενων Παρεμβάσεων για την αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης

A/A	Τίτλος της Παρέμβασης	Στόχοι της Παρέμβασης	Ενέργειες υλοποίησης της Παρέμβασης
1	Βελτίωση της εφαρμογής του Συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών	Αντικειμενική διαμόρφωση των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας στόχου	A1. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη χρήσης του Συστήματος A2. Επιστημονική υποστήριξη των ενδιαφερόμενων συνεργαζόμενων Φορέων από το ΙΝ.ΕΠ. για την αποτελεσματική χρήση του Συστήματος A3. Τεχνική υποστήριξη των <i>Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης</i> των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για την αποτελεσματική χρήση του Συστήματος
2	Βελτίωση της εφαρμογής του Συστήματος Σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της διασφάλισης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας	B1. Εισαγωγή εσωτερικού συστήματος τακτικής αναθεώρησης του εκπαιδευτικού υλικού

⁷³ Για το λόγο αυτό οι Παρεμβάσεις δεν περιορίζονται μόνο σε επιχειρησιακά ζητήματα, αλλά αφορούν και το θεσμικό πλαίσιο ρύθμισης του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο πεδίο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

A/A	Τίτλος της Παρέμβασης	Στόχοι της Παρέμβασης	Ενέργειες υλοποίησης της Παρέμβασης
		της παρεχόμενης επιμόρφωσης	
3	Βελτίωση του συστήματος υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	<p>Διεύρυνση των δυνατοτήτων συμμετοχής της ομάδας στόχου στις εκπαιδευτικές διαδικασίες.</p> <p>Αναβάθμιση της μεθοδολογίας, των διαδικασιών και του τρόπου οργάνωσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών</p> <p>Κάλυψη της ζήτησης για εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα</p>	<p>Γ1 Ενίσχυση των προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με στόχο την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων της Περιφέρειας.</p> <p>Γ2 Ενίσχυση της βιωματικής και εργαστηριακής προσέγγισης (πρακτικά παραδείγματα, μελέτες περίπτωσης) των προγραμμάτων -όπου είναι εφικτό με στόχο την ενίσχυση της χρηστικότητας της αποκτηθείσας γνώσης.</p> <p>Γ3 Ενίσχυση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας των προγραμμάτων βάσει των ιδιαίτερων αναγκών και γνώσεων των επιμορφούμενων (π.χ. διαχωρισμός σε επίπεδα αρχαρίων, προχωρημένων κλπ.), έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ελάχιστη προαπαιτούμενη γνώση σε κάθε πρόγραμμα.</p> <p>Γ4 Ενίσχυση της ανατροφοδότησης της μαθησιακής διαδικασίας και μετά την ολοκλήρωση της αποτίμησης των προγραμμάτων, μέσω δράσεων επικαιροποίησης των γνώσεων που αποκτήθηκαν (π.χ. ημερίδες, forum, ανάρτηση, διαδικτυακές συναντήσεις εργασίας κλπ.).</p> <p>Γ5 Συνεχής αναβάθμιση και διασφάλιση της ποιοτικής συντήρησης των υποδομών ΤΠΕ.</p>
4	Βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Αναβάθμιση της συμβολής των διαδικασιών αξιολόγησης στην εκπλήρωση των καταστατικών στόχων του ΙΝ.ΕΠ.	<p>Δ1. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη χρήσης του Οδηγού Αξιολόγησης</p> <p>Δ2. Επιστημονική υποστήριξη των ενδιαφερόμενων συνεργαζόμενων Φορέων από το ΙΝ.ΕΠ. για την αποτελεσματική χρήση του Οδηγού Αξιολόγησης</p> <p>Δ3. Τεχνική υποστήριξη των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για την αποτελεσματική χρήση του Οδηγού Αξιολόγησης</p> <p>Δ4. Εκπόνηση ετήσιας Συνθετικής Έκθεσης Αξιολόγησης των δράσεων του ΙΝ.ΕΠ.</p>
5	Ενίσχυση της επίδρασης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους επιμορφούμενους	Αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι υπάλληλοι των φορέων	<p>Ε1. Συστηματική ανατροφοδότηση του μεθοδολογικού πλαισίου Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών και του πλαισίου σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων</p> <p>Ε2. Εμπλουτισμός του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της</p>

A/A	Τίτλος της Παρέμβασης	Στόχοι της Παρέμβασης	Ενέργειες υλοποίησης της Παρέμβασης
		της δημόσιας διοίκησης	συνεχιζόμενης επιμόρφωσης με οριζόντιες δεξιότητες διαχείρισης της διοικητικής δράσης Ε3. Αναθεώρηση του περιεχομένου των προγραμμάτων της εισαγωγικής εκπαίδευσης Ε4. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη αξιοποίησης των επιμορφούμενων σε συναφή πεδία των θεματικών πεδίων κατάρτισης
6	Ενίσχυση των δικτύσεων του ΙΝ.ΕΠ. με ομόλογους φορείς του εξωτερικού	Αναβάθμιση της συμβολής της διακρατικής συνεργασίας στην εκπλήρωση των καταστατικών στόχων του ΙΝ.ΕΠ.	ΣΤ1. Εκπόνηση Στρατηγικού Σχεδίου για την ανάπτυξη των διακρατικών δικτύων του ΙΝ.ΕΠ. ΣΤ2. Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των στελεχών του ΙΝ.ΕΠ. για την αξιοποίηση διεθνών καλών πρακτικών ΣΤ3. Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των στελεχών του ΙΝ.ΕΠ. για την αξιοποίηση διεθνών ερευνητικών εργαλείων

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ Α. Βελτίωση της εφαρμογής του Συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών

Στόχος: Αντικειμενική διαμόρφωση των υπηρεσιών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας στόχου

Ενέργειες:

- A1. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη χρήσης του Συστήματος μέσω σχετικής πρωτοβουλίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης
- A2. Επιστημονική υποστήριξη των ενδιαφερόμενων συνεργαζόμενων Φορέων από το ΙΝ.ΕΠ. για την αποτελεσματική χρήση του Συστήματος
- A3. Τεχνική υποστήριξη των *Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης* που λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις για την αποτελεσματική χρήση του Συστήματος⁷⁴

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ Β. Βελτίωση της εφαρμογής του Συστήματος Σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στόχος: Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της διασφάλισης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης επιμόρφωσης στους υπαλλήλους του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών

Ενέργειες:

- B1. Εισαγωγή εσωτερικού συστήματος τακτικής αναθεώρησης του εκπαιδευτικού υλικού

⁷⁴ Επισημαίνεται ότι τα *Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων* έχουν ρητή αρμοδιότητα συμμετοχής στην εφαρμογή του Συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών. Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 1 της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/64/οικ. 727/12.1.2011 Απόφασης του Υφυπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Ρύθμιση Θεμάτων Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων» (ΦΕΚ Β' 65/28.1.2011), που προβλέπει:

«3. Στο πλαίσιο της ανωτέρω αποστολής τους, τα *Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων* έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

α) *Συνεργάζονται με τις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τη διενέργεια ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών στους δημόσιους φορείς της εδαφικής τους περιφέρειας, καθώς και τη διαμόρφωση των αναγκαίων σχεδίων εκπαίδευσης, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποδεικνύει».*

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ Γ. Βελτίωση του συστήματος υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στόχος 1: Διεύρυνση των δυνατοτήτων συμμετοχής της ομάδας στόχου στις εκπαιδευτικές διαδικασίες

Στόχος 2: Αναβάθμιση της μεθοδολογίας, των διαδικασιών και του τρόπου οργάνωσης των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών

Στόχος 3: Κάλυψη της ζήτησης για εξειδικευμένα επιμορφωτικά προγράμματα

Ενέργειες:

- Γ.1 Ενίσχυση των προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με στόχο την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού συμμετεχόντων της Περιφέρειας
- Γ.2 Ενίσχυση της βιωματικής και εργαστηριακής προσέγγισης (πρακτικά παραδείγματα, μελέτες περίπτωσης) των προγραμμάτων -όπου είναι εφικτό με στόχο την ενίσχυση της χρηστικότητας της αποκτηθείσας γνώσης.
- Γ.3 Ενίσχυση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας των προγραμμάτων βάσει των ιδιαίτερων αναγκών και γνώσεων των επιμορφούμενων (π.χ. διαχωρισμός σε επίπεδα αρχαρίων, προχωρημένων κλπ.), έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ελάχιστη προαπαιτούμενη γνώση σε κάθε πρόγραμμα.
- Γ.4 Ενίσχυση της ανατροφοδότησης της μαθησιακής διαδικασίας και μετά την ολοκλήρωση της αποτίμησης των προγραμμάτων, μέσω δράσεων επικαιροποίησης των γνώσεων που αποκτήθηκαν (π.χ. ημερίδες, forum, ανάρτηση, διαδικτυακές συναντήσεις εργασίας κλπ.)
- Γ.5 Συνεχής αναβάθμιση και διασφάλιση της ποιοτικής συντήρησης των υποδομών ΤΠΕ στο πλαίσιο εκπόνησης ενός οριζόντιου (για όλες τις μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Δ.Α.) στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου Ψηφιακής Αναβάθμισης, το οποίο θα αξιολογήσει τις υφιστάμενες υποδομές, θα καταγράψει τις μελλοντικές απαιτήσεις και θα εξειδικεύσει τις δράσεις σε επίπεδο Τεχνικού Δελτίων Πράξεων

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ Δ. Βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στόχος: Αναβάθμιση της συμβολής των διαδικασιών αξιολόγησης στην εκπλήρωση των καταστατικών στόχων του ΙΝ.ΕΠ.

Ενέργειες:

- Δ1. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη χρήσης του Οδηγού Αξιολόγησης μέσω σχετικής πρωτοβουλίας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης
- Δ2. Επιστημονική υποστήριξη των ενδιαφερόμενων συνεργαζόμενων Φορέων από το ΙΝ.ΕΠ. για την αποτελεσματική χρήση του Οδηγού Αξιολόγησης
- Δ3. Τεχνική υποστήριξη των *Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης* των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων για την αποτελεσματική χρήση του Οδηγού Αξιολόγησης⁷⁵
- Δ4. Εκπόνηση ετήσιας Συνθετικής Έκθεσης Αξιολόγησης των δράσεων του ΙΝ.ΕΠ.

⁷⁵ Επισημαίνεται ότι τα *Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης* των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων έχουν ρητή αρμοδιότητα συμμετοχής στην εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Βλ. σχετικά την παρ. 3 του άρθρου 1 της υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/64/οικ. 727/12.1.2011 Απόφασης του Υφυπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «*Ρύθμιση Θεμάτων Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων*» (ΦΕΚ Β' 65/28.1.2011), που προβλέπει:

«3. Στο πλαίσιο της ανωτέρω αποστολής τους, τα *Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων* έχουν τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

στ) Δύνатаι να υποστηρίζουν οργανωτικά και επικοινωνιακά τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μετά από σχετικό αίτημα των αρμόδιων υπηρεσιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και **καταρτίζουν περιοδικές εκθέσεις σε σχέση με τα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα των επιμορφωτικών δράσεων.**

ζ) Υποστηρίζουν **την αξιολόγηση των υλοποιούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τη μεθοδολογία που το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποδεικνύει.**

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ Ε. Ενίσχυση της επίδρασης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους επιμορφούμενους

Στόχος: Αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι υπάλληλοι των φορέων της δημόσιας διοίκησης από τη συμμετοχή τους στα προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.

Ενέργειες:

- E1. Συστηματική ανατροφοδότηση του μεθοδολογικού πλαισίου Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών και του πλαισίου σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- E2. Εμπλουτισμός του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της συνεχιζόμενης επιμόρφωσης με οριζόντιες δεξιότητες διαχείρισης της διοικητικής δράσης
- E3. Αναθεώρηση του περιεχομένου των προγραμμάτων της εισαγωγικής εκπαίδευσης, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου⁷⁶
- E4. Ευαισθητοποίηση των συνεργαζόμενων Φορέων για την ανάγκη αξιοποίησης των επιμορφούμενων σε συναφή πεδία των θεματικών πεδίων κατάρτισης μέσω σχετικής πρωτοβουλίας του ΙΝ.ΕΠ.

⁷⁶ Σύμφωνα με το υφιστάμενο πλαίσιο που διέπει την οργάνωση των προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης, κάθε πρόγραμμα, διάρκειας 35 ωρών, διαφοροποιείται σε τέσσερις κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος, δηλαδή κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Η διάκριση αυτή θεωρείται πλέον παρωχημένη μετά την έναρξη ισχύος του Ν. 4387/2016, που θεσμοθετεί τη διάκριση μεταξύ των πολιτικών κοινωνικής ασφάλισης, κοινωνικής πρόνοιας και υγείας, προβλέποντας χαρακτηριστικά στην παρ. 1 του άρθρου 1:

«Οι κοινωνικές παροχές της Πολιτείας χορηγούνται στο πλαίσιο Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας, με σκοπό την εξασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης και κοινωνικής προστασίας, με όρους ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης, αναδιανομής και αλληλεγγύης των γενεών. Το Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας περιλαμβάνει το Εθνικό Σύστημα Υγείας για τις παροχές υγείας, το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Αλληλεγγύης για τις προνοιακές παροχές και το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης για τις ασφαλιστικές παροχές, όπως ρυθμίζεται από το νόμο αυτόν».

Επομένως, προτείνεται η διάρθρωση των προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης σε πέντε κατηγορίες: Κεντρική Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, φορείς του Εθνικού Συστήματος Υγείας, φορείς του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Αλληλεγγύης και φορείς του Εθνικού Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης.

ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΣΤ. Ενίσχυση των δικτυώσεων του ΙΝ.ΕΠ. με ομόλογους φορείς του εξωτερικού

Στόχος: Αναβάθμιση της συμβολής της διακρατικής συνεργασίας στην εκπλήρωση των καταστατικών στόχων του ΙΝ.ΕΠ.⁷⁷

Ενέργειες:

- ΣΤ1. Εκπόνηση Στρατηγικού Σχεδίου (αρχές, εργαλεία, όργανα, πηγές χρηματοδότησης, προϋπολογισμός, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης) για την ανάπτυξη των διακρατικών δικτύων του ΙΝ.ΕΠ.
- ΣΤ2. Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των στελεχών του ΙΝ.ΕΠ. για την αξιοποίηση διεθνών καλών πρακτικών σε σχέση με τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση δράσεων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στελεχών της δημόσιας διοίκησης
- ΣΤ3. Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των στελεχών του ΙΝ.ΕΠ. για την αξιοποίηση διεθνών ερευνητικών εργαλείων⁷⁸ σε σχέση με τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση δράσεων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

⁷⁷ Βλ. σχετικά την παρ. 4 του άρθρου 1 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«4. Στο πλαίσιο της αποστολής του, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να συμβάλλεται, ύστερα από εισήγηση της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ή και δική του πρωτοβουλία, με ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης (πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα) της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, με φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και με φορείς που παρέχουν εκπαίδευση, εκπονούν μελέτες, διενεργούν έρευνες και ανήκουν στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή με άλλους φορείς εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα της ημεδαπής ή της αλλοδαπής ή με κοινωνικούς ή συλλογικούς φορείς ή με διεθνείς και υπερεθνικούς οργανισμούς ή με πρόσωπα εγνωσμένου επιστημονικού κύρους».

⁷⁸ Βλ. σχετικά την παρ. 1 του άρθρου 7 Π.Δ. 57/2007 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης», όπως ισχύει):

«1. Το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να αναθέτει, με απόφασή του, σε ελληνικούς και ξένους εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς ή σε πρόσωπα εγνωσμένου επιστημονικού κύρους προγράμματα της αρμοδιότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και να εγκρίνει τη συνεργασία υπηρεσιακών του μονάδων με αυτούς για την εκτέλεση, στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό, προγραμμάτων εκπαιδευτικού ή ερευνητικού κοινού ενδιαφέροντος, συνεδρίων και ανταλλαγών επιστημονικού ή εκπαιδευτικού προσωπικού».

Αντιπροσωπευτικές Εθνικές Σχολές και Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια (με ανεπτυγμένα ερευνητικά εργαλεία)

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung [Bundesakademie für öffentliche Verwaltung](#)

Swedish Agency for Administrative Development [Swedish Agency for Administrative Development](#)

Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione [Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione](#)

L'Institut National d'Administration Publique [L'Institut National d'Administration Publique \(I.N.A.P.\)](#)

Instituto Nacional de Administração [Instituto Nacional de Administração](#)

Institute of Public Administration [Institute of Public Administration IPA](#)

Finnish Institute of Public Management [Finnish Institute of Public Management](#)

Civil Service College [Civil Service College](#)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αγγελοπούλου, Σ. (2015), *Αξιολόγηση προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που απευθύνονται σε Μηχανικούς της Δημόσιας Διοίκησης: Μελέτη Περίπτωσης - Μηχανικοί της Δημόσιας Διοίκησης στο Νομό Αχαΐας*, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα.

Αμίτσης, Γ. (2000), *Θεσμοί και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης – Η Ευρωπαϊκή πρόκληση και η εξέλιξη του εθνικού συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης*, Παπαζήσης, Αθήνα.

Αμίτσης, Γ. και Μαρίνη, Φ. (2010), *Η εκπαίδευση των στελεχών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα πεδία της διοικητικής και ηγετικής ικανότητας – Διδάγματα και Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια*, Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, Λευκωσία.

Βουλτσίδης, Π. (2016), *Η Αξιολόγηση του Εκπαιδευτικού Έργου μέσα από την Επιμόρφωση*, Άρθρο στην ιστοσελίδα ESOS, 29.12.2016.

Ευρωπαϊκή Ένωση (2012), *Συμφωνία-πλαίσιο EUPAE / TUNED για ποιοτικές υπηρεσίες των κεντρικών διοικήσεων*, Βρυξέλλες, 12.9.2017 (ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=9158&langId=el).

Καραλής, Θ. (επ.) (2010), *Δια Βίου Μάθηση και Πιστοποίηση*, ΙΝΕ ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Καρατζόγλου, Γ. (2011), *Η στρατηγική της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση*, Διπλωματική Εργασία, ΜΠΣ «Δημόσια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Κόκκος, Α. (2005), *Εκπαίδευση Ενηλίκων - Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2004), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Παπαζήσης, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Ι. Μπένος, Αθήνα

Πασσάς, Α. και Τσέκος, Θ. (2004), *Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*, Κριτική, Αθήνα.

Χασάπης, Δ. (2000), *Σχεδιασμός, Οργάνωση, Εφαρμογή και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

«Έρευνα Αποτίμησης Επιπτώσεων της Επιμόρφωσης – Επιμορφωτικά Προγράμματα Περιόδου 2014-2017», 2018.

Ξενόγλωση

Benington, J. and Hartley, J. (2009), *Whole system go - Improving leadership across the whole public service system*, National School of Government, London.

Broek, S. and Buiskool, B. - J. (2013), «Quality in Adult Learning: EU policies and shifting paradigms?», in G. Zarifis and M. Gravani (eds.), *Challenging the 'European Area of Lifelong Learning' - A Critical Response*, Springer, Berlin.

Broucker, B. (2014), *Defining the impact of public administration programmes for public sector organizations*, SAGE, London.

Butcher, T. and Masey A. (eds.) (2003), *Modernizing Civil Services*, Edward Elgar, Cheltenham.

CEDEFOP (2017), *Skills anticipation in Greece*, Analytical highlights series, Brussels, (http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en/analytical_highlights/skills-anticipation-greece)

Civil Service (2013), *Meeting the challenge of change: A capabilities plan for the UK Civil Service*, London, www.official-documents.gov.uk.

Council of the European Union (2003), *Training Needs Analysis Methodologies in Public Administration and Training Activities for European Integration*, A comparative report in E.U. Member countries (Hellenic Presidency of the Council of the E.U.), Brussels.

European Commission (2017), *Quality of Public Administration - A Toolbox for Practitioners*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.

European Commission (2017), *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*, Report for the Project "Support for developing better country knowledge on public administration and institutional capacity building" (VC/2016/0492), Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Brussels.

Government of the Republic of Croatia (2004), *Civil Servants Training Strategy for 2004-2009*, Central State Office for Administration, Zagreb.

Gray, G.R. et al. (1997), Training Practices in State Government Agencies, *Public Personnel Management*, 26 (2), 187-202.

Kirkpatrick, D.L. and Kirkpatrick, J.D. (2007), *Implementing the Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers, New York.

McLaughlin, K., Osborne, S. and Ferlie, E. (eds.) (2002), *New Public Management – Current Trends and Future Prospects*, Routledge, London.

OECD (1997), *Country Profiles for Civil Service Training Systems*, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries) Papers No 12, Paris.

OECD (1997), *Public Service Training Systems in OECD Countries*, SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries) Papers No 16, Paris (<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN006732.pdf>)

Pollitt, C. and Op de Beeck, L. (2010), *Training top civil servants – A comparative analysis*, KU Leuven, Leuven.

Rosenbaum, A. and Kauzya, J. - M. (eds.) (2006), *Excellence and leadership in the public sector: The role of education and training*, The United Nations, New York.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2005), How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context, *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 54-82.

UNDP (2003): *Lessons on Best Practice in the Approach to Effective Civil Service Training* (<http://upan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN013648.pdf>)

Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E. and Nice, V.E. (eds.) (2015), *Leadership and Culture - Comparative Models of Top Civil Servant Training*, Palgrave Macmillan, London.