



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΚΟΤΣΑΜΑΝΙΔΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής

Χρήστος Γεωργίου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Μάιος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Σάββατο 23, Μαΐου, 2020

Η Δηλούσα: Δέσποινα Κοτσαμανίδου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, διερευνώνται οι ανάγκες που υπάρχουν για εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς επίσης και η εξελικτική πορεία των αναγκών αυτών για συνεχή επιπρόσθετη επιμόρφωση στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Ο σκοπός της εργασίας είναι μέσα από έρευνα να αναδειχθούν οι ανάγκες αυτές και να γίνουν προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα και αποδοτικότητα στον εργασιακό τομέα των διοικητικών υπαλλήλων. Η εργασία διαχωρίζεται σε δύο μέρη. Αρχικά γίνεται μια βιβλιογραφική αναφορά σε εννοιολογικούς ορισμούς και οριοθετούνται βασικοί όροι, ενώ στη συνέχεια το ζήτημα διερευνάται και αναλύεται περαιτέρω με αναφορά στο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων αλλά και στο είδος των κινήτρων που θα ενίσχυαν τη συμμετοχή των Δημοσίων Υπαλλήλων. Εκτός από την αναφορά στα προγράμματα τα οποία παρέχονται στην Ελλάδα, σημειώνεται και η περίπτωση της ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων πέρα από τα όρια της Ελλάδας και γίνεται αναφορά στην Ευρωπαϊκή Αναπτυξιακή Στρατηγική. Στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι ερευνητικό, μελετάται η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με στόχο την καταγραφή αναγκών σε γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες με ιδιαίτερη έμφαση στην κατάρτιση σε Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας. Η μέθοδος προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική και έγινε χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 23. Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν μέτρια ανάγκη κατάρτισης στις ΤΠΕ αν και κάνουν σχεδόν καθημερινή χρήση αυτών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Καταγράφεται μικρή διαφορά σε σχέση με τις στάσεις τους για αναγκαιότητα κατάρτισής τους και της ήδη υπάρχουσας κατάρτισής τους σε διάφορες θεματικές όπως είναι οι ΤΠΕ και τα θέματα διοίκησης. Μέτρια παρουσιάζεται και η κατάρτισή τους σε θέματα ελληνικής και περισσότερο ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Για τους παραπάνω λόγους προτείνεται η επιπλέον επιμόρφωση των υπαλλήλων ακόμη και εάν η μέχρι τώρα κατάρτισή τους δεν καταγράφεται χαμηλή.

Λέξεις κλειδιά: Επαγγελματική επιμόρφωση, δημόσια διοίκηση, Ευρωπαϊκή αναπτυξιακή στρατηγική, ΤΠΕ

ABSTRACT

In this dissertation, the needs for training of civil servants as well as the evolution of these needs for continuous additional training in the field of public administration are investigated. The purpose of the dissertation is to identify these needs through quantitative research and to make suggestions that could improve the quality and efficiency of the workforce of the public administration. The dissertation is divided into two parts. At first a references' research is made as to point out conceptual definitions and basic terms, and then the issue is further explored and analyzed with reference to the design of training programs and the type of incentives that would enhance the involvement of civil servants. In addition to referring to the programs provided in Greece, also is mentioned the case of in-service training of civil servants across the borders of Greece with references to the European Development Strategy. The second part, which is a quantitative research, deals with the case of University of Thessaly civil servants with the aim of recording their knowledge, skills and competencies needs with particular emphasis on training in Information and Communication Technologies. The approach used was quantitative and an electronic questionnaire was used. The results are presented through the SPSS 23 statistical program. In conclusion, participants have a moderate need for ICT training, although they use them almost daily in the performance of their tasks. There is a slight difference between the attitudes towards the necessity of their training and their already existing training in various themes such as ICT and administration. Their training on Greek and more European legislation is also moderate. For the above reasons, it is recommended the further training, even if their training is not low.

Keywords: Vocational Training, Public Administration, European Development Strategy, ICT

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	133
Μέρος Α΄ Θεωρητικό πλαίσιο	188
Κεφάλαιο 1ο: Εκπαίδευση και Κατάρτιση στη Δημόσια Διοίκηση	18
1.1: Εννοιολογική οριοθέτηση βασικών όρων	18
1.2: Δια Βίου Μάθηση και Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση	19
1.3: Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση	20
1.3.1: Ιστορική Διαδρομή	22
1.4: Εκπαίδευση και Επιμόρφωση στη Δημόσια Διοίκηση.....	23
1.4.1: Εξελικτική πορεία αναγκών για την Επιμόρφωση των Δημοσίων Υπαλλήλων	23
1.4.2: Εκπαίδευση και Κατάρτιση Δημοσίων Υπαλλήλων	25
1.4.3: Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	30
1.4.4: Ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων πέρα από τα όρια της Ελλάδας.....	33
Κεφάλαιο 2 ^ο : Επιμορφωτικά προγράμματα	38
2.1: Επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές ανάγκες, διερεύνηση και ανάλυση	38
2.2. Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων	47
2.3: Η ανάγκη επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων με τη βοήθεια της έρευνας.....	48
2.4: Κίνητρα Συμμετοχής Δημοσίων Υπαλλήλων	51
2.5: Αναφορά σε προγράμματα που παρέχονται στην Ελλάδα	53

2.6: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιοποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	55
2.6.1: Δράση eEurope 2002	55
2.6.2: Δράση eEurope 2005	56
2.6.3: Πρωτοβουλία i2010 και έπειτα.....	57
2.6.4: Ψηφιοποίηση Ευρώπης για το 2020	60
2.7: Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020 (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα).....	62
Μέρος Β: Ερευνητικό μέρος	68
Κεφάλαιο 3 ^ο : Ερευνητική Μεθοδολογία.....	68
3.1 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	68
3.2 Ερευνητική διαδικασία	68
3.3 Δείγμα- Δειγματοληψία.....	69
3.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	70
3.5 Εγκυρότητα- αξιοπιστία	733
3.6: Παρουσίαση, ανάλυση και σχολιασμός των Αποτελεσμάτων	75
-Παρουσίαση αποτελεσμάτων πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.....	84
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.....	115
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων τρίτου ερευνητικού ερωτήματος.....	13636
-Παρουσίαση αποτελεσμάτων τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος	144
-Παρουσίαση αποτελεσμάτων πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος	151
-Συσχετίσεις και αναλύσεις μεταξύ δημογραφικών στοιχείων.....	1555
3.7: Συμπεράσματα & Προτάσεις.....	1566
Βιβλιογραφία.....	161
Παράρτημα.....	169
Παράρτημα 1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	169
Παράρτημα 2. Σχετικοί Πίνακες.....	176

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δείκτης αξιοπιστίας για τις 25 ερωτήσεις του 1 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	73
Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 2 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	73
Πίνακας 3: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 3 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	74
Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 4 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	74
Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 5 ^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.....	75
Πίνακας 6: Φύλο συμμετεχόντων	77
Πίνακας 7: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων.....	78
Πίνακας 8: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων	79
Πίνακας 9: Μεταπτυχιακή εκπαίδευση συμμετεχόντων	80
Πίνακας 10: Κατοχή Διδακτορικού συμμετεχόντων	81
Πίνακας 11: Υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων	82
Πίνακας 12: Συσχέτιση χρόνων υπηρεσίας με υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων.....	84
Πίνακας 13: Έλεγχος παραγοντικότητας για τη χρησιμότητα των γνώσεων των συμμετεχόντων.....	84
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των γνώσεων των συμμετεχόντων	86
Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων.....	97
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων ανά φύλο	113
Πίνακας 17: Μέσος όρος επί της κλίμακας για τη χρησιμότητα των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων ανά φύλο	11414
Πίνακας 18: Έλεγχος παραγοντικότητας για το βαθμό κατάρτισης σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των συμμετεχόντων	115
Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά για το βαθμό κατάρτισης σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων.....	118
Πίνακας 20: Συσχέτιση φύλου και κατάρτισης σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων	134
Πίνακας 21: Μέσος όρος επί της κλίμακας κατάρτισης των συμμετεχόντων σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ανά φύλο	135
Πίνακας 22: Τάσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις ΤΠΕ.....	137
Πίνακας 23: Τάσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις ΤΠΕ ανά φύλο.....	141
Πίνακας 24: Μέσος όρος τάσεων συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ ανά φύλο.....	142
Πίνακας 25: Μέσος όρος τάσεων συμμετεχόντων σχετικά με τη διευκόλυνση από τη χρήση ΤΠΕ στην εργασία τους ανά φύλο	142

Πίνακας 26: Μέσος όρος αναγκών επιμόρφωσης συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ ανά φύλο.....	142
Πίνακας 27: Επιμορφωτικές ανάγκες συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ.....	144
Πίνακας 28: : Συχνότητα επιλογής θεματικών επιμόρφωσης συμμετεχόντων	147
Πίνακας 29: : Επιλογές θεματικών όπου θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι χρειάζονται επιμόρφωση, ανά φύλο.....	149
Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά τάσεων συμμετεχόντων σε θέματα που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και τις δυνατότητες επιμόρφωσης.....	152
Πίνακας 31: Περιγραφικά στατιστικά τάσεων συμμετεχόντων σε θέματα που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και τις δυνατότητες επιμόρφωσης, ανά φύλο	154
Πίνακας 32: Πίνακας 1:Independent t-test φύλου και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων.....	176
Πίνακας 33: Πίνακας 2: Independent t-test επιπέδου σπουδών και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων.....	177
Πίνακας 34: Πίνακας 3: Independent t-test συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων.....	178
Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων	77
Γράφημα 2: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων	78
Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων	79
Γράφημα 4: Μεταπτυχιακή εκπαίδευση συμμετεχόντων	80
Γράφημα 5: Κατοχή Διδακτορικού συμμετεχόντων	81
Γράφημα 6: Υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων.....	83
Γράφημα 7: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	87
Γράφημα 8: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό.....	88
Γράφημα 9: Χρησιμότητα γνώσεων διαχείρισης έργων	89
Γράφημα 10: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	90
Γράφημα 11: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	91
Γράφημα 12:Χρησιμότητα γνώσεων που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	92
Γράφημα 13: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ.....	93
Γράφημα 14: :Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών	94
Γράφημα 15: :Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τις ΤΠΕ	94
Γράφημα 16: :Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τις ξένες γλώσσες	95

Γράφημα 17: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	96
Γράφημα 18: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια	98
Γράφημα 19: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ομαδική συνεργασία	99
Γράφημα 20: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλίας	100
Γράφημα 21 :Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την καλή επικοινωνία με τρίτους	101
Γράφημα 22: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την επίλυση προβλημάτων.....	102
Γράφημα 23: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη διαχείριση κρίσεων	103
Γράφημα 24: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη διαχείριση χρόνου	104
Γράφημα 25: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας	105
Γράφημα 26: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας.....	106
Γράφημα 27: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	107
Γράφημα 28: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα	108
Γράφημα 29: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα στοχοθεσίας.....	109
Γράφημα 30: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	110
Γράφημα 31: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων.....	111
Γράφημα 32: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	119
Γράφημα 33: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό.....	120
Γράφημα 34: Κατάρτιση σε γνώσεις διαχείρισης έργων	121
Γράφημα 35: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	122
Γράφημα 36: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	122
Γράφημα 37: Κατάρτιση σε γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	123
Γράφημα 38: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ.....	123
Γράφημα 39: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών.....	124

Γράφημα 40: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τις ΤΠΕ	124
Γράφημα 41: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τις ξένες γλώσσες.....	125
Γράφημα 42: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	125
Γράφημα 43: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες τη μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια.....	126
Γράφημα 44: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ομαδική συνεργασία	1266
Γράφημα 45: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλίας.....	127
Γράφημα 46: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την καλή επικοινωνία με τρίτους.....	127
Γράφημα 47: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την επίλυση προβλημάτων.....	128
Γράφημα 48: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη διαχείριση κρίσεων	128
Γράφημα 49: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη διαχείριση χρόνου	129
Γράφημα 50: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας.....	129
Γράφημα 51: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας.....	130
Γράφημα 52: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	130
Γράφημα 53: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα.....	131
Γράφημα 54: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα στοχοθεσίας.....	131
Γράφημα 55: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	132
Γράφημα 56: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων.....	132
Γράφημα 57: Συχνότητα χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου.....	138
Γράφημα 58: Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου	138
Γράφημα 59: Συχνότητα χρήσης προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου	139
Γράφημα 60: : Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου	139
Γράφημα 61: : Συχνότητα χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής	140
Γράφημα 62: Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων	140

Γράφημα 63: Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου	145
Γράφημα 64: Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου	146
Γράφημα 65: : Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής.....	146
Γράφημα 66: Επιλογές θεματικών όπου θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι χρειάζονται επιμόρφωση.....	148
Γράφημα 67: Συσχέτιση οικονομικής κρίσης και δυνατοτήτων επιμόρφωσης	152
Γράφημα 68: Επιλογές που αφορούν στο εάν η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν είναι ικανοποιητική	153

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υπό τις σημερινές συνθήκες στο πλαίσιο της συγκρότησης του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων, ο επαγγελματισμός και η επάρκεια των δημοσίων υπαλλήλων είναι ύψιστης σημασίας. Ο ρυθμός της ανάπτυξης των γνώσεων έχει οδηγήσει σε αντικειμενικά αναδυόμενες αντιφάσεις μεταξύ της ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων και των συνεχώς αναδυόμενων νέων τεχνολογιών (Καραβασίλης, 2012). Συνεπώς, η συνεχής κατάρτιση αποτελεί τη βάση για τη συνεχή βελτίωση της γνώσης και την απόκτηση νέων σημαντικών δεξιοτήτων για τους δημόσιους υπαλλήλους σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση, πόσο μάλλον στην Ελλάδα που αντιμετώπισε οικονομική κρίση την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016). Ωστόσο, στην πράξη ο σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν δύναται να πραγματοποιηθεί χωρίς προκαταρκτική αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης, γεγονός που διαφορετικά θα οδηγούσε σε αναποτελεσματικότητα σε όλη τη διαδικασία εκμάθησης (Rajasekar & Khan, 2013).

Οι ανάγκες επιμόρφωσης στο δημόσιο τομέα ακολουθούν μία εξελικτική πορεία που ξεκινά από τους αρχαίους χρόνους και οδηγείται έως και το σήμερα. Τα οφέλη λοιπόν που αποκομίζει ο δημόσιος υπάλληλος μέσα από την επαγγελματική του κατάρτιση παρουσιάζονται σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο (Misra, 2012). Η προσέλκυση της προσοχής επί του θέματος έχει οδηγήσει κάθε χώρα να θέτει σχετικούς με την κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων επιμορφωτικούς στόχους, τη λειτουργία του νομικού πλαισίου στο οποίο κινείται η κατάρτιση καθώς και το μοντέλο το οποίο ακολουθείται κατά την επιμόρφωση (OECD, 2015b). Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία του περιεχομένου των προγραμμάτων επιμόρφωσης σύμφωνα με το οποίο αποκτούνται γνώσεις και δεξιότητες στους δημοσίους υπαλλήλους σε θεματικές που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας τους αλλά και ειδικότερα με τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (OECD, 2017).

Στην Ελλάδα, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) (Κοσμέλη & Μπαντέκα, 2013). Η δημιουργία αντίστοιχων φορέων σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μας προσφέρει τη γνώση για τον τρόπο που λειτουργεί η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων στο εξωτερικό (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Η παρούσα διπλωματική έχει σκοπό την καταγραφή των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και την παρουσίαση της Ευρωπαϊκής

Αναπτυξιακής Στρατηγικής. Μέσω της βιβλιογραφίας εντοπίζονται αντίστοιχες έρευνες που καταγράφουν τις ανάγκες επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων στο πλαίσιο θεματικών όπας είναι οι ΤΠΕ. Οι Βεργίδης & Καραλής (2008), αξιολογούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες κατατάσσοντας αυτές σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις ρητές και συνειδητές εκπαιδευτικές ανάγκες που σχετίζονται «φανερά» με την εκτέλεση της εργασίας του υπαλλήλου, τις συνειδητές από την πλευρά του υπαλλήλου ανάγκες αλλά που δεν είναι ρητές καθώς και τις λανθάνουσες εκπαιδευτικές ανάγκες τις οποίες αγνοεί ο εργαζόμενος. Επίσης, κατηγοριοποίηση δόθηκε και σχετικά με τις τάσεις, γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του παραδείγματος του Υπουργείου Υποδομών, μεταφορών και Δικτύων (ΥΠ.Υ.ΜΕ.ΔΙ) (Υ.ΜΕ.ΔΙ. όπως αναφέρεται στην Καραΐσα, 2015). Σύμφωνα με τον Παπαγιάννη (2008), δύναται να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αφαίρεσης των διαθέσιμων γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων που έχουν κατακτηθεί με αποτέλεσμα να οδηγηθεί ο ίδιος ο εργαζόμενος ή ο δημόσιος οργανισμός όπου εργάζεται στον προσδιορισμό των αληθινών αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε και στην εν λόγω ερευνητική διπλωματική εργασία. Αντίστοιχες έρευνες όπως του Σφήκα (2019), παρουσιάζουν ότι οι συμμετέχοντες εξακολουθούν να καταγράφουν ανάγκες επιμόρφωσης αν και είχαν ήδη παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα στο παρελθόν, ιδιαίτερα λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης που επικρατεί στις ΤΠΕ. Σε άλλο Πανεπιστήμιο όπως αυτό της Μακεδονίας ερευνήθηκαν αντίστοιχα οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων από την Παπανικολάου (2018) με αποτέλεσμα να εξάγεται η ανάγκη για μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα σχετικά με την εκτενή επιμόρφωση ιδιαίτερα στις ΤΠΕ, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020. Μία ακόμη έρευνα στο πλαίσιο της καταγραφής των αναγκών επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αναφέρει ότι οι υπάλληλοι φανερώνουν πρόθεση για επαγγελματική βελτίωση και προτρέπεται η δημιουργία επιμορφωτικών δράσεων στο πλαίσιο του αποκλειστικού αντικειμένου της εργασίας τους.

Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος είναι η καταγραφή των αναγκών επιμόρφωσης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος που εδρεύει στο Βόλο. Από τον Ιανουάριο του 2019, το Πανεπιστήμιο λειτουργεί με οχτώ σχολές και τριάντα πέντε ακαδημαϊκά τμήματα που προσφέρουν προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα. Οι διοικητικοί υπάλληλοι που απασχολούνται σε αυτό το Ίδρυμα φέρουν την ευθύνη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με σύνεση, ταχύτητα και διαφάνεια. Η πρωτοτυπία αυτής της διπλωματικής εργασίας

έγκειται στο γεγονός ότι δεν έχουν καταγραφεί πρότερα οι ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος με σκοπό την προβολή των αναγκών και την ολοκληρωμένη πρόταση επιμορφωτικών δράσεων στα πλαίσια επιμόρφωσης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων αυτών.

Η διπλωματική εργασία περιλαμβάνει εκτός από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε θεματικές και ορισμούς που αναφέρονται στην επιμόρφωση, την κατάρτιση και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, ερευνητικό μέρος. Ορίζεται λοιπόν στα πλαίσια της θεματικής κατηγορίας ως ερευνητική διπλωματική εργασία. Οδηγούμαστε στην καταγραφή των τάσεων του συγκεκριμένου πληθυσμού σχετικά με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες και καταλήγουμε σε συμπεράσματα βάσει δεδομένων που συλλέγονται. Ο σκοπός λοιπόν της διπλωματικής εργασίας είναι η καταγραφή των τάσεων αναφορικά με την κατάρτιση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τελικό στόχο τη δημιουργία προτάσεων σχετικών με την επιμόρφωσή τους.

Η εστίαση και η μεθοδολογία της κατάρτισης απαιτεί επίσης ιδιαίτερη προσοχή. Για αυτό το λόγο κατά τη δημιουργία της διπλωματικής οδηγηθήκαμε στη δημιουργία ερευνητικών ερωτημάτων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που πηγάζουν από την παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου/ερωτηματολόγιο είναι:

1. Ποια είναι η στάση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
2. Ποιο είναι το επίπεδο κατάρτισης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
3. Ποιες είναι οι απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους;
4. Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ώστε να παράγουν αποδοτικότερο έργο;

5. Πως καταγράφεται η στάση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης;

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ηλεκτρονικά μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για τη δημιουργία του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα «google forms». Ο βασικός λόγος χρήσης της ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την αποστολή των ερωτηματολογίων στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ήταν η άμεση ανταπόκριση των συναδέλφων της ερευνήτριας καθώς και η ταχύτητα συλλογής των δεδομένων. Πράγματι η όλη διαδικασία αποστολής και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων ολοκληρώθηκε σε είκοσι ημέρες, από 11 έως 31 Οκτωβρίου 2019.

Η έρευνα που διεξάχθηκε φέρει μέθοδο πρωτογενούς και περιγραφικής μη τυχαίας δειγματοληψίας με δείγμα ευκολίας. Χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος με παρουσίαση ποσοστιαίων αποτελεσμάτων επί του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ερευνήτρια, για να επιτύχει αρχικά την άντληση των πληροφοριών των διοικητικών υπαλλήλων των συναδέλφων της (ηλεκτρονικές διευθύνσεις) καθώς και η ίδια είναι διοικητικός υπάλληλος του Πανεπιστημίου έκανε χρήση της ιστοσελίδας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «www.uth.gr». Από τη θέση «Τηλεφωνικός Κατάλογος» όπου αναγράφονται ανά υπηρεσία τα ονόματα, τα τηλέφωνα και τα email των εργαζομένων χρησιμοποίησε 150 ηλεκτρονικές διευθύνσεις από όλες τις υπηρεσίες του Πανεπιστημίου. Στάλθηκαν συνολικά εκατόν πενήντα ερωτηματολόγια σε όλες τις υπηρεσίες του Ιδρύματος, από τα οποία συμπληρώθηκαν και στάλθηκαν πίσω τα εκατόν τριάντα δύο. Μετά την περιμετρική και περιγραφική ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 23 οδηγούμαστε σε απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και σε προτάσεις προς το σύνολο της διοίκησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με σκοπό να ακολουθηθεί το παράδειγμά μας και από άλλους δημόσιους φορείς και εφόσον κρίνεται σκόπιμο να δημιουργηθούν επιμορφωτικά προγράμματα για τους εκάστοτε υπαλλήλους βάσει των πραγματικών τους αναγκών.

Η διπλωματική χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Το θεωρητικό πλαίσιο χωρίζεται σε δύο κεφάλαια. Το πρώτο πραγματεύεται έννοιες, ορισμούς και πληροφορίες για την εκπαίδευση και την κατάρτιση στη δημόσια διοίκηση. Αναλύονται οι έννοια της Δια Βίου Μάθησης και της Συνεχιζόμενης

Εκπαίδευσης καθώς και οι ορισμοί της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Μέσα από την ιστορική διαδρομή της επαγγελματικής κατάρτισης, δύναται ο αναγνώστης να γνωρίσει βασικά στοιχεία της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Το δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού πλαισίου πραγματεύεται το σύνολο της έννοιας ενός επιμορφωτικού προγράμματος στη δημόσια διοίκηση. Ξεκινώντας από τη διερεύνηση και ανάλυση των επιμορφωτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Παρουσιάζεται σειρά ερευνών που σχετίζονται με το θέμα της διπλωματικής, δηλαδή ερευνών που πραγματεύονται αντίστοιχα τις επιμορφωτικές ανάγκες δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν σε άλλους δημόσιους φορείς πέραν του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ώστε να οδηγηθούμε και σε σύγκριση των αποτελεσμάτων στη συνέχεια. Παράλληλα, καταγράφεται η έννοια του κινήτρου στο πλαίσιο της επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται ιδιαίτερη μνεία στα επιμορφωτικά προγράμματα που παρέχονται στη χώρα μας καθώς και στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιοποίηση που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρουσιάζοντας με αναλυτικό τρόπο τους σκοπούς, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας αυτών.

Η εργασία οδηγείται στο δεύτερο μέρος αυτής όπου περιλαμβάνεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Αρχικά ορίζεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας, παρουσιάζεται αναλυτικά το δείγμα και ο τρόπος δειγματοληψίας, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο και ο έλεγχος αξιοπιστίας αυτού. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται, αναλύονται και παράλληλα σχολιάζονται τα αποτελέσματα καθώς συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής και την προαναφερθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η εργασία οδηγείται σε παρουσίαση συνολικών συμπερασμάτων και προτάσεων προς εφαρμογή ή για μελλοντική έρευνα.

Μέρος Α΄ Θεωρητικό πλαίσιο

Κεφάλαιο 1ο: Εκπαίδευση και Κατάρτιση στη Δημόσια Διοίκηση

1.1: Εννοιολογική οριοθέτηση βασικών όρων

Η προσέγγιση των θεωρητικών σχετικά με τη μάθηση δημιουργεί συγκρίσεις και αποκλείσεις με αποτέλεσμα να μη καταλήγουν σε ομόφωνα συμπεράσματα. Παρόλα αυτά, η επικράτηση μερικών στοιχείων και χαρακτηριστικών επικρατούν. Η μάθηση λαμβάνει χώρα σε πολλά περιβάλλοντα, αλλά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα προωθούν ιδιαίτερα τόσο το εύρος όσο και το βάθος της μάθησης. Διαφορετικοί τύποι διδασκαλίας σχετίζονται με τη μάθηση και τις θεωρίες που αφορούν τη μάθηση. Σε γενικές γραμμές, η εκπαίδευση είναι η διαδικασία που επιτρέπει τη συνέχιση του ανθρώπινου είδους. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται ανώριμοι, χωρίς τη γνώση και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να λειτουργούν, χωρίς τη γνώση της γλώσσας, χωρίς να γνωρίζουν τη χρήση πολύπλοκων εργαλείων κ.λπ. Το ανθρώπινο είδος συνεχίζεται, διότι οι ενήλικες επικοινωνούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες στις επόμενες γενιές. (Wortham, 2003). Η μάθηση λοιπόν, είναι η διαδικασία κατά την οποία μετασχηματίζονται οι εμπειρίες σε γνώσεις, αξίες, δεξιότητες, στάσεις και συναισθήματα (Jarvis, 2004). Οι εμπειρίες ερμηνεύονται εκ νέου, αναπτύσσοντας την κατανόηση όσων βιώνουμε με προορισμό να οδηγούμαστε στην ενεργητική συμμετοχή εντός του κοινωνικού γίγνεσθαι (Κόκκος, 2005). Αντίστοιχα, μάθηση για τον Mezirow (1991), ορίζεται η διεργασία κατά την οποία αντλούνται τα νοήματα μέσω εμπειριών που έχουν ως βάση τις προγενέστερες γνώσεις των εκπαιδευόμενων με αποτέλεσμα να συνδέει ο συγγραφέας έντονα τη μάθηση με τις εμπειρίες. Την άποψη αυτή συμμαρτίζεται και ο Rogers (1999) παρουσιάζοντας τη συνέχεια της μάθησης ως αποτέλεσμα της ανανέωσης των εμπειριών του ατόμου.

Τα παραπάνω παρουσιάζουν σύγκλιση σχετικά με τον ορισμό της μάθησης που φαίνεται να έχει προσωπικό χαρακτήρα και επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει τον εαυτό του καθώς επίσης και ότι η μάθηση ορίζεται ως εμπειρική διαδικασία (Rogers, 1999: 151). Η μάθηση του ατόμου επιτυγχάνεται μέσα από τις δραστηριότητές του, τις προθέσεις του, τους σκοπούς του που σχετίζονται ή όχι με την εκπαίδευση. Για να σχετιστεί η μάθηση με την εκπαίδευση χρειάζεται η πραγμάτωσή της μέσω εκπαιδευτικού προγράμματος έχοντας ο συμμετέχοντας σε αυτό, προθέσεις και στόχους. Η συνειδητή αυτή πράξη για μάθηση μέσω συμμετοχής σε σχεδιασμένο και συγκροτημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ορίζεται ως

εκπαίδευση. Ο Κόκκος τονίζει την εξής διαφορά: το άτομο που εκπαιδεύεται μαθαίνει ενώ το άτομο που μαθαίνει δεν το επιτυγχάνει μόνο μέσω της εκπαίδευσης (Κόκκος, 2005: 33)

Παράλληλα, διαφορετικές έννοιες και ορισμοί έχουν παρουσιαστεί και για την εκπαίδευση. Οι ορισμοί της εκπαίδευσης μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μπορεί να οριστεί ως μια σκόπιμη, συνειδητή ή ασυνειδητή, ψυχολογική, κοινωνιολογική, επιστημονική και φιλοσοφική διαδικασία, η οποία επιφέρει την ανάπτυξη του ατόμου στο μέγιστο βαθμό και τη μέγιστη ανάπτυξη της κοινωνίας με τέτοιο τρόπο ώστε η μέγιστη ευτυχία και ευημερία να επιστρέφεται σε όλους. Με λίγα λόγια, η εκπαίδευση είναι η ανάπτυξη του ατόμου σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις της κοινωνίας, της οποίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος. Μερικά βασικά χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης θα μπορούσαν να γραφούν με σύντομο τρόπο παρουσιάζοντάς την ως μία συνεχή διαδικασία, που επιτρέπει την ανάπτυξη συγκεκριμένων πτυχών της ανθρώπινης προσωπικότητας και δύναται να λειτουργήσει και ως σταθεροποιητής της κοινωνικής τάξης, ως συντηρητής του πολιτισμού, ως ένα μέσο αλλαγής και κοινωνικής ανασυγκρότησης (Rogers, 1999; Jarvis, 2004).

1.2: Δια Βίου Μάθηση και Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση

Η απαρχή της έννοιας της Δια Βίου Εκπαίδευσης σχετίζεται με διάφορες θεωρίες που περιλαμβάνουν θέσεις όπως ότι η εκπαίδευση λειτουργεί ως το πιο πολύτιμο οικοδόμημα για μία πλούσια ζωή το οποίο όμως έχει τη δυνατότητα το άτομο να αποκτήσει σε οποιοδήποτε σημείο της ζωής του (Dewey, 1916). Αυτή η έκφραση δικαιολογείται με το ότι η εκπαίδευση προσφέρει τις συνθήκες για την ανάπτυξη μη έχοντας όρια ηλικίας για το άτομο. Εν συνεχεία, ο επηρεασμός της παραπάνω θέσης καταγράφεται και στα λόγια του Smith (1977), ο οποίος θεωρεί την εκπαίδευση ενηλίκων ως μία μόνιμη και εθνική ανάγκη. Αναφορικά με τη Δια Βίου Εκπαίδευση τοποθετείται και ο Dave (1976 στο Rogers, 2002), που τονίζει τη σχέση αυτής με την ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου αλλά και της επαγγελματικής και κοινωνικής του ανάπτυξης, που επιτρέπει στο άτομο προσωπικά να ωφεληθεί αλλά και συλλογικά να ωφεληθεί η κοινωνία στην οποία ζει και λειτουργεί (Rogers, 2002).

Τα εκπαιδευτικά συστήματα για να μπορέσουν να σταθούν δυναμικά απέναντι στην έννοια της Δια Βίου Εκπαίδευσης, προσέφεραν την κατάρτιση που επιβάλλει η σημερινή κοινωνία με τις μεταβολές της στον ευρύτερο της χώρο αλλά ιδιαίτερα στον εργασιακό της (Μπουζάκης, 2000: 454). Ως αποτέλεσμα αυτού, η Δια Βίου Εκπαίδευση ορίζεται ως η

μακρόχρονη διαδικασία που φέρει στόχο τη μάθηση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και ορίζεται ως το ιδανικό που η αξία του είναι υψηλή εφόσον εφαρμοστεί (Jarvis, ό.π.: 57).

Η έννοια της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης σχετίζεται με τις ευκαιρίες μάθησης που αξιοποιούνται μετά την ολοκλήρωση της υποχρεωτικής πλήρους φοίτησης στο σχολείο. Σχετίζεται με ενηλίκους εκπαιδευόμενους και ορίζεται ως μέρος της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η σύγχυση μεταξύ των δύο παραπάνω εννοιών, δηλαδή της Δια Βίου και της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης μας επιβάλλει να οδηγηθούμε στην επισήμανση ότι η Δια Βίου Εκπαίδευση ακολουθεί τη βασική εκπαίδευση του ατόμου, ενώ η έννοια της Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αναπτύσσει τη ζωή του.

1.3: Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Ο Ορισμός της κατάρτισης εμπεριέχει την εξειδίκευση και τη συνεχή ανάπτυξη διαδικασιών γνώσης, διαφόρων δεξιοτήτων αλλά και στάσεων τις οποίες φέρει ο υπάλληλος με αποτέλεσμα να βοηθηθεί στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του εντός της υπηρεσίας του. Η κατάρτιση σύμφωνα με τις §7 και 8 του ν. 3879/ 2010¹ που αναφέρεται στην ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης φέρει τους εξής διαχωρισμούς: από τη μία πλευρά είναι η αρχική επαγγελματική κατάρτιση «... η οποία προσφέρει βασικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη» και από την άλλη πλευρά η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού «... που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ή από επαγγελματική εμπειρία με στόχο

¹ ΦΕΚ τ.Α' 163/2010 [online] διαθέσιμο στη διεύθυνση: http://www.et.gr/idoscs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wGYK2xFpSwMnXdtvSoClrL8Tq6rbLkT5HR5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnK13nP8NxdnJ5r9cmWyJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LI dQ163nV9K--td6SIuRDxt-dHnOBivr1Vndfv6IFYYBIj8kdvKwU3zTRry-ga [ημερομηνία πρόσβασης 25/10/2019]

την ένταξη ή επανένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη».²

Η πραγματοποίηση των μεταρρυθμίσεων στη διάρθρωση των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής που σχετίζονται με την εκπαίδευση αλλά και την κατάρτιση στην Ελλάδα είναι γεγονός (Καραβασίλης, 2012). Η γενική εκπαίδευση ξεκίνησε να αναδιοργανώνεται με αποτέλεσμα να επιχειρείται η αναβάθμιση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ε.Ε.Κ.). Η Ελλάδα, σε σχέση με τη Δια Βίου Μάθηση ψήφισε ειδικό νόμο το 2003 ώστε να δημιουργηθεί το Εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Αρχικής και της Συνεχόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης με την απασχόληση με το ν. 3191/2003 έως και το 2013. Το 2013 το Συμβούλιο της Δια Βίου Μάθησης προχώρησε στην έγκριση του «Εθνικού Προγράμματος Δια Βίου Μάθησης 2013-2015» το οποίο σχετίζεται με την εκπαιδευτική πολιτική που αναφέρεται στην εκπαίδευση αλλά και την κατάρτιση των ενηλίκων τα οποία θεωρούνται ζωτικής σημασίας διαδικασίες για την ανάπτυξη της Ελλάδας. Έπειτα, εφαρμόστηκε ο ν. 4186/2013 ο οποίος ορίζει το άνοιγμα στο Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης απέναντι στην αγορά εργασίας αλλά και στη γενικότερη βελτίωση των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα.

Επιπροσθέτως, το 2015 υπογράφεται το μνημόνιο όπου ο εκσυγχρονισμός της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης της χώρας προωθείται, θεωρώντας την εκπαίδευση ως το αναπόσπαστο μέρος της νέας εθνικής στρατηγικής για την ανάπτυξη. Ακολουθεί η ανάγκη για βελτίωση στην πρόσβαση της Δια Βίου Μάθησης αλλά και της λήψης μέτρων τα οποία θα προσφέρουν τη δυνατότητα αναγνώρισης των παρελθοντικών ικανοτήτων των πολιτών, όπως αναφέρει ο προγραμματισμός των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων σχετικά με την περίοδο 2014-2020. Τα παραπάνω λειτουργούν στην Ελλάδα με σκοπό να εξισωθούν τα προσόντα των ατόμων με εκείνα που υποστηρίζονται από το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων (European Qualifications Framework - EQF).

² ΦΕΚ τΑ' 163/2010, ό.π., σελ.3402

1.3.1: Ιστορική Διαδρομή

Η ιστορική εξέλιξη της εκπαίδευσης τοποθετείται αρχικά από την προϊστορική εποχή. Εκείνη την εποχή όπου οι ενήλικες προσπαθούσαν να προετοιμάσουν τα παιδιά τους, ώστε να είναι έτοιμα για τις δουλειές τις οποίες θα αναλάβουν, μαθαίνοντάς σε αυτά τις δεξιότητες που απαιτούνταν καθώς και τα υλικά ή τα εργαλεία που θα χρησιμοποιούσαν (Sleight, 1993).

Ο πολιτισμός ξεκίνησε να δημιουργείται, η γλώσσα να καταγράφει σημαντική ανάπτυξη, οι άνθρωποι ασχολούνται με τα ρούχα και τη στέγαση τους και η εκπαίδευση για τα παραπάνω επιτρέπει τη γενικότερη ανάπτυξη του ανθρώπου. Με την πάροδο του χρόνου και τη δημιουργία των διαφόρων εφευρέσεων, ο άνθρωπος χρειάζονταν να μεταφέρει τις γνώσεις του σε άλλους ώστε και εκείνοι να καταρτιστούν και να είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν τα όσα μαθαίνουν. Η κατάρτιση λοιπόν, που ξεκίνησε από τους προϊστορικούς χρόνους μέσα από την εκπαίδευση για τις χρήσεις κάποιων εργαλείων, της εφαρμογής κάποιας τεχνικής και στη συνέχεια τη μαθητεία κατά το Μεσαίωνα, επέτρεψε στους ανθρώπους να γνωρίσουν δεξιότητες και εργαλεία εκπαιδευόμενοι από άλλους συνανθρώπους τους και να αποκτήσουν γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμόσουν σε συγκεκριμένες εργασίες (Tanke, 2000).

Ακολούθησε η βιομηχανική εποχή όπου η εκπαίδευση και η κατάρτιση αντικατέστησαν τη μαθητεία, λόγω του ότι η εργασία έπρεπε να καθορίζεται βάσει καθηκόντων τα οποία απαιτούσαν ειδική εκπαίδευση (Sleight, 1993). Κατά τις αρχές του 20^{ου} αιώνα η λειτουργία της κατάρτισης έγινε επάγγελμα. Αυτό αποτέλεσε τον κύριο λόγο δημιουργίας φορέων κατάρτισης, όπως επίσης και καθηκόντων που επέβαλαν την ειδική κατάρτιση επί αυτών. Το 1970 παρακολουθούμε την οργανωτική ανάπτυξη να παρουσιάζει έντονη άνοδο και τον κάθε οργανισμό και εστιάζει στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού του. Ακολουθεί η επόμενη εικοσαετία όπου και καταγράφονται έντονες πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές. Αναπόφευκτα τα προγράμματα κατάρτισης πολλαπλασιάζονται καθώς αυξάνονται ιδιαίτερα οι τύποι των εργαζομένων (Encyclopedia of Business, 2017).

Φτάνουμε στη σημερινή εποχή όπου οι αποτελεσματικές μέθοδοι για την κατάρτιση των εργαζομένων λειτουργούν με σκοπό την εξοικείωση ασχέτως παλαιότητας εργαζομένου (Noe, 2016).

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση και η κατάρτιση μελετούνται ως έννοιες και πρακτικές που παρουσιάζουν αλλαγές και διαφοροποιήσεις με την πάροδο των ετών και τη συνεχή ανάπτυξη μεθόδων που φέρουν. Οι αλλαγές στις μορφές εργασίας επηρέασαν ιδιαίτερα αυτές τις μεθόδους. Κάποιες από αυτές τις μεθόδους είναι η αυτοδιδασκαλία, η κατάρτιση με τη χρήση υπολογιστή, το παιχνίδι ρολών αλλά και η καθοδήγηση.

Οι αλλαγές λοιπόν αυτές ξεκίνησαν με την πρακτική άσκηση στο χώρο εργασίας την οποία ακολούθησε η μαθητεία του μεσαίωνα και έφτασε στη βιομηχανική επανάσταση με την εκπαίδευση και την κατάρτιση στην τάξη. Εν συνεχεία, κατά τους δύο παγκόσμιους πολέμους καταγράφεται η συστηματική εκπαίδευση και η κατάρτιση ως βασική μέθοδος εξέλιξης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, η εξατομικευμένη διδασκαλία κατά το τέλος του 20ου αιώνα (Treat et al, 2006) και φτάνουμε στη σημερινή εποχή όπου η επανάσταση της πληροφορικής έχει επιτρέψει τη χρήση της τεχνολογίας στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σε όλο τον κόσμο (Singhal & Prasanna, 2002).

1.4: Εκπαίδευση και Επιμόρφωση στη Δημόσια Διοίκηση

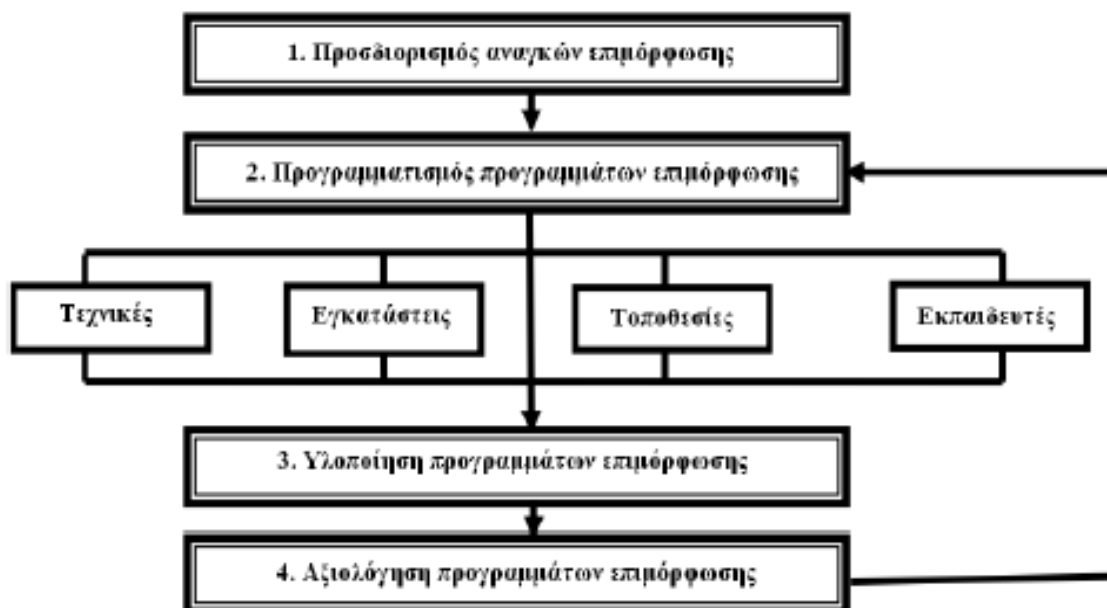
1.4.1: Εξελικτική πορεία αναγκών για την Επιμόρφωση των Δημοσίων

Υπαλλήλων

Η ανάγκη για κατάρτιση στη δημόσια διοίκηση καταγράφει ιδιαίτερη σπουδαιότητα αν σκεφτούμε ότι ως βασικές λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης ορίζονται οι οργανωμένες, μη πολιτικές και εκτελεστικές λειτουργίες του κράτους. Οι λειτουργίες αυτές σχετίζονται με τις υπηρεσίες και τις ανθρώπινες δραστηριότητες που χρειάζονται ή δύναται να εκτελεστούν από το κράτος (Wessels & Pauw, 1999). Ξεκινώντας λοιπόν μία ιστορική ανασκόπηση είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ακόμα και από τους αρχαίους χρόνους λειτουργούσαν φορείς εκπαίδευσης δημόσιου χαρακτήρα όπως στην περίπτωση της Κωνσταντινούπολης με τη λειτουργία του Κρατικού Πανεπιστημίου. Η αχανής τότε αυτοκρατορία θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα εφόσον οι λειτουργοί και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης εκπαιδεύονταν σε αυτό το πανεπιστήμιο για την καλύτερη εφαρμογή της εργασίας τους (Mango, 1988). Παράλληλα, η εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων σημειώνεται στην Ταϊλάνδη για πρώτη φορά μέσα από τη δημιουργία ενός αντίστοιχου σχολείου κατά το 19ο αιώνα στο βασίλειο του Σιάμ (Adedeji & Baker, 1974).

Η επιμόρφωση των εργαζομένων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν γίνει αναγκαιότητα για τους περισσότερους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και έχουν προσελκύσει την προσοχή σε υψηλό επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε χώρα αφού επηρεάζει την ποιότητα της γραφειοκρατίας και την πολιτική λήψης των αποφάσεών της (Rajasekar & Khan, 2013). Ένα βασικό δομικό στοιχείο, για τη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, είναι να γίνεται χρήση των ικανοτήτων τους για τον εντοπισμό των αναγκών τους καθώς και για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων εκείνων που θα καλύψουν όλες τις απαιτήσεις για την επάρκειά τους. Σε όλο τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ- OECD) και τις χώρες εταίρους και τις οικονομίες τους, οι μαθησιακές ανάγκες συνδέονται όλο και περισσότερο με τα προφίλ ικανοτήτων, αναμένοντας να καθορίζουν τις συμπεριφορές και τις δεξιότητες των διαφόρων ομάδων των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες τους.

Για την αποτελεσματική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται χρήση του συστηματικού μοντέλου του Armstrong (2009), σύμφωνα με το οποίο ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της επιμόρφωσης λειτουργεί υπέρ της καλύψεως των επιθυμητών αναγκών. Οι ανάγκες αυτές διακρίνονται σε γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους να αλλάζουν στάσεις και να ανταπεξέρχονται σε περιπτώσεις προαγωγής εντός ενός άριστου κλίματος στην υπηρεσία τους (UNPAN, 2010). Το παρακάτω σχήμα βασίζεται στο συστηματικό μοντέλο επιμόρφωσης του Armstrong:



Σχήμα 1: Συστηματικό μοντέλο επιμόρφωσης

Από το παραπάνω σχήμα αναγνωρίζουμε ότι η επιμόρφωση βασίζεται σε τέσσερα στάδια. Σε αυτά τα στάδια ολοκληρώνεται η δημιουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παρατηρούμε ότι οι προτεινόμενες τεχνικές όπως επίσης οι εγκαταστάσεις πραγμάτωσης των προγραμμάτων και οι επιλεγμένοι εκπαιδευτές για την υλοποίηση των προγραμμάτων, χρειάζεται πάντα να εξετάζονται ενδελεχώς (FAO, 2012). Παράλληλα, ο Finci (2006) αναφερόμενος στην εκπαιδευτική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες που σχετίζονται με την εγκάρσια, την κοινή και την τομεακή επιμόρφωση των υπαλλήλων. Η γενική εγκάρσια επιμόρφωση αναφέρεται στις δεξιότητες και τις γνώσεις του υπαλλήλου σε γενικό πλαίσιο και που είναι απαιτητές από όλους ασχέτως οργανισμού του δημοσίου στον οποίο απασχολούνται. Η κοινή επιμόρφωση σχετίζεται με ειδικότερες δεξιότητες που πρέπει να φέρει ο υπάλληλος και αφορούν το οριζόντιο σύστημα διαχείρισης στο οποίο λειτουργεί. Η δε τομεακή επιμόρφωση αναφέρεται στις δεξιότητες και τις γνώσεις του υπαλλήλου αναφορικά με τον ειδικό τομέα εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

1.4.2: Εκπαίδευση και Κατάρτιση Δημοσίων Υπαλλήλων

Η συσχέτιση της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων αλλά και της ηγεσίας εντός της υπηρεσίας δημιουργούν την ανάγκη ένας κοστολογίου που επωμίζεται ο κρατικός προϋπολογισμός αλλά δύναται να θεωρηθεί ως

σπατάλη αντί της απόψεως ότι πρόκειται για μία επένδυση που θα δημιουργήσει δημόσιους φορείς με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι θεσμικοί στόχοι δύναται να επιτευχθούν με μεγαλύτερη ευκολία όταν οι δημόσιες υπηρεσίες προγραμματίζουν και οργανώνουν την κατάρτιση των υπαλλήλων τους. Έτσι, οι υπάλληλοι εξελίσσονται και η επαγγελματική τους ανέλιξη στο πλαίσιο των ικανοτήτων τους δημιουργεί το πλαίσιο στο οποίο οι Δημόσιες Υπηρεσίες μιας χώρας θα μπορούν να λειτουργούν με μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοτικότητα. Ο ενθουσιασμός των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην εργασία τους συνδυάζεται με τη δέσμευσή τους απέναντι σε κάθε δημόσιο στόχο της υπηρεσίας τους. Μέσω της κατάρτισης θα είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν σε όποια αλλαγή παρουσιαστεί απέναντι στα πρότυπα που η υπηρεσία τους φροντίζει να ακολουθεί. Πρόκειται για τη δημιουργία της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων με αποτελεσματικότητα και σημαντικά αποτελέσματα απέναντι σε βασικές έννοιες από τις οποίες οφείλει ο δημόσιος υπάλληλος να χαρακτηρίζεται. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά που λειτουργούν υπέρ του υπαλλήλου και επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισής του είναι η αύξηση του ηθικού του, η απάντηση σε κίνητρα, η προώθηση της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση καθώς και η γενικότερη αύξηση της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο των αναγκών της εκάστοτε υπηρεσίας (Zabriskie, Dev & Riegle, 2002).

Τα οφέλη λοιπόν που αποκομίζει ο δημόσιος υπάλληλος μέσα από την επαγγελματική του κατάρτιση παρουσιάζονται σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο. Επιτρέπουν στο δημόσιο υπάλληλο να αποδώσει καλύτερα ατομικά αλλά και μέσω του συνόλου της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί. Παράλληλα, η ίδια υπηρεσία καταγράφει όφελος μέσω της σχέσης εξυπηρέτησης προς το κοινό το οποίο εξυπηρετεί (Aguinis & Kraiger, 2009). Ο υπάλληλος βελτιώνεται στο πλαίσιο της εργασίας του, διαχειρίζεται με καλύτερο τρόπο τη γραφειοκρατία, αλληλεπιδρά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση του, ικανοποιείται και η ικανοποίησή του καταγράφεται άμεσα και μέσα από την ανάπτυξη και απόδοση του συνόλου της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί (Misra, 2012).

Σε όλες τις χώρες και οικονομίες, η μάθηση και η κατάρτιση προγραμμάτων για το τρέχον και το μελλοντικό προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών λαμβάνει δύο μορφές: την κατάρτιση που λαμβάνει χώρα μέσα σε κυβερνητικά όργανα, όπως τα σχολεία και οι ακαδημίες (εσωτερική ανάθεση) και την κατάρτιση που λαμβάνει χώρα σε εγκαταστάσεις εκτός της κυβέρνησης, αλλά που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο τομέα, για παράδειγμα,

μέσω επιδοτήσεων διδασκτρων ή θεσμικές επιδοτήσεις συντήρησης (outsourcing). (OECD, 2015b).

Σε όλες τις χώρες και τις οικονομίες, η υποστήριξη της μάθησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι συχνά ευθύνη ενός ή περισσότερων ορισθέντων εθνικών φορέων μάθησης και εκπαίδευσης. Όπως θα συζητηθεί παρακάτω, αν και υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ αυτών των φορέων, υπάρχουν επίσης πολλές διαφορές (Dobos, 2015).

Ως εκ τούτου, αν και ο καθένας έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, οι φορείς εκπαίδευσης έχουν έναν κοινό σκοπό: την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Ενώ θα μπορούσαν να υπάρχουν πολλαπλές επιλογές για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη της μάθησης, οι φορείς τείνουν να συμβάλουν στρατηγικά στην ανάπτυξη της κοινωνίας των υπηρεσιών.

Η ύπαρξη μιας μαθησιακής στρατηγικής θέσης μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη συνεχιζόμενη ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης προς όφελος των πολιτών. Αν και οι στρατηγικές μάθησης σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενό τους, χρειάζεται δηλαδή να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τους πόρους και τις ικανότητες που καταγράφονται, κάποια κοινά στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν (OECD, 2017):

- τον προσδιορισμό των εργαλείων και την υποστήριξη που χρειάζονται οι δημόσιες υπηρεσίες για την παροχή των προγραμμάτων
- το πλάνο που χρειάζεται για την υποστήριξη των αναγκών μάθησης και ανάπτυξης των εργαζομένων
- την ταυτοποίηση των σημερινών και των μελλοντικών τάσεων μάθησης, συμπεριλαμβανομένης της εξέτασης μέσω νέων μεθόδων μάθησης (όπως το e-learning) που μπορεί να υποκαθιστά, ή να συμπληρώνει παραδοσιακές προσεγγίσεις μάθησης, όπως η μάθηση στην τάξη
- την εξέταση των οργανωτικών ρόλων για την υποστήριξη της πρόσβασης στη μάθηση, καθώς και την επίδραση των νέων και αναδυόμενων τεχνολογιών και εργαλείων
- την εξέταση των κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων που έχουν επιπτώσεις στη μάθηση, όπως η αύξηση του εργατικού δυναμικού ή την ποικιλομορφία και την ανάγκη παροχής χωρίς αποκλεισμούς σε προσεγγίσεις για τη μάθηση

- την εξέταση της ευθύνης των ατόμων που σχετίζονται με τη μάθηση.

Μελέτες του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι τα ισχυρά θεσμικά όργανα και μια στρατηγική ικανότητα και διορατικότητα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και τη διαχείριση των κινδύνων στη δημόσια διοίκηση έχουν γίνει και είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των προοπτικών ανάπτυξης και των άμεσων αντιδράσεων σε επικαλυπτόμενες κρίσεις. Την ίδια στιγμή, τα θεσμικά όργανα της δημόσιας διοίκησης δοκιμάζονται όπως ποτέ άλλοτε από τη συνεχή αλλαγή στην οικονομία και την κοινωνία. Οι νέες τεχνολογίες, οι μεταβαλλόμενες οικονομικές σχέσεις, η μείωση της εμπιστοσύνης στους θεσμούς και η αύξηση του σκεπτικισμού, οι εκκλήσεις για διαφάνεια, η εξάρτηση από την τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μεταξύ άλλων τάσεων η δοκιμασία της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας των θεσμών δημόσιας διοίκησης επιβάλλουν ικανότητες με τις οποίες θα μπορέσει να ανταποκριθεί ώστε να επιτυγχάνει τα παρακάτω (OECD, 2015):

- να προσδιορίζει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να μπορέσουν οι κυβερνήσεις να υλοποιήσουν τις προτεραιότητες και τις δεσμεύσεις τους βάσει των δημοσίων αναγκών και προσδοκιών

- να προσελκύσουν και να προσληφθούν άτομα που διαθέτουν δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημόσια διοίκηση

- να αναπτύξουν τις δεξιότητες των ατόμων μέσα από την είσοδο στη δια βίου εκπαίδευση και ανάπτυξη, σύμφωνα με τις εξελισσόμενες ανάγκες της δημόσιας διοίκησης

- να επιτρέπει στους υπαλλήλους να κάνουν καλύτερη χρήση των υφιστάμενων και μελλοντικών τους δεξιοτήτων προς όφελος της δημόσιας διοίκησης και του κοινού.

Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης σε ιδρύματα δημόσιας υπηρεσίας έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται και να υποστηρίζονται για να αναβαθμίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στις νέες κυβερνητικές προτεραιότητες. Η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της μάθησης είναι σημαντική.

Επιπροσθέτως, σημαντική αναφορά γίνεται και στα συστατικά στοιχεία της εκπαίδευσης και κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων τα οποία ακολουθούν παρακάτω (Dujic, Miglic, Cerovic, Vojinovic & Pavlicic, 2006):

- Οι επιμορφωτικοί στόχοι είναι ένα βασικό συστατικό της δημιουργίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη δημόσια διοίκηση. Η κάθε χώρα δύναται να έχει διαφορετικούς στόχους μιας και υπάρχουν διαφορές στο σύστημα της κάθε χώρας. Η επίτευξη κάθε οργανωτικού στόχου μίας δημοσίας υπηρεσίας ή οργανισμού θεωρείται από τον Stredwick (2005), ως κοινός επιμορφωτικός στόχος. Για την καταγραφή των προαναφερόμενων στόχων επιβάλλεται να ερευνηθούν οι ελλείψεις και οι ανάγκες, αλλά και οι πόροι επιμόρφωσης που δύναται να διατίθενται σε κάθε οργανισμό.
- Το νομικό πλαίσιο στο οποίο κινείται ένας οργανισμός χρειάζεται να ελέγχεται και να ακολουθείται ώστε οι ενέργειες του εν λόγω οργανισμού να λειτουργούν υπέρ του οφέλους του πολίτη. Άλλωστε, ο κλάδος των δημοσίων υπαλλήλων και γενικότερα της δημόσιας διοίκησης λειτουργεί βάσει νομικού πλαισίου που παρουσιάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων απέναντι στην εντός της υπηρεσίας τους επιμόρφωση (OECD, 1998).
- Συστατικό επίσης ορίζεται και το μοντέλο το οποίο ακολουθεί η επιμόρφωση. Σύμφωνα με το Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης των Ηνωμένων Εθνών (UNPAN, 2010), υπάρχει το πανεπιστημιακό μοντέλο όπου λειτουργεί η άμεση επαφή του υπαλλήλου με τις εξελίξεις στον επιστημονικό τομέα και το μοντέλο του ινστιτούτου επιμόρφωσης που σχετίζεται με τις ανάγκες που πραγματικά φέρει ένας δημόσιος οργανισμός.
- Το τέταρτο συστατικό σχετίζεται με το περιεχόμενο των προγραμμάτων επιμόρφωσης. Ανάλογα με αυτό το περιεχόμενο αποκτούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων όπως η επιμόρφωση στις τεχνολογίες και στις διαδικασίες του οργανισμού (Dick, Carey & Carey, 2014).

1.4.3: Επιμόρφωση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων στη χώρα μας πραγματοποιείται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.). Ο στόχος της είναι να συμβάλει στη δημιουργία υψηλόβαθμων στελεχών που θα αποκτήσουν ικανότητες με σκοπό τη σύντομη ιεραρχική ανέλιξή τους. Τα στελέχη αποκτούν σημαντικά προσόντα όπως είναι οι γνώσεις σύγχρονης Διοίκησης μέσα από τη διάθεση και ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτόμων πράξεων.

2. Τη μονάδα τεκμηρίωσης και καινοτομιών καθώς και σειρά άλλων μονάδων διοίκησης (Ραμματά, 2011). Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., υπαγόμενο στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης με ίδρυση το 1983 ορίζεται ως κύριος φορέας και δικαιούχος του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014-2020.

3. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), το οποίο περιλαμβάνει 12 αποκεντρωμένες Περιφερειακές δομές που ονομάζονται Περιφερειακά Ινστιτούτα (Βούτσινος, 2008). Το Ινστιτούτο Επιμόρφωση (ΙΝ.ΕΠ.) που ανήκει στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) λειτουργεί μέσω της προσφοράς εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων που εργάζονται σε φορείς της Κεντρικής και Περιφερειακής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή υπαλλήλους που εργάζονται στο δημόσιο τομέα με την ευρύτερη έννοια. Φέρει στόχο να επιμορφώνονται οι νεοδιοριζόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά και οι ήδη υπηρετούντες. Προσφέρει βραχυχρόνια προγράμματα τα οποία έχουν σχεδιαστεί ειδικά για το δημόσιο τομέα, την κατανόηση από τους ενδιαφερόμενους της διοικητικής πραγματικότητας που λειτουργεί στις μέρες μας στο δημόσιο τομέα της χώρας, αντιμετωπίζοντας τις απαιτήσεις, τα προβλήματα και την προσαρμογή της νέας Δημόσιας Διοίκησης στις νέες τεχνολογίες και στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται στις επιμορφωτικές ανάγκες που φέρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας μας. Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων ξεκινά με την καταγραφή των αναγκών και των χαρακτηριστικών που φέρει η κάθε ομάδα, ακολουθεί ο συσχετισμός αναγκών και στρατηγικών στόχων και αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, δημιουργούνται και προτείνονται οι τίτλοι των προγραμμάτων (ΙΝ.ΕΠ., 2015). Για τους παραπάνω λόγους, το

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) κατευθύνεται στην ανίχνευση προβληματικών πλαισίων που πιθανά παρουσιάζονται κατά τη διοικητική δράση σε σχέση με τις διαδικασίες, τις δεξιότητες τις δομές κ.ά. ώστε να υποστηριχθούν οι βέλτιστες λύσεις. Κατευθύνεται στην εφαρμογή ενός πλαισίου όπου οι μέθοδοι εργασίας θα λειτουργούν με πιο απλό και κατανοητό τρόπο, ώστε η διαχείριση των αλλαγών να επιτυγχάνεται (Management of change). Παράλληλα, σχετίζεται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) όπου οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν στις παραγωγικές δραστηριότητες της Δημόσιας Διοίκησης προς τους πολίτες καθώς επίσης φέρει σπουδαίο ρόλο στην αξιοκρατική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, μελετώντας την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα αυτών καθώς και την ανταπόκρισή τους απέναντι στις ανάγκες που φέρουν οι πολίτες (ΙΝ.ΕΠ., 2009). Το ΙΝ.ΕΠ. φέρει του εξής θεματικούς κύκλους στα πλαίσια των επιμορφωτικών του δράσεων:

- Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση,
- Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και εφαρμογές τεχνολογίας
- Βιώσιμη ανάπτυξη
- Οικονομία-Δημοσιονομική πολιτική
- Κοινωνική πολιτική:
 - Τμήμα Α': Υγεία και κοινωνική Ασφάλιση
 - Τμήμα Β': Κοινωνική αλληλεγγύη και ισότητα ευκαιριών
- Εισαγωγική εκπαίδευση (Κοσμέλη & Μπαντέκα, 2013).

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας που διεξήχθησαν από την Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών καταρτίστηκε το Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαίδευσης που ακολουθεί ο κάθε φορέας Δημόσιας Διοίκησης με αποτέλεσμα να προγραμματίζονται οι εκπαιδεύσεις της εκάστοτε χρονιάς. Η απόφαση 3684/17-2-2011 του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ενέκρινε τη μεθοδολογία αυτή και αφού εκδόθηκε η Υπουργική Απόφαση ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607/5-8-2011 από τον υφυπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εφαρμόζεται από κάθε φορέα που λειτουργεί στη Δημόσια Διοίκηση. Στη βασική ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχουμε τη δυνατότητα να λάβουμε γνώση

για το περιεχόμενο αυτού του οδηγού ανίχνευσης των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών.³

Η εν λόγω δράση που λειτουργεί από το ΙΝ.ΕΠ. βασίζεται ιδιαίτερα στη θεωρία του Kolb που σχετίζεται με την εκπαίδευση ενηλίκων. Ο Kolb (1984: 21) ορίζει τη βιωματική μάθηση ως την ολιστικά ολοκληρωμένη άποψη για τη μάθηση που συνδυάζει την εμπειρία, τη γνωστική λειτουργία και τη συμπεριφορά. Η μάθηση όπως υποστηρίζει επιπλέον, είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία στηρίζεται στην εμπειρία (1984: 41). Πρόκειται για μία διαδικασία μέσω της οποίας η γνώση δημιουργείται ως νέα πληροφορία και εξομοιώνεται με τις εμπειρίες. Η γνώση είναι αποτέλεσμα ενός συνδυασμού λήψης και μετασχηματισμού εμπειριών (Kolb 1984: 41).

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρουσιάζει σημαντικό έργο με κύριο την εκπόνηση μελετών και ερευνών σχετικών με την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα με σκοπό να αναβαθμιστεί το ανθρώπινο δυναμικό, να εφαρμοστούν μέθοδοι με τις οποίες θα προσφέρεται η δυνατότητα για την ανίχνευση των αναγκών και τη δημιουργία σχεδίων εκπαίδευσης που θα επιτρέπουν τη σύνδεση της επιμορφωτικής παρέμβασης με τους επιχειρησιακούς στόχους κάθε φορέα ή υπηρεσίας. Επιπροσθέτως, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτυπώνει συγκεκριμένους τίτλους προγραμμάτων μέσω των σχεδίων εκπαίδευσης, πιστοποιεί την επιμόρφωση με κριτήρια αντικειμενικής αξιολόγησης αναφορικά με τις δομές και τα προγράμματα που προωθούνται, σχεδιάζει επιμορφωτικές δράσεις σχετικές με τη διοικητική μεταρρύθμιση και υποστηρίζει την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με αποτελεσματικότητα. Άλλες ενέργειες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι επίσης η συνδρομή που παρέχει σε συνεργασίες με ομόλογους φορείς της Ευρώπης, μεταφέροντας την τεχνογνωσία αναφορικά με την ανασυγκρότηση των δομών και των δημοσίων υπηρεσιών, οργανώνει εργαστήρια καινοτομίας στα οποία δύναται να επιλυθούν προβλήματα αλλά και όπου προσφέρεται η βιωματική μάθηση για την αντιμετώπιση αυτών, αξιολογεί τις επιπτώσεις που μία επιμορφωτική παρέμβαση μπορεί να φέρει στην απόδοση των υπαλλήλων αλλά και της υπηρεσίας. Η εκπαίδευση που προσφέρεται σχετίζεται και με τους εκπαιδευτές ώστε να υπάρξει συσχέτιση της εξειδίκευσής τους μέσα από το επιστημονικό τους πεδίο αλλά και του θεματικού αντικείμενου για το οποίο πρόκειται να προσφέρουν γνώση μέσα από τις επιμορφωτικές ή εκπαιδευτικές δράσεις που θα

³ Διαθέσιμο online στο:

https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf

λάβουν μέρος. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. φροντίζει επίσης, για την ενδυνάμωση των γνώσεων αλλά και των δεξιοτήτων που φέρουν οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι ενός οργανισμού μέσα από την προσφορά πιστοποίησης μεγάλου εύρους γνωστικών πεδίων (Ε.Κ.Δ.Δ.Α., 2019).

1.4.4: Ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων πέρα από τα όρια της Ελλάδας

Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων είναι μία διαδικασία που ακολουθούν πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανάγκη ανίχνευσης των επιμορφωτικών τους αναγκών έχει οδηγήσει πάρα πολλές χώρες στη δημιουργία φορέων και στην εξέλιξη μεθόδων για αυτό το σκοπό. Παρακάτω ακολουθεί αναφορά για βασικές χώρες Ευρωπαϊκής Ένωσης στις οποίες λειτουργούν αντίστοιχοι φορείς όπως στην Ελλάδα.

Στην περίπτωση της Αυστρίας ο αντίστοιχος φορέας που εκπαιδεύει τους δημοσίου υπαλλήλους είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, λειτουργούν και άλλοι φορείς που προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης σε ειδικές κατηγορίες προσωπικού όπως είναι το προσωπικό της εκπαίδευσης, του στρατού, των σωμάτων ασφαλείας, αλλά και δικαστές και διπλωμάτες. Επίσης, διάφορα υπουργεία όπως και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιούν αντίστοιχα προγράμματα με σκοπό τον προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού τους. Στην Αυστρία το ρόλο του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων τον έχει η Ομοσπονδιακή Καγκελαρία έτσι ώστε να προσφέρονται οι απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που φέρουν διυπουργικό χαρακτήρα (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στο Βέλγιο εν συνεχεία, ο φορέας εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης. Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός της χώρας συνδέεται άμεσα με τα προγράμματα που προσφέρει το συγκεκριμένο Ινστιτούτο. Παράλληλα, η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων του Βελγίου είναι αντικείμενο των διευθυντών προσωπικού της κάθε υπηρεσίας και όχι κάποιου συγκεκριμένου φορέα. Έτσι, ακολουθείτε ο προγραμματισμός συνδυάζοντας τις προτεραιότητες που θέτει κάθε υπηρεσία με την ανάγκη του προσωπικού για εξέλιξη και ανέλιξη (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην περίπτωση της Γαλλίας, υπάρχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ η οποία σχεδιάζει την εκπαιδευτική διαδικασία για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίστοιχα, η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων πολλών υπηρεσιών επιτρέπεται να εκπαιδεύει το προσωπικό της υπηρεσίας της. Για να μπορέσει η υπηρεσία να καταγράψει τις επιμορφωτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων που απασχολεί χρησιμοποιεί το εργαλείο της συνέντευξης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων. Με αυτό τον τρόπο συνδυάζονται όπως και στο Βέλγιο οι προτεραιότητες που φέρει κάθε υπηρεσία για τις ανάγκες της με την προσωπική ανάγκη για ανέλιξη του κάθε υπαλλήλου. Τέλος, ακολουθεί η δημιουργία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος από τη διεύθυνση προσωπικού της κάθε υπηρεσίας έτσι ώστε να εφαρμοστεί αποκλειστικά για τις δικές της ανάγκες. Πάραυτα, λειτουργούν στη Γαλλία είκοσι εννέα (29) σχολές στις οποίες οι ενδιαφερόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να βρουν το σύστημα εκπαίδευσης για τις ανάγκες επιμόρφωσής τους, όπως επίσης και ινστιτούτα. Αυτό είναι το δεδομένο που προσφέρει στη Γαλλία την πρωτιά στην ανάπτυξη συστήματος εκπαίδευσης των υπαλλήλων δημοσίων φορέων. Ένα ακόμα θετικό στοιχείο αυτής της χώρας είναι η λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ENA) στην οποία δύναται να καταρτιστούν ως ανώτατοι υπάλληλοι του γαλλικού δημοσίου φοιτητές που έρχονται από άλλες χώρες, συγκεκριμένα από 127 χώρες, με σκοπό να προετοιμαστούν για τη λήψη αρμοδιοτήτων σε ανώτατο επίπεδο που αναφέρονται όχι μόνο στην ίδια τη χώρα αλλά και γενικότερα στην Ευρώπη ή ακόμα και διεθνώς (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στη Γερμανία λειτουργεί η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης που είναι η υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και φέρει τον κεντρικό ρόλο του φορέα εκπαίδευσης στη χώρα. Στόχος της Ακαδημίας είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα φέρουν διυπουργικό χαρακτήρα. Για αυτό το σκοπό, κάθε χρόνο εκπονούνται έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίων οι οποίες δύναται να ανιχνεύσουν τις επιμορφωτικές αυτές ανάγκες των υπαλλήλων των υπουργείων τα οποία με τη σειρά τους φέρνουν και αυτά τη δυνατότητα να σχεδιάζουν και να εκτελούν ειδικά προγράμματα για το υπάρχον προσωπικό τους (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην περίπτωση της Δανίας ο κεντρικός φορέας εκπαίδευσης για τους δημόσιους υπαλλήλους της χώρας είναι η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Παράλληλα, η κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού για αυτού του είδους την εκπαίδευση εκπονείται από το Υπουργείο Οικονομικών αλλά και από την Ένωση

Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι παραπάνω φορείς σε συνδυασμό με το Κέντρο Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και Μάνατζμεντ Ποιότητας φέρουν το ρόλο του υπεύθυνου για την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών. Για αυτό το σκοπό συμμετέχουν και εκπρόσωποι των υπαλλήλων που καταθέτουν τις απόψεις τους μέσα από ατομικές συνεντεύξεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Ιρλανδία, η εκπαιδευτική στρατηγική διαμορφώνεται από το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD). Το οποίο με τη σειρά του δημιουργεί προτάσεις σχετικά με τη μεθοδολογία που μπορεί να ακολουθήσει κάθε υπουργείο της χώρας, αλλά και τα ίδια τα υπουργεία έχουν τη δυνατότητα σχεδιασμού και οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που μπορούν να ακολουθήσουν αναφορικά με το προσωπικό των υπηρεσιών τους. Η ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών είναι και στην Ιρλανδία αποτέλεσμα ερευνών που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις και αξιολογήσεις σε ετήσια βάση που συνδυάζουν επίσης και την παρέμβαση των συνδικάτων που λειτουργούν στις εκάστοτε δημόσιες υπηρεσίες (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην περίπτωση της Ισπανίας, το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP) είναι ο κεντρικός φορέας ο οποίος διαμορφώνει εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν τη δημόσια διοίκηση. Φέρει τέσσερις εκπαιδευτικές μονάδες και επίσης συνεργάζεται με τη Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης αλλά και τα συνδικάτα των δημοσίων υπηρεσιών της χώρας. Στην Ισπανία οι επιμορφωτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων καταγράφονται μέσω της συμπλήρωσης ατομικών ερωτηματολογίων (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Ιταλία, ο φορέας σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων των δημοσίων υπαλλήλων είναι το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού που αναφέρεται στο υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης. Για να καταρτιστούν τα επιμορφωτικά προγράμματα χρειάζεται να πραγματοποιηθεί η καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών που γίνεται από τα Γραφεία Διαχείρισης των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εκάστοτε υπουργείων. Έτσι, όλα τα υπουργεία λειτουργούν χωρίς να υπάρχει μία ενιαία μεθοδολογία στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών τους δράσεων. Φέρουν όμως προτεραιότητες που ενσωματώνουν στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα και ακολουθούν την κατευθυντήρια γραμμή που το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης έχει διατυπώσει. Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης είναι λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και

του Κέντρου Εκπαίδευσης και Μελετών. Στην Ιταλία επίσης, λειτουργούν και φορείς ιδιωτικού δικαίου όπως και τα υπουργεία για τα πανεπιστήμια τα οποία έχουν τη δυνατότητα παροχής προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών της χώρας (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στο Λουξεμβούργο, λειτουργεί το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης που ορίζεται ως ο βασικός φορέας για την υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων και δράσεων στη χώρα. Μία ακόμα λειτουργία του είναι η ανίχνευση των αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων και για αυτό το σκοπό χρησιμοποιεί εργαλεία με ερωτηματολόγια τα οποία απαντώνται από τους δημόσιους υπαλλήλους όλων των υπηρεσιών της χώρας (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Μεταφερόμενοι στη Μεγάλη Βρετανία σημειώνουμε ότι το Κέντρο Μάνατζμεντ και Μελετών Δημόσιας Διοίκησης είναι ο βασικός φορέας εκπαίδευσης σχετικά με προτεραιότητες που θέτει η κυβέρνηση σε θέματα που αφορούν μεταρρυθμίσεις των διοικητικών υπηρεσιών της χώρας. Οι εκάστοτε επιμορφωτικές ανάγκες ανιχνεύονται από το εν λόγω κέντρο και εκτός από τις προτεραιότητες της Κυβέρνησης που προαναφέραμε, λαμβάνονται υπόψη και οι ανάγκες εξέλιξης και ανέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων της κάθε υπηρεσίας (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην περίπτωση της Ολλανδίας η εκπαίδευση συντονίζεται από τη Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού, από έναν φορέα δηλαδή του Υπουργείου Εσωτερικών που φέρει την απαιτούμενη δικαιοδοσία για τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων των δημοσίων υπαλλήλων. Ως κεντρικός φορέας παροχής των επιμορφωτικών υπηρεσιών στη χώρα όμως παραμένει το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI) το οποίο είναι το αρμόδιο για την ανίχνευση των αναγκών που φέρουν υπάλληλοι σε οριζόντια κλίμακα αλλά και εντός υπηρεσιών. Έτσι, δημιουργεί προγράμματα αντίστοιχα και για τις δύο περιπτώσεις. Πάραυτα, οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν τη δικαιοδοσία να επιλέξουν ποια μεθοδολογία επιθυμούν να ακολουθήσουν άρα και από ποιον φορέα επιθυμούν να ελεγχθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων που την απαρτίζουν και τέλος φέρνουν τη δυνατότητα επιλογής ακόμα και του φορέα υλοποίησης των εκάστοτε επιμορφωτικών προγραμμάτων για την υπηρεσία τους (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Πορτογαλία, η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και η Διατομεακή Επιτροπή Εκπαίδευσης χαράσσουν την πολιτική εκπαίδευση της χώρας. Τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιούνται στην Πορτογαλία προέρχονται από το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INA), τις μονάδες εκπαίδευσης που βρίσκονται εντός των υπουργείων και από το Κέντρο Μελετών και Σπουδών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες καταγράφονται μέσα από τις στρατηγικές κατευθύνσεις που έχουν ορίσει τα υπουργεία. Το INA λειτουργεί υπέρ της ανάπτυξης δράσεων μέσω των οποίων δύνανται να ανιχνευτούν οι ανάγκες για τη δημιουργία προγραμμάτων του Ινστιτούτου, που είναι επίσης αποτέλεσμα συνεργασίας με την εκάστοτε υπηρεσία (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Υπάρχουν και χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση στις οποίες δεν λειτουργεί κεντρικός φορέας για το σχεδιασμό, το συντονισμό ή τη γενικότερη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών στο πλαίσιο των δημοσίων υπαλλήλων. Επί παραδείγματι, στη Σουηδία εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν το ανωτέρω προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών δημιουργούνται από μικρές μονάδες όπως είναι το Εθνικό Συμβούλιο για την Ποιότητα και τις Επαγγελματικές Δεξιότητες και η Υπηρεσία Πολιτικής Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών. Η αποκέντρωση σχετικά με τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων της χώρας είναι γεγονός. Παρόλα αυτά οι επιμορφωτικές ανάγκες διερευνούνται μέσω ατομικών συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα αυτών των συνεντεύξεων είναι η βάση για το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατ' άτομο χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν συνδυάζονται και οι προτεραιότητες που θέτει κάθε υπηρεσία (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην περίπτωση της Φιλανδίας λειτουργεί το Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (HAUS) το οποίο ορίζεται ως ο κεντρικός φορέας για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων της χώρας. Ο σχεδιασμός των παραπάνω προγραμμάτων είναι αρμοδιότητα του Υπουργείου Οικονομικών αλλά η εκπαιδευτική στρατηγική και η ανίχνευση των αναγκών επιμόρφωσης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζει αποκέντρωση σε επιμέρους φορείς. Χρησιμοποιείται και στη Φιλανδία η μέθοδος των συνεντεύξεων σε ετήσιο αλλά και σε εξάμηνο πλαίσιο όπου οι προϊστάμενοι πραγματοποιούν τις συνεντεύξεις στους υφιστάμενους τους χωρίς να ακολουθούν μεθοδολογία. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι και στη Φιλανδία η διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών επιμόρφωσης συνδυάζει το εργαλείο της συνέντευξης, τους στόχους

της κάθε υπηρεσίας και την ανάγκη εξέλιξης του συνόλου των υπαλλήλων αυτής (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Κεφάλαιο 2^ο: Επιμορφωτικά προγράμματα

2.1: Επιμορφωτικές και εκπαιδευτικές ανάγκες, διερεύνηση και ανάλυση

Για το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη όλες εκείνες οι συνιστώσες που αποτελούν τα κριτήρια της υψηλής αποδοτικότητας που θα προκύψει από τη δημιουργία των προγραμμάτων αυτών. Για παράδειγμα, η επιμορφωτική ανάγκη είναι ένα από τα βασικότερα κριτήρια μια και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων κρίνεται απαραίτητη, για να επιτελεστεί ορθά η έκαστη εργασία (Χασάπης, 2000). Για να ανιχνευθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, χρειάζεται να προηγηθεί η συνειδητοποίηση των τυχόν ελλείψεων στο γνωσιακό τομέα και τον τομέα των δεξιοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο κρίνεται απαραίτητη η εκπαιδευτική παρέμβαση. Ο ορισμός της εκπαιδευτικής ανάγκης μπορεί να δοθεί μέσα από δύο προσεγγίσεις:

➤ Ως εκπαιδευτική ανάγκη, μπορεί να οριστεί η απόσταση μεταξύ του επιθυμητού προτύπου-στόχου και της ρεαλιστικής υπάρχουσας κατάστασης. Η έλλειψη των δεξιοτήτων και των προσόντων τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επιτέλεση της εργασίας δύναται να ανιχνευθούν σε αυτήν την περίπτωση, μέσω δηλαδή της σύγκρισης, να εντοπιστούν ευκολότερα οι ανάγκες.

➤ Ένας άλλος ορισμός, δίνει έμφαση στο βαθμό ενδιαφέροντος όπως και κινήτρων του ατόμου, ώστε να συμμετάσχει σε εκπαιδευτική διαδικασία (Καραλής, 2005).

Σε κάθε περίπτωση, οι ανάγκες για επιμόρφωση σχετίζονται και με το βαθμό της συνειδητοποίησης ως προς το γεγονός ότι υπάρχει έλλειψη γνώσεων ή ανάγκη για αναβάθμιση των δεξιοτήτων. Επίσης εξαρτάται και από το βαθμό της κατανόησης από την πλευρά του εργαζομένου σχετικά με τις αλλαγές που τυχόν συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο εντός ενός θεσμικού πλαισίου λειτουργίας όπου λειτουργούν οι δημόσιοι φορείς. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου η ομάδα – στόχος συνειδητοποιεί πως υπάρχουν εκπαιδευτικές ανάγκες, αυτό το γεγονός δεν συνεπάγεται αυτόματα με άμεση έκφραση, παρόλο που μπορεί να συμβαίνει με έμμεσο τρόπο.

Οι Βεργίδης & Καραλής (2008), αξιολογούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες κατατάσσοντας αυτές σε τρεις βασικές κατηγορίες που είναι οι εξής:

➤ Οι εκπαιδευτικές ανάγκες που γίνονται ρητά και είναι συνειδητές. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τις εκάστοτε ανάγκες που μπορεί να έχει και απλά τις αναφέρει. Όταν για παράδειγμα μπορεί να συμβαίνουν αλλαγές που αφορούν θεσμοθετήσεις και νέους κανονισμούς, ένας εργαζόμενος συχνά αναγνωρίζει την ανάγκη του για επιμόρφωση επάνω στα νέα δεδομένα, λόγω του ότι αφορά τα καθήκοντα του και την επιτέλεση της εργασίας του που μπορεί διαφορετικά να συναντήσει εμπόδια κατά την ολοκλήρωσή της. Αντίστοιχα, σε περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος δύναται να αναλάβει νέα καθήκοντα και αρμοδιότητες, τότε δημιουργούνται νέες επιμορφωτικές απαιτήσεις που είναι ξεκάθαρο το γεγονός της ανάγκης για επιπλέον επιμόρφωση.

➤ Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου μπορεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες να είναι συνειδητές από την πλευρά του εργαζομένου, αλλά να μη γίνονται ρητές. Στην περίπτωση αυτή, η ομάδα - στόχος γνωρίζει τις ανάγκες της, αλλά φοβάται να τις εκφράσει και να δηλώσει την έλλειψη των γνώσεων στον τομέα εργασίας της για να μην υποστεί τις επιπτώσεις όπως για παράδειγμα την αρνητική αξιολόγηση, την υποβάθμιση, ή ακόμη και την απόλυση.

➤ Τέλος, υπάρχουν οι λανθάνουσες εκπαιδευτικές ανάγκες από την πλευρά των εργαζομένων, που είναι φυσικά μη ρητές και απλά υποβόσκουν. Ο εργαζόμενος συχνά αγνοεί το γεγονός ότι υπάρχουν και συνήθως υπάρχει σύνδεση με τη στάση που έχει ο εργαζόμενος απέναντι σε πρόσωπα ή σε καταστάσεις που τυχόν προκύπτουν.

Είναι σημαντική η παραπάνω διάκριση των κατηγοριών των επιμορφωτικών αναγκών λόγω του ότι βοηθάει στο να γίνει ευκολότερη η επιλογή των κατάλληλων εκείνων μέσων, τεχνικών και των μεθόδων με τις οποίες θα γίνει η συλλογή και έπειτα η επεξεργασία των στοιχείων που αποκομίζονται από την έρευνα αναφορικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες που έχει μια ομάδα – στόχος (Βεργίδης & Καραλής, 2008).

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιμορφωτικές ανάγκες κατατάσσονται σε κατηγορίες αναφορικά με τις δεξιότητες, τις γνώσεις, ή ακόμη και τις στάσεις. Μια περίπτωση παράδειγμα είναι του Υπουργείου Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (ΥΠ.Υ.ΜΕ.ΔΙ.), όπου κατά τη διεξαγωγή έρευνας στους διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι είναι στελέχη της Διευθύνσεως Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος των Εσωτερικών Υποθέσεων, διακρίνονται και τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα, δηλαδή (Υ.ΜΕ.ΔΙ. όπως αναφέρεται στην Καραΐσα, 2015):

➤ Η συνιστώσα των γνώσεων τις οποίες χρειάζεται να κατέχει το εργατικό προσωπικό, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε απαιτήσεις του οργανισμού που σχετίζονται με το νομοθετικό πλαίσιο και την πειθαρχική διαδικασία .

➤ Η εκπαιδευτική ανάγκη ως προς τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων όπως για παράδειγμα το να μπορούν να αποδώσουν στις διαδικασίες που αφορούν την εργασία τους που είναι η γρηγορότερη δυνατή καταγραφή και καταχώρηση με ηλεκτρονικό τρόπο των πειθαρχικών υποθέσεων και αποτίμηση της εξέλιξής αυτών.

➤ Οι στάσεις των εργαζομένων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των τρίτων ως προς την πιστή τήρηση όλων εκείνων των αρχών που απορρέουν από το πειθαρχικό δίκαιο, όπως επίσης και την αμερόληπτη και αντικειμενική αντιμετώπιση των έκαστων πειθαρχικών περιπτώσεων.

Για να προσδιοριστεί επακριβώς η επιμορφωτική ανάγκη σε έναν οργανισμό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η μέθοδος της αφαίρεσης των διαθέσιμων γνώσεων, των στάσεων και των ήδη κατεκτημένων δεξιοτήτων, έτσι ώστε να οδηγηθεί ο εργαζόμενος ή και ο ίδιος ο δημόσιος οργανισμός στην κατάσταση προσδιορισμού των αληθινών αναγκών εκπαίδευσης (Παπαγιάννης, 2008). Μέσα από αυτήν την οπτική γίνεται εστίαση στις γνώσεις, τις δεξιότητες, καθώς επίσης και τις στάσεις που μπορεί να υπολείπονται έτσι ώστε να αποκαλυφθούν και να καλυφθούν.

Το γεγονός πως η κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας ενός οργανισμού, είναι δεδομένο. Η διαπίστωση αυτή όμως από μόνη της δεν φτάνει. Είναι απαραίτητο να χορηγηθεί η κατάλληλη επιμόρφωση και να γίνει η εκπαιδευτική προετοιμασία που απαιτείται και όχι μια εκπαίδευση γενικού τύπου που μπορεί να μην καλύπτει τα αληθινά κενά που υποβόσκουν. Για να πραγματοποιηθεί ορθά η διαδικασία αυτή, χρειάζεται να γίνει μια ανάλυση των συγκεκριμένων εκάστοτε εμφανιζόμενων αναγκών. Για παράδειγμα, μέσα από σαφείς και ξεκάθαρες ερωτήσεις όπως π.χ. «τι είδους επιμόρφωση θεωρείς ότι θα ήταν χρήσιμη για εσένα;» κτλ., ξεκαθαρίζονται οι εκπαιδευτικές διαδικασίες που χρειάζεται να λάβουν χώρα στον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, οι Kenney και Reid (1986), τονίζουν τη σημασία που έχει η διαδικασία της ανάλυσης των επιμορφωτικών αναγκών αναφέροντας χαρακτηριστικά το

εξής: «η ποιότητα της επιμόρφωσης δεν μπορεί να είναι καλύτερη από αυτήν που επιτρέπει η ποιότητα της ανάλυσης αναγκών».

Με αυτόν τον τρόπο, επιτελείται μια διαδικασία ανίχνευσης των αναγκών εκείνων που είναι απαραίτητο να καλυφθούν και το ζητούμενο πλέον είναι το να υπάρχει σύγκλιση των οργανωσιακών αλλά και των ατομικών προτεραιοτήτων. Είναι σημαντικό να γίνεται ένας συνδυασμός ανάπτυξης της ατομικής σταδιοδρομίας αλλά και της υπηρεσιακής, έτσι ώστε να υπάρχει ουσιαστική αποτελεσματικότητα κάτι που θα προκύπτει και από τα αποτελέσματα της τροφοδότησης. Είναι απαραίτητη λοιπόν η αλληλοτροφοδότηση (Πασσάς & Τσέκος, 2008).

Ένας οργανισμός σαφώς εμφανίζει ανάγκες. Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες αυτές, χρειάζεται να γίνει η ανάλυση των αναγκών αυτών στο σύνολό τους. Χρειάζεται να οριστούν πρώτα οι στρατηγικοί στόχοι που έχει ο έκαστος οργανισμός είτε αυτοί είναι μακροχρόνιοι ή ακόμη και βραχύχρονοι. Ειδικά στην περίπτωση που οι στόχοι σχετίζονται με σύγχρονες νέες δραστηριότητες στις οποίες απαιτείται να γίνει ανασχεδιασμός και ανασυγκρότηση ως προς τις λειτουργικές του διαδικασίες όπως για παράδειγμα στην περίπτωση εισαγωγής καινοτόμων τεχνολογιών κ.ά.

Επιπλέον, χρειάζεται να εξεταστούν οι δείκτες απόδοσης και αποτελεσματικότητας που προκύπτουν από την πλευρά των εργαζομένων για να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες καθώς και αρνητικά σημεία τα οποία οδηγούν σε παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών, σε ελάττωση της παραγωγικότητας ενώ το κόστος είναι υψηλό. Ένας τρόπος για να ανιχνευτούν και να εντοπιστούν εγκαίρως οι επιμορφωτικές ανάγκες, είναι το εάν συμφωνούν οι ατομικοί στόχοι των εργαζομένων με το ευρύτερο αναπτυξιακό όραμα που τίθεται από την πλευρά του δημόσιου οργανισμού, ο οποίος θέτει έναν κατάλογο με επιχειρησιακούς στόχους. Το στοιχείο αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ανάλυσης των αναγκών λόγω του ότι δύναται να προσφέρει μετρήσιμα αποτελέσματα που ο οργανισμός υποχρεούται να παρακολουθεί. Οι τεχνικές ανάπτυξης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να αποφέρουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων, αλλά με μόνο γνώμονα το γεγονός πως θα γίνει προσεκτική επιλογή προσέγγισης, για να υπάρξει ακριβής ανταπόκριση στις οργανωσιακές και τις ατομικές ανάγκες που έχει ο έκαστος οργανισμός (Goldstein & Gilliam, 1990). Άλλωστε, ένας εργαζόμενος χρειάζεται να νιώθει πως είναι ικανός δηλαδή να μπορεί να χρησιμοποιεί

τις ικανότητές του και να αποδίδεται σε αυτές κάποια αξία, έτσι ώστε να πραγματώσει το δυναμικό που διαθέτει.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι το γεγονός πως τα προγράμματα επιμόρφωσης είναι απαραίτητο να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εξελίσσουν και να αλλάζουν τις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων, τις στάσεις τους καθώς και τις γνώσεις τους για να μπορέσουν να αποκτήσουν την επάρκεια που τους είναι απαραίτητη για την εργασία τους (Cascio, 1998).

Η εξέλιξη, η ανάπτυξη και όπως προκύπτει η αλλαγή, η ενημέρωση των καινοτόμων επιστημονικών επιτευγμάτων, η κοινωνική συμβίωση διαφορετικών κουλτούρων με αρμονία κ.ά., αποτελούν στοιχεία που προστίθενται στη ζωή του οργανισμού και κρίνονται απαραίτητα για τη διατήρηση «ζωής» και της υπεροχής του οργανισμού. Η ομαλή ενσωμάτωση του εργαζομένου σε έναν οργανισμό, κρίνεται από την ικανότητα που έχει ο ίδιος στο να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται σε όλες τις παραπάνω αλλαγές (Cascio, 1998).

Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι το υπόδειγμα των οργανισμών που λειτουργούν με τη βοήθεια ανθρωπίνου δυναμικού και μάλιστα με έντονα συμμετοχικό τρόπο, δημιουργώντας ομάδες. Είναι λογικό λοιπόν να υπάρχει συνεχώς μια τάση για επιπλέον εκμάθηση δεξιοτήτων π.χ. επικοινωνιακές δεξιότητες, ορθή αναφορά και παροχή ανατροφοδότησης ή αλλιώς «feedback» με τον ορθό τρόπο, αναγνώριση και επεξεργασία ιδεών τρίτων κ.ά. (Wellins, Byham & Wilson, 1991). Όταν λοιπόν διερευνώνται ορθά οι πραγματικές επιμορφωτικές ανάγκες, τότε δύναται να εξαλειφθούν μέσα από εποικοδομητικές επιμορφώσεις. Ο Καραλής (2005), τονίζει πως μέσα από ορθή διερεύνηση αυξάνεται η ποιότητα του σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων άρα και η αποτελεσματικότητά τους. Οι ανάγκες επιμόρφωσης των εργαζομένων ατομικά και γενικότερα ολόκληρης της ομάδας είναι η αφετηρία προσδιορισμού από όπου ξεκινάει ο εκπαιδευτικός σκοπός, ανεύρεσης περιεχομένου και τελικώς δόμησης των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Βεργίδης & Καραλής, 2008).

Ως μεθοδολογία για τη διερεύνηση των αναγκών εκπαίδευσης, μπορεί να οριστεί η συστηματική διαδικασία έρευνας, με σκοπό τον προσδιορισμό όλων εκείνων των αναγκών επιμόρφωσης που έχει ο πληθυσμός - στόχος σε σύγκριση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς (Καραλής, 2005).

Οι Καραλής (2005) και Χασάπης, (2000), τονίζουν ότι για να διερευνηθούν οι ανάγκες επιμόρφωσης, χρειάζεται να υπάρχει συγκέντρωση στοιχείων τα οποία αφορούν τον πληθυσμό - στόχο καθώς και το πλαίσιο αναφοράς, δηλαδή τις δύο κύριες συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το πλαίσιο αναφοράς:

- ✓ Είναι απαραίτητο να γίνει ξεκάθαρος ο προσδιορισμός ως προς το ποιο είναι το πλαίσιο αναφοράς.
- ✓ Χρειάζεται να υπάρξει αναλυτική περιγραφή καθώς και πλήρης αποτύπωση της οργανωτικής δομής αλλά και της λειτουργίας της που τίθεται στο πλαίσιο αναφοράς. Επίσης χρειάζεται να προσδιοριστούν οι στόχοι.
- ✓ Πρέπει να γίνει καταγραφή και προσδιορισμός των εξωγενών παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με τη λειτουργία του πεδίου αναφοράς και την επηρεάζουν, διαφοροποιώντας την ή ακόμα και εάν πρόκειται στο μέλλον να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του, π.χ. καινοτομίες στις τεχνολογίες.
- ✓ Τέλος, χρειάζεται να γίνει καταγραφή των κύριων μεθόδων που θα εξυπηρετήσουν ως προς την υλοποίηση των δραστηριοτήτων καθιστώντας τες αποτελεσματικές ως προς τη διεκπεραίωση της υλοποίησης.

Αναφορικά με τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή όσον αφορά τον πληθυσμό - στόχο:

- ✓ Χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν τα κοινωνικά, τα οικογενειακά και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων.
- ✓ Να γίνει καταγραφή του εκπαιδευτικού επιπέδου.
- ✓ Να αναφερθεί τυχόν προηγούμενη εμπειρία και εκπαίδευση όπως είναι για παράδειγμα η συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης ή η ύπαρξη επαγγελματικής εμπειρίας σε κάποιο εξειδικευμένο τομέα κ.ά.

Τα παραπάνω, αποτελούν σημαντικά κριτήρια μέσα από τα οποία μπορεί να διασφαλιστεί η ποιότητα της μεθοδολογίας της διερεύνησης αναφορικά με τον πληθυσμό - στόχο και το πλαίσιο αναφοράς. Έτσι προκύπτει η ανάλυση των στοιχείων, η πληρότητα της καταγραφής, η επανεξέταση της καταλληλότητας των έκαστων μεθόδων καθώς και η ορθότητα της χρήσης των συγκεκριμένων εργαλείων που μπορεί να έχει μια ερευνητική προσέγγιση (Χασάπης, 2000).

Ο Καραλής (2005), αναφέρει πως είναι υψίστης σημασίας η διερεύνηση των αναγκών επιμόρφωσης και αφού είναι τμήμα της ερευνητικής διαδικασίας, χρίζεται απαραίτητο το να εφαρμόζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν μια έρευνα όπως, η χρήση των απαραίτητων κανόνων ως προς τη λήψη, την οργάνωση και την επεξεργασία των δεδομένων, να ακολουθούνται οι κανόνες δεοντολογίας, η αναφορά των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν και τέλος η εφαρμογή των ορθολογιστικών κανόνων οι οποίοι σχετίζονται με τη διαδικασία της δειγματοληψίας. Εκτός του ότι οι τεχνικές και η μέθοδος της έρευνας ορίζονται από τα χαρακτηριστικά που έχει ο οργανισμός, από το είδος των αναγκών για εκπαίδευση, τα χαρακτηριστικά που έχουν οι εκπαιδευόμενοι, καθορίζονται και από τους οικονομικούς περιορισμούς που δύναται να υπάρχουν λόγω των πόρων που μπορούν να διατεθούν για αυτόν το σκοπό (Καραλής, 2005).

Στην περίπτωση συνειδητών και ρητών εκπαιδευτικών αναγκών, είναι δυνατή η χρήση της περιγραφικής δειγματοληπτικής μεθόδου, είτε με τη χρήση ερωτηματολογίων ή ακόμη και με κατευθυνόμενες συνεντεύξεις. Ακολουθεί στη συνέχεια η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων που προέκυψαν από την έρευνα και η εμφάνιση αποτελεσμάτων. Αυτή είναι και η συνηθέστερα διαδεδομένη μορφή που εφαρμόζεται σε μια ποσοτική εμπειρική έρευνα (Cohen & Manion, 2000).

Στην περίπτωση όμως που οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι κατά βάση λανθάνουσες ή μη ρητές, τότε είναι απαραίτητο να επιλεγεί η ποιοτική μέθοδος και οι αντίστοιχες τεχνικές της (Βεργίδης, 1999). Όταν δε οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν μπορούν να καταταχθούν μόνο σε μία κατηγορία, τότε, δύναται να γίνει τριγωνοποίηση γεγονός που συνεπάγεται τη χρήση και εφαρμογή περισσότερων από μια μεθόδων μέσω των οποίων μπορεί να γίνει συλλογή των στοιχείων. Αυτή είναι και η συνηθέστερη τεχνική (Cohen & Manion, 2000).

Σύμφωνα με τον Brown (2002), η ανάλυση των επιμορφωτικών αναγκών χρειάζεται να διεξάγεται πριν την εφαρμογή και υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαιτίας των παρακάτω λόγων:

- ✓ Ο ένας λόγος είναι ότι, μέσα από την ανάλυση των επιμορφωτικών αναγκών, δύναται να προσδιοριστούν τα εκάστοτε προβληματικά σημεία του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό η Διεύθυνση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού να είναι γνώστης των προβλημάτων αυτών για να μπορέσει να σχεδιάσει το κατάλληλο επιμορφωτικό πρόγραμμα που θα καλύψει τα πραγματικά κενά.

✓ Επίσης είναι απαραίτητο να γίνεται πρωτίστως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών για να εξασφαλίζεται το γεγονός ότι η εκπαίδευση θα έχει θετικές επιπτώσεις άμεσα, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων.

✓ Επιπλέον μέσα από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών σε πρώτο χρόνο, είναι δυνατό να αναπτυχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Μέσα από την έρευνα οι εκπαιδευτές θα έχουν τη δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος.

✓ Τέλος, ένας ακόμη λόγος είναι ότι θα μπορέσουν να καθοριστούν τα οφέλη και το κόστος. Για να συνταχθεί η μελέτη που αφορά το κόστος και το όφελος και ανακληθούν ορθολογιστικά οι πόροι, χρειάζεται να υπάρξει διερεύνηση των αναγκών επιμόρφωσης.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, για να επιτελεστεί ορθολογιστικά ο σχεδιασμός των προγραμμάτων επιμόρφωσης, χρειάζεται να γίνει πρωτίστως διερεύνηση σε ατομικά και συλλογικά χαρακτηριστικά και σε επιμορφωτικές ανάγκες που εμφανίζει ο πληθυσμός – στόχος συγκριτικά με το επιστημονικό και κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο εντός του οποίου κινείται ο οργανισμός (Βεργίδης, 1999).

Μέσα από την ύπαρξη επιμορφωτικών αναγκών, διαφαίνεται η διάσταση μεταξύ του ήδη υπάρχοντος επιπέδου γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων με το επίπεδο των στάσεων, δεξιοτήτων και γνώσεων των ατόμων το οποίο απαιτείται. Αποτελεί λοιπόν ένα βασικό στοιχείο για το σχεδιασμό του προγράμματος η διαδικασία αναζήτησης των αναγκών επιμόρφωσης, αφού τα στοιχεία τα οποία συλλέγονται μέσα από αυτήν τη διαδικασία είναι αυτά τα οποία καθορίζουν το είδος της παρέμβασης (Καραλής, 2005). Έτσι δύναται ένας πιο αποτελεσματικός και ποιοτικός σχεδιασμός προγραμμάτων επιμόρφωσης. Το αποτέλεσμα είναι ότι μέσα από αυτού του είδους την παρέμβαση, θα καλυφθούν οι ατομικές ρητές και συνειδητές ανάγκες που έχουν οι υπάλληλοι όπως επίσης και οι ελλείψεις που προσδιορίζονται γενικότερα στο πλαίσιο αναφοράς του οργανισμού.

Η Καφετζοπούλου (2005), κατέληξε σε συμπεράσματα μέσα από συγκεκριμένη μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε ως προς τις μεθόδους της ανεύρεσης των αναγκών εκπαίδευσης, έπειτα από συνάντηση Διευθυντών Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης και Ευρωπαϊκών Σχολών, που έγινε σε ευρωπαϊκό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, αναφέρει τα εξής:

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καταρτίζονται με τη χρήση τριών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα τα συστήματα αυτά είναι:

- ✓ Το κεντρικό σύστημα όπου οι στρατηγικές και οι κατευθύνσεις της εκπαίδευσης καθορίζονται από έναν συγκεκριμένο φορέα (Υπουργείο), δηλαδή γίνεται κεντρικά, ενώ μετέπειτα υλοποιείται σε επιμέρους εκπαιδευτικά κέντρα.
- ✓ Το αποκεντρωμένο σύστημα, όπου η ανεύρεση των αναγκών επιμόρφωσης καθώς και η υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών γίνεται υπό την ευθύνη του έκαστου φορέα ή του υπουργείου με αυτόνομο τρόπο και τέλος,
- ✓ Το ημι-αποκεντρωμένο σύστημα, όπου έκαστη υπηρεσία και γενικότερα φορέας εποπτεύει, συντονίζει το σχεδιασμό της πολιτικής εκπαίδευσης καθώς επίσης ασχολείται και με τον καθορισμό των στόχων και των στρατηγικών. Επίσης, τα κέντρα εκπαίδευσης, παρουσιάζουν αυτονομία ως προς το σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ωστόσο συνεχίζουν να διατηρούν συνεργασία στενού τύπου με την εκάστη υπηρεσία - φορέα. Στην πραγματικότητα, σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, τα πιο πολλά κράτη - μέλη χρησιμοποιούν κυρίως αυτού του είδους το σύστημα.

2. Γενικότερα, δεν εμφανίζεται κάποιο πρότυπο μεθοδολογίας που είναι συγκεκριμένο και μπορεί να γίνει άμεσα και αποτελεσματικά προσδιορισμός των αναγκών επιμόρφωσης. Υπάρχει μια σχετική ευελιξία εκ μέρους όλων των χωρών ως προς τη διαδικασία αναζήτησης των προγραμμάτων, που αφήνει τα περιθώρια για ομαδοποίηση και προσδιορισμό των αναγκών αλλά και των εκπαιδευτικών στόχων. Παρ' όλα αυτά, διαφαίνονται τρεις βασικές προσεγγίσεις που δύναται εφαρμοστούν στη διαδικασία του εντοπισμού των αναγκών επιμόρφωσης. Αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Υπάρχει η οργανωτική προσέγγιση. Σε αυτήν την περίπτωση ο προσδιορισμός των αναγκών γίνεται με βάση αυτές του οργανισμού. Είναι γνωστή ως «top-down» και οι ανάγκες διαφαίνονται σε στρατηγικό - κεντρικό επίπεδο.
- ✓ Υπάρχει η ατομική προσέγγιση όπου δίνεται έμφαση στις προσδοκίες και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Είναι γνωστή και ως «bottom-up».
- ✓ Τέλος, δύναται να υπάρξει συνδυασμός των προσεγγίσεων «top-down» και «bottom-up», όπου εκεί αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που προέρχονται από τους φορείς που εμπλέκονται και γίνεται προσπάθεια για άμεση σύνδεση των στρατηγικών

στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός με αυτά της ατομικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

3. Η προσέγγιση την οποία ακολουθεί το ΙΝ.ΕΠ. ως προς την αναζήτηση των αναγκών για επιμόρφωση, ενέχει το στάδιο της αναζήτησης του εξωτερικού και εσωτερικού κοινωνικού - οικονομικού περιβάλλοντος, όπως και το στάδιο που αφορά στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, δεδομένα που προέρχονται από περιγράμματα εργασιακών θέσεων και από την καταγραφή σε ατομικό επίπεδο των στάσεων που ήδη υπάρχουν των δεξιοτήτων αλλά και των γνώσεων, συγκρίνοντάς τις την ίδια στιγμή με τις απαραίτητες στάσεις, δεξιότητες και γνώσεις, που είναι απαραίτητες για την εκάστοτε θέση εργασίας. Μέσα από τη σύγκριση των ήδη υπαρχόντων δεδομένων που αφορούν τους υπαλλήλους με τα απαραίτητα ζητούμενα για τις εκάστοτε θέσεις εργασίας, προκύπτουν οι ανάγκες επιμόρφωσης.

2.2. Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων

Για να επιτελεστεί ο σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων καθώς επίσης και για να επιλεγεί η στρατηγική εκπαίδευση των ενηλίκων, χρειάζεται να ληφθεί υπόψη το είδος των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γνώσεων των ανθρώπων που συμμετέχουν, όπως επίσης και οι τυχόν αλλαγές που δύναται να υπάρχουν σε τεχνολογικό, πολιτισμικό αλλά και πολιτικό επίπεδο, κάτι το οποίο σαφώς υποδεικνύεται από το Υπουργείο Παιδείας, που υπάγεται έκαστη Υπηρεσία (Rogers, 1999).

Όπως προκύπτει, οι εκπαιδευτικές ανάγκες τις οποίες χρειάζεται να μπορούν να καλύψουν τα εκάστοτε επιμορφωτικά προγράμματα είναι συγκεκριμένες και η διαδικασία γίνεται με συνειδητό τρόπο και στοχευόμενα. Για να μπορέσουν όμως να εντοπιστούν ξεκάθαρα οι ανάγκες αυτές, μπορεί να εφαρμοστεί η περιγραφική και δειγματοληπτική διαδικασία. Έτσι, μπορούν να διερευνηθούν σε βάθος οι διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες που εμφανίζει η ομάδα - στόχος μέσα από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, που συμπεριλαμβάνει τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και έπειτα την ανάλυση των απαντήσεων μέσω της εφαρμογής της στατιστικής μεθόδου. Με αυτόν τον τρόπο, δύναται να ολοκληρωθεί η ποσοτική εμπειρική έρευνα και να παρουσιαστούν αντιπροσωπευτικά δείγματα των εκπαιδευτικών αναγκών.

Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό για την έρευνα να μην προκύψουν λανθασμένα συμπεράσματα και για αυτό είναι απαραίτητο να γίνει διερεύνηση και των άλλων παραγόντων που δύναται να επηρεάσουν και μπορεί να είναι ατομικά κίνητρα ή γενικότερα κίνητρα, συμφέροντα και εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν πέρα από τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τη διαδικασία του σχεδιασμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων (Χασάπης, 2000).

Πιο συγκεκριμένα, για να μπορέσουν να προσδιοριστούν οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (ΔΕ, ΤΕ και ΠΕ) χρειάζεται να γίνει ανάλυση των παρακάτω δεδομένων:

- ✓ Των αναγκών σε γνωστικό και προσωπικό επίπεδο των υπαλλήλων
- ✓ Των αναγκών που έχουν οι ίδιες οι υπηρεσίες αναφορικά με τις διαδικασίες που χρειάζονται διεκπεραίωση, καθώς επίσης χρειάζεται να γίνει διερεύνηση και των τρόπων εκείνων που χρειάζονται για να εφαρμοστεί η αποτελεσματικότερη δυνατή διαχείριση των ηλεκτρονικών προγραμμάτων συνδυαστικά με την ορθή εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου.
- ✓ Τέλος, χρειάζεται να γίνουν διευθετήσεις των αναγκών οι οποίες προκύπτουν από τυχόν μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στο ευρύτερο εκπαιδευτικό σύστημα καθώς επίσης και των υπηρεσιακών μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στο προσωπικό των υπηρεσιών. Αυτό δύναται να γίνει εφόσον έχουν εφαρμοστεί οδηγίες και εντολές του Υπουργείου Παιδείας όπου υπάγονται και μπορεί να σχετίζονται με τον τρόπο πρόσληψης νέου προσωπικού, απόσπασης και μετάθεσης, μετάταξης και συνταξιοδότησης.

2.3: Η ανάγκη επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων με τη βοήθεια της έρευνας

Τα τελευταία χρόνια, πραγματοποιήθηκαν αρκετές έρευνες στον Ελλαδικό χώρο που αναφέρονται στις επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων κυρίως μετά από πρωτοβουλίες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα προγράμματα επιμόρφωσης ήταν ιδιαίτερα σημαντικά.

Πιο συγκεκριμένα, μερικές από τις έρευνες ήταν οι εξής (όπως αναφέρονται στο Γιάντσιου, 2017):

➤ Το Νοέμβριο του 2007, έγινε η «Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση από τη European Profiles S.A. – Αναθέτουσα αρχή: Ε.Κ.Δ.Δ.Α».

➤ Έρευνα που διεξάχθηκε υπό την Ένωση Εταιρειών «Deloitte, LDK, Τέκμωρ» για λογαριασμό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και επιπρόσθετα τον Απρίλιο του 2008 στην Αθήνα, πραγματοποιήθηκε το υποέργο που αναφέρεται με τον τίτλο «Υλοποίηση Αναδιοργάνωσης και συνεχής βελτίωση λειτουργίας φορέων της Δημόσιας Διοίκησης».

➤ Το 2014 το Φεβρουάριο διεξήχθη «Μελέτη ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών για τη διετία 2014-15, των στελεχών των Διευθύνσεων, Ε.Υ.Δ.Ε., Ανεξάρτητων Τμημάτων και Εποπτευόμενων Φορέων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Έργων του ΥΠ.Υ.ΜΕ.ΔΙ.».

➤ Το Δεκέμβριο του 2015 πραγματοποιήθηκε από τον Ε.Κ.Δ.Δ.Α «Έρευνα αποτίμησης των επιπτώσεων της επιμόρφωσης».

Μέσα από τα παραπάνω δεδομένα, προκύπτει το γεγονός ότι οι ποικίλες έρευνες οι οποίες κατά καιρούς πραγματοποιήθηκαν, δίνουν έμφαση κυρίως στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επιμόρφωση και όχι τόσο στις πραγματικές ανάγκες των υπαλλήλων για εκπαίδευση. Έτσι, ευελπιστούμε ότι μέσα από τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας θα ενισχυθεί η διαδικασία του αποτελεσματικότερου σχεδιασμού και της ορθότερης οργάνωσης επιμορφωτικών προγραμμάτων, τα οποία θα δύναται να ανταποκρίνονται εύστοχα στις εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες που τυχόν έχουν οι διοικητικοί υπάλληλοι που απασχολούνται σε δημόσιες υπηρεσίες.

Στην έρευνα του Σφήκα (2019), που εκπονήθηκε με δείγμα υπαλλήλους του Δήμου Αρταίων και τις επιμορφωτικές τους ανάγκες καταγράφηκε ότι αν και το σύνολο του δείγματος έχει παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα επιθυμούν να συμμετέχουν εκ νέου σε επιμόρφωση βάσει του κάθε νέου δεδομένου που σχετίζεται με τη θέση εργασίας τους. Οπότε και ο ερευνητής καταλήγει ότι το βασικό κίνητρο των υπαλλήλων του δείγματος για τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικές διαδικασίες είναι η τεχνολογική εξέλιξη, η ανάγκη

τους για καλύτερη εργασιακή απόδοση και να μην αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Οι ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και συγκεκριμένα των γραμματειών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας ήταν το θέμα της ερευνητικής διπλωματικής εργασίας της Παπανικολάου (2018). Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της συνέντευξης των προϊσταμένων του Πανεπιστημίου καθώς και το ερωτηματολόγιο για τη διερεύνηση των αναγκών επιμόρφωσης τους στους διοικητικούς υπαλλήλους, με εστίαση στις ΤΠΕ. Εκ των αποτελεσμάτων εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, άσχετα με τη θέση την οποία έχουν στη διοίκηση του Πανεπιστημίου, έχουν κατανοήσει την ανάγκη για επιμόρφωση και παράλληλα την επιζητούν. Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα εξάγεται η ανάγκη για μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα σχετικά με την εκτενή επιμόρφωση ιδιαίτερα στις ΤΠΕ, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020.

Τη διερεύνηση της επιμόρφωσης των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και τη συνεισφορά της στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών θέλησε να ερευνήσει ο Γιάντσιος (2017) στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής του εργασίας. Εκ των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης για την επαγγελματική ανάπτυξη των ερωτώμενων υπαλλήλων. Η τάση των διοικητικών υπαλλήλων για συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι εμφανής καθώς και η συσχέτιση της αυξημένης ανάγκης για περαιτέρω εκπαίδευση με τα χρόνια υπηρεσίας των υπαλλήλων που ξεπερνούν τα δεκαπέντε. Ανάγκη για βελτίωση καταγράφεται επίσης και σε πεδία που είναι ήδη γνωστά στους υπαλλήλους όπως στη χρήση κειμενογράφου και υπολογιστικών φύλλων γεγονός που αναφέρεται από τον ερευνητή ότι φανερώνει την πρόθεση των υπαλλήλων για προσωπική και επαγγελματική βελτίωση. Σχετικά με τα κίνητρα των υπαλλήλων αναφέρεται στα αποτελέσματα ότι είναι υψηλότερα τα ποσοστά εκείνων που προτιμούν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους απέναντι στις εφαρμοσμένες καινοτομίες και στην ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών παρά στην αύξηση της αυτοπεποίθησης τους. Υψηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων για την επιλογή επιμόρφωσης για τον εμπλουτισμό γνώσεων αποκλειστικά στο αντικείμενο της εργασίας τους και την πρόθεση συμμετοχής επίσης καταγράφηκαν.

Η έρευνα της Σούντα (2016), αφορά στην ανάλυση των εννοιών που σχετίζονται με τη Δημόσια Διοίκηση και την εκπαίδευση του προσωπικού της με μελέτη περίπτωσης την επιμόρφωση κοινωνικών επιθεωρητών εργασίας υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε. Η ερευνήτρια καταλήγει ότι οι Επιθεωρητές Εργασίας θεωρούν την επιμόρφωση επιβεβλημένη για τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και την επικαιροποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, για τη διερεύνηση και αξιολόγηση των γενικών αναγκών κατάρτισης αλλά και συγκεκριμένα για τις ΤΠΕ ανάγκες εκπονήθηκε το 2010 από τον Samuel έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας διαιρούνται σε κατηγορίες ανάλογα με τη θεματική και έχουν ως εξής:

- Γενικές δεξιότητες. Η ανάγκη για την επανεκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και ιδιαίτερα για τις γραμματείες των δημοσίων οργανισμών κρίνεται άμεση. Θεματικές όπως η επιλογή του καλύτερου δυνατού τρόπου διαχείρισης πληροφοριών και έργων, την προετοιμασία χρονοδιαγραμμάτων και την εφαρμογή της επιχειρηματικής ηθικής επιβάλουν επιπλέον κατάρτιση.

- Δεξιότητες ΤΠΕ. Η επανεκπαίδευση των γραμματέων της έρευνας αναφέρεται ότι χρειάζεται να εκπονηθεί μέσω προγραμμάτων που θα επιτρέψουν τους δημοσίους υπαλλήλους να λειτουργούν καλύτερα κατά την αποθήκευση δεδομένων σε υπολογιστή, στην επεξεργασία και στη διάδοση αυτών των δεδομένων, στην κωδικοποίηση, στη χρήση / εύρεση / ενημέρωση ηλεκτρονικών αρχείων κτλ.

2.4: Κίνητρα Συμμετοχής Δημοσίων Υπαλλήλων

Αναφερόμενοι στον όρο κίνητρα εννοούμε τις δυνάμεις του ανθρώπου όπου ασυνείδητα ή συνειδητά τον οδηγούν σε δραστηριότητες οι οποίες φέρουν στόχους ή σκοπούς με αποτέλεσμα να μειώνεται η ένταση του οργανισμού όπου εργάζονται (ΕΟΠΠΕΠ, 2014). Το άρθρο του Wlodovski (2008) αναφέρεται στα κίνητρα για τους ενήλικες και τονίζει τη σημαντικότητα τους στο πλαίσιο της μάθησης. Παράλληλα, η έρευνα του Καραλή (2013), η οποία αναφέρεται στην Κλίμακα Εκπαιδευτικής Συμμετοχής (EPS - Educational Participation Scale) που ανέπτυξαν διάφοροι ερευνητές όπως είναι ο Boshier, σημειώνει αναφορές στα κίνητρα συμμετοχής των εκπαιδευομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ένας διαχωρισμός των κινήτρων σε επτά διαφορετικές κατηγορίες Σύμφωνα με τις οποίες τα κίνητρα σχετίζονται με τους σκοπούς των εκπαιδευομένων ώστε να

βελτιώσουν την επικοινωνιακή ικανότητα τους, να αναπτύξουν τις κοινωνικές τους επαφές, να τους προετοιμάσουν στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, να τους εξελίξουν επαγγελματικά, να βελτιώσουν τις οικογενειακές τους σχέσεις, να προσλάβουν κοινωνικά ερεθίσματα ή ακόμα και να καλύψουν το ενδιαφέρον τους για τη μάθηση αναφορικά σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Παράλληλα ο συγγραφέας αναφέρει ότι ο εκπαιδευόμενος επηρεάζεται από διάφορα στοιχεία για να ακολουθήσει ή όχι μία εκπαιδευτική διαδικασία από το εκπαιδευτικό του επίπεδο και σημειώνει σύμφωνα με έρευνα της Cross (1981), ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση του μεγαλύτερου επιπέδου πρότερης εκπαίδευσης ενός ανθρώπου, με το άμεσο ενδιαφέρον του για επιπλέον εκπαίδευση. Επιπροσθέτως, ο εκπαιδευόμενος παρουσιάζει ως κίνητρο για τη συμμετοχή του σε επιμορφωτικό πρόγραμμα το σκοπό να επιλύσει συγκεκριμένα προβλήματα που μέχρι πρότινος αντιμετώπιζε (Καραντζή, 2015).

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Καραλή (2018), σε μισθωτούς που εργάζονται στο δημόσιο τομέα και αναφέρονταν στα κίνητρα τους αναφορικά με την επαγγελματική τους επιμόρφωση, η εργασιακή απόδοση φαίνεται να συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά κινήτρου και ακολουθεί η επιθυμία των εργαζομένων στο να μαθαίνουν καινούργια πράγματα. Εν συνεχεία ακολουθεί το κίνητρο που σχετίζεται με τις οικονομικές απολαβές και την αύξηση αυτών, ενώ στην τέταρτη θέση παρουσιάζεται ως βασικό κίνητρο των εργαζομένων του δημόσιου τομέα για την επαγγελματική τους επιμόρφωση η διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Επιπροσθέτως, η θετική στάση των εργαζομένων στο κίνητρο που θέτει την ανάγκη των υπαλλήλων προς τη δια βίου εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της ενήλικης ζωής τους, βρίσκεται σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα στην τελευταία θέση (5η) της λίστας αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η εν λόγω έρευνα σημειώνει αύξηση σε ποσοστά συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με το 2013 που πλησιάζει το 1%.

Έρευνες του εξωτερικού σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων για επιμόρφωση έχουν εκπονηθεί στη Ρουμανία. Πιο συγκεκριμένα οι Ciobanu & Androniceanu (2015), παρουσίασαν τα αποτελέσματα από την έρευνά τους σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα της Ρουμανίας όπου φαίνεται ότι τα κίνητρα τους σχετίζονται με την απόλαυση της εκτέλεσης των καθηκόντων τους αλλά και τις καθημερινές τους δραστηριότητες, καθώς επίσης ότι δέχονται επιρροές από παράγοντες σχετικούς με την επαγγελματική τους κατάρτιση και την επιμόρφωση τους.

Την περίπτωση των κινήτρων για την επαγγελματική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων στη Λιθουανία επέλεξαν να ερευνήσουν οι Valickas, Pilkauskaite Valickiene & Grakauska (2014), παρουσιάζοντας σειρά εμποδίων που σχετίζονται με το σύστημα επαγγελματικής ανέλιξής τους. Αναφερόμενοι στην καριέρα των δημοσίων υπαλλήλων της Λιθουανίας καταγράφεται συσχετισμός με τη μάθηση αλλά και την εκπαίδευση που όμως, όπως αναφέραμε, αντιμετωπίζει εμπόδια.

Έρευνα που εκπονήθηκε την τελευταία δεκαετία από το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (2010), αναφέρει ότι τα κίνητρα των συμμετεχόντων σε επιμορφωτικά προγράμματα σχετίζονται με επαγγελματικούς λόγους (44%), προσωπικούς λόγους (31%), συνδυασμό των παραπάνω λόγων (25%) κι άλλους (1%). Επιπροσθέτως, σχολιάζοντας σχετική ερώτηση κινήτρων οι ερωτώμενοι αποφάνθηκαν ότι επιθυμούν την εκπαιδευτική τους επιμόρφωση έτσι ώστε να παράγουν καλύτερο έργο (35%), για αύξηση και εξέλιξη των γνώσεών τους (35%), για την προσωπική τους ευχαρίστηση (27%) αλλά και για την συνολική τους εξέλιξη (19%) (Καραλής, 2019).

2.5: Αναφορά σε προγράμματα που παρέχονται στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης⁴ παρουσιάζεται ο κατάλογος επιμορφωτικών προγραμμάτων που λειτούργησε κατά το έτος 2019 στην Ελλάδα. Αυτά τα επιμορφωτικά προγράμματα καλύπτουν πολλαπλές θεματικές και αντικείμενα και πιστοποιούν σχετικά με τους παρακάτω τομείς:

- Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση
- Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική
- Ανθρώπινα Δικαιώματα & Κοινωνική Πολιτική
- Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Πληροφορική & Ψηφιακές Υπηρεσίες
- Πολιτιστική & Τουριστική Ανάπτυξη

⁴ Διαθέσιμες πληροφορίες για το σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων βρίσκονται στην ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ <https://www.ekdd.gr>

Ξεκινώντας από τον τομέα δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης εκπονήθηκαν επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούσαν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και την καταπολέμηση της διαφθοράς κατά την εξυπηρέτηση πολιτών, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, τα διάφορα ευρωπαϊκά θέματα που προκύπτουν στη δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση, όπως επίσης και προγράμματα ειδικού ενδιαφέροντος. Ο τομέας της δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης εκπόνησε επιμορφωτικές δράσεις με σκοπό να αναπτύσσονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο τομέας της δημόσιας διοίκησης τον οποίο ο κάθε υπάλληλος υπηρετεί. Οι επιμορφωτικές δράσεις αναφέρονται σε γνώσεις και δεξιότητες που έχουν θεμελιώδη οριζόντιο και διαρκή χαρακτήρα. Αυτό παράγεται από το γεγονός ότι οι επιμορφωτικές δράσεις φέρουν στόχο να διατηρούν, να αναπαράγουν και να προσαρμόζουν στη δημόσια διοίκηση τα νέα δεδομένα της εποχής. Όπως αναφέρεται στο σχετικό κατάλογο προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ, η αναγκαιότητα εκπόνησης των παραπάνω επιμορφωτικών δράσεων δικαιολογείται *ipso facto* με αποτέλεσμα να μη δύναται να αμφισβητούνται, διότι διαφορετικά θα αμφισβητούνταν η διοίκηση ως απρόσωπη έννομη τάξη και ο σύγχρονος κοινωνικός θεσμός. Τα προγράμματα που αναφέρονται στις διοικητικές και κοινωνικές ικανότητες σχετίζονται με την ηγεσία, το στρατηγικό τρόπο σκέψης, τις οργανωσιακές αλλαγές, την επίλυση προβλημάτων, τις τεχνικές λήψης αποφάσεων, τη διαχείριση έργου, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τον ανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών, την τέχνη της πειθούς και της διαπραγμάτευσης, την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, την εφαρμογή του ενιαίου συστήματος κινητικότητας στη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση κ.ά.

Σχετικά με τον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, τα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν στόχο την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων στελεχών, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα εφαρμογής των Ευρωπαϊκών, Εθνικών και Περιφερειακών πολιτικών. Μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων ο δημόσιος υπάλληλος έχει την δυνατότητα να καλλιεργήσει και να αξιοποιήσει τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών, να αναπτύξει τις βασικές του δεξιότητες στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά και να γνωρίσει ή να εξελίξει τις γνώσεις του σε εργαλεία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ηλεκτρονικής οργάνωσης και αυτοματοποίησης γραφείου. Στον αντίστοιχο τομέα εκπονούνται και προγράμματα που απευθύνονται συγκεκριμένα σε στελέχη Πληροφορικής τους Δημοσίου Τομέα με σκοπό την

υποστήριξη και εξέλιξη των ψηφιακών υποδομών των υπηρεσιών όπου εργάζονται και της παρεχόμενης σειράς υπηρεσιών προς τους πολίτες. Μερικά από τα προγράμματα επιμόρφωσης που σχετίζονται με την πληροφορική περιλαμβάνουν, γνώσεις προγραμμάτων λογιστικών φύλλων, σχεσιακών βάσεων δεδομένων, ανοικτού λογισμικού, χρήσης διαδικτύου, επεξεργασίας κειμένου, ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη, εργαλεία σύνθεσης παρουσιάσεων κ.ά.

2.6: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιοποίηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ξεκίνησε την εφαρμογή στρατηγικής που σχετίζεται με την κοινωνία της πληροφορίας εντός της δεκαετίας του 1980. Πιο συγκεκριμένα, ο τομέας των ΤΠΕ ερευνήθηκε αρχικά με το πρόγραμμα ESPRIT το 1984, όπου το ακολούθησε το πρόγραμμα RACE που σχετίζονταν με τις τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες που είχαν ενταχθεί στο πρώτο «Πρόγραμμα Πλαίσιο Ψηφιοποίησης» του δημόσιου τομέα κατά την περίοδο 1984-1987 (European Commission, 1985). Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο (1987) που σχετίζονταν με την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών εγκαινιάστηκε η πολιτική της ΕΕ στο σχετικό τομέα και σύμφωνα με την European Commission (1993) και την Λευκή Βίβλο δεν λειτούργησε μέχρι το 1993 στρατηγική πολιτικής για την κοινωνία της πληροφορίας σε ολοκληρωμένο βαθμό.

2.6.1: Δράση eEurope 2002

Πριν από περίπου 20 χρόνια η Ευρωπαϊκή Ένωση διακρίνονταν από θετικές προοπτικές που σχετίζονταν με την οικονομία. Το γεγονός αυτό παρείχε στα κράτη μέλη της τη δυνατότητα να ακολουθήσουν δράσεις με σκοπό τη «δημιουργία» μίας ανταγωνιστικής Ευρώπης η οποία θα αξιοποιούσε κάθε ευκαιρία που θα προέκυπτε στο πλαίσιο της οικονομίας με τη συνεργασία του διαδικτύου. Για την ανάγκη εκτέλεσης δράσεων ακολουθήθηκε ένα σχέδιο με αρχικό βήμα την παρουσίαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στην Πορτογαλία (2000) με τίτλο «Ηλεκτρονική Ευρώπη 2002 – Κοινωνία Πληροφοριών για

Όλους». Το εν λόγω σχέδιο δράσης περιελάμβανε την προοπτική οικονομικής και ασφαλούς προσβάσεως στο Διαδίκτυο για όλους τους πολίτες και τους επαγγελματίες, ιδιώτες ή φορείς του δημοσίου τομέα. Ορίστηκε ως η απαρχή της ψηφιακής εποχής, ενός ψηφιακού κόσμου στην Ευρώπη με χρηματοδοτήσεις, διασφάλιση, ιδέες και ενίσχυση εμπιστοσύνης για την κοινωνική συνοχή (European Commission, 1999). Σκοπός λοιπόν αυτής της δράσης ήταν να αυξηθεί η χρήση του διαδικτύου, αλλά συγχρόνως να μειωθεί η γραφειοκρατία στο δημόσιο τομέα και να εφαρμοστούν οι ψηφιακές δημόσιες διοικήσεις και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, να επιταχυνθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και να εφαρμοστούν τα οφέλη του διαδικτύου στην υγεία (European Commission, 2002a).

Για την επίτευξη των παραπάνω χρειάστηκε να παρακολουθείται η διαδικασία και οδηγήθηκε η Ευρώπη στη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού συστήματος δεικτών και προόδου που εφαρμόζεται έως και τις μέρες μας από την “Eurostat”, την «Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία» που εδρεύει στο Λουξεμβούργο και ιδρύθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο το 1953. Οι δείκτες στο σύνολό τους είναι είκοσι τρεις, ενώ οι δύο αναφέρονται στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πιο συγκεκριμένα στις διαθέσιμες δημόσιες υπηρεσίες που βρίσκονται στο διαδίκτυο και σε ποσοστά που αναφέρονται στη χρήση των δημοσίων υπηρεσιών από τους πολίτες στις Ευρωπαϊκές χώρες (European Commission, 2002a).

2.6.2: Δράση eEurope 2005

Η εφαρμογή του προηγούμενου σχεδίου δράσης δεν στέφτηκε με πλήρη επιτυχία μιας και οι στόχοι του δεν επετεύχθησαν πλήρως (European Commission, 2002c). Οι δράσεις λοιπόν, συνεχίζονται στην Ισπανία με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο να εγκρίνει το eEurope 2005. Το εν λόγω σχέδιο δράσης που ήταν συνέχεια της «Ηλεκτρονικής Ευρώπης 2002 – Κοινωνία Πληροφοριών για Όλους», έθετε τους εξής στόχους: την μείωση της ανεργίας μέσα από δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την παραγωγική αύξηση των επιχειρήσεων, τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό των δημόσιων φορέων, τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος ώστε οι ιδιώτες να μπορούν να επενδύουν με ευκολία καθώς και την προσφορά σε κάθε πολίτη να έχει τη δυνατότητα για συμμετοχή σε μία κοινωνία που παγκοσμίως προσφέρει πληροφορίες (European Commission 2002b).

Για την εφαρμογή του “eEurope 2005” χρειάστηκε να εκπονηθούν δύο επιπλέον δράσεις οι οποίες ήταν αλληλεξαρτώμενες. Η μία δράση αναφέρονταν στις δημόσιες υπηρεσίες και στο «επιχειρείν» με τη χρήση του ψηφιακού περιβάλλοντος. Με αυτήν τη δράση οι υπηρεσίες είχαν την προοπτική να εξελιχθούν όπως επίσης και οι χρησιμοποιούμενες εφαρμογές και το περιεχόμενο αυτών των υπηρεσιών. Η δεύτερη δράση αναφέρονταν στην ασφάλεια μέσα από τη δημιουργία υποδομών ευρυζωνίας για όλους. Αυτές οι δύο αλληλεξαρτώμενες δράσεις περιελάμβαναν την ηλεκτρονική ένταξη (e-inclusion), που αναφέρονταν στην «Ψηφιακή Κοινωνία» με ίσες ευκαιρίες για όλους. Παράλληλα, οι δράσεις σχετίζονταν με την υγεία, τη μάθηση και τη διακυβέρνηση, πάντοτε μέσα από το πλαίσιο ενός ασφαλούς ψηφιακού κόσμου. Μερικά επιπλέον σημεία στα οποία στάθηκε το σχέδιο δράσης «eEurope 2005», περιελάμβαναν βέλτιστες πρακτικές, την ηλεκτρονική ταυτοποίηση, τη διαλειτουργικότητα, την προσβασιμότητα και όλα αυτά με βελτίωση ή ενοποίηση πρακτικών σύμφωνα με τις οποίες χρειαζόνταν τα κράτη μέλη να ακολουθήσουν στο πλαίσιο ανάπτυξης της δημόσιας διοίκησης και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που λειτουργούσαν στο πλαίσιο αυτής (European Commission, 2002b).

2.6.3: Προτοβουλία i2010 και έπειτα

Το 2005, τα αποτελέσματα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου παρουσίασαν τη σημασία της ανάπτυξης της κοινωνίας της πληροφορίας παραθέτοντας τα οφέλη από τη χρήση των «Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας» στους πολίτες αλλά και στη δημόσια διοίκηση, φορείς και υπηρεσίες. Τότε ήταν που προτάθηκε η «Στρατηγική i2010 - Ευρωπαϊκή Κοινωνία της Πληροφορίας για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση». Το εν λόγω έγγραφο πολιτικής λειτουργούσε υπέρ του καθορισμού γενικών στρατηγικών προσανατολισμών για τη δημιουργία της ψηφιακής οικονομίας με ανταγωνιστική χροιά. Παράλληλα, λειτουργούσε υπέρ στην εφαρμογή των ΤΠΕ στο πλαίσιο της ένταξης και της ποιότητας ζωής των πολιτών (European Commission, 2006).

Οι προτεραιότητες που διέκρινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω αυτής της στρατηγικής και αναφέρονταν στις ευρωπαϊκές πολιτικές που εφάρμοζε σχετίζονταν με τον ενιαίο ευρωπαϊκό χώρο πληροφόρησης που θα δημιουργούνταν και θα ήταν ικανός να σχετίζεται με την προώθηση της αγοράς για τα μέσα ενημέρωσης και της κοινωνίας της πληροφορίας.

Παράλληλα, στόχος ήταν η καινοτομία και η επένδυση στις ΤΠΕ με αποτέλεσμα τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, οι προτεραιότητες σχετίζονταν με τη δημιουργία και ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Κοινωνίας Πληροφοριών που θα ήταν συνδυασμός της αειφόρου ανάπτυξης, της απασχόλησης, της ποιότητας ζωής και των βελτιωμένων πρακτικών στο δημόσιο τομέα. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σχετίζεται με τα παραπάνω διότι οι δημόσιες υπηρεσίες θα απέδιδαν καλύτερα, οικονομικότερα και θα ήταν πιο προσιτές στους καθημερινούς πολίτες που εξυπηρετούνταν. Η οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών θα επιτυγχάνονταν μέσα από τις νέες πρακτικές και δεξιότητες που θα αποκτούσαν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Επίσης από τεχνικής απόψεως η δημόσια πρακτική θα διευκολύνονταν με την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τη μεταφορά αυτών των ταυτοποιήσεων μεταξύ των συστημάτων (European Commission, 2006).

Το επόμενο έτος, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006) προχωρά στην έγκριση του σχεδίου δράσης i2010 με σκοπό τα παρακάτω (European Commission, 2006):

- την εφαρμογή πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες αλλά και σε κοινοτικό επίπεδο
- την αποφυγή εμποδίων κατά την εφαρμογή των πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα στο σύνολό της
- τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας που θα λειτουργούσαν μετά από πρωτοβουλίες των κρατών μελών και μέσω συνεργασιών για επίτευξη κοινών σκοπών και προκλήσεων σε ευρωπαϊκό πλαίσιο
- τη συνεργασία των κρατών μελών ώστε να καθοριστούν και να εφαρμοστούν οι διαδικτυακές δημόσιες διοικήσεις.

Πιο αναλυτικά όπως περιγράφεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006), υπήρχαν πέντε στόχοι που σχετίζονταν με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και που είχαν πλάνο εφαρμογής και παρουσίασης αποτελεσμάτων ως το 2010. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάναν αρχικά ότι όλοι οι πολίτες έπρεπε να συμμετέχουν στο νέο ψηφιακό κόσμο της Ευρώπης μέσα από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αυτό για να επιτευχθεί χρειαζόταν η ευκολία στην πρόσβαση με ασφάλεια και καινοτομία. Έπειτα στην ατζέντα υπήρχε η έννοια της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της ικανοποίησης όλων των χρηστών, της διαφάνειας, της ευθύνης και της μείωσης του φόρτου στις διοικήσεις. Ο στόχος ήταν να επιτευχθούν τα παραπάνω μέχρι το έτος 2010. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα λάμβαναν ψηφιοποιημένες

υπηρεσίες που θα κάλυπταν τουλάχιστον τις μισές δημόσιες συμβάσεις και όλες τις προμήθειες με ηλεκτρονικό τρόπο θέτοντας τους μηχανισμούς για την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, ο τελικός σκοπός ήταν η ενίσχυση της συμμετοχής σε αποφάσεις μέσα από δημοκρατικούς τρόπους ώστε το 2010 να έχει επιτευχθεί ο δημόσιος διάλογος με αποτελεσματικότητα.

Εν συνεχεία, το 2009 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή οδηγήθηκε σε έγκριση της υπουργικής δήλωσης που σχετίζονταν με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και υπογράφηκε το «Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, 2011-2015» στη Σουηδία και συγκεκριμένα στην πόλη του Malmo. Σχετικά με αυτό το σχέδιο δράσης λήφθηκε υπόψη η υπογραφή τουλάχιστον 2000 πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι θέλησαν να τονίσουν την αναγκαιότητα μερικών σημείων σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αυτή η επονομαζόμενη «Ανοικτή Δήλωση» περιελάμβανε α) πρόσκληση τρίτων στο πλαίσιο συνεργασίας ώστε να αναπτυχθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσα από νέες ασφαλείς υπηρεσίες, β) την επιταγή ανοίγματος των δημοσίων δεδομένων από το δημόσιο τομέα καθώς επίσης, γ) την εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας που θα περιελάμβανε τη χάραξη πολιτικής με συμμετοχές από τα ενδιαφερόμενα μέλη (EU Ministerial e-Government Conference, 2009).

Για την επίτευξη των παραπάνω ακολούθησαν συνεδριάσεις, δημόσιες ακροάσεις, σεμινάρια και μία σειρά αξιολογήσεων του σχεδίου δράσης «i2010». Αυτές οι αξιολογήσεις οδήγησαν την επιτροπή να σημειώσει την αποτελεσματικότητα του σχεδίου δράσης, αναφέροντας ότι αυξήθηκε ο πληθυσμός που ακολούθησε ψηφιοποιημένες πρακτικές αγγίζοντας την τελευταία τριετία τουλάχιστον 13% αύξηση (2005-2008). Παράλληλα, τονίστηκε ότι οι χρήστες των διαδικτυακών εφαρμογών αυξήθηκαν στις μειονεκτούσες ομάδες που ήταν άτομα άνω των 50 ετών ή που έφεραν χαμηλή μόρφωση. Το ευρυζωνικό διαδίκτυο αύξησε κατά εκατομμύρια τους συνδρομητές του και η Ευρώπη ορίστηκε ως η μεγαλύτερη ευρυζωνική αγορά παγκόσμια. Την τελευταία τετραετία από το 2004 η αύξηση των συνδρομητών άγγιξε το 93% σε σχέση με το 23% που είχε καταγραφεί το 2004. Παράλληλα, οι διοικητικές υπηρεσίες λειτουργούσαν διαδικτυακά σχεδόν από τους τέσσερις στους πέντε πολίτες και επιχειρηματίες. Μία επιπλέον αποτελεσματική πρακτική ήταν και η χρήση των ΤΠΕ να αναγνωρίζεται πλέον από όλους τους φορείς ως η δυνατότητα για την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα (European Commission DG CONNECT, 2010).

Μετά από τη δράση “i2010” είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η προτεραιότητα της ευρωπαϊκής κοινωνίας της πληροφορίας είναι η «Μετάπλαση του Ψηφιακού Μέρους σε Κοινωνικά Οφέλη και Οικονομική Μεγέθυνση που σχετίζονται με τα εξής (European Commission DG CONNECT, 2010):

- ✓ Οι ΤΠΕ αξιοποιήθηκαν και λειτούργησαν θετικά στη «Στρατηγική της Λισαβόνας» ώστε να αναπτυχθούν και να βοηθηθούν οι επαγγελματικές δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ✓ Ενισχύθηκε ο ρόλος των ΤΠΕ με σκοπό τη βιώσιμη οικονομία και τη μείωση των εκπομπών άνθρακα στο πλαίσιο ανάπτυξης της οικολογικής συνείδησης.
- ✓ Ενισχύθηκε η έρευνα στις ΤΠΕ.
- ✓ Συνδέθηκε η οικονομία μέσω δικτύωσης.
- ✓ Ενοποιήθηκε η αγορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- ✓ Προωθήθηκε η διαδικτυακή δημιουργικότητα.
- ✓ Ενισχύθηκε η ηγετική Ευρωπαϊκή Ένωση στην αγορά των ΤΠΕ σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ✓ Όλα τα κράτη μέλη λειτούργησαν με αποτελεσματικότητα μέσα από τις διαδικτυακές διοικήσεις τους.
- ✓ Βελτιώθηκε η ποιότητα ζωής των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της ελευθερίας στην πρόσβαση μέσω διαδικτύου.

2.6.4: Ψηφιοποίηση Ευρώπης για το 2020

Την επόμενη χρονιά (2010) ακολούθησε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή η στρατηγική «Ευρώπη 2020» με σκοπό την προετοιμασία απέναντι σε ότι ήταν να αντιμετωπιστεί από την Ευρώπη την επόμενη δεκαετία. Το «Ψηφιακό Θεματολόγιο» για την Ευρώπη, ήταν μία πρωτοβουλία η οποία είχε στόχο να προσδιοριστεί ο ρόλος των ΤΠΕ, μιας και ο ψηφιακός κόσμος χρειάζεται να λειτουργεί σε περιβάλλον διαδικτύου με διαλειτουργικότητα. Η καινοτομία στην ψηφιακή χρήση θα ακολουθήσει ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της παραπάνω καινοτομίας. Παρόλα αυτά, τονίζονται και μερικά εμπόδια που δεν επιτρέπουν την αρμονική και ανεμπόδιστη διαδικασία και που σχετίζονται με το έγκλημα στον κυβερνοχώρο,

τον κατακερματισμό των ψηφιακών αγορών, τη μειωμένη επένδυση στα δίκτυα νέας γενιάς, οι ελλείψεις στον ψηφιακό γραμματισμό κ.ά..

Σύμφωνα λοιπόν με το «Ψηφιακό Θεματολόγιο» υπάρχουν μερικοί τομείς δράσης που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη που είχε προβλέψει το σχέδιο δράσης «Ευρώπη 2020». Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει αυτούς τους τομείς δράσεις και τους αριθμεί σε οκτώ (European Commission DG CONNECT, 2010).

- 1) Η δημιουργία μία ψηφιακής αγοράς που θα λειτουργεί ενιαία και δυναμικά.
- 2) Η εφαρμογή προτύπων και διαλειτουργικότητας μεταξύ των υπηρεσιών.
- 3) Η συνεχής αίσθηση εμπιστοσύνης στις διαδικασίες για την ασφάλεια του πολίτη και των επιχειρήσεων.
- 4) Η αύξηση των ταχυτήτων με σκοπό την άμεση χρήση από όλους.
- 5) Η αύξηση της έρευνας και η εφαρμογή της καινοτομίας.
- 6) Η αύξηση του πληθυσμού που θα είναι ψηφιακά εγγράμματος, θα φέρει δεξιότητες και θα είναι ενεργό μέλος του ψηφιακού κόσμου.
- 7) Η παροχή όλων των πλεονεκτημάτων από τις ΤΠΕ προς το σύνολο της κοινωνίας της Ε.Ε.
- 8) Η συνεργασία σε διεθνές επίπεδο μέσα από την ψηφιοποίηση των πρακτικών.

Στο πλαίσιο της διαδικτυακής διακυβέρνησης, η εν λόγω στρατηγική επέτρεψε τη δημιουργία πλατφορμών μέχρι το 2015, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με βασικό συστατικό το χρήστη. Η συμβολή της νεολαίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης λειτούργησε θετικά για την επίτευξη των στόχων της παραπάνω ατζέντας (European Commission, 2010a), της οποίας οι μεταρρυθμίσεις επηρέασαν ως ήταν λογικό και τη χώρα μας.

2.7: Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020 (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα)

Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε και τη χώρα μας στην ανάγκη εφαρμογής ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Παράλληλα, η γενικότερη κρίση στον οικονομικό τομέα έχει ως αποτέλεσμα να επιβληθούν «νέοι» όροι που σχετίζονται με τις δημόσιες δομές, όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και η κινητικότητα. Τα παραπάνω έχουν επίπτωση και στις δημόσιες δομές αλλά ιδιαίτερη επίπτωση καταγράφεται στους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι μέσω της παγκοσμιοποίησης βίωσαν την ανάγκη της εξέλιξής τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και στις νέες καταστάσεις (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016).

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» έχοντας ως συντελεστή τον άνθρωπο και στόχους που αναφέρονται στην ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς, οδηγήθηκε στην αντιμετώπιση αυτών των μεταβολών εν μέσω παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016). Σύμφωνα με τον Πασσά και τον Τσέκο (2009), η Ευρωπαϊκή Ένωση διακρίνεται στην ηπειρώτικη παράδοση και στην παράδοση που σχετίζεται με τις δημόσιες διοικήσεις των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά την πρώτη παράδοση ακολουθούν κανόνες και δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα. Κατά τη δεύτερη παράδοση η ευρωπαϊκή πολιτική που σχετίζεται με τη δημόσια διοίκηση δεν ορίζεται ως αρμοδιότητα μόνο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλα αυτά, στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση επιθυμεί τη διαμόρφωση της αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση, λαμβάνοντας στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα και η οποία θα επιδρά μέσω της σύγκρισης στις εθνικές διοικήσεις. Αυτό μπορεί να επηρεαστεί από τη μετακίνηση των δικαιούμενων εντός των Ευρωπαϊκών κρατών (Ραμματά, 2011).

Ερευνητικό πρόγραμμα που εκπονήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (E.I.P.A.) στο οποίο όμως δεν συμμετείχε η Ελλάδα, παρατηρήθηκε ότι ο πολίτης ορίζεται ως το επίκεντρο στη δημόσια διοίκηση των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ερευνητικό πρόγραμμα έφερε τον τίτλο “Organizational changes, skills and the role of leadership, required by e-government”. Επίσης, αναφέρει ότι ο δημόσιος υπάλληλος επιβάλλεται να φέρει δεξιότητες εκτός των τεχνολογικών, που θεωρείται σίγουρο ότι φέρει και σειρά δεξιοτήτων διαπροσωπικού, κοινωνικού και επικοινωνιακού φάσματος. Συνεπώς,

χρειάζεται να ορίζεται ικανός στο πλαίσιο της συνεργατικότητας, της οργανωτικότητας εντός του δημόσιου φορέα που υπηρετεί, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να παρουσιάζει ευελιξία και να είναι προσαρμοστικός σε κάθε αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Ακολουθώντας τα παραπάνω, η Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας οδηγήθηκε στην εφαρμογή ανθρωποκεντρικής προσέγγισης με σκοπό τη μεταβίβαση της γνώσης για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων που είτε αφαιρούν είτε χρειάζεται να φέρουν οι υπάλληλοι, ώστε ο δημόσιος τομέας να λειτουργεί και να αναπτύσσεται επιτυχώς (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016).

Για τους παραπάνω λόγους ξεκίνησε η λογική της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας κάθε δημόσιας πολιτικής που εφαρμόζεται στην Ελλάδα και στους δημοσίους φορείς αυτής, έτσι ώστε να λειτουργήσει η μεταρρύθμιση της χώρας, ακολουθώντας τα κριτήρια του «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης» (Ραμματά, 2011).

Κάθε δημόσιος οργανισμός επιβάλλει στην ανώτατη διοίκηση του πλέον, να εφαρμόζει τις αρχές της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, ούτως ώστε η διατυπωμένοι στρατηγικοί σκοποί και επιχειρησιακοί στόχοι του κάθε οργανισμού να επιτυγχάνονται και να αξιολογούνται. Οι δημόσιοι υπάλληλοι χρειάζεται να καταρτίζονται σε οτιδήποτε νέο δεδομένο προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, διότι επιβάλλεται η άμεση ανταπόκρισή τους μετά από σειρά συμπράξεων στις οποίες έχει οδηγηθεί ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι, στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας συνυπάρχουν υπάλληλοι διαφορετικής εκπαιδευτικής βαθμίδας, γνώσεων, προσόντων, εμπειρίας και παλαιότητας οι οποίοι χρειάζεται να συνεργαστούν για τον κοινό σκοπό της υπηρεσίας τους. Πλέον, ο ικανός υπάλληλος, παραβλέποντας τη διοικητική πυραμίδα, έχει τη δυνατότητα να αναλάβει έργο ώστε να διαχειρίζεται τα προβλήματα, τις συγκρούσεις, για να επιτυγχάνονται οι συνεργασίες και να ενισχύονται πρακτικές δέσμευσης και διαπραγμάτευσης. Για την εφαρμογή των παραπάνω μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας εφαρμόζονται οι ΤΠΕ. Οι τεχνολογίες αυτές σχετίζονται με την πληροφορική, την οικονομία και το δίκαιο, τη διασύνδεση δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, τις στοχευόμενες διαδικασίες (rule oriented) και τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα (result oriented) (Ραμματά, 2011).

Παρακάτω ακολουθεί αναφορά στο επιχειρησιακό πρόγραμμα με τίτλο «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014- 2020» δίνοντας έμφαση στις μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με τις ΤΠΕ. Το πρόγραμμα αυτό σχετίζεται με τη λειτουργία του «Ευρωπαϊκού

Κοινωνικού Ταμείου» και του «Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης» καθώς είναι ένα από τα τέσσερα συνολικά «Εθνικά Επιχειρησιακά Προγράμματα της Ελλάδας» στα πλαίσια του ΕΣΠΑ 2014-2020.

Το πρόγραμμα αυτό λειτουργεί στην Ελλάδα και αφορά τη δημόσια διοίκηση της στο πλαίσιο της ρευστότητας του οικονομικού συστήματος το οποίο θεωρείται ευάλωτο στο διεθνές προσκήνιο αλλά και στο πλαίσιο της έλλειψης εμπιστοσύνης από μέρους των πολιτών προς τους θεσμούς του κράτους. Η εν λόγω έλλειψη δημιουργεί εμπόδια στην εφαρμογή των πολιτικών του δημόσιου φορέα με αποδοτικό τρόπο. Η δημόσια διοίκηση στην ελληνική επικράτεια θεωρείται υψηλής σημασίας λειτουργία, διότι σχετίζεται με την ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας και τις δυνατότητες αυτών. Αυτές οι δυνάμεις δύνανται να συμβάλλουν στην έξοδο από την οικονομική κρίση. Οι εφαρμογές των ΤΠΕ χρειάζονται να συμπεριληφθούν με εντατικό τρόπο έτσι ώστε να προσαρμοστούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις για την καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας. Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» περιλαμβάνει μελέτες επιδόσεων σε διάφορους τομείς εφαρμογής πολιτικών σε όλα τα μέλη κράτη με αποτέλεσμα στον τομέα ποιότητα της δημόσιας διοίκησης της χώρας, η Ελλάδα να βαθμολογηθεί με χαμηλή απόδοση (σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά κράτη μέλη που έλαβαν υψηλότερους δείκτες). Η χαμηλή απόδοση σχετίζεται με τη διακυβέρνηση και τη χαμηλή αποτελεσματικότητά της καθώς την τοποθετεί στην 26η θέση μιας και η χρηστικότητα, η ευκολία και η ταχύτητα της χρήσης των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έφεραν χαμηλούς πόντους σε μία κλίμακα 0-100. Παράλληλα, σε μελέτη που εκπονήθηκε για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικό τρόπο στη χώρα, η Ελλάδα έλαβε την προτελευταία θέση φέρνοντας αντίστοιχα αποτελέσματα και επιδόσεις σε θέματα ευρυζωνικότητας, συχνότητας ηλεκτρονικών συναλλαγών, χρήσεις διαδικτύου και ηλεκτρονικών προμηθειών (ΕΣΠΑ 2014-2020, 2014).

Η Ελλάδα και ο δημόσιος τομέας της καταγράφει αναλογικά με το μέγεθος της και την οικονομία της, μεγαλύτερες δαπάνες, όπως φαίνεται από το πρόγραμμα «ΕΣΠΑ 2014-2020». Έτσι, οι μεταρρυθμίσεις που θα έρθουν από το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» είναι αναγκαίες σχετικά με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, τη σύνδεση πολιτών με το κράτος και τη δημόσια διοίκηση και την εφαρμογή των οριζοντίων πολιτικών ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση (ΕΣΠΑ 2014-2020, 2014).

Για τον παραπάνω σκοπό συγκροτήθηκε το «Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης» (ΚΣΜ) που είναι το αρμόδιο κυβερνητικό όργανο για τις διοικητικές μεταρρυθμιστικές αποφάσεις. Επίσης, συγκροτήθηκε η «Ομάδα Υποστήριξης της Μεταρρύθμισης του Κυβερνητικού Συμβουλίου για τη Μεταρρύθμιση (ΚΣΜ) της δημόσιας διοίκησης», ώστε να επιλύει θέματα που αφορούν την οριζόντια διακυβέρνηση αφού κατευθύνει τη στρατηγική της «Διοικητικής Μεταρρύθμισης και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2012-2020». Τέλος, η Ελλάδα με το «προεδρικό διάταγμα 166/2014» οδηγήθηκε στη σύσταση της «Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» που συνεργάζεται με τις ανάλογες υπηρεσίες των Υπουργείων και αναφέρεται σε δράσεις της «Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» (ΔΜ & ΗΔ) (ΕΣΠΑ 2014-2020, 2014).

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα μεταρρύθμιση δημόσιου τομέα 2014-2020 φέρει μία σειρά από στόχους, οι οποίοι λειτουργούν στα πλαίσια της συμμόρφωσης στο στόχο της δράσης Ευρώπη 2020. Αυτοί οι στόχοι σχετίζονται με:

1. Την ενίσχυση της ικανότητας σε θέματα οργάνωσης της κυβέρνησης αλλά και της γενικότερης δημόσιας διοίκησης, όλων των επιπέδων και της τοπικής αυτοδιοίκησης, με την εφαρμογή εκσυγχρονιστικών μεθόδων, ώστε να παραχθεί αποτελεσματικό και αποδοτικό έργο, να επιβληθεί η διαφάνεια, η λογοδοσία, να βελτιωθεί ο συντονισμός στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα και όλα αυτά να στοχεύουν στον πολίτη και τις επιχειρήσεις που καθημερινά εξυπηρετούνται.

2. Την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα που συνδυαστικά με δράσεις συστημικού τύπου και πολιτικές, θα λειτουργήσουν ως κύριο εργαλείο που θα επιφέρει αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες στοχεύοντας στην αναβάθμιση κάθε υπηρεσίας που παρέχεται από τις δημόσιες διοικήσεις.

3. Την ανάπτυξη του δυναμικού που εργάζεται στο δημόσιο τομέα μέσα από την πτυχή της διαχείρισης προσωπικού, διανέμοντας τους ανθρώπινους πόρους με ορθολογικό τρόπο, ενισχύοντας το ρόλο του κάθε υπαλλήλου ασχέτου διοικητικής βαθμίδας, ώστε όλοι οι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες που θέτει η υπηρεσία τους μέσα από αυτές τις μεταρρυθμίσεις.

Τα παραπάνω διαιρούνται σε επιπλέον στόχους που θεωρούνται εξειδικευμένοι και επιβάλλουν για την εφαρμογή τους τη χρήση εργαλείων, όπως είναι οι ΤΠΕ. Σχετικά με τον πρώτο στόχο, οι εξειδικεύσεις αναφέρονται στους τομείς της δημόσιας δράσης οι οποίοι θα αυξηθούν μετά την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών που θα ενισχύουν τη δημόσια διοίκηση και τον επιτελικό της χαρακτήρα. Με αυτό το στόχο δύναται να δημιουργηθεί μια διοικητική δομή που με ευελιξία και συντονισμό θα ανταποκρίνεται και θα προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις που διέπουν τις διοικήσεις. Αναλύοντας λίγο περισσότερο αυτό το στόχο, αναφερόμαστε στις δομές της κεντρικής διοίκησης που, όπως αναφέρονται στο ΕΣΠΑ 2014-2020 (2014) οι δομές αυτές «από δομές υλοποίησης θα μετατραπούν σε δομές διαμόρφωσης, παρακολούθησης, έλεγχου και αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών». Οι δράσεις που αναφέρονται στον πρώτο στόχο λειτουργούν υπέρ του συντονισμού μεταξύ του κυβερνητικού έργου και των δημοσίων φορέων, όπως επίσης λειτουργούν υπέρ της ενδυνάμωσης της ικανότητας των επιτελικών φορέων της ανάπτυξης και παρακολούθησης των εφαρμογών των δημοσίων πρακτικών. Επιπρόσθετα με τον πρώτο στόχο δύναται να κωδικοποιηθεί η νομοθεσία και να μειωθεί η πολυνομία και η κακονομία.

Σχετικά με το δεύτερο στόχο, σημειώνουμε ότι οι επιμέρους στόχοι είναι ο εκσυγχρονισμός των δομών, η απλοποίηση των διαδικασιών, ο προσανατολισμός στις απαιτήσεις των πολιτών, ο σχεδιασμός των διαδικασιών, υπηρεσιών και εργαλείων που αποσκοπούν στα παραπάνω. Όπως είναι κατανοητό, ο δεύτερος στόχος της Μεταρρύθμισης Δημόσιου Τομέα 2014 - 2020, σχετίζεται με τις δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με το ΕΣΠΑ 2014 - 2020 (2014), για να μπορέσουμε να λάβουμε αποτελεσματικότητα βασισμένη σε αυτό το στόχο χρειάζονται δράσεις που θα λειτουργούν ως εξής: α) «διαλειτουργικότητα δεδομένων και Συστημάτων ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα», β) ηλεκτρονικές υπηρεσίες για όλους τους πολίτες, γ) εξυπηρέτηση όλων των πολιτών με ενιαίο τρόπο και δ) ενδυνάμωση της συμμετοχικής δημοκρατίας.

Τέλος ο τρίτος Στόχος επιμερίζεται και περιλαμβάνει τα συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης, ώστε να ενδυναμωθούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται στη διοίκηση για τον εσωτερικό της έλεγχο που όπως αναφέρεται στο ΕΣΠΑ 2014 - 2020 (2014), το γεγονός αυτό θα συμβάλλει στην αύξηση «της διαφάνειας, της διαβούλευσης και λογοδοσίας και στην καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα». Ο περαιτέρω επιμερισμός του δεύτερου στόχου σχετίζεται με την αύξηση τόσο των συστημάτων όσο και γενικά των δημοσίων φορέων για την εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Με

αυτό τον τρόπο στοχεύει η μεταρρύθμιση στη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος για την διαλειτουργικότητα και την επικοινωνία καθώς και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δημοσίων φορέων, ώστε να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και αύξηση αυτής. Παράλληλα, η Μεταρρύθμιση στοχεύει στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όλους τους πολίτες, ώστε να συμμετέχουν ενεργά σε ηλεκτρονικές διαδικασίες αλλά και σε διάφορα πλαίσια των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζονται στη χώρα. Οι εξειδικευμένοι στόχοι του τρίτου στόχου αναφέρονται στην αύξηση των φορέων εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, όπως επίσης στην ορθολογική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Μέσα από αυτό το στόχο, η μεταρρύθμιση αναφέρεται στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και των δημοσίων υπηρεσιών, που για να επιτευχθεί χρειάζεται σύμφωνα με το ΕΣΠΑ 2014-2020 (2014), «ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων». Παράλληλα ο εξειδικευμένος στόχος του τρίτου στόχου είναι η αύξηση των διοικητικών ικανοτήτων με πιστοποιημένο τρόπο και του αριθμού υπαλλήλων ή στελεχών που εργάζονται στη δημόσια διοίκηση και φέρουν αυτές τις ικανότητες. Για την επίτευξη αυτού θα δημιουργηθούν δράσεις, προγράμματα και εργαλεία, που θα στοχεύουν στην κατάρτιση, με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων σε βαθμό άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της εν λόγω μεταρρύθμισης (ΕΣΠΑ 2014-2020, 2014).

Μέσα από το Πλαίσιο Μεταρρυθμίσεων λοιπόν, για την περίοδο 2014-2020 και με τη σύμπραξη του «Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης», παρουσιάζεται το όραμα της Στρατηγικής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης της Ελλάδας, το οποίο περιλαμβάνει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη χρήση των ΤΠΕ στη διοίκηση, ώστε να υποστηριχθούν οι μηχανισμοί διακυβέρνησης και παρακολούθησης, να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των πολιτών, να αυξηθεί η συμμετοχή και το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών, καθώς και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που θα προσφέρονται να είναι βελτιωμένες και να συμβαδίζουν με τη νέα ψηφιακή κουλτούρα.

Μέρος Β: Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 3^ο: Ερευνητική Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί περιλαμβάνεται η ανάλυση της μεθοδολογίας που κρίνεται αναγκαία για τη διεξαγωγή της έρευνας σε διοικητικού υπάλληλους οι οποίοι εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Το μεθοδολογικό πλαίσιο περιλαμβάνει τη μέθοδο, τα υποδείγματα και στοιχεία που είναι σημαντικά για τη στήριξη της εμπειρικής διερεύνησης της εν λόγω εργασίας.

3.1 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης για την κάλυψη της διερεύνησης των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους καθώς και για την ευρωπαϊκή αναπτυξιακή στρατηγική μας οδήγησε στην επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης. Ο λόγος επιλογής της ποσοτικής έρευνας οφείλεται στο γεγονός ότι τα δεδομένα που συλλέγονται δύναται να οδηγηθούν στην ποσοτικοποίηση τους, στην ερμηνεία και τη σύγκριση με αποτελέσματα που προσφέρονται από παρόμοιες επιστημονικές μελέτες. Κατά την ποσοτική έρευνα συλλέγονται τα δεδομένα, ακολουθεί η ανάλυση με τη χρήση στατιστικών τεχνικών και οδηγούμαστε στην παρουσίασή τους ως ξεχωριστές μονάδες με σκοπό τη σύγκριση αυτών με άλλες μονάδες και την τεκμηρίωση των σχέσεων-ερευνητικών ερωτημάτων που θέτονται εξ' αρχής από την ερευνήτρια. Γίνεται χρήση στατιστικών μεθόδων, μαθηματικών μοντέλων και αριθμητικών δεδομένων. Η ποσοτική ερευνητική διαδικασία θεωρείται καλύτερα δομημένη και γραμμική, καταγράφοντας την προσπάθεια γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ένα αυξημένο ποσοτικά πληθυσμό εκ του συνόλου (Πετρογιάννης, 2008).

3.2 Ερευνητική διαδικασία

Κατά την ερευνητική διαδικασία ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα για τη συγκέντρωση των δεδομένων που αναφέρονται παρακάτω:

- Προσδιορισμός των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το δείγμα της ποσοτικής μας έρευνας αποτελείται από 132 διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.
- Η εξασφάλιση αδειών που δύναται να οριστούν αναγκαίες. Για τη διεξαγωγή της εν λόγω ποσοτικής έρευνας δεν θεωρείται αναγκαία η εξασφάλιση κάποιας άδειας. Κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα), οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν μέσω εισαγωγικού σημειώματος για τους στόχους της έρευνας και ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική.
- Το είδος των συγκεντρωμένων πληροφοριών. Οι συγκεντρωμένες πληροφορίες είναι αποτέλεσμα μετρήσεων των απόψεων των συμμετεχόντων ώστε η ερευνήτρια να λάβει πληροφορίες για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.
- Η επιλογή προς χρήση ερευνητικών εργαλείων. Το βασικό και μοναδικό ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το ερωτηματολόγιο αποτελούταν από 68 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εκ των οποίων 10 χρησιμοποιούσαν ονομαστική κλίμακα σε δύο έως τέσσερα επίπεδα και 58 ερωτήσεις όπου έγινε χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert (1932), (βλ. Παράρτημα).
- Η πραγματοποίηση της έρευνας. Δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα. Για τη συλλογή των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε στο διάστημα από 11 έως 31 Οκτωβρίου 2019, απεστάλη ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή στις προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των διοικητικών υπαλλήλων.

3.3 Δείγμα-Δειγματοληψία

Η διαδικασία προσδιορισμού των συμμετεχόντων σε μία έρευνα ορίζεται ως το πρώτο βήμα στη διαδικασία που έχει σκοπό να συγκεντρωθούν τα δεδομένα. Οι συμμετέχοντες ορίζονται ως το δείγμα ή αλλιώς υποομάδα του πληθυσμού στόχου, η οποία είναι το κέντρο της μελέτης. Ο πληθυσμός αυτός αποτελείται από άτομα που φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και που καλύπτουν τις ανάγκες της έρευνας (Creswell, 2016). Στην εν λόγω μελέτη, ο πληθυσμός που συμμετείχε ήταν διοικητικοί υπάλληλοι συνάδελφοι της ερευνήτριας που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος μη τυχαίας δειγματοληψίας το δείγμα ευκολίας (accessibility or convenience

samples) όπου κάθε διοικητικός υπάλληλος είχε ανάλογες πιθανότητες να επιλεγθεί στο δείγμα της έρευνας μέσω λίστας διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του Πανεπιστημίου. Στο δείγμα, οι δειγματοληπτικές μονάδες επιλέχθηκαν με κριτήριο την ευκολία και όχι την τυχαιότητα. Ενέχεται η επιλογή των πλησιέστερων και πιο εύκαιρων ατόμων ως ανταποκρινόμενων, με τη διαδικασία να συνεχίζεται έως ότου ληφθεί ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος. Με αυτόν τον τρόπο επιτύχαμε και στον μη περιορισμό εύρεσης του δείγματος.

3.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την ολοκλήρωση της ποσοτικής προσέγγισης της έρευνας τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας για δύο λόγους. Αρχικά αποτελεί ένα άμεσο εργαλείο που φέρει απλότητα και προσφέρει τη δυνατότητα μελέτης των στάσεων και των απόψεων που φέρουν οι συμμετέχοντες της έρευνας. Αντίστοιχα, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ακολουθούν τυποποιημένη διατύπωση με σκοπό την αύξηση των πιθανοτήτων ότι όλοι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν κοινό νόημα από κάθε ερώτηση (Creswell, 2016).

Η δημιουργία των ερωτήσεων είναι ένα βασικό αρχικό βήμα για την εξέλιξη της έρευνας. Δημιουργήθηκαν αφού προηγήθηκε ο εννοιολογικός προσδιορισμός των μεταβλητών που περιλαμβάνονται στα ερευνητικά ερωτήματα, ώστε οι δοθείσες απαντήσεις να συμβαδίζουν απόλυτα με αυτά αλλά και με τους ερευνητικούς στόχους που προβάλλει η παρούσα έρευνα. Σημαντικό να τονιστεί ότι, οι ερωτήσεις φέρουν απλή διατύπωση με σκοπό την εύκολη κατανόηση από τους συμμετέχοντες και τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των απαντήσεων τους (Robson, 2010). Η συλλογή των δεδομένων στην οποία οδηγήθηκε η ερευνήτρια μετά τη διατύπωση των ερωτήσεων, μετρά τις απόψεις των συμμετεχόντων με τρόπο που διασφαλίζεται η αμεροληψία των απαντήσεων (Creswell, 2016).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 68 ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες έχουν σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και των στόχων της μελέτης (βλ. Παράρτημα). Οι 6 πρώτες ερωτήσεις αναζητούν πληροφορίες για τα προσωπικά στοιχεία των

συμμετεχόντων (Ερώτηση Α1 έως Α6). Πρόκειται για ερωτήσεις που κάνουν χρήση ονομαστικής κλίμακας και κλίμακας διαστημάτων.

Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν 25 ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ως απαραίτητα εφόδια για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους στο χώρο εργασίας τους και στις οποίες επιθυμούν να επιμορφωθούν επιπλέον (ερ. Β1-Β11 και ερ. Γ1-Γ14). Μέσω των απαντήσεων αυτών των ερωτημάτων, όπου μετριούνται οι απόψεις των ερωτώμενων με τη χρήση της 5/βάθμιας κλίμακας Likert «Πάρα πολύ» έως «Καθόλου», η ερευνήτρια αποσκοπεί στην απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.

Παράλληλα, σε 25 ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο βαθμό που θεωρούν ότι κατέχουν τις προαναφερόμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες (ερ. Β12-Β22 και ερ. Γ15-Γ28). Μέσω αυτών των 25 ερωτήσεων η ερευνήτρια αποσκοπεί στην απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος. Αυτές μετρούν τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων με τη χρήση 5/βάθμιας κλίμακας Likert «Πάρα πολύ» έως «Καθόλου».

Ακολουθούν 9 ερωτήσεις που σχετίζονται με τις απόψεις των συμμετεχόντων για την επιμόρφωση στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και καταγράφουν το επίπεδο κατάρτισης των υπαλλήλων σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας και τις ανάγκες επιμόρφωσης. Σε τρεις ερωτήσεις αναφέρονται οι συχνότητες χρήσης ΤΠΕ (Δ1, Δ4 και Δ7) όπου γίνεται η χρήση κατηγορικής κλίμακας («Κάθε μέρα», «2-3 φορές το μήνα», «2-3 φορές την εβδομάδα», «Καθόλου», «Σπανιότερα»). Σε τρεις ερωτήσεις (Δ2, Δ5 και Δ8) καταγράφονται οι απόψεις αναφορικά με τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους με τη χρήση ΤΠΕ (χρήση 5/βάθμιας Likert). Με αυτές τις έξι ερωτήσεις η ερευνήτρια αποσκοπεί στην απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος. Οι υπόλοιπες τρεις αναφέρονται στις ανάγκες επιμόρφωσης σε ΤΠΕ (Δ3, Δ6 και Δ9) και χρησιμοποιείται επίσης η προαναφερθείσα 5/βάθμια κλίμακα Likert. Μέσω αυτών των τριών ερωτήσεων η ερευνήτρια αποσκοπεί στην απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος.

Επιπρόσθετα, μία ερώτηση σχετίζεται με τις επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων προσφέροντας επιλογές στους συμμετέχοντες σχετικά με θεματικές στις οποίες

θεωρούν ότι χρειάζονται επιμόρφωση (Δ10). Χρησιμοποιείται κατηγορική κλίμακα (Θεματική Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας, Θεματική Διοίκησης και Management, Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου ή συνδυασμός επιλογής πάνω από μία απάντηση).

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την παράθεση δύο ερωτήσεων (E1- E2) που στοχεύουν με τη χρήση της 5/βάθμιας κλίμακας Likert να καταγραφούν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης και την οικονομική κρίση που επήλθε στην χώρα. Ο σκοπός είναι να απαντηθεί το πέμπτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα.

Παράλληλα, οδηγούμαστε σε παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων μέσα από την συσχέτιση με δημογραφικά δεδομένων των συμμετεχόντων όπως το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και την υπάρχουσα κατάσταση σχετικά με θέματα επιμόρφωσης.

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα google forms και στάλθηκε από την ερευνήτρια μέσω του διαδικτύου και τη χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Ο βασικός λόγος ήταν να ανταποκριθούν άμεσα οι συνάδελφοι, διοικητικοί υπάλληλοι, και η ταχύτητα συλλογής των δεδομένων. Για την άντληση των email των συναδέλφων χρησιμοποιήθηκε η ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «www.uth.gr». Συγκεκριμένα στη θέση τηλεφωνικός κατάλογος αναγράφονται ανά υπηρεσία τα ονόματα, τα τηλέφωνα και τα email των εργαζομένων. Στάλθηκαν συνολικά εκατόν πενήντα ερωτηματολόγια σε διοικητικούς υπαλλήλους όλων των υπηρεσιών του Ιδρύματος, από τα οποία συμπληρώθηκαν και στάλθηκαν πίσω τα εκατόν τριάντα δύο. Στο πλαίσιο της δεοντολογίας, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με εισαγωγικό σημείωμα πριν την έναρξη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου για τους σκοπούς της έρευνας, την ανωνυμία της συμμετοχής τους και τον ερευνητικό σκοπό αυτής. Τα δεδομένα μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 23 με σκοπό την περιγραφική (Frequencies, Descriptives, Crosstabs) και παραμετρική ανάλυση των δεδομένων (Independent Samples t-test, Group Statistics).

3.5 Εγκυρότητα - αξιοπιστία

Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας ελέγχεται για την αξιοπιστία του ώστε να οριστεί η σταθερότητα και η συνέπεια των μετρήσεων των απόψεων. Η αξιοπιστία προηγείται της εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου, διότι εφόσον οδηγηθούμε στη μη αξιοπιστία των μετρήσεων και στη μη συνέπειά τους τότε ονομάζονται μη έγκυρες. Αντίστοιχα, εφόσον η αξιοπιστία των μετρήσεων του ερωτηματολογίου καταγραφεί, αυξάνεται και η πιθανότητα της εγκυρότητας. Στην εν λόγω έρευνα, η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου ελέγχεται μέσω του ελέγχου της εσωτερικής συνέπειας των μεταβλητών. Για να χαρακτηρίσουμε ένα ερωτηματολόγιο αξιόπιστο θα πρέπει ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha να είναι μεγαλύτερος του 0,60 (Nunnally & Berstein, 1994). Οι μεταβλητές ορίζονται ως συνεχείς και για την εκτίμηση της συνέπειας τους οδηγηθήκαμε στον υπολογισμό του συντελεστή Alpha Cronbach όπως αναφέρεται στους παρακάτω Πίνακες:

Για τις στάσεις των υπαλλήλων σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση καθηκόντων τους, ο δείκτης Alpha Cronbach είναι 0,960 (Πίνακας 1). Άρα επιτυγχάνεται η αξιοπιστία αυτών των ερωτήσεων για την κάλυψη του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,960	,961	25

Πίνακας 4: Δείκτης αξιοπιστίας για τις 25 ερωτήσεις του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Για το επίπεδο κατάρτισης των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ο δείκτης Alpha Cronbach είναι 0,946 (Πίνακας 2). Άρα επιτυγχάνεται η αξιοπιστία αυτών των ερωτήσεων για την κάλυψη του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,947	25

Πίνακας 5: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Για την καταγραφή των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τις ΤΠΕ και τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους, ο δείκτης Alpha Cronbach είναι 0,656 (Πίνακας 3). Άρα επιτυγχάνεται η αξιοπιστία αυτών των ερωτήσεων για την κάλυψη του 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,656	,728	6

Πίνακας 6: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Για την καταγραφή των επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ώστε να παράγουν αποδοτικότερο έργο, ο δείκτης Alpha Cronbach είναι 0,862 (Πίνακας 4). Άρα επιτυγχάνεται η αξιοπιστία αυτών των ερωτήσεων για την κάλυψη του 4^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,862	,862	3

Πίνακας 7: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 4^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Για την καταγραφή των στάσεων των υπαλλήλων σχετικά με την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους μέσω της επιμόρφωσης, ο δείκτης Alpha Cronbach είναι 0,639 (Πίνακας 5). Άρα επιτυγχάνεται η αξιοπιστία αυτών των ερωτήσεων για την κάλυψη του 5^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,639	,646	2

Πίνακας 8: Δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις του 5^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

3.6: Παρουσίαση, ανάλυση και σχολιασμός των Αποτελεσμάτων

Μέσω της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας ποσοτικής ανάλυσης των απαντήσεων των συμμετεχόντων διακρίθηκαν οι κατηγορίες των επιμορφωτικών αναγκών και μετά από την επιλογή των κατάλληλων μέσων, τεχνικών και μεθόδων για τη συλλογή και επεξεργασία των αποκομισμένων στοιχείων (Βεργίδης & Καραλής, 2008) οδηγηθήκαμε σε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Για τις ανάγκες απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα, στάλθηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε 150 διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις που σχετίζονται με τις στάσεις, δεξιότητες και γνώσεις των συμμετεχόντων στο πλαίσιο των επιμορφωτικών τους αναγκών όπως έχει χρησιμοποιηθεί και σε προηγούμενες έρευνες (βλ. Υ.ΜΕ.ΔΙ. όπως αναφέρεται στην Καραϊσα, 2015). Με την ολοκλήρωση της χρονικής περιόδου που η ερευνήτρια όρισε ότι χρειάζεται για να συμπληρωθούν τα ερωτηματολόγια επεστράφησαν τα 132. Εν συνεχεία, τα δεδομένα μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS 23 με σκοπό την περιγραφική και παραμετρική παρουσίαση αυτών. Γίνεται χρήση independent samples t-test για την καταγραφή διαφορών των απαντήσεων μέσω της μεταβλητής του φύλου, περιγραφική στατιστική μέσω Frequencies, Crosstabs και Descriptives που είναι και η συνηθέστερα διαδεδομένη μορφή ανάλυσης σε μία ποσοτική έρευνα (Cohen & Manion, 2000), παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των ποσοστών των απαντήσεων και οι μέσες τιμές επί της 5/βάθμιας κλίμακας Likert ώστε να καταγραφούν διαφορές μεταξύ των τάσεων των απαντήσεων αλλά και σχετικά με το φύλο, καθώς και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων για τον υπολογισμό της μεταβολής ή της διασποράς ενός συνόλου τιμών δεδομένων. Επίσης,

όπου κρίνεται αναγκαίο γίνεται έλεγχος παραγοντικής ανάλυσης μέσω KMO and Bartlett's test.

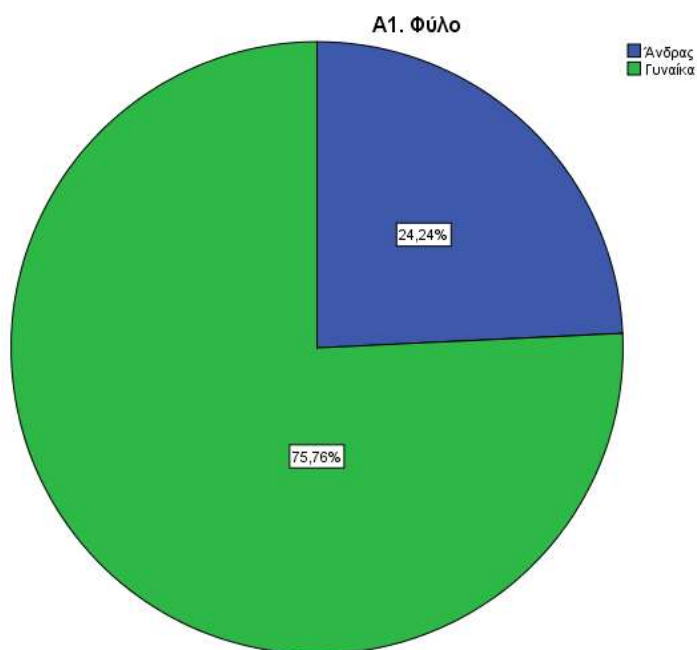
Ο σκοπός της ανάλυσης των αποτελεσμάτων είναι ο σχολιασμός αυτών και η σύγκριση των ευρημάτων σε σχέση με ανάλογες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν. Έτσι, τα αποτελέσματα σχολιάζονται και συγκρίνονται με αντίστοιχα άλλων ερευνητών ώστε να καταγραφεί η τωρινή κατάσταση σε συγκεκριμένο δείγμα διοικητικών υπαλλήλων. Η αλληλοτροφοδότηση που αναφέρουν οι Πασσάς & Τσέκος (2008), δύναται να επιτευχθεί μέσω της σύγκρισης των παραπάνω αποτελεσμάτων. Με αυτήν την ποσοτική έρευνα δύναται να επιτευχθεί η ορθή διερεύνηση της εποικοδομητικής επιμόρφωσης (Καραλής, 2005). Θέματα δεοντολογίας επιτυγχάνονται με το εισαγωγικό σημείωμα της ερευνήτριας που αναφέρει την ανωνυμία του ερωτηματολογίου, τους σκοπούς και την ερευνητική χρήση αυτού (Κάραλης, 2005).

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων ώστε να παρουσιαστούν οι ατομικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων της έρευνας (Χασάπης, 2000). Στην παρούσα ερευνητική μελέτη το σύνολο των συμμετεχόντων (διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας) είναι N=132 από τους οποίους το 75,76% είναι Γυναίκες και το 24,24% Άνδρες (Πίνακας 3 & Γράφημα 1).

A1. Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	32	24,2	24,2	24,2
Γυναίκα	100	75,8	75,8	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Φύλο συμμετεχόντων



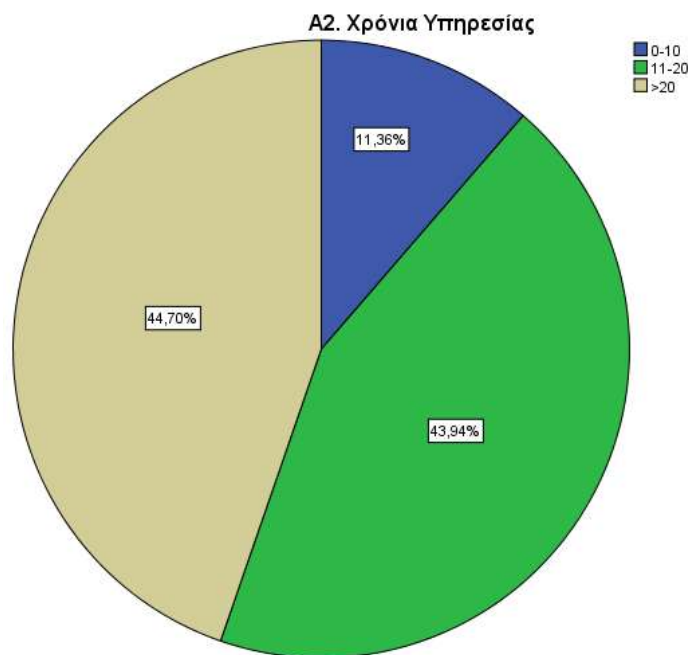
Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων

Τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων είναι συχνότερα άνω των 20 (44,7%), 11-20 (43,9%) και οι λιγότεροι συμμετέχοντες είναι νεότεροι στην υπηρεσία τους με το ανώτερο των 10 ετών (11,4%) (Πίνακας 7& Γράφημα 2).

Α2. Χρόνια Υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-10	15	11,4	11,4	11,4
11-20	58	43,9	43,9	55,3
>20	59	44,7	44,7	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων



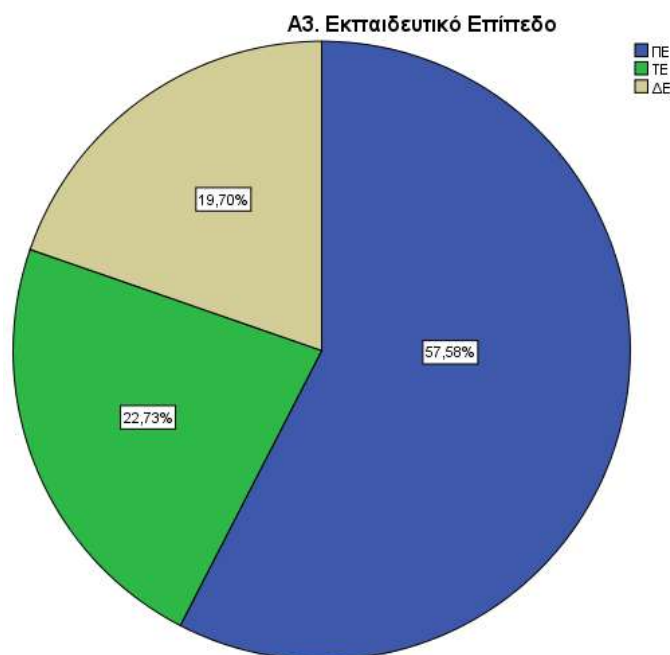
Γράφημα 2: Χρόνια υπηρεσίας συμμετεχόντων

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι συχνότερα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (57,6%), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (22,7%) καθώς υπάρχουν και συμμετέχοντες που φέρουν Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (19,7%) (Πίνακας 8 & Γράφημα 3).

Α3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΕ	76	57,6	57,6	57,6
ΤΕ	30	22,7	22,7	80,3
ΔΕ	26	19,7	19,7	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων



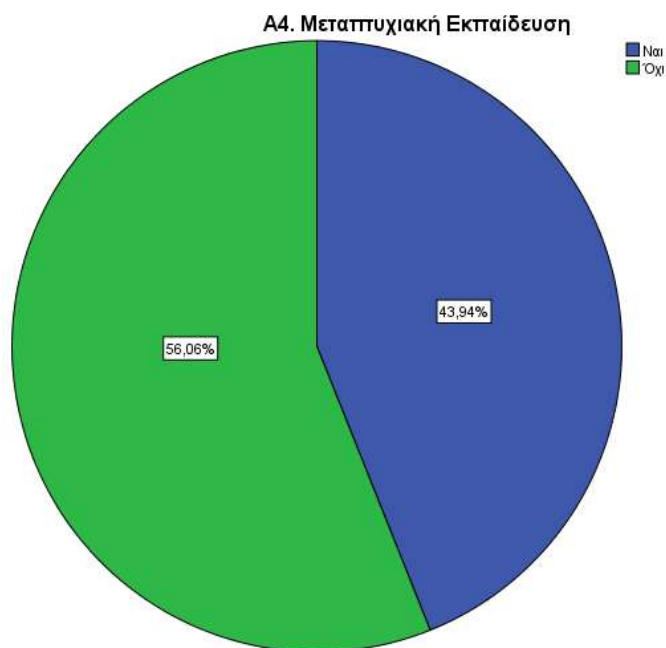
Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Σχετικά με Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση οι συμμετέχοντες φαίνεται ότι πιο συχνά (56,1%) δεν έχουν λάβει, χωρίς αυτό να μην παρουσιάζει σχεδόν το μισό πληθυσμό να έχει λάβει αντίστοιχη εκπαίδευση (43,9%) (Πίνακας 9 & Γράφημα 4).

A4. Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	58	43,9	43,9	43,9
Όχι	74	56,1	56,1	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Μεταπτυχιακή εκπαίδευση συμμετεχόντων



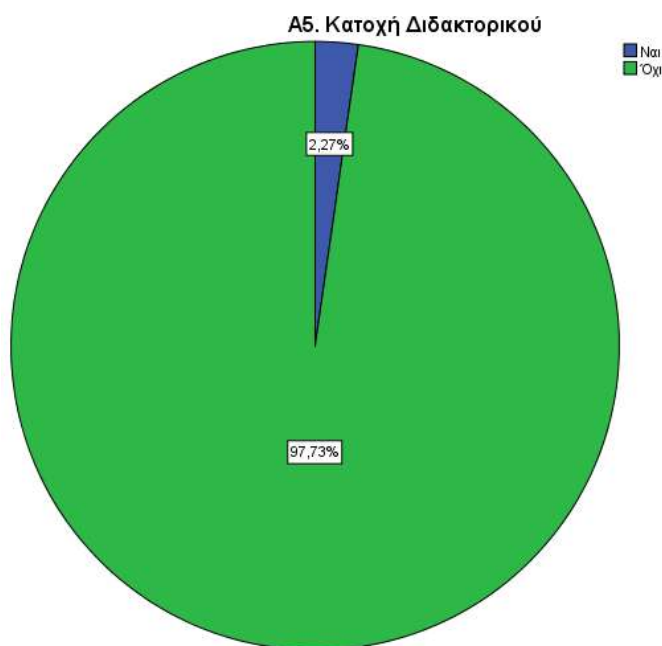
Γράφημα 4: Μεταπτυχιακή εκπαίδευση συμμετεχόντων

Αντίστοιχα, από τους έχοντες Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση αναφέρεται ότι το 2,3% αυτών κατέχει και Διδακτορικό Τίτλο με το 97,7% να μην έχει προχωρήσει σε Διδακτορικές σπουδές (Πίνακας 10 & Γράφημα 5).

A5. Κατοχή Διδακτορικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	3	2,3	2,3	2,3
Όχι	129	97,7	97,7	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Κατοχή Διδακτορικού συμμετεχόντων



Γράφημα 5: Κατοχή Διδακτορικού συμμετεχόντων

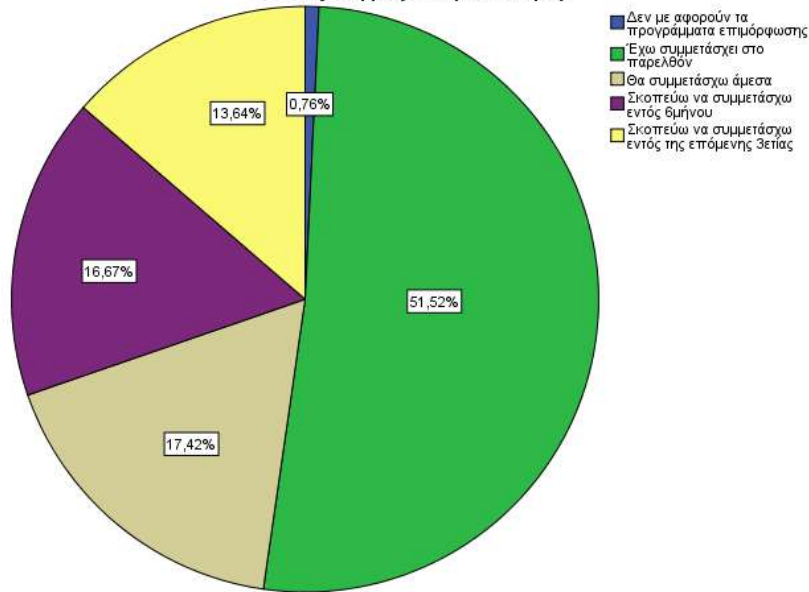
Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση προτίμησης προγραμμάτων επιμόρφωσης με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται ότι το 51,5% έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν σε επιμορφωτικά προγράμματα, όπως παρουσιάζεται και στην έρευνα του Σφήκα (2019). Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι συχνότερα Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (57,58%) (Γράφημα 3), το 17,42% των συμμετεχόντων φαίνεται ότι θα συμμετάσχει άμεσα, το 30,31% των συμμετεχόντων να σκοπεύει να συμμετάσχει εντός 6μήνου ή τριετίας και μόνο το 0,76% φαίνεται να μην ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης (Γράφημα 4). Είναι αρκετά μικρό το ποσοστό των συμμετεχόντων που δεν επιθυμούν ή δεν ενδιαφέρονται για συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης γεγονός που συνάδει και με τα αποτελέσματα της έρευνας του Σφήκα (2019). Η ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης καταγράφεται και στην έρευνα της Παπανικολάου (2018), όπου με αντίστοιχο ερευνητικό εργαλείο παρουσιάζει ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κατανοούν και επιζητούν την επιμόρφωσή τους. Καταγράφεται περισσότερο αυξημένη η ήδη υπάρχουσα συμμετοχή των διοικητικών υπαλλήλων της έρευνας σε σχέση με τα αποτελέσματα της έρευνας του Καραλή (2018) η οποία καταγράφει επίσης μεγαλύτερη συμμετοχή σε σχέση με έρευνα του 2013. Αυτό καταγράφει την επιθυμία, τα κίνητρα και τις αποφάσεις των διοικητικών υπαλλήλων δημοσίου τομέα στην επιμόρφωσή τους με το πέρασμα των χρόνων (Πίν. 11 & Γράφημα 6).

Α6. Ερωτήσεις σχετικές με την υπάρχουσα κατάσταση (παρακαλώ επιλέξατε αυτό που σας εκφράζει περισσότερο)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν με αφορούν τα προγράμματα επιμόρφωσης	1	,8	,8	,8
Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν	68	51,5	51,5	52,3
Θα συμμετάσχω άμεσα	23	17,4	17,4	69,7
Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός 6μήνου	22	16,7	16,7	86,4
Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	18	13,6	13,6	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων

A6. Ερωτήσεις σχετικές με την υπάρχουσα κατάσταση (παρακαλώ επιλέξτε αυτό που σας εκφράζει περισσότερο)



Γράφημα 6: Υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων

Επιπλέον ακολουθεί μία σύγκριση των προτιμήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με την επιμόρφωσή τους και των ετών που εργάζονται στην παρούσα θέση. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 12, επιβεβαιώνεται η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης για την επαγγελματική εξέλιξη των συμμετεχόντων καταγράφοντας συσχέτιση της αυξημένης ανάγκης για περαιτέρω εκπαίδευση με τα χρόνια υπηρεσίας των υπαλλήλων. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν σε προγράμματα επιμόρφωσης και από αυτούς οι περισσότεροι έχουν χρόνια εργασίας άνω των 20. Όπως αναφέρεται και στον Γιάντσιο (2017), οι ανάγκες επιμόρφωσης αυξάνονται όταν ο υπάλληλος απασχολείται στη θέση του περισσότερα χρόνια.

A2. Χρόνια Υπηρεσίας * A6. Ερωτήσεις σχετικές με την υπάρχουσα κατάσταση (παρακαλώ επιλέξατε αυτό που σας εκφράζει περισσότερο) Crosstabulation

Count

		A6. Ερωτήσεις σχετικές με την υπάρχουσα κατάσταση (παρακαλώ επιλέξατε αυτό που σας εκφράζει περισσότερο)					Total
		Δεν με αφορούν τα προγράμματα επιμόρφωσης	Έχω συμμετάσχει στο παραλθόν	Θα συμμετάσχω άμεσα	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός 6μήνου	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	
A2. Χρόνια Υπηρεσίας	0- 10	0	10	1	2	2	15
	11- 20	1	28	12	11	6	58
	>20	0	30	10	9	10	59
Total		1	68	23	22	18	132

Πίνακας 15: Συσχέτιση χρόνων υπηρεσίας με υπάρχουσα κατάσταση επιμόρφωσης συμμετεχόντων.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων πρώτου ερευνητικού ερωτήματος

Συνεχίζοντας τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι οι αναφερόμενες γνώσεις δύναται να καλυτερεύσουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από τον Πίνακα 13 KMO and Bartlett's test που ακολουθεί προκύπτει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης (ο δείκτης $KMO=0.938>0.6$, p-τιμή του Bartlett's test of sphericity <0.05).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,938
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2599,567
	df	300
	Sig.	,000

Πίνακας 16: Έλεγχος παραγοντικότητας για τη χρησιμότητα των γνώσεων των συμμετεχόντων.

Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας 14 περιγραφικής στατιστικής όπου αναφέρονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις, η ποσότητα πληθυσμού που απάντησε σε αυτές καθώς και η 5/βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε. Παράλληλα, περιλαμβάνεται η στήλη Mean που αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Όσο πιο κοντά είναι ο Μέσος Όρος στο 1 τόσο περισσότερο θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι οι αντίστοιχες γνώσεις δύναται να καλυτερεύσουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Όπως παρουσιάζεται λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται συχνότερα μεταξύ του 1 και του 2 (σε 8 απαντήσεις παρουσιάζεται τιμή μέσου όρου από 1,61 έως 2,31) που σημαίνει ότι υπάρχει έντονη συμφωνία «Πάρα πολύ» έως «Πολύ» ως προς την άποψη ότι οι αναφερόμενες γνώσεις δύναται να καλυτερεύσουν την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας των συμμετεχόντων (συνολικός μέσος όρος απαντήσεων 2,06). Αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζει και η έρευνα της Σούντα (2016) όπου η επιμόρφωση θεωρείται επιβεβλημένη για τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και την επικαιροποίηση των δεξιοτήτων των Επιθεωρητών Εργασίας Σ.ΕΠ.Ε. που αποτελούσε τον πληθυσμό της έρευνάς της. Τέλος, περιλαμβάνεται η στήλη Std. Deviation όπου οι εμφανιζόμενες τιμές παρουσιάζουν την απόσταση των τιμών της κατανομής γύρω από το μέσο όρο. Όσο μικρότερη είναι τυπική απόκλιση η οποία και εκφράζεται σε ίδιες μονές μονάδες μέτρησης όπως και ο μέσος όρος (1-5), τόσο πιο κοντά βρίσκονται στο σύνολο οι περισσότερες τιμές της κατανομής. Εάν οι τιμές της κατανομής είναι απομακρυσμένες από το μέσο όρο, τότε περιγράφεται η τυπική απόκλιση ως μεγαλύτερη. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η τυπική απόκλιση να είναι συχνότερα στο 1 που αποτελεί ένδειξη ότι οι απαντήσεις (τιμές κατανομής) «απλώνονται» γύρω από το μέσο όρο που είναι περισσότερο κοντά στο 1 με 2 με μικρότερη τυπική απόκλιση στην ερώτηση που αφορά τις αποκλειστικές γνώσεις στο αντικείμενο της εργασίας των συμμετεχόντων. Ο παρακάτω πίνακας έχει αύξουσα σειρά παρουσίασης των ερωτήσεων σε σχέση με το μέσο όρο των απαντήσεων στην κλίμακα Likert.

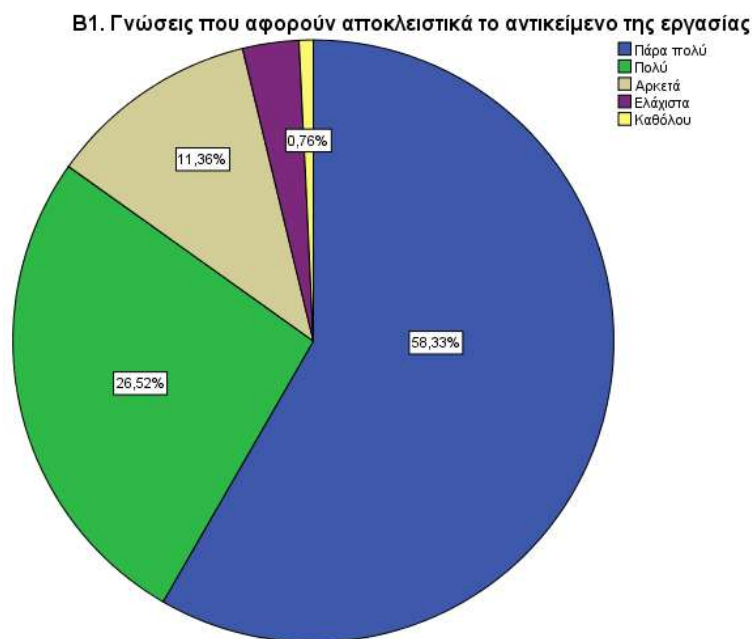
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	132	1	5	1,61	,862
B9. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών	132	1	5	1,65	,916
B6. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	132	1	5	1,67	,930
B8. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών	132	1	5	1,87	,976
B4. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	132	1	5	1,96	1,029
B3. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)	132	1	5	2,08	1,001
B10. Γνώσεις ξένων γλωσσών	132	1	5	2,14	1,012
B2. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξή του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)	132	1	5	2,22	,927
B7. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ	132	1	5	2,31	1,092
B11. Γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	132	1	5	2,55	1,014
B5. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	132	1	5	2,62	1,067
Valid N (listwise)	132				

Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των γνώσεων των συμμετεχόντων.

Πιο αναλυτικά για κάθε μία ερώτηση παρουσιάζονται γραφήματα πίτας όπου καταγράφονται τα ποσοστά της κάθε απαντήσεως ώστε να γνωρίζουμε αναλυτικά και με ποσοστά τις απαντήσεις μέσω γραφικών παραστάσεων.

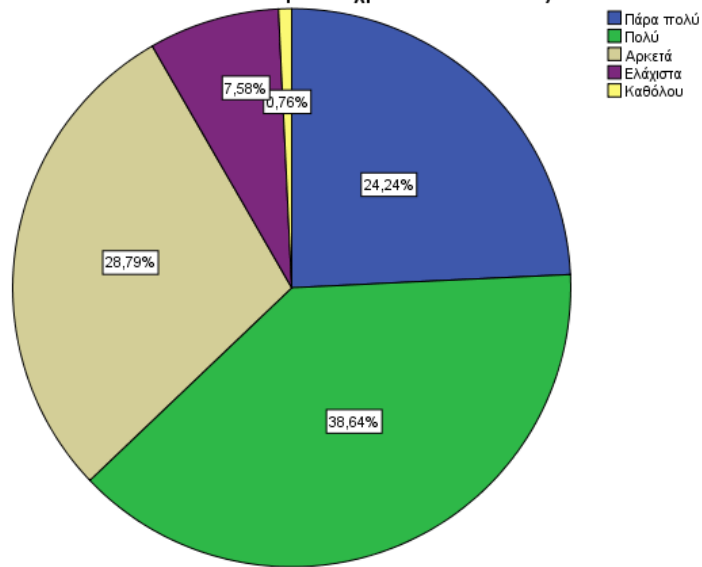
Οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας τους είναι «Πάρα πολύ» σημαντικές (58,33%) (Γράφημα 7). Λιγότερο του 2% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές. Όπως παρουσιάζεται και στον παραπάνω Πίνακα 14, η μέση τιμή είναι 1,61 και είναι η πιο χαμηλή τιμή, δηλαδή η τιμή που είναι πιο κοντά στο ένα σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Συγκριτικά λοιπόν με τις υπόλοιπες ερωτήσεις καταγράφεται η άποψη ότι οι γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά στο αντικείμενο της εργασίας τους είναι οι πιο σημαντικές από όλες τις άλλες γνώσεις. Σε αντίστοιχο αποτέλεσμα οδηγήθηκε και ο Γιάντσιος (2017) σε ανάλογη έρευνα διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας όπου καταγράφονται υψηλά ποσοστά θετικών απαντήσεων σε σχέση με τον εμπλουτισμό γνώσεων στο αντικείμενο εργασίας τους. Τα κίνητρα επιμόρφωσης σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση στο πλαίσιο του αντικειμένου εργασίας όπως παρουσιάζεται και στα αποτελέσματα του Καραλή (2018), όπου τα μεγαλύτερα ποσοστά κινήτρων καταγράφονται σε αντίστοιχες ερωτήσεις για την εργασιακή τους απόδοση μέσω επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας τους.



Γράφημα 7: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί ότι οι γνώσεις που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό στην εργασία τους είναι «Πάρα πολύ» έως «Πολύ» σημαντικές (62,88%). Παρόλα αυτά, άνω του 8% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 8).

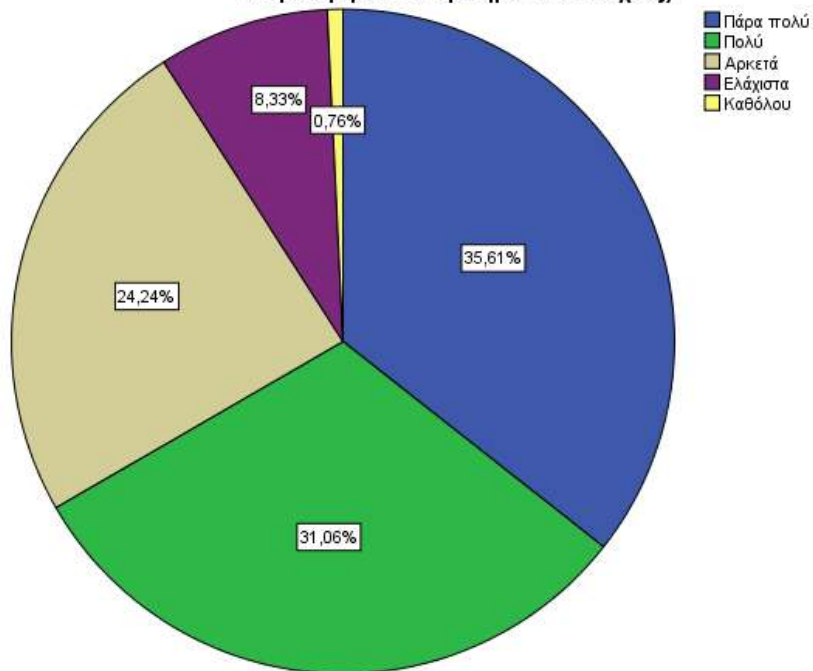
B2. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξη του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)



Γράφημα 8: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό

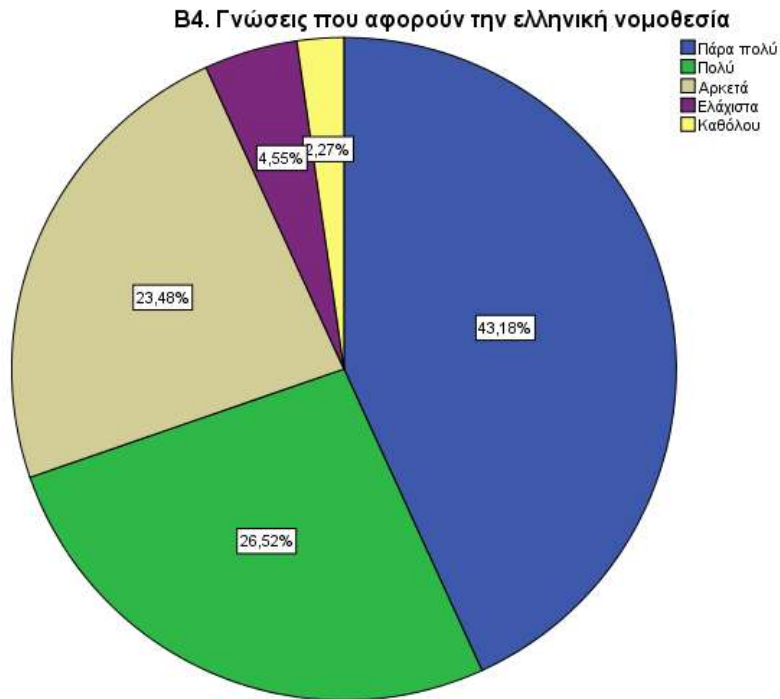
Οι γνώσεις διαχείρισης έργων θεωρούνται «Πάρα πολύ» σημαντικές από το (35,61%) των ερωτώμενων. Παρόλα αυτά, σχεδόν 9% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές. Το αποτέλεσμα συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας του Samuel (2010) όπου συμμετέχοντες επέλεξαν τον τομέα της διαχείρισης πληροφοριών και έργων ως πολύ σημαντική περιοχή που φέρει ανάγκη επανεκπαίδευσης (Γράφημα 9).

B3. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)



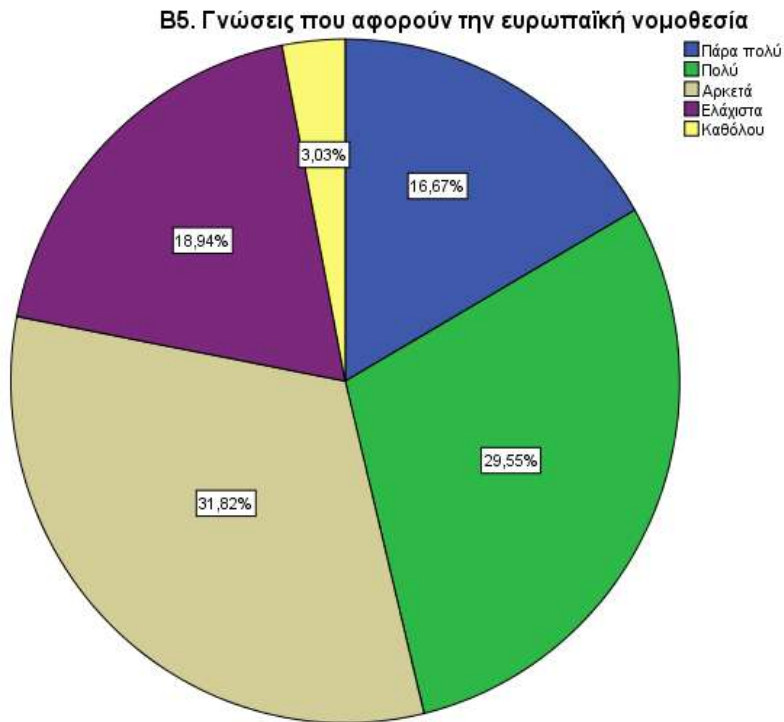
Γράφημα 9: Χρησιμότητα γνώσεων διαχείρισης έργων

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν ότι οι γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία είναι «Πάρα πολύ» σημαντικές (43,18%) και «Πολύ» σημαντικές (26,52). Ενώ σχεδόν το 7% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 10).



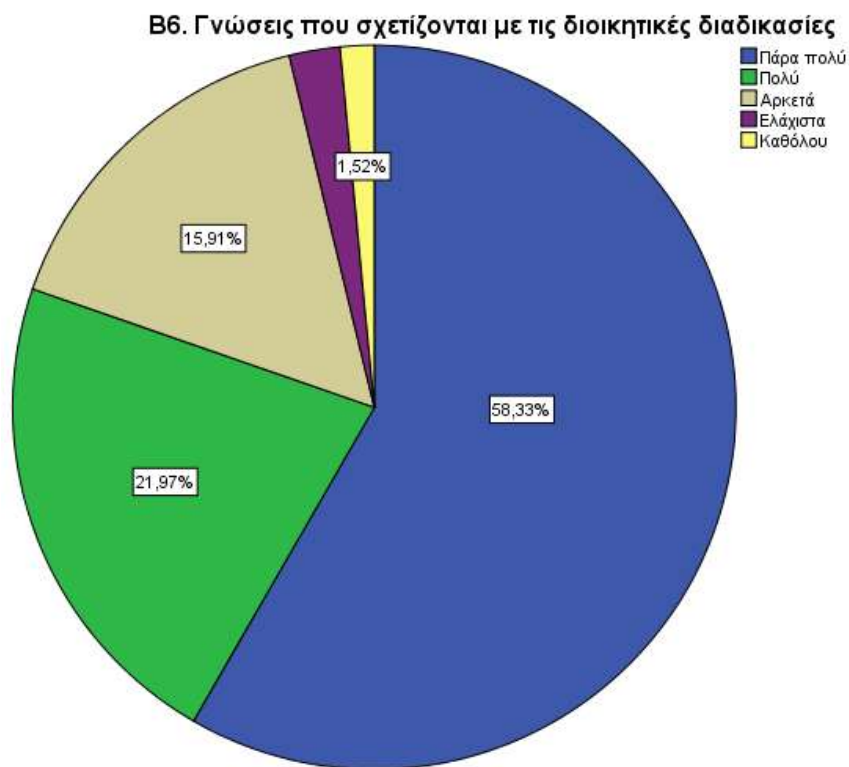
Γράφημα 10: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν την ελληνική νομοθεσία

Σε σχέση με τις γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι «Αρκετά» σημαντικές (31,82%). Ενώ αρκετά υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων πιστεύει ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (21,97%) (Γράφημα 11).



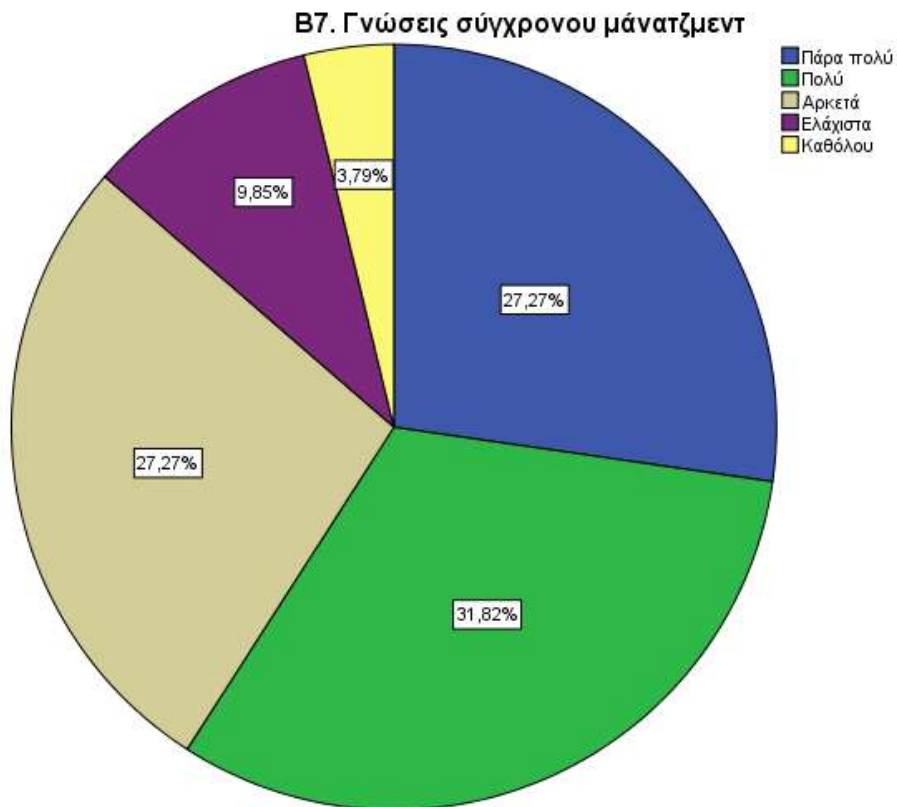
Γράφημα 11: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία

Στη χρησιμότητα γνώσεων που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες η πλειοψηφία των υπαλλήλων που πήραν μέρος στην έρευνα θεωρούν ότι οι γνώσεις που αφορούν διοικητικές διαδικασίες είναι «Πάρα πολύ» σημαντικές (58,33%). Παρόλα αυτά ένα 3,79% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 12).



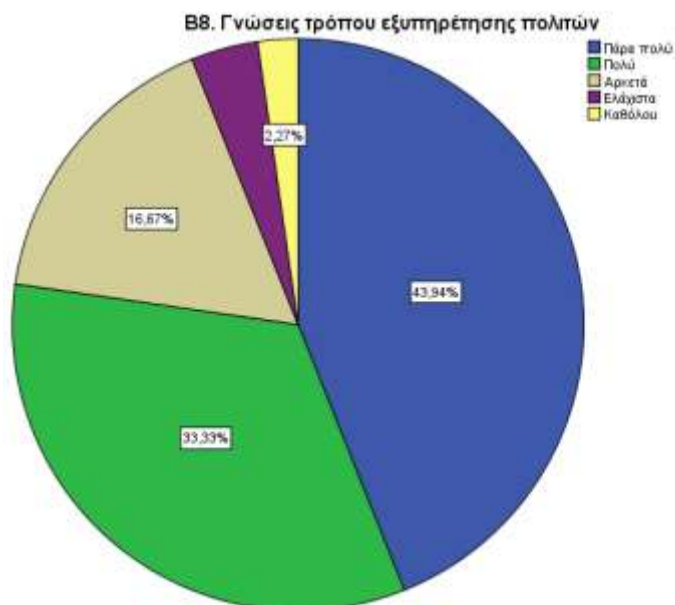
Γράφημα 12: Χρησιμότητα γνώσεων που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες

Η χρησιμότητα των γνώσεων που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ είναι «Πολύ» σημαντικές για το 31,8% των συμμετεχόντων με αντίστοιχα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό απαντήσεων να δηλώνουν ότι αυτές οι γνώσεις είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (13,64%) (Γράφημα 13).



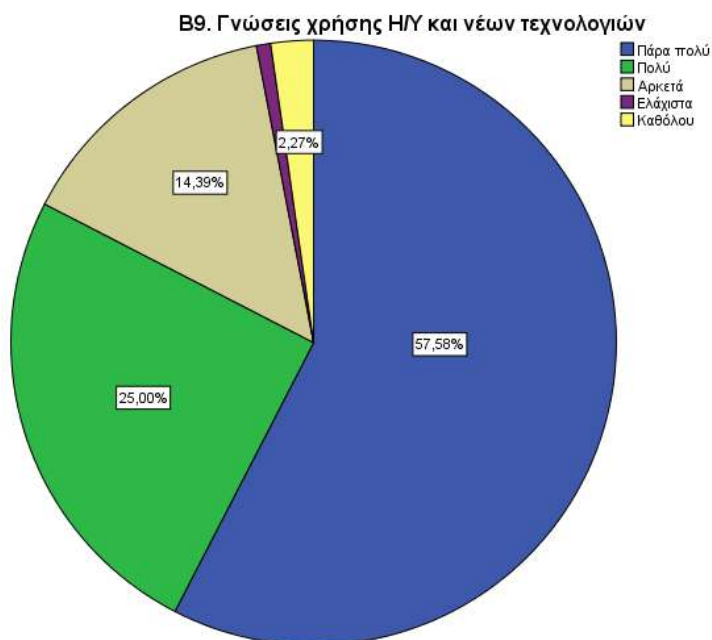
Γράφημα 13: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ

Στο ερώτημα που αφορά τον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών οι περισσότεροι απάντησαν ότι οι γνώσεις αυτές είναι «Πάρα πολύ» σημαντικές (43,9%) για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους, με το 6% περίπου των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι οι εν λόγω γνώσεις είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 14).



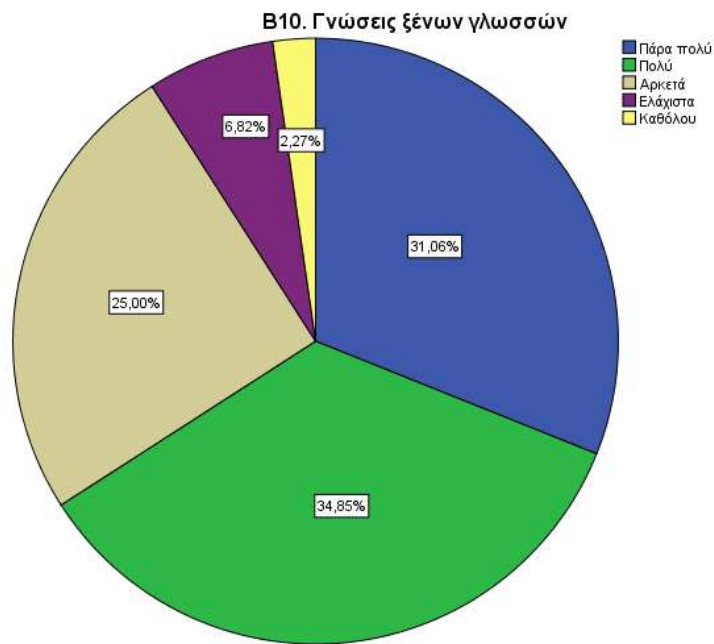
Γράφημα 14: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών

Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι γνώσεις Η/Υ και νέων τεχνολογιών είναι «Πάρα πολύ» σημαντικές (57,6%) για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με σχεδόν το 3% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι αυτές τις γνώσεις είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 15).



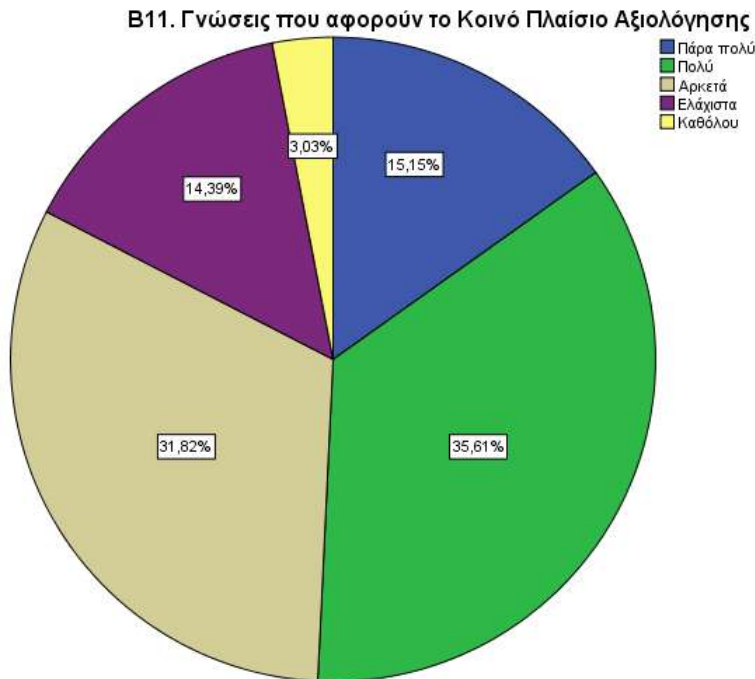
Γράφημα 15: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τις ΤΠΕ

Οι γνώσεις ξένων γλωσσών από τους περισσότερους ερωτώμενους θεωρούνται «Πολύ» έως «Πάρα πολύ» σημαντικές για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (34,8%) και (31,06%) αντίστοιχα με περίπου το 9% των συμμετεχόντων να θεωρούν αυτές τις γνώσεις «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 16).



Γράφημα 16: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν τις ξένες γλώσσες

Το 35,61% των ερωτώμενων θεωρούν ότι οι γνώσεις που σχετίζονται με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι «Πολύ» σημαντικές για την εκτέλεση της εργασίας τους, με σημαντικό ωστόσο ποσοστό συμμετεχόντων να θεωρεί ότι αυτές οι γνώσεις είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (16,42%) (Γράφημα 17).



Γράφημα 17: Χρησιμότητα γνώσεων που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Αντίστοιχα, παρουσιάζονται οι απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τη χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας 15 περιγραφικής στατιστικής όπου αναφέρονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις, η ποσότητα πληθυσμού (N-132) που απάντησε σε αυτές καθώς και η 5/βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε. Παράλληλα, περιλαμβάνεται η στήλη Mean που αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Όπως παρουσιάζεται λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται μεταξύ του 1,76 και του 2,42 που σημαίνει ότι υπάρχει έντονη συμφωνία «Πάρα πολύ» έως «Πολύ» ως προς την άποψη ότι οι αναφερόμενες δεξιότητες και ικανότητες δύναται να καλυτερεύσουν την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας των συμμετεχόντων (συνολικός μέσος όρος απαντήσεων 1,99). Τέλος, περιλαμβάνεται η στήλη Std. Deviation και όπως παρουσιάζεται από τον παρακάτω πίνακα η τυπική απόκλιση είναι κοντά στο 1 που αποτελεί ένδειξη ότι οι απαντήσεις (τιμές κατανομής) «απλώνονται» γύρω από το μέσο όρο.

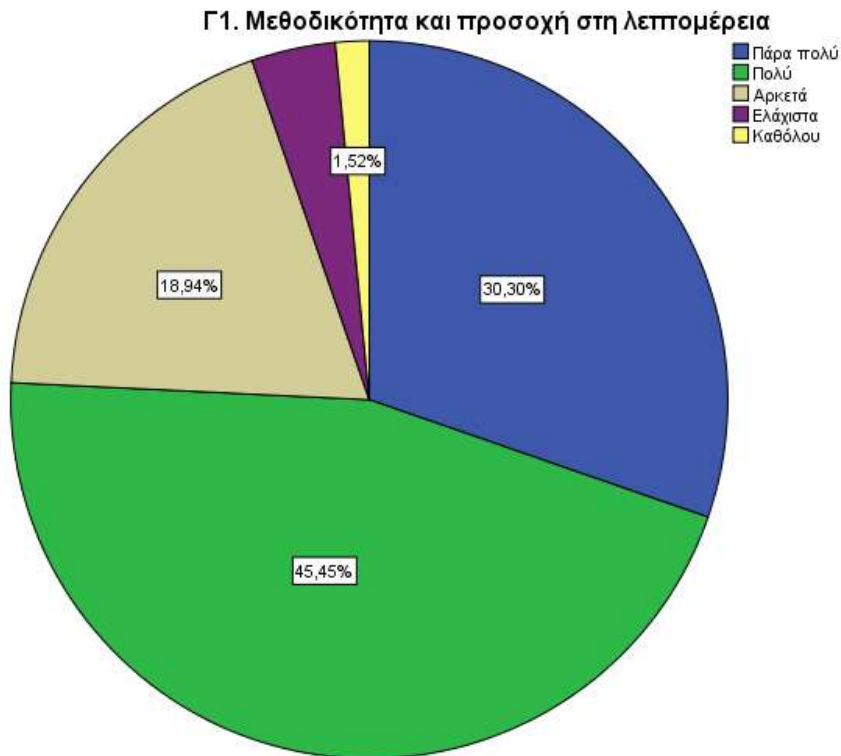
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γ5. Επίλυση προβλημάτων	132	1	5	1,76	,866
Γ6. Διαχείριση κρίσεων	132	1	5	1,82	,872
Γ4. Καλή επικοινωνία με τρίτους	132	1	5	1,83	1,005
Γ2. Ομαδική συνεργασία	132	1	5	1,87	,936
Γ7. Διαχείριση χρόνου	132	1	5	1,89	,885
Γ9. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας	132	1	5	1,95	,919
Γ11. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα	132	1	5	1,95	1,006
Γ10. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	132	1	5	1,99	,937
Γ1. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια	132	1	5	2,01	,887
Γ3. Ανάλυση πρωτοβουλίας	132	1	5	2,03	,972
Γ8. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας	132	1	5	2,08	,883
Γ14. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων	132	1	5	2,14	,923
Γ12. Ικανότητα στοχοθεσίας	132	1	5	2,16	,948
Γ13. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)	132	1	5	2,42	,981
Valid N (listwise)	132				

Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων

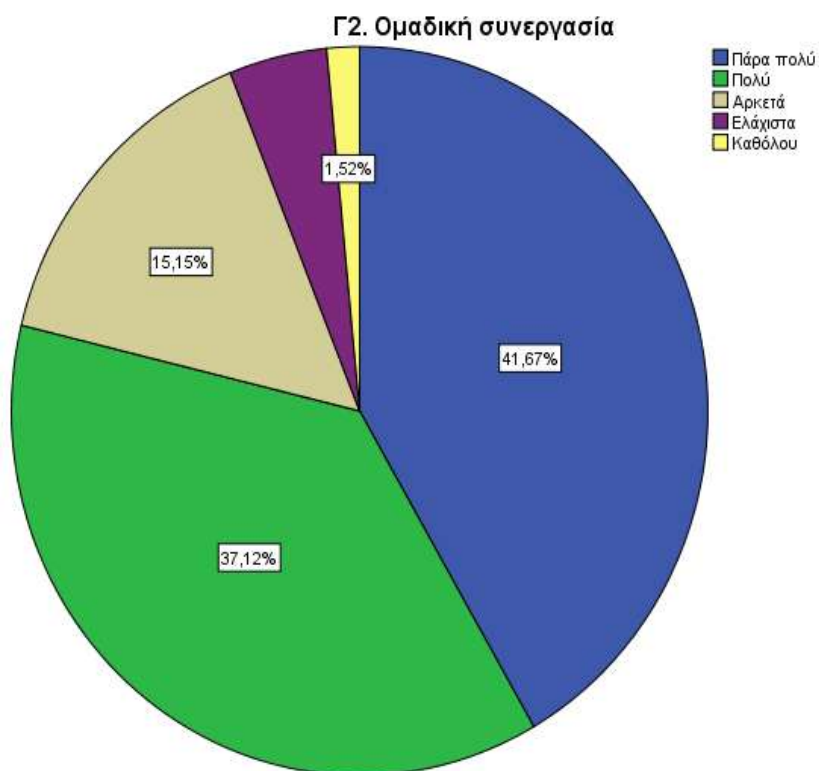
Πιο αναλυτικά για κάθε μία ερώτηση παρουσιάζονται γραφήματα πίτας όπου καταγράφονται τα ποσοστά της κάθε απαντήσεως με σκοπό να γνωρίζουμε αναλυτικά και με ποσοστά τις απαντήσεις μέσω γραφικών παραστάσεων.

Οι περισσότεροι (45,45%) συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι η μεθοδικότητα και η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι «Πολύ» σημαντικές δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Με σχεδόν το 5% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (Γράφημα 18).



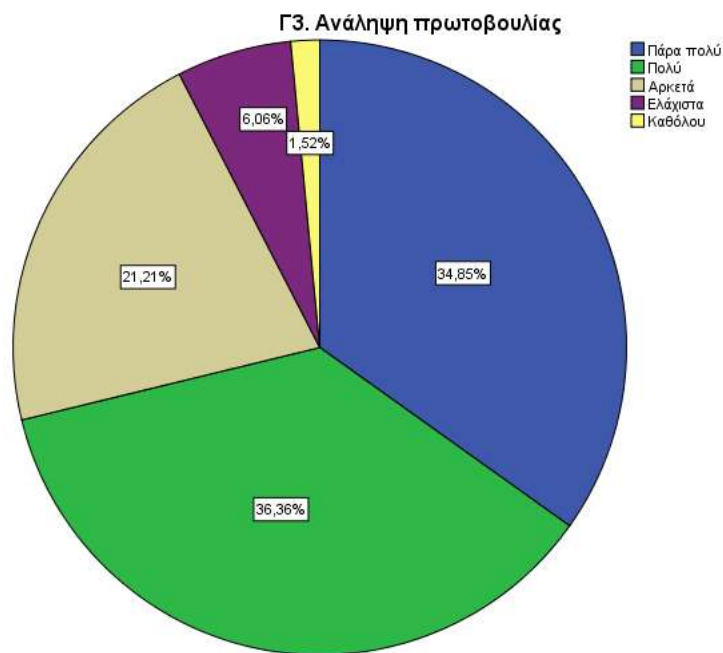
Γράφημα 18: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (41,67%) θεωρούν ότι η ομαδική συνεργασία αποτελεί «Πάρα πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Ενώ σχεδόν το 6% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 19).



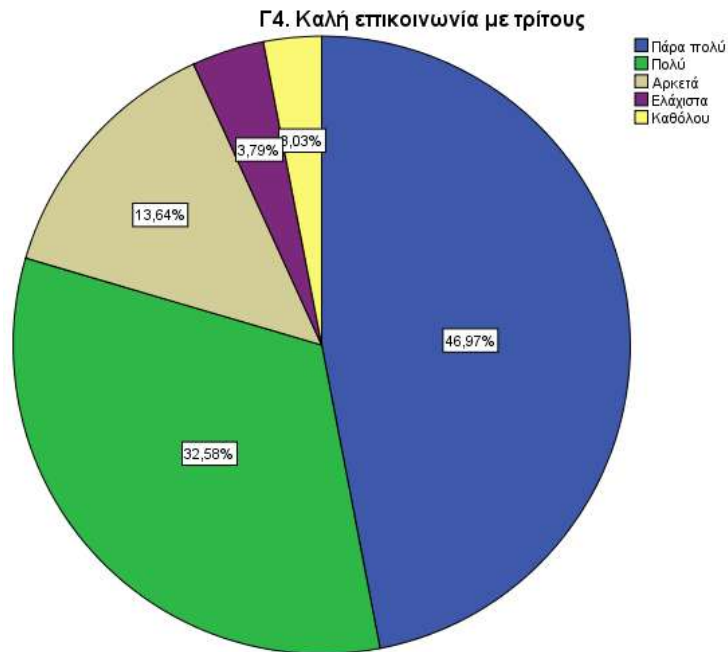
Γράφημα 19: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ομαδική συνεργασία

Η ανάληψη πρωτοβουλίας αποτελεί για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων «Πολύ» (36,36%) έως «Πάρα πολύ» (34,85) σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Παρόλα αυτά, σχεδόν το 8% των συμμετεχόντων τη θεωρούν «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 20). Η ανάληψη πρωτοβουλίας είναι μία παράμετρος που καταγράφει υψηλά ποσοστά σημαντικότητας και στην έρευνα του Γάντσιου (2017).



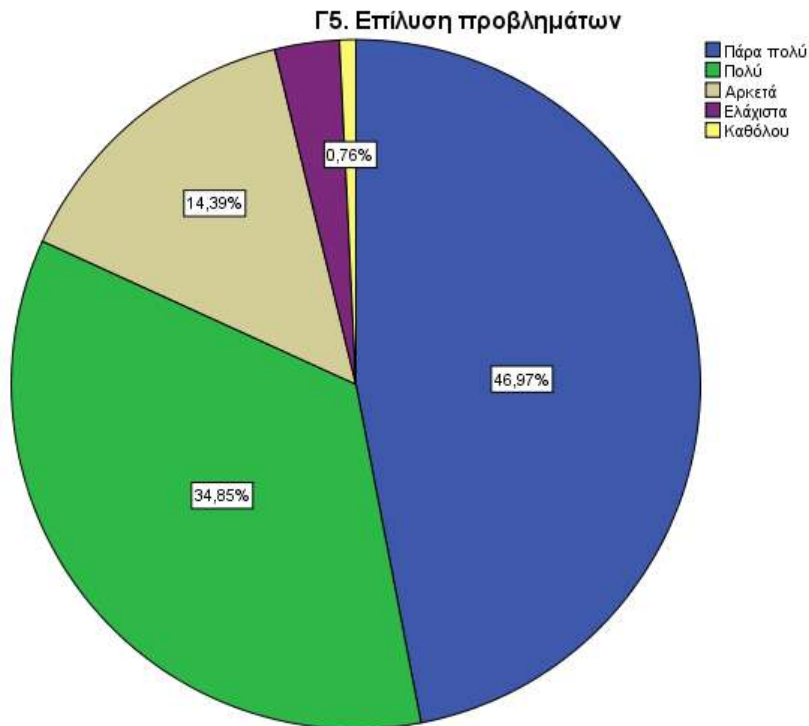
Γράφημα 20: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλίας

Η καλή επικοινωνία με τρίτους θεωρείται από τους περισσότερους συμμετέχοντες (46,97%) «Πάρα πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου για την καλύτερη εκτέλεση καθηκόντων τους. Ενώ υπάρχει και το 7% σχεδόν των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 21).



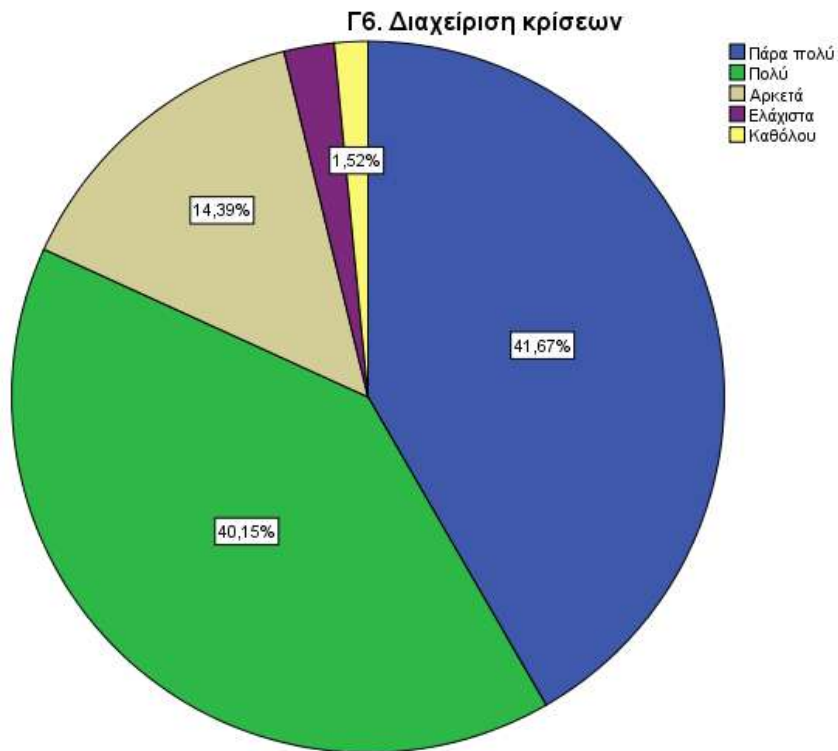
Γράφημα 21: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την καλή επικοινωνία με τρίτους

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα (46,97%) θεωρούν ότι η επίλυση προβλημάτων είναι «Πάρα πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Παρόλα αυτά, σχεδόν το 4% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 22).



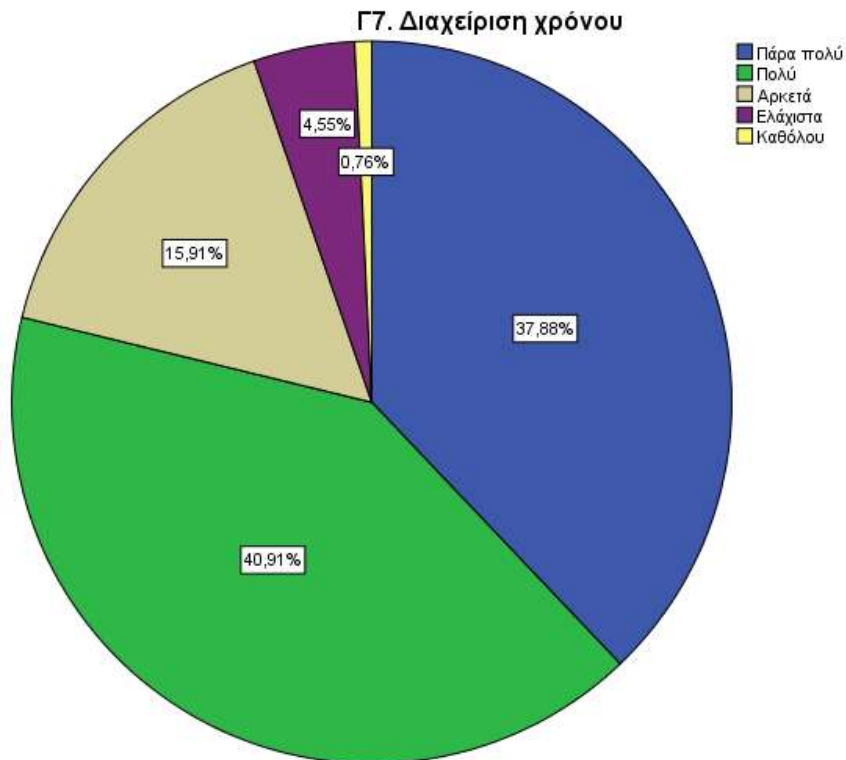
Γράφημα 22: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την επίλυση προβλημάτων

Επίσης η διαχείριση κρίσεων αποτελεί «Πάρα πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου για τους περισσότερους ερωτώμενους (41,67%). Παρόλα αυτά, σχεδόν το 4% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 23).



Γράφημα 23: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη διαχείριση κρίσεων

Η ικανότητα διαχείριση του χρόνου αποτελεί «Πολύ» σημαντική δεξιότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου για την πλειονότητα των συμμετεχόντων (40,91%). Με περίπου το 5% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 24).



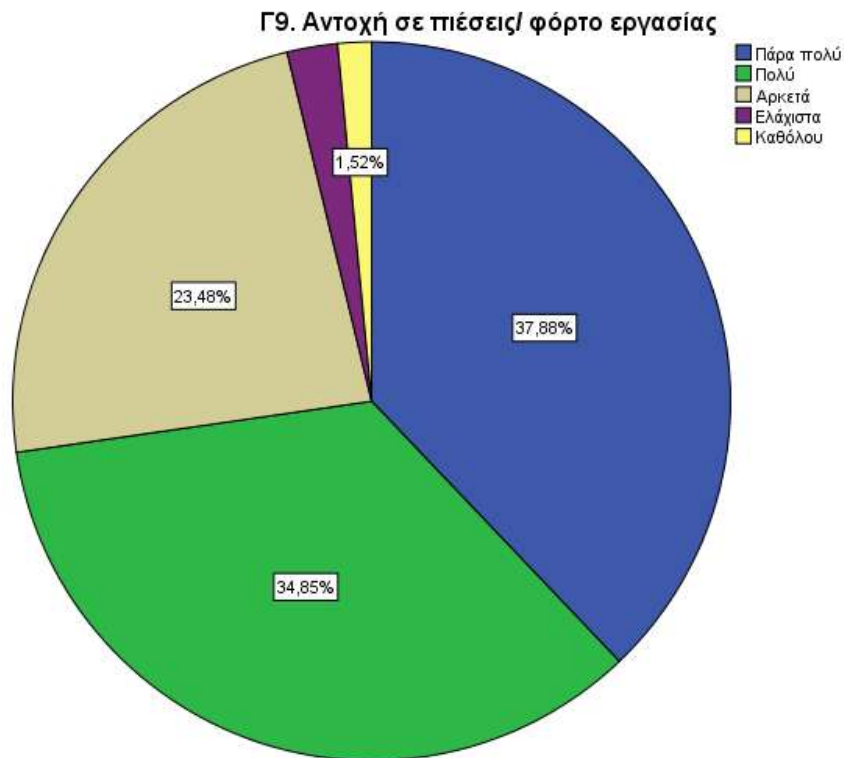
Γράφημα 24: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη διαχείριση χρόνου

Επίσης οι περισσότεροι θεωρούν ότι η προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας είναι «Πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου (47,73%). Ενώ υπάρχει και ένα 6% των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 25).



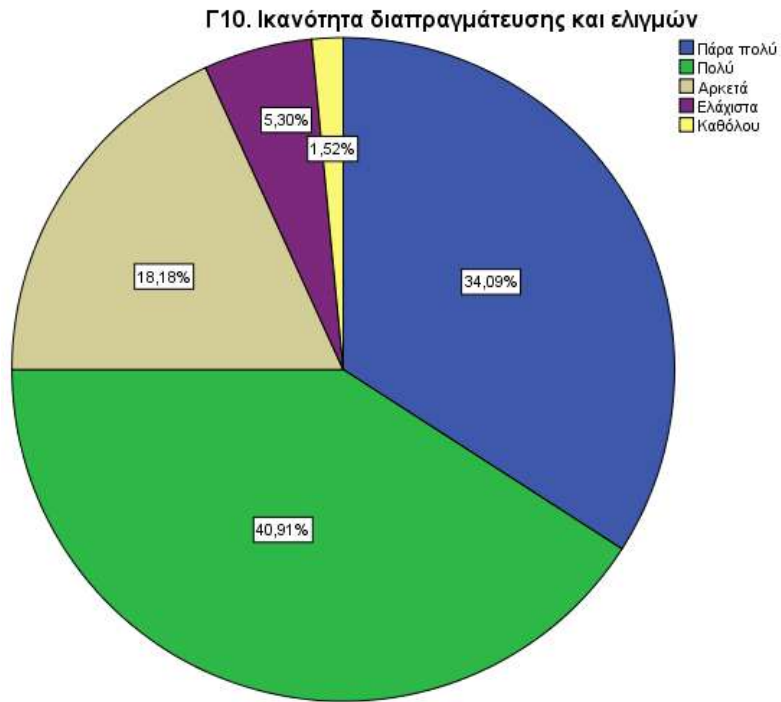
Γράφημα 25: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας

Σύμφωνα με το Γράφημα 26 το 37,88% των ερωτώμενων θεωρούν ότι η αντοχή σε πιέσεις/φόρτο εργασίας είναι «Πάρα πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Αντίθετα, σχεδόν το 4% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική.



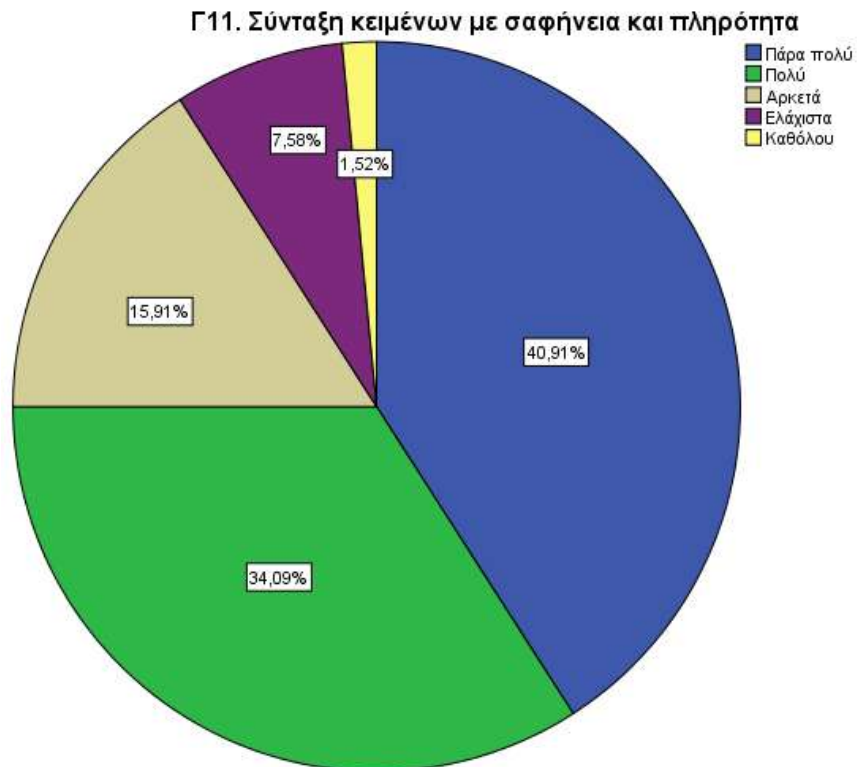
Γράφημα 26: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την αντοχή σε πιέσεις/φόρτο εργασίας

Από το γράφημα 27 φαίνεται ότι η πλειοψηφία (40,91%) των ερωτώμενων θεωρούν ότι η ικανότητα διαπραγμάτευσης και είναι «Πολύ» σημαντική για την άσκηση των καθηκόντων ενός διοικητικού υπαλλήλου. Με περίπου το 7% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική.



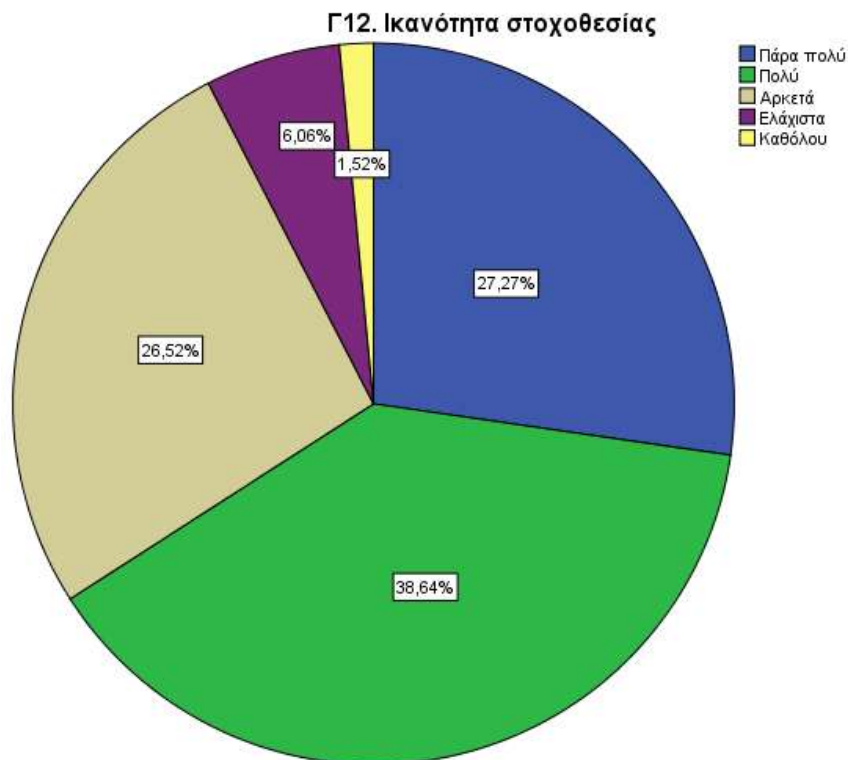
Γράφημα 27: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών

Η σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα θεωρείται «Πάρα πολύ» σημαντική δεξιότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου για τους περισσότερους ερωτώμενους (40,91%). Αντίθετα σχεδόν το 9% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική δεξιότητα (Γράφημα 28).



Γράφημα 28: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν τη σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα

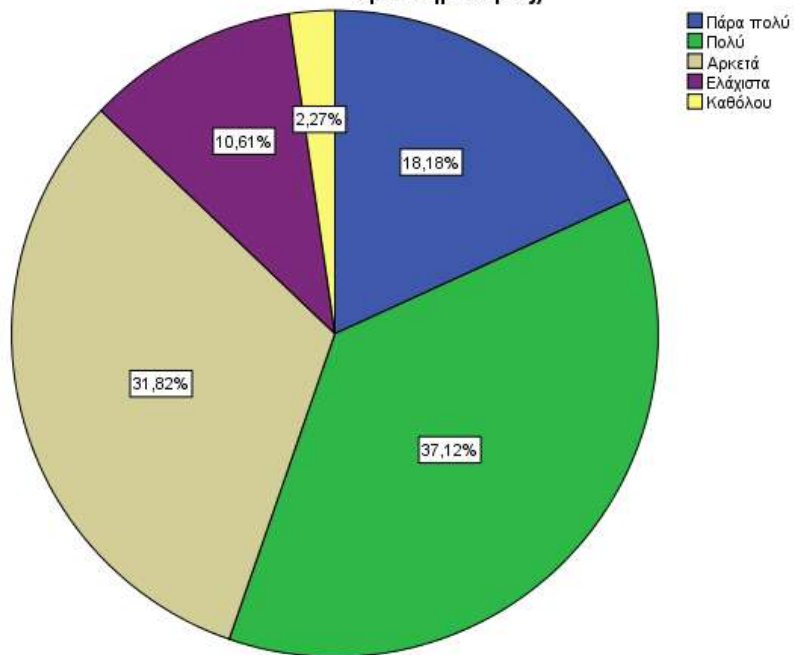
Επίσης για τους περισσότερους ερωτώμενους (38,64%) η ικανότητα στοχοθεσίας θεωρείται «Πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Ενώ για σχεδόν το 8% των συμμετεχόντων θεωρείται ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 29).



Γράφημα 29: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα στοχοθεσίας

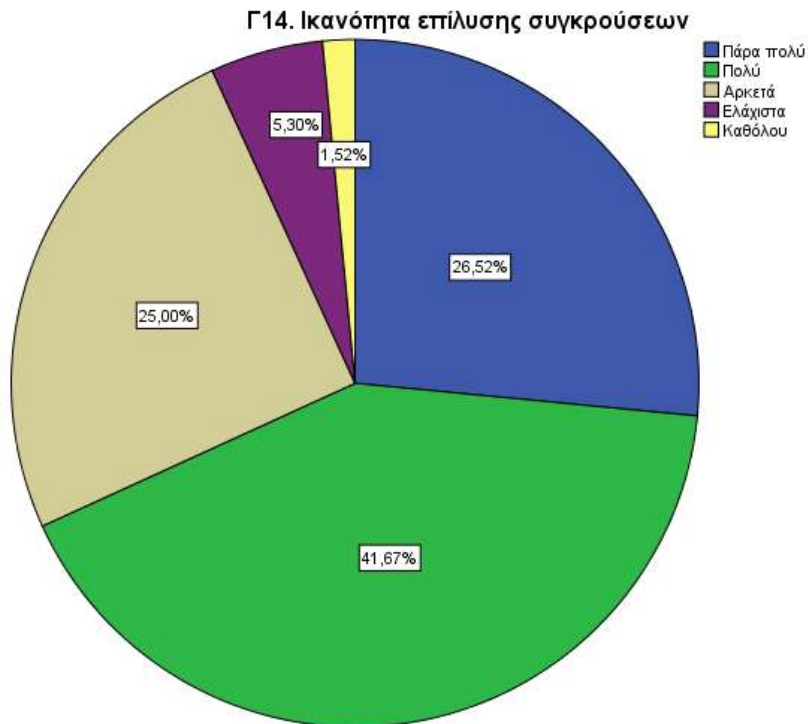
Οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα είναι «Πολύ» σημαντική δεξιότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου (37.12%). Παρόλα αυτά, ένα υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές (12,88%) (Γράφημα 30).

Γ13. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)



Γράφημα 30: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Για την πλειοψηφία των ερωτώμενων (41,67%) η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων είναι «Πολύ» σημαντική ικανότητα ενός διοικητικού υπαλλήλου. Αν και σχεδόν το 7% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντική (Γράφημα 31).



Γράφημα 31: Χρησιμότητα δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων

Όπως παρουσιάστηκε στα δημογραφικά οι συμμετέχοντες απαρτίζονται και από τα δύο φύλα «Άνδρας» (24,24%), N=32) και «Γυναίκα» (75,76%, N=100). Για τις ανάγκες παραμετρικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκε η t-test και η ανάλυση των group statistics. Οδηγούμαστε στην εμφάνιση του Πίνακα 16, όπου παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη σημαντικότητα που θεωρούν ότι φέρει η κάθε γνώση, δεξιότητα και ικανότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους αναφορικά με το φύλο τους.

Group Statistics

	A1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	Άνδρας	32	1,88	,942	,166
	Γυναίκα	100	1,53	,822	,082
B2. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξη του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)	Άνδρας	32	2,56	1,014	,179
	Γυναίκα	100	2,11	,875	,087
B3. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)	Άνδρας	32	2,41	1,160	,205
	Γυναίκα	100	1,97	,926	,093
B4. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	Άνδρας	32	2,38	1,157	,205
	Γυναίκα	100	1,83	,954	,095
B5. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	Άνδρας	32	2,72	1,085	,192
	Γυναίκα	100	2,59	1,065	,106
B6. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	Άνδρας	32	2,31	1,230	,217
	Γυναίκα	100	1,46	,702	,070
B7. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ	Άνδρας	32	2,81	1,120	,198
	Γυναίκα	100	2,15	1,038	,104
B8. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών	Άνδρας	32	2,13	1,157	,205
	Γυναίκα	100	1,79	,902	,090
B9. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών	Άνδρας	32	2,13	1,264	,223
	Γυναίκα	100	1,50	,718	,072
B10. Γνώσεις ξένων γλωσσών	Άνδρας	32	2,59	1,132	,200
	Γυναίκα	100	2,00	,932	,093
B11. Γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	Άνδρας	32	3,00	1,136	,201
	Γυναίκα	100	2,40	,932	,093
Γ1. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια	Άνδρας	32	2,31	1,061	,187
	Γυναίκα	100	1,91	,805	,081
Γ2. Ομαδική συνεργασία	Άνδρας	32	2,28	1,085	,192
	Γυναίκα	100	1,74	,848	,085
Γ3. Ανάλυση πρωτοβουλίας	Άνδρας	32	2,34	1,153	,204

	Γυναίκα	100	1,93	,891	,089
Γ4. Καλή επικοινωνία με τρίτους	Άνδρας	32	2,25	1,218	,215
	Γυναίκα	100	1,70	,893	,089
Γ5. Επίλυση προβλημάτων	Άνδρας	32	2,13	1,100	,194
	Γυναίκα	100	1,64	,746	,075
Γ6. Διαχείριση κρίσεων	Άνδρας	32	2,31	1,061	,187
	Γυναίκα	100	1,66	,742	,074
Γ7. Διαχείριση χρόνου	Άνδρας	32	2,28	1,054	,186
	Γυναίκα	100	1,77	,790	,079
Γ8. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας	Άνδρας	32	2,56	,982	,174
	Γυναίκα	100	1,93	,795	,079
Γ9. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας	Άνδρας	32	2,38	1,157	,205
	Γυναίκα	100	1,81	,787	,079
Γ10. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	Άνδρας	32	2,53	1,107	,196
	Γυναίκα	100	1,82	,809	,081
Γ11. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα	Άνδρας	32	2,38	1,157	,205
	Γυναίκα	100	1,81	,918	,092
Γ12. Ικανότητα στοχοθεσίας	Άνδρας	32	2,56	1,105	,195
	Γυναίκα	100	2,03	,858	,086
Γ13. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)	Άνδρας	32	2,75	,950	,168
	Γυναίκα	100	2,31	,971	,097
Γ14. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων	Άνδρας	32	2,47	1,016	,180
	Γυναίκα	100	2,03	,870	,087

Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά για τη χρησιμότητα των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων ανά φύλο

Από τον παραπάνω Πίνακα πηγάζει ένας δεύτερος πίνακας (Πίνακας 17) που αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων ανά φύλο όπου παρουσιάζεται ότι οι άνδρες θεωρούν «Πολύ» έως «Αρκετά» σημαντικές τις αναφερόμενες γνώσεις δεξιότητες και ικανότητες ενώ οι γυναίκες θεωρούν ότι οι αναφερόμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες είναι «Πάρα πολύ» έως «Πολύ» σημαντικές.

Φύλο	Μέσος όρος επί της κλίμακας
Ανδρας	2,418
Γυναίκα	1,8968

Πίνακας 20: Μέσος όρος επί της κλίμακας για τη χρησιμότητα των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων ανά φύλο

1^ο ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι η στάση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;

Σε απάντηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος χρειάστηκε να προηγηθούν οι αναλύσεις των απαντήσεων που αφορούν το εν λόγω ζήτημα. Εκ των απαντήσεων παρουσιάζεται αυξημένη σημαντικότητα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγούμαστε διότι ο μέσος όρος όλων των απαντήσεων σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας συνάδει με το 2,03 γεγονός που παρουσιάζει «Πολύ» συμφωνία με τις παραπάνω γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων του Ιδρύματος. Παράλληλα, σημειώνεται ότι οι γυναίκες θεωρούν περισσότερο σημαντικές τις αναφερόμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες συγκριτικά με τους άνδρες του δείγματος. Τα αποτελέσματα σχετικά με τη σπουδαιότητα επιμόρφωσης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες καταγράφουν υψηλά ποσοστά παρουσιάζοντας συνοχή με τα αποτελέσματα της έρευνας των Rajasekar & Khan (2013), οι οποίοι αναφέρουν ότι η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα αυτών για τους περισσότερους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς έχουν προσελκύσει την προσοχή σε υψηλό επίπεδο τα τελευταία χρόνια. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε χώρα αφού επηρεάζει την ποιότητα της γραφειοκρατίας και την πολιτική λήψης των αποφάσεών της.

Αναφορικά με τις γνώσεις οι συμμετέχοντες θεωρούν μεγαλύτερης σπουδαιότητας για κατάρτιση τις γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο εργασίας τους, τις ΤΠΕ και νέες τεχνολογίες και τις σχετικές με τις διοικητικές διαδικασίες. Χαμηλότερα επίπεδα

σπουδαιότητας σχετικά με τις γνώσεις αναφέρονται από τους συμμετέχοντες στις γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και του σύγχρονου μάνατζμεντ. Αντίστοιχα, σχετικά με τη σπουδαιότητα κατάρτισης και χρησιμότητας στο πλαίσιο δεξιοτήτων και ικανοτήτων των διοικητικών υπαλλήλων υψηλότερα ποσοστά καταγράφονται στην επίλυση προβλημάτων, διαχείρισης κρίσεων και στον επικοινωνιακό τομέα ενώ χαμηλότερα στη χρησιμότητα γνώσεων καταγράφουν η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, στοχοθεσίας και η εξοικείωση με τους δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος

Εν συνεχεία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό στον οποίο φέρουν κατάρτιση σχετικά με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Από τον Πίνακα 18, KMO and Bartlett's test που ακολουθεί προκύπτει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για διεξαγωγή παραγοντικής ανάλυσης (ο δείκτης $KMO=0.906>0.6$, p-τιμή του Bartlett's test of sphericity <0.05).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2219,712
	df	300
	Sig.	,000

Πίνακας 21: Έλεγχος παραγοντικότητας για το βαθμό κατάρτισης σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των συμμετεχόντων

Παρακάτω, ακολουθεί ο Πίνακας 19 περιγραφικής στατιστικής όπου αναφέρονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις, η ποσότητα πληθυσμού που απάντησε σε αυτές (N=132) καθώς και η 5/βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε. Παράλληλα, περιλαμβάνεται η στήλη Mean που αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση. Όπως παρουσιάζεται λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται συχνότερα μεταξύ του 2 και του 3 (σε 17 απαντήσεις παρουσιάζεται τιμή μέσου όρου έως 2,45) που σημαίνει ότι υπάρχει συμφωνία «Πολύ» έως «Αρκετά» ως προς την άποψη ότι για τις

αναφερόμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες φέρουν κατάρτιση ώστε να καλυτερεύσουν την εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας τους (συνολικός μέσος όρος απαντήσεων 2,45). Τέλος, περιλαμβάνεται η στήλη Std. Deviation όπου η τυπική απόκλιση είναι συχνότερα κάτω από το 1 αποτελεί ένδειξη ότι οι απαντήσεις (τιμές κατανομής) «απλώνονται» γύρω από το μέσο όρο. Ο πίνακας έχει τροποποιηθεί στην εμφάνισή του παρουσιάζοντας τις ερωτήσεις κατά αύξουσα σειρά σε σχέση με το μέσο όρο.

Descriptive Statistics

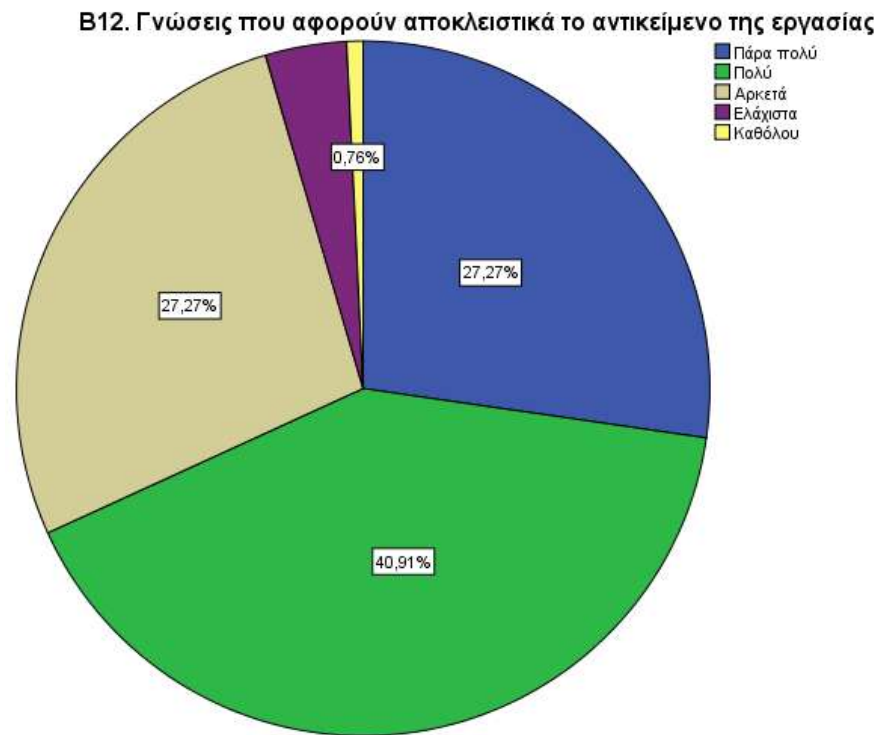
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γ18. Καλή επικοινωνία με τρίτους	132	1	5	1,76	,802
Γ16. Ομαδική συνεργασία	132	1	5	1,92	,782
Γ17. Ανάλυση πρωτοβουλίας	132	1	5	2,00	,838
Γ19. Επίλυση προβλημάτων	132	1	5	2,07	,774
Γ23. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας	132	1	5	2,09	,869
B12. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	132	1	5	2,10	,872
Γ22. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας	132	1	5	2,11	,784
Γ21. Διαχείριση χρόνου	132	1	5	2,13	,795
Γ25. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα	132	1	5	2,15	,833
B19. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών	132	1	5	2,18	,898
Γ15. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια	132	1	5	2,18	,708
B20. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών	132	1	5	2,20	,842
Γ20. Διαχείριση κρίσεων	132	1	5	2,30	,800
Γ24. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	132	1	5	2,38	,870
Γ26. Ικανότητα στοχοθεσίας	132	1	5	2,44	,813
Γ28. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων	132	1	5	2,44	,840
B17. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	132	1	5	2,45	,850
B21. Γνώσεις ξένων γλωσσών	132	1	5	2,60	,907
B15. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	132	1	5	2,76	,883
B14. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)	132	1	5	2,80	,986

B13. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξη του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)	132	1	5	2,97	,890
Γ27. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)	132	1	5	2,97	,856
B18. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ	132	1	5	3,13	1,044
B22. Γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	132	1	5	3,39	,923
B16. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	132	2	5	3,62	,767
Valid N (listwise)	132				

Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά για το βαθμό κατάρτισης σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων

Πιο αναλυτικά για κάθε μία ερώτηση παρουσιάζονται γραφήματα πίτας όπου καταγράφονται τα ποσοστά της κάθε απαντήσεως ώστε να γνωρίζουμε αναλυτικά και με ποσοστά τις απαντήσεις μέσω γραφικών παραστάσεων.

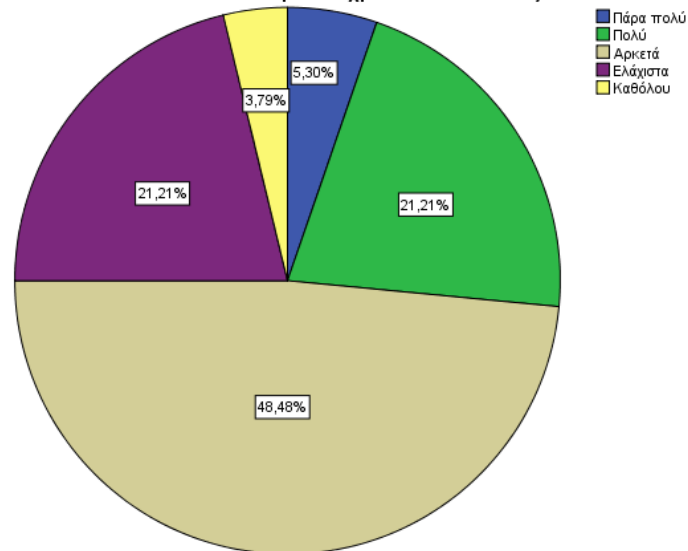
Σύμφωνα με το Γράφημα 32 οι περισσότεροι ερωτώμενοι (40,91%) θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας τους είναι «Πολύ» υψηλός. Περίπου 4% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός



Γράφημα 32: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας

Επίσης η πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό στην εργασία τους είναι «Αρκετά» υψηλός (48,48%). Με περίπου άνω του 8% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 33).

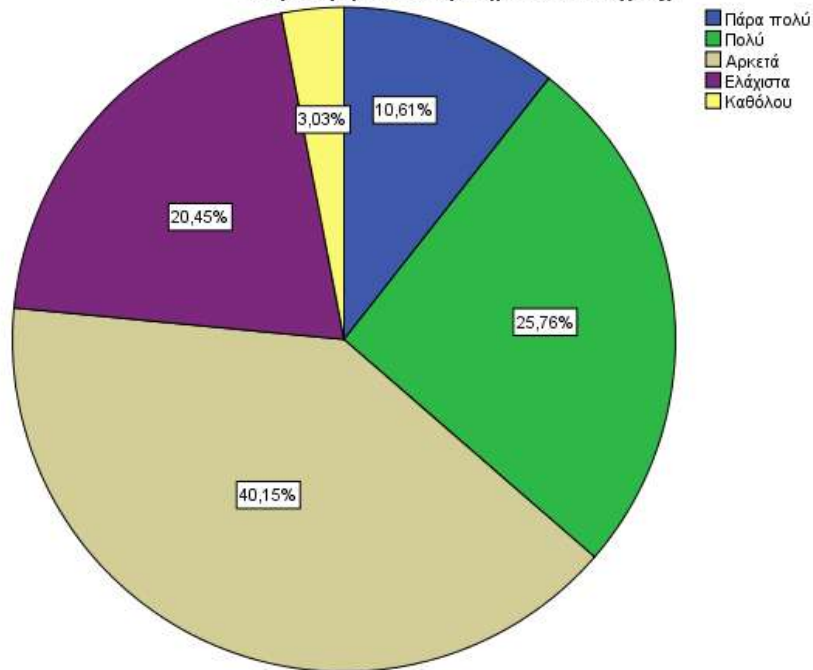
Β13. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξη του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)



Γράφημα 33: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προγραμματισμό

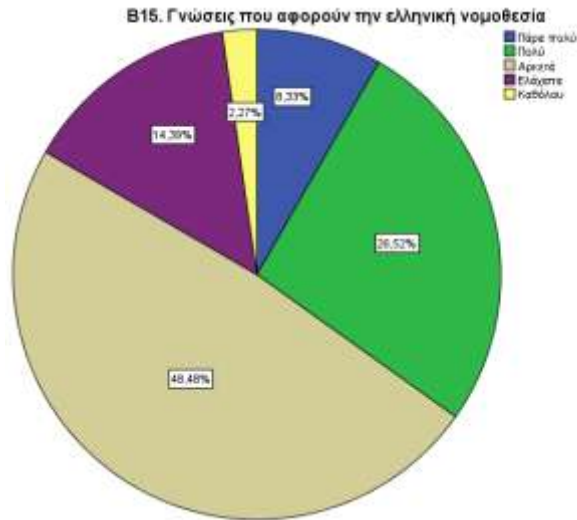
Ακόμη οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις διαχείρισης έργων είναι «Αρκετά» υψηλός (40,15%). Αντίθετα σχεδόν το 24% των ανωτέρω θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 34). Το αποτέλεσμα δεν συνάδει με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της έρευνας του Samuel (2010), όπου καταγράφεται ιδιαίτερα υψηλά η ανάγκη επιμόρφωσης για γνώσεις διαχείρισης έργων και πληροφοριών.

B14. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)



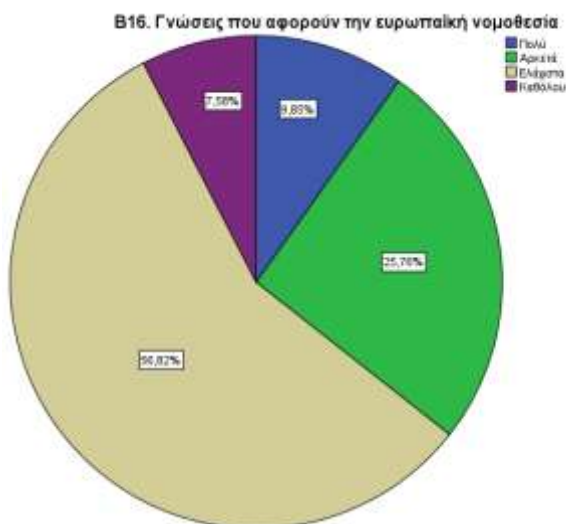
Γράφημα 34: Κατάρτιση σε γνώσεις διαχείρισης έργων

Επίσης το 48,48% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία είναι «Αρκετά» υψηλός. Ενώ σχεδόν το 15% των ανωτέρω θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 35).



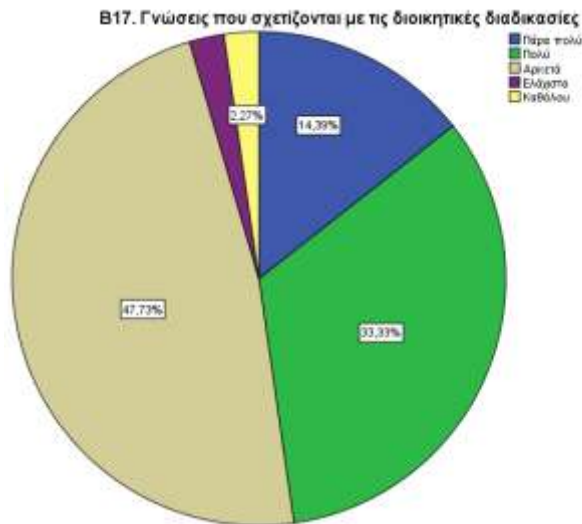
Γράφημα 35: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία

Το 56,82% των ερωτώμενων θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία είναι «Ελάχιστα» υψηλός. Ενώ αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό εκείνων που θεωρούν ότι δεν είναι «Καθόλου» υψηλός (7,58%) (Γράφημα 36).



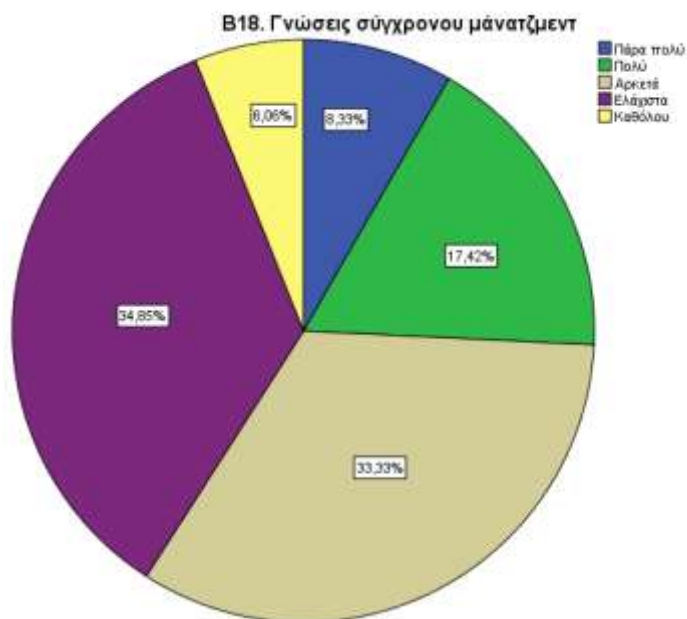
Γράφημα 36: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία

Το Γράφημα 37 απεικονίζει το βαθμό των κατεχόμενων γνώσεων των συμμετεχόντων, που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες και είναι «Αρκετά» υψηλός (47,73%). Παρόλα αυτά, κατά 4,55% οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός



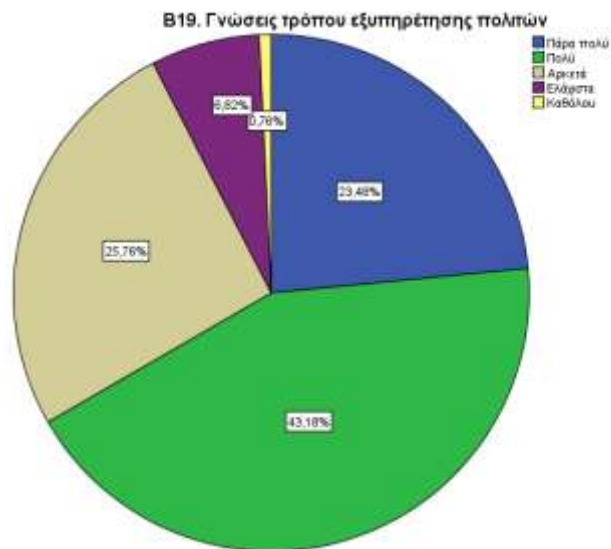
Γράφημα 37: Κατάρτιση σε γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες

Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ είναι «Ελάχιστα» υψηλός (34,8%) (Γράφημα 38).



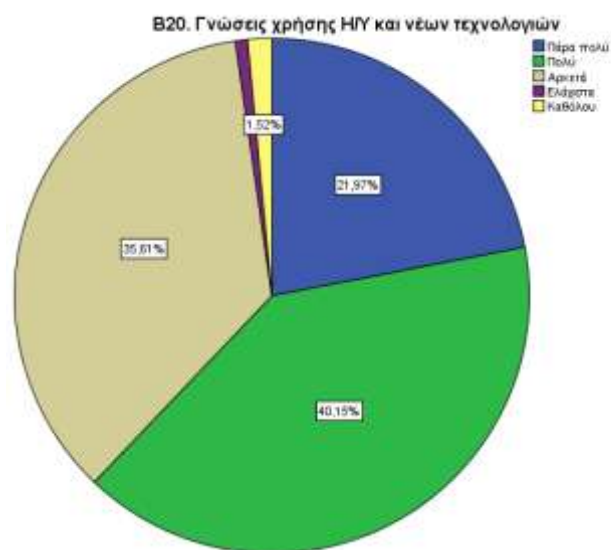
Γράφημα 38: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν το σύγχρονο μάνατζμεντ

Σύμφωνα με το Γράφημα 39 οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις που αφορούν στον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών είναι «Πάρα πολύ» υψηλός (43,18%) με το 7% περίπου να θεωρεί ότι οι εν λόγω γνώσεις είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλές (Γράφημα 39).



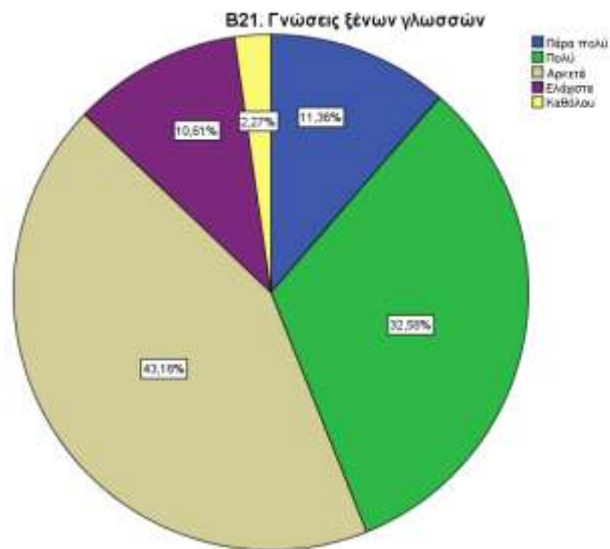
Γράφημα 39: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών

Στο Γράφημα 40 απεικονίζεται ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις Η/Υ και νέων τεχνολογιών οι ερωτώμενοι που είναι «Πολύ» υψηλός (40,15%) με σχεδόν το 3% των συμμετεχόντων να θεωρούν αυτές τις γνώσεις «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλές.



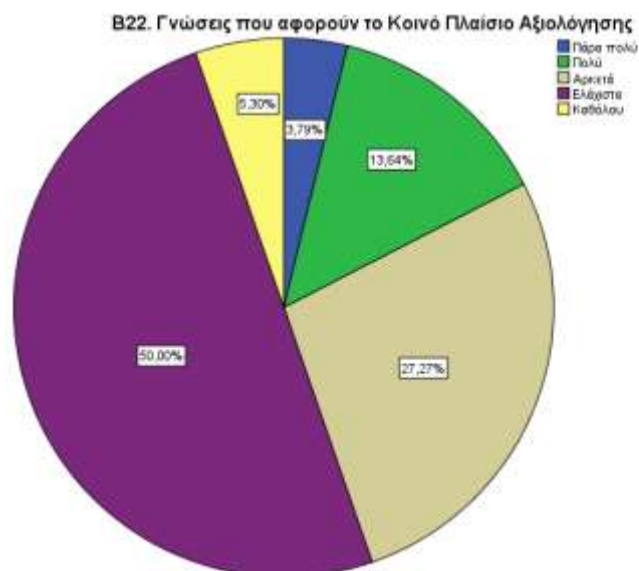
Γράφημα 40: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τις ΤΠΕ

Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες, σύμφωνα με το Γράφημα 41, θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις ξένων γλωσσών είναι «Αρκετά» υψηλός (43,18%) με περίπου 13% των συμμετεχόντων να θεωρούν αυτές τις γνώσεις «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλές.



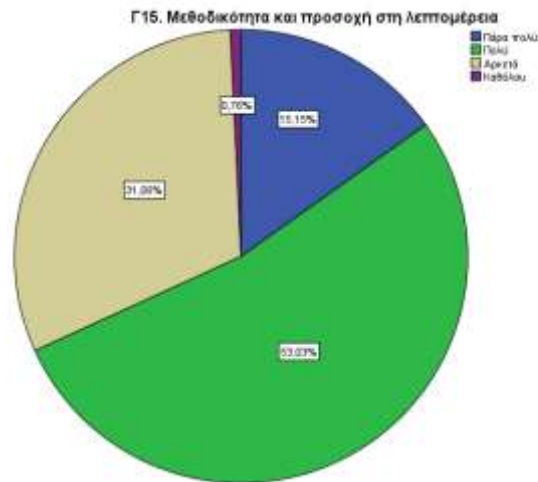
Γράφημα 41: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν τις ξένες γλώσσες

Οι μισοί συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις σχετικά με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι «Ελάχιστα» υψηλός (50,00%) (Γράφημα 42).



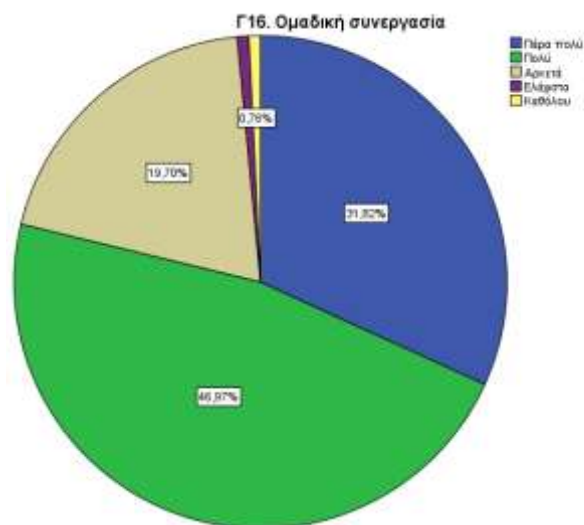
Γράφημα 42: Κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (53,03%) θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις σχετικά με τη μεθοδικότητα και την προσοχή στη λεπτομέρεια είναι «Πολύ» υψηλός. Ενώ μόνο το 1% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 43).



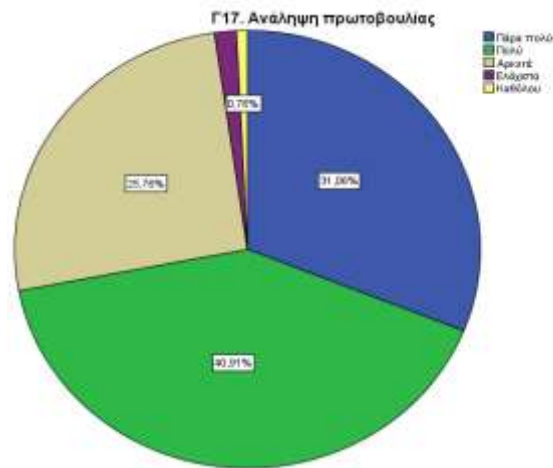
Γράφημα 43: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες τη μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια

Σε «Πολύ» υψηλό βαθμό θεωρούν ότι κατέχουν γνώσεις σχετικά με την ομαδική συνεργασία το 46,97% των συμμετεχόντων με περίπου το 2% να θεωρεί ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 44).



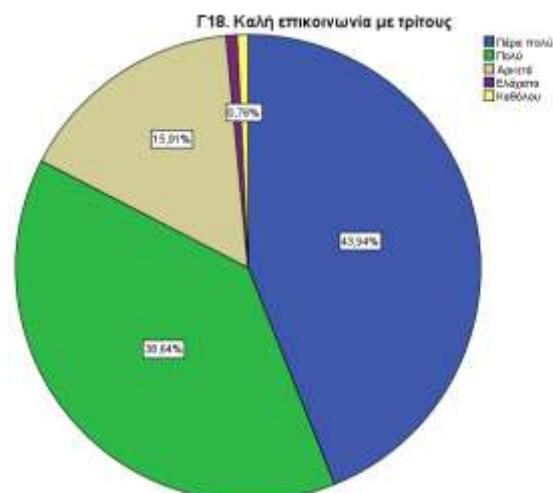
Γράφημα 44: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ομαδική συνεργασία

Οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις ανάληψης πρωτοβουλίας είναι «Πολύ» υψηλός (40,91%). Με σχεδόν το 2% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 45).



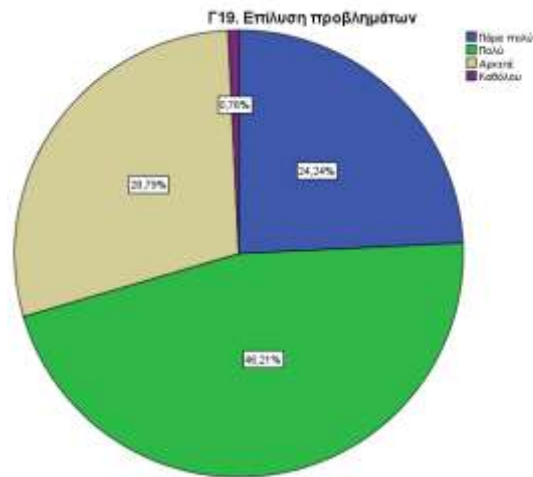
Γράφημα 45: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ανάληψη πρωτοβουλίας

Σύμφωνα με το Γράφημα 46 το 43,94% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις σχετικά με την καλή επικοινωνία με τρίτους είναι «Πάρα πολύ» υψηλός. Με σχεδόν το 1% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός.



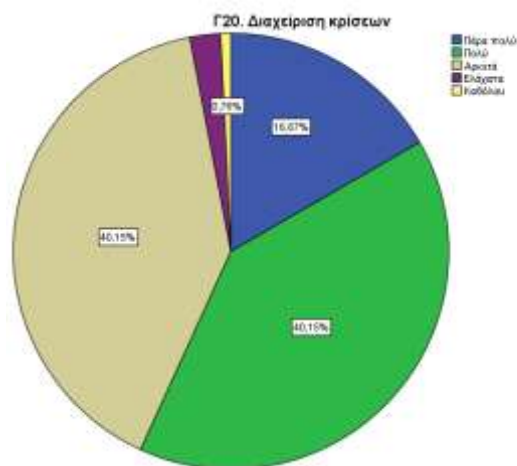
Γράφημα 46: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την καλή επικοινωνία με τρίτους

Σε σχέση με το βαθμό στον οποίο κατέχουν γνώσεις επίλυσης προβλημάτων, οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι «Πολύ» υψηλός (46,21%). Λιγότερο του 1% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 47).



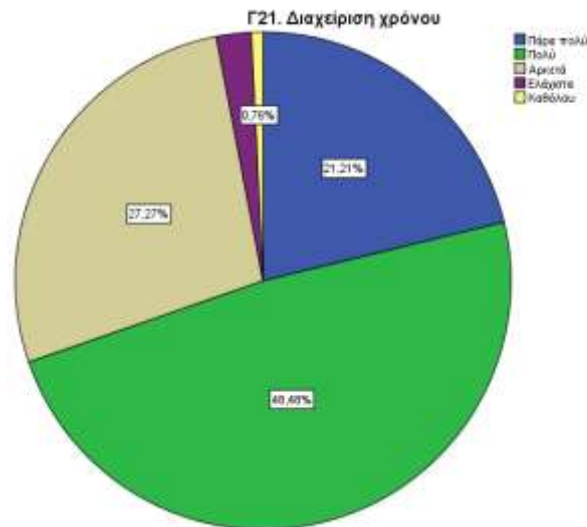
Γράφημα 47: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την επίλυση προβλημάτων

Σε ότι αφορά στο βαθμό στον οποίο κατέχουν γνώσεις διαχείρισης κρίσεων, η πλειονότητα των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι «Πολύ» (40,15%) και «Αρκετά» (40,15%) υψηλός. Με σχεδόν το 3% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 48).



Γράφημα 48: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη διαχείριση κρίσεων

Οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις διαχείρισης χρόνου είναι «Πολύ» υψηλός (48,48%). Με περίπου το 3% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 49).



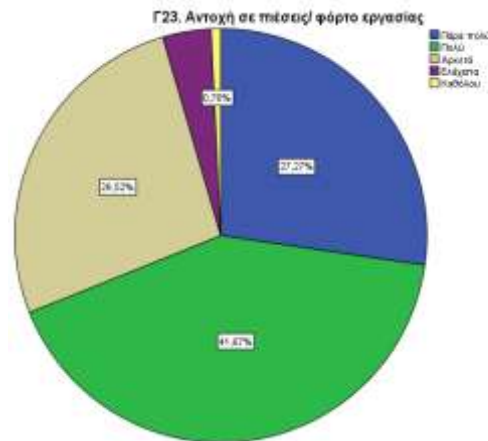
Γράφημα 49: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη διαχείριση χρόνου

Οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις προσαρμοστικότητας σε νέα αντικείμενα εργασίας είναι «Πολύ» υψηλός (43,94%). Λιγότερο του 1% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 50).



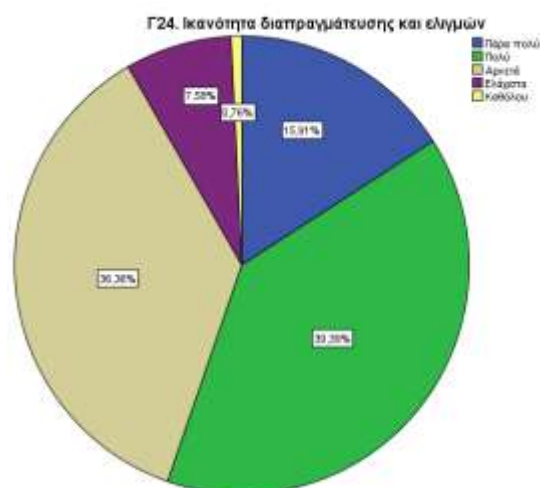
Γράφημα 50: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας

Σύμφωνα με το Γράφημα 51 οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους (41,67%) θεωρούν ότι κατέχουν δεξιότητες και ικανότητες αντοχής σε πιέσεις/φόρτο εργασίας σε «Πολύ» υψηλό βαθμό. Με σχεδόν το 4% των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός.



Γράφημα 51: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την αντοχή σε πιέσεις/φόρτο εργασίας

Σύμφωνα με το Γράφημα 52 οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν δεξιότητες/ικανότητες διαπραγμάτευσης και ελιγμών είναι «Πολύ» υψηλός (39,39%). Παρόλα αυτά, σχεδόν το 8% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 52).



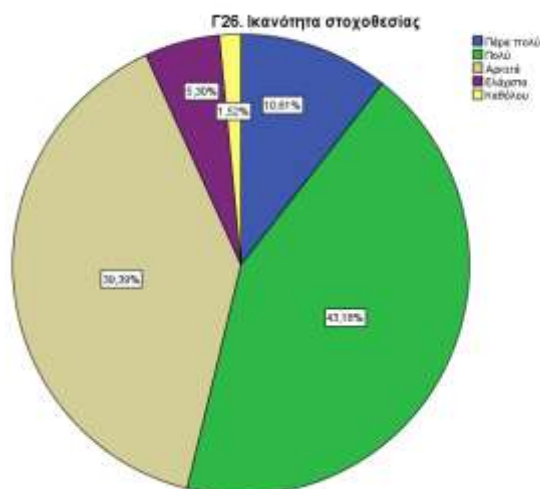
Γράφημα 52: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών

Το Γράφημα 53 μας δείχνει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατέχουν ικανότητες σύνταξης κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα που είναι «Πολύ» υψηλός για το 43,94%. Ενώ σχεδόν το 4% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός.



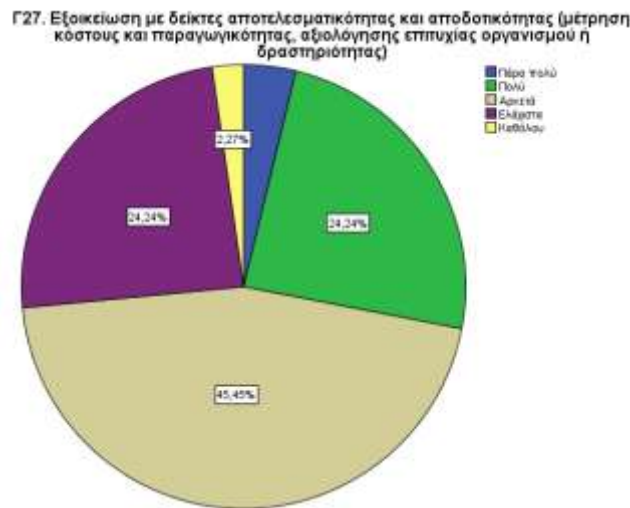
Γράφημα 53: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν τη σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα

Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατέχουν γνώσεις ικανότητας στοχοθεσίας απεικονίζεται στο Γράφημα 54, όπου οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι «Πολύ» υψηλός (43,18%). Παρόλα αυτά, σχεδόν το 7% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός.



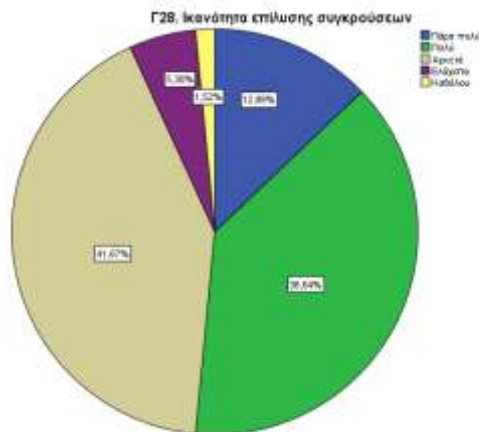
Γράφημα 54: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα στοχοθεσίας

Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατέχουν εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα είναι «Αρκετά» υψηλός (45,45%). Παρόλα αυτά, ένα υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (26,51%) (Γράφημα 55).



Γράφημα 55: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο βαθμός στον οποίο κατέχουν γνώσεις ικανότητας επίλυσης συγκρούσεων είναι «Αρκετά» υψηλός (41,67%). Παρόλα αυτά, σχεδόν το 7% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρούν ότι είναι «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» υψηλός (Γράφημα 56).



Γράφημα 56: Κατάρτιση σε δεξιότητες και ικανότητες που αφορούν την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων

Στο πλαίσιο συσχέτισης απαντήσεων σχετικά με την κατάρτιση των συμμετεχόντων σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες χρησιμοποιήθηκε t-test και παρουσιάζεται ο πίνακας 20 Group Statistics ώστε να δούμε την τάση ανά φύλο.

Group Statistics

	A1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B12. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας	Άνδρας	32	2,00	,984	,174
	Γυναίκα	100	2,13	,837	,084
B13. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξή του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)	Άνδρας	32	2,94	,878	,155
	Γυναίκα	100	2,98	,899	,090
B14. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)	Άνδρας	32	2,81	1,030	,182
	Γυναίκα	100	2,79	,977	,098
B15. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία	Άνδρας	32	2,94	,878	,155
	Γυναίκα	100	2,70	,882	,088
B16. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία	Άνδρας	32	3,72	,813	,144
	Γυναίκα	100	3,59	,753	,075
B17. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες	Άνδρας	32	2,78	,941	,166
	Γυναίκα	100	2,34	,794	,079
B18. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ	Άνδρας	32	3,41	1,012	,179
	Γυναίκα	100	3,04	1,044	,104
B19. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών	Άνδρας	32	2,50	1,016	,180
	Γυναίκα	100	2,08	,837	,084
B20. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών	Άνδρας	32	2,19	,896	,158
	Γυναίκα	100	2,20	,829	,083
B21. Γνώσεις ξένων γλωσσών	Άνδρας	32	2,69	,965	,171
	Γυναίκα	100	2,57	,891	,089
B22. Γνώσεις που αφορούν το	Άνδρας	32	3,63	,793	,140

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	Γυναίκα	100	3,32	,952	,095
Γ15. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια	Άνδρας	32	2,38	,833	,147
	Γυναίκα	100	2,12	,656	,066
Γ16. Ομαδική συνεργασία	Άνδρας	32	2,25	,880	,156
	Γυναίκα	100	1,81	,720	,072
Γ17. Ανάλυση πρωτοβουλίας	Άνδρας	32	2,06	,878	,155
	Γυναίκα	100	1,98	,829	,083
Γ18. Καλή επικοινωνία με τρίτους	Άνδρας	32	2,00	,984	,174
	Γυναίκα	100	1,68	,723	,072
Γ19. Επίλυση προβλημάτων	Άνδρας	32	2,03	,933	,165
	Γυναίκα	100	2,08	,720	,072
Γ20. Διαχείριση κρίσεων	Άνδρας	32	2,31	,998	,176
	Γυναίκα	100	2,30	,732	,073
Γ21. Διαχείριση χρόνου	Άνδρας	32	2,41	,911	,161
	Γυναίκα	100	2,04	,737	,074
Γ22. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας	Άνδρας	32	2,31	,859	,152
	Γυναίκα	100	2,04	,751	,075
Γ23. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας	Άνδρας	32	2,44	,878	,155
	Γυναίκα	100	1,98	,841	,084
Γ24. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών	Άνδρας	32	2,47	,915	,162
	Γυναίκα	100	2,35	,857	,086
Γ25. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα	Άνδρας	32	2,38	,907	,160
	Γυναίκα	100	2,08	,800	,080
Γ26. Ικανότητα στοχοθεσίας	Άνδρας	32	2,50	,842	,149
	Γυναίκα	100	2,42	,806	,081
Γ27. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)	Άνδρας	32	2,81	,896	,158
	Γυναίκα	100	3,02	,841	,084
Γ28. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων	Άνδρας	32	2,44	,948	,168
	Γυναίκα	100	2,44	,808	,081

Πίνακας 23: Συσχέτιση φύλου και κατάρτισης σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων

Από τον παραπάνω πίνακα πηγάζει ο πίνακας 21 που αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων ανά φύλο όπου παρουσιάζεται ότι οι άνδρες θεωρούν ότι κατέχουν «Πολύ» με μεγαλύτερη κλίση προς το «Αρκετά» τις αναφερόμενες γνώσεις δεξιότητες και ικανότητες.

Αντίστοιχα οι γυναίκες θεωρούν ότι κατέχουν «Πολύ» με μικρότερη κλίση προς το «Αρκετά» τις αναφερόμενες γνώσεις δεξιότητες και ικανότητες. Όπως προκύπτει λοιπόν οι γυναίκες θεωρούν σε σχέση με τους άνδρες ότι είναι πιο καταρτισμένες αναφορικά με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Φύλο	Μέσος όρος επί της κλίμακας
Ανδρας	2.576
Γυναίκα	2,4032

Πίνακας 24: Μέσος όρος επί της κλίμακας κατάρτισης των συμμετεχόντων σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες ανά φύλο

2^ο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το επίπεδο κατάρτισης των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους;

Για την απάντηση αυτού του ερευνητικού ερωτήματος χρειάστηκε να προηγηθούν οι αναλύσεις των απαντήσεων που αφορούν το εν λόγω ζήτημα. Εκ των απαντήσεων παρουσιάζεται τάση των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι το επίπεδο κατάρτισής τους σχετικά με απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους να είναι «Αρκετά» προς «Πολύ» υψηλό. Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγούμαστε διότι ο μέσος όρος των απαντήσεων σχετικά με τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που φέρουν ήδη οι υπάλληλοι είναι 2,45 με αποτέλεσμα η τιμή να βρίσκεται ανάμεσα στις τιμές 2 «Πολύ» και 3 «Αρκετά». Παράλληλα, καταγράφεται μικρή διαφορά στην αναφερόμενη κατάρτιση των συμμετεχόντων σε σχέση με το φύλο τους. Οι γυναίκες παρουσιάζονται να είναι πιο πολύ καταρτισμένες με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με τους άνδρες με αυτήν τη διαφορά να έγκειται σε μικρό ποσοστό. Διακρίνοντας το επίπεδο κατάρτισης των διοικητικών υπαλλήλων της έρευνας οδηγούμαστε μέσω του συστηματικού μοντέλου του Armstrong (2009) στη δυνατότητα σχεδιασμού, προγραμματισμού και υλοποίησης επιμόρφωσης βάσει των υπάρχουσών αναγκών με σκοπό την κάλυψη αυτών. Οι συμμετέχοντες φέρουν λιγότερη κατάρτιση σχετικά με γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τις γνώσεις

σύγχρονου μάνατζμεντ και υψηλότερη σε επικοινωνιακούς τομείς, συνεργασίας και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να συγκρίνουμε την αναγκαιότητα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων με τις καταγραφές του βαθμού κατοχής αυτών των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι υπάλληλοι ενώ καταγράφουν υψηλή τάση στο να θεωρούν σημαντικά τα παραπάνω ($m=2,03$) παρουσιάζουν μείωση κατά την καταγραφή των πραγματικών τους γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ($m=2,45$). Επίσης, άξιες σχολιασμού είναι και οι αναφορές στο πλαίσιο των απαντήσεων «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» στις δύο παραπάνω περιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις (B1-B11 και Γ1-Γ14) του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος καταγράφεται μέσος όρος 7,7% του συνόλου των συμμετεχόντων να θεωρούν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» σημαντικές. Αντίστοιχα, στις ερωτήσεις (B12-B22 και Γ15-Γ28) καταγράφεται το 16,83% του συνόλου των συμμετεχόντων να θεωρούν ότι κατέχουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες «Ελάχιστα» έως «Καθόλου». Αυτή η διαφορά μας παρουσιάζει ότι εάν και θεωρούν ότι είναι σημαντικές οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο σε πάνω από διπλάσιο ποσοστό δεν υπάρχει κατάρτιση των συμμετεχόντων σε αυτές. Άρα, ένα ακόμα στοιχείο που μας επιτρέπει να κατανοήσουμε το επίπεδο κατάρτισης των συμμετεχόντων είναι και η παραπάνω διαφορά. Σχεδόν 2 στους 10 υπαλλήλους έχουν «Ελάχιστη» ή «Καθόλου» κατάρτιση σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους επέτρεπαν να λειτουργούσαν πιο θετικά στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων τρίτου ερευνητικού ερωτήματος

Εν συνεχεία παρουσιάζονται οι τάσεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους.

Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας 22 περιγραφικής στατιστικής όπου αναφέρονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις, η ποσότητα πληθυσμού που απάντησε σε αυτές ($N=132$) καθώς και η χρήση της κλίμακας. (1-5 και 1-5 Likert). Παράλληλα, στη στήλη Mean παρουσιάζεται ο

μέσος όρος των απαντήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι 1,46 γεγονός που δηλώνει την τάση των συμμετεχόντων για χρήση ΤΠΕ για τη διευκόλυνσή τους στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Αντίστοιχα, η τυπική απόκλιση που ως μέσος όρος είναι 0,74 παρουσιάζει ότι οι απαντήσεις κλίνουν προς το 1 και κάτω, άρα η τυπική απόκλιση μας παρουσιάζει ότι οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις καταγράφονται σε μεγάλο βαθμό γύρω από το μέσο όρο των απαντήσεων.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Δ1. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση Η/Υ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου;	132	1	5	1,05	,377
Δ4. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου (π.χ. Microsoft Word);	132	1	5	1,17	,465
Δ2. Ο Η/Υ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	132	1	5	1,17	,527
Δ5. Τα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	132	1	5	1,39	,695
Δ7. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής;	132	1	5	1,97	1,152
Δ8. Τα εξειδικευμένα προγράμματα διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	132	1	5	2,05	1,280
Valid N (listwise)	132				

Πίνακας 25: Τάσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις ΤΠΕ

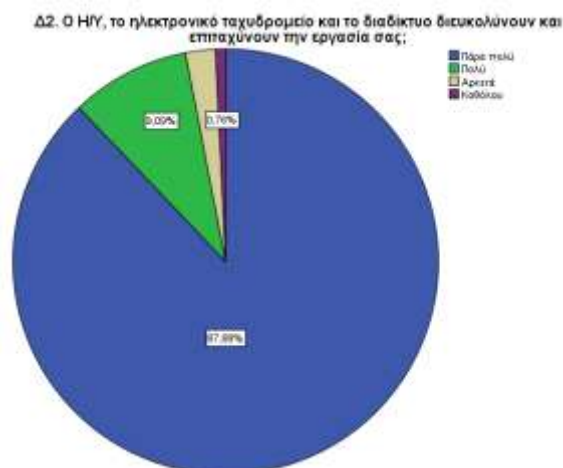
Πιο αναλυτικά για κάθε μία ερώτηση παρουσιάζονται γραφήματα πίτας όπου καταγράφονται τα ποσοστά της κάθε απαντήσεως ώστε να γνωρίζουμε αναλυτικά και με ποσοστά τις απαντήσεις μέσω γραφικών παραστάσεων.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα χρησιμοποιούν τον Η/Υ καθημερινά στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (97,73%). Μόνο το 1,5% του συνόλου δεν χρησιμοποιεί «Καθόλου» τον Η/Υ (Γράφημα 57).



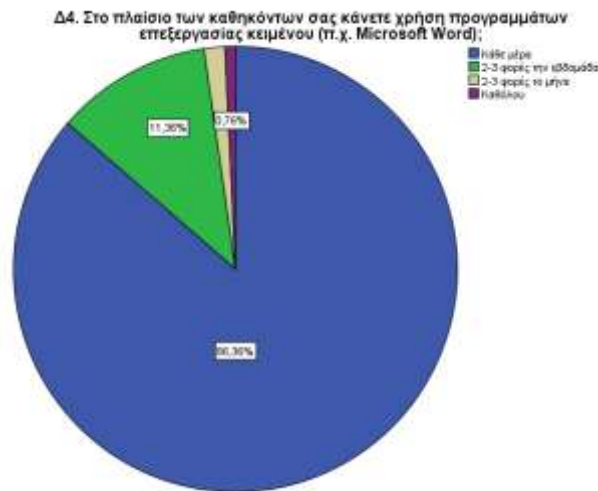
Γράφημα 57: Συχνότητα χρήσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου

Αντίστοιχα, καταγράφεται η άποψη εάν η χρήση του Η/Υ, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του διαδικτύου διευκολύνουν ή επιταχύνουν την εργασία των υπαλλήλων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρούν ότι τα παραπάνω τους διευκολύνουν στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους (87,88%). Ενώ λιγότερο από το 1% του συνόλου θεωρεί ότι δεν τους διευκολύνει «Καθόλου» (Γράφημα 58).



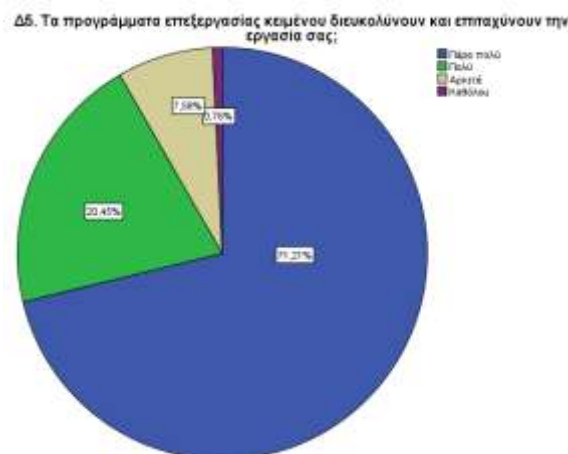
Γράφημα 58: Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιούν προγράμματα επεξεργασίας κειμένου καθημερινά στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (86,36%). Λιγότερο του 1% του συνόλου δεν χρησιμοποιεί «Καθόλου» προγράμματα επεξεργασίας κειμένου (Γράφημα 59).



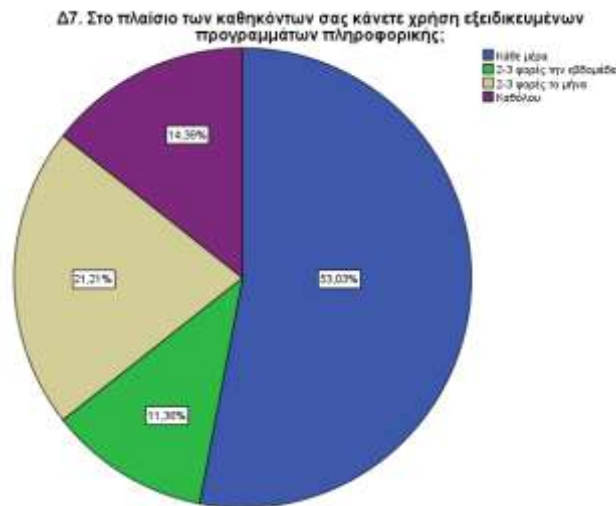
Γράφημα 59: Συχνότητα χρήσης προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου

Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου τους διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία τους στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (71,21%). Λιγότερο του 1% του συνόλου θεωρεί «Καθόλου» σημαντική την προσφορά τους (Γράφημα 60).



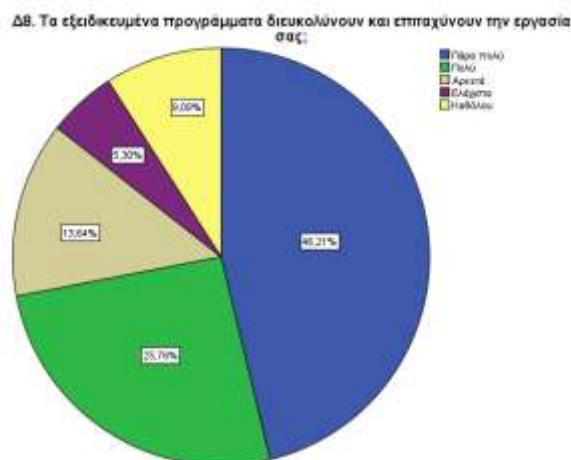
Γράφημα 60: Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες κάνουν καθημερινή χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής στο πλαίσιο των καθηκόντων τους (53,03%). Ενώ το 14,39% των συμμετεχόντων δεν χρησιμοποιεί «Καθόλου» εξειδικευμένα προγράμματα πληροφορικής (Γράφημα 61).



Γράφημα 61: Συχνότητα χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής

Οι απόψεις των συμμετεχόντων ως προς τη διευκόλυνση και επιτάχυνση που τους προσφέρουν τα εξειδικευμένα προγράμματα πληροφορικής στο πλαίσιο των καθηκόντων τους φέρει τους περισσότερους συμμετέχοντες να καταγράφουν «Πάρα πολύ» (46,21%). Αντίστοιχα όμως, καταγράφεται υψηλή τάση κατά 9,09% στις απόψεις των συμμετεχόντων που θεωρούν ότι τα αντίστοιχα εξειδικευμένα προγράμματα πληροφορικής δεν τους διευκολύνουν «Καθόλου» (Γράφημα 62).



Γράφημα 62: Επίπεδα διευκόλυνσης από τη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων

Για τις ανάγκες παραμετρικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκε η t-test και η ανάλυση των group statistics. Οδηγούμαστε στην εμφάνιση του παρακάτω πίνακα 23 όπου παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις απόψεις τους στη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους με τη χρήση ΤΠΕ.

Group Statistics

	A1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Δ1. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση Η/Υ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου:	Άνδρας	32	1,09	,530	,094
	Γυναίκα	100	1,04	,315	,032
Δ2. Ο Η/Υ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	Άνδρας	32	1,22	,751	,133
	Γυναίκα	100	1,15	,435	,044
Δ3. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ;	Άνδρας	32	3,16	1,221	,216
	Γυναίκα	100	3,09	1,138	,114
Δ4. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου (π.χ. Microsoft Word);	Άνδρας	32	1,28	,683	,121
	Γυναίκα	100	1,13	,367	,037
Δ5. Τα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	Άνδρας	32	1,75	,916	,162
	Γυναίκα	100	1,27	,566	,057
Δ6. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ;	Άνδρας	32	3,34	1,153	,204
	Γυναίκα	100	3,22	1,097	,110
Δ7. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής;	Άνδρας	32	2,00	1,164	,206
	Γυναίκα	100	1,96	1,154	,115
Δ8. Τα εξειδικευμένα προγράμματα διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας;	Άνδρας	32	1,97	1,177	,208
	Γυναίκα	100	2,08	1,316	,132
Δ9. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ;	Άνδρας	32	3,00	1,164	,206
	Γυναίκα	100	2,84	1,108	,111

Πίνακας 26: Τάσεις συμμετεχόντων σχετικά με τις ΤΠΕ ανά φύλο

Από τον παραπάνω πίνακα πηγάζουν άλλοι τρεις πίνακες. Ο Πίνακας 24 αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων ανά φύλο όπου παρουσιάζεται ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν περισσότερο καθημερινά ΤΠΕ από ότι οι άνδρες χωρίς αυτό να δηλώνει ότι οι άνδρες δεν χρησιμοποιούν καθημερινά ΤΠΕ στο πλαίσιο των εργασιών τους. Παρόλα αυτά, καταγράφεται μία μεγαλύτερη τάση των γυναικών για χρήση ΤΠΕ στην εργασία τους.

Φύλο	Χρήση ΤΠΕ
Άνδρας	1,373333
Γυναίκα	1,146667

Πίνακας 27: Μέσος όρος τάσεων συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ ανά φύλο

Ο Πίνακας 25 αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων ανά φύλο όπου παρουσιάζεται ότι οι γυναίκες θεωρούν ότι οι ΤΠΕ διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία τους περισσότερο από ότι οι άνδρες. Αυτό το γεγονός δε συνάδει στο ότι οι άνδρες δεν χρησιμοποιούν ΤΠΕ για τη διευκόλυνσή και επιτάχυνση της εργασίας τους. Παρόλα αυτά, καταγράφεται μία μεγαλύτερη τάση των γυναικών για χρήση ΤΠΕ για τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους.

Φύλο	Χρήση ΤΠΕ
Άνδρας	1,646667
Γυναίκα	1,5

Πίνακας 28: Μέσος όρος τάσεων συμμετεχόντων σχετικά με τη διευκόλυνση από τη χρήση ΤΠΕ στην εργασία τους ανά φύλο

Ο Πίνακας 26 αναφέρεται στο μέσο όρο των απαντήσεων ανά φύλο όπου παρουσιάζεται ότι οι γυναίκες θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερο από ότι οι άνδρες επιμόρφωση επί των αναφερόμενων ΤΠΕ. Αν και οι απαντήσεις κυμαίνονται στο 3 που είναι η απάντηση «Αρκετά» καταγράφεται μία μεγαλύτερη τάση των γυναικών για επιμόρφωση στη χρήση ΤΠΕ.

Φύλο	Χρήση ΤΠΕ
Άνδρας	3,166667
Γυναίκα	3,05

Πίνακας 29: Μέσος όρος αναγκών επιμόρφωσης συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ ανά φύλο

3^ο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) για τη διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους;

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας ενώ καταγράφουν υψηλή τάση καθημερινής χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (79,04%) αναφέρουν σε χαμηλότερα ποσοστά την «Πάρα πολύ» υψηλή διευκόλυνσή τους και επιτάχυνση της εκτέλεσης των καθηκόντων τους με τη χρήση αυτών των τεχνολογιών (68,43%). Τα παραπάνω δύναται να μεταφραστούν στο γεγονός ότι εάν και γίνεται καθημερινή χρήση των Νέων Τεχνολογιών από τους 8 στους 10 υπαλλήλους, οι 7 στους 10 θεωρούν ότι η χρήση αυτών τους προσφέρει υψηλή διευκόλυνση και επιτάχυνση της εργασίας τους. Σε συσχέτιση με την απάντηση B20 που αναφέρεται στην κατοχή γνώσεων Η/Υ και νέων τεχνολογιών από τους συμμετέχοντες που παρουσίασε «Πάρα πολύ» έως «Πολύ» (62,13%) υψηλή κατοχή γνώσεων οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι είναι υψηλά καταρτισμένοι και για αυτό αναφέρουν και υψηλά ποσοστά διευκόλυνσης και επιτάχυνσης της εργασίας τους με τη χρήση ΤΠΕ. Επιπρόσθετα, όσο αφορά τη χρήση των ΤΠΕ οι γυναίκες καταγράφουν μεγαλύτερη τάση χρήσης αυτών κατά την εργασία τους. Παράλληλα, τονίζεται ότι οι γυναίκες υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη τάση για τη χρήση ΤΠΕ ώστε να διευκολύνεται και επιταχύνεται η εργασία τους σε σύγκριση με τους άνδρες του δείγματος. Τέλος, καταγράφεται μία μεγαλύτερη τάση των γυναικών για επιμόρφωση στη χρήση ΤΠΕ.

Πιο αναλυτικά, οι διοικητικοί υπάλληλοι χρησιμοποιούν περισσότερο το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο και λιγότερο τα εξειδικευμένα προγράμματα πληροφορικής καθώς συνάδουν αυτά τα προγράμματα και με τα υψηλότερα ποσοστά διευκόλυνσής της εργασίας τους.

Τα παραπάνω συνάδουν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Ciobanu & Androniceanu (2015), όπου αναφέρουν ότι το κίνητρο απόλαυσης της εκτέλεσης καθημερινών καθηκόντων στην εργασία σχετίζεται με την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων. Η καθημερινή ενασχόληση με ένα αντικείμενο ΤΠΕ αυξάνει και την ανάγκη επιμόρφωσης σε αυτό καθώς αυξάνεται και η προσφορά του στην εργασία στο πλαίσιο διευκόλυνσης και εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος

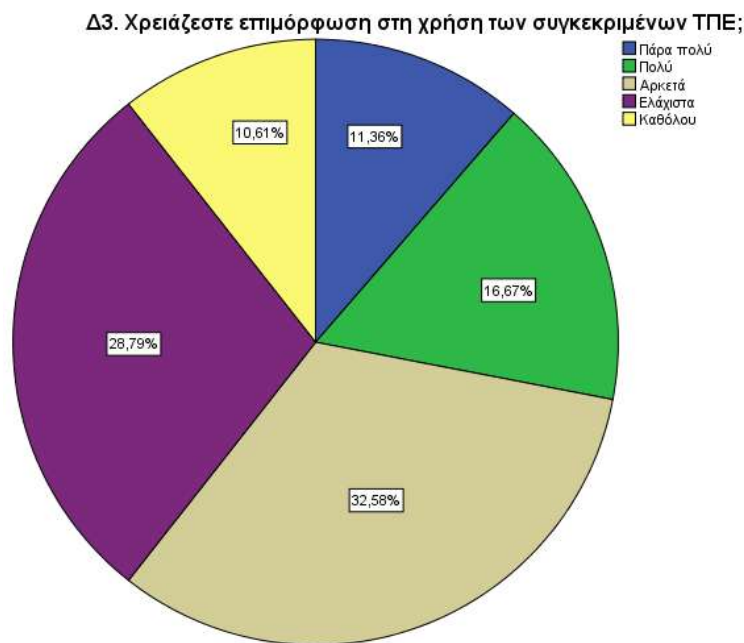
Συνεχίζοντας, επιθυμούμε να καταγράψουμε πιο συγκεκριμένα τις επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ώστε να παράγουν αποδοτικότερο έργο. Ακολουθεί ο Πίνακας 27 που αναφέρει την τάση τους σε αυτόν τον τομέα. Σε αυτό τον πίνακα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτή την τάση, ο πληθυσμός που απάντησε (N=132), η κλίμακα των απαντήσεων (1-5 Likert) καθώς και ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Αναφορικά με το μέσο όρο παρατηρούμε την τάση προς απάντηση «Αρκετά» με τιμή 3,08. Αντίστοιχα, η τυπική απόκλιση είναι κοντά στο 1 που σημαίνει ότι το σύνολο των απαντήσεων είναι κοντά στο μέσο όρο σε σχεδόν ίδια επίπεδα. Ο πίνακας παρουσιάζει αύξουσα ταξινόμηση σύμφωνα με το μέσο όρο στην κλίμακα Likert.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Δ9. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ; (χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων)	132	1	5	2,88	1,119
Δ3. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ;(χρήση υπολογιστή, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδίκτυο)	132	1	5	3,11	1,154
Δ6. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ; (χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου)	132	1	5	3,25	1,108
Valid N (listwise)	132				

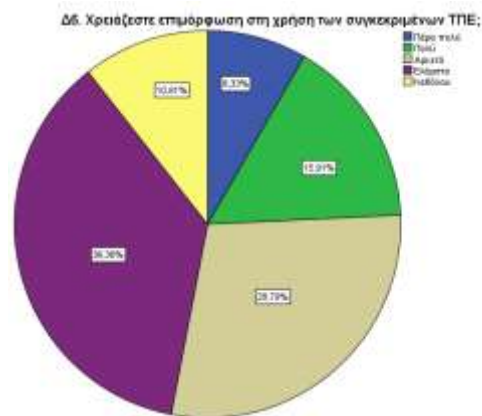
Πίνακας 30: Επιμορφωτικές ανάγκες συμμετεχόντων σχετικά με τη χρήση ΤΠΕ

Πιο αναλυτικά, παρουσιάζονται οι απαντήσεις σχετικά με τις επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων σε σχέση με τις ΤΠΕ με τη μορφή γραφημάτων πίτας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες (32,58%) θεωρούν ότι οι επιμορφωτικές τους ανάγκες στο πλαίσιο χρήσης υπολογιστή, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου κυμαίνεται στο επίπεδο «Αρκετά». Εκ των απαντήσεων, το 38,9% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι φέρουν ανάγκη επιμόρφωσης στα παραπάνω σε «Ελάχιστο» έως «Καθόλου» επίπεδο (Γράφημα 63).



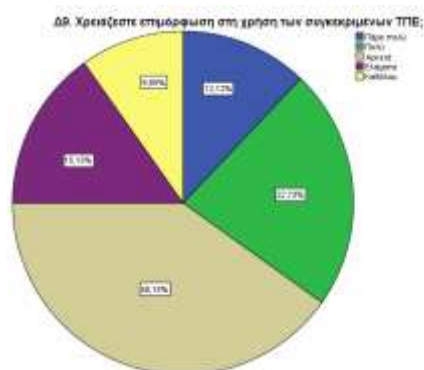
Γράφημα 63: Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι «Ελάχιστα» έχουν επιμορφωτικές ανάγκες στο πλαίσιο χρήσης προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου (36,36%). Εκ των απαντήσεων, το 10,61% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι δεν φέρουν «Καθόλου» ανάγκη επιμόρφωσης στα παραπάνω (Γράφημα 64). Δεν καταγράφονται έντονες ανάγκες για επιμόρφωση στη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας του Γιάντσιου (2017) όπου παρατηρείται ανάγκη επιμόρφωσης σε αυτή τη θεματική άσχετα ως ανάγκη βελτίωσης ακόμη και σε ήδη γνωστά πεδία των συμμετεχόντων.



Γράφημα 64: Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου

Σύμφωνα με το Γράφημα 65 φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν σε βαθμό «Αρκετά» τις επιμορφωτικές τους ανάγκες στο πλαίσιο χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής (40,15%). Ενώ το 25% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι φέρουν «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» ανάγκη επιμόρφωσης στα παραπάνω.



Γράφημα 65: Επίπεδα αναγκών επιμόρφωσης στη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής

Παράλληλα, στο γενικότερο πλαίσιο αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων, τέθηκε το θέμα της γενικότερης επιμόρφωσής τους προσφέροντας θεματικές ενότητες στις οποίες δύναται να επιθυμούν επιπλέον επιμόρφωση. Βάσει των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στον Πίνακα 28. Σε αυτόν τον πίνακα παρουσιάζονται οι θεματικές στις οποίες οι συμμετέχοντες είχαν την επιλογή να θέσουν την προτίμησή τους. Λόγω του ότι η ερώτηση ήταν πολλαπλών επιλογών, οι συμμετέχοντες είχαν το δικαίωμα επιλογής παραπάνω από μίας θεματικής. Ο πίνακας παρουσιάζεται σε αύξουσα ταξινόμηση κατά τη στήλη Frequency που αναφέρεται στην ποσότητα απαντήσεων των συμμετεχόντων στην κάθε επιλογή.

Δ10. Παρακαλώ επιλέξτε έως τρεις θεματικές στις οποίες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση προκειμένου να εκτελείτε πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία την εργασίας σας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Θεματική ΤΠΕ, Θεματική Διοίκησης και Management	7	5,3	5,3	100,0
Θεματική Διοίκησης και Management, Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	12	9,1	9,1	94,7
Θεματική Διοίκησης και Management	13	9,8	9,8	25,8
Θεματική ΤΠΕ, Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	17	12,9	12,9	85,6
Θεματική Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας	21	15,9	15,9	15,9
Όλα τα παραπάνω	25	18,9	18,9	72,7
Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	37	28,0	28,0	53,8
Total	132	100,0	100,0	

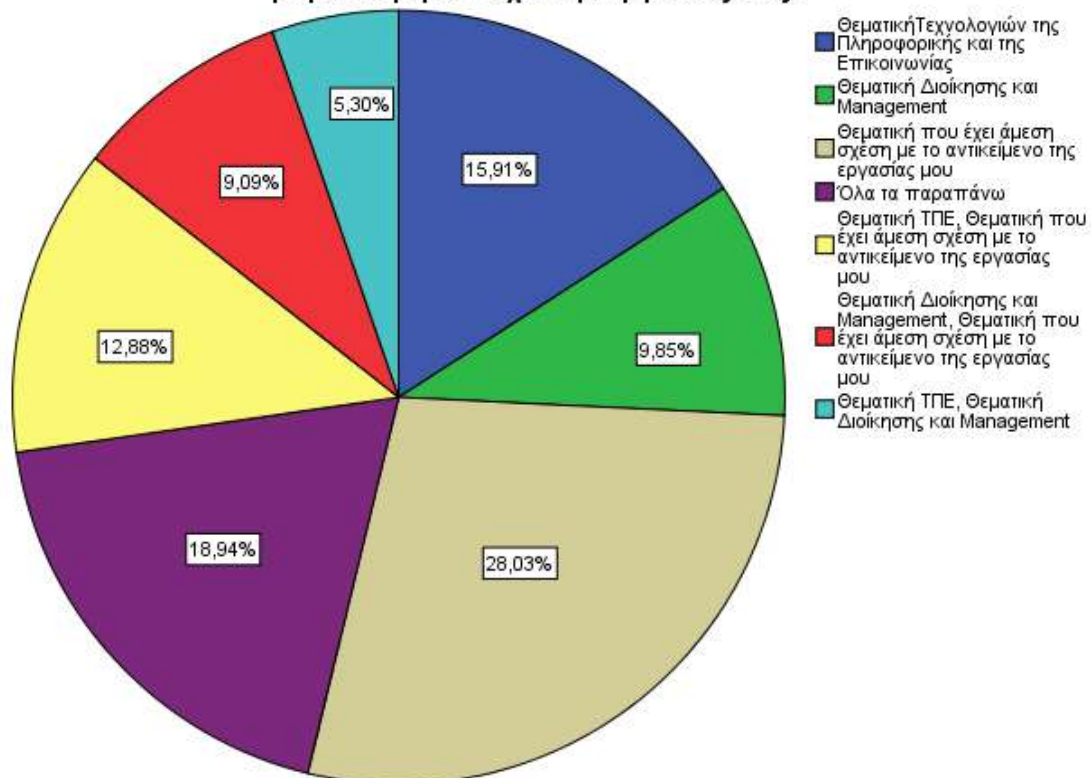
Πίνακας 31: Συχνότητα επιλογής θεματικών επιμόρφωσης συμμετεχόντων

Έτσι, καταλήγουμε να παρουσιάσουμε τις παραπάνω προτιμήσεις μέσω ενός γραφήματος πίτας το οποίο μας αναφέρει με την εμφάνιση ποσοστών την τάση προτίμησης επιμόρφωσης των συμμετεχόντων σε διάφορες θεματικές. Μέσα από το Γράφημα 66 αναφέρεται η προτίμηση σε όλες τις θεματικές (18,94%) με υψηλότερα ποσοστά να καταγράφει η θεματική που φέρει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους (28,03), ακολουθεί η Θεματική ΤΠΕ (15,91%) και η Θεματική Διοίκησης και Management (9,85%). Καταγραφές επίσης αναφέρουν ότι το 12,88% των συμμετεχόντων δηλώνει ανάγκη

επιμόρφωσης στο συνδυασμό γνώσης ΤΠΕ και θεματικών που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενό τους, 9,09% στο συνδυασμό θεματικής διοίκησης και Management καθώς και θεματικών που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενό τους και τέλος 5,3% σε θεματική ΤΠΕ και Διοίκησης και Management.

Λιγότεροι από 2 στους 10 συμμετέχοντες αναφέρουν ότι χρειάζονται επιμόρφωση μόνο στις ΤΠΕ γεγονός που θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι έρχεται σε αντιδιαστολή με τα αποτελέσματα του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος όπου και καταγράφονται υψηλές τάσεις ανάγκης επιμόρφωσης στις ΤΠΕ. Αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει γιατί υπάρχουν επιλογές που έχουν επίσης ένα ποσοστό που περιλαμβάνει και τις ΤΠΕ μαζί με άλλες θεματικές. Σημαντικό επίσης να αναφερθεί είναι ότι οι υψηλότερες καταγραφές των συμμετεχόντων σχετικά με τη μελλοντική τους επιμόρφωση σχετίζεται σχεδόν για τους 3 στους 10 με θεματικές που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους.

Δ10. Παρακαλώ επιλέξτε έως τρεις θεματικές στις οποίες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση. Προκειμένου να εκτελείτε πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία την εργασίας σας.



Γράφημα 66: Επιλογές θεματικών όπου θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι χρειάζονται επιμόρφωση

Για τις ανάγκες ελέγχου της ποσότητας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις σε σχέση με το φύλο τους χρησιμοποιήσαμε Crosstabs. Οδηγούμαστε στην εμφάνιση του Πίνακα 29 όπου παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την επιλογή των θεματικών στις οποίες θεωρούν ότι χρειάζονται επιμόρφωση ανά φύλο.

A1. Φύλο * Δ10. Παρακαλώ επιλέξτε έως τρεις θεματικές στις οποίες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση. Προκειμένου να εκτελείτε πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία την εργασίας σας.

Crosstabulation

Count

		Δ10. Παρακαλώ επιλέξτε έως τρεις θεματικές στις οποίες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση. Προκειμένου να εκτελείτε πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία την εργασίας σας.							Total
		Θεματική Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας	Θεματική Διοίκησης και Management	Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	Όλα τα παραπάνω	Θεματική ΤΠΕ, Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	Θεματική Διοίκησης και Management, Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου	Θεματική ΤΠΕ, Θεματική Διοίκησης και Management	
A1. Φύλο	Ανδρας	3	2	8	6	7	5	1	32
	Γυναίκα	18	11	29	19	10	7	6	100
	Total	21	13	37	25	17	12	7	132

Πίνακας 32: Επιλογές θεματικών όπου θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι χρειάζονται επιμόρφωση, ανά φύλο

Από τον παραπάνω πίνακα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι άντρες εκ του συνόλου των ανδρών (N=32) καθώς και οι περισσότερες των γυναικών εκ του συνόλου των γυναικών (N=100) επιθυμούν επιμόρφωση σε θεματικές που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους.

4^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιες είναι οι επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με τις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ώστε να παράγουν αποδοτικότερο έργο;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για τις επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο πλαίσιο των ΤΠΕ για την παραγωγή αποδοτικότερου έργου, παρουσιάζεται μειωμένο ενδιαφέρον για την επιμόρφωση στη χρήση υπολογιστή, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδίκτυο αναφέροντας σχεδόν 4 στους 10 υπαλλήλους να έχουν ελάχιστη ως καθόλου ανάγκη επιμόρφωσης στο ανάλογο πεδίο των ΤΠΕ. Μειωμένη ανάγκη επιμόρφωσης στη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου καταγράφεται σχεδόν στους μισούς υπαλλήλους όπου φέρουν ελάχιστη έως καθόλου ανάγκη επιμόρφωσης. Τέλος, στο πλαίσιο επιμόρφωσης σχετικά με εξειδικευμένα προγράμματα οι απαντήσεις καταγράφουν κάπως υψηλότερη τάση ανάγκης μιας και λιγότεροι από τους 3 στους 10 υπαλλήλους θεωρούν ελάχιστη έως καθόλου την ανάγκη αυτής της επιμόρφωσης. Οι 4 στους 10 υπαλλήλους καταγράφουν μέτρια ανάγκη επιμόρφωσης στη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής.

Πιο αναλυτικά, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερο επιμόρφωση στη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων παρά στη χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου. Γενικότερα, παρουσιάζεται ως μεγαλύτερη ανάγκη η θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και έπειτα με τις ΤΠΕ.

Καταλήγουμε λοιπόν, ότι σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, υπάρχει γενικότερα μία μέτρια ανάγκη επιμόρφωσης στις ΤΠΕ που καταγράφεται υψηλότερη στη χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων. Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν συνάδουν με τα αποτελέσματα της παλαιότερης έρευνας του Samuel (2010) σε διοικητικούς υπαλλήλους δημοσίων οργανισμών που αναφέρουν ύψιστη ανάγκη επιμόρφωσης σε ΤΠΕ για την επεξεργασία κειμένων, αποθήκευση, κωδικοποίηση και αναζήτηση πληροφοριών στο διαδίκτυο. Αυτό δύναται να συμβαίνει λόγω του ότι έχει περάσει μία δεκαετία από την τότε έρευνα και πλέον οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο καταρτισμένοι στις ΤΠΕ λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας και ψηφιοποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω δράσεων και πρωτοβουλιών (βλ. Πρωτοβουλία i2010 και μετά). Οι μεγαλύτερες ανάγκες επιμόρφωσης σημειώνονται και στα δύο φύλα σε θεματικές που έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Παρουσίαση αποτελεσμάτων πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος

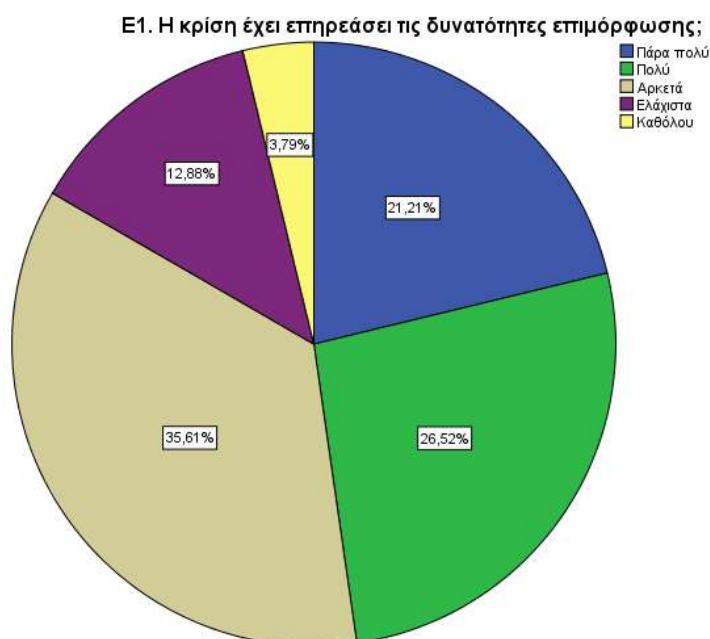
Εν συνεχεία, στο πλαίσιο απάντησης του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος που σχετίζεται με την καταγραφή των στάσεων των υπαλλήλων και την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης παρουσιάζεται ο Πίνακας 30 όπου αναφέρει τις ερωτήσεις που τους έγιναν και το μέσο όρο των απαντήσεων στο πλαίσιο της χρησιμοποιούμενης 5/βάθμιας κλίμακας. Ο μέσος όρος είναι 2,44 που καταγράφει περισσότερες απαντήσεις ανάμεσα στο «Πολύ» και στο «Αρκετά». Η τυπική απόκλιση βρίσκεται κοντά στο 1 που σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι αρκετά κοντά στο μέσο όρο της 5/βάθμιας κλίμακας. Ο πίνακας παρουσιάζεται με αύξουσα σειρά σε σχέση με το μέσο όρο απαντήσεων στην 5/βάθμια κλίμακα Likert.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E2. Η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική;	132	1	5	2,36	,901
E1. Η κρίση έχει επηρεάσει τις δυνατότητες επιμόρφωσης;	132	1	5	2,52	1,081
Valid N (listwise)	132				

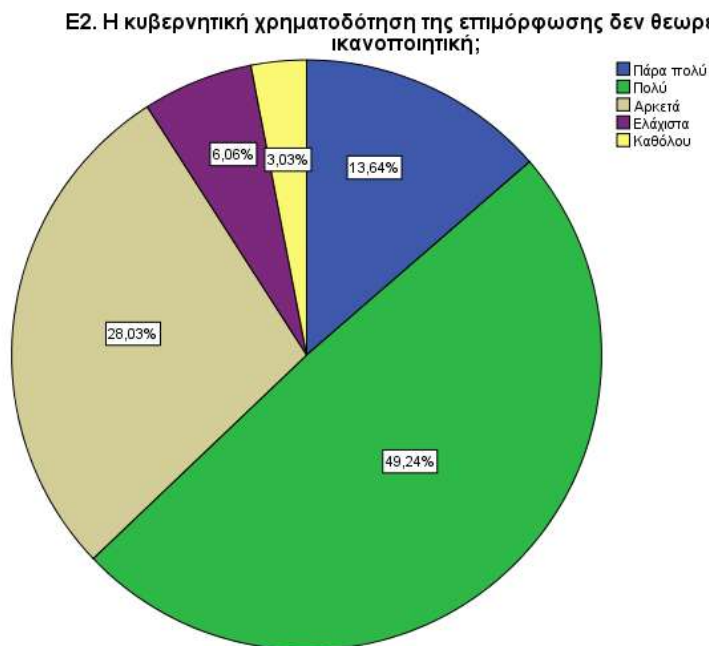
Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά τάσεων συμμετεχόντων σε θέματα που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και τις δυνατότητες επιμόρφωσης

Αντίστοιχα, ακολουθούν γραφήματα πίτας για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Στο γράφημα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν «Αρκετά» με την άποψη ότι η κρίση έχει επηρεάσει τις δυνατότητες επιμόρφωσης κατά 35,61%. Παρόλα αυτά καταγράφονται και απόψεις κατά 16,67% όπου οι συμμετέχοντες θεωρούν την κρίση να έχει επηρεάσει «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» τις δυνατότητες επιμόρφωσης (Γράφημα 67).



Γράφημα 67: Συσχέτιση οικονομικής κρίσης και δυνατοτήτων επιμόρφωσης

Στο γράφημα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν κατά «Πολύ» 49,24% με την άποψη ότι η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική. Παρόλα αυτά καταγράφεται μικρότερο ποσοστό απόψεων όπου οι συμμετέχοντες θεωρούν την κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης «Ελάχιστα» έως «Καθόλου» μη ικανοποιητική (9,09%) (Γράφημα 68).



Γράφημα 68: Επιλογές που αφορούν στο εάν η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν είναι ικανοποιητική

Για τις ανάγκες παραμετρικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκε η t-test και η ανάλυση των group statistics στις παραπάνω δύο ερωτήσεις με σκοπό την κατανομή των απαντήσεων ανά φύλο. Στο Πίνακα 31 παρουσιάζονται οι άνδρες με μέσο όρο των δύο απαντήσεων 2,345 να είναι πιο κοντά στην απάντηση «Πολύ» από ότι οι γυναίκες που φέρουν μέσο όρο των δύο απαντήσεων στην 5/βάθμια κλίμακα 2,465 γεγονός που τις καταγράφει να είναι πιο κοντά στην απάντηση «Αρκετά» αλλά χωρίς να καταγράφουν ιδιαίτερα σημαντική διαφορά από τις απαντήσεις των ανδρών. Τέλος, παρουσιάζεται μέσο της τυπικής απόκλισης στις δύο ερωτήσεις οι συμμετέχοντες να είναι πιο κοντά στο μέσο όρο στο σύνολο των απαντήσεων στην ερώτηση ότι η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική.

Group Statistics

	A1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1. Η κρίση έχει επηρεάσει τις δυνατότητες επιμόρφωσης;	Άνδρας	32	2,50	1,078	,191
	Γυναίκα	100	2,52	1,087	,109
E2. Η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική;	Άνδρας	32	2,19	,896	,158
	Γυναίκα	100	2,41	,900	,090

Πίνακας 34: Περιγραφικά στατιστικά τάσεων συμμετεχόντων σε θέματα που σχετίζονται με την οικονομική κρίση και τις δυνατότητες επιμόρφωσης, ανά φύλο

5^ο Ερευνητικό ερώτημα: Πως καταγράφεται η στάση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σχετικά με την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης;

Σχετικά με τη στάση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες αναφέρουν ότι πάρα πολύ έως πολύ υπάρχει επιρροή. Αντίστοιχα, σχεδόν 7 στους 10 υπαλλήλους θεωρούν ότι η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική. Η σύγκριση απόψεων μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν φέρει ιδιαίτερες αποκλίσεις μεταξύ των δύο φύλων.

Τα αποτελέσματα των στάσεων των υπαλλήλων στην επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης συνάδουν με την άποψη των Γεμελιάρη και Τσολακίδου (2016), όπου αναφέρεται ότι η οικονομική κρίση οδηγεί τους δημοσίους υπαλλήλους στην ανάγκη εξέλιξής τους ώστε να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και στις νέες καταστάσεις. Οι μεταρρυθμίσεις που επιφέρουν τα διάφορα προγράμματα και οι στρατηγικές όπως το πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου τομέα 2014-2020» προάγουν αυτήν την εντατικοποίηση των ΤΠΕ που δύναται να συμβάλλουν στην έξοδο από την οικονομική κρίση. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες καταγράφεται υψηλή συμφωνία στο γεγονός ότι η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική. Το γεγονός αυτό συνάδει με τη μελέτη της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» όπου καταγράφει

αναφορές στη δημόσια διοίκηση της χώρας και στα αποτελέσματα στον τομέα της ποιότητάς της. Όπως αναφέρεται στις εν λόγω μελέτες υπάρχει συσχετισμός της χαμηλής απόδοσης της χώρας με τη διακυβέρνηση. Παρόλα αυτά, το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» φέρει αναγκαίες μεταρρυθμίσεις σχετικά με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, τη σύνδεση πολιτών με το κράτος και τη δημόσια διοίκηση και την εφαρμογή οριζοντίων πολιτικών ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση (ΕΣΠΑ 2014-2020, 2014). Οι στόχοι των μεταρρυθμίσεων αναφέρονται και στις χρηματοδοτήσεις επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε διάφορους τομείς όπως είναι οι ΤΠΕ με τη δημιουργία δράσεων, προγραμμάτων και εργαλείων με στόχο την κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων γενικότερα.

Συσχετίσεις και αναλύσεις μεταξύ δημογραφικών στοιχείων

Σύμφωνα με την ανάλυση independent t-test καταγράφονται συνολικά αποτελέσματα που αναφέρονται σε βασικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Όπως παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2 οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση συμφωνίας σε όλα τα ερευνητικά ερωτήματα εκτός από το πέμπτο όπου οι άντρες τείνουν περισσότερο στην επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επιμόρφωση (Πίνακας 32).

Σχετικά με εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων δεν παρουσιάζεται ομοιομορφία. Οι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης τείνουν περισσότερο από όλους στην καταγραφή υψηλής σημασίας απαραίτητης ύπαρξης γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπως καταγράφουν και υψηλότερο επίπεδο κατάρτισης καθώς και αναγνώριση της σημασίας γνώσης και χρήσης ΤΠΕ. Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης φαίνεται πως καταγράφουν υψηλότερες ανάγκες επιμόρφωσης ΤΠΕ και πως θεωρούν την ύπαρξη συσχέτισης της οικονομικής κρίσης με την επιμόρφωση σε υψηλότερα επίπεδα (Πίνακας 33).

Τέλος, σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση σχετικά με την επιμόρφωσή οι υπάλληλοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη τάση να θεωρούν απαραίτητες τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες όταν σκοπεύουν να συμμετάσχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα εντός της επόμενης τριετίας ενώ οι γνώσεις ΤΠΕ και γενικότερα το επίπεδο κατάρτισής τους φέρει μεγαλύτερη τάση στους συμμετέχοντες που έχουν συμμετάσχει στο παρελθόν (Πίνακας 34). Σημαντικότητα παρουσιάζει η υψηλότερη συμφωνία σχετικά με το παρόν επίπεδο κατάρτισης των συμμετεχόντων και της προηγούμενης συμμετοχής τους σε πρόγραμμα κατάρτισης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

3.7: Συμπεράσματα & Προτάσεις

Η βιβλιογραφική αναζήτηση στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής μελέτης μας οδήγησε στην κατανόηση ότι η Δια Βίου Μάθηση δύναται να λειτουργήσει ως πολύτιμο οικοδόμημα για τη ζωή του ανθρώπου στο πλαίσιο της καθημερινότητάς του αλλά και της εργασίας του. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση σχετίζεται με ευκαιρίες μάθησης ενηλίκων ως μέρος της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής τους εκπαίδευσης. Η επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα επιτεύχθηκε μετά από πορεία ετών, ερευνών και μελετών. Η σπουδαιότητα της κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση καταγράφεται υψηλή ειδικά σε περιπτώσεις χωρών που αντιμετωπίζουν προβλήματα γραφειοκρατίας και μειωμένης αποδοτικότητας χωρίς αυτή η σπουδαιότητα να μην αναφέρεται για κάθε εξελιγμένη χώρα.

Για την κατάρτιση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων επιβάλλεται ο εντοπισμός των αναγκών τους ώστε να αναπτυχθούν επαρκείς εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Αυτές οι ανάγκες σύμφωνα με εξελιγμένα μοντέλα περιλαμβάνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους την αλλαγή των στάσεων τους καθώς θα τους οδηγήσουν σε ένα άριστο κλίμα λειτουργίας της υπηρεσίας τους. Η κατάρτισή τους επιπρόσθετα φαίνεται να αυξάνει τον ενθουσιασμό τους με αποτέλεσμα τη λειτουργία τους με μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοτικότητα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Για αυτό το σκοπό, στη χώρα μας λειτουργεί το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης που αναλαμβάνει αντίστοιχες εκπαιδεύσεις. Οι εκπαιδεύσεις ορίζονται ετησίως καθώς επίσης παρουσιάζεται σημαντικό έργο στο πλαίσιο εκπόνησης μελετών και ερευνών με στόχο την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίστοιχα προγράμματα λειτουργούν και σε αναπτυγμένες χώρες του εξωτερικού που μας προσφέρουν με τα αποτελέσματά τους άριστα παραδείγματα εφαρμογής πολιτικών κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα κίνητρα συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζονται με την άποψή τους αναφορικά με τη χρησιμότητα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που τους επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργικότητα κατά την εκτέλεση των επαγγελματικών καθηκόντων τους. Ιδιαίτερα, το άτομο φέρει κίνητρο για τη συμμετοχή του σε επιμορφωτικό πρόγραμμα με σκοπό να επιλύσει συγκεκριμένα προβλήματα που μέχρι πρότινος

αντιμετώπιζε. Η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης στην Ελλάδα κινείται στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ψηφιοποίησης που λειτουργεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Στρατηγικές στο πλαίσιο ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα, δράσεις όπως eEurope 2002, 2005 και η πρωτοβουλία i2020 είχαν θετική ανταπόκριση και στη χώρα μας. Σειρά δράσεων ακολούθησαν με τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» να έχει σκοπό την καινοτομία στην ψηφιακή χρήση στο δημόσιο τομέα. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων στο Δημόσιο Τομέα (2014-2020) ακολουθεί τις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης και της εφαρμογής των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Η ανάγκη εφαρμογής των αρχών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μέσα από σαφώς διατυπωμένους στρατηγικούς σκοπούς και επιχειρησιακούς στόχους επέβαλαν την κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων για την άμεση ανταπόκρισή τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ως σκοπό την καταγραφή των αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Στόχος είναι η απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων που σχετίζονται με τις στάσεις τους στην επιμόρφωσή τους αλλά και στην ευρωπαϊκή αναπτυξιακή στρατηγική που εφαρμόζεται ήδη στη χώρα μας. Η σημασία αυξημένης σημαντικότητας γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι γεγονός. Οι γνώσεις για τις οποίες σχολίασαν την τάση τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετίζονταν με διάφορες θεματικές όπως την αποκλειστικότητα του αντικείμενου της εργασίας τους, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό ή τη διαχείριση έργων, την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία, τη διοίκηση, την εξυπηρέτηση, τις ΤΠΕ κ.ά. Αντίστοιχα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνται να θέσουν την τάση τους για τη χρησιμότητά τους αφορούσαν την επικοινωνία, τη συνεργασία, την αντιμετώπιση κρίσεων και προβλημάτων στον επαγγελματικό χώρο, την εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας κ.ά. Αναφερόμενοι στο διαχωρισμό των συμμετεχόντων με το φύλο τους σημειώνεται ότι οι γυναίκες θεωρούν περισσότερο σημαντικές τις αναφερόμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες συγκριτικά με τους άνδρες του δείγματος χωρίς να καταγράφεται μεγάλη απόσταση μεταξύ των τάσεων των δύο φύλων. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε χώρα αφού επηρεάζει την ποιότητα της γραφειοκρατίας και την πολιτική λήψης των αποφάσεών της. Έτσι, σημειώνουμε ότι μεγαλύτερη σπουδαιότητα για κατάρτιση σε γνώσεις οι συμμετέχοντες κλίνουν περισσότερο σε αυτές που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο εργασίας τους, τις

ΤΠΕ και νέες τεχνολογίες και τις σχετικές με τις διοικητικές διαδικασίες. Χαμηλότερα επίπεδα σπουδαιότητας σχετικά με τις γνώσεις αναφέρονται από τους συμμετέχοντες στις γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και του σύγχρονου μάνατζμεντ. Σχετικά με τη σπουδαιότητα κατάρτισης και χρησιμότητας στο πλαίσιο δεξιοτήτων και ικανοτήτων των διοικητικών υπαλλήλων υψηλότερα ποσοστά καταγράφονται στην επίλυση προβλημάτων, διαχείρισης κρίσεων και στον επικοινωνιακό τομέα ενώ χαμηλότερα ποσοστά καταγραφούν η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, στοχοθεσίας και η εξοικείωση με τους δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Η έρευνα εκτός από τις τάσεις για τη χρησιμότητα των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των συμμετεχόντων παρουσιάζει και το επίπεδο κατάρτισής τους σχετικά με τα παραπάνω. Παρουσιάζεται να φέρει τάση προς υψηλό επίπεδο κατάρτισης που όμως θεωρείται χαμηλότερο από την τάση τους για θεώρηση της κατάρτισης ως χρήσιμη. Αν και παραπάνω από το μισό πληθυσμό της έρευνας έχει ήδη ακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης στο παρελθόν, εξακολουθούν να καταγράφονται ανάγκες κατάρτισης. Η μεγαλύτερη ανάγκη επιμόρφωσης και κατάρτισης συγκεντρώνεται σε θέματα που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τις γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ. Αντίστοιχα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι φέρουν υψηλότερη κατάρτιση σε επικοινωνιακούς τομείς, συνεργασίας και ανάληψης πρωτοβουλιών. Οδηγούμενοι σε μία σύγκριση των τάσεων για χρησιμότητα των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και της υπάρχουσας κατάρτισης από τους υπαλλήλους της έρευνας παρουσιάζεται μείωση στην καταγραφή της πραγματικής κατάρτισης. Αυτή η διαφορά μας παρουσιάζει ότι εάν και θεωρούν ότι είναι σημαντικές οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο σε πάνω από διπλάσιο ποσοστό δεν υπάρχει κατάρτιση των συμμετεχόντων σε αυτές. Άρα, ένα ακόμα στοιχείο που μας επιτρέπει να κατανοήσουμε το επίπεδο κατάρτισης των συμμετεχόντων είναι και η παραπάνω διαφορά. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σχεδόν 2 στους 10 υπαλλήλους φέρει καμία ή ελάχιστη κατάρτιση σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που θα τους επέτρεπαν να λειτουργήσουν πιο θετικά στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Η κατάρτιση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας καταγράφει υψηλή τάση καθημερινής χρήσης Τεχνολογικών Πληροφορίας και Επικοινωνίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στην εργασία. Καταγράφεται έντονα η κατοχή γνώσεων ώστε να παρουσιάζονται ως υψηλά καταρτισμένοι και για αυτόν το λόγο αναφέρουν και υψηλά

ποσοστά διευκόλυνσης και επιτάχυνσης της εργασίας τους με τη χρήση ΤΠΕ. Η καθημερινή ενασχόληση με ένα αντικείμενο ΤΠΕ αυξάνει και την ανάγκη επιμόρφωσης σε αυτό καθώς αυξάνεται και η προσφορά του στην εργασία στο πλαίσιο διευκόλυνσης και εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, ως προς τη χρήση των ΤΠΕ οι γυναίκες καταγράφουν μεγαλύτερη προτίμηση χρήσης αυτών κατά την εργασία τους με σύνδεση του αποτελέσματος μεγαλύτερης προτίμησης των γυναικών για επιμόρφωση στη χρήση ΤΠΕ. Πιο αναλυτικά, οι διοικητικοί υπάλληλοι χρησιμοποιούν περισσότερο το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο και λιγότερο τα εξειδικευμένα προγράμματα πληροφορικής καθώς συνάδουν αυτά τα προγράμματα και με τα υψηλότερα ποσοστά διευκόλυνσής της εργασίας τους. Από τα παραπάνω, αναφέρεται η μέτρια τάση των υπαλλήλων για επιμόρφωση σε προτεινόμενα προγράμματα χρήσης υπολογιστή με πιο αυξημένη την περίπτωση χρήσης εξειδικευμένων προγραμμάτων. Γενικότερα όμως παρουσιάζεται τάση επιμόρφωσης σε θεματική που σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας τους και έπειτα με τις ΤΠΕ και στα δύο φύλα. Η μέτρια τάση ανάγκης επιμόρφωσης στη χρήση ΤΠΕ δύναται να συμβαίνει λόγω του ότι οι περισσότεροι των υπαλλήλων της έρευνας έχουν ήδη καταρτιστεί και επιμορφωθεί. Η σημασία της κατάρτισης στις ΤΠΕ καταγράφεται από τους συμμετέχοντες, φαίνεται να έχει γίνει κατανοητή και παρουσιάζεται να φέρουν αυξημένα επίπεδα επιμόρφωσης σε αυτόν τον τομέα.

Τέλος, οι συμμετέχοντες καταγράφουν την τάση να συνδέουν την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της επιμόρφωσης. Αυτό το γεγονός δύναται να συνδέσει την οικονομική κρίση με την ανάγκη εξέλιξης των υπαλλήλων ώστε να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και στις νέες καταστάσεις. Παράλληλα, οι υπάλληλοι καταγράφουν μία τάση συμφωνίας στο ότι η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική. Παρ' όλες τις μεταρρυθμίσεις, τις στρατηγικές και τα προγράμματα που εφαρμόζονται ήδη στη χώρα οι διοικητικοί υπάλληλοι της έρευνας αναφέρουν ελλείψεις σε αυτό το πλαίσιο. Αυτή η άποψη δύναται να συνδέεται και με τη μέτρια κατάρτιση σε γνώσεις που αφορούν την ελληνική και ακόμη χαμηλότερα την ευρωπαϊκή νομοθεσία σχετικά με την κατάρτιση και επιμόρφωση του δημοσίου τομέα. Μέσω των στάσεων τους για κυβερνητική ενίσχυση τονίζεται από τους υπαλλήλους η ανάγκη για βελτίωση της επιμόρφωσής τους.

Προτείνεται λοιπόν η κατάρτιση προγραμμάτων στο πλαίσιο της ενημέρωσης και επιμόρφωσης των διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με την ελληνική και ευρωπαϊκή

νομοθεσία με σκοπό να γνωρίσουν οι υπάλληλοι την περιεχόμενη νομοθεσία. Στο πλαίσιο της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων δεν σταματάμε στα παραπάνω αποτελέσματα. Προτείνεται σε όλους τους υπαλλήλους της έρευνας να προωθηθούν σε εκ νέου κατάρτιση ή σε μία πρώτη κατάρτιση με σκοπό την αύξηση των γνώσεών τους σε θέματα ΤΠΕ αλλά και άλλων θεματικών που προτείνονται από τη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών για τους δημοσίους υπαλλήλους από το ΕΚΔΔΑ. Προτείνονται συνολικές ενημερώσεις της διοίκησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στο πλαίσιο κατάρτισης και επιμόρφωσης παρουσιάζοντας τους σκοπούς και τα αποτελέσματα που φέρουν αυτά τα πλαίσια και σε άλλους δημόσιους φορείς. Η διοργάνωση αυτών των ενημερώσεων δύναται να επιτευχθεί από το Κέντρο Επιμόρφωσης και δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας σε ειδικά σεμινάρια που θα περιλαμβάνουν τις προαναφερθείσες θεματικές. Αν και η ανάγκη για επιμόρφωση σε ΤΠΕ δεν καταγράφεται ισχυρή, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις καταγράφουν έντονη την ανάγκη προς όλους για συνεχή ενημέρωση, κατάρτιση και επιμόρφωση. Μακροπρόθεσμα, προτείνεται η δημιουργία ενός αυτοτελούς τμήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού εντός του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, το οποίο μεταξύ άλλων θα φέρει ως αρμοδιότητα την ανίχνευση των επιμορφωτικών αναγκών των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου, το στρατηγικό σχεδιασμό στόχων και την υλοποίηση αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων που θα επιτρέπουν στους διοικητικούς υπαλλήλους ενημέρωση και κατάρτιση. Τέλος, προτείνεται η συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων της χώρας με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, καλών πρακτικών και αποτελεσμάτων χρήσης επιμορφωτικών προγραμμάτων στους υπαλλήλους τους αντίστοιχα.

Τα παραπάνω αποτελέσματα αναφέρονται στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο του έτους 2019 και μόνο σε μέρος του διοικητικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Οι παραπάνω περιορισμοί δεν επιτρέπουν στην έρευνα να γενικεύσει τα αποτελέσματά της ώστε να καταγραφεί μία στάση του συνόλου των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην επιμόρφωσή τους ιδιαίτερα στις ΤΠΕ. Σε μελλοντική έρευνα λοιπόν, προτείνεται η συμμετοχή διοικητικών υπαλλήλων περισσότερων ελληνικών Πανεπιστημίων ώστε να δύναται η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο πλαίσιο πανεπιστημιακών διοικητικών υπαλλήλων της χώρας. Αντίστοιχα, προτείνεται σε μελλοντική έρευνα η συμμετοχή δημοσίων υπαλλήλων διαφόρων δημοσίων φορέων ώστε να γενικευτούν τα αποτελέσματα στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της χώρας. Επιπρόσθετα, προτείνεται η χρήση τριγωνοποίησης μέσω χρήσης ποσοτικής (ερωτηματολόγιο) καθώς και ποιοτικής (συνέντευξη) έρευνας για το συνδυασμό των οφελών των δύο ερευνητικών μεθόδων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βεργίδης, Δ. (1999). *Σχεδιασμός και Δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων στο* Βεργίδης, Δ. και Καραλής, Θ. *Εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση προγραμμάτων*. Τόμος Γ. Πάτρα:ΕΑΠ.

Βεργίδης, Δ., Καραλής, Α.. (2008). *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων* . Τόμος Γ'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Βούτσινος, Γ. (2008). Εισήγηση με θέμα: *Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*. Πρακτικά διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Αθήνα, 21-22 Ιανουαρίου 2008 με θέμα: Επιμόρφωση κι εκπαίδευση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

Γεμελιάρη, Μ. & Τσολακίδου, Σ. (2016). Δια βίου προσανατολισμός και Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας στο Δημόσιο Τομέα μια νέα πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, *e-Περιοδικό Επιστήμες και Τεχνολογίας*. Ανακτήθηκε 15 Δεκεμβρίου, 2019, από http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_48/Gemeliari_48.pdf.

Γιάντσιου, Αργ. (2017). *Η επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και η συνεισφορά της στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ρόλος της επιμόρφωσης στα πλαίσια της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων*. Διπλωματική Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.

Creswell, J. (2016). *Η Έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Μετάφραση Κουβαράκου. Αθήνα: Εκδόσεις Ιων.

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2019). Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου, 2019, από www.ekdd.gr.

ΕΟΠΠΕΠ (2014). *Τράπεζα Θεμάτων_ Πιστοποίηση Εκπαιδευτικής Επάρκειας Εκπαιδευτών Ενηλίκων της μη Τυπικής Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. ΕΟΠΠΕΠ.

ΕΣΠΑ 2014-2020(2014). *Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα*. Ανακτήθηκε 15 Δεκεμβρίου, 2019, από https://www.espa.gr/elibrary/Metarrythmisi_Dimosiou_2014GR05M2OP001_1_2_el.pdf.

Καραβασίλης, Ι. (2012). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη Διοίκηση και Οργάνωση Δημοσίων Οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης* (Διδακτορική Διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Θεσσαλονίκη.

Καραϊσα, Μ. (2015). *Διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων των υπηρεσιών του τ. Υπουργείου Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων (νυν Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού) σε διοικητικά θέματα*. Διπλωματική Εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.

Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη Δια Βίου Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ – ΓΣΕΒΕΕ

Καραλής, Θ. (2018). *Η συμμετοχή ενηλίκων στη διά βίου μάθηση στην Ελλάδα. Εμπόδια και κίνητρα συμμετοχής (2011-2016)*, Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ & ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου, 2019, από <https://imegsevee.gr/δημοσιεύσεις/κίνητραεμπόδια-για-τη-συμμετοχή-των-ενηλίκων-στη-διά-βίου-μάθηση>

Καραλής, Θ., (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*. τ. Β'. Πάτρα: ΕΑΠ.

Καφετζοπούλου, Ο. (2005). *Η νέα εκπαιδευτική προσέγγιση στην επιμόρφωση των στελεχών των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης*. Εισήγηση στην Διημερίδα με θέμα «Διοίκηση της Εκπαίδευσης- Καινοτόμες δράσεις και διαθεματικό πλαίσιο σπουδών». Ανακτήθηκε 15 Δεκεμβρίου, 2019, από http://www.ekdd.gr/docs/INEP/kafetzopoulou_4_2_05.pdf.

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων. Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κοσμέλη, Φ., Μπαντέκα, Ο. (2013). *Πιστοποιημένοι τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων Ινστιτούτου Επιμόρφωσης*. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Αθήνα: ΙΝ.ΕΠ.

Μπουζάκης, Σ. (2000). *Ιστορικο- Συγκριτικές Προσεγγίσεις, Τιμητικός Τόμος Ανδρέα Μ. Καζαμιά*. Αθήνα: Συγκριτική Παιδαγωγική 5.

Παπαγιάννης, Γ. Δ. (2008). *Η σημασία της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τις Επιχειρήσεις –Οργανισμούς*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Θεσσαλονίκη.

Παπανικολάου, Ευδ. (2018). *Οι ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και η ευρωπαϊκή αναπτυξιακή στρατηγική: η περίπτωση των γραμματειών του πανεπιστημίου Μακεδονίας*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών.

Πασσάς, Α, Τσέκος, Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*. Μελέτη ΙΝΕ. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΣΕ - ΑΔΕΔΥ. Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου, 2019, από <https://www.inegsee.gr/ekdosi/H-epaggelmatikh-ekpaideysh-twn-dhmosiwn-ypallhlwn/>.

Πασσάς, Α, Τσέκος, Θ. (2009). *Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση. Η Ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Πετρογιάννης, Κ. (2008). Οι δύο μεθοδολογικές παραδόσεις: ποιοτική και ποσοτική παρατήρηση. Στο: Α. Ανδρούσου, & Κ. Πετρογιάννης (Επιμ.), *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη* (σελ. 57-78). Πάτρα: ΕΑΠ.

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Σούντα, Π.Αθ. (2016). *Εκπαίδευση, ανάπτυξη και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης: Επιμόρφωση Κοινωνικών Επιθεωρητών Εργασίας Υπαλλήλων Σ.ΕΠ.Ε*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Σφήκας, Δ. (2019). *Οι επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου Αρταίων και οι απόψεις τους σχετικά με τη συμβολή των επιμορφωτικών προγραμμάτων στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της επαγγελματικής τους εξέλιξης*. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.

Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξενογλώσση

Adedeji, A. & Baker, C. (1974). *Education and research in public administration in Africa*. Hutchinson.

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams Organizations and Society. *Annual Review of Psychology*. Ανακτήθηκε 17 Οκτωβρίου, 2019, από <http://www.hermanaguinis.com/Annual109.pdf>.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.

Brown, J. (2002). *Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective, Training Program, International Personal Management Association, 31(4), 569.*

Cascio, W.F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management* (5th Edition εκδ.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall Inc.

Ciobanu, A. & Androniceanu, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions, *Procedia Economics and Finance 30*, 164-174.

Cross, P., K. (1981). *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dewey, J. (1916). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: Macmillan.

Dick, W., Carey, L & Carey, J. (2014). *The systematic design of instruction*. Pearson Education.

Dobos, A. (2015). Professional development in the civil service - From American and Hungarian perspectives., *Procedia - Social and Behavioural Sciences, 191*, 1886-1889.

Dujic, C., Miglic, G., Cerovic, R., Vojinovic, J. & Pavlicic, N. (2006). *Civil Service Training System in Montenegro*. The Montenegro human Resources Management Authority.

Encyclopedia of Business. (2017). *Education and training and development*. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2019, από <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/>.

EU Ministerial e-Government Conference (2009). Malmo Ministerial Declaration on e-Government. Στο: *5th EU Ministerial e-Government Conference-Teaming Up for the Union*.

European Commission (1985). *FPI-RACE, Commission Decision 85/372/CEE of 1985-07-25*, *CORDIS*. Official journal of the European Union.

European Commission (1993). *White Paper: Growth, competitiveness and employment: The Challenges and Ways forward into the 21st Century*. Official Journal of the European Union.

European Commission (1999). *eEurope – An information society for all*. Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου, 2019, από <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124221>

European Commission (2002a). *EEurope 2002*. Ανακτήθηκε 23 Δεκεμβρίου, 2019, από <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:124226a>.

European Commission (2002b). *Lisbon Strategy evaluation document. SEC(2010) 114 final*. Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission (2002c). *European benchmarks in education and training: follow-up to the Lisbon European Council. COM (2002) 629 final*. Office for Official publications of the European Communities.

European Commission (2006). *i2010 eGovernment Action Plan – Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All (COM (2006) 173 final*.

European Commission (2010a). *EUROPE 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. COM (2010) 2020. European Commission.

European Commission (2014) *The Eu explained: Digital agenda for Europe*. European Commission.

European Commission DG CONNECT (2010). *Summary of responses to the public consultation “Priorities for a new strategy for European Information Society (2010-2015)*. European Commission DG CONNECT.

FAO (2012) Food and Agriculture Organization of the United Nations. Principle and methods of training. Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου, 2019, από <http://www.fao.org/docrep/w8088e/w8088e03.htm#TopPfPage>.

Finci, J. (2006). *Principle of BiH State level Civil Service Training System*. State Civil Service Agency.

Goldstein, I. L.& Gilliam, P.(1990).Training system issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45, 134-143.

Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Kenney, J.,& Reid, M.(1986).*Training Interventions*, London: IPM.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.

Likert R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology* 140: 1-55.

Mango, C. (1988). *Βυζάντιο, η αυτοκρατορία της Νέας Ρώμης*. Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας. (MIET).

Misra, P. (2012). Training teachers to use and produce open educational resources: a win-win approach. *i-manager's Journal of Educational Technology*, 9(2), 1-7.

Noe, R. (2016). *Employee Training & Development*. McGraw-Hill Education.

Nunnaly J. & Bernstein I. (1994). *Psychometric Theory*(3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.

OECD (1998). *Public service education and training systems in OECD countries*. Sigma Papers No. 16. OECD Publicing.

OECD (2015a), *Government at a Glance 2015*, OECD Publishing, Paris. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου, 2019, από http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en.

OECD (2015b). *Building on Basics*, OECD Publishing, Paris. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου, 2019, από <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235052-en>.

OECD (2017). *National Schools of Government. Building Civil Service Capacity*. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου, 2019, από <https://www.oecd.org/.../national-schools-of-government-building-civil-service-capacity.pdf>.

Rajasekar, J. & S. A. Khan (2013). Training and development function in Omani public sector organizations. *Journal of Applied Business and Economics*, 14(2), 37-52.

Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Singhal, M. & Prasanna, T. (2002). Electronic performance support systems (EPPS): an effective system for improving the performance of libraries. *4th National MANLIBNET Convention*, 1-8.

Sleight, D. (1993). *A developmental History of Training in the United States and Europe*. Michigan State University. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2019, από <https://msu.edu/~sleightd/trainhst.html>.

Smith, D. (1977). Education and training in the civil service. *Industrial and Commercial Training*, 9(9), 382-384.

Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Tanke, M. (2000). *Human resources management for the hospitality industry*. (2nd ed.), Delmar Cengage Learning.

Treat, A., Wand, Y., Chadha, R. & Dixo, M. (2006). *Major Developments in Instructional Technology: During the 20th Century*. [online] Indiana University. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2019, από <http://www.indiana.edu/~idt/shortpapers/documents/ITduring20.html>.

UNPAN (2010). *United Nations public Administration Network, Institutional models*. UNPAN.

Valickas, A., Pilkauskaitė Valickienė, R. & Grakauskas, Z. (2015). Career Development And Learning In the Civil Service, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 191, 413-417.

Wellins, R. S., Byham, W. C. & Wilson, J.M. (1991). *Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups that Improve Quality Productivity and Participation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wessels, J. & Pauw, J. (1999). *Reflective public administration: views from the South*. Oxford University Press.

Wortham, St. (2003). Learning in Education. (ed. Lynn Nadel) *Encyclopedia of Cognitive Science*, 1(563), 1079-1082.

Zabriskie, M., Dey, E. & Riegle, S. (2002). *Job Satisfaction in Teaching: an examination of Personal and Environmental Influences on Faculty*. Annual Meeting of the Association for Institutional Research (Toronto). Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου, 2019, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED474038.pdf>.

- A6.3. Θα συμμετάσχω άμεσα
- A6.4. Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός 6μήνου
- A6.5. Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας

B. Ερωτήσεις σχετικές με γνώση

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τις παρακάτω γνώσεις απαραίτητες για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων σας στο χώρο εργασίας σας και στις οποίες θα θέλατε να επιμορφωθείτε επιπλέον;

(Παρακαλώ δηλώστε με ✓ το επίπεδο συμφωνίας σας).

Γνώσεις	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
B1. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας					
B2. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξή του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)					
B3. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)					
B4. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία					
B5. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία					
B6. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες					
B7. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ					

Γνώσεις	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
B8. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών					
B9. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών					
B10. Γνώσεις ξέων γλωσσών					
B11. Γνώσεις που αφορούν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης					

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι κατέχετε τις παρακάτω γνώσεις;

(Παρακαλώ δηλώστε με ✓ το επίπεδο συμφωνίας σας).

Γνώσεις	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
B12. Γνώσεις που αφορούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας					
B13. Γνώσεις επιχειρησιακού σχεδιασμού και προγραμματισμού (διαδικασία προσδιορισμού στόχων, στρατηγικών και προβλεπόμενων ενεργειών ενός οργανισμού, προκειμένου να προωθηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξή του εντός δεδομένου χρονικού πλαισίου)					
B14. Γνώσεις διαχείρισης έργων (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος εργασιών μιας ομάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιτυχίας)					
B15. Γνώσεις που αφορούν την ελληνική νομοθεσία					
B16. Γνώσεις που αφορούν την ευρωπαϊκή νομοθεσία					
B17. Γνώσεις που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες					
B18. Γνώσεις σύγχρονου μάνατζμεντ					

Γνώσεις	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
B19. Γνώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πολιτών					
B20. Γνώσεις χρήσης Η/Υ και νέων τεχνολογιών					
B21. Γνώσεις ξέων γλωσσών					
B22. Γνώσεις που αφορούν το Κοινό πλαίσιο Αξιολόγησης					

Γ. Ερωτήσεις σχετικές με δεξιότητες και ικανότητες

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω δεξιότητες και ικανότητες χρειάζονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας και θα επιθυμούσατε επιπλέον επιμόρφωση σχετικά;

(Παρακαλώ δηλώστε με ✓ το επίπεδο συμφωνίας σας).

Δεξιότητες/ ικανότητες	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετ ά	Ελάχιστ α	Καθόλο υ
Γ1. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια					
Γ2. Ομαδική συνεργασία					
Γ3. Ανάλυση πρωτοβουλίας					
Γ4. Καλή επικοινωνία με τρίτους					
Γ5. Επίλυση προβλημάτων					
Γ6. Διαχείριση κρίσεων					
Γ7. Διαχείριση χρόνου					
Γ8. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας					
Γ9. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας					
Γ10. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών					
Γ11. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα					
Γ12. Ικανότητα στοχοθεσίας					
Γ13. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και					

Δεξιότητες/ ικανότητες	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετ ά	Ελάχιστ α	Καθόλο υ
αποδοτικότητα (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)					
Γ14. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων					

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι κατέχετε τις παρακάτω δεξιότητες και ικανότητες;

(Παρακαλώ δηλώστε με ✓ το επίπεδο συμφωνίας σας).

Δεξιότητες/ ικανότητες	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
Γ15. Μεθοδικότητα και προσοχή στη λεπτομέρεια					
Γ16. Ομαδική συνεργασία					
Γ17. Ανάλυση πρωτοβουλίας					
Γ18. Καλή επικοινωνία με τρίτους					
Γ19. Επίλυση προβλημάτων					
Γ20. Διαχείριση κρίσεων					
Γ21. Διαχείριση χρόνου					
Γ22. Προσαρμοστικότητα σε νέα αντικείμενα εργασίας					
Γ23. Αντοχή σε πιέσεις/ φόρτο εργασίας					
Γ24. Ικανότητα διαπραγμάτευσης και ελιγμών					
Γ25. Σύνταξη κειμένων με σαφήνεια και πληρότητα					
Γ26. Ικανότητα στοχοθεσίας					
Γ27. Εξοικείωση με δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (μέτρηση κόστους και παραγωγικότητας, αξιολόγησης επιτυχίας οργανισμού ή δραστηριότητας)					

Δεξιότητες/ ικανότητες	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Ελάχιστα	Καθόλου
Γ28. Ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων					

Δ. Ερωτήσεις για την επιμόρφωση σχετικά με τις τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ)

Δ1. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση Η/Υ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτύου:

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Κάθε μέρα | <input type="checkbox"/> | Καθόλου | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 φορές την εβδομάδα | <input type="checkbox"/> | Σπανιότερα | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 φορές το μήνα | <input type="checkbox"/> | | |

Η/Υ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και διαδίκτυο	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Δ2. Διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας					
Δ3. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ					

Δ4. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου (πχ Microsoft Word κτλ):

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Κάθε μέρα | <input type="checkbox"/> | Καθόλου | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 φορές την εβδομάδα | <input type="checkbox"/> | Σπανιότερα | <input type="checkbox"/> |
| 2-3 φορές το μήνα | <input type="checkbox"/> | | |

Προγράμματα επεξεργασίας κειμένου	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Δ5. Διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας					
Δ6. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ					

Δ7. Στο πλαίσιο των καθηκόντων σας κάνετε χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων:

- Κάθε μέρα Καθόλου
- 2-3 φορές την εβδομάδα Σπανιότερα
- 2-3 φορές το μήνα

Χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων πληροφορικής	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Δ8. Διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία σας					
Δ9. Χρειάζεστε επιμόρφωση στη χρήση των συγκεκριμένων ΤΠΕ					

Δ10. Παρακαλώ επιλέξατε έως τρεις θεματικές στις οποίες θεωρείτε ότι χρειάζεστε επιμόρφωση, προκειμένου να εκτελείτε πιο εύκολα και πιο επιτυχώς την εργασία σας.

- 1 Θεματική Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας
- 2 Θεματική Διοίκησης και Management
- 3 Θεματική που έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας μου

Ε. Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων

Παρακαλώ επιλέξτε το επίπεδο συμφωνίας σας σχετικά με την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων (Παρακαλώ δηλώστε με ✓ το επίπεδο συμφωνίας σας).

Προτεραιότητες και δυνατότητες επιμόρφωσης	Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
E1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις δυνατότητες επιμόρφωσης					
E2. Η κυβερνητική χρηματοδότηση της επιμόρφωσης δεν θεωρείται ικανοποιητική					

Ευχαριστώ πολύ!

Παράρτημα 2. Σχετικοί πίνακες

Group Statistics

	A1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Α_ Ερώτημα	Άνδρας	32	2,4175	,89402	,15804
	Γυναίκα	100	1,8968	,54642	,05464
Β_ Ερώτημα	Άνδρας	32	2,5750	,64855	,11465
	Γυναίκα	100	2,4032	,52683	,05268
Γ_ Ερώτημα	Άνδρας	32	1,5521	,62853	,11111
	Γυναίκα	100	1,4383	,45174	,04517
Δ_ Ερώτημα	Άνδρας	32	3,1667	1,03695	,18331
	Γυναίκα	100	3,0500	,98857	,09886
Ε_ Ερώτημα	Άνδρας	32	2,3438	,85607	,15133
	Γυναίκα	100	2,4650	,85356	,08536

Πίνακας 35:Independent t-test φύλου και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων

Group Statistics

	Α3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Α _ Ερώτημα	ΠΕ	76	1,9521	,63960	,07337
	ΤΕ	30	2,1053	,68348	,12479
	ΔΕ	26	2,1354	,79414	,15574
Β _ Ερώτημα	ΠΕ	76	2,4242	,48619	,05577
	ΤΕ	30	2,4320	,49510	,09039
	ΔΕ	26	2,5200	,80526	,15793
Γ _ Ερώτημα	ΠΕ	76	1,4057	,39938	,04581
	ΤΕ	30	1,5000	,43987	,08031
	ΔΕ	26	1,6026	,75877	,14881
Δ _ Ερώτημα	ΠΕ	76	3,1184	,89394	,10254
	ΤΕ	30	3,0000	1,16132	,21203
	ΔΕ	26	3,0513	1,11432	,21854
Ε _ Ερώτημα	ΠΕ	76	2,5987	,88325	,10132
	ΤΕ	30	2,1500	,68418	,12491
	ΔΕ	26	2,2885	,85057	,16681

Πίνακας 36: Independent t-test επιπέδου σπουδών και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων

Group Statistics

	A6. Ερωτήσεις σχετικές με την υπάρχουσα κατάσταση (παρακαλώ επιλέξατε αυτό που σας εκφράζει περισσότερο)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Απαραίτητες Γνώσεις, Ικανότητες, Δεξιότητες	Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν	68	2,2045	,64691	,07845
	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	18	2,1919	,94932	,22376
Επίπεδο Κατάρτισης	Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν	68	2,8195	,50762	,06156
	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	18	3,1414	,71936	,16955
Απόψεις σχετικά με τις ΤΠΕ	Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν	68	2,0651	,62230	,07547
	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	18	2,1151	,87177	,20548
Επιμορφωτικές Ανάγκες ΤΠΕ	Έχω συμμετάσχει στο παρελθόν	68	2,2111	,54474	,06606
	Σκοπεύω να συμμετάσχω εντός της επόμενης 3ετίας	18	2,5000	,81809	,19283

Πίνακας 37: Independent t-test συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα και βασικών κατηγοριών ερωτήσεων