

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία:

**Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης- Μελέτη Περίπτωσης**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια Νικολάου- Σμοκοβίτη Λίτσα

Σταματίνα Ν. Αρφάνη
Πτυχιούχος Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης
Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς, 2003

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κ. Λ. Νικολάου – Σμοκοβίτη για την πολύτιμη συμβολή της, στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γ. Παγκάκη για τις συμβουλές του καθώς και όλους όσους με βοήθησαν σε αυτή την προσπάθεια μου και ιδιαίτερα την οικογένεια μου.

Αφιερωμένο στους γονείς μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη

ΜΕΡΟΣ 1

Εισαγωγή 1

Κεφάλαιο 1

Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες 5

1.1 Ποιότητα Υπηρεσιών 5

1.2 Διαστάσεις Ποιότητας 6

1.3 Εκπαίδευση και Μέθοδοι Διαμόρφωσης Εργασίας 8

1.4 Εκπαίδευση και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας 8

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση 12

2.1 Η σημασία της εκπαίδευσης 12

2.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση 16

2.3 Ιδιωτικός –Δημόσιος Τομέας 18

2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 19

Κεφάλαιο 3

Εκπαίδευση Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα 24

3.1 Εισαγωγή 24

3.2 Τι περιλαμβάνει ο δημόσιος τομέας 24

3.3 Το Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο για την
ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικό 25

3.4 Παρεχόμενες διευκολύνσεις –Κίνητρα 27

3.5 Άλλοι φορείς εκπαίδευσης 28

3.6 Πηγές πληροφόρησης εκπαιδευτικών αναγκών 28

ΜΕΡΟΣ 2

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης:

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης	30
4.1 Παρουσίαση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης	30
4.2 Δομή ΕΚΔΔ	30
4.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	32
4.4 Περιγραφή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	35
4.5 Τμήματα της ΕΣΔΔ	36
4.6 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης	39
4.6.1 Εισαγωγική εκπαίδευση	40
4.6.2 Συνεχιζόμενη κατάρτιση	41
4.7 Πελάτες ΕΚΔΔ	47
4.8 Υποδομή του ΕΚΔΔ	47
4.9 Συνεργασία του ΕΚΔΔ με αντίστοιχους Ευρωπαϊκούς Φορείς	48
4.10 Κίνητρα –ΕΚΔΔ	49
4.11 Οικονομικά Στοιχεία Λειτουργίας του ΕΚΔΔ	51
4.12 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΕΚΔΔ	53
4.12.1 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ	54
4.12.2 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΕΣΔΔ	57
4.13 Συνεργασία ΕΣΔΔ και ΙΝ.ΕΠ	59
4.14 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας	60
Κεφάλαιο 5	
Μεθοδολογία της Έρευνας	63
5.1 Στόχοι της έρευνας	64
5.2 Στοιχεία / Πηγές- Τρόπος συλλογής στοιχείων	64
5.3 Ανάλυση στοιχείων	66
Κεφάλαιο 6	
Αποτελέσματα Έρευνας	67
6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	67

Κεφάλαιο 7	
Συμπεράσματα	81
7.1 Εφαρμογή αρχών ΔΟΠ στο ΕΚΔΔ	81
Κεφάλαιο 8	
Γενικά Συμπεράσματα	90
8.1 Προτάσεις βελτίωσης	91
8.2 Περαιτέρω έρευνα	92
Βιβλιογραφία	93
A. Ελληνική	93
B. Νομοθεσία	96
Γ. Ξενόγλωσση	96

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α

- A1 Οργανόγραμμα ΕΚΔΔ
- A2 Οργανόγραμμα ΕΣΔΔ
- A3 Οργανόγραμμα ΙΝ.ΕΠ.
- A4 Ερωτηματολόγιο (προσωπικού ΕΚΔΔ)
- A5 Ερωτηματολόγιο (εκπαιδευομένων ΕΣΔΔ)
- A6 Ερωτηματολόγιο (επιμορφωμένων ΙΝ.ΕΠ.)
- A7 Ερωτηματολόγιο (δημόσιες υπηρεσίες)

Παράρτημα Β

- Διαγράμματα- στατιστική ανάλυση (προσωπικού ΕΚΔΔ)
- Διαγράμματα- στατιστική ανάλυση (εκπαιδευομένων ΕΣΔΔ)
- Διαγράμματα- στατιστική ανάλυση (επιμορφωμένων ΙΝ.ΕΠ.)
- Διαγράμματα- στατιστική ανάλυση (δημόσιες υπηρεσίες)
- Διαγράμματα εσόδων (1995-2000)

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στην εργασία αυτή εξετάζεται στο πρώτο μέρος, ο θεσμός της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ενώ στο δεύτερο μέρος το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στην μελέτη περίπτωσης (case study) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, που είναι ο κυριότερος φορέας παροχής εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Η έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει αν υιοθετείται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και να διερευνήσει αν και κατά πόσο εφαρμόζονται ορισμένες από τις βασικότερες αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σύγχρονη εποχή ο διεθνής ανταγωνισμός καθώς και οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής (παγκοσμιοποίηση, τεχνολογική επανάσταση κτλ), δημιουργούν πιέσεις τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους φορείς και οργανισμούς για γρήγορη προσαρμογή στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η προσαρμογή και η ευελιξία ενός οργανισμού είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση του, και δεν εξαρτώνται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει αλλά και από την ικανότητα των στελεχών του.

Άλλωστε τα ικανά στελέχη ενός οργανισμού αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του έναντι των ανταγωνιστών του.

Η απόκτηση ικανών στελεχών μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό.

Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων ή στάσεων που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι του οργανισμού [Κανελλόπουλος, 1991].

Στο δημόσιο τομέα οι αλλαγές επέρχονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι στον ιδιωτικό τομέα (γραφειοκρατία, πολιτικό κόστος, έλλειψη συστηματικής έρευνας και ανάπτυξης κτλ).

Συνεπώς η Δημόσια Διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει πολλαπλά προβλήματα προκειμένου να προσαρμοστεί στους ρυθμούς της σύγχρονης πραγματικότητας.

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της κοινωνικό-οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, καθώς μέσω αυτής ενεργοποιούνται τα θεσμικά πλαίσια και οι μηχανισμοί στήριξης, λειτουργίας και ελέγχου

οικονομικών αλλά και κοινωνικών δραστηριοτήτων τόσο σε θεσμικό όσο και σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο της χώρας. [Βελλή, 1996]

Το Αντικείμενο και οι Στόχοι της Εργασίας

Στην παρούσας εργασία ασχοληθήκαμε με το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα.

Η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διότι μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αποκτούν προσόντα και δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και γενικότερα στον εκσυγχρονισμό και στην αναβάθμιση του οργανισμού.

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα διότι αυτό διατελεί τις υπηρεσίες του κράτους και για ορισμένες υπηρεσίες αποτελεί το μοναδικό φορέα παροχών.

Αυτό σημαίνει ότι δεν παρέχεται στους πολίτες η δυνατότητα επιλογής στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Η μοναδικότητα της παροχής ορισμένων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα αποτελεί και τον βασικότερο λόγο για την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης του.

Τα παραπάνω όπως αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο μπορούν να επιτευχθούν μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Άλλωστε πολλά από τα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας οφείλονται στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών του.

Η έννοια της εκπαίδευσης στους δημόσιους οργανισμούς εστιάζεται στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Συνεπώς ο ρόλος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης που αποτελεί τον κυριότερο φορέα παροχής εκπαιδευτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στο

ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, είναι πολύ σημαντικός.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση στο ΕΚΔΔ υπό το πρίσμα της ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα επιχειρεί να διερευνήσει κατά πόσο εφαρμόζονται κάποιες από τις βασικές αρχές τις ΔΟΠ στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του Κέντρου καθώς και να μελετήσει αν και με ποιο τρόπο διασφαλίζει την παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών και συμβάλλει στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα γενικότερα.

Συνοπτική Περιγραφή της Δομής

Η παρούσα έρευνα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έχει ως στόχο να διερευνήσει το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα και να μελετήσει την περίπτωση (case study) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Η έρευνα μπορεί να χωριστεί σε δυο μέρη:

Το πρώτο μέρος της εργασίας, το οποίο αποτελεί το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει συγκέντρωση στοιχείων από την μελέτη της βιβλιογραφίας και της ισχύουσας νομοθεσίας όσον αφορά την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού γενικότερα στο δημόσιο τομέα.

Το δεύτερο μέρος αποτελεί το πρακτικό μέρος και περιλαμβάνει την μελέτη περίπτωσης του ΕΚΔΔ. Στο μέρος αυτό παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο ΕΚΔΔ.

Η συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων γίνεται με την πραγματοποίηση επιτόπιων ερευνών, προσωπικών συνεντεύξεων και με την χρήση ερωτηματολογίων.

Ακόμη στο μέρος αυτό παρουσιάζεται και η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα.

Βιβλιογραφία

1. Κανελλόπουλος, Χ., *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα 1991, σελ. 259.
2. Βελλή Α., «Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα», *Ενημερωτική Έκθεση 23*, Σεπτ.1996, Αθήνα, σελ. 3.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1.1 Ποιότητα Υπηρεσιών

Η ποιότητα αποτελεί σήμερα ένα από τα σημαντικότερα όπλα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της [Oakland, 1989].

Με τον όρο ποιότητα υπηρεσιών εννοούμε το βαθμό εναρμόνισης /σύμπτωσης των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψης που σχηματίζει για τις υπηρεσίες που τελικώς του παρασχέθηκαν.

Οι υπηρεσίες έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αποτελούν αϋλα αγαθά και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να μετρηθούν ή να αξιολογηθούν κατά ενιαίο και αντικειμενικό τρόπο.
- Η παραγωγή και η κατανάλωση των υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα με αποτέλεσμα να μην μπορούν να μεταφερθούν ή να αποθηκευθούν
- Ο πελάτης συμμετέχει πολλές φορές στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών ως προμηθευτής, για αυτό τα τυχόν λάθη γίνονται αντιληπτά και αισθητά σε αυτόν
- Ως αϋλα αγαθά οι υπηρεσίες δεν υπόκεινται σε προληπτικό έλεγχο, ενώ ούτε ο πελάτης μπορεί να τις δοκιμάσει νωρίτερα από την αγορά
- Οι υπηρεσίες συνήθως αποτελούνται από υπο-συστήματα. Η εκτίμηση του πελάτη όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε αφορά το σύνολο των υπο-συστημάτων και όχι τα επιμέρους. [Parasuraman et.al,1990].

Λόγω των παραπάνω χαρακτηριστικών η αξιολόγηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα υποκειμενική.

Η καλή ή κακή εικόνα που θα σχηματίσει ο πελάτης κατά την διάρκεια παροχής της υπηρεσίας εξαρτάται από τις ικανότητες του εργαζομένου που τον εξυπηρετεί, διότι αυτός είναι για τον πελάτη η επιχείρηση.

Ένα αύλο αγαθό παίρνει αξία και υπόσταση από τον άνθρωπο που το προωθεί. Άρα η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι αυτή που κάνει την διαφορά.

Η ικανότητα για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία δεν θα επικεντρώνεται μόνο στην αύξηση των γνώσεων του εργαζόμενου, αλλά και άλλων δεξιοτήτων απαραίτητων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

1.2 Διαστάσεις Ποιότητας

Οι διαστάσεις ποιότητας μιας υπηρεσίας είναι δύο: η τυπική και η προσωπική διάσταση.

Η τυπική διάσταση της υπηρεσίας αποτελεί το εδραιωμένο σύστημα και οι διαδικασίες της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η προσωπική διάσταση της υπηρεσίας είναι το πώς αυτός που την παρέχει αλληλεπιδρά με τους πελάτες (στάσεις, συμπεριφορές, λεκτικές δεξιότητες κλπ).

Ο εργαζόμενος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προσωπική διάσταση της ποιότητας διότι είναι αυτή που εξαρτάται κυρίως από αυτόν και με βάση την οποία ο πελάτης κρίνει την υπηρεσία που του παρασχέθηκε.

Οι διαστάσεις ποιότητας στις οποίες πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή είναι οι ακόλουθες:

- Αισθητική χώρου και προσωπικού (διακόσμηση χώρου, εμφάνιση προσωπικού κτλ)
- Συνέπεια - Αξιοπιστία (η ικανότητα να παρέχεται η υποσχόμενη υπηρεσία)

- Ανταπόκριση (η άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη)
- Γνώσεις και Ικανότητες (η κατοχή των απαραίτητων γνώσεων)
- Ευγένεια στους τρόπους συμπεριφοράς
- Εμπιστοσύνη (ο υπάλληλος κάνει αυτό που λέει)
- Σιγουριά και ασφάλεια (έλλειψη φόβου)
- Προσβασιμότητα (άμεση και εύκολη πρόσβαση στην υπηρεσία)
- Επικοινωνία (ικανότητα σωστής επικοινωνίας)
- Κατανόηση (του προβλήματος του πελάτη).

[Parasuraman et al., (ό.π)]

Άλλωστε η ποιότητα είναι κάτι που δεν ορίζεται απλά την καταλαβαίνεις όταν την δεις [Evans and Lindsay, 1996].

Μια ποιοτική υπηρεσία σύμφωνα με τον Parasuraman (ό.π) επηρεάζεται από ορισμένα «χάσματα» που μπορούν να προκύψουν στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ως χάσμα ορίζεται ένα συγκεκριμένο εμπόδιο στην προσπάθεια επίτευξης ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας παροχής υπηρεσιών.

Τα εμπόδια οφείλονται στις διαφορές απόψεων για την ποιότητα των υπηρεσιών και μπορεί να οφείλονται στο:

1. Χάσμα μεταξύ προσδοκιών πελάτη και πεποιθήσεων προμηθευτή για τις προσδοκίες του πελάτη, εξαιτίας ελλιπών πληροφοριών.
2. Χάσμα μεταξύ πεποιθήσεων προμηθευτή για τις προσδοκίες του πελάτη και προδιαγραφών της υπηρεσίας, εξαιτίας κακής επικοινωνίας.
3. Χάσμα μεταξύ προδιαγραφών παροχής της υπηρεσίας και πραγματικά προσφερόμενης υπηρεσίας, λόγω αναποτελεσματικών διαδικασιών, δομών και μεθόδων και ελλιπούς εκπαίδευσης προσωπικού.
4. Χάσμα μεταξύ πραγματικά προσφερόμενης και προβαλλόμενης υπηρεσίας, λόγω παρεξηγημένης αντίληψης του Μάρκετινγκ.
5. Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και αντιληπτής υπηρεσίας. Αυτές μπορεί να προέρχονται από τις διαφορετικές προσδοκίες του για το προβλεπόμενο, το επιθυμητό και το ελάχιστο ανεκτό επίπεδο της υπηρεσίας που πρόκειται να κάνει χρήση. [Parasuraman et.al. (ό.π.)]

1.3 Εκπαίδευση και Μέθοδοι Διαμόρφωσης Εργασίας

Η εφαρμογή νέων μεθόδων διαμόρφωσης εργασίας αποτελεί μια μορφή εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας και εφαρμόζεται τόσο στις ιδιωτικές όσο και στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τέτοιες μέθοδοι είναι:

- Εναλλαγή θέσης εργασίας (job rotation)

Η εναλλαγή από την μια θέση εργασίας στην άλλη συμβάλλει στην απόκτηση από τον εργαζόμενο πολύπλευρης γνώσης του αντικειμένου του ενώ κυρίως γίνεται προκειμένου να μειωθεί το αίσθημα της μονοτονίας, αλλά και η σωματική κόπωση του εργαζομένου, από την εκτέλεση της ίδιας εργασίας.

- Διεύρυνση θέσης εργασίας (job enlargement)

Η Διεύρυνση μιας θέσης εργασίας αποτελεί και αυτή μια μορφή εκπαίδευσης και γίνεται με την προσάρτηση γειτονικών εργασιών. Ο εργαζόμενος και σε αυτήν την περίπτωση εκπαιδεύεται στην εκτέλεση δύο ή περισσότερων εργασιών αλλά τις εκτελεί συγχρόνως και όχι διαδοχικά.

- Εμπλουτισμός θέσης εργασίας (job enrichment)

Στην περίπτωση του εμπλουτισμού θέσης εργασίας, η επέκταση του περιεχομένου της θέσης εργασίας δεν γίνεται οριζόντια, δηλαδή μεταξύ εργασιών του ίδιου επιπέδου, όπως στις δυο προηγούμενες περιπτώσεις αλλά κατακόρυφα. Παρομοίως και στην περίπτωση αυτή η εκπαίδευση του εργαζομένου πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας.

1.4 Εκπαίδευση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται ύψιστης αξίας και πρώτη προτεραιότητα για ένα οργανισμό ανεξάρτητα από την μορφή του.

Η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση είχε τονιστεί από πολύ νωρίς από τους πρωτοπόρους της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι «γκουρού» της ποιότητας Deming, Juran και Crosby προώθησαν ενεργά την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε θέματα ποιότητας [Evans- Lindsay, (ό.π.)].

Ο Deming στην γνωστή σειρά των 14 σημείων που ανέπτυξε για την εξασφάλιση της ποιότητας σε έναν οργανισμό, αναφέρεται στα δυο από τα δεκατέσσερα σημεία στην ανάγκη για εκπαίδευση.

Πιο συγκεκριμένα στο 6ο σημείο αναφέρεται στην καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία, ενώ στο 13ο σημείο στην καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης.

Από την άλλη ο Juran με αφετηρία την θέση ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν εξασφαλίζεται τυχαία, διατύπωσε τη γνωστή τριλογία του όπου μεταξύ των άλλων στοιχείων αναφέρει την εκπαίδευση του προσωπικού ως βασική προϋπόθεση για την βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού.

Στα ίδια συμπεράσματα όσον αφορά την ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού έχει καταλήξει ο Crosby όπως και αρκετοί άλλοι νεώτεροι των προαναφερθέντων. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι η σημασία της εκπαίδευσης είναι σημαντική για την επιβίωση και την συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων αφορά την βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής μονάδας στο σύνολό της μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού της ομαδικής εργασίας και έχει ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πάσης φύσεως πελατών της.

Η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών κρίνεται αναγκαία γιατί η ποιότητα συνδέεται τόσο με την ικανοποίηση όσο και με την επιβίωση του οργανισμού.

Η παραγωγικότητα ανεβαίνει όσο ανεβαίνει η ποιότητα (Deming, 1982).

Η διοίκηση της ποιότητας στην εκπαίδευση αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας των προγραμμάτων σπουδών, των μεθόδων διδασκαλίας και χρήσης νέων τεχνολογιών, στην παρακολούθηση των επιτευγμάτων των

αποφοίτων και την αξιοποίηση τους, στην καταλληλότητα και διαθεσιμότητα των διδασκόντων, στην επάρκεια και αξιοπιστία της υλικοτεχνικής υποδομής.

Μέσω της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας.

Για αυτό και αφορά όλους τους υπαλλήλους ανεξάρτητα από την ιεραρχία τους, διότι όλοι έχουν δυνατότητες και περιθώρια προσωπικής βελτίωσης.

Ακόμη με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι εκτός από το ότι γίνονται πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί αποκτούν κοινούς στόχους και οράματα, μαθαίνουν να εργάζονται μεθοδικά και να κατανοούν την αξία του να γίνονται τα πράγματα σωστά την πρώτη φορά, μαθαίνουν νέους τρόπους εργασίας σύμφωνα με τις νέες τεχνολογίες, γίνονται πιο συνεργάσιμοι. Μαθαίνουν να δουλεύουν σε ομάδες και βελτιώνουν την συμπεριφορά τους. Με άλλα λόγια αποκτούν μια άλλη νοοτροπία εργασίας.

Τελευταία όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησής τους [Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1997].

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Προσανατολισμό στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
- Προσανατολισμό στην πρόληψη των προβλημάτων
- Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τις πολιτικές ποιότητας
- Προσδιορισμός προτύπων ποιότητας για τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου management στην φιλοσοφία της ποιότητας
- Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας
- Συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας

- Η ποιότητα θεωρείται στοιχείο της κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες που πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους [Πετρίδου, 2002].

Βιβλιογραφία

Oakland, J., *Total Quality Management*, Butterworth- Heinemann, LTD, 1993.

Zeithaml V. & Parasuraman A. & Berry L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, 1990, pp. 15-16, 18, 20-23, 35-47

Evans J. & Lindsay W., *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, South – Western College Publishing Cincinnati, Ohio, 1999.

Deming, E., *Out of Crisis*, MIT, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, 1982.

Juran, J., "The Quality Trilogy", *Quality Progress* 19, Aug. 1986, pp. 19-24.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσ/νικη 1997, σσ.85-92.

Πετρίδου, Ε., «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 22, Ιαν. 2002, σσ.55-60.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Οι αναφορές της εργασίας παραπέμπουν σε άρθρα και βιβλία τα κυριότερα των οποίων παραθέτουμε σε αυτό το κεφάλαιο.

Μπορούν να χωριστούν ανάλογα με το θέμα τους στις παρακάτω κατηγορίες:

2.1 Η σημασία της εκπαίδευσης

Οι Baroukh και Kleiner (2002) σε άρθρο τους αναφέρουν ότι ο κυριότερος πόρος ενός οργανισμού είναι οι άνθρωποι του ότι ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχόμενων στο δημόσιο τομέα πρέπει να συμβάλει στο:

1. Να αναπτύξουν κριτική ικανότητα ώστε να έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν κατά όλη την διάρκεια της ζωής τους.
2. Να υποκινούνται για μάθηση
3. Να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες
4. Να δυναμώνονται οι αξίες τους για κοινωνικές και πολιτισμικές υπευθυνότητες
5. Να τους δημιουργείται το αίσθημα της δέσμευσης στην επίλυση προβλημάτων της κοινωνίας
6. Να κατανοούν προβλήματα με πολλούς τρόπους ώστε να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις

7. Να συνειδητοποιούν ότι αυτοί έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), διατυπώνουν την άποψη ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Οι παραπάνω συγγραφείς ακόμη διατυπώνουν την άποψη ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (ό.π) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμή του και αυτό που το κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του για αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους διότι δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

Ο Pfeffer (1994) θεωρεί ότι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Ο Riggs (1964) τονίζει ότι η επιμόρφωση είναι το μέσο με το οποίο εξασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων για την επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

Σε βιβλίο του ο Κανελλόπουλος (ό.π) αναφέρει ότι ορισμένες από τις κυριότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης σε ένα οργανισμό είναι:

- η μείωση του χρόνου εκμαθήσεως για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- η καλύτερευση εκτελέσεως στο παρόν έργο
- η διαμόρφωση στάσεων
- η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων
- η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό
- τα ωφελήματα στους ίδιους εργαζομένους.

Ενώ ο Μιχαλόπουλος (1998) σε άρθρο του διατυπώνει ότι είναι απαραίτητο η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να βασίζεται στο διάλογο και να διασφαλίζει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκπαιδευτή.

Ο Brown (1992) σημειώνει ότι η συμμετοχή και η εκπαίδευση των εργαζομένων χρειάζεται να γίνεται στα μέτρα του κάθε φορά εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι πληροφορίες για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης είναι από:

- τους ίδιους τους εργαζόμενους
- τους άμεσα προϊστάμενους τους
- τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων
- τους πελάτες
- τους ειδικούς σε θέματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων
- τα ανώτερα στελέχη
- συμβούλους επιχειρήσεων.

Ο Παπαδημητρόπουλος (1997) σε άρθρο του αναφέρει ότι η εκπαίδευση πρέπει να απευθύνεται σε διάφορες κατηγορίες προσωπικού, στους σχεδιαστές προγραμμάτων καθώς και στο προσωπικό που εξυπηρετεί το κοινό και αναφέρει ως παράδειγμα ότι εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Δανία

για απλούς υπαλλήλους δεν απέδωσε τα αναμενόμενα παρά μόνο όταν επεκτάθηκε και στους προϊστάμενους τους.

Ο Λυμπερόπουλος (2001) αναφέρει σε άρθρο του ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς και να συνειδητοποιήσουν ότι η βελτίωση της ποιότητας συνεπάγεται πτώση του κόστους της που αποτελείται από:

- το απαραίτητο κόστος (δαπάνες πρόληψης και ελέγχου),
- το αποφευκτό κόστος (επαναλήψεις εργασιών για διόρθωση λαθών, επανεξετάσεις, αποκατάσταση παραπόνων, μείωση αξιοπιστίας της επιχείρησης, κλπ.).

Σύμφωνα με τον Argyris (1991), για να έχει τα επιδιωκόμενα –συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση δηλαδή για:

- α) να μάθει ο εργαζόμενος
- β) να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και
- γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού.

Οι Χαλικιάς κ.ά (2001), διατυπώνουν ότι μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει ο οργανισμός στους εργαζομένους του είναι και το ποσοστό εργαζομένων που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.

Ο Γιαννακούλας (2001) σε άρθρο του αναφέρει ότι ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να δίνει λύσεις σε προβλήματα και ότι το βασικότερο προαπαιτούμενο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο εντοπισμός προβλημάτων που πρέπει να επιλυθούν.

Σύμφωνα με τους Hargreaves και Jarvis (1998), υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί και πρέπει να προβεί σε αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Μερικοί από αυτούς είναι

- για να ξέρει ο οργανισμός ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στους στόχους που είχαν καθοριστεί και η διαδικασία ήταν ικανοποιητική
- για να προσδιοριστεί πώς αξιολογούν οι συμμετέχοντες τους εκπαιδευτές και αν πιστεύουν πως το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ήταν αποδοτικό
- για να προσδιοριστεί κατά πόσο οι συμμετέχοντες έμαθαν και πως αυτή η μάθηση διοχετεύτηκε στο χώρο εργασίας, στο τμήμα ή στο σύνολο της επιχείρησης
- για να υπάρχει επαναπληροφόρηση που θα χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές εφαρμογές προγραμμάτων εκπαίδευσης

Ο Σαϊτής (1997) σε άρθρο του αναφέρει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία είναι μια δυναμική έννοια η οποία πρέπει να προσαρμόζεται στα εκάστοτε περιβαλλοντικά δεδομένα. Τονίζει ακόμη ότι η δυναμική συνεχούς προσαρμογής έχει ιδιαίτερη βαρύτητα αν λάβουμε υπόψη μας ότι η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα της κοινωνικής, πολιτισμικής, οικονομικής και πολιτισμικής ανάπτυξης μιας χώρας και ότι η μεταβίβαση από μια δεδομένη σε μια επιθυμητή εκπαιδευτική κατάσταση, θα πρέπει να γίνεται στα πλαίσια ενός ορθολογικού εκπαιδευτικού προγραμματισμού και να συμβαδίζει με τις ανάγκες των πελατών του εκπαιδευτικού συστήματος.

Ο Senge (1990) αναφέρει ότι η μάθηση συνεισφέρει στην επιχειρηματική αριστεία τονώνοντας την δημιουργικότητα και ότι επιτυχημένες επιχειρήσεις του μέλλοντος θα είναι εκείνες που θα έχουν την ικανότητα να δέχονται νέες ιδέες και να προσαρμόζονται γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους.

2.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σε ημερίδα που πραγματοποιήθηκε για την ποιότητα ο Μπένος (1997) αναφέρει ότι ο ορισμός της ποιότητας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης είναι:

εκσυγχρονισμός και ανασχεδιασμός των δημοσίων υπηρεσιών (δομικά-λειτουργικά –επικοινωνιακά) με βάση την οπτική του πολίτη ο οποίος είναι και καταναλωτής των υπηρεσιών τους εκτός από υποκείμενο υπηρεσιών συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων. Η ποιοτική αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης έχει στο κέντρο της των άνθρωπο και κυρίως στόχος της είναι η πλήρης ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη- πελάτη. Ακόμη τονίζει ότι ο πολίτης πλέον θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτών υπηρεσιών και όχι ως παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών για αυτό και βρίσκεται στο κέντρο των διοικητικών αποφάσεων.

Οι Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) αναφέρουν σε έκθεση τους ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν δεκτή κατά επανάληψη αυστηρή κριτική όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τονίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από την διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί την μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα. Ακόμη αναφέρουν ως ορισμένα από τα αίτια της χαμηλής ποιότητας στο δημόσιο τομέα την:

- μονιμότητα
- προαγωγή με βάση χρόνο υπηρεσίας αντί για την ικανότητα, εργατικότητα και αποδοτικότητα
- έμφαση σε τυπικά προσόντα αντί σε ουσιαστικά
- έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και κάθε υπάλληλο
- απογύμνωση από ευθύνες
- μη σύνδεση μισθού και απόδοσης

Για να δείξουν την μεγάλη επίδραση του συστήματος στο άτομο οι Rummier και Brache (1995) αναφέρουν ότι αν βάλεις ένα καλό εργαζόμενο απέναντι σε ένα κακό σύστημα το σύστημα πάντα επικρατεί.

Σε άρθρο τους οι Αλεξιάδη και Περιστερά (2000) εξηγούν ότι ένα από τα προβλήματα που σχετίζονται με το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι η ελλιπής εκπαίδευση – επιμόρφωση – ενημέρωση – καθοδήγηση του προσωπικού σε σύγχρονες τεχνικές μεθόδους, πρόσφατες εξελίξεις, συμπεριφορές και στάσεις.

Την ίδια άποψη εκφράζει και η Βελλή (ό.π) σε μελέτη της όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει ότι τα σημερινά προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης οφείλονται σε μεγάλο τμήμα τους στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών της. Ακόμη αναφέρει ότι η συνεχής και συστηματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

Σε άρθρο του ο Λαζάρου (1997) αναφέρει ότι βασική προϋπόθεση για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι η επιλογή του προσλαμβανόμενου και προαγόμενου προσωπικού καθώς και η εποπτεία και η εκπαίδευση του, να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

Σύμφωνα με άρθρο του Παγκάκη (2000) η Δημόσια Διοίκηση εξ' ορισμού δεν είναι και δεν μπορεί να είναι στατική αλλά δυναμική όπως κάθε οργανισμός που θέλει να επιβιώσει, να προσαρμόζεται στις καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες, να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τη δράση του στο περιβάλλον που επιτρέπει ή και απαιτεί την ύπαρξή του.

Ο White (2000), αναφέρει ότι οι μεταρρυθμίσεις στο Δημόσιο Τομέα και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οδηγούν τους δημόσιους οργανισμούς όπως και τους ιδιωτικούς στο να πρέπει να αναθεωρούν της εργασιακές πρακτικές τους.

2.3 Ιδιωτικός – Δημόσιος τομέας

Σύμφωνα με τον Golembiewski (1969) αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα αυτό δεν σημαίνει ότι το TQM δεν μπορεί να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα, ισχυρίζεται ότι απλά πρέπει να αναγνωριστούν οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα όπως για παράδειγμα η ανάγκη για πολλαπλή συμμετοχή στις διαδικαστικές αποφάσεις, η απρόβλεπτη πολιτική επίδραση κτλ.

Την ίδια γνώμη είχαν και οι Ehrenberg και Stupak (1994), οι οποίοι αναφέρουν ότι το TQM μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία τόσο στο ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα- συμπεριλαμβανομένου τον τομέα των υπηρεσιών και της εκπαίδευσης.

Οι Stupak και Moore (1987) θεωρούν σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι περιβαλλοντικές διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα διότι στον δημόσιο τομέα τα κίνητρα για μείωση του κόστους είναι λιγότερα, οι στόχοι που τίθενται είναι βραχυπρόθεσμοι, οι εξωτερικοί περιορισμοί είναι περισσότεροι και μεγαλύτερη η πολυπλοκότητα στις σχέσεις μεταξύ των οργανισμών καθώς και μέσα στους οργανισμούς.

Οι Bouranta και Papalexandri (1992) σε άρθρο τους παρουσιάζουν τα αποτελέσματα εμπειρικής έρευνας και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι καθώς προχωράμε από το ιδιωτικό προς το δημόσιο τομέα η δέσμευση των μάνατζερ στο έργο τους μειώνεται.

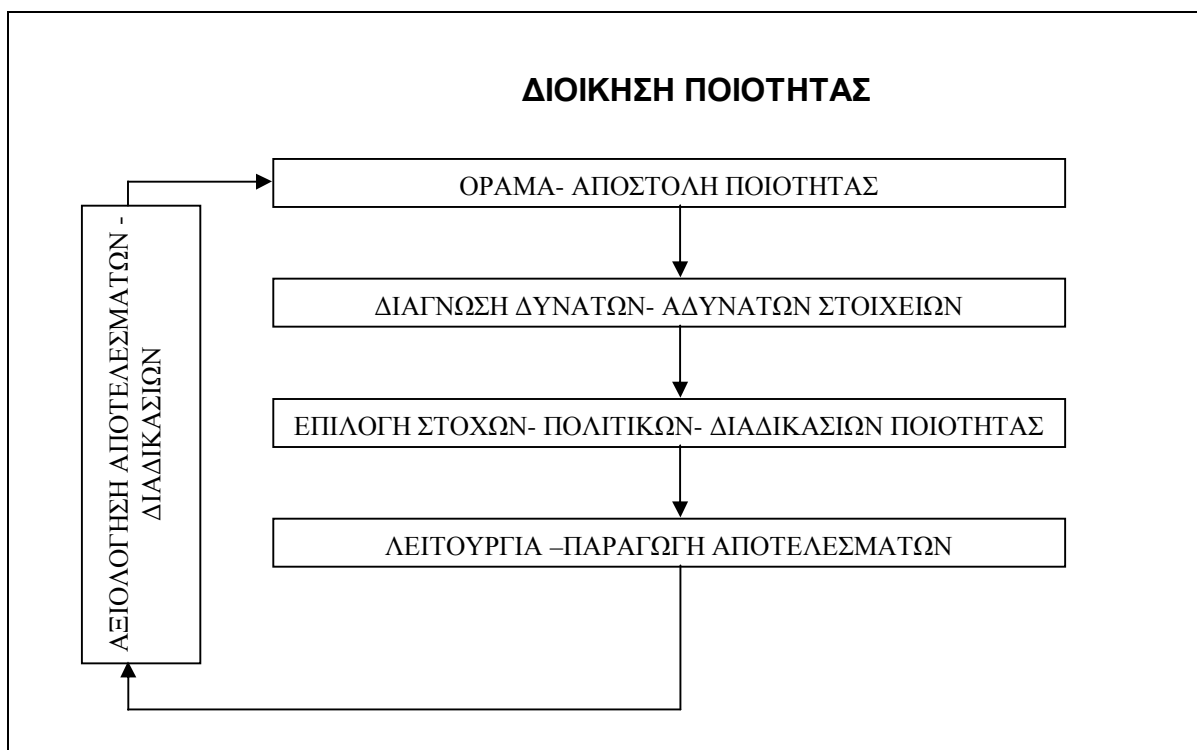
2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια προσέγγιση διοίκησης επικεντρωμένη στην έννοια της Ποιότητας, στοχεύει στην μακροπρόθεσμη κερδοφορία και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών [ISO/CD 8402-1].

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί συνεχή και συστηματική εκπαίδευση όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο.

Για αυτό άλλωστε οι οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επενδύουν τεράστια ποσά στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού τους [Evans και Lindsay, (ό.π)].

Σε άρθρο της η Πετρίδου (ό.π) αναφέρει ότι η επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε ένα οργανισμό προϋποθέτει πριν από οτιδήποτε άλλο την SWOT ANALYSIS από την διοίκηση του οργανισμού, δηλαδή τη διαπίστωση και αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων που θα αξιολογηθούν από το πρίσμα της αποστολής και του οράματος του, των προκλήσεων και απειλών που διαγράφονται στο περιβάλλον του. Για αυτό θεωρεί ότι η αυτοαξιολόγηση των λειτουργιών του εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί το πρώτο στάδιο για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας σε μια εκπαιδευτική μονάδα. Ακολουθεί διάγραμμα που απεικονίζει τα στάδια εφαρμογής ποιότητας στην εκπαίδευση.



Σχήμα 2.1. Τα στάδια εφαρμογής της διοίκησης ποιότητας στην εκπαίδευση

Βιβλιογραφία

Baroukh, N. & Kleiner, B., "Recruitment and Training of Public Servants", *Management Research News*, Vol.25, No 3, 2002.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπ. Αθηνών, Αθήνα 2002, σσ. 259-316.

Evans J. & Lindsay W., *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, South – Western College Publishing Cincinnati, Ohio, 1999, pp.294-296.

Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Riggs, W., *Administration in developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1964, p. 324.

Κανελλόπουλος, Χ., *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα 1991, σσ. 260-261.

Μιχαλόπουλος, Ν., «Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική εκπαίδευση: Επεκείνα του Πρακτικού Ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 12, Σεπτ. 1998, σσ. 7-20.

Brown G., *Baldrige Award Winning Quality: How to interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria*, 2nd edition, American Society for Quality Control, N.Y., 1992.

Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001, σσ. 113-159.

Παπαδημητρόπουλος, Δ., «Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 7, Ιαν. 1997, σσ. 48-62.

Λυμπερόπουλος Κ., «Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 19, Ιαν. 2001, σσ.72-79.

Argyris, C., "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, May- June, 1991, p.100.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτόπουλου, Λ., *Συγκριτική Έρευνα Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σσ. 51-60.

Γιαννακούλας, Γ., «Όροι και προϋπόθεσης της αποτελεσματικής εκπαίδευσης», *Δημόσιος Τομέας*, Τευχ.177, Σεπτ.2001, σσ. 46-48.

Hargreaves, R., & Jarvis, P., *The Human Resource Development Handbook*, 1st Edition, Kogan Page Limited, London, 1998.

Σαϊτης, Χ., «Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 9, Σεπτ. 1997, σσ.21-53

Senge, P., *The Fifth Discipline- The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY,1990.

Μπένος, Σ, «Συνέδριο Economist: "Ποιότητα – το κλειδί της επιτυχίας. "Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ"», Ομιλία Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Αθήνα, 1 Οκτ. 1997, σσ.1-9.

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν., *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1998, σσ. 706-730.

Rummler G. & Brache A., *Improving Performance*, Second Edition, Jossey-Bass Inc, 1995, p. 13.

Αλεξιάδη, Α. & Περιστέρα, Β, «Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 18, Σεπτ. 2000, σσ. 25-38.

Βελλή Α., «Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα», *Ενημερωτική Έκθεση 23*, Σεπτ.1996, Αθήνα, .

Λαζάρου Ξ., «Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 8, Μάιος 1997, σσ. 61-68

Παγκάκης Γ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 18, Σεπτ. 2000, σσ. 8-16

White, L., "Changing the Whole System in the Public Sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No 2, 2000, pp. 162-177.

Golembiewski, R., "Experts from 'Organization as a moral Problem'." *Public Administration Review*, March/April, 1992, pp.95-104.

Ehrenberg, R. & Stupak, R., "Total Quality Management : it's relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector", *Public Administration Quarterly*, Spring 1994, pp.75-98.

Stupak, J. & Moore, J., "The practice of Managing Organizational Development in the Public Sector Organizations: Reassessments, Realities

and Rewards”, *International Journal of Public Administration*, 10(1), 1987, pp.131-153.

Bourantas D. & Papalexandris N., “Variables affecting organizational commitment: Private – versus Publicly- owned organizations in Greece”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.7, No 1,1992.

ISO /CD 8402-1

Πετρίδου, Ε., «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 22, Ιαν. 2002, σσ.21-53.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Εισαγωγή

Η επιδίωξη κάθε σύγχρονου οργανισμού είναι η επίτευξη της αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης λειτουργίας του ώστε να είναι βιώσιμος ή ακόμη και ανταγωνιστικός.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση όπως αναφέραμε και προηγουμένως είναι δυναμική από τη φύση της για δύο βασικούς λόγους:

1. πρώτον γιατί αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό
2. και δεύτερον γιατί δεν μπορεί να ασκείται σταθερά με τον ίδιο τρόπο αφού τα πάντα μεταβάλλονται. [Παγκάκης, 1991].

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη διοίκηση αποτελεί βασική στρατηγική αλλά και μέσο εκσυγχρονισμού της λειτουργίας και της δομής της δημόσιας διοίκησης.

Θεωρούμε βασικό να αναφερθούμε στο τι περιλαμβάνει ο δημόσιος τομέας καθώς και στο ισχύον Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες.

3.2 Τι περιλαμβάνει ο Δημόσιος Τομέας

Ο δημόσιος τομέας σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 51 του Ν.1892/1990, περιλαμβάνει:

1. Τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες, που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου και εκπροσωπούνται από αυτό,
2. Τα κάθε είδους Ν.Π.Δ.Δ. εξαιρούνται των Χρηματιστηρίων Αξιών, είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπο είτε καθ'όλην αυτοδιοίκησης
3. Τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς
4. Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου, είτε στο σύνολο τους είτε κατά πλειοψηφία και
5. Τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρίες των νομικών προσώπων που αναφέρονται, στις περιπτώσεις (2) και (3) αυτού του άρθρου εκτός από τις επιχειρήσεις των ΟΤΑ.

3.3 Το Νομικό και το Θεσμικό Πλαίσιο για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Δημόσιες Υπηρεσίες

A. Το Νομικό πλαίσιο

Ο Ν.1943/91 (ΦΕΚ Α' 50) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» παρέχει το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα στο Κεφάλαιο Α', άρθρο 1, παρ. 1, και παρ. 2 εδάφιο β' αναφέρεται:

Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξηση της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από την Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών.

Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε υπουργείο και για τα εποπτευόμενα από αυτό Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα».

Εδώ θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα το κεφάλαιο Δ' άρθρα 32 έως 38 και θα επικεντρωθούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Δομή της εκπαίδευσης και κατάρτισης

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως αυτή ορίζεται στα άρθρα 32 έως 38 του Ν. 1943/91 χωρίζεται στις εξής δυο μεγάλες κατηγορίες:

1. Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:
 - A. Προεισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 14, Νόμος 1388/83)
 - B. Εισαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 33, Νόμος 1943/91)

2. Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση με τις εξής υποκατηγορίες:

- A. Επιμόρφωση (άρθρο 34)
- B. Προαγωγική εκπαίδευση (άρθρο 35 & 36)
- Γ. Μετεκπαίδευση (άρθρο 37)
- Δ. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (άρθρο 38)

Σύμφωνα με το ισχύον Ν.2683, ΦΕΚ 19 9/2/99 , Κεφ.Δ', η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι αναφαίρετο δικαίωμα του κάθε υπαλλήλου. Η εκπαίδευση παρέχεται στους υπαλλήλους με την συμμετοχή τους σε προγράμματα:

- εισαγωγικής εκπαίδευσης,
- επιμόρφωσης,
- μετεκπαίδευσης και
- προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης.

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική για τους νεοδιόριστους υπαλλήλους και έχει ως στόχο την εξοικείωση τους με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους.

Η επιμόρφωση των υπαλλήλων είναι ευθύνη της υπηρεσίας τους και πρέπει να πραγματοποιείται, κατά όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους.

Η μετεκπαίδευση έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του.

Η μετεκπαίδευση όπως και η επιμόρφωση είναι υποχρεωτικές εφόσον τις κρίνει ως απαραίτητες η υπηρεσία.

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών.

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση δεν θεωρείται υποχρεωτική και πραγματοποιείται με πρωτοβουλία του υπαλλήλου.

Τα προγράμματα αυτά μπορούν να εκτελούνται στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά. Στην Ελλάδα εκτελούνται κυρίως όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στα πλαίσια του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

B. Θεσμικό Πλαίσιο

Ο κύριος φορέας που οργανώνει και εκτελεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης είναι το ΕΚΔΔ. Η παρουσίαση του ΕΚΔΔ παρατίθενται στο επόμενο Κεφάλαιο.

3.4 Παρεχόμενες Διευκολύνσεις- Κίνητρα

Οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν αρκετές διευκολύνσεις σε υπαλλήλους προκειμένου αυτοί να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέτοιες διευκολύνσεις είναι άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης, άδειες για επιμόρφωση ή επιστημονικούς λόγους καθώς και άδειες για εξετάσεις.

Ο υπάλληλος στον οποίο χορηγείται εκπαιδευτική άδεια λαμβάνει αυξημένες αποδοχές κατά 15% εφόσον παρακολουθεί πρόγραμμα μετεκπαίδευσης ή μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στο εσωτερικό και αυξημένες κατά το διπλάσιο εφόσον παρακολουθεί πρόγραμμα στο εξωτερικό.

3.5 Άλλοι Φορείς Εκπαίδευσης

Προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης πραγματοποιούνται από τους περισσότερους δημόσιους φορείς.

Σύμφωνα με το Νόμο υπ' αριθμό 1943/1991 (αρθ.32, παρ. 1-2) τα Υπουργεία και οι αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες καθώς και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου εφόσον τα τελευταία αυτά έχουν περισσότερες από εξακόσιες (600) οργανικές θέσεις μονίμων υπαλλήλων υποχρεούνται να έχουν μία ή περισσότερες ανάλογα με την οργανική τους διάρθρωση, μονάδες εκπαίδευσης, το επίπεδο των οποίων καθορίζονται από το οικείο οργανισμό.

Αποστολή των μονάδων εκπαίδευσης είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την επαγγελματική κατάρτιση

των υπαλλήλων και η διαρκή συνεργασία με τις εκπαιδευτικές μονάδες του ΕΚΔΔ.

3.6 Πηγές Πληροφόρησης Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι κυριότερες απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς αφορούν στους παρακάτω τομείς:

- εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω πρόσληψης νέου προσωπικού (νεοεισερχόμενων εργαζομένων)
- εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν λόγω εισαγωγής νέων λειτουργιών και παροχής νέων υπηρεσιών καθώς και νέων τεχνολογικών συστημάτων
- εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω μετακινήσεων (προαγωγών, μεταθέσεων κτλ.)
- εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους στις υφιστάμενες θέσεις εργασίας.

Βιβλιογραφία

Παγκάκης Γ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή, 1991, σ. 144.

Νόμος Υπ' Αριθ. 1892/1990, ΦΕΚ 101, τ.Α', «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

Νόμος Υπ' Αριθ. 1943/1991, ΦΕΚ 50, τ.Α', «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

Νόμος Υπ' Αριθ. 2683/1999, ΦΕΚ 19, τ.Α', «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY): ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4.1 Παρουσίαση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ) ιδρύθηκε το 1983 με το Ν.Δ. 1388/83 και λειτουργεί από το 1986 ως θεσμός εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Δημιουργήθηκε από την ανάγκη να

καθιερωθεί ένας θεσμός ο οποίος με δράσεις επαγγελματικής κατάρτισης θα έδινε στην Δημόσια Διοίκηση στελέχη ικανά να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

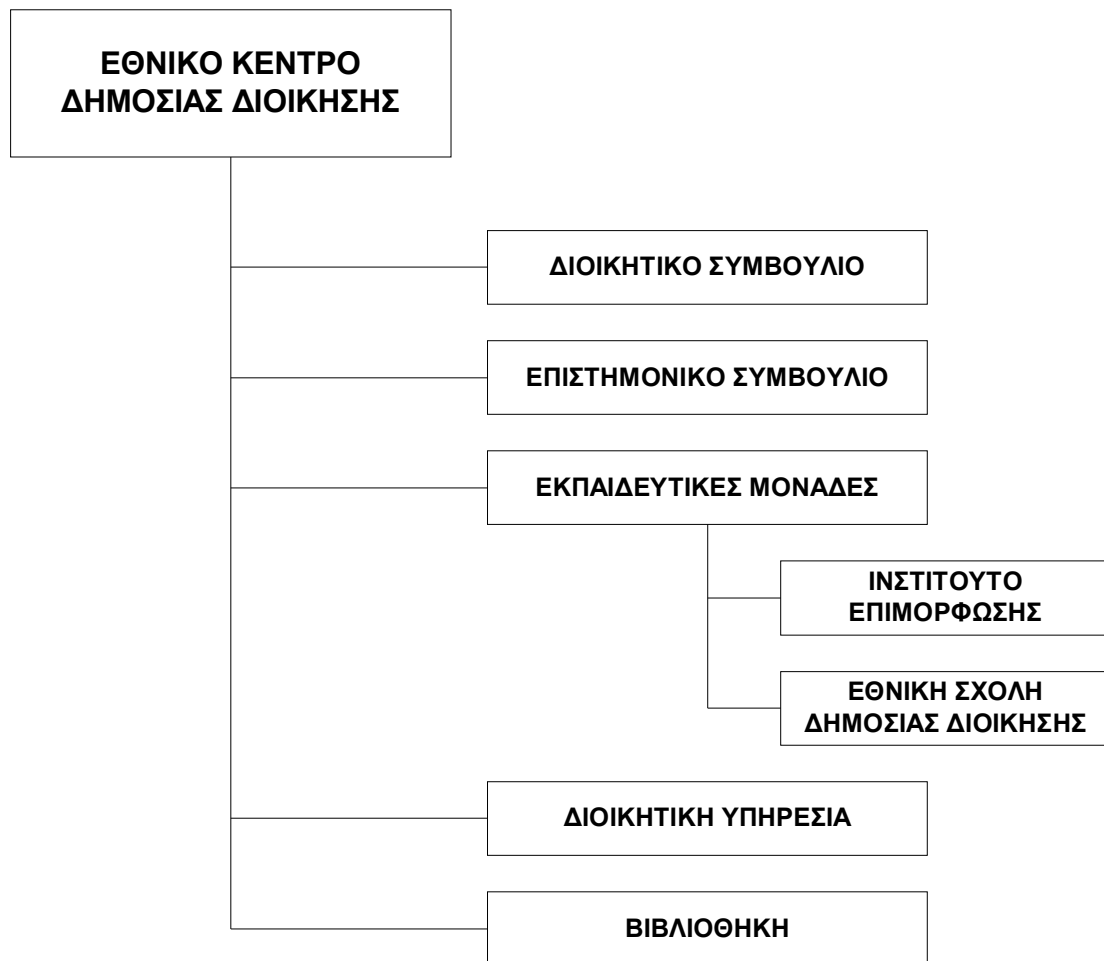
Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

4.2 Δομή του ΕΚΔΔ

Το ΕΚΔΔ περιλαμβάνει δύο (2) εκπαιδευτικές μονάδες την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.).

Στόχος των μονάδων αυτών είναι η αναβάθμιση, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Σκοπός του ΕΚΔΔ είναι η δημιουργία στελεχών που να διαθέτουν ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης [Ν.1388/83].



Σχήμα 4.1 Δομή ΕΚΔΔ (Πηγή www.ekdd.gr)

Αποστολή του ΕΚΔΔ είναι:

1. η εντός των πλαισίων της στρατηγικής και των κατευθύνσεων που χαράσσει ο Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πάσης φύσεως προσωπικού (μονίμων υπαλλήλων, προσωπικού ιδιωτικού δικαίου, μετακλητών και επί θητεία υπαλλήλων κλπ) των φορέων της εν γένει δημόσιας δράσης, της κεντρικής και αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης όλων των βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης, της καθ'ύλην αυτοδιοίκησης τόσο ως προς τα νομικά πρόσωπα δημοσίου όσο και προς εκείνα ιδιωτικού δικαίου, των ΔΕΚΟ, των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου και γενικότερα, όλων των φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα όπως αυτοί οριοθετούνται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις, με σκοπό την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και την αποτελεσματικότητα της δράσης τους.

2. η παροχή επιστημονικών δεδομένων και συμπερασμάτων στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη χάραξη στρατηγικής ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης και εισαγωγής οργανωτικών αλλαγών σε αυτήν.
3. η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων δημόσιας διοίκησης παραγωγής στελεχών αυξημένων δυνατοτήτων, εκπόνησης μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων και συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους στις επιμέρους υπηρεσίες [N. 2527/1997].

Το **οργανόγραμμα** του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης παρατίθεται στο παράρτημα Α της εργασίας

4.3 Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

Η ΕΣΔΔ είναι σχολή που δημιουργεί στελέχη για τη Δημόσια Διοίκηση, κεντρική ή αποκεντρωμένη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Δημόσιας Διοίκησης.

Η Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης έχει ως σκοπό την παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης υψηλών προδιαγραφών:

- Σε τομείς αιχμής για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης της χώρας και
- Σε ειδικεύσεις που συμβάλλουν στην ποιοτική αναβάθμιση της εκπροσώπησης της χώρας στο εξωτερικό.

Στόχος του προγράμματος σπουδών της ΕΣΔΔ είναι η δημιουργία στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση της χώρας με ικανότητες στην επίλυση προβλημάτων, στο σχεδιασμό και την άσκηση της δημόσιας πολιτικής και στη διαχείριση πόρων με απώτερο σκοπό να συμβάλλει:

- Στη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης
- Στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της και κατά συνέπεια, στη βελτίωση της ανταπόκρισης της στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας

- Στην ορθολογικότερη κατανομή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην ορθή και άμεση αντιμετώπιση των διοικητικών προβλημάτων
- Στην προώθηση της αναπτυξιακής διαδικασίας στη χώρα
- Στην ουσιαστική συμμετοχή της χώρας στη διαμόρφωση πολιτικών στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στο διεθνή χώρο
- Στην αποτελεσματικότερη εκπροσώπηση της χώρας στο εξωτερικό

Η ΕΣΔΔ παρέχει εκπαίδευση διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από την εκπαίδευση που παρέχουν τα κάθε μορφής ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στους απόφοιτους της σχολής δεν χορηγείται οποιοσδήποτε τίτλος.

Στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης λειτουργούν τα παρακάτω τμήματα:

1. Γενικής Διοίκησης
2. Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης
3. Κοινωνικής Διοίκησης
4. Εμπορικών Ακολουθών
5. Ακολουθών Τύπου

Οι υποψήφιοι που εισάγονται σε κάποιο από τα παραπάνω τμήματα της σχολής μπορεί να είναι εκτός από υπάλληλοι του δημοσίου και ιδιώτες πτυχιούχοι κάθε ειδικότητας καθώς και υπάλληλοι Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για τη φοίτηση στην ΕΣΔΔ, οι υποψήφιοι οφείλουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις διαδικασίες σχετικού Εισαγωγικού Διαγωνισμού, ο οποίος πραγματοποιείται με αδιάβλητες διαδικασίες κάτω από διακομματικό έλεγχο [ενημερωτικό φυλλάδιο ΕΣΔΔ]. Τον διαγωνισμό πραγματοποιεί η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων, αποτελούμενη από ανώτερους διοικητικούς, καθηγητές ΑΕΙ και υψηλόβαθμους λειτουργούς.

Ο διαγωνισμός για την εισαγωγή στην ΕΣΔΔ διενεργείται σύμφωνα με το Ν.Δ. 1388/1983, σε δύο στάδια:

A. Το προκαταρκτικό στάδιο εξέτασης, το οποίο περιλαμβάνει γραπτή δοκιμασία των υποψηφίων σε 3 μαθήματα, από πίνακα μαθημάτων στην προκήρυξη.

B. Την τελική εξέταση, η οποία περιλαμβάνει:

α) γραπτή δοκιμασία με ανάπτυξη θέματος που επιλέγει ελεύθερα ο υποψήφιος από πίνακα διαφόρων γνωστικών πεδίων, τα οποία περιλαμβάνονται στην προκήρυξη.

β) εξέταση του υποψηφίου σε φάκελο επάνω σε κάποιο επίκαιρο θέμα ή πρόβλημα (γραπτή και προφορική εξέταση)

γ) εξέταση, γραπτή και προφορική σε μια ή δυο ξένες γλώσσες (αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά, ιταλικά), ανάλογα με το τμήμα που επιθυμεί να εισαχθεί ο υποψήφιος.

Η αυστηρότητα των εξετάσεων διασφαλίζει ότι στην σχολή εισάγονται αξιοκρατικά οι καλύτεροι υποψήφιοι. Οι εισαχθέντες στην ΕΣΔΔ προέρχονται κυρίως από ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα διαφόρων σχολών, ορισμένοι μάλιστα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το επίπεδο των σπουδαστών είναι αρκετά υψηλό.

Παρακάτω παραθέτουμε διάγραμμα με το ποσοστό των αποφοίτων με μεταπτυχιακές σπουδές.



Σχήμα 4.2 Απόφοιτοι ΕΣΔΔ με μεταπτυχιακές σπουδές - Α' έως ΙΑ' εκπαιδευτική σειρά

4.4 Περιγραφή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

Το αντικείμενο της παρεχόμενης από την ΕΣΔΔ εκπαίδευσης, διάρκειας 28 μηνών αρθρώνεται πάνω στους παρακάτω άξονες και ενέργειες:

Η Θεωρητική και Εφαρμοσμένη Εκπαίδευση, διάρκειας επτά μηνών ανά έτος, είναι αρθρωμένη πάνω σε ευρείς κύκλους θεματικών πεδίων, ώστε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να ικανοποιεί τις γενικότερες αλλά και τις πλέον εξειδικευμένες γνωστικές ανάγκες των αποφοίτων της Σχολής, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε ειδικές ανάγκες των τελικών αποδεκτών – εργοδοτών τους, που είναι συγκεκριμένες Υπηρεσίες Υπουργείων ή Ομάδες Υπουργείων.

Η πρακτική άσκηση, διάρκειας τεσσάρων μηνών ανά έτος, πραγματοποιείται σε υπηρεσιακές μονάδες – πιλότους του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα, σε εθνικό κυρίως επίπεδο, που επιλέγονται βάσει της καταλληλότητας του αντικειμένου τους και του προσωπικού τους και σε συνάρτηση με το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στο τελικό στάδιο των σπουδών τους, οι σπουδαστές συντάσσουν και υποστηρίζουν ενώπιον επιτροπής την τελική εργασία αποφοίτησης τους, η οποία αποσκοπεί στην αξιοποίηση των θεωρητικών γνώσεων και της εμπειρίας των εκπαιδευομένων στην ανάλυση θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εξειδίκευση τους επιδιώκοντας μάλιστα η εργασία αυτή να έχει εφαρμοσμένο χαρακτήρα.

Στα πλαίσια του ισχύοντος Προγράμματος Σπουδών, η εκπαίδευση στη σχολή γίνεται σε δυο φάσεις:

1. στην κοινή φάση σπουδών (1ο έτος)

Όλοι οι νεοεισερχόμενοι σπουδαστές αποκτούν ένα υπόβαθρο γνώσεων για τα δομικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του συστήματος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, για την πρακτική του management, τις βασικές αρχές μικρο- και μακρο- οικονομίας και δημόσιας οικονομίας, τα διεθνή και κοινοτικά θέματα, το συνταγματικό – διοικητικό δίκαιο, την πληροφορική, τη στατιστική,

τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και τέλος τις ξένες γλώσσες, με έμφαση στην αγγλική και την γαλλική γλώσσα.

2.στην ειδική φάση σπουδών (2ο έτος)

οι σπουδαστές παρακολουθούν Προγράμματα Εξειδίκευσης, προκειμένου να προετοιμαστούν για τις ειδικές ανάγκες τομέων δράσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Καθόλη τη διάρκεια της θεωρητικής εκπαίδευσης και σε όλα τα Τμήματα της Ειδικής Φάσης Σπουδών, διδάσκονται τα μαθήματα: Βάσεις δεδομένων και πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, μοντέλα λήψης αποφάσεων και ανάλυσης συστημάτων καθώς και μαθήματα αγγλικής και γαλλικής γλώσσας σε διάφορα γνωστικά επίπεδα, προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες των διαφόρων τμημάτων εξειδίκευσης της ΕΣΔΔ.

Όσοι εκπαιδευόμενοι έχουν την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου ή του υπαλλήλου τοπικής αυτοδιοίκησης θεωρούνται αποσπασμένοι από τις υπηρεσίες τους για όσο καιρό φοιτούν στην Σχολή. Όσοι δεν έχουν υπαλληλική ιδιότητα θεωρούνται μετά την εισαγωγή τους στην σχολή ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι. Ο διοριζόμενος υποχρεούται να υπηρετήσει στο Δημόσιο ή στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης για τουλάχιστον δέκα (10) χρόνια. Αν κάποιος απόφοιτος από την σχολή παραιτηθεί πριν την συμπλήρωση της δεκαετίας υποχρεούται να επιστρέψει τις αποδοχές που εισέπραξε κατά την διάρκεια των σπουδών του [N.1388/83].

4.5 Τμήματα της ΕΣΔΔ

Τμήμα Γενικής Διοίκησης

Οι απόφοιτοι του τμήματος αυτού προορίζονται για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης σε όλες τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης ως διοικητικά στελέχη, ικανά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε όλο το εύρος των αντικειμένων που προϋποθέτει και χρειάζεται μια σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

Τμήμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Οι απόφοιτοι του συγκεκριμένου Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τις Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών καθώς

και αυτές της Περιφερειακής Διοίκησης, Νομαρχιακής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης

Οι απόφοιτοι του συγκεκριμένου τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τις Υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ του Υπουργείου Υγείας-Πρόνοιας και του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων

Οι απόφοιτοι του συγκεκριμένου Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τα Γραφεία Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων, που υπάγονται στις Υπηρεσίες Εξωτερικού του ΥΠΕΘΟ.

Τμήμα Ακολούθων Τύπου

Το Τμήμα άρχισε να λειτουργεί το διδακτικό έτος 1995-96.

Οι απόφοιτοι του Τμήματος προορίζονται να στελεχώσουν τα Γραφεία Τύπου εξωτερικού, που υπάγονται στις Υπηρεσίες Εξωτερικού του Υπουργείου Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

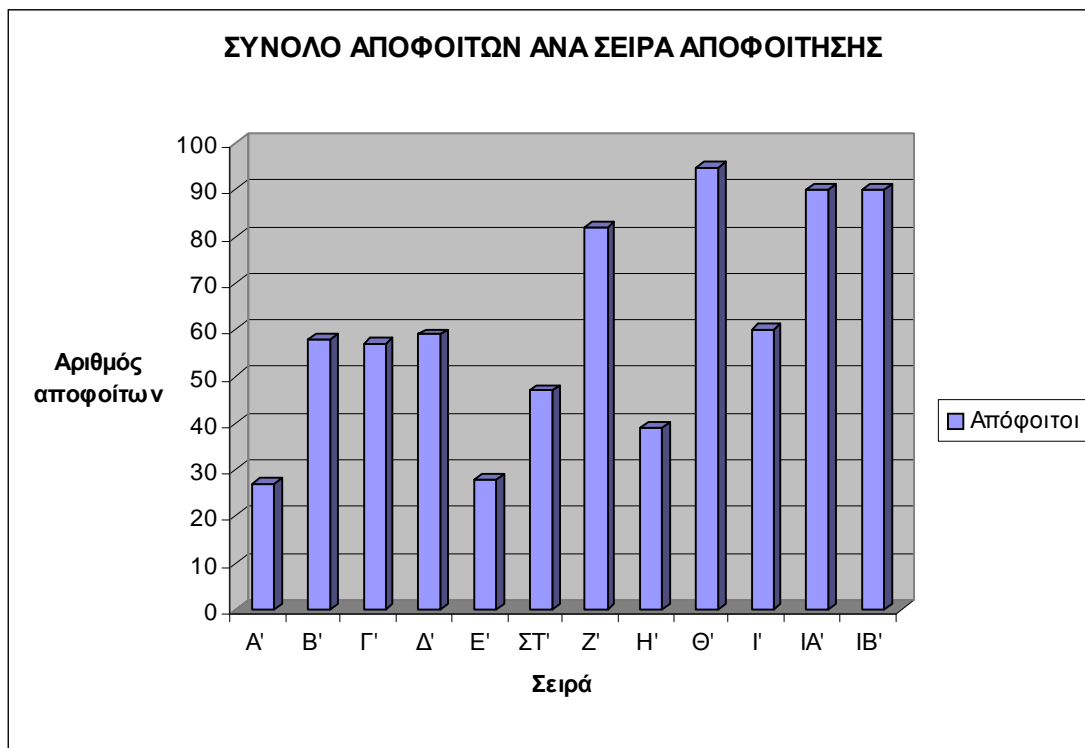
Κατά συνέπεια, το πρόγραμμα εκπαίδευσης των Ακολούθων Τύπου αρθρώνεται σε δύο άξονες:

- την θεωρητική κατάρτιση
- την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Ακολουθεί πίνακας με το σύνολο των αποφοίτων ανά τμήμα από την σειρά Α΄ έως ΙΒ΄.

Πίνακας 4.1. Απόφοιτοι ΕΣΔΔ από την σειρά Α΄ έως ΙΒ΄

ΣΕΙΡΑ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ	ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ	ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ ΤΥΠΟΥ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	ΚΟΙΝΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΑΚΟΛΟΥΘΩΝ
Α΄	27	10	5				9	3		
Β΄	58	6	11			12	20	6		3
Γ΄	57	14	5			9	15	11		3
Δ΄	59	31	5				12	9		2
Ε΄	28	13	5				8			2
ΣΤ΄	47	20	8		10	5				4
Ζ΄	82	32	7		24	19				
Η΄	39	28	6		1	4				
Θ΄	95	58	7	15	3	4			8	
Ι΄	60	30	7	15	2	4			2	
ΙΑ΄	90	34	8	15	17	16				
ΙΒ΄	90	34	8	15	17	16				
ΣΥΝΟΛΟ	732	310	82	60	74	89	64	29	10	14



Σχήμα 4.3 Σύνολο αποφοίτων ανά σειρά αποφοίτησης

4.6 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης είναι ο φορέας υλοποίησης δράσεων συνεχιζόμενης κατάρτισης και εισαγωγικής εκπαίδευσης. Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης εκπαιδεύει υπαλλήλους που ανήκουν στην Κεντρική Διοίκηση, την Περιφερειακή Διοίκηση, την Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου καθώς και στο ευρύτερο δημόσιο τομέα (π.χ. υπαλλήλους ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΔΕΠ κλπ.).

Ακόμη :

- Παρέχει το υπηρεσίες έναντι αμοιβής στον ιδιωτικό τομέα
- Αναλαμβάνει επίσης την διεξαγωγή μελετών, επιστημονικών συνεδρίων, εκδόσεων κλπ.

Το ΙΝ.ΕΠ στοχεύει στην επιμόρφωση τόσο των νεοδιοριζόμενων στο δημόσιο τομέα, όσο και των ήδη υπηρετούντων δημοσίων υπαλλήλων μέσω ειδικά σχεδιασμένων βραχυχρόνιων προγραμμάτων.

Τα προγράμματα επιμόρφωσης υλοποιούνται από τους ακόλουθους Τομείς:

- Τομέας Δημοσίου Management
- Τομέας Οικονομικού, Χωρικού και Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού
- Τομέα Πληροφορικής
- Τομέας Ξένων Γλωσσών
- Τομέας Εισαγωγικής Εκπαίδευσης

Η διάρκεια των προγραμμάτων κυμαίνονται από μια (1) έως δυο (2) εβδομάδες και ο αριθμός των επιμορφωμένων από δεκαπέντε (15) έως τριάντα (30) άτομα ανά πρόγραμμα.

Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα ο τομέας με την μεγαλύτερη ζήτηση είναι αυτός της Πληροφορικής και ιδιαίτερα τα μαθήματα που απευθύνονται σε αρχάριους.

Το ΙΝ.ΕΠ. διαθέτει ένα πλούσιο μητρώο διδακτικού προσωπικού, που περιλαμβάνει πανεπιστημιακούς, εμπειρογνώμονες και ειδικευμένους επιστήμονες με αυξημένη εμπειρία από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, και είναι σε θέση να καλύψει μια εκτεταμένη θεματολογία σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

4.6.1 Εισαγωγική Εκπαίδευση

Όλοι οι νεοεισερχόμενοι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα παρακολουθούν πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης πριν τοποθετηθούν στις θέσεις εργασίας τους.

Βασικός στόχος της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ταχύρυθμη ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων δημοσίων υπαλλήλων στο πνεύμα και στις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης. Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται:

- πρώτον οικονομία χρόνου στην εκμάθηση των βασικών διοικητικών γνώσεων και επιτυγχάνεται η ταχύρυθμη ένταξή τους στο δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς και
- δεύτερον αποκτούν τις γνώσεις αυτές πριν ενταχθούν στο εργασιακό περιβάλλον τους και αποφεύγεται έτσι η πιθανή πρώτη αρνητική επαφή με τα δυσλειτουργικά στοιχεία του χώρου καθώς εφοδιάζονται

με τις γνώσεις εκείνες που χρειάζονται για την άσκηση των νέων καθηκόντων τους.

Τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης σχεδιάζονται βάσει των στοιχείων για τις προσλήψεις που χορηγεί το ΑΣΕΠ στους Φορείς και υλοποιούνται:

- εντός οκταμήνου από την πρόσληψη των υπαλλήλων
- πριν την μονιμοποίηση τους
- με την χρηματοδότηση από τις υπηρεσίες υποδοχής των νεοδιοριζόμενων
- κεντρικά ή περιφερειακά εφόσον υπάρχουν οι προϋπότητες

[Αναλυτικό Θεματολόγιο Προγραμμάτων Επιμόρφωσης, 2002].

4.6.2 Συνεχιζόμενη Κατάρτιση

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακολουθούν κατά όλη την διάρκεια της υπηρεσίας τους προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Βασικός στόχος της συνεχιζόμενης κατάρτισης είναι η δημιουργία στελεχών ικανών να επιλύουν προβλήματα να αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πολίτη καθώς και να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών.

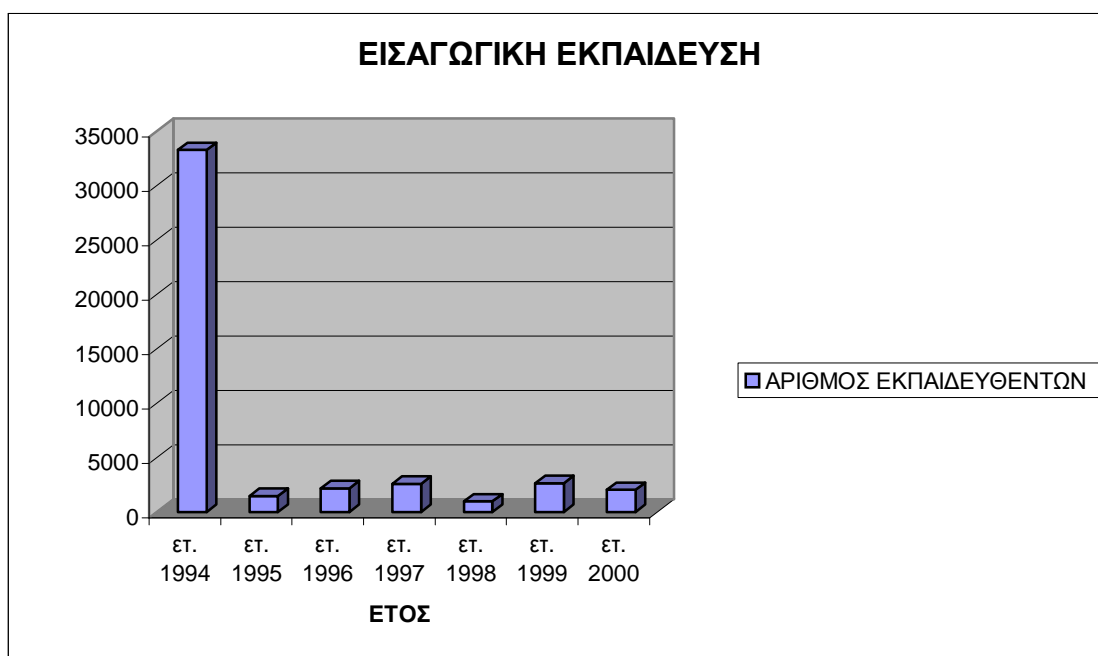
Παρακάτω παρατίθενται πίνακες που απεικονίζουν τον συνολικό αριθμό των εκπαιδευθέντων καθώς και της ώρες εκπαίδευσης ανά έτος στο τομέα της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης και της Συνεχιζόμενης Κατάρτισης αντίστοιχα.

Πίνακας 4.2 Εισαγωγική Εκπαίδευση

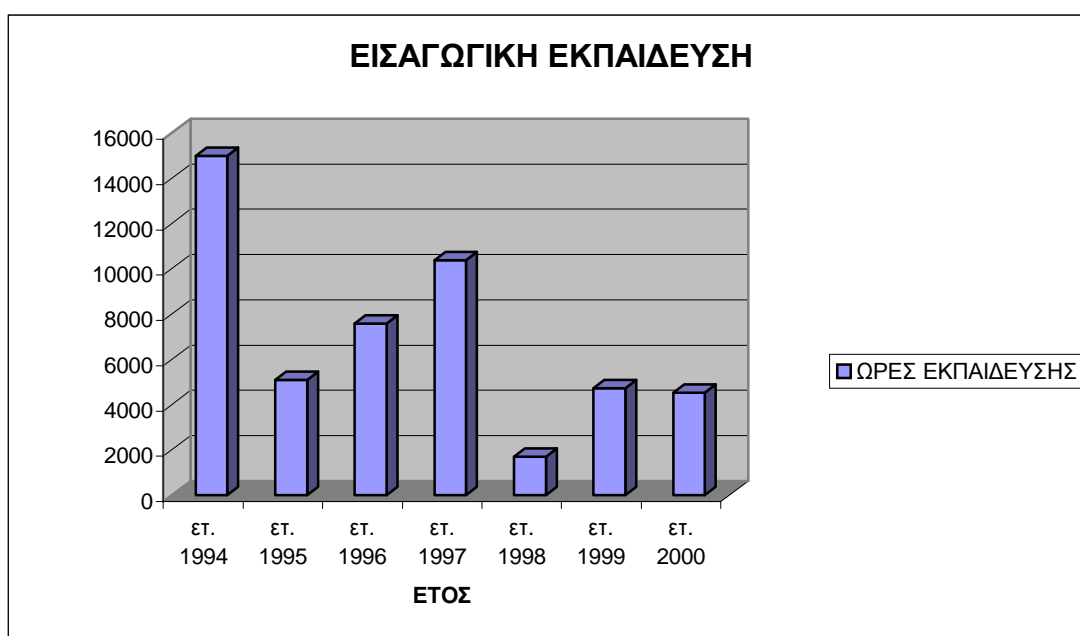
Έτος	Αριθμός εκπαιδευθέντων	Ποσοστό (%)	Ώρες εκπαίδευσης	Ποσοστό (%)
1994	33326	73,6	15000	30,5
1995	1467	3,2	5100	10,4
1996	2193	4,8	7600	15,5
1997	2591	5,7	10400	21,2
1998	980	2,2	1707	3,5
1999	2666	5,9	4732	9,6
2000	2032	4,5	4548	9,3

Σύνολο	45255	100	49087	100
---------------	--------------	------------	--------------	------------

Στο σχήμα 3 απεικονίζετε ο αριθμός των εκπαιδευθέντων ενώ στο σχήμα 4 απεικονίζεται ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης εισαγωγικής εκπαίδευσης.



Σχήμα 4.4 Αριθμός εκπαιδευθέντων εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά έτος



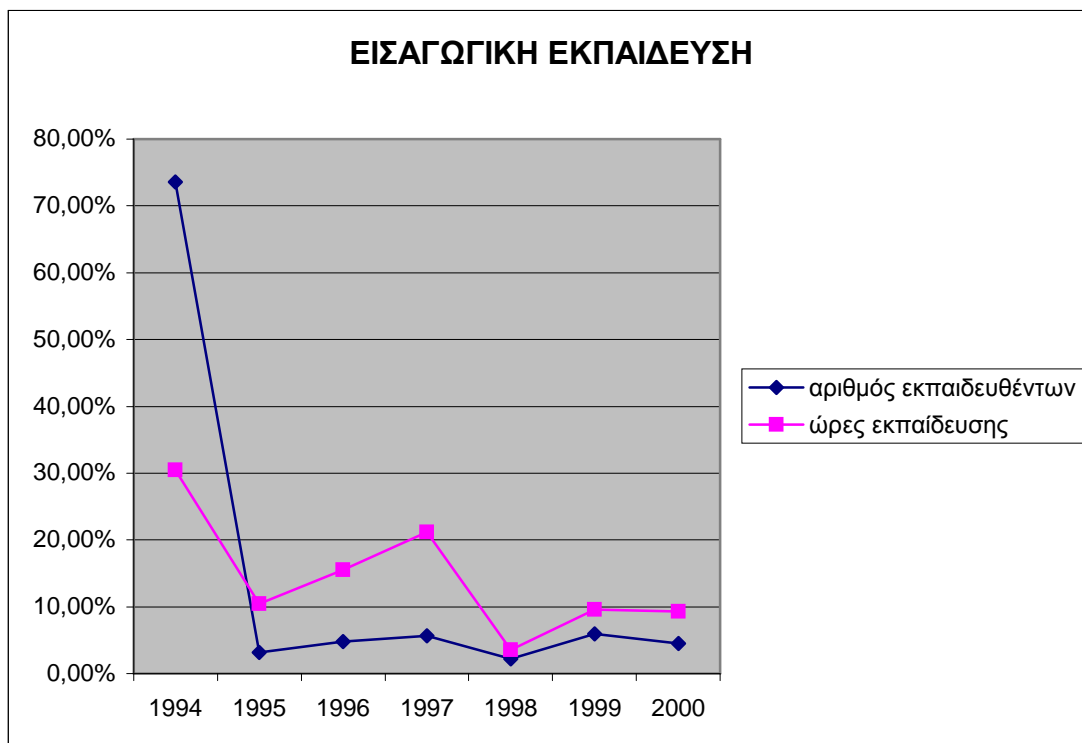
Σχήμα 4.5 Ώρες εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά έτος

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία από το έτος 1994 έως το 2000 το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης έχουν παρακολουθήσει συνολικά 45255 νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι.

Από το σύνολο αυτό το 73,6% παρακολούθησε το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης το 1994, το 3,2% το 1995, το 4,8% το 1996, το 5,7% το 1997, το 2,2% το 1998, το 5,9% το 1999 ενώ το 4,5% παρακολούθησε πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης το 2000.

Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των εκπαιδευθέντων στον τομέα της εισαγωγικής εκπαίδευσης μειώθηκε κατά την περίοδο των έξι αυτών ετών κατά 93,8 ποσοστιαίες μονάδες. Η μείωση αυτή οφείλεται στην μείωση των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα. Ακόμη παρατηρούμε ότι ο αριθμός των ωρών εκπαίδευσης είναι ανάλογος με τον αριθμό των εκπαιδευθέντων, δηλαδή όσο μειώνονται οι εκπαιδευόμενοι μειώνονται και οι ώρες εκπαίδευσης.

Ο μεγαλύτερος αριθμός εκπαιδευθέντων παρατηρείται το 1994 (33326 άτομα) ενώ ο μικρότερος το 1998 (980 άτομα).

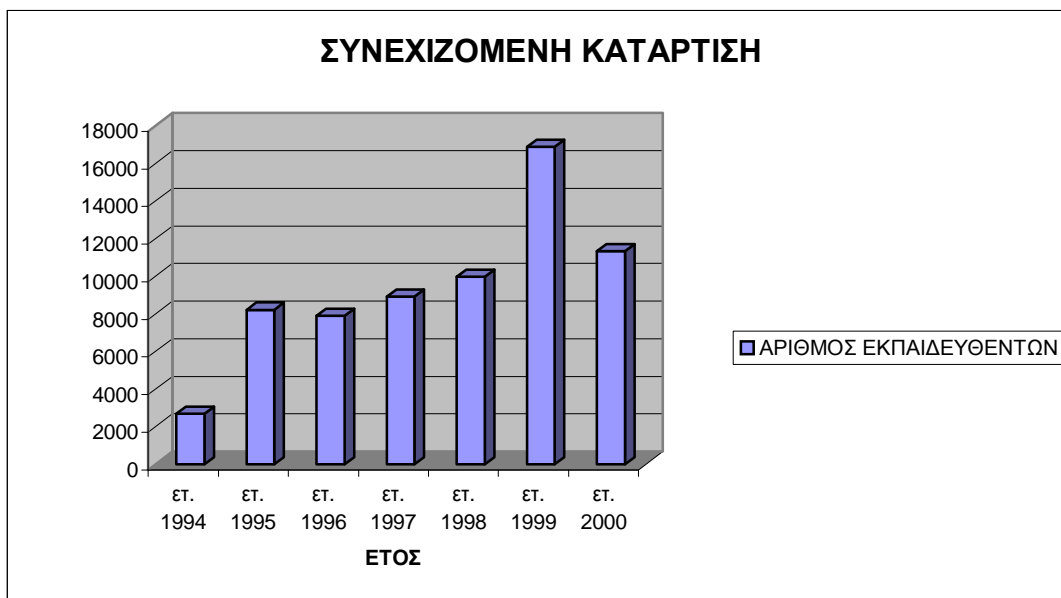


Σχήμα 4.6 Σχέση ωρών εισαγωγικής εκπαίδευσης και αριθμός εκπαιδευθέντων

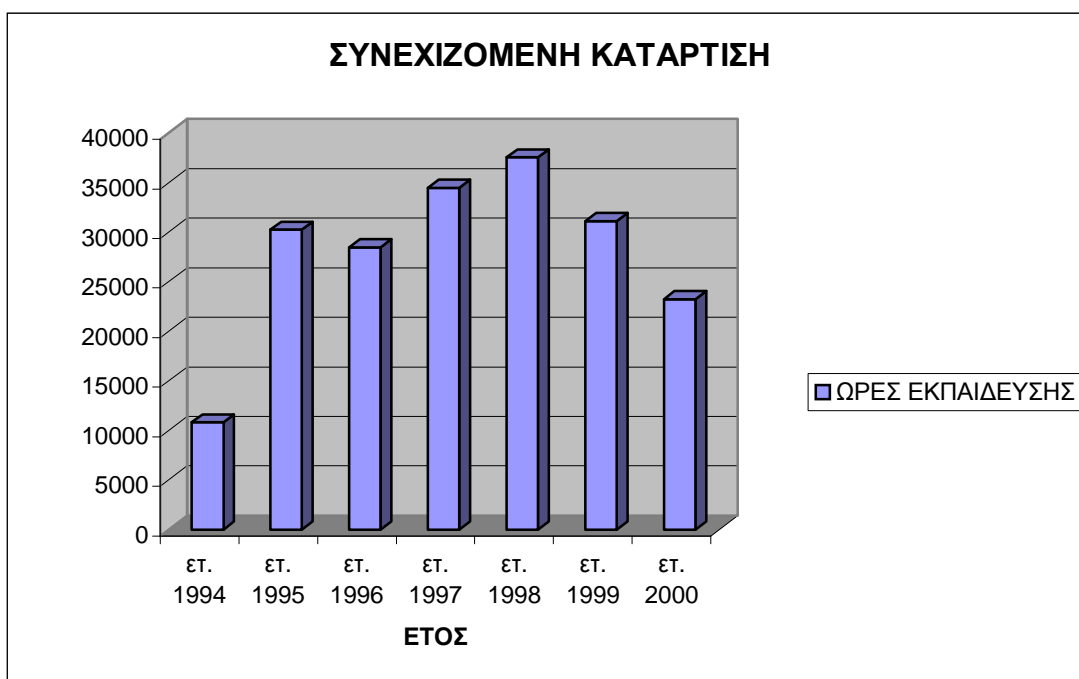
Πίνακας 4.3 Συνεχιζόμενη Κατάρτιση

Έτος	Αριθμός εκπαιδευθέντων	Ποσοστό (%)	Ώρες εκπαίδευσης	Ποσοστό (%)
1994	2688	5,4	10830	5,5
1995	8213	16,7	30264	15,4
1996	7899	16,1	28482	14,5
1997	8908	18,1	34495	17,6
1998	9969	20,3	37576	19,1
1999	16893	34,4	31167	15,9
2000	11331	23,1	23265	11,9
Σύνολο	49008	100	196079	100

Παρακάτω παρατείνονται δυο σχήματα τα οποία απεικονίζουν τον αριθμό των εκπαιδευθέντων και τις ώρες εκπαίδευσης στο τομέα της συνεχιζόμενης κατάρτισης.



Σχήμα 4.7 Αριθμός εκπαιδευθέντων συνεχιζόμενης κατάρτισης ανά έτος



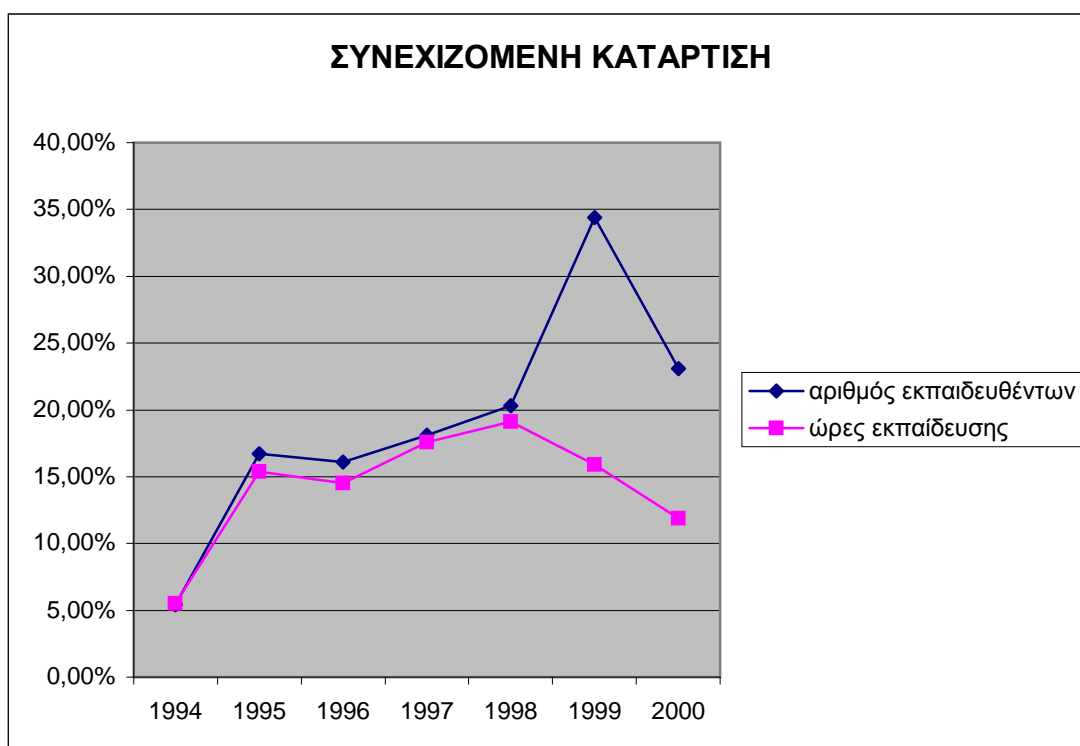
Σχήμα 4.8 Ωρες εκπαίδευσης συνεχιζόμενης κατάρτισης ανά έτος

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία από το 1994 έως και το 2000 έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα συνεχιζόμενης κατάρτισης συνολικά 49008 δημόσιοι υπάλληλοι.

Πιο αναλυτικά από 49008 ατόμων το 5,5% παρακολούθησε το πρόγραμμα το 1994, το 16,7% το 1995, το 16,1% το 1996, το 18,2% το 1997, το 20,3% το 1998, το 34,5% το 1999 ενώ το 23,1% το 2000.

Παρατηρούμε ότι ο αριθμός των εκπαιδευθέντων στον τομέα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης αυξάνεται σταδιακά έως το 1999 ενώ το 2000 παρουσιάζει μια μείωση κατά 76,5% ποσοστιαίας μονάδες.

Από το 1994 έως το 2000 (σε διάστημα δηλαδή έξη ετών) το πρόγραμμα συνεχιζόμενης κατάρτισης παρακολούθησαν κατά μέσο όρο 9414 άτομα. Το γεγονός ότι αυξάνεται σταδιακά ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που παρακολουθούν προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ΕΚΔΔ είναι πολύ θετικό και δείχνει την συνειδητοποίηση από τους δημοσίους υπάλληλους της ανάγκης για βελτίωση και της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους.



Σχήμα 4.9 Σχέση ωρών εκπαίδευσης και αριθμός εκπαιδευθέντων συνεχιζόμενης κατάρτισης

4.7 Πελάτες ΕΚΔΔ

Πελάτης ενός οργανισμού δεν είναι μόνο ο τελικός αποδέκτης του ολοκληρωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (εξωτερικός πελάτης) αλλά και κάθε άτομο ή ομάδα που εργάζεται μέσα στον ίδιο οργανισμό (εσωτερικός πελάτης).

Δηλαδή εσωτερικός πελάτης είναι οποιοσδήποτε εργαζόμενος (προμηθευτής) που παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει το έργο του. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται «αλυσίδα» πελατών-προμηθευτών όπου εξωτερικός πελάτης είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.

[Δερβιτσιώτης,1993].

Παρακάτω παρουσιάζουμε τους πελάτες του ΕΚΔΔ, αφού πρώτα τους χωρίσουμε με βάση την εκπαιδευτική μονάδα στην οποία ανήκουν.

Εξωτερικοί πελάτες για το ΕΚΔΔ είναι οι πελάτες των δυο εκπαιδευτικών του μονάδων, δηλαδή οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που παρακολουθούν ή πρόκειται να παρακολουθήσουν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ καθώς και δημόσιοι υπάλληλοι ή ιδιώτες που φοιτούν ή ενδέχεται να φοιτήσουν σε κάποιο από τα τμήματα της ΕΣΔΔ. Ακόμη εξωτερικοί πελάτες είναι οι ίδιες οι δημόσιες υπηρεσίες από τις οποίες προέρχονται οι επιμορφωμένοι καθώς και οι διάφοροι οργανισμοί τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί για τους οποίους το ΕΚΔΔ διεξάγει έρευνες και μελέτες.

Εσωτερικοί πελάτες για το ΕΚΔΔ είναι το προσωπικό που εργάζεται σε αυτό.

4.8 Υποδομή του ΕΚΔΔ

Το ΕΚΔΔ στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις σε σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις στον Ταύρο. Διαθέτει γραφεία, αμφιθέατρα πλήρως εξοπλισμένα για συνεδριακές και άλλες εκδηλώσεις, 30 αίθουσες διδασκαλίας, 15 εργαστήρια Πληροφορικής με εξοπλισμό πολυμέσων, σύγχρονα εργαστήρια ξένων γλωσσών, καθώς και μια πλούσια βιβλιοθήκη η οποία έχει

σαν κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των σπουδαστών της ΕΣΔΔ, των ερευνητών – συμβούλων του ΕΚΔΔ, αλλά και φοιτητών ΑΕΙ –ΤΕΙ, καθηγητές κτλ.

4.9 Η Συνεργασία του ΕΚΔΔ με αντιστοιχούς Ευρωπαϊκούς Φορείς

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις ενός περιβάλλοντος που αλλάζει ταχύτατα θεωρεί αναγκαία την συνεργασία του με αντίστοιχα εκπαιδευτικά Ινστιτούτα του εξωτερικού.

Η συνεργασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ανανέωση του ΕΚΔΔ και τον επανασχεδιασμό των παρεχόμενων από αυτό υπηρεσιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών της δημόσιας διοίκησης μέσω της διαδικασίας υιοθέτησης των καλύτερων πρακτικών (benchmarking).

Στα πλαίσια αυτής της λογικής, το ΕΚΔΔ έχει ξεκινήσει συνεργασία με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, με ιδιαίτερο προσανατολισμό στην προετοιμασία των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων για την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών της Ένωσης. Ακόμη το ΕΚΔΔ συμμετέχει σε διάφορα διεθνή προγράμματα όπως telematic, leonardo κλπ.

Στις άμεσες προθέσεις ακόμη του ΕΚΔΔ είναι η ανάπτυξη σταθερών δεσμών για μεταφορά τεχνογνωσίας και με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα της Ευρώπης, όπως είναι το Civil Service College της Μ. Βρετανίας, η ENA της Γαλλίας κτλ. Ακόμη το ΕΚΔΔ θεωρεί ότι η ανταλλαγή τεχνογνωσίας σε εκπαιδευτικά θέματα δεν πρέπει να περιοριστεί μόνο σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρεμβαίνει επίσης σε τρίτες χώρες με εκτέλεση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων σε ζητήματα εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης των δημοσίων διοικήσεων τους.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στη συνεργασία με την Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου, σε θέματα όπως είναι η Εκπαίδευση Εκπαιδευτών και η Διοίκηση Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες.

4.10 Κίνητρα- ΕΚΔΔ

Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα αφού τους παρέχει την δυνατότητα να έχουν καλύτερη κατανόηση του έργου τους.

Ακόμη το γεγονός ότι η διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, επενδύει στην εκπαίδευση τους, τους παρέχει επί πλέον ένα αίσθημα ασφάλειας ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα μέλη της υπηρεσίας [Κανελλόπουλος, (ό.π)].

Βέβαια δεν αρκεί μόνο η σωστή οργάνωση και υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ο στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν πρόκειται να επιτευχθεί εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που πρόκειται να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα δεν ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν και δεν κατανοούν την σημασία της συνεχής εκπαίδευσης στην προσωπική και επαγγελματική τους βελτίωση.

Η προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση καθώς και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πρέπει να επιβραβεύεται και να συνοδεύεται από ένα σύστημα αμοιβών (προαγωγή, μισθολογική εξέλιξη κτλ).

Για αυτό οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται οι υπάλληλοι τους να αποκομίσουν το μέγιστο από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled) πρέπει να φροντίσουν να αναμορφώσουν την πολιτική ανταμοιβών τους έτσι ώστε να ανταμείβετε η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου [Ξηροτύρη-Κουφίδου,1997]. Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και την θεωρήσει ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του και για την εξέλιξη του τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

Το ΕΚΔΔ παρέχει πολλά κίνητρα στους σπουδαστές και των δυο εκπαιδευτικών του μονάδων.

Πιο συγκεκριμένα οι αποφοιτήσαντες από την ΕΣΔΔ διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις του οικείου κλάδου με βαθμό Β'. Το γεγονός αυτό

αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την φοίτηση στην σχολή, διότι ο βαθμός Β' αντιστοιχεί σε εννέα (9) χρόνια πραγματικής υπηρεσίας. Ακόμη κατά τη διάρκεια της πρώτης τριετίας από το διορισμό τους τοποθετούνται υποχρεωτικά σε τρία τουλάχιστον διαφορετικά τμήματα για διάστημα όχι μικρότερο των έξι μηνών σε καθένα από αυτά. Με αυτό τον τρόπο (job rotation) ο εργαζόμενος αποκτά ποικίλες ικανότητες και μια πολύπλευρη εικόνα του τρόπου λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων και έτσι μπορεί πιο αποτελεσματικά να αποφασίσει πιο από τα παραπάνω τμήματα του ταιριάζει περισσότερο.

Ακόμη οι αποφοιτήσαντες μετά την πάροδο τριετίας για τους αριστούχους και πενταετίας για τους επιτυχώς αποφοιτήσαντες προάγονται στον καταληκτικό βαθμό Α'.

Ο βαθμός συνεπάγεται καλύτερη θέση και υψηλότερες αποδοχές και αντιστοιχεί στα χρόνια πραγματικής υπηρεσίας.

Ένα άλλο προνόμιο των απόφοιτων της ΕΣΔΔ είναι ότι το 20% των κενών θέσεων προϊσταμένων τμήματος και το 10% των κενών θέσεων των προϊσταμένων Διεύθυνσης καλύπτεται υποχρεωτικά από απόφοιτους της σχολής εφόσον υπάρχει στην οικεία υπηρεσία επαρκής αριθμός αποφοίτων που να συγκεντρώνει τις απαιτούμενες τυπικές και ουσιαστικές προϋποθέσεις. Τα κίνητρα για την παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης είναι σαφώς λιγότερα λόγω κυρίως της φύσης των προγραμμάτων αυτών (βραχυχρόνιας διάρκειας, συνεχή κτλ.)

Βέβαιο είναι ότι βασικό κίνητρο για την παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί η βελτίωση του τρόπου εργασίας μέσω της απόκτησης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων.

Ακόμη ο εργαζόμενος αποκτά ένα πρόσθετο προσόν που ίσως συμβάλλει στην γρηγορότερη εξέλιξη του (προαγωγή).

Η εκπαίδευση αποτελεί από μόνη της μια εσωτερική υποκίνηση για τους εργαζόμενους που θέλουν να βελτιώνονται συνεχώς και να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες.

4.11 Οικονομικά Στοιχεία Λειτουργίας του ΕΚΔΔ

Τα έσοδα του ΕΚΔΔ προέρχονται από τις εξής πηγές:

- Χρηματοδότηση από Ευρωπαϊκά Ταμεία
- Επιχορήγηση τακτικού Κρατικού Προϋπολογισμού
- Επιχορήγηση από Προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων
- Λοιπά έσοδα

Στο πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται τα έσοδα του ΕΚΔΔ ανά έτος.

Πίνακας 4.4 Έσοδα ΕΚΔΔ ανά έτος

ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ				
ΕΤΟΣ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ Η ΤΑΚΤ. ΚΡΑΤ. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓ.	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΤΑΜΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΥΠ/ΣΜΟ ΔΗΜ.	ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ
1995	123.800.000	1.934.212.130	373.000.000	70.162.408
1996	100.220.000	532.175.650	345.072.000	1.393.972.186
1997	182.750.000	837.754.860	382.460.250	125.098.351
1998	21.000.000	1.158.347.161	342.129.000	35.187.054
1999	139.195.000	1.878.967.199	709.285.000	147649980
2000	245.561.000	801.868.771	987.887.136	219.710.152
ΣΥΝΟΛΟ	812506000	7143325561	3139833386	1991780131

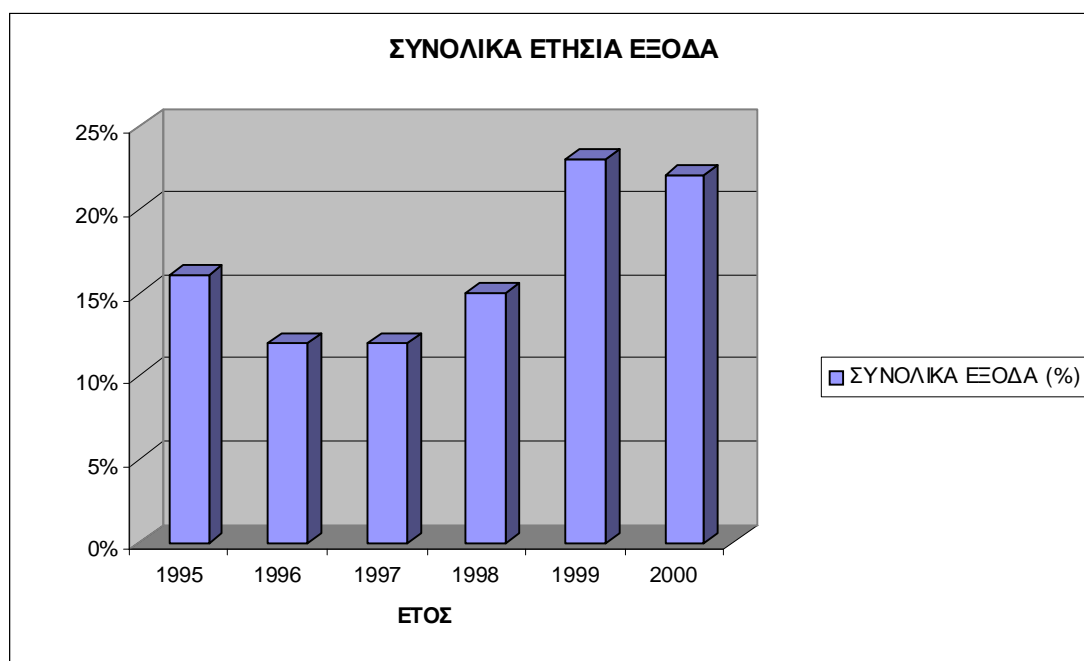
Τα έξοδα του ΕΚΔΔ κατανέμονται κυρίως ως εξής:

- Πληρωμές για υπηρεσίες (μισθοί, αποζημιώσεις, ενοίκια κλπ)
- Αγορές καταναλωτικών αγαθών
- Αγορές κεφαλαιουχικού εξοπλισμού

Στο πίνακα που ακολουθεί, απεικονίζονται τα συνολικά ετήσια έξοδα του ΕΚΔΔ από τα έτη 1995 έως 2000.

Πίνακας 4.5 Συνολικά ετήσια έξοδα ανά έτος

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗΣΙΑ ΕΞΟΔΑ		
Έτος	Συνολικά έξοδα	Ποσοστό (%)
1995	1.781.700.252	16%
1996	1.393.972.186	12%
1997	1.416.650.304	12%
1998	1.702.964.708	15%
1999	2.569.085.521	23%
2000	2.553.417.139	22%
Σύνολο	11.417.790.110	100%



Σχήμα 4.10 Συνολικά ετήσια έξοδα ανά έτος

4.12 Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι άμεσα συνυφασμένη με την κάλυψη των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού.

Επιτυχημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θεωρείται εκείνο που δίνει τα εφόδια στους εκπαιδευόμενους να διεκπεραιώνουν σωστά και αποτελεσματικά την εργασία τους.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να είναι ευέλικτο δηλαδή να δίνει ευκαιρίες για ερωτήσεις, να γίνεται με την μορφή διαλόγου κτλ. Οι ομαδικές συζητήσεις αποτελούν ένα δυναμικό εργαλείο για την προώθηση της γνώσης, τον προγραμματισμό και την επίλυση προβλημάτων.

Το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος αφομοιώνεται καλύτερα όταν περιλαμβάνει μελέτες περιπτώσεων που ταιριάζουν με το εργασιακό περιβάλλον των εκπαιδευομένων. Ακόμη πολύ βασικό είναι να υπάρχει ομοιομορφία μεταξύ των ομάδων που εκπαιδεύονται έτσι ώστε να προχωρούν όλοι ταυτόχρονα και να μην γίνεται ανιαρό το πρόγραμμα για ορισμένους (ηλικία, μόρφωση κτλ).

Γενικά μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση γίνεται ουσιαστική όταν :

- Είναι συνεχής και συστηματική και να γίνεται κατά όλο την διάρκεια ζωής του εργαζόμενου.
- Προσθέτει αξία στον οργανισμό
- Συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η χρήση υπολογιστών κ.α.
- Αξιολογείται το πρόγραμμα μετά την διεκπεραίωση του από όλους τους συμμετέχοντες.

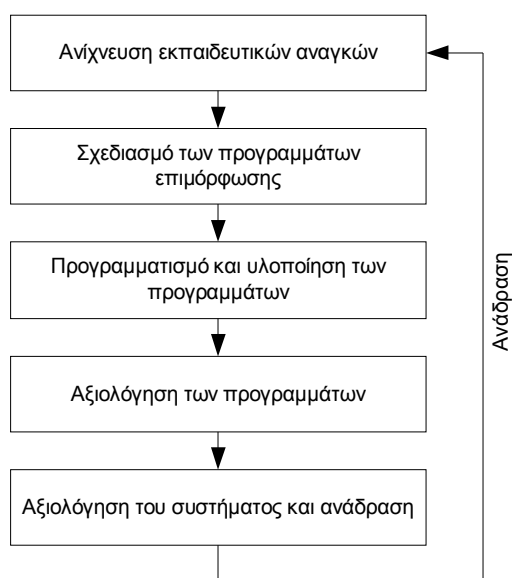
Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τον τρόπο διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο ΕΚΔΔ και συγκεκριμένα στις δυο εκπαιδευτικές του μονάδες ΙΝ.ΕΠ. και ΕΣΔΔ.

4.12.1 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης προκειμένου να διοργανώσει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα ακολουθεί τις ακόλουθες διαδικασίες:

- ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών
- σχεδιασμό των προγραμμάτων επιμόρφωσης
- προγραμματισμό και υλοποίηση των προγραμμάτων
- αξιολόγηση των προγραμμάτων
- αξιολόγηση του συστήματος και ανάδραση.

Ακολουθεί διάγραμμα ροής με τα παραπάνω βήματα:



4.11 Βήματα διοργάνωσης εκπαιδευτικού προγράμματος

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο και βασικότερο στάδιο για την δημιουργία του καταλληλότερου εκπαιδευτικού προγράμματος. Την ευθύνη για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων έχει το επιστημονικό προσωπικό του Κέντρου, το οποίο αποτελείται από άτομα με άρτια επιστημονική κατάρτιση.

Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από την ερευνά μας ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με βάση:

- την ζήτηση ενός προγράμματος κατά το προηγούμενο έτος.

Το επιστημονικό προσωπικό παρακολουθεί και καταγράφει τα προγράμματα με την μεγαλύτερη ζήτηση και συμμετοχή κατά το προηγούμενο έτος και στηρίζεται στα αποτελέσματα της εκτίμησης αυτής για την διοργάνωση νέων προγραμμάτων.

- τις αιτήσεις που δέχεται το Κέντρο από τις δημόσιες υπηρεσίες για την πραγματοποίηση συγκεκριμένου προγράμματος κατά το τρέχον έτος.

Οι υπηρεσίες έχουν την δυνατότητα να ζητήσουν την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο πιστεύουν ότι θα καλύψει κάποιες ανάγκες τους

- την πραγματοποίηση επιτόπιων ερευνών σε διάφορες υπηρεσίες από μικρές επιστημονικές ομάδες.

Μια ομάδα (3-5 ατόμων) αποτελούμενη από επιστημονικό προσωπικό του ΙΝ.ΕΠ, επισκέπτεται τις υπηρεσίες που παρουσιάζουν προβλήματα και εντοπίζουν κατόπιν μελετών τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες μιας εργασίας σε συνδυασμό με τις γνώσεις, τα προσόντα και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελεστούν τα παραπάνω, αποτελούν τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη της η επιστημονική ομάδα.

Πιο συγκεκριμένα η επιστημονική ομάδα επισκέπτεται την δημόσια υπηρεσία και καταγράφει μια λίστα με τα καθήκοντα τις κάθε θέσης εργασίας. Η λίστα αυτή αναπτύσσεται με την διεξαγωγή συνεντεύξεων τόσο με τα άτομα τα οποία εργάζονται στις συγκεκριμένες θέσεις, όσο και με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους. Ακολουθεί επεξεργασία των στοιχείων αυτών καθώς και η διεξαγωγή συμπερασμάτων για το αν κάποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση και σε ποιο τομέα.

- την γνώμη των επιμορφωμένων που παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα για το ποιο άλλο πρόγραμμα πιστεύουν οι ίδιοι ότι χρειάζεται να παρακολουθήσουν. Τα στοιχεία για τις προσωπικές εκτιμήσεις των επιμορφωμένων συλλέγονται από τα έντυπα αξιολόγησης τα οποία συμπληρώνονται με την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Με τον τρόπο αυτό καταγράφονται και εξετάζονται οι απόψεις των σπουδαστών και επιμορφωμένων για το πρόγραμμα που παρακολούθησαν και λαμβάνονται μέτρα για την βελτίωση του.

Ακόμη πληροφορίες για την μέθοδο διδασκαλίας και την εκπαιδευτική ύλη συγκεντρώνονται από τα τεστ στα οποία υποβάλλονται στο τέλος του προγράμματος οι επιμορφωμένοι του ΙΝ.ΕΠ και στο τέλος του εξαμήνου οι σπουδαστές της ΕΣΔΔ.

Το επιστημονικό προσωπικό ακόμη προχωρεί στην κατάρτιση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση σχέδιο για την στήριξη της εφαρμογής νέων νόμων.

Το επιστημονικό προσωπικό αφού εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες προχωρεί στο επόμενο στάδιο που είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων και η σύνταξη του αναλυτικού θεματολογίου.

Το αναλυτικό θεματολόγιο χωρίζεται σε διάφορες θεματικές ενότητες. Η κάθε ενότητα περιλαμβάνει :

- περιγραφή του θέματος
- την ομάδα στόχο στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα
- τα προαπαιτούμενα προσόντα των συμμετεχόντων
- το επίπεδο του προγράμματος δηλαδή σε ποιους απευθύνεται αρχάριους ή προχωρημένους
- τον επιστημονικά υπεύθυνο του προγράμματος

Το θεματολόγιο αποστέλλεται σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες προκειμένου αυτές να επιλέξουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα καλύπτει τις ανάγκες τους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματικών εννοιών.

Δίνεται ακόμη η δυνατότητα στους υπευθύνους των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, εφόσον δεν καλύπτονται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. να υποβάλλουν πρόταση για τη διεξαγωγή κάποιου άλλου προγράμματος.

Οι προτάσεις αυτές εξετάζονται από το επιστημονικό συμβούλιο το οποίο τις αξιολογεί και γνωμοδοτεί υπέρ ή κατά αυτών. Την τελική απόφαση για την

πραγματοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος έχει ο διευθυντής του ΙΝ.ΕΠ.

Στην συνέχεια το επιστημονικό προσωπικό προχωρεί στον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος, δηλαδή στην επιλογή των μαθημάτων που θα περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα του συγκεκριμένου σεμιναρίου, την επιλογή της μεθόδου διδασκαλίας, του υλικού που θα χρησιμοποιηθεί καθώς και του τρόπου εξασφάλισης των οικονομικών πόρων κτλ.

Ακολουθεί η υλοποίηση του προγράμματος δηλαδή η επιλογή του διδακτικού προσωπικού, του τόπου και χρόνου διεξαγωγής του προγράμματος, του αριθμός των επιμορφωμένων που θα παρακολουθήσουν κάθε πρόγραμμα. Συνήθως ο αριθμός αυτός δεν υπερβαίνει τα δεκαπέντε (15) έως τριάντα (30) άτομα.

Το διοικητικό προσωπικό είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους υπεύθυνους προσωπικού κάθε υπηρεσίας προκειμένου να αποφασιστεί ο χρόνος διεξαγωγής του σεμιναρίου, ο αριθμός των σπουδαστών, η κατάλληλη κατανομή των επιμορφωμένων που προέρχονται από την ίδια υπηρεσία κτλ.

Η υλοποίηση και ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πραγματοποιείται πάντα με την συνεργασία των ενδιαφερόμενων υπηρεσιών. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος ακολουθεί η αξιολόγηση αυτού από τους εκπαιδευόμενους και το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η αξιολόγηση του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί σημαντικό τρόπο εντοπισμού προβλημάτων και εύρεσης τρόπων βελτίωσης τους.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ πραγματοποιούνται στην Αθήνα αλλά και στην επαρχία. Στην Αθήνα πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις του ΕΚΔΔ ενώ στην επαρχία πραγματοποιούνται σε αίθουσες ξενοδοχείων κατόπιν πραγματοποίησης ανοικτού διαγωνισμού.

Ακόμη υπάρχει παράρτημα του ΕΚΔΔ στην Θεσσαλονίκη (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.) όπου εκπαιδεύονται οι δημόσιοι υπάλληλοι που διαμένουν στην Βόρεια Ελλάδα.

4.12.2 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΕΣΔΔ

Παρομοίως και στην ΕΣΔΔ ακολουθούνται τα παραπάνω βήματα (σχήμα 10) για την δημιουργία των κατάλληλων προγραμμάτων.

Στην ΕΣΔΔ όπως και στο ΙΝ.ΕΠ το επιστημονικό προσωπικό αποφασίζει και προχωρεί στην δημιουργία νέου τμήματος εφόσον το κρίνει απαραίτητο ή στην αναπροσαρμογή του προγράμματος σπουδών ανάλογα με τις ανάγκες που δημιουργούνται κάθε φορά.

Το πρόγραμμα σπουδών της ΕΣΔΔ πραγματοποιείται μόνο στις εγκαταστάσεις της σχολής στην Αθήνα. Όσοι υπάλληλοι διανέμουν στην επαρχία και περάσουν στις εισιτήριες εξετάσεις της σχολής πρέπει να μετοικήσουν στην Αθήνα. Σύμφωνα με στοιχεία της Σχολής για τις εκπαιδευτικές σειρές Α' –ΙΑ' η πλειοψηφία των σπουδαστών προέρχονται από το Νομό Αττικής. Παρακάτω παραθέτουμε διάγραμμα των αποφοίτων της ΕΣΔΔ ανά τοποθεσία καταγωγής.



Σχήμα 4.12 Απόφοιτοι ΕΣΔΔ ανά τοποθεσία καταγωγής - Α' έως ΙΑ' εκπαιδευτική σειρά

Φυσικά θα ήταν παράλειψη να μην αναφέρουμε ότι πριν ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση λαμβάνεται υπόψη ο ετήσιος προϋπολογισμός του Κέντρου.

4.13 Συνεργασία ΕΣΔΔ και ΙΝ.ΕΠ

Η ΕΣΔΔ και το ΙΝ. ΕΠ. δρουν ταυτόχρονα συντονισμένα και συμπληρωματικά όχι μόνο σε επίπεδο επιμόρφωσης, εκπαίδευσης αλλά και στις ερευνητικές δραστηριότητες τους για τη Δημόσια Διοίκηση καθώς και στα επίπεδα:

1. της ανάλυσης μελέτης και αναβάθμισης των ιδίων των επιμορφωτικών τους μεθόδων
2. των τρόπων ανίχνευσης των επιμορφωτικών αναγκών, τις οποίες καλούνται να ικανοποιήσουν
3. της αξιολόγησης των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων

Για τη διασφάλιση ποιοτικών εκπαιδευτικών διαδικασιών το ΕΚΔΔ συνεργάζεται με εκπαιδευτικό προσωπικό υψηλού επιπέδου. Πιο συγκεκριμένα στις δύο εκπαιδευτικές μονάδες του ΕΚΔΔ διδάσκουν:

- διδακτικό εκπαιδευτικό προσωπικό ΑΕΙ και ΤΕΙ
- Ανώτατα διευθυντικά στελέχη του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- Εξειδικευμένα στελέχη και εμπειρογνώμονες του ευρύτερου δημόσιου τομέα
- Διακεκριμένοι άνθρωποι των γραμμάτων και του πνεύματος
- Ξένοι επιστήμονες - εμπειρογνώμονες

Παράλληλα σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες σχεδιάζει και υλοποιεί εξειδικευμένα προγράμματα προσαρμοσμένα στα επί μέρους αντικείμενα τους.

Όργανο για την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού έργου και την προετοιμασία του σχετικού προγραμματισμού είναι το εκπαιδευτικό συμβούλιο η σύνθεση και η συγκρότηση του οποίου γίνεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΚΔΔ.

Ακόμη στο ΕΚΔΔ λειτουργεί Γνωμοδοτικό Συμβούλιο που συνέρχεται τουλάχιστον δυο φορές το χρόνο. Το Συμβούλιο αυτό γνωμοδοτεί για τις γενικές κατευθύνσεις των προγραμμάτων σπουδών της ΕΣΔΔ και του ΙΝ.ΕΠ και υποβάλλει τη γνωμοδότηση του στον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης και στο ΔΣ του Κέντρου [N.1388/83].

4.14 Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας

Το ΕΚΔΔ όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες ενότητες, αποτελεί τον κεντρικό φορέα παροχής εκπαιδευτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών στο ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Το καθήκον του κέντρου συνεπώς, για παροχή ποιοτικών εκπαιδευτικών υπηρεσιών που να συμβάλλουν στην βελτίωση της λειτουργίας των φορέων δημόσιας δράσης και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες των δημοσίων υπαλλήλων είναι τεράστια.

Στήριγμα και εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια αποτελεί το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001/94 με το οποίο πιστοποιήθηκε το ΕΚΔΔ το έτος 1993 και εφαρμόζει έως και σήμερα.

Στην ανάπτυξη του βασίστηκε στις κατευθυντήριες οδηγίες:

- AS/NZS 3905.5:1995 “Guide to quality systems standard AS/NZS ISO 9001:1994 for education and training” και
- ANSI/ASQC Z1.11-1996 “American National Standard – Guidelines for the Application of ANSI/ISO/ASQC Q9001 to Education and Training Institutions” [Εγχειρίδιο διασφάλισης Ποιότητας].

Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας διασφαλίζει ότι οι εργασίες πραγματοποιούνται με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες ποιότητας. Οι διαδικασίες ποιότητας περιγράφουν διεξοδικά όλες τις λειτουργίες του κέντρου και τυποποιούν όλες τις εργασίες.

Το Γενικό Πρόγραμμα Ποιότητας του ΕΚΔΔ υποστηρίζεται από δυο προγράμματα ποιότητας ένα για την ΕΣΔΔ και ένα για το ΙΝ.ΕΠ.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας του ΕΚΔΔ όλες οι δραστηριότητες του και συνεπώς και των δυο εκπαιδευτικών του μονάδων

διεξάγονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες και με βάση τεκμηριωμένες και λεπτομερή διαδικασίες λειτουργίας.

Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται περιπτώσεις και λανθασμένες ενέργειες αλλά και τυχόν λάθη εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται με εύκολο και έγκαιρο τρόπο.

Το ΣΔΠ του ΕΚΔΔ τεκμηριώνεται σε τρία επίπεδα:

1. εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας, στο οποίο περιέχεται η πολιτική ποιότητας του Κέντρου καθώς και οι επιμέρους πολιτικές για κάθε δραστηριότητα που καλύπτει το σύστημα ποιότητας.
2. Εγχειρίδιο διαδικασιών ποιότητας, στο οποίο περιγράφεται ο τρόπος εκτέλεσης των δραστηριοτήτων που υλοποιούν τις αντίστοιχες πολιτικές του συστήματος και τις πρακτικές του ΕΚΔΔ.
3. Κανονισμοί λειτουργίας, προγράμματα σπουδών μηχανογραφικές εφαρμογές, έντυπα και αρχεία ποιότητας.

Το ΕΚΔΔ πρόκειται σύντομα να προχωρήσει στην αναπροσαρμογή του προτύπου ISO 9001/94 με βάση τις απαιτήσεις του νέου προτύπου ISO 9001/2000.

Βιβλιογραφία

Νόμος Υπ' Αριθ. 1388/1983, ΦΕΚ 113, τ.Α', «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

ΕΚΔΔ, web site <http://www.ekdd.gr>.

Νόμος Υπ' Αριθ. 2527/1997, ΦΕΚ 206, τ.Α', «Τροποποίηση και συμπλήρωση Διατάξεων του Ν. 2191/1994 και άλλες διατάξεις»

«Ενημερωτικό φυλλάδιο ΕΣΔΔ, 2002».

«Αναλυτικό Θεματολόγιο Έτους 2002».

Δερβιτσιώτης, Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1993, σσ. 146-148.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσ/νικη 1997, σσ.85-92

«Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας», Έκδοση Α / Ιούλιος 1999, ΕΚΔΔ, σσ.4-12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενο κεφάλαιο έχει ως στόχο να μελετήσει το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων όπως αυτή παρέχεται στα πλαίσια του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και να το εξετάσει υπό το πρίσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει κατά πόσο εφαρμόζονται στο ΕΚΔΔ οι παρακάτω βασικές αρχές της ΔΟΠ:

- Αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών
- Προσανατολισμός στην Ποιότητα και την συνεχή βελτίωση της
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων
- Συνεργασία και ομαδική εργασία
- Επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του προσωπικού
- Συνεχείς αξιολογήσεις για την βελτίωση ποιότητας.

Η έρευνα μας χωρίζεται σε δυο στάδια:

- Ø Το πρώτο στάδιο αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε εντός του ΕΚΔΔ δηλαδή στο προσωπικό και στους επιμορφωμένους – σπουδαστές ενώ,
- Ø το δεύτερο στάδιο την έρευνα που πραγματοποιήθηκε εκτός του ΕΚΔΔ, σε ορισμένες επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες, κατόπιν εφαρμογής μεθόδου απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

5.2 Στοιχεία / Πηγές – Τρόπος Συλλογής των Στοιχείων

Τα στοιχεία της έρευνας συγκεντρώθηκαν από τις εξής πηγές:

- το προσωπικό του ΕΚΔΔ,
- τους σπουδαστές της ΕΣΔΔ,
- τους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ,
- τους Υπεύθυνους προσωπικού και εκπαίδευσης ορισμένων επιλεγμένων υπηρεσιών.

Στο πρώτο στάδιο η έρευνα διεξήχθη εντός του ΕΚΔΔ με την πραγματοποίηση επιτόπιων ερευνών και την χρήση ερωτηματολογίων.

Οι επιτόπιες έρευνες πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να καταγραφεί το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στο Κέντρο αλλά και για να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών.

Για τις ανάγκες της έρευνας στο πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκαν τρία ανώνυμα ερωτηματολόγια.

Πιο αναλυτικά:

1. Το πρώτο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο προσωπικό του ΕΚΔΔ,
2. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο σε επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ,
3. το τρίτο ερωτηματολόγιο σε σπουδαστές της ΕΣΔΔ

Τα παραπάνω ερωτηματολόγια είχαν ως στόχο να αποτυπώσουν την γνώμη των παραπάνω σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του Κέντρου καθώς και να διατυπώσουν κατά πόσο εφαρμόζονται οι παραπάνω αρχές της ΔΟΠ.

Γενικά χρησιμοποιήθηκαν τα κυριότερα εργαλεία συλλογής δεδομένων σε μη ποσοτική έρευνα όπως:

- Η παθητική παρατήρηση
 - Συνέντευξη βάσει οδηγού
 - Συμπλήρωση ερωτηματολογίου –λίστας με δείκτες
 - Ανασκόπηση υπάρχουσας τεκμηρίωσης,
 - Άτυπες συζητήσεις με τους άμεσα εμπλεκόμενους
- [Strauss –Corbin, 1998. pp.10-11]

Στο δεύτερο στάδιο η έρευνα διεξήχθη με την αποστολή ερωτηματολογίου μέσω τηλεομοιότυπου (φαξ) σε υπεύθυνους προσωπικού και εκπαίδευσης ορισμένων δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών.

Η επιλογή των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών έγινε με την χρήση της μεθόδου της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

Απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η διαδικασία επιλογής κατά την οποία κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει ίση και ανεξάρτητη πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα [Μπένος, 1991].

Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε δείγμα ήταν εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των δημοσίων υπηρεσιών που δυσκόλευαν την έρευνα μας. Άλλοι λόγοι που μας οδήγησαν στην χρήση δείγματος στην τελευταία έρευνα είναι ότι το δείγμα απαιτεί μικρότερο κόστος, λιγότερο χρόνο και σύμφωνα με την στατιστική επιστήμη εφόσον είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού παρέχει μεγαλύτερη ακρίβεια [Σταθακόπουλος, 1997].

Επιλέγει η μέθοδος αποστολής ερωτηματολογίων με την χρήση φαξ διότι η μέθοδος αυτή έχει αρκετά πλεονεκτήματα.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής :

- δεν υπάρχει επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις
- οι ερωτώμενοι δεν πιέζονται χρονικά για τις απαντήσεις.

Βέβαια υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα όπως:

- χαμηλότερο ποσοστό επιστροφής
- ακατάλληλη για ανοιχτές ερωτήσεις
- αργός ρυθμός επιστροφής ερωτηματολογίων

[Σταθακόπουλος,(ό.π)].

[Τα ερωτηματολόγια της έρευνας παρατίθενται στα παραρτήματα στο παράρτημα Α].

5.3 Ανάλυση Στοιχείων

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα παραπάνω ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις επεξεργάστηκαν με την χρήση στατιστικού πακέτου SPSS έκδοση 11 καθώς και του λογιστικό πακέτο Excel XP.

Τα στατιστικά στοιχεία καθώς και τα διαγράμματα που προκύπτουν από την ανάλυση των στοιχείων παρατίθενται στον παράρτημα Β της εργασίας, ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Βιβλιογραφία

Strauss, A & Corbin, J., *Basics of qualitative research technique and procedures for developing grounded theory*, Sage Publication, Inc 1998, pp.10-11.

Μπένος, Β., *Μέθοδοι και τεχνικές δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1991, σ. 122

Σταθακόπουλος, Β., *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1997, σ. 83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Η **πρώτη έρευνα** διεξήχθη μέσω ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο εδίδετο προσωπικά σε όλο το προσωπικό (διοικητικό, επιστημονικό, βοηθητικό–τεχνικό) του ΕΚΔΔ που εργάζονταν στις εγκαταστάσεις του κεντρικού κτιρίου στο Ταύρο, κατά την περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας από 8 έως 12 Ιουλίου 2002.

Ο αριθμός των εργαζομένων στο ΕΚΔΔ ήταν συνολικά εβδομήντα οκτώ (78) άτομα. Από τους συνολικά εβδομήντα οκτώ (78) εργαζόμενους στο κέντρο, σαράντα εννέα (49) αποτελούσαν μόνιμο προσωπικό, έξι (6) εργάζονταν με σύμβαση αορίστου χρόνου, έξι (6) εργάζονταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου (διοικητικό), ενώ δεκαεπτά (17) άτομα αποτελούσαν το επιστημονικό προσωπικό το οποίο εργαζόταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου. Διανεμήθηκαν εβδομήντα οκτώ (78) ερωτηματολόγια στο σύνολο των εργαζομένων και από αυτά συμπληρώθηκαν τα πενήντα τέσσερα (54). Το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων ήταν 68%.

Στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να διαπιστωθεί ο βαθμός συμφωνίας των εργαζομένων ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο με ορισμένες ερωτήσεις που αφορούσαν την τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του ΕΚΔΔ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είχαν ως εξής:

Το 20% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το ΕΚΔΔ συμβάλλει στην βελτίωση των καθημερινών τους εργασιών, το 26% ότι συμφωνεί, το 9% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 30% ότι διαφωνεί ενώ το 15% ότι διαφωνεί απολύτως.

Όσον αφορά στην ερώτηση αν το ΣΔΠ τους ενθαρρύνει να προτείνουν και να υλοποιούν βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας τους το 9% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη αυτή, άλλο ένα 9% ότι συμφωνεί, το 21% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 15% ότι διαφωνεί ενώ το 46% ότι διαφωνεί απολύτως.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας το 35% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι γνωρίζει το όραμα και την αποστολή του ΕΚΔΔ, το 40% δηλώνει ότι το γνωρίζει, το 10% ούτε ότι το γνωρίζει ούτε ότι δεν το γνωρίζει, ενώ μόλις το 15% απάντησε ότι δεν γνωρίζει το όραμα και την αποστολή του Κέντρου.

Το 21% των εργαζομένων συμφωνεί με την άποψη ότι η διοίκηση είναι δεσμευμένη και αφοσιωμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου, το 33% των εργαζομένων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την πρόταση, ενώ το 46% των εργαζομένων ότι διαφωνεί.

Το 30% των εργαζομένων δηλώνει ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να υιοθετεί νεωτερισμούς που βελτιώνουν την καθημερινή εργασία του, το 20% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί, το 10% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το υπόλοιπο 25% και 15% απάντησε ότι διαφωνεί και διαφωνεί απολύτως αντίστοιχα.

Το 50% των εργαζομένων δηλώνει πολύ ευχαριστημένο από το περιβάλλον εργασίας του, το 25% ευχαριστημένο, το 15% δηλώνει ότι δεν είναι ούτε ευχαριστημένο ούτε δυσαρεστημένο, ενώ το 10% των εργαζομένων δηλώνει ότι είναι δυσαρεστημένο από το περιβάλλον εργασίας του.

Το 25% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι η εργασία του ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, το 25% ότι συμφωνεί,

το 15% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 5% ότι διαφωνεί, ενώ το 30% ότι διαφωνεί απολύτως.

Το 30% των εργαζομένων δηλώνει πολύ ευχαριστημένο από την υλικοτεχνική υποδομή το 20% ευχαριστημένο, άλλο ένα 20% ούτε ευχαριστημένο ούτε δυσαρεστημένο, ένα 20% δυσαρεστημένο ενώ το 10% δήλωσε ότι είναι πολύ δυσαρεστημένο.

Το 4% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι παρακολουθεί τακτικά επιμορφωτικά προγράμματα, το 15% απάντησε ότι συμφωνεί, το 26% των ερωτώμενων απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 20% απάντησε ότι διαφωνεί ενώ το 35% απάντησε ότι διαφωνεί απολύτως.

Το 20% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι οι καλές επιδόσεις αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται, άλλο ένα 20% ότι συμφωνεί, το 10% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 15% ότι διαφωνεί, ενώ το 35% ότι διαφωνεί απολύτως.

Το 9% των εργαζομένων δηλώνει ότι συμφωνεί απολύτως με την πρόταση ότι εργάζεται σε ομάδες, το 24% συμφωνεί, το 44% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 21% διαφωνεί ενώ 2% διαφωνεί απολύτως, δηλαδή ότι δεν εργάζεται σε ομάδες.

Το 65% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι θέτει στόχους (ατομικούς και ομαδικούς) τους οποίους προσπαθεί να εκπληρώσει, το 15% ότι συμφωνεί ενώ το 20% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Όσον αφορά την αποδοτικότητα τους και την παρακολούθηση αυτής με ποσοτικά στοιχεία το 26% των εργαζομένων απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη αυτή, το 39% ότι συμφωνεί, το 20% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 11% ότι διαφωνεί ενώ το 4% απάντησε ότι διαφωνεί απολύτως.

Το 80% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους, το 18% ότι συμφωνεί ενώ το 2% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Το 30% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι το τμήμα του συνεργάζεται με άλλα τμήματα, το 22% ότι συμφωνεί, το 45% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 3% ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Ενώ όσον αφορά την αποτελεσματική συνεργασία του ΕΚΔΔ με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού το 9% απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως με την άποψη αυτή, το 26% ότι συμφωνεί, το 9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, 26% ότι διαφωνεί ενώ το 30% ότι διαφωνεί απολύτως.

Το 9% συμφωνεί απολύτως με την άποψη ότι το τμήμα του εργάζεται αποτελεσματικά με εκπαιδευτικά κέντρα του εξωτερικού, το 35% ότι συμφωνεί, το 9% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 26% ότι διαφωνεί ενώ το 21% ότι διαφωνεί απολύτως.

Ακολουθεί ο πίνακας 6.1 στον οποίο παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 Αποτελέσματα έρευνας στο προσωπικό

Ερώτηση	συμφωνώ απολύτως (5)	Συμφωνώ (4)	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Διαφωνώ (2)	διαφωνώ απολύτως (1)
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το Κέντρο συμβάλλει στην βελτίωση των καθημερινών εργασιών;	20%	26%	9%	30%	15%
Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με ενθαρρύνει να προτείνω και να υλοποιώ βελτιώσεις στον τρόπο εργασίας μου;	9%	9%	21%	15%	46%
Γνωρίζω το όραμα και την αποστολή του Κέντρου στο οποίο εργάζομαι;	35%	40%	10%	0%	15%
Η διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου;	0%	21%	33%	46%	0%

Ενθαρρύνομαι να λαμβάνω πρωτοβουλίες και να υιοθετώ νεωτερισμούς που βελτιώνουν την καθημερινή μου εργασία;	30%	20%	10%	25%	15%
Είμαι ευχαριστημένος από το περιβάλλον εργασίας μου;	50%	25%	15%	10%	0%
Η εργασία μου ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου;	25%	25%	15%	5%	30%
Είμαι ευχαριστημένος από την υλικοτεχνική υποδομή;	30%	20%	20%	20%	10%
Παρακολουθώ τακτικά επιμορφωτικά προγράμματα;	4%	15%	26%	20%	35%

Οι καλές επιδόσεις μου αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται;	20%	20%	10%	15%	35%
Εργάζομαι σε ομάδες;	9%	24%	44%	21%	2%
Θέτω ατομικούς και ομαδικούς στόχους;	65%	15%	20%	0%	0%
Η αποδοτικότητα του τμήματος μου παρακολουθείται με ποσοτικά στοιχεία;	26%	39%	20%	11%	4%
Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου;	80%	18%	2%	0%	0%
Συνεργάζεται το τμήμα μου με άλλα τμήματα της ίδιας αλλά και άλλης Διεύθυνσης;	30%	22%	45%	3%	0%
Το τμήμα μου συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εσωτερικού;	9%	26%	9%	26%	30%
Το τμήμα μου συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα του εξωτερικού;	9%	35%	9%	26%	21%

Η **δεύτερη έρευνα** διεξήχθη επίσης μέσω ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε σε όλους τους πρωτοετής φοιτητές της ΕΣΔΔ. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε επίσης κατά την περίοδο από 8 έως 12 Ιουλίου. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε όλους τους πρωτοετή σπουδαστές και των πέντε τμημάτων της σχολής. Από το συνολικό αριθμό των 150 πρωτοετή σπουδαστών συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μας 92 σπουδαστές, δηλαδή μας απάντησε το 61% των σπουδαστών.

Τα αποτελέσματα είχαν ως εξής:

Στην ερώτηση αν το πρόγραμμα σπουδών του τμήματος τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους το 46% απάντησε ότι ανταποκρίνεται ενώ το 54% απάντησε ότι δεν ανταποκρίνεται.

Παρατηρούμε ότι πάνω από τους μισούς σπουδαστές προσδοκούσαν κάτι περισσότερο από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολουθούν.

Στην ερώτηση που αφορούσε την γνώμη τους για την εκπαιδευτική ύλη το 2% απάντησε ότι είναι πολύ θετική, το 19% απάντησε θετική, το 56% ούτε θετική ούτε αρνητική, το 15% αρνητική ενώ το 7% απάντησε πολύ αρνητική.

Το 2% των σπουδαστών έχει πολύ θετική γνώμη για την μέθοδο διδασκαλίας, το 19% θετική, το 44% ούτε θετική ούτε αρνητική, το 27% αρνητική ενώ το 5% πολύ αρνητική.

Στην ερώτηση αν η διδασκαλία γίνεται με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων το 44% απάντησε ναι ενώ το 56% απάντησε πώς όχι.

Πίνακας 6.2 Αποτελέσματα έρευνας στους σπουδαστές της ΕΣΔΔ

Ερώτηση	ΝΑΙ	ΌΧΙ
Το πρόγραμμα σπουδών του τμήματός μου ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου;	46%	54%
Η διδασκαλία γίνεται με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων (multimedia, Internet κτλ);	44%	56%
Συνεργάζομαι με τους εκπαιδευτές μου για την αναπροσαρμογή και την βελτίωση του προγράμματος σπουδών;	43%	57%

Στην ερώτηση που αφορούσε το εκπαιδευτικό προσωπικό το 5% απάντησε ότι έχει πολύ θετική γνώμη, το 27% ότι έχει θετική γνώμη, το 44% ότι έχει ούτε θετική ούτε αρνητική γνώμη ενώ το 24% δήλωσε ότι έχει αρνητική γνώμη.

Το 5% των σπουδαστών έχει πολύ θετική γνώμη για το χώρο διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 27% των σπουδαστών θετική, το 49% ούτε θετική ούτε αρνητική, αρνητική γνώμη έχει το 12% των σπουδαστών ενώ το 7% των σπουδαστών πολύ αρνητική.

Η πλειοψηφία των σπουδαστών πιστεύει ότι θα αξιοποιήσει τις γνώσεις που θα αποκτήσει από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το 5% πιστεύει ότι θα αξιοποιήσει πάρα πολύ τις γνώσεις που θα αποκτήσει, το 34% ότι θα τις αξιοποιήσει πολύ, το 46% δήλωσε ότι δεν ξέρει αν θα τις αξιοποιήσει ή όχι ενώ το 17% πιστεύει ότι θα τις αξιοποιήσει λίγο.

Στην ερώτηση αν συνεργάζονται με τους εκπαιδευτές τους για την αναπροσαρμογή και την βελτίωση του προγράμματος σπουδών το 43% απάντησε πώς συνεργάζονται ενώ το 57% πώς δεν συνεργάζονται.

Τέλος στην ερώτηση αν τους δίνετε η δυνατότητα να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο διεξαγωγής του προγράμματος το 5% απάντησε πάρα πολύ, το 24% πολύ, το 29% ότι ούτε πολύ ούτε λίγο, το 32% ότι λίγο ενώ το 10% πολύ λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας 6.3 και 6.4 στον οποίο παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 6.3 Αποτελέσματα έρευνας στους σπουδαστές της ΕΣΔΔ

Ερώτηση	Πολύ θετική	θετική	Ούτε θετική ούτε αρνητική	αρνητική	Πολύ αρνητική
Η γνώμη μου για την εκπαιδευτική ύλη είναι:	2%	19%	56%	15%	7%
Η γνώμη μου για τη μέθοδο διδασκαλίας είναι:	3%	19%	45%	27%	6%
Η γνώμη μου για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι:	5%	29%	44%	22%	0%
Η γνώμη μου για το χώρο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού	7%	25%	49%	12%	7%

προγράμματος είναι:					
---------------------	--	--	--	--	--

Πίνακας 6.4 Αποτελέσματα έρευνας στους σπουδαστές της ΕΣΔΔ

Ερώτηση	Πάρα πολύ	πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	λίγο	Πολύ λίγο
Πιστεύω ότι θα αξιοποιήσω τις γνώσεις που θα αποκτήσω από αυτό το πρόγραμμα	6%	35%	46%	13%	0%
Μου δίνεται η δυνατότητα να προτείνω βελτιώσεις στον τρόπο διεξαγωγής του προγράμματος	5%	24%	29%	32%	10%

Η **τρίτη έρευνα** πραγματοποιήθηκε επίσης μέσω ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε σε όσους παρακολουθούσαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ την 11 και 12 Ιουλίου 2002.

Τις δυο αυτές μέρες πραγματοποιήθηκαν 5 διαφορετικά εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετείχαν συνολικά πενήντα (50) δημόσιοι υπάλληλοι εισαγωγικής και συνεχιζόμενης κατάρτισης. Από τους συνολικά πενήντα (50) απάντησαν στις ερωτήσεις μας οι τριάντα τέσσερις (34) δηλαδή απάντησε το 68% των ερωτώμενων.

Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα μας το 67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι παρακολουθεί για πρώτη φορά εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ ενώ το 32% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει και στο παρελθόν κάποιο πρόγραμμα.

Από το σύνολο των επιμορφωμένων που είχαν παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το 72% είχε παρακολουθήσει ένα πρόγραμμα στο παρελθόν ενώ το 27% είχε παρακολουθήσει δυο προγράμματα.

Το 91% αυτών που είχαν παρακολουθήσει κάποιο άλλο πρόγραμμα δήλωσαν ότι αξιοποίησαν τις γνώσεις που απέκτησαν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

στην υπηρεσία τους, ενώ μόλις το 8% δήλωσε ότι δεν αξιοποίησε τις γνώσεις αυτές.

Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους η μειοψηφία αυτή δεν αξιοποίησε τις γνώσεις που απέκτησε το 13% απάντησε ότι οι γνώσεις δεν τους βοήθησαν σε πρακτικό επίπεδο, το 3% ότι οι γνώσεις δεν ήταν σχετικές με το αντικείμενο εργασίας τους, το 52% ότι δεν διατέθηκαν τα απαραίτητα εργαλεία για να αξιοποιηθούν οι νέες αυτές γνώσεις, το 31% ότι η υπηρεσία τους δεν τους αξιοποίησε ενώ το 1% απάντησε ότι δεν αξιοποίησε τις γνώσεις για κάποιο άλλο λόγο.

Όσον αφορά την εκπαιδευτική ύλη το 20% έχει πολύ θετική γνώμη, το 67% θετική ενώ το 11% ούτε θετική ούτε αρνητική.

Το 32% των επιμορφωμένων έχει πολύ θετική γνώμη για την μέθοδο διδασκαλίας, το 56% θετική, το 9% ούτε θετική ούτε αρνητική ενώ το 3% των επιμορφωμένων έχει αρνητική γνώμη για την μέθοδο διδασκαλίας.

Το 70% των επιμορφωμένων έχει πολύ θετική γνώμη και τους εκπαιδευτές το 20% θετική ενώ το 9% ούτε θετική ούτε αρνητική.

Η γνώμη των επιμορφωμένων για το χώρο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πολύ θετική από το 15% των ερωτώμενων, θετική από το 30% των ερωτώμενων, μέτρια από το 50% των ερωτώμενων ενώ είναι αρνητική από το 5% των ερωτώμενων.

Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι θα αξιοποιήσουν τις γνώσεις που θα αποκτήσουν το 80% απάντησε πάρα πολύ, το 9% πολύ, το 1% ουδέτερο ενώ το 10% λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας 6.5 και 6.6 στον οποίο παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 6.5 Αποτελέσματα έρευνας στους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ

Ερώτηση	ΝΑΙ	ΌΧΙ
Έχω παρακολουθήσει στο παρελθόν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ;	67%	32%
Αξιοποίησα τις γνώσεις που απέκτησα από παλαιότερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;	91%	8%

Πίνακας 6.6 Αποτελέσματα έρευνας στους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ

Ερώτηση	
Για ποιο λόγο δεν αξιοποίησα τις γνώσεις που απέκτησα από παλαιότερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην εργασία μου:	
α) οι γνώσεις δεν με βοήθησαν σε πρακτικό επίπεδο	13%
β) οι γνώσεις δεν ήταν σχετικές με το αντικείμενο εργασίας	3%
γ) δεν διατέθηκαν τα εργαλεία για να αξιοποιηθούν νέες γνώσεις	52%
δ) η υπηρεσία δεν με αξιοποίησε	31%
ε) δεν το επεδίωξα	0%
ζ) άλλο	1%

Πίνακας 6.7 Αποτελέσματα έρευνας στους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ

Ερώτηση	Πολύ θετική	θετική	Ούτε θετική ούτε αρνητική	αρνητική	Πολύ αρνητική
Η γνώμη μου για την εκπαιδευτική ύλη είναι:	20%	67%	11%	0%	0%
Η γνώμη μου για τη μέθοδο διδασκαλίας είναι:	32%	56%	9%	3%	0%
Η γνώμη μου για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι:	70%	20%	9%	0%	0%
Η γνώμη μου για το χώρο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:	15%	30%	50%	5%	0%

Πίνακας 6.8 Αποτελέσματα έρευνας στους επιμορφωμένους του ΙΝ.ΕΠ

Ερώτηση	Πάρα πολύ	πολύ	Ούτε πολύ ούτε λίγο	λίγο	Πολύ λίγο
Πιστεύω ότι θα αξιοποιήσω τις γνώσεις που θα αποκτήσω από το τωρινό πρόγραμμα;	80%	9%	1%	10%	0%
Πιστεύω ότι το τωρινό εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολουθώ ανταποκρίνεται στις πραγματικές μου ανάγκες;	70%	17%	12%	1%	0%

Η **τέταρτη** και τελευταία **έρευνα** πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου προς τους υπεύθυνους προσωπικού και εκπαίδευσης επιλεγμένων δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών. Η επιλογή έγινε όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να καταγράψει την γνώμη των υπεύθυνων προσωπικού και εκπαίδευσης για την παρεχόμενη εκπαίδευση από το ΕΚΔΔ και πιο συγκεκριμένα από τις δυο εκπαιδευτικές του μονάδες το ΙΝ.ΕΠ. και την ΕΣΔΔ. Από το σύνολο των 118 περίπου δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών του Νομού Αττικής επιλέγηκαν 60 με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με την χρήση τηλεομοιότυπου (φαξ) στους αποδέκτες. Δυστυχώς ο αριθμός των απαντήσεων δεν ήταν ο αναμενόμενος από τις 60 δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες εστάλη το ερωτηματολόγιο μας απάντησαν σε αυτό μόνο 21, δηλαδή το 35%.

Από αυτές τις εικοσιένα (21) δημόσιες υπηρεσίες οι δύο (2) μας απάντησαν ότι δεν συνεργάζονται με το ΕΚΔΔ.

Πιο αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας είχαν ως εξής:

Στην ερώτηση που αφορούσε τι ποσοστό υπαλλήλων παρακολουθεί ετησίως κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ, το 68% των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης απάντησαν ότι παρακολουθεί ετησίως κάποιο πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ έως το 20% των εργαζομένων ενώ το 32% των υπευθύνων απάντησε από 20% έως 40% των εργαζομένων.

Πίνακας 6.9 Αποτελέσματα έρευνας στις δημόσιες υπηρεσίες

Ερώτηση	Ποσοστό				
	0-20%	20%-40%	40%-60%	60%-80%	80%-100%
Τι ποσοστό των υπαλλήλων παρακολουθεί ετησίως κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης;	68%	32%	0%	0%	0%

Αν συνδυάσουμε την ερώτηση αυτή με την πρώτη που αφορούσε το μέγεθος της υπηρεσίας παρατηρούμε με την βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης (παράρτημα Β) ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του μεγέθους της υπηρεσίας και του ποσοστού των υπαλλήλων που παρακολουθούν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΙΝ.ΕΠ. Πιο συγκεκριμένα χωρίσαμε τις υπηρεσίες σε δυο κατηγορίες σε αυτές που έχουν προσωπικό μέχρι και τριακόσια (300) άτομα και σε αυτές που έχουν προσωπικό πάνω από τριακόσια άτομα. Παρατηρήσαμε ότι το ποσοστό των υπαλλήλων που παρακολουθούν ετησίως κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κυμαίνεται μέχρι 40% (δυο πρώτες κατηγορίες) ανεξάρτητα από το μέγεθος της υπηρεσίας. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήξαμε και όσον αφορά τον αριθμό των υπαλλήλων που εισαχθήκανε στην ΕΣΔΔ τα τελευταία τρία (3) χρόνια. Όλες οι υπηρεσίες ανεξάρτητα από το μέγεθος τους απάντησαν ότι κανένας έως ένας υπάλληλος έχουν εισαχθεί τα τελευταία τρία χρόνια στην ΕΣΔΔ.

Πίνακας 6.10 Αποτελέσματα έρευνας στις δημόσιες υπηρεσίες

Ερώτηση	Αριθμός εισαχθέντων				
	0-1	2-3	4-5	6-7	8 και άνω
Πόσοι από τους υπαλλήλους της υπηρεσίας σας έχουν εισαχθεί τα τελευταία τρία (3) χρόνια σε κάποιο από τα τμήματα της ΕΣΔΔ	100%	0%	0%	0%	0%

Στην ερώτηση ποια η γνώμη σας για την παρεχόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση γενικά στο ΕΚΔΔ, το 37% των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης απάντησε πολύ θετική ενώ το 63% απάντησε ούτε θετική ούτε αρνητική.

Πίνακας 6.11 Αποτελέσματα έρευνας στις δημόσιες υπηρεσίες

Ερώτηση	Πολύ θετική	Θετική	Ούτε θετική ούτε αρνητική	αρνητική	Πολύ αρνητική
Ποια η γνώμη σας για την παρεχόμενη εκπαίδευση και επιμόρφωση γενικά στο ΕΚΔΔ;	37%	0%	63%	0%	0%

Το 100% των υπευθύνων μας απάντησε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ ανταποκρίνονται στις υπηρεσιακές τους ανάγκες και ότι είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των προγραμμάτων.

Στην ερώτηση αν παρατηρούν κάποια βελτίωση στον τρόπο εργασίας των υπαλλήλων της υπηρεσίας τους μετά την παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος του ΙΝ.ΕΠ., το 32% των υπευθύνων απάντησε ότι παρατηρεί πολύ μεγάλη βελτίωση ενώ το 68% απάντησε ότι η αλλαγή που παρατηρείται δεν είναι ούτε μεγάλη ούτε μικρή.

Πίνακας 6.12 Αποτελέσματα έρευνας στις δημόσιες υπηρεσίες

Ερώτηση	Πολύ μεγάλη	μεγάλη	Ούτε μεγάλη ούτε μικρή	μικρή	Πολύ μικρή
Παρατηρείτε κάποια βελτίωση στον τρόπο εργασίας υπαλλήλου σας μετά την παρακολούθηση κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος του ΙΝ.ΕΠ.;	32%	0%	68%	0%	0%

Στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι εφαρμόζουν στην εργασία τους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους το 100% των ερωτώμενων έδωσε καταφατική απάντηση.

Ενώ στην ερώτηση αν λαμβάνονται υπόψη η γνώμη και οι προτιμήσεις των εργαζομένων στην επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, το 84% των υπευθύνων απάντησε ότι δεν λαμβάνονται ενώ το 16% ότι λαμβάνονται.

Το 40% των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης απάντησε ότι οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των θέσεων στις οποίες τοποθετούνται ενώ το 60% απάντησε ότι δεν γνωρίζει διότι δεν υπηρετούν στην υπηρεσία τους απόφοιτοι της ΕΣΔΔ. Από το επίπεδο εκπαίδευσης στην ΕΣΔΔ δηλώνει ικανοποιημένο το 63% των ερωτώμενων, μη ικανοποιημένο το 16% ενώ άλλο ένα 21% απάντησε ότι δεν γνωρίζει.

Στην ερώτηση αν οι υπεύθυνοι της ΕΣΔΔ παρακολουθούν την εξέλιξη των αποφοίτων τους το 20% των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης απάντησε πως όχι ενώ το 80% ότι δεν γνωρίζει.

Το 63% των υπευθύνων έχει ζητήσει από το ΙΝ.ΕΠ την δημιουργία (την τροποποίηση) κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση τις ανάγκες της υπηρεσίας του ενώ το υπόλοιπο 37% δεν έχει ζητήσει.

Από αυτούς που έχουν ζητήσει την δημιουργία ενός προγράμματος το 58% απάντησε ότι δημιουργήθηκε ενώ το 42% ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα που ζητήθηκε δεν δημιουργήθηκε.

Τέλος στην ερώτηση αν θα χαρακτηρίζανε την συνεργασία τους με το ΕΚΔΔ δημιουργική και ωφέλιμη το σύνολο των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης των δημοσίων υπηρεσιών απάντησε πώς ναι την θεωρεί δημιουργική και ωφέλιμη.

Πίνακας 6.13 Αποτελέσματα έρευνας στις δημόσιες υπηρεσίες

Ερώτηση	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν Γνωρίζω
Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης ανταποκρίνονται στις υπηρεσιακές σας ανάγκες;	100%	0%	-
Είστε ικανοποιημένοι από το επίπεδο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου	100%	0%	-

Επιμόρφωσης;			
Οι υπάλληλοι εφαρμόζουν στην εργασία τους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	100%	0%	-
Λαμβάνονται υπόψη η γνώμη και οι προτιμήσεις των εργαζομένων στην επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;	84%	16%	-
Οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔ ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των θέσεων στις οποίες τοποθετούνται;	47%	0%	53%
Είστε ικανοποιημένοι από το επίπεδο εκπαίδευσης της ΕΣΔΔ;	63%	16%	21%
Οι υπεύθυνοι της ΕΣΔΔ παρακολουθούν την εξέλιξη των αποφοίτων τους;	0%	20%	80%
Έχετε ζητήσει την δημιουργία (την τροποποίηση) κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος με βάση τις ανάγκες της υπηρεσίας σας από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης;	63%	37%	-
Εάν ναι, το πρόγραμμα τελικά δημιουργήθηκε – τροποποιήθηκε;	58%	42%	-
Θα χαρακτηρίζατε την συνεργασία σας με το ΕΚΔΔ δημιουργική- ωφέλιμη για την υπηρεσία σας;	100%	0%	-

Θα πρέπει τέλος να σημειώσουμε ότι μια υπηρεσία μας απάντησε ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων της διενεργείται αποκλειστικά από αυτήν (σύμφωνα με ισχύουσα νομική διάταξη) και ως εκ τούτου δεν συμμετέχουν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας τους στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔ.

Ενώ μια δεύτερη ότι δεν έχει συνεργαστεί ποτέ με το ΕΚΔΔ.

[Τα ερωτηματολόγια των παραπάνω ερευνών παρατίθενται στο παράρτημα Α της εργασίας ενώ τα σχήματα στο παράρτημα Β].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Εφαρμογή Αρχών ΔΟΠ στο ΕΚΔΔ

Η εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στις

ανάγκες των πολιτών και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών.

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε όπως αναφέραμε και παραπάνω κατά πόσο εφαρμόζονται ορισμένες βασικές αρχές της ΔΟΠ στο ΕΚΔΔ σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ερευνά μας.

A. Αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού

Το πρώτο και βασικότερο πράγμα που πρέπει να εξασφαλίσει ένας οργανισμός που θέλει να εφαρμόσει αρχές ΔΟΠ είναι η αφοσίωση και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού για επίτευξη ποιότητας.

Όπως έχουμε αναφέρει και σε άλλες ενότητες της παρούσας εργασίας αποστολή του ΕΚΔΔ είναι σε γενικές γραμμές η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση με κάθε πρόσφορο τρόπο του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης καθώς και η διενέργεια μελετών και ερευνών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τη δημόσια διοίκηση, ενώ όραμα του είναι να παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των επιμορφωμένων – σπουδαστών και να συμβάλλει αποτελεσματικά στην αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών.

Το ΕΚΔΔ όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενη ενότητα συμμορφώνεται προς τις αρχές του διεθνούς προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001/1994.

Η εφαρμογή ενός ΣΔΠ σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001 προϋποθέτει την αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού για την διασφάλιση της ποιότητας.

Η διοίκηση του ΕΚΔΔ δηλώνει αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα για διασφάλισης ποιότητας ενώ μέσω της Πολιτικής Ποιότητας του Κέντρου η ανώτερη διοίκηση δηλώνει ότι δεσμεύεται στην υποστήριξη του ΣΔΠ με όλα τα μέσα που τις παρέχουν οι σχετικές διατάξεις της ελληνικής και κοινοτικής νομοθεσίας. Το παραπάνω προκύπτει και από συνεντεύξεις που πραγματοποιήσαμε σε ανώτερα στελέχη.

Επειδή όμως δεν αρκεί μόνο η άποψη της ανώτερης διοίκησης στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε στο προσωπικό συμπεριλάβαμε ερώτηση που αφορούσε την άποψη τους για το αν η διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου για διασφάλιση της ποιότητας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ένα μεγάλο ποσοστό το 46% δήλωσε ότι η ανώτερη διοίκηση δεν είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του Κέντρου ενώ το 33% μας έδωσε ουδέτερη απάντηση δηλαδή ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί σχετικά με το αν η ανώτερη διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στο όραμα και την αποστολή του ΕΚΔΔ. Ενώ όσον αφορά στην ερώτηση αν γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του Κέντρου το προσωπικό απάντησε στην πλειοψηφία (75%) του θετικά.

B. Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών

Στο επίκεντρο των οργανισμών που υιοθετούν τη ΔΟΠ τίθεται ο πελάτης. Ο οργανισμός στο σύνολο του πρέπει να προσανατολίζεται στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών του. Συνεπώς οποιοσδήποτε οργανισμός, προκειμένου να ικανοποιεί κάθε φορά τις απαιτήσεις των πελατών του, θα πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες του και ποιες είναι οι ανάγκες τους.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε αναλυτικά στο ποιοι είναι οι πελάτες του ΕΚΔΔ, αφού πρώτα τους διαχωρίσουμε σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Θα αναφερθούμε στην συνέχεια στο αν το ΕΚΔΔ ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών του.

Οι εσωτερικοί πελάτες δηλαδή το προσωπικό, δηλώνει ότι το ΕΚΔΔ ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ενώ όσον αφορά τους εξωτερικούς πελάτες τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα μας, μας δείχνουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του 76% των επιμορφωμένων ενώ τα προγράμματα σπουδών των τμημάτων της ΕΣΔΔ ανταποκρίνονται στο 46% των σπουδαστών. Παρατηρούμε ότι οι

επιμορφωμένοι του ΙΝ.ΕΠ δηλώνουν στην πλειοψηφία τους ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι όπως αυτοί επιθυμούσαν και περίμεναν ενώ αντίθετα παραπάνω από τους μισούς σπουδαστές της ΕΣΔΔ δηλώνουν ότι τα προγράμματα σπουδών της Σχολής δεν είναι όπως θα επιθυμούσαν να είναι. Τέλος οι υπεύθυνοι προσωπικού και εκπαίδευσης των δημοσίων υπηρεσιών από την πλευρά τους δηλώνουν στην πλειοψηφία τους ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά πρόγραμμα και των δυο εκπαιδευτικών μονάδων του ΕΚΔΔ. Πιο συγκεκριμένα το 100% των υπευθύνων προσωπικού και εκπαίδευσης δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔ καθώς επίσης και ότι θεωρούν ωφέλιμη την συνεργασία τους με το Κέντρο.

Γ. Προσανατολισμός στην Ποιότητα και την συνεχή βελτίωση της

Η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας και ανταγωνισμού απαιτεί μια συνεχή και σωστά προγραμματισμένη προσπάθεια. Η προσπάθεια αυτή έχει αποτελέσματα όταν γίνεται από το σύνολο του προσωπικού ενός οργανισμού ανεξάρτητα από το ιεραρχικό του επίπεδο.

Το ΕΚΔΔ προσπαθεί μέσω του διεθνούς προτύπου να διασφαλίσει σε γενικές γραμμές την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών καθώς και την συνεχή βελτίωση τους.

Στην εκπαίδευση η ποιότητα επιτυγχάνεται με την σωστή και συστηματική ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, την εξασφάλιση του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού, του κατάλληλου διδακτικού προσωπικού, του κατάλληλου χώρου διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος, του κατάλληλου χρόνου πραγματοποίησης του προγράμματος κτλ.

Το ΕΚΔΔ όπως αναφέραμε και στα πρώτα κεφάλαια περιλαμβάνει δυο εκπαιδευτικές μονάδες για αυτό θα αναφερθούμε στην συνέχεια στην καθεμιά ξεχωριστά.

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια από τις βασικότερες και σπουδαιότερες εργασίες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού διότι η σωστή ανίχνευση οδηγεί στην κάλυψη πραγματικών αναγκών.

Σύμφωνα με την γνώμη του επιστημονικού προσωπικού του ΙΝ.ΕΠ για να πραγματοποιηθεί μια σωστή ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των διαφόρων υπηρεσιών θα πρέπει πρώτα να υπάρξει μια λεπτομερή ανάλυση και περιγραφή των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας.

Στην συνέχεια πρέπει σε επίπεδο ατόμου να καταγραφούν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα αυτού που την κατέχει την θέση έτσι ώστε σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της θέσης να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης.

Ακολουθεί ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του προγράμματος (πότε θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα, ποιος πρέπει να συμμετέχει, ποιος θα διδάσκει, τι μέσα θα χρησιμοποιεί, που θα διεξαχθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κτλ.

Ενώ στο τέλος ακολουθεί η αξιολόγηση του προγράμματος και η ανάδραση για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού συστήματος.

Οι υπεύθυνοι για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να βρίσκονται σε ανοικτό και διαρκή διάλογο με τους αποδέκτες της υπηρεσίας τους τόσο κατά το σχεδιασμό όσο και κατά την εκτέλεση και αξιολόγηση του προγράμματος.

Δυστυχώς όπως προκύπτει από την ερευνά μας σπάνια ακολουθούνται οι παραπάνω διαδικασίες για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας μας η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στο ΙΝ.ΕΠ γίνεται κυρίως μέσω της μελέτης και του εντοπισμού της ζήτησης ενός προγράμματος κατά το προηγούμενο έτος (η ζήτηση μπορεί να αφορά είτε ένα ήδη υπάρχων πρόγραμμα είτε την δημιουργία ενός νέου προγράμματος). Σπάνια πραγματοποιούνται επιτόπιες έρευνες από ομάδες επιστημόνων του ΙΝ.ΕΠ.

Όσον αφορά την μέθοδο διδασκαλίας, θεωρείται καλή από την πλειοψηφία των επιμορφωμένων όπως επίσης και η εκπαιδευτική ύλη.

Επίσης το εκπαιδευτικό προσωπικό θεωρείται πολύ καλό ενώ ο χώρος διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος μέτριος.

Στην ΕΣΔΔ η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται με παρόμοιο τρόπο από ομάδα επιστημόνων.

Ανάλογα με τις ανάγκες που εντοπίζονται προσαρμόζεται το πρόγραμμα σπουδών των υπαρχόντων τμημάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις παύουν να λειτουργούν ορισμένα τμήματα και δημιουργούνται νέα ανάλογα με τις ανάγκες για νέες εξειδικεύσεις.

Η πλειοψηφία των σπουδαστών της ΕΣΔΔ θεωρούν μέτρια την εκπαιδευτική ύλη όπως επίσης και το εκπαιδευτικό προσωπικό του τμήματος τους.

Ακόμη το μεγαλύτερο ποσοστό των σπουδαστών δηλώνει ότι η μέθοδος διδασκαλίας είναι μέτρια και ότι η διδασκαλία δεν γίνεται με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων.

Ακόμη μέτρια είναι η γνώμη των σπουδαστών της ΕΣΔΔ και για το χώρο διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Όσον αφορά το προσωπικό του ΕΚΔΔ, η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας, των συνεχών αξιολογήσεων κτλ στα οποία θα αναφερθούμε στους επόμενους παραγράφους.

Ακόμη βελτίωση της ποιότητας μπορεί να εξασφαλιστεί και μέσω της αναγνώρισης και επιβράβευσης των καλών επιδόσεων του προσωπικού. Στο ΕΚΔΔ μόνο το 40% του προσωπικού δήλωσε ότι οι καλές επιδόσεις τους αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται.

Δ. Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζόμενων καθώς και όλων των εμπλεκόμενων σε μια διαδικασία

Η προσέγγιση ΔΟΠ αντιλαμβάνεται τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας σαν αντικείμενο που αφορά όλους τους εργαζόμενους.

Η διοίκηση πρέπει να χρησιμοποιεί τις ικανότητες όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η διοίκηση με την συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στην επίλυση προβλημάτων επιφέρει πολλαπλά οφέλη στον οργανισμό γιατί εξασφαλίζει πολύτιμη εμπειρία. Για αυτό πρέπει να ενθαρρύνει το προσωπικό να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει ενεργά στις αποφάσεις για επίλυση προβλημάτων.

Βέβαια οι αποφάσεις στο ΕΚΔΔ λαμβάνονται πάντα σύμφωνα με τις ισχύουσες νομικές διατάξεις.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας το 50% των εργαζόμενων δηλώνει ότι ενθαρρύνεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες που βελτιώνουν την καθημερινή του εργασία.

Ακόμη τόσο οι εκπαιδευόμενοι του ΙΝ.ΕΠ όσο και οι σπουδαστές της ΕΣΔΔ συμμετέχουν συστηματικά στην βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών καταγράφοντας στο τέλος κάθε προγράμματος την γνώμη τους για το πρόγραμμα αλλά και θέτοντας προτάσεις βελτίωσης.

Ενώ από την πλευρά τους οι υπεύθυνοι προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών έχουν την δυνατότητα να ζητήσουν την δημιουργία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εφόσον δεν καλύπτονται από κάποιο από τα υπάρχοντα προγράμματα του ετήσιου αναλυτικού θεματολογίου του ΙΝ.ΕΠ. Συνεπώς συμμετέχουν στην διαδικασία δημιουργίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας μας το 58% των προγραμμάτων που ζητήθηκαν από τους υπεύθυνους των δημοσίων υπηρεσιών τελικά δημιουργήθηκαν ενώ το 84% των υπευθύνων δηλώνει ότι λαμβάνονται υπόψη η γνώμη και οι προτιμήσεις των εργαζομένων στην επιλογή του προγράμματος.

E. Συνεργασία και ομαδική εργασία

Η συνεργασία και η ομαδική εργασία θεωρούνται πολύ βασικές για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Όταν οι εργαζόμενοι συνεργάζονται μεταξύ τους και εργάζονται σε ομάδες γίνονται παραγωγικότεροι και αποδοτικότεροι.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας το 33% των εργαζομένων δηλώνει ότι εργάζεται σε ομάδες, το 98% ότι συνεργάζεται με τους

συναδέρφους του ενώ το 52% ότι συνεργάζεται με άλλα τμήματα της ίδιας αλλά και άλλης διεύθυνσης.

Ακόμη το 35% και 44% αντίστοιχα δηλώνει ότι το τμήμα του συνεργάζεται με άλλα τμήματα του εσωτερικού και του εξωτερικού αντίστοιχα.

Z. Επένδυση στην εκπαίδευση - ανάπτυξη του προσωπικού

Η εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάδειξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται μια από τις πιο σίγουρες και πιο κερδοφόρες επενδύσεις για έναν οργανισμό.

Το ανθρώπινο δυναμικό ανεξάρτητα από το ιεραρχικό του επίπεδο πρέπει να επιμορφώνεται συστηματικά, έτσι ώστε να εργάζεται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας η πλειοψηφία (55%) των εργαζομένων στο Κέντρο, δηλώνει ότι δεν παρακολουθεί τακτικά (τουλάχιστον μια φορά το χρόνο) επιμορφωτικά προγράμματα.

Όπως προκύπτει από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στο προσωπικό. Ο κυριότερος λόγος που αναφέρθηκε για την μη τακτική εκπαίδευση τους είναι η έλλειψη χρόνου λόγω φόρτου εργασίας. Συνεπώς η πλειοψηφία των εργαζομένων στο ΕΚΔΔ δεν εκπαιδεύεται τακτικά.

H. Συνεχείς αξιολογήσεις για την βελτίωση της ποιότητας

Η αξιολόγηση έχει τα μέγιστα αποτελέσματα όταν πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα (προσωπικό, εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτές).

Με τον όρο αξιολόγηση απόδοσης ενός εργαζομένου εννοούμε την συστηματική εκτίμηση του η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη [Κανελλόπουλος, Χ. (ό.π.)].

Η αξιολόγηση ενός εργαζομένου είναι πολύ βασική για την προσπάθεια βελτίωσης του διότι αποτελεί την ανατροφοδότηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται.

Οι εργαζόμενοι στο Κέντρο αξιολογούνται για την επίδοση τους από τους προϊστάμενους τους στο τέλος κάθε χρόνου όπως άλλωστε όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων παρακολουθείται και αξιολογείται με ποσοτικά στοιχεία σύμφωνα με το 65% του προσωπικού.

Εκτός από την αξιολόγηση του προσωπικού βασική είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων.

Τόσο η αξιολόγηση των εκπαιδευομένων όσο και των εκπαιδευτών γίνεται για να προταθούν τρόποι βελτίωσης του υπάρχοντος προγράμματος.

Όσον αφορά τα προγράμματα επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ στο τέλος κάθε προγράμματος τόσο οι επιμορφωμένοι όσο και οι εισηγητές αξιολογούν το πρόγραμμα.

Η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος εκτιμάται και από τα αποτελέσματα του τελικού τεστ στο οποίο υποβάλλονται οι συμμετέχοντες ενώ αξιολόγηση πραγματοποιείται και μεταξύ των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών.

Με βάση τις αξιολογήσεις προκύπτουν πληροφορίες σχετικά με την καταλληλότητα της εκπαιδευτικής ύλης, της μεθόδου διδασκαλίας, του απαραίτητου χρόνου, τους εισηγητές, τον χώρο διεξαγωγής του προγράμματος κτλ.

Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από το επιστημονικό προσωπικό για την αναπροσαρμογή και βελτίωση των προγραμμάτων.

Με παρόμοιο τρόπο λειτουργεί και η ΕΣΔΔ για την βελτίωση των προγραμμάτων της.

Ακόμη παρακολουθείται και αξιολογείται η εφαρμογή και η τήρηση των διαδικασιών από την Υπεύθυνη Διασφάλισης Ποιότητας με την πραγματοποίηση εξαμηνιαίου εσωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιδιώκεται η διαρκής ενημέρωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα, η προσαρμογή του στα νέα δεδομένα (νέους νόμου, νέες τεχνολογικές εφαρμογές στον τομέα πληροφορικής κτλ), η

συνεχής ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού έτσι ώστε μέσω της βελτίωσης των ατομικών γνώσεων να επιτυγχάνεται και η βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες.

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να μελετηθεί η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων όπως αυτή παρέχεται από το ΕΚΔΔ και κυρίως να εξεταστεί κατά πόσο εφαρμόζονται στο ΕΚΔΔ ορισμένες από τις βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Αναμφισβήτητα ο ρόλος του ΕΚΔΔ είναι πολύ σημαντικός διότι συμβάλλει ουσιαστικά στην προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το ΕΚΔΔ στην προσπάθεια του αυτή είναι παρόμοια με αυτά που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί. Τέτοια προβλήματα είναι η έλλειψη σχεδιασμού εργασίας και στόχων για την κάθε μονάδα και για τον κάθε υπάλληλο, η έλλειψη σύνδεσης προαγωγής με βάση την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζομένου, η έλλειψη υποκίνησης κτλ.

Διαπιστώνουμε από τα αποτελέσματα της έρευνας μας ότι μια γενική απάντηση στην ερώτηση αν εφαρμόζονται ορισμένες αρχές ΔΟΠ στο ΕΚΔΔ δεν μπορεί να δοθεί έτσι απλά διότι ορισμένες εφαρμόζονται ενώ άλλες όχι.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο δεν μπορεί να βγει ένα γενικό συμπέρασμα για το ΕΚΔΔ είναι διότι αποτελείται από δυο ξεχωριστές εκπαιδευτικές μονάδες που διαφέρουν μεταξύ τους. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι γίνονται πολλές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση δηλαδή για την δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες σε όλα τα επίπεδα.

Το πρώτο βήμα για αυτή την προσπάθεια έχει ξεκινήσει με την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:1994.

Το ΕΚΔΔ είναι ένας από τους ελάχιστους δημόσιους οργανισμούς που εφαρμόζει πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας ενώ στα σχέδια του Κέντρου είναι να γίνει και αναπροσαρμογή του τωρινού ΣΔΠ σύμφωνα με το νέο βελτιωμένο πρότυπο ISO 9001:2000.

8.1 Προτάσεις Βελτίωσης

Στην συνέχεια προτείνουμε ορισμένους τρόπους βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΕΚΔΔ.

- Χρήση νέων τεχνολογικών μεθόδων εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση με την χρήση του διαδικτύου (e-learning) είναι ένας καλός τρόπος για να αντιμετωπιστούν πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- Εξοικονόμηση χρόνου (παρακολούθηση προγράμματος από μεγάλο αριθμό υπαλλήλων ταυτόχρονα, δεν χρειάζεται να μετακινηθούν στο ΕΚΔΔ ή άλλο εκπαιδευτικό κέντρο, τα τεστ και οι αξιολογήσεις βγαίνουν αυτόματα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος από τον υπολογιστή κτλ).
- Εξοικονόμηση χρήματος (μείωση αριθμού εκπαιδευτών, μετακινήσεων κτλ)
- ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα επιλογής από μεγάλο αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε φορά
- ο υπάλληλος μπορεί ανά πάσα στιγμή να παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα εφόσον έχει χρόνο και διάθεση
- ο υπάλληλος μπορεί να εκπαιδευτεί συστηματικά και να παρακολουθεί την εξέλιξη του.

- Συνεχείς έρευνες benchmarking σε σχέση με τις επιδόσεις των άλλων εκπαιδευτικών κέντρων (δημοσίων-ιδιωτικών, εσωτερικού-εξωτερικού)

Η εφαρμογή ενός προγράμματος ανταλλαγής μεθόδων και πρακτικών βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με άλλα εκπαιδευτικά κέντρα θα συνέβαλλε στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του ΕΚΔΔ. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια είναι οι έρευνες αυτές να έχουν συνεχή και συστηματικό χαρακτήρα.

- Χρήση δεικτών εκπαίδευσης στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Οι δείκτες μπορούν να βοηθήσουν στην μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τέτοιοι δείκτες είναι κόστος ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα κλπ.

8.2 Περαιτέρω έρευνα

Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια εξέτασης του ΕΚΔΔ με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τόσο εντός όσο και εκτός αυτού σε δημόσιες υπηρεσίες. Θα μπορούσε στο μέλλον:

- να πραγματοποιηθεί μια μεγαλύτερης έκτασης έρευνα, η οποία θα συμπεριλάμβανε μεγαλύτερο δείγμα από δημόσιες υπηρεσίες σε ολόκληρη την Ελλάδα.
- να πραγματοποιηθεί έρευνα για τα επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ.Θ
- να πραγματοποιηθεί έρευνα σύγκρισης του ΕΚΔΔ με αντίστοιχο ιδιωτικό φορέα παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε δημόσιες υπηρεσίες και ιδιωτικές επιχειρήσεις
- να πραγματοποιηθεί έρευνα σύγκρισης του ΕΚΔΔ με παρόμοιους εκπαιδευτικούς φορείς του εξωτερικού π.χ Γαλλική ΕΝΑ κτλ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α΄ Ελληνική

Αλεξιάδη, Α. & Περιστέρα, Β., «Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 18, Σεπτ. 2000.

Βελλή Α., «Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα», *Ενημερωτική Έκθεση 23*, Σεπτ.1996, Αθήνα.

Γιαννακούλας, Γ., «Όροι και προϋπόθεσης της αποτελεσματικής εκπαίδευσης», *Δημόσιος Τομέας*, Τευχ.177, Σεπτ.2001.

Δερβιτσιώτης, Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1993.

Κωστάκος Γ., «Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης "Κλεισθένης"», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 7, Ιαν. 1997.

Λαζάρου Ξ., «Η Δημόσια Υπηρεσία και η Τέχνη της παραγωγικότητας», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 8, Μάιος 1997.

Λυμπερόπουλος Κ., «Οι Διαστάσεις και ο Ρόλος της Ποιότητας στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 19, Ιαν. 2001.

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν., *Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1998.

Μεσθανέως Β., «Η Γαλλική Ε.Ν.Α», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 7, Ιαν. 1997.

Μιχαλόπουλος Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 14, Μάιος 1999.

Μιχαλόπουλος, Ν., «Γραφειοκρατική Κουλτούρα και Διοικητική εκπαίδευση: Επεκείνα του Πρακτικού Ορθολογισμού των Διοικητικών Σπουδών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 12, Σεπτ. 1998.

Μπουργασλής, Α., «Η Απελευθέρωση της Πρόσβασης των Κοινοτικών Πολιτών σε ορισμένες Θέσεις Απασχόλησης της Δημόσιας Διοίκησης», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 18, Σεπτ. 2000.

Ντινάκη, Φ., «Μια Σύνθετη απόπειρα Μέτρησης της Ποιότητας των Υγειονομικών Υπηρεσιών και του Προσωπικού που υπηρετεί στο Νοσοκομείο Παίδων "Η Αγία Σοφία"», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τευχ.17, μαιος 2000, σσ.91-112

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσ/νικη 1997.

Παγκάκης Γ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, β' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή, 1991.

Παγκάκης Γ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, α' έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή, 1998.

Παγκάκης Γ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 18, Σεπτ. 2000.

Παπαδημητρόπουλος, Δ., «Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 7, Ιαν. 1997.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπ. Αθηνών, Αθήνα 2002.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Χαλικιάς, Γ. & Παναγιωτόπουλου, Λ., *Συγκριτική Έρευνα Στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.

Πετρίδου, Ε., «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 22, Ιαν. 2002.

Σαϊτης, Χ., «Management Ολικής Ποιότητας: Μια Νέα Μεθοδολογία για τον Εκσυγχρονισμό του Συστήματος Διοίκησης της Εκπαίδευσης», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 9, Σεπτ. 1997.

Σπηλιωτόπουλος, Ε., & Μακροδημήτρης, Α., *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2001.

Σταθακόπουλος, Β., *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1997.

Χυτήρης, Λ., «Ο Ανθρώπινος Παράγοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», *Διοικητική Ενημέρωση*, Τεύχ. 8, Μάιος 1997.

Χυτήρης, Λ., «Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών», *Τουρισμός και Οικονομία*, Τεύχ. 244, Σεπτ. 1999, σ. 97.

Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001, σσ. 113-159.

Μπένος, Σ., «Συνέδριο Economist: "Ποιότητα – το κλειδί της επιτυχίας. "Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ"», Ομιλία Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Αθήνα, 1 Οκτ. 1997.

Μπένος, Β., *Μέθοδοι και τεχνικές δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1991.

«Αναλυτικό Θεματολόγιο Προγραμμάτων Επιμόρφωσης 2002», ΕΚΔΔ Αθήνα Ιαν. 2002.

«Εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας», Έκδοση Α / Ιούλιος 1999, ΕΚΔΔ.

ISO CD 8402-1.

ΕΚΔΔ, web site <http://www.ekdd.gr>.

Β΄ Νομοθεσία

Νόμος Υπ΄ Αριθ. 1388/1983, ΦΕΚ 113, τ.Α΄, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

Νόμος Υπ΄ Αριθ. 1943/1991, ΦΕΚ 50, τ.Α΄, «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

Νόμος Υπ΄ Αριθ. 2527/1997, ΦΕΚ 206, τ.Α΄, «Τροποποίηση και συμπλήρωση Διατάξεων του Ν. 2191/1994 και άλλες διατάξεις»

Νόμος Υπ΄ Αριθ. 2683/1999, ΦΕΚ 19, τ.Α΄, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

Νόμος Υπ΄ Αριθ. 1892/1990, ΦΕΚ 101, τ.Α΄, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις».

Γ΄ Ξενογλωσση

Argyris, C., "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, May- June, 1991.

Baroukh, N. & Kleiner, B., "Recruitment and Training of Public Servants", *Management Research News*, Vol.25, No 3, 2002.

Bourantas D. & Papalexandris N., "Variables affecting organizational commitment: Private – versus Publicly- owned organizations in Greece", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.7, No 1,1992.

Boyett Inger & Currie Graeme, "The Failure of competence –based management education in the public sector", *Personnel Review*, Vol. 30, No 1, 2001.

Broussine, M. & Wakefield, R., "Quality Defined by Public Service Users – The Case of thw Avon Probation Service", *Public Money & Management*, Jan-Mar. 1997.

Brown G., "Baldrige Award Winning Quality: How to interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria", 2nd edition, American Society for Quality Control, N.Y., 1992.

Deming, E., *Out of Crisis*, MIT, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, 1982.

Dervitsiotis, K., "Quality in Greece: past and present, *The TQM Magazine*, Vol.11, Issue 2, 1999.

Ehrenberg, R. & Stupak, R., " Total Quality Management : it's relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector", *Public Administration Quarterly*, Spring 1994, pp.75-98.

Evans J. & Lindsay W., *The Management and Control of Quality*, Fourth Edition, South – Western College Publishing Cincinnati, Ohio, 1999.

Galloway L., "Quality Perceptions of Internal and External Customers: a case study in educational administration", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 1, 1998.

Golembiewski, R., "Experts from 'Organization as a moral Problem'." *Public Administration Review*, March/April, 1992.

Gordon J., *Organizational Behavior- A Diagnostic Approach*, 6th edition, Prentice- Hall Inc, 1999.

Hargreaves, R., & Jarvis, P., *The Human Resource Development Handbook*, 1st Edition, Kogan Page Limited, London, 1998.

Juran, J., "The Quality Trilogy", *Quality Progress* 19, Aug. 1986.

Juran, J., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, London, 1974.

Lafferty George and Roan Amanda, "Public Sector outsourcing: implications for training and skills", *Employee Relations*, Vol. 22, No. 1, 2000.

Lagrosen, S., "TQM goes to school: an effective way of improving school quality", *The TQM Magazine*, Vol. 11, Issue 5, 1999.

Macdonald, J., "Service is Different", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No 1, 1994.

McAdam R. & Reid R., "A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and use of Knowledge Management", *Journal of European Industrial Training*, 24/6, 2000.

Nosowski, G., "Strategic Planning for Public Service – The British Post Office", *Long Range Planning*, Vol. 27, No.3, 1994.

Oakland, J., *Total Quality Management*, Butterworth- Heinemann, LTD, 1993.

Pfeffer, J., *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

Prabhu V. & Robson A. and Mitchell E., "Business Excellence in the Public sector- a comparison of two sub-groups with the "private" service sector", *The TQM Magazine*, Volume 14, Number 1.

Rosenhoover, D. & Kuhn, H., "Total Quality Management and the Public Sector", *Public Administration Quarterly*, winter 1996.

Rummler G. & Brache A., *Improving Performance*, Second Edition, Jossey-Bass Inc, 1995.

Senge, P., *The Fifth Discipline- The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday Currency, New York, NY,1990.

Smith K. and Taylor W., "The Learning organization ideal in Civil Service organizations: Deriving a Measure", *The Learning Organization*, Vol. 7, N o. 4, 2000.

Stupak, J. & Moore, J., "The practice of Managing Organizational Development in the Public Sector Organizations: Reassessments, Realities and Rewards", *International Journal of Public Administration*, 10(1), 1987, pp.131-153.

Werther W. & Davis K., *Human Resources and Personnel Management*, 5th edition, International edition, pp.285-288.

White, L., "Changing the Whole System in the Public Sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No 2, 2000.

Zalman, R.G., "The Basics of In- House Skills Training", *HR. Magazine*, Feb. 1991.

Zeithaml V. & Parasuraman A. & Berry L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, 1990.

Riggs, W., *Administration in developing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1964.

Strauss, A & Corbin, J., *Basics of qualitative research technique and procedures for developing grounded theory*, Sage Publication, Inc 1998.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. **ΕΚΔΔ:** Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
2. **ΙΝ.ΕΠ:** Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
3. **ΕΣΔΔ:** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
4. **Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.:** Παράρτημα Ινστιτούτου Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης
5. **ΔΟΠ:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
6. **TQM:** Total Quality Management
7. **ΦΕΚ:** Φύλλο της Κυβερνήσεως
8. **ΕΛΟΤ:** Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
9. **ISO:** International Standard Organisation
10. **ΣΔΠ:** Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
11. **ό.π.:** όπως παραπάνω