

## «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)»

### ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ Π2

## «Στρατηγικός Σχεδιασμός Ε.Κ.Δ.Δ.Α.»

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2012



ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
Λ. Ριανκούρ 64, GR-115 23 Αθήνα  
Τηλ. +30 210 6905000  
Fax. +30 210 6981885  
E-mail: [planet@planet.gr](mailto:planet@planet.gr)  
<http://www.planet.gr>



ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΩΝ Α.Ε.  
Λ. Ριανκούρ 64, GR-11523 Αθήνα  
Τηλ. +30 210 7472820  
Fax: +30 210 7472860  
E-mail: [bpm@bpm.gr](mailto:bpm@bpm.gr)  
<http://www.bpm.gr>

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

0

## Εισαγωγή & Πλαίσιο Στρατηγικής

- 1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών
- 2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
- 3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση
- 4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης
- 5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης
- 6 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών

# Εισαγωγή: Στόχος του Παραδοτέου

## Στόχος του Παραδοτέου

Αποσαφήνιση της αποστολής του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων, που θα πρέπει να υιοθετηθούν από σήμερα μέχρι το 2015, στο πλαίσιο του θεσμικού ρόλου που καλείται να διαδραματίσει στο σύγχρονο περιβάλλον, προκειμένου να φέρει σε πέρας με επιτυχία στην αποστολή του.

### Κεντρικά Ερωτήματα (Φάση Διάγνωσης)

1. Με βάση τις υπό διαμόρφωση εξελίξεις στους επιμέρους τομείς δραστηριοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τι ρόλος - ή εναλλακτικοί ρόλοι - επιφυλάσσονται για το Κέντρο;
2. Πόσο αποτελεσματικά εκτελεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. το σημερινό του ρόλο και πόσο έτοιμο φαίνεται να είναι σήμερα να αναλάβει το νέο του ρόλο;

### Κεντρικά Ερωτήματα (Φάση Διαμόρφωσης Στρατηγικής)

1. Πως επιλέγει να τοποθετηθεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στους επιμέρους τομείς των Δραστηριοτήτων του προκειμένου να συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;  
Σε ποια προστιθέμενη αξία θα πρέπει να προσβλέπει ανά τομέα δραστηριότητας και πώς θα τη δημιουργήσει;
2. Σε ποιες βασικές παρεμβάσεις πρέπει να προχωρήσει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο εσωτερικό του περιβάλλον προκειμένου να πετύχει την επανατοποθέτησή του στην αποστολή του, την ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

## ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και των φορέων του δημοσίου τομέα, μέσω

- της ολιστικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είτε με τη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών ταχείας ανέλιξης, είτε μέσα από την διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση γνώσεων και δεξιοτήτων , και
- της έρευνας, της καινοτομίας, της τεκμηρίωσης και της συμβουλευτικής υποστήριξης.

## ΟΡΑΜΑ

Όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι να συντελέσει στην ανάπτυξη ενός Δημόσιου Τομέα που αναπτύσσεται δυναμικά, είναι ανταγωνιστικός και εξωστρεφής, και διασφαλίζει παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και της ευρύτερης κοινωνικής συνοχής.

# Σκοποί του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Οι σκοποί του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 57 (ΦΕΚ Α 59 14.3.2007) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)» είναι:

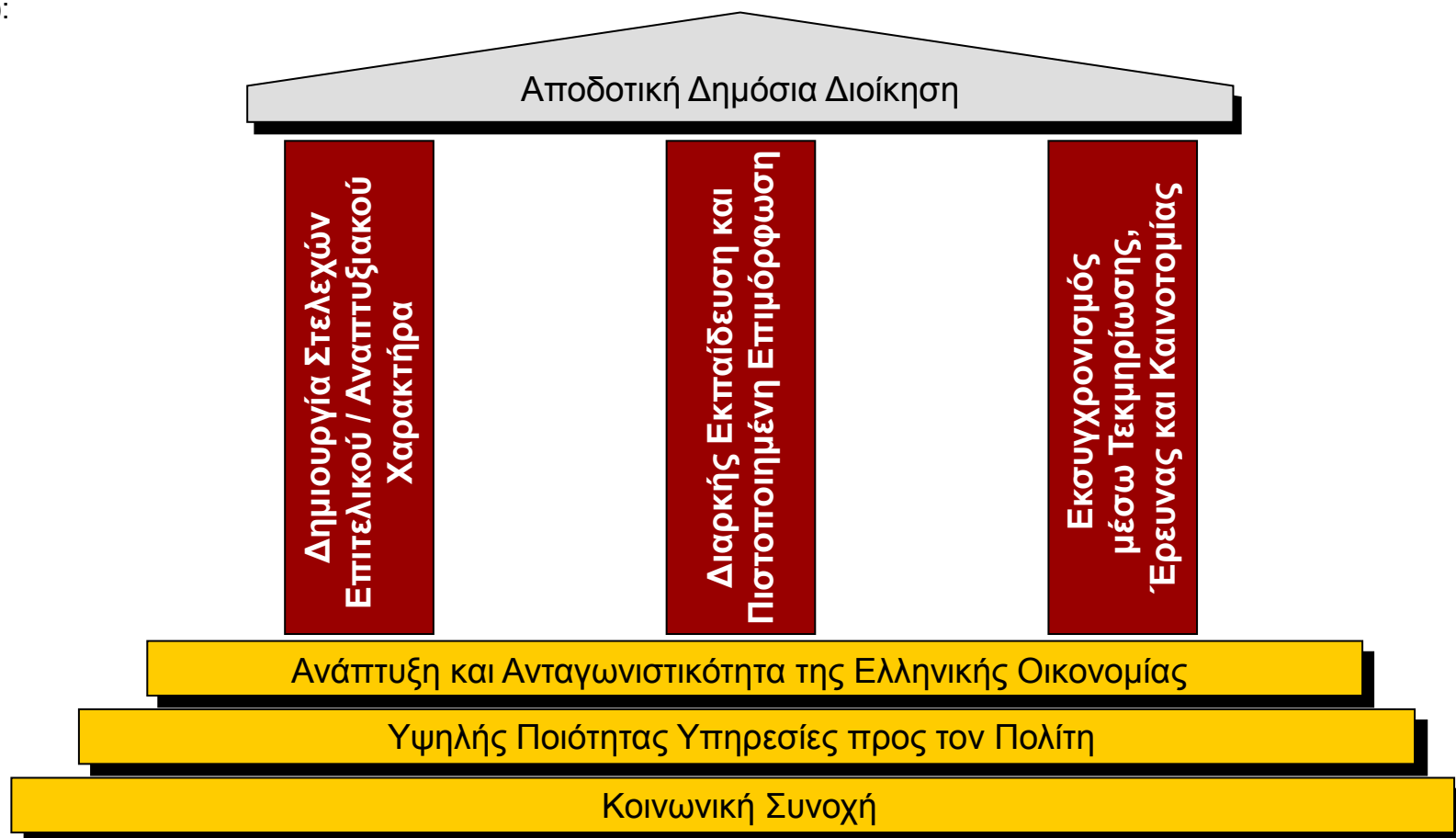
1. Η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και Επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, των Δ.Ε.Κ.Ο., των Ανωνύμων Εταιρειών του Δημοσίου, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργών. Εφεξής, όπου στις διατάξεις του διατάγματος αυτού αναφέρεται ευρύτερος δημόσιος τομέας, ορίζονται οι φορείς που περιγράφονται στην παράγραφο αυτήν.
2. Η Επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.
3. Η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.
4. Η παροχή πορισμάτων ερευνών και συμπερασμάτων μελετών στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη χάραξη στρατηγικής, για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών σε αυτήν.
5. Η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω της έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της εκπόνησης μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων και της συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους.
6. Η υποστήριξη, ύστερα από αίτημα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, των διαδικασιών για την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών δράσεων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών που διεξάγει το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
7. Η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση του επιμορφωτικού ιστορικού τους σε ατομικό επίπεδο.

# Πλαίσιο Στρατηγικής

Η δημόσια διοίκηση, ως παραγωγικός μηχανισμός, χαρακτηρίζεται από

- τον μεγάλο αριθμό των απασχολουμένων,
- τον οργανωτικό κατακερματισμό σε πλήθος μονάδων
- τη σημαντική γεωγραφική διασπορά σε όλη την επικράτεια, και
- το ευρύ φάσμα των απαιτούμενων τεχνικών και επιστημονικών γνώσεων και δεξιοτήτων των απασχολουμένων.

Η συμβολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης της Ελληνικής Δημοκρατίας στηρίζεται σε τρεις πυλώνες (οι οποίοι ΔΕΝ αντιστοιχούν ευθέως σε οργανωτικές ή εκπαιδευτικές μονάδες του Κέντρου):



# Πλαίσιο Στρατηγικής – Δημιουργία Στελεχών Επιτελικού / Αναπτυξιακού Χαρακτήρα

Η διαχρονική αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης απαιτεί εξαιρετικά υψηλές προδιαγραφές για τα διευθυντικά στελέχη, που επωμίζονται την καθοδήγηση της λειτουργίας της. Συνεπώς απαιτείται η ύπαρξη στελεχών, τα οποία κατέχουν γνώσεις και δεξιότητες που ΔΕΝ συναρτώνται με την θεματική, τεχνική ή επιστημονική τους εξειδίκευση.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως επιτελικός φορέας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και, μέσω αυτού, για τον εκσυγχρονισμό του, δεν μπορεί παρά να υπηρετήσει στρατηγικά την ανάγκη αυτή, μέσω της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, δημιουργώντας **ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ** για τον δημόσιο τομέα.

## Επιλογή Σπουδαστών

- Η επιλογή των σπουδαστών για κάθε εκπαιδευτική σειρά από το σύνολο της Ελληνικής κοινωνίας, χωρίς περιορισμούς (επιτρέπεται και η συμμετοχή υπηρετούντων δημοσίων λειτουργών), μέσω ενός απαιτητικού συστήματος επιλογής δύο σταδίων διασφαλίζει το εξαιρετικά υψηλό επίπεδο των επιτυχόντων.
- Ο περιορισμός της δεξαμενής των υποψηφίων (π.χ. επιλογή αποκλειστικά μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων) για συγκεκριμένες σειρές ενέχει τον κίνδυνο σημαντικής μείωσης του επιπέδου των σπουδαστών για τις σειρές αυτές.
- Δεν τίθεται ζήτημα σύγκρισης ή σύγχυσης με τη λειτουργία του ΑΣΕΠ, το οποίο επιλέγει δημόσιους υπαλλήλους για συγκεκριμένες θέσεις με συγκεκριμένα προσόντα.

## Πρόγραμμα Σπουδών

- Το 18-μηνο πρόγραμμα σπουδών είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης, με ένα μίγμα θεωρητικών και εφαρμοσμένων γνώσεων και καλλιέργεια συγκεκριμένων δεξιοτήτων στο πραγματικό περιβάλλον των δημόσιων φορέων.
- Το πρόγραμμα σπουδών, ενώ είναι συγκρίσιμου επιπέδου, δεν θα ήταν σκόπιμο να μεταπέσει σε ένα πανεπιστημιακό ή μεταπτυχιακό πρόγραμμα, απεμπολύντας την άμεση σύνδεση με την πράξη και την δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν μέσα στο (χρονικό και εκπαιδευτικό) πλαίσιο των σπουδών.

## Τοποθέτηση

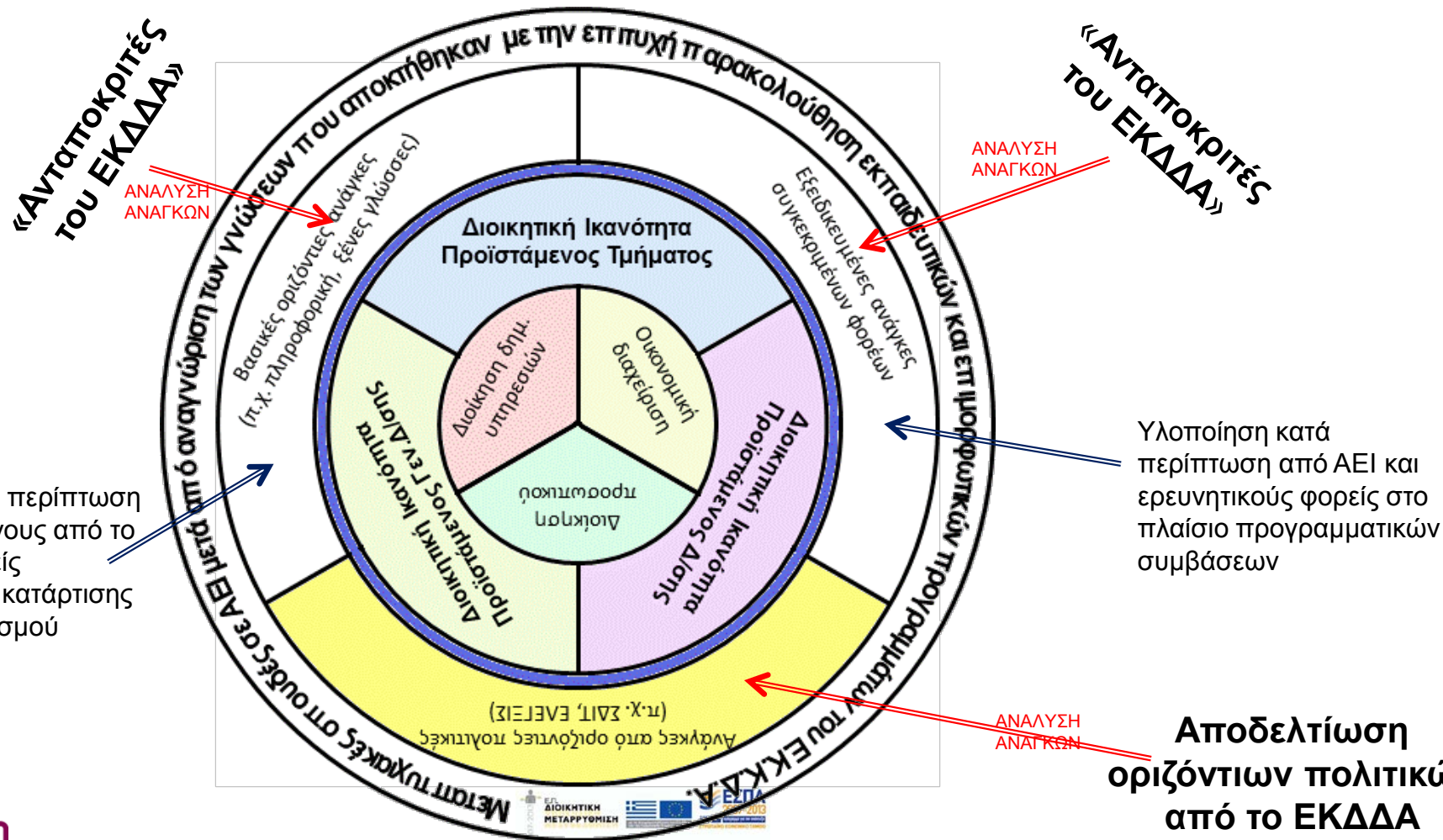
- Η τοποθέτηση των αποφοίτων γίνεται σήμερα με βάση τις ανάγκες που διατυπώθηκαν από τη Διοίκηση ΠΡΙΝ την προκήρυξη της εκπαιδευτικής σειράς και την ελεύθερη επιλογή του αποφοίτου (κατά σειρά, ανάλογα με τον βαθμό αποφοίτησης), δεν λαμβάνει επομένως επαρκώς υπόψη την προϋπάρχουσα τεχνική ή επιστημονική εξειδίκευση ή τις επιλογές του στην διάρκεια της φοίτησης.
- Αν και το σύστημα αυτό συνάδει με την ανωτέρω αρχή ότι οι γνώσεις και δεξιότητες του διευθυντικού στελέχους της δημόσιας διοίκησης δεν συναρτώνται με την θεματική, τεχνική ή επιστημονική του εξειδίκευση, θα μπορούσε πιθανώς η Σχολή να προτείνει την καταλληλότερη για το συνολικό προφίλ του αποφοίτου τοποθέτηση.



# Πλαίσιο Στρατηγικής – Διαρκής Εκπαίδευση και Πιστοποιημένη Επιμόρφωση (1/3)

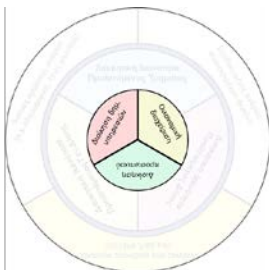
Η διαχρονική αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης σε ένα εξαιρετικά δυναμικό περιβάλλον, το οποίο εξελίσσεται κοινωνικά και τεχνολογικά με μεγάλη ταχύτητα, απαιτεί την διαρκή επιμόρφωση των δημόσιων λειτουργών, όλων των ιεραρχικών βαθμίδων.

Το ΕΚΔΔΑ ως επιτελικός φορέας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και, μέσω αυτού, για τον εκσυγχρονισμό του, σχεδιάζει και υλοποιεί στο ΙΝ.ΕΠ. τη συνεχιζόμενη κατάρτιση των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα, στοχεύοντας στην **ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ** του κάθε ατόμου.





# Πλαίσιο Στρατηγικής – Διαρκής Εκπαίδευση και Πιστοποιημένη Επιμόρφωση (2/3)



Στον πυρήνα της εκπαιδευτικής και επιμορφωτικής δραστηριότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. βρίσκονται εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν γνώσεις και δεξιότητες απαραίτητες στο σύνολο των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, όπως διοίκηση (management) δημοσίων υπηρεσιών, οικονομική διαχείριση (financial management), διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (hr-management).



Στον επόμενο κύκλο φιλοξενούνται εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και στοχεύουν στην απόκτηση διοικητικής επάρκειας για την ανέλιξη δημόσιων λειτουργών σε θέσεις ευθύνης (Προϊστάμενος Τμήματος, Διευθυντής, Γεν. Διευθυντής). Η θεσμοθέτηση «πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας» αντίστοιχης βαθμίδας, ως προϋπόθεση για την προαγωγή σε αντίστοιχη θέση ευθύνης, αποτελεί στρατηγική επιδίωξη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και απαιτεί σχετική νομοθετική ρύθμιση.



Ο εξωτερικός κύκλος περιλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία υλοποιούνται για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων φορέων, όπως αυτές συλλέγονται και αξιολογούνται από το δίκτυο των «επιμορφωτών» και «ειδικών επιστημόνων» του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή απορρέουν από την αποδελτίωση οριζόντιων πολιτικών.



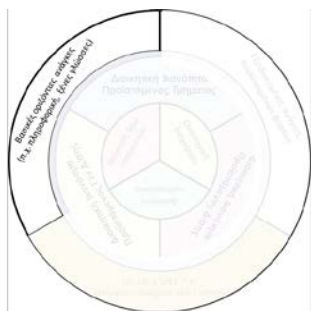
Αποτελεί στρατηγική επιδίωξη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. η θεσμοθέτηση της δυνατότητας παρακολούθησης συγκεκριμένων τμημάτων μεταπτυχιακών σπουδών σε ΑΕΙ από δημόσιους λειτουργούς με αναγνώριση των γνώσεων που αποκτήθηκαν μετά την επιτυχή παρακολούθηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων και των μεταπτυχιακών προγραμμάτων θα γίνεται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

# Πλαίσιο Στρατηγικής – Διαρκής Εκπαίδευση και Πιστοποιημένη Επιμόρφωση (3/3)

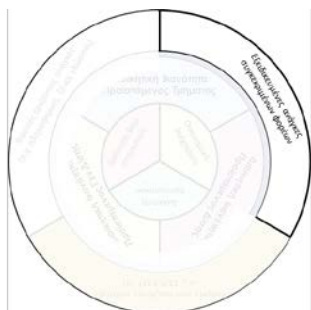
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, που υλοποιούνται για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων φορέων, είναι δυνατόν ενδεικτικά να κατανεμηθούν σε 3 κατηγορίες, ανάλογα με την ομάδα – στόχο και την σημασία τους για την αποτελεσματική υλοποίηση κεντρικών, οριζόντιων πολιτικών. Προφανώς η κατάταξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε κάποια κατηγορία δεν μπορεί παρά να είναι δυναμική, αντανακλώνοντας τις εκάστοτε πραγματικές ανάγκες και την υφιστάμενη κατάσταση.



**Ανάγκες από Οριζόντιες Πολιτικές:** Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που απορρέουν από την ανάγκη υποστήριξης της υλοποίησης κεντρικών, οριζόντιων πολιτικών, τα οποία και προσφέρονται, κατά τεκμήριο, από το Ε.Κ.Κ.Δ.Α. συνηθέστατα πριν οι υπηρεσίες αντιληφθούν τη σχετική αναγκαιότητα. Για τα προγράμματα αυτά το Κέντρο αναπτύσσει το σχετικό εκπαιδευτικό υλικό και προγραμματίζει την υλοποίηση των εκπαιδευτικών δράσεων σε άμεση συνάρτηση με το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής της σχετικής πολιτικής.



**Βασικές Οριζόντιες Ανάγκες:** Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που καλύπτουν οριζόντιες ανάγκες επιμόρφωσης των δημοσίων λειτουργών, όπως π.χ. βασικές δεξιότητες πληροφορικής ή ξένες γλώσσες. Το Ε.Κ.Κ.Δ.Α. είναι δυνατόν, κατά περίπτωση, να επιλέξει να αναθέσει την υλοποίηση των ανωτέρω προγραμμάτων σε εξωτερικούς φορείς κατάρτισης ενηλίκων, μέσω διαδικασιών ανάθεσης (εφόσον οι φορείς αυτοί είναι πιστοποιημένοι εκ του νόμου και μετά από πιστοποίηση του προγράμματος) ή διαγωνιστικής διαδικασίας και επακόλουθης πιστοποίησης προγράμματος και φορέα. Προϋποθέσεις ανάθεσης είναι η δυνατότητα τυποποίησης του εκπαιδευτικού υλικού και η ανάγκη μαζικής επιμόρφωσης δημοσίων λειτουργών.



**Εξειδικευμένες Ανάγκες:** Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που καλύπτουν εξειδικευμένες ανάγκες επιμόρφωσης συγκεκριμένων δημοσίων υπηρεσιών και φορέων, οι οποίες αναφέρονται σε σαφώς οριοθετημένη ομάδα δημοσίων λειτουργών (όχι ωστόσο κατ' ανάγκην μικρή σε αριθμό). Το Ε.Κ.Κ.Δ.Α. είναι δυνατόν, κατά περίπτωση, να επιλέξει να αναθέσει την υλοποίηση των ανωτέρω προγραμμάτων σε ΑΕΙ και ερευνητικούς φορείς με δεδομένη εξειδίκευση στο υπ' όψη γνωστικό αντικείμενο, στο πλαίσιο προγραμματικών συμβάσεων και κατόπιν πιστοποίησης από το Ε.Κ.Κ.Δ.Α. των σχετικών προγραμμάτων.

# Πλαίσιο Στρατηγικής – Διαρκής Εκπαίδευση και Πιστοποιημένη Επιμόρφωση

## Σχεδιασμός

- Ο σχεδιασμός του προσφερομένου επιμορφωτικού προγράμματος βασίζεται στη συλλογή από τους «επιμορφωτές» και τους «ειδικούς επιστήμονες» των εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο δημόσιου λειτουργού και φορέα και την αποδελτίωση των οριζόντιων πολιτικών της κυβέρνησης.
- Η παρεχόμενη επιμόρφωση περιλαμβάνει 3 κύκλους: βασικές παραγωγικές δεξιότητες (διοίκηση, οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού), βασικές δεξιότητες ανά ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης (προϊστάμενος Τμήματος, Δ/σης, Γεν. Δ/σης), και ανάγκες φορέων (από οριζόντιες πολιτικές, λόγω εξειδικευμένων λειτουργιών, οριζόντιες τεχνικές δεξιότητες).
- Σε επίπεδο σχεδιασμού, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαχειρίζεται κεντρικά τους διαθέσιμους στον κρατικό προϋπολογισμό πόρους για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίησή τους για την κάλυψη των σχετικών αναγκών, όπως αυτές περιγράφονται στα Επιχειρησιακά Προγράμματα των φορέων.

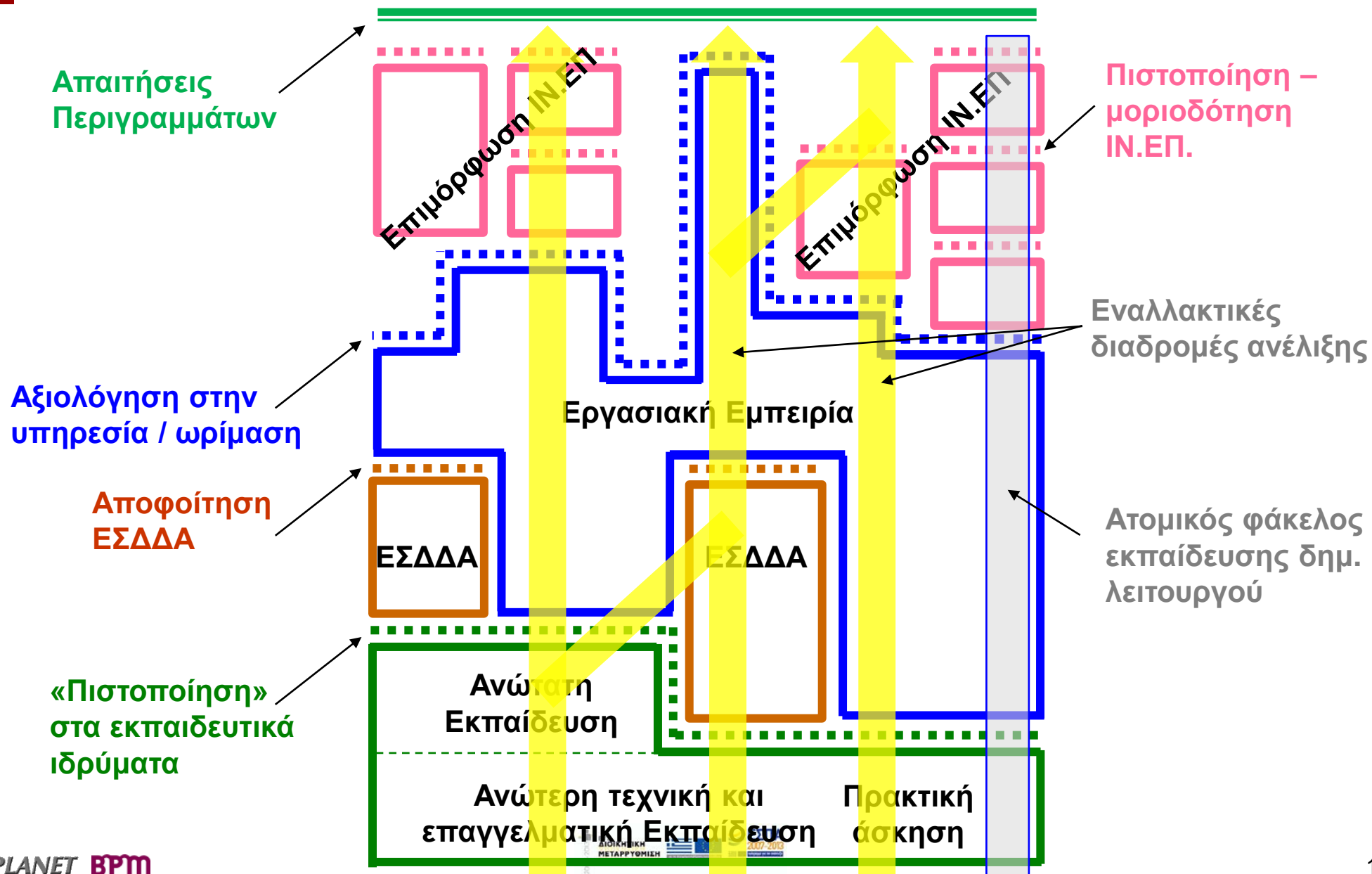
## Υλοποίηση - Πιστοποίηση

- Ανεξαρτήτως του φορέα υλοποίησης, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διατηρεί τον επιτελικό, ρυθμιστικό του ρόλο.
- Το ΕΚΔΔΑ, μέσω του ΙΝ.ΕΠ υλοποιεί το σύνολο σχεδόν των επιμορφωτικών προγραμμάτων στις υποδομές του Κέντρου αξιοποιώντας το υφιστάμενο και δυναμικά ανανεούμενο Μητρώο Εκπαιδευτών.
- Επιλεγμένα επιμορφωτικά προγράμματα που καλύπτουν βασικές οριζόντιες ανάγκες (π.χ. πληροφορική, ξένες γλώσσες) και εξειδικευμένες ανάγκες συγκεκριμένων φορέων της δημόσιας διοίκησης είναι δυνατόν να ανατεθούν μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας και πιστοποίησης σε φορείς συνεχιζόμενης εκπαίδευσης ενηλίκων της αγοράς και σε ΑΕΙ στο πλαίσιο προγραμματικών συμβάσεων αντιστοίχως.
- Η πιστοποίηση προγραμμάτων (και έμμεσα δομών) υλοποιείται στο πλαίσιο των σχετικών αρμοδιοτήτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και πάντοτε με βάση τις αρχές και τις διαδικασίες του Εθνικού Συστήματος Πιστοποίησης.

## Αναγνώριση

- Η επιτυχής πιστοποίηση των εκροών της επιμόρφωσης (γνώσεις και δεξιότητες) συνδέεται με σχετική μοριοδότηση.
- Θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα διαφοροποιημένης μοριοδότησης (βαρύτητα) για προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν τη διοικητική ικανότητα, ιδιαίτερα στο διάστημα πριν την εισαγωγή επαγγελματικών περιγραμμάτων στον δημόσιο τομέα.
- Στο ίδιο διάστημα, η εισαγωγή πιστοποιητικού διοικητικής επάρκειας τριών επιπέδων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βήμα περαιτέρω ανάδειξης της συνεχιζόμενης επιμόρφωσης ως μοχλού εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.
- Σημαντική βελτίωση του υφισταμένου συστήματος θα μπορούσε να αποτελέσει η σύνδεση της επιμόρφωσης των δημόσιων λειτουργών με ειδικά επαγγελματικά περιγράμματα (για τον Δημόσιο τομέα) και η υποχρεωτική παρακολούθηση συγκεκριμένου προγράμματος επιμορφώσεων για την ανέλιξη κατά το περίγραμμα.

# Πλαίσιο Στρατηγικής – Ανέλιξη δημόσιων λειτουργών



# Πλαίσιο Στρατηγικής – Εκσυγχρονισμός μέσω Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομίας

Η διαχρονική αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης απαιτεί διαρκή προσαρμογή της οργανωτικής της δομής και των λειτουργιών της στο δυναμικά και ταχύτατα εξελισσόμενο τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η ταυτόχρονη προσαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως επιτελικός φορέας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και, μέσω αυτού, για τον εκσυγχρονισμό του, καλείται να **ΣΥΛΛΕΓΕΙ, ΝΑ ΤΕΚΜΗΡΙΩΝΕΙ, ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΑΣΥΝΘΕΤΕΙ ΣΕ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ** το σύνολο των καινοτόμων προτάσεων, μελετών και καλών πρακτικών που αναφέρονται στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

## Τεκμηρίωση

- Το εκτεταμένο μελετητικό έργο που υλοποιήθηκε την τελευταία 20-ετία στο πλαίσιο των προγραμμάτων εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα δεν απέφερε αποτελέσματα αντίστοιχα της σχετικής επένδυσης, κυρίως ελλείψει κεντρικού συντονισμού, τόσο της ανάθεσης αλλά κυρίως της υλοποίησης των προτάσεων των μελετών.
- Προτάσεις που αναπτύχθηκαν εσωτερικά, από δημόσιους λειτουργούς στο πλαίσιο των σπουδών ή/και της επιμόρφωσής τους σπάνια αναδείχθηκαν και ελάχιστα αξιοποιήθηκαν.
- Ανάλογη τύχη επιφυλάχθηκε σε καλές πρακτικές από άλλα Ευρωπαϊκά κράτη.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καλείται να αναλάβει τον ρόλο του εστιακού σημείου συγκέντρωσης και τεκμηρίωσης του ανωτέρω υλικού, με στόχο να υποστηριχθεί η έρευνα και η καινοτομία.

## Έρευνα - Καινοτομία

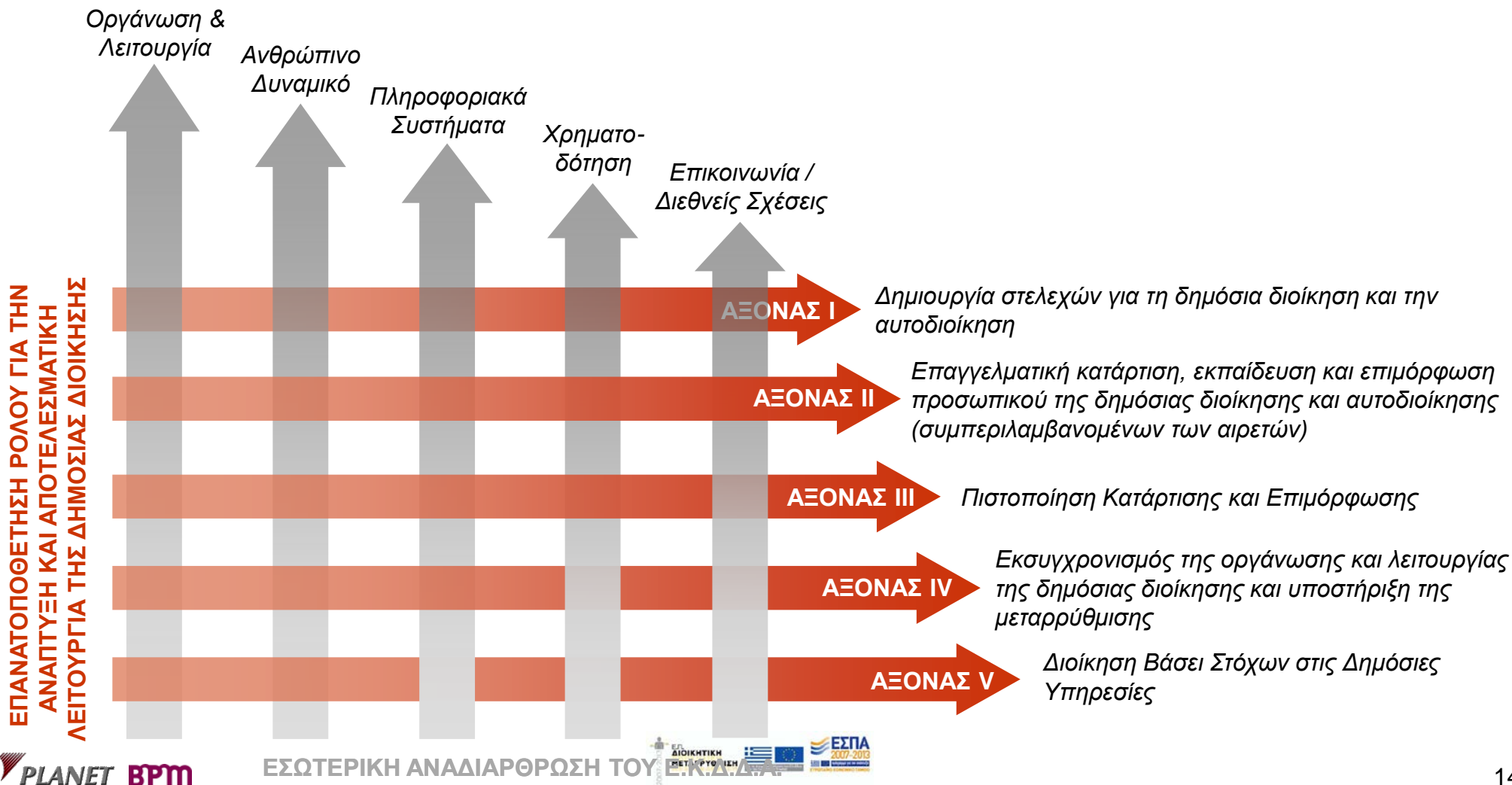
- Τα Ευρωπαϊκά Πλαίσια για την Έρευνα και την Ανάπτυξη των τελευταίων 15 ετών, αλλά και τα σχετικά εθνικά προγράμματα, αφιέρωσαν σημαντική προσπάθεια και κονδύλια στην έρευνα και την ανάπτυξη σχετικά με τη δημόσια διοίκηση. Η ελληνική συμμετοχή ήταν και εξακολουθεί να είναι σε υψηλό επίπεδο με ενεργό ρόλο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Σήμερα πλέον οι συνθήκες είναι ώριμες ώστε το Κέντρο να αποτελέσει τον δίαυλο διασύνδεσης της καινοτομίας με την καθημερινή πραγματικότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.
- Στην περίπτωση αυτή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα πρέπει να αναδείξει την προσφορά του και να πιστωθεί το μερίδιο που του αντιστοιχεί από την επιτυχία αυτών των προσπαθειών.

## Εκσυγχρονισμός

- Ο ρόλος του ΕΚΔΔΑ στον οργανωτικό και λειτουργικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί παρά να είναι πρωταγωνιστικός, λόγω της μοναδικής σχέσης που έχει αναπτύξει με το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικά στη σημερινή συγκυρία η δημόσια διοίκηση καλείται να παράγει το ίδιο έργο με υψηλότερη ποιότητα και βαθμό ικανοποίησης του πολίτη και ταυτόχρονα με σαφώς μειωμένο αριθμό οργανωτικών μονάδων και κυρίως προσωπικού.
- Η επεξεργασία και εξειδίκευση σχετικών προτάσεων πολιτικής και η άμεση υλοποίηση μέτρων εκσυγχρονισμού είναι η μόνη απάντηση. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαθέτει προνομιακή πρόσβαση στον ισχυρότερο μοχλό του εκσυγχρονισμού, το ανθρώπινο δυναμικό.

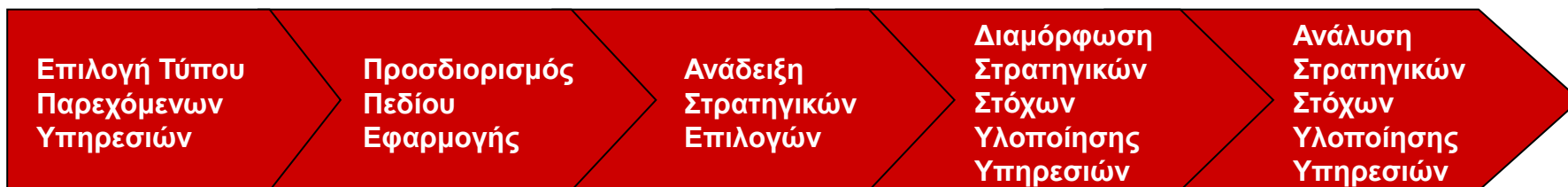
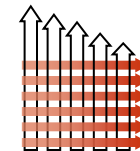
# Αξονες Προσδιορισμού των Στρατηγικών Κατευθύνσεων - Λειτουργικό Μοντέλο

- Οδηγός για τη Στρατηγική του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η επανατοποθέτησή του στην ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σε 5 διακριτούς τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται ήδη σήμερα ή επιθυμεί να εισέλθει κατά την επόμενη περίοδο
- Η ανάληψη στρατηγικών δράσεων εσωτερικής αναδιάρθρωσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Προκύπτει από τις απαιτήσεις της στρατηγικής επανατοποθέτησής του και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίησή της





# Διαμόρφωση Στρατηγικής Πρότασης ανά Άξονα Επανατοποθέτησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην προσπάθεια αναβάθμισης της Δημόσιας Διοίκησης

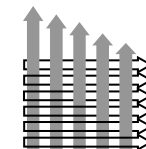


## Κρίσιμα Ερωτήματα

- Υπάρχουν ζητήματα στις σημερινές υπηρεσίες που παρέχει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που οφείλουν να τροποποιηθούν ή να προσαρμοστούν;
- Είναι σκόπιμο & εφικτό να αναλάβει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τον σχεδιασμό / ανασχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών;
- Είναι σκόπιμη η ενεργή συμμετοχή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά την εφαρμογή των ανασχεδιασμένων υπηρεσιών;
- Σε ποιους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης και με ποιο μείγμα υπηρεσιών θα πρέπει & είναι εφικτό να παρέμβει η ανασχεδιασμένη προσέγγιση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.;
- Υπάρχουν ειδικά ζητήματα που οφείλουν να αντιμετωπιστούν είτε σε όλους τους τομείς εφαρμογής ή κατά περίπτωση;
- Ποια η βασική στρατηγική επιδίωξη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προκειμένου να ικανοποιήσει τις θέσεις που έχουν προσδιορισθεί στο Πεδίο Εφαρμογής;
- Υπάρχουν και ποιες είναι οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους;
- Μπορεί να υπάρξει ασφαλής συνδυασμός στρατηγικών επιδιώξεων σε ένα ολοκληρωμένο πρότυπο ανά άξονα βασικής δραστηριότητας;
- Ποιους στρατηγικούς στόχους θέτει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στα επίπεδα σχεδιασμού ή/και εφαρμογής των νέων υπηρεσιών, από την επίτευξη των οποίων εξαρτάται η επιτυχής υλοποίηση της βασικής στρατηγικής του επιδιώξης;
- Πώς προκύπτει η σύνδεση των στρατηγικών στόχων κάθε βασικού άξονα μεταξύ τους
- Πώς προκύπτει η συμβατότητα των στρατηγικών στόχων διαφορετικών αξόνων;
- Ποια είναι τα κύρια ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ανά στρατηγικό στόχο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος και να υλοποιηθεί η Στρατηγική Επιλογή;



# Διαμόρφωση Στρατηγικής Πρότασης ανά Άξονα Εσωτερικής Αναδιάρθρωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



## Κρίσιμα Ερωτήματα

### Σύνοψη Ζητημάτων προς Αντιμετώπιση

- Ποιες απαιτήσεις εσωτερικής αναδιάρθρωσης τίθενται από τη Στρατηγική Αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης;
- Ποια σχετικά ζητήματα έχει αναδείξει η Διάγνωση της Παρούσας Κατάστασης;
- Τι προκύπτει από τις συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές ανά βασικό άξονα δραστηριότητας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.;
- Πώς συνδυάζονται οι απαιτήσεις εσωτερικών αλλαγών που προκύπτουν από τους συγκεκριμένους στρατηγικούς άξονες;

### Διατύπωση Κύριας Στρατηγικής Επιλογής

- Ποια η βασική στρατηγική επιδίωξη που θέτει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον συγκεκριμένο τομέα εσωτερικής αναδιάρθρωσης;
- Πώς αυτή ικανοποιεί τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που έχουν τεθεί από κάθε συγκεκριμένο άξονα;
- Μπορεί η αναδιάρθρωση να επιτευχθεί με τα σημερινά δεδομένα λειτουργίας του συγκεκριμένου τομέα εσωτερικών λειτουργιών;

### Διαμόρφωση Στρατηγικών Στόχων Αναδιάρθρωσης

- Ποιους στρατηγικούς στόχους θέτει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από την επίτευξη των οποίων εξαρτάται η επιτυχής υλοποίηση της βασικής στρατηγικής του επιδίωξης στον συγκεκριμένο τομέα εσωτερικής αναδιάρθρωσης;
- Πώς προκύπτει η σύνδεση των στρατηγικών στόχων του άξονα αναδιάρθρωσης που οφείλονται στις επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές;

### Ανάλυση Στρατηγικών Στόχων Αναδιάρθρωσης

- Ποια είναι τα κύρια ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ανά στρατηγικό στόχο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος και να υλοποιηθεί η Κύρια Στρατηγική Επιλογή;

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση

**1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών**

2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση

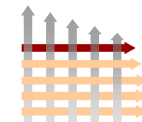
3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση

4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης

5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης

6 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών

# Βασικές Περιοχές Ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα Ι



2

## Διενέργεια Διαγωνιστικής Διαδικασίας

➔ Στις αρμοδιότητες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α ανήκει η συγκρότηση Επιτροπής Διενέργειας του διαγωνισμού, η διοργάνωση του διαγωνισμού, η προκήρυξη του διαγωνισμού, η διενέργεια του διαγωνισμού, η αξιολόγηση των διαγωνιζομένων και η επιλογή των εκπαιδευομένων.

1

## Συλλογή Αναγκών Φορέων Δ.Δ και Τ.Α

➔ Το ΕΚΔΔΑ συλλέγει τις ανάγκες στελέχωσης των φορέων Δ.Δ. και Τ.Α.

3

## Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Προγράμματος και Υλικού

➔ Το ΕΚΔΔΑ συγκροτεί Επιτροπές για την κατάρτιση του Εκπαιδευτικού Προγράμματος και την ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού Υλικού.

7

## Ανάπτυξη Νέων Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

➔ Εξετάζονται τα ακόλουθα:

- Παροχή εκπαιδευτικού έργου ειδικά για την εκπαίδευση στελεχών που προορίζονται για θέσεις Διευθυντών.
- Σχεδιασμός και Υλοποίηση προγράμματος εκπαίδευσης ήδη υπηρετούντων στελεχών της ΔΔ και ΤΑ

4

## Επιλογή Εκπαιδευτών

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α τηρεί Μητρώο Εκπαιδευτών, από το οποίο αντλεί τους εκπαιδευτές που θα υλοποιήσουν το πρόγραμμα της Σχολής.

6

## Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α πραγματοποιεί

- την αξιολόγηση – βαθμολόγηση και κατάταξη των εκπαιδευομένων
- την αξιολόγηση των εκπαιδευτών και του εκπαιδευτικού προγράμματος
- την παρακολούθηση της εξέλιξης των αποφοίτων

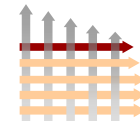
5

## Διενέργεια Προγράμματος Εκπαίδευσης & Τοποθέτηση

➔ Το ΕΚΔΔΑ μεριμνά για την αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος εκπαίδευσης στους χώρους του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και παρέχει διοικητική υποστήριξη στους επιλεγέντες εκπαιδευτές.

Βασικές περιοχές  
ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.  
στον Άξονα Ι

# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα Ι (1/4)



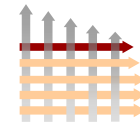
Με ποιο σκεπτικό γίνεται η συλλογή αναγκών των Φορέων Δ.Δ. και Τ.Α. και η προτεραιοποίηση αυτών;

- Η ανίχνευση και οριστικοποίηση των θέσεων προς στελέχωση στη Δ.Δ. αποτελεί πλέον αρμοδιότητα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενώ μέχρι και για την τελευταία σειρά που προκηρύχθηκε η διαδικασία αυτή υλοποιήθηκε από την Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Υπουργείου
- Με τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων από το Υπουργείο και τις νέες συνθήκες που έχουν προκύψει (περιορισμός προσλήψεων και σχέση με αποχωρήσεις) υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης συστήματος επιλογής και οριστικοποίησης των αναγκών στελέχωσης στη Δ.Δ. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα αναπτύξει σχετικό σύστημα βασιζόμενο στις πρακτικές που ακολουθούσε η Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Η σχετική τεχνογνωσία (μεθοδολογίες, κριτήρια επιλογής, πιθανές δυσκολίες) θα μεταφερθεί από τη Δ/ση Εκπαίδευσης στα στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Σε κάθε περίπτωση πρέπει να συγκεντρωθούν οι περιγραφές των θέσεων προς πλήρωση ώστε να διασφαλιστεί η βέλτιστη επιλογή των σπουδαστών, με επακόλουθη ανάγκη αλλαγής του σχετικού θεσμικού πλαισίου.

Υπάρχει ανάγκη αλλαγών στη Διαγωνιστική Διαδικασία;

- Διεύρυνση προφίλ σπουδαστή βάσει περισσότερων χαρακτηριστικών. Διερεύνηση εισαγωγής επιπλέον κριτηρίων όπως π.χ.:
  - Γνώση ξένων γλωσσών
  - Κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου
  - Ποιοτικά κριτήρια
- Ως τώρα, οι υποψήφιοι στην 1<sup>η</sup> Φάση του διαγωνισμού, εξετάζονται σε δύο μαθήματα: Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική & Οργάνωση και Λειτουργία του κράτους. Η διεύρυνση του προφίλ των σπουδαστών ενδεχομένως να απαιτήσει αλλαγές στον τρόπο επιλογής των θεμάτων και των εξεταζόμενων αντικειμένων. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να εισαχθεί ένα μάθημα το οποίο θα επιλέγεται από έναν κατάλογο μαθημάτων π.χ. Περιβάλλον, Πληροφορική κτλ. και θα εξετάζεται στην 1<sup>η</sup> Φάση του Διαγωνισμού.
- Θα μπορούσε επιπλέον να εξεταστεί η εισαγωγή ενός ψυχομετρικού τεστ ή ενός τεστ ευφυΐας (IQ test), στη 2<sup>η</sup> φάση του Διαγωνισμού,.
- Ένας γενικός προσανατολισμός θα ήταν να εμπλουτισθεί η διαγωνιστική διαδικασία με στοιχεία αντίστοιχων πρακτικών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθώς και άλλων διεθνών Σχολών π.χ. ENA

# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα Ι (2/4)

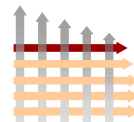


## Υπάρχει ανάγκη αλλαγών στο χρησιμοποιούμενο Εκπαιδευτικό Υλικό;

- Ο γενικότερος προσανατολισμός των αλλαγών συνδέεται με την ανάγκη ενίσχυσης της Βιβλιοθήκης και πλήρους αξιοποίησης των διατιθέμενων υπηρεσιών:
  - Δικτύωση με πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες
  - Δικτύωση με Διεθνείς Οργανισμούς (π.χ. ΟΟΣΑ, ΟΗΕ, Eurostat, κτλ)
  - Συνεχής ανανέωση των βιβλίων – κάλυψη της αναγκαίας βιβλιογραφίας με σύγχρονες πηγές
  - Λειτουργία της Σχολής σε περιβάλλον ηλεκτρονικής εκπαίδευσης
- Έχει διατυπωθεί σχετική πρόταση για τη δομή του εκπαιδευτικού υλικού που περιλαμβάνει:
  - Εισαγωγή στο αντικείμενο
  - Διάρθρωση θεματολογίας σε μαθήματα με προσανατολισμό στην πρακτική επίλυση προβλημάτων βάσει μελετών περιπτώσεων (case studies)
  - Βιβλιογραφία – πηγές

## Πώς γίνεται η αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων Εκπαιδευτών;

- Η αξιολόγηση της διδακτικής ικανότητας των εκπαιδευτών γίνεται από τους σπουδαστές μετά το πέρας των μαθημάτων βάσει ποιοτικών κριτηρίων
- Η άντληση διδασκόντων γίνεται από κοινό Μητρώο Καθηγητών για το ΙΝ.ΕΠ και την ΕΣΔΔΑ γεγονός που προσδίδει ευελιξία επιλογής. Θα πρέπει να διερευνηθεί η σκοπιμότητα και δυνατότητα προσθήκης και επιπλέον ποιοτικών κριτηρίων για την επιλογή εκπαιδευτών της ΕΣΔΔΑ από το κοινό μητρώο
- Επιπρόσθετα, θα συνυπολογίζεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτών που έχουν χαμηλό βαθμό αξιολόγησης για σύναψη πιθανής μελλοντικής συνεργασίας με το ΕΚΔΔΑ
- Υπάρχει ανάγκη για συντονισμό εκπαιδευτών που διδάσκουν το ίδιο μάθημα σε διαφορετικά τμήματα και εκπαιδευτών «αλυσίδων μαθημάτων», αναφορικά με το υλικό και τον τρόπο διδασκαλίας.
- Δείκτες αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου έχουν εισαχθεί στο ΟΠΣ



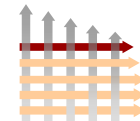
## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα Ι (3/4)

### Ποιες αλλαγές είναι σκόπιμο να γίνουν στην υλοποίηση της Εκπαίδευσης και στην τοποθέτηση των αποφοίτων; (1/2)

- Ενίσχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα (e-learning) τα οποία ήδη διαθέτει το ΕΚΔΔΑ
- Υιοθέτηση νέας Δομής Εκπαιδευτικού Προγράμματος:
  - Βασικός Κορμός Γενικής Διοίκησης – Κοινή Φάση Σπουδών, κατά την οποία θα επιλέγονται μαθήματα από πεδία (modules) με θέματα: Δίκαιο, Δημόσια Οικονομία, Περιβάλλον, Χωροταξία & Πολεοδομία, Τουρισμός, Κοινωνική Πολιτική, Πληροφορική & Νέες Τεχνολογίες, Δημόσια Διοίκηση, Ευρωπαϊκά Θέματα
  - 1ος κύκλος Ειδικής Φάσης Σπουδών, κατά τον οποίο θα αναπτύσσονται και θα εφαρμόζονται μελέτες περιπτώσεων (case studies), θα πραγματοποιούνται ομιλίες, παρουσιάσεις, σεμινάρια, προσομοιώσεις ρόλων, διαλέξεις και οι σπουδαστές θα σχηματίζουν ομάδες εργασίας - εμπλουτισμός μεθόδων διδασκαλίας
  - Πρακτική Άσκηση σε Κεντρική Διοίκηση, Αυτοδιοίκηση και σε αντίστοιχους φορείς στο Εξωτερικό
  - 2ος κύκλος Ειδικής Φάσης Σπουδών
  - Τελική Εργασία σχετική με ένα θέμα της ΔΔ και συνδεδεμένη με το αντικείμενο της Πρακτικής Άσκησης

### Ποιες αλλαγές είναι σκόπιμο να γίνουν στην υλοποίηση της Εκπαίδευσης και στην τοποθέτηση των αποφοίτων; (2/2)

- Δημιουργία Μητρώου Υπηρεσιών και Εκπαιδευτών Πρακτικής Άσκησης – Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής φορέων και εκπαιδευτών πρακτικής άσκησης
- Ανάθεση Φάσεων και θεματικών πεδίων σε Επιστημονικούς Υπεύθυνους
- Δημιουργία ενός συστήματος αμοιβής των εκπαιδευτών ώστε να αμείβονται και για μη διδακτικό έργο, π.χ. επιμέλεια εκπαιδευτικού υλικού, συντονισμό, κλπ.
- Διερεύνηση σκοπιμότητας ανάθεσης του σχεδιασμού των περιγραμμάτων των μαθημάτων σε εξωτερικές ομάδες
- Τοποθέτηση των αποφοίτων σε θέσεις της Δ.Δ. βάσει ποιοτικής αξιολόγησης των προσόντων και των δεξιοτήτων τους για καταλληλότερη αντιστοίχιση περιγραφής θέσης – προσόντων αποφοίτου
- Τοποθέτηση των αποφοίτων ΠΡΙΝ την πρακτική άσκηση και την τελική εργασία, ώστε η πρακτική άσκηση και η τελική εργασία να μπορούν να αξιοποιηθούν στην σχετική προσαρμογή του αποφοίτου στην θέση που έχει επιλέξει να τοποθετηθεί.



## Πώς μπορεί η αξιολόγηση της εκπαίδευσης να γίνει πιο αποτελεσματική και να αξιοποιηθεί καταλληλότερα;

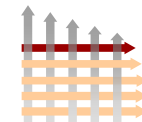
- Αξιολόγηση Πρακτικής Άσκησης από τους σπουδαστές
- Εμπλουτισμός των υφιστάμενων δεικτών αξιολόγησης των σπουδαστών
- Οι αξιολογήσεις των σπουδαστών να είναι σταδιακές και να πραγματοποιούνται κατά φάση σπουδών
- Στοχοθεσία & Ανάπτυξη δεικτών ποιότητας και αποτελεσματικότητας - Διοίκηση βάσει στόχων
- Αξιολόγηση & Αναβάθμιση της διοικητικής οργάνωσης της Σχολής, προκειμένου να αποτελέσει πρότυπο στη ΔΔ
- Σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης κάθε Φάσης αλλά και για όλη την εκπαιδευτική σειρά.
- Αξιοποίηση της αξιολόγησης για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για την κατάρτιση / επιμόρφωση των αποφοίτων
- Όλες οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας του εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## Ποιες νέες εκπαιδευτικές δραστηριότητες θα ήταν σκόπιμο να αναπτυχθούν;

- Στην παρούσα φάση, μία από τις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες του ΕΚΔΔΑ εστιάζεται στην εισαγωγή ολοκληρωμένης εκπαίδευσης που θα συμβάλει στην παραγωγή νέων υψηλού επιπέδου στελεχών της Δ.Δ.
- Ωστόσο, θα ήταν ενδεχομένως σκόπιμη η ανάπτυξη νέας εκπαιδευτικής δραστηριότητας παροχής εκπαιδευτικού έργου για την εκπαίδευση στελεχών που πρόκειται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης (σχηματικά: Εκπαίδευση Διευθυντών)
- Νέα δραστηριότητα για το ΕΚΔΔΑ μπορεί να αποτελέσει και η υλοποίηση προγράμματος εκπαίδευσης ήδη υπηρετούντων στελεχών της ΔΔ και ΤΑ



# Εναλλακτικές Προσεγγίσεις για τη Δημιουργία Στελεχών (Άξονας Ι)



## 1<sup>η</sup> Προσέγγιση «Δημιουργία Νέων Στελεχών»

- Η ΕΣΔΔΑ συνεχίζει την παρούσα δραστηριότητά της υλοποιώντας και την διαδικασία επιλογής – πρόσληψης των σπουδαστών με ανανεωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και δυνητικά νέα διαδικασία τοποθέτησης των σπουδαστών σε θέσεις της ΔΔ και ΤΑ.

## 2<sup>η</sup> Προσέγγιση «Ανάπτυξη Στελεχών»

- Το ΕΚΔΔΑ εκπαιδεύει ήδη υπηρετούντες στη ΔΔ και ΤΑ οι οποίοι επιλέγονται κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας, με προσανατολισμό τη δημιουργία στελεχών.

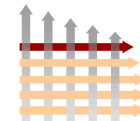
## 3<sup>η</sup> Προσέγγιση «Ανάπτυξη Διευθυντικών Στελεχών»

- Το ΕΚΔΔΑ υλοποιεί ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη διευθυντικών στελεχών της ΔΔ και ΤΑ.

*Ανεξάρτητα από την τελική στρατηγική επιλογή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χειρίζεται τα ακόλουθα οριζόντια ζητήματα*

- Αναπτύσσει σύστημα επιλογής και οριστικοποίησης των αναγκών στελέχωσης στη Δ.Δ.
- Τελειοποιεί τη διαδικασία παροχής της εκπαίδευσης, τυποποιώντας μεθοδολογίες και πρακτικές εκπαίδευσης.
- Τηρεί Μητρώο Εξωτερικών Συνεργατών το οποίο επικαιροποιεί και αξιολογεί σε διαρκή βάση
- Σχεδιάζει, διοικεί και παρακολουθεί το εκπαιδευτικό έργο, προετοιμάζει το υλικό διδασκαλίας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

# Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα Ι



## Δημιουργία Στελεχών



### Α' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Η επιλογή νέων στελεχών για τη ΔΔ και ΤΑ και η ανάδειξή τους, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης, σε υψηλού επιπέδου στελέχη κατάλληλα για οποιαδήποτε θέση στη Δημόσια Διοίκηση.

1<sup>η</sup>  
Προσέγγιση

## Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών

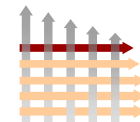


### Β' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Η επιλογή νέων στελεχών για τη ΔΔ και ΤΑ και η ανάδειξή τους, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης, σε υψηλού επιπέδου στελέχη κατάλληλα για οποιαδήποτε θέση στη Δημόσια Διοίκηση
- Η εκπαίδευση ήδη υπηρετούντων στελεχών της ΔΔ και ΤΑ και η ανάδειξή τους σε υψηλού επιπέδου στελέχη, κατάλληλα για οποιαδήποτε θέση στη Δημόσια Διοίκηση, μέσω ειδικού εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Η προετοιμασία των στελεχών της ΔΔ και ΤΑ για την ανάληψη υψηλών θέσεων διοικητικής ευθύνης.

Συνδυασμός  
1<sup>ης</sup>, 2<sup>ης</sup> και 3<sup>ης</sup>  
Προσέγγισης

# Εναλλακτικές Στρατηγικές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα Ι



## Πλεονεκτήματα

- Προσέλκυση στελεχών από διαφορετικούς χώρους για τη Δημόσια Διοίκηση
- Δίκαιη και ισότιμη πρόσβαση όλων στη Δημόσια Διοίκηση
- Έλεγχος όλης της διαδικασίας επιλογής – εκπαίδευσης – τοποθέτησης
- Δυνατότητα ελεύθερης επιλογής θέσης από τους σπουδαστές ανάλογα με την απόδοσή τους και τη συνάφεια των προσόντων τους με τις απαιτήσεις της θέσης

### Α' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία Στελεχών



## Μειονεκτήματα

- Περιορισμένος ρόλος ΕΣΔΔΑ σε περίπτωση σημαντικής μείωσης των προσλήψεων

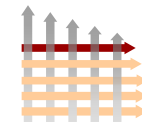
- Προσέλκυση στελεχών από διαφορετικούς χώρους για τη Δημόσια Διοίκηση
- Δίδεται η δυνατότητα αναβάθμισης στελεχών που έχουν επιλεγεί βάσει της εξειδίκευσής τους και της καταλληλότητας τους για συγκεκριμένες θέσεις
- Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων που εδραιώνουν το ρόλο του ΕΚΔΔΑ και διασφαλίζουν το υψηλό επίπεδο των διευθυντικών στελεχών της ΔΔ και ΤΑ

### Β' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών



Προτεινόμενη επιλογή

- Ενδεχόμενη απαίτηση ενίσχυσης της οργανωτικής δομής και στελέχωσης του ΕΚΔΔΑ, σε μια περίοδο δημοσιονομικών περιορισμών



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών



1

### Συλλογή Αναγκών Φορέων Δ.Δ. και Τ.Α

1. Για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα («εξωτερικός» ή «εσωτερικός» διαγωνισμός), η διαδικασία συλλογής αναγκών των φορέων Δ.Δ και Τ.Α ενδέχεται να είναι διαφορετική.
2. Για την ανίχνευση και οριστικοποίηση των θέσεων προς στελέχωση στη Δ.Δ θα πρέπει να αναπτυχθεί σχετικό σύστημα το οποίο θα αξιοποιεί την τεχνογνωσία της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης του Υπουργείου (ανίχνευση αναγκών για τον «εξωτερικό» διαγωνισμό)
3. Όσον αφορά τον «εσωτερικό» διαγωνισμό για ήδη υπηρετούντες, κάθε δημόσια υπηρεσία θα συλλέγει τις αιτήσεις των υπαλλήλων της, οι οποίοι θα ενδιαφέρονται να εκπαιδευτούν με δυνατότητες ταχείας διοικητικής ανέλιξης. Οι υπεύθυνοι θα επιλέγουν ποιοι τελικά από τους αιτούντες θα συμμετέχουν στον Εισαγωγικό Διαγωνισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου καθώς και τις ανάγκες κάθε θέσης εργασίας. Εναλλακτικά θα μπορούσε να είναι ελεύθερη η συμμετοχή στον «εσωτερικό» διαγωνισμό.

2

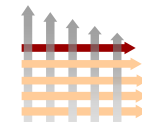
### Διενέργεια Διαγωνιστικής Διαδικασίας

1. Η επιλογή όλων των σπουδαστών θα γίνεται κατόπιν διαγωνιστικής διαδικασίας.
2. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη σχεδιασμού διαγωνιστικής διαδικασίας (θέματα, βαθμολογία, προφίλ επιλεγέντων, κτλ) για τα νέα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ («εσωτερικός» διαγωνισμός, πρόγραμμα διευθυντών).
3. Στη διαγωνιστική διαδικασία θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν η ανάγκη διεύρυνσης του προφίλ στελεχών της ΔΔ και ΤΑ

3

### Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Προγράμματος και Υλικού

1. Στο πλαίσιο της δημιουργίας στελεχών, μπορεί να αναπτυχθεί νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα βασισμένο σε θεματικά ή γνωστικά πεδία (modules).
2. Για τις περιπτώσεις εκπαίδευσης ήδη υπηρετούντων, στελεχών και υποψήφιων προϊσταμένων/ διευθυντών, θα πρέπει να διερευνηθεί η δημιουργία νέου εκπαιδευτικού προγράμματος και υλικού, καθώς επίσης και η ανάπτυξη μικτού μοντέλου εκπαίδευσης το οποίο θα περιλαμβάνει συνδυασμό εξ αποστάσεως και επιτόπιας εκπαίδευσης, προκειμένου να υπάρχει δίκαιη πρόσβαση από εργαζομένους εκτός Αθηνών.
3. Κρίσιμο ρόλο στη συνολική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα διαδραματίσει η ενίσχυση της Βιβλιοθήκης με νέα βιβλία και σύγχρονες πηγές βιβλιογραφίας και η πλήρης αξιοποίηση της δικτύωσής της με ακαδημαϊκά ιδρύματα και διεθνείς Οργανισμούς.



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών



4

### Επιλογή Εκπαιδευτών

1. Η άντληση διδασκόντων για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ πραγματοποιείται από το κοινό Μητρώο Εκπαιδευτών για το ΙΝ.ΕΠ. και την ΕΣΔΔΑ.
2. Κρίνεται σκόπιμο να υπάρξει συντονισμός των εκπαιδευτών (υλικό και τρόπος διδασκαλίας) που διδάσκουν το ίδιο μάθημα σε διαφορετικά τμήματα και των εκπαιδευτών «αλυσίδων μαθημάτων», για την παραγωγή ποιοτικότερου διδακτικού έργου.

5

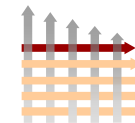
### Διενέργεια Προγράμματος Εκπαίδευσης & Τοποθέτηση

1. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, ανανεωμένα και σχεδιασμένα εξ αρχής, θα παρέχουν στους σπουδαστές τις απαραίτητες, βάσει των αναγκών τους, γνώσεις για τη Δ.Δ. και ΤΑ
2. Η χρήση σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων (e-learning), που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ, μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος για υποψήφια διευθυντικά στελέχη.
3. Ακόμη, η πρακτική άσκηση για τα νέα στελέχη μπορεί να πραγματοποιείται σε φορείς της Κεντρικής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του Εξωτερικού, ενώ όσον αφορά τους ήδη υπηρετούντες, η Πρακτική Άσκηση προτείνεται να γίνεται στο φορέα, στον οποίο ήδη εργάζεται, κάνοντας εναλλαγή θέσεων (job rotation) προκειμένου να γνωρίσει καλύτερα τη λειτουργία και τις ανάγκες συνολικά του φορέα. Εναλλακτικά, η πρακτική άσκηση θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε αντίστοιχο φορέα στο Εξωτερικό.
4. Στο πλαίσιο της Πρακτικής Άσκησης, η δημιουργία ενός μητρώου Υπηρεσιών και Εκπαιδευτών θα αναβάθμιζε ποιοτικά την υλοποίηση της πρακτικής άσκησης των εκπαιδευομένων.
5. Τέλος, θα μπορούσε να εξεταστεί ο σχεδιασμός ενός νέου συστήματος τοποθέτησης βάσει κριτηρίων, π.χ. συνολικού βαθμού αποφοίτησης, συνάφειας πρώτου πτυχίου και πρότερης εμπειρίας με την προς πλήρωση θέση, ξένες γλώσσες, κλπ. για τα νέα στελέχη θα συνέβαλε στην καταλληλότερη τοποθέτησή τους στις θέσεις της Δ.Δ και Τ.Α. ή/και εναλλακτικά η τοποθέτηση των αποφοίτων να γίνεται ΠΡΙΝ την πρακτική άσκηση και την τελική εργασία, ώστε η πρακτική άσκηση και η τελική εργασία να μπορούν να αξιοποιηθούν στην σχετική προσαρμογή του αποφοίτου στην θέση που έχει επιλέξει να τοποθετηθεί.

6

### Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

1. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της Εκπαίδευσης, προτείνεται αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης που αφορά τη Σχολή, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την πρακτική άσκηση από τους εκπαιδευόμενους, τους διδάσκοντες και τους υπευθύνους πρακτικής άσκησης, μέσω της εισαγωγής περισσότερων κριτηρίων αξιολόγησης αλλά και της ουσιαστικότερης αξιοποίησης των αξιολογήσεων για την παραγωγή προτάσεων βελτίωσης.
2. Ακόμη, η ανάπτυξη και εισαγωγή περαιτέρω δεικτών ποιότητας και αποτελεσματικότητας θα συνέβαλε στη Διοίκηση του ΕΚΔΔΑ, βάσει στόχων.



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών

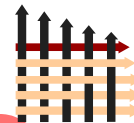


7

### Ανάπτυξη Νέων Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων

1. Όπως προκύπτει από όσα προηγήθηκαν, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., πέρα από την παροχή εκπαιδευτικού προγράμματος για τη δημιουργία στελεχών και την υλοποίηση σεμιναρίων για την κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, μπορεί να αναπτύξει μια νέα εκπαιδευτική δραστηριότητα για την προετοιμασία στελεχών που φιλοδοξούν να προαχθούν σε θέσεις ευθύνης (Διευθυντές), στο πλαίσιο του ΙΝ.ΕΠ με συμμετοχή της ΕΣΔΔΑ στο σχεδιασμό του.
2. Στην ίδια κατεύθυνση μπορεί να λειτουργήσει η δυνατότητα διαφοροποιημένης μοριοδότησης (με την εισαγωγή συντελεστών βαρύτητας) για προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν τη διοικητική ικανότητα.
3. Ομοίως, προτείνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός επιπρόσθετου εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο θα απευθύνεται στα ήδη υπηρετούντα στελέχη της ΔΔ και ΤΑ με στόχο να διευρύνει τη βάση δημιουργίας στελεχών ταχείας διοικητικής ανέλιξης.
4. Η διαλειτουργικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με την Μονάδα Τεκμηρίωσης & Καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη και άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

# Σύντομη Επισκόπηση της Στρατηγικής Επιλογής Α'- Άξονας Ι



## Α' Στρατηγική Επιλογή: Δημιουργία Στελεχών

x

### 1 2 Συλλογή Αναγκών Φορέων Δ.Δ. και Τ.Α

1. Η ανίχνευση και η οριστικοποίηση των θέσεων προς στελέχωση στη Δ.Δ πραγματοποιείται πλέον από το ΕΚΔΔΑ.
2. Δυνητική ανάπτυξη ενός συστήματος επιλογής και οριστικοποίησης νέων θέσεων της Δ.Δ. προς κάλυψη σύμφωνα με τις ανάγκες στελέχωσης και τους διάφορους θεσμικούς περιορισμούς (σχέση προσλήψεων προς αποχωρήσεις). Το ΕΚΔΔΑ θα αναπτύξει σχετικό σύστημα βασιζόμενο στις πρακτικές που ακολουθούσε η Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Η σχετική τεχνογνωσία (μεθοδολογίες, κριτήρια επιλογής, πιθανές δυσκολίες) θα μεταφερθεί από τη Δ/ση Εκπαίδευσης στα στελέχη του ΕΚΔΔΑ.

### 3 4 Διενέργεια Διαγωνισμού & Ανάπτυξη Εκπαιδευτικού Προγράμματος και Υλικού

3. Συγκέντρωση των περιγραφών των θέσεων προς πλήρωση για τη διασφάλιση βέλτιστης επιλογής των σπουδαστών, με επακόλουθη ανάγκη αλλαγής του σχετικού θεσμικού πλαισίου
4. Προσδιορισμός – Διεύρυνση προφίλ σπουδαστή, π.χ. γνώσεις περισσότερων γνωστικών πεδίων, ευρύτητα αντίληψης
5. Πιθανές αλλαγές στη θεματολογία των εξετάσεων, που προκύπτουν από την αλλαγή του προφίλ του σπουδαστή π.χ. εισαγωγή ενός τρίτου μαθήματος στις εισαγωγικές εξετάσεις, θέματα εξετάσεων παρόμοια με αυτά της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ψυχομετρικά τεστ, ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών
6. Ενισχυμένη Βιβλιοθήκη
7. Νέα δομή εκπαιδευτικού Υλικού & Προγράμματος
8. Άντληση διδασκόντων από κοινό Μητρώο Καθηγητών για ΙΝ.ΕΠ και ΕΣΔΔΑ

### 5 6 Διενέργεια Προγράμματος Εκπαίδευσης, Τοποθέτηση & Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

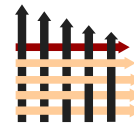
9. Συντονισμός εκπαιδευτών (υλικό και τρόπος διδασκαλίας) που διδάσκουν το ίδιο μάθημα σε διαφορετικά τμήματα και εκπαιδευτών «αλυσίδων μαθημάτων»
10. Τοποθέτηση των αποφοίτων σε θέσεις της Δ.Δ. βάσει ποιοτικής αξιολόγησης των προσόντων και των δεξιοτήτων τους για καταλληλότερη αντιστοίχιση περιγραφής θέσης – προσόντων αποφοίτου
11. Αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης με την εισαγωγή περισσότερων δεικτών, την αξιολόγηση των φορέων της πρακτικής άσκησης και την αξιοποίηση των αξιολογήσεων.

### 7 Ανάπτυξη Νέων Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

12. Δυνατότητα παρακολούθησης επαγγελματικής πορείας αποφοίτων για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση της εκπαίδευσης και το σχεδιασμό ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης των αποφοίτων της Σχολής



# Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών: Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον - Άξονας Ι (1/2)



## Οργάνωση & Λειτουργία

1. Μεταφορά και ενσωμάτωση των αρμοδιοτήτων του τμήματος Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας των Αποφοίτων της Σχολής, από το ΙΝ.ΕΠ στην ΕΣΔΔΑ και ανάπτυξη ενεργού ρόλου για την πραγματοποίηση περαιτέρω αξιολόγησης της εκπαίδευσης, καθώς επίσης και την παρακολούθηση της επαγγελματικής εξέλιξης των αποφοίτων στις θέσεις εργασίας τους.
2. Ενεργός συμμετοχή του Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων στη δικτύωση με φορείς του εξωτερικού προκειμένου να υλοποιείται η πρακτική άσκηση των σπουδαστών σε αντίστοιχες θέσεις
3. Ανάθεση Φάσεων & Θεματικών Πεδίων Εκπαίδευσης σε Επιστημονικούς Υπευθύνους
4. Στην περίπτωση ανάπτυξης νέων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ενδέχεται να απαιτηθεί η ενίσχυση της οργανωτικής δομής του ΕΚΔΔΑ.

## Ανθρώπινο δυναμικό

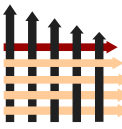
1. Στην παρούσα φάση, το επιστημονικό προσωπικό του ΕΚΔΔΑ που είναι αποσπασμένο ενδέχεται να επιστρέψει στις αρχικές Υπηρεσίες. Εφόσον υπάρξει αποχώρηση σημαντικού αριθμού αποσπασμένων ενδέχεται να απαιτηθεί η ενίσχυση του ΕΚΔΔΑ με επιστημονικό προσωπικό καθώς επίσης και η κατανομή νέων καθηκόντων σε ήδη υπηρετούντες στο ΕΚΔΔΑ.
2. Στην περίπτωση ανάπτυξης νέων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ενδέχεται να απαιτηθεί η ενίσχυση στελέχωσης του ΕΚΔΔΑ.

## Πληροφοριακά Συστήματα

1. Περαιτέρω ανάπτυξη και υποστήριξη της πλατφόρμας εξ αποστάσεως εκπαίδευσης για την υλοποίηση της Εκπαίδευσης, σε ασύγχρονο, αλλά και σύγχρονο ηλεκτρονικό περιβάλλον και υλοποίηση τεχνικών e-learning
2. Ενίσχυση της βιβλιοθήκης με νέο υλικό και νέες συνδρομές με βιβλιοθήκες και φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού.

# Δημιουργία & Ανάπτυξη Στελεχών:

## Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον - Άξονας Ι (2/2)



### Χρηματοδότηση

1. Η χρηματοδότηση του Κέντρου αναφορικά με τις εκπαιδευτικές αλλά και τις ανάγκες υποστήριξης της λειτουργίας του είναι εξασφαλισμένη για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο έως το 2015. Οι όποιες αναφορές για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μιας ή της άλλης επιλογής ως προς το χρηματοδοτικό σκέλος έχουν αξία για μια περίοδο στην οποία η κοινοτική χρηματοδότηση δεν θα έχει βαρύνουσα σημασία. Η ενίσχυση του e-learning μπορεί να παρουσιάζει και εμπορικό ενδιαφέρον, αλλά αυτό αφορά τη μετά την κοινοτική χρηματοδότηση περίοδο.
2. Πλεονέκτημα της δεύτερης στρατηγικής επιλογής αποτελεί η ανάπτυξη της νέας εκπαιδευτικής δραστηριότητας. Το νέο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για υποψήφιους διευθυντές μπορεί να αποτελέσει εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης της ΕΣΔΔΑ, στην περίπτωση που το πρόγραμμα υλοποιηθεί και αποτελέσει αναγκαία συνθήκη για την πλήρωση θέσεων ευθύνης.

### Επικοινωνία – Διεθνείς Σχέσεις

1. Η πρακτική άσκηση μπορεί να υλοποιείται όχι μόνο σε εθνικούς φορείς της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης αλλά και σε αντίστοιχους φορείς του εξωτερικού. Αυτό προϋποθέτει τη συνεργασία και επικοινωνία του ΕΚΔΔΑ με διεθνείς δημόσιους οργανισμούς και διασφαλίζει τη μεταφορά υψηλού επιπέδου εμπειρίας και τεχνογνωσίας από δημόσιους φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού στους σπουδαστές.

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση

1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών

**2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση**

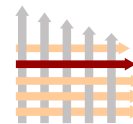
3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση

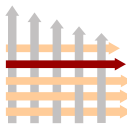
4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης

5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης

6 Σύνθεση Στρατηγικών Επιλογών

# Βασικές Περιοχές Ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα II





## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα II (1/4)

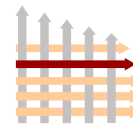
### Με ποιον τρόπο γίνεται αποδελτίωση και ανάλυση των Δημόσιων Πολιτικών;

- Η αποδελτίωση και ανάλυση των δημόσιων πολιτικών για τη διοίκηση πραγματοποιείται σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του αρμόδιου υπουργείου.
- Η διαδικασία ενεργοποιείται κατά περίπτωση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή από το Υπουργείο με στόχο να διερευνηθούν οι απαιτήσεις των νέων πολιτικών από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Με βάση τη γενική αποδελτίωση, τις συζητήσεις που γίνονται στην πολιτική ηγεσία και τις εκτιμώμενες ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, διαμορφώνονται γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την εκπαίδευση.
- Η ενεργοποίηση αυτής της διαδικασίας μπορεί να γίνει με πρωτοβουλία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή του αρμόδιου φορέα. Είναι κρίσιμο το Κέντρο να έχει ενεργητική στάση στο ζήτημα ώστε να μπορεί να σχεδιάζει έγκαιρα τις σχετικές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις, αξιοποιώντας ενδεχομένως και τη διεθνή εμπειρία όπου αυτό προκύπτει.

### Σε ποια βάση γίνεται η Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών; Πώς διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ανάγκες;

- Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών αξιοποιεί τη δικτύωση του Κέντρου στα Υπουργεία και στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Στην κεντρική δημόσια διοίκηση ως «ανταποκριτές» λειτουργούν οι Εσωτερικές Ομάδες Επιμορφωτών και στους ΟΤΑ και τα ΝΠΔΔ οι Ομάδες Ειδικών Επιστημόνων, οι οποίες συντονίζονται από τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από την εφαρμογή οριζόντιων πολιτικών καταγράφονται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε συνεργασία με το Υπουργείο.
- Οι «ανταποκριτές» υποστηρίζουν τις Διευθύνσεις των επιμέρους φορέων στην επεξεργασία των πρωτογενών αναγκών και την αξιολόγησή τους υπό το πρίσμα και των αναγκών του φορέα.
- Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ξεκινά από τη διατύπωση αναγκών από το ανθρώπινο δυναμικό των φορέων στη βάση των προσφερομένων Προγραμμάτων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Εναλλακτικά μπορεί να είναι δυνατή η διατύπωση ανάγκης ανεξαρτήτως του αν αυτή ικανοποιείται από τα τρέχοντα προγράμματα.
- Η ανίχνευση αναγκών ατόμων και φορέων συνδέεται με την αξιολόγηση των υπαλλήλων και με τις ανάγκες εκπαίδευσης που έχουν διαπιστωθεί εκεί.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνδυάζει αυτές τις συνιστώσες σε Επιχειρησιακά Σχέδια Εκπαίδευσης Φορέων, τα οποία έχει την αρμοδιότητα να ολοκληρώσει σε Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαίδευσης της Δημόσιας Διοίκησης.

## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα II (2/4)



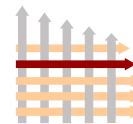
### Ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων; Ποια η εμπλοκή του στην προετοιμασία και υποστήριξη της υλοποίησης;

- Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο Εκπαίδευσης περιγράφονται τα βασικά στοιχεία των Προγραμμάτων Εκπαίδευσης (μεταξύ άλλων: τα θεματικά αντικείμενα, οι στόχοι, η ομάδα στόχος).
- Ο σχεδιασμός του Εκπαιδευτικού Προγράμματος εξειδικεύεται στον Φάκελο του Προγράμματος που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το ωρολόγιο πρόγραμμα, τις μεθόδους διδασκαλίας, το υλικό πιστοποίησης, κλπ.
- Το εκπαιδευτικό υλικό είναι σε γενικές γραμμές προκαθορισμένο και στη συνέχεια εξειδικεύεται αναλόγως της συγκεκριμένης ομάδας στόχου που επιμορφώνεται.
- Το εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να επικαιροποιηθεί στη βάση της αξιολόγησης των επιμορφούμενων ή στη συνέχεια της αξιολόγησης αποτελεσματικότητας του Προγράμματος.
- Νέες δημόσιες πολιτικές ή λειτουργικές καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση προκαλούν αλλαγές στα υφιστάμενα ή δημιουργία νέων προγραμμάτων επιμόρφωσης.

### Πώς διαρθρώνεται η παρεχόμενη κατάρτιση; Πώς επιλέγονται τα μέσα και οι μέθοδοι διδασκαλίας;

- Τα μέσα και οι τεχνικές διδασκαλίας εναρμονίζονται με τις μεθόδους εκπαίδευσης ενηλίκων.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει για το λόγο αυτό συστηματική εκπαίδευση εκπαιδευτών ώστε να ομογενοποιηθούν πάνω σε αυτές τις αρχές.
- Γενικά, η κατάρτιση στοχεύει κυρίως στο να εφοδιάσει τους δημοσίους υπαλλήλους με τις θεματικές, τεχνικές και διοικητικές γνώσεις που απαιτούνται από τη θέση τους.
- Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει ως ουσιώδες συστατικό της την εκπαίδευση στη «διοίκηση της απόδοσης» και τη «διοίκηση βάσει στόχων».
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα οφείλουν να συμπληρωθούν με σύγχρονη ή ασύγχρονη διδασκαλία σε περιβάλλον e-learning, με ενεργητικές μαθησιακές διαδικασίες και με διαδικασίες mentoring και coaching.
- Η επιμόρφωση και κατάρτιση οφείλει να λάβει σε σημαντικό βαθμό υπόψη το ενεργητικό on the job training.

## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα II (3/4)



**Πώς εμπλέκεται το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην παρακολούθηση της εξέλιξης και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ; Ποια η σχέση του με αυτούς μετά το πέρας των σπουδών;**

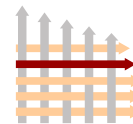
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρακολουθεί στη βάση μητρώου την εξέλιξη των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ.
- Στη βάση ερωτηματολογίων ανιχνεύει τις ανάγκες τους σε θεματικές γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες στις υπηρεσίες που έχουν τοποθετηθεί.
- Συμπληρώνει τα ερωτηματολόγια των αποφοίτων με διαγνωστικά ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τις υπηρεσίες στις οποίες απασχολούνται.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καταρτίζει ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα για τους αποφοίτους ή προτείνει στις βάσεις των ανωτέρω να παρακολουθήσουν κάποιο από τα υπάρχοντα.
- Το ΕΚΔΔΑ αξιοποιώντας το Μητρώο Αποφοίτων τους ενημερώνει για ειδικά προγράμματα επιμόρφωσης.
- Το ΕΚΔΔΑ διατηρεί ειδική σχέση με τους αποφοίτους ώστε να παρακολουθεί ενεργά της εξέλιξη και την αποτελεσματικότητά τους στη Δημόσια Διοίκηση.
- Ενημερώνει με ειδικό τρόπο τους αποφοίτους (RSS) για διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης.

**Σε ποια βάση γίνεται η Αξιολόγηση της Επιμόρφωσης; Πώς διασφαλίζεται ότι ελέγχεται το αποτέλεσμα στη Δημόσια Διοίκηση;**

- Η διαδικασία της αξιολόγησης έχει 3 συνιστώσες: (α) αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος ως προς την εκπαιδευτική και οργανωτική του επάρκεια μέσω τυποποιημένου διακριτού ερωτηματολογίου από εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους αμέσως μετά τη λήξη του, (β) αξιολόγηση των εκπαιδευτών, επίσης μέσω διακριτού ερωτηματολογίου, από τους εκπαιδευόμενους μετά τη λήξη του προγράμματος και (γ) αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης μετά την επιστροφή των εκπαιδευθέντων στις θέσεις τους.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαθέτει αυστηρά κριτήρια για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης: εκτός από τις αποκτηθείσες δεξιότητες και τη γνώμη των εκπαιδευμένων ή των προϊσταμένων τους, αποτιμάται και η βελτίωση των επιχειρησιακών μεγεθών που μπορεί να αποδοθεί στην εκπαίδευση.
- Η αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα να αποτιμηθούν και μη ποσοτικοποιήσιμες διαστάσεις της εκπαίδευσης.
- Νομοθετικά προβλέπεται να υπάρξει και ανεξάρτητος μηχανισμός αξιολόγησης των εκπαιδευτών από τρίτους αξιολογητές, οριζόμενους από το Υπουργείο.
- Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης οδηγεί σε προτάσεις αναδιάρθρωσης του επιμορφωτικού προγράμματος.



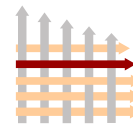
## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα II (4/4)



**Ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στα εργαστήρια επίλυσης προβλημάτων; Ποια είναι η αλληλεπίδραση αυτής της δραστηριότητας με τις άλλες εκπαιδευτικές και συνοδευτικές δράσεις;**

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ενθαρρύνει τη διατύπωση αιτημάτων για αντιμετώπιση προβλημάτων σε ειδικά εργαστήρια.
- Τα προβλήματα που εξετάζονται σε αυτή τη διαδικασία αναφέρονται κυρίως σε ζητήματα εφαρμογής δημόσιων πολιτικών.
- Οι βασικοί εμπλεκόμενοι (stakeholders) είναι ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης που επηρεάζονται ή καλούνται να υλοποιήσουν τις δημόσιες πολιτικές.
- Κατά περίπτωση μπορεί να υπάρξει και συμμετοχή διεθνών εμπειρογνομόνων για μεταφορά διεθνούς εμπειρίας και βέλτιστων πρακτικών.
- Στα εργαστήρια αυτά εφαρμόζονται τεχνικές συμμετοχικής προσέγγισης, μελέτης περιπτώσεων, κλπ.
- Τα αποτελέσματα αυτών των εργαστηρίων συνθέτουν φακέλους με υλικό τεκμηρίωσης που μπορεί να αποτελέσει οδικό χάρτη διαδικαστικών ή/και οργανωτικών αλλαγών και διατίθενται για περαιτέρω επεξεργασία στην κατεύθυνση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

# Εναλλακτικές Προσεγγίσεις για την επιμόρφωση (Άξονας II)



## 1η Προσέγγιση «Προσανατολισμός στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού»

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προσανατολίζεται στον πλήρη κύκλο εκπαιδευτικής δραστηριότητας (από την ανίχνευση αναγκών έως την αξιολόγηση) και στην ολοκλήρωση των υπηρεσιών κατάρτισης και επιμόρφωσης για τη δημόσια διοίκηση με κατεύθυνση την κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών ομάδων και οργανισμών και τελικά την ολιστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

## 2η Προσέγγιση «Εργαστηριακός Προσανατολισμός»

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναπτύσσει την επιμόρφωση με έμφαση στην πρακτική διάσταση, τον εργαστηριακό προσανατολισμό, τις μελέτες περιπτώσεων, τη μεταφορά διεθνούς εμπειρίας και την αναζήτηση της καινοτομίας. Η προσέγγιση είναι πρακτική και ο άξονας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων του είναι περισσότερο προς τη μορφή εργαστηρίων αποτελέσματος και λιγότερο προς την ακαδημαϊκή κατεύθυνση

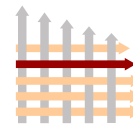
## 3η Προσέγγιση «Εξειδίκευση»

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιλέγει να εστιαστεί σε επιμορφωτικές λειτουργίες που αξιοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της διαρκούς και άμεσης επαφής με τη δημόσια διοίκηση. Σταδιακά προσανατολίζεται σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας για τις λειτουργίες του Δημοσίου ενισχύοντας και εξειδικεύοντας περαιτέρω τους θεματικούς κύκλους αντί των γνωστικών αντικειμένων

*Ανεξάρτητα από την τελική στρατηγική επιλογή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χειρίζεται τα ακόλουθα οριζόντια ζητήματα*

- Τελειοποιεί την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, τυποποιεί μεθοδολογίες, προωθεί το e-learning .
- Τηρεί Μητρώο Εξωτερικών Συνεργατών το οποίο επικαιροποιεί και αξιολογεί σε διαρκή βάση
- Σχεδιάζει, διοικεί και παρακολουθεί το εκπαιδευτικό έργο, προετοιμάζει το υλικό διδασκαλίας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα εν γένει, τηρεί στοιχεία, οργανώνει τα θέματα χώρων διδασκαλίας και εξοπλισμού
- Σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα επανεκπαίδευσης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. καθώς και αξιολογεί προτάσεις για υλοποίηση σχετικών προγραμμάτων, τηρεί Μητρώο Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ.Α και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία, ενημερώνει τους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. για θέματα του ενδιαφέροντός τους κ.λπ.

# Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα II



## Ολιστική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

## Εξειδίκευση σε Υψηλή Προστιθέμενη Αξία

### Α' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Η επιμόρφωση καλύπτει τον πλήρη κύκλο ζωής (από την ανίχνευση αναγκών έως την αξιολόγηση) και προσανατολίζεται στην ολιστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αναδεικνύεται η επιμόρφωση σε υψηλής προστιθέμενης αξίας λειτουργίες του Δημοσίου ενισχύοντας περαιτέρω τους θεματικούς κύκλους
- Παράλληλα ενισχύεται ο πρακτικός εργαστηριακός προσανατολισμός, και η αναζήτηση της καινοτομίας παράλληλα με το επιμορφωτικό έργο.

1η Προσέγγιση  
με στοιχεία της  
3ης & 2ης

3η Προσέγγιση

2η Προσέγγιση

### Β' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

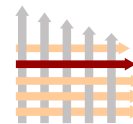
- Οι επιμορφωτικές λειτουργίες αξιοποιούν τη διαρκή και άμεση επαφή με τη δημόσια διοίκηση και σταδιακά προσανατολίζονται σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας για τις λειτουργίες του Δημοσίου ενισχύοντας και εξειδικεύοντας περαιτέρω τους θεματικούς κύκλους αντί των γνωστικών αντικειμένων
- Ενισχύεται η πρακτική διάσταση με εργαστηριακό προσανατολισμό προς την καινοτομία
- Ενισχύεται η ανίχνευση επιμορφωτικών αναγκών και η αξιολόγηση των επιπτώσεων

3η Προσέγγιση  
με στοιχεία της  
1ης & 2ης

2η Προσέγγιση

1η Προσέγγιση

# Εναλλακτικές Στρατηγικές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα II



## Πλεονεκτήματα

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αξιοποιεί την τεχνογνωσία που διαθέτει για όλο το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχει.
- Παρέχει ολοκληρωμένη επιμόρφωση για όλους τους δημοσίου υπαλλήλους, συνδυάζοντας τις ανάγκες των φορέων με τις ατομικές ανάγκες των δημόσιων λειτουργών.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. γίνεται Κόμβος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη Δημόσια Διοίκηση.
- Αξιοποιεί σε μεγάλη κλίμακα τα αποτελέσματα της καινοτομίας και τις εργαστηριακές μεθόδους.
- Με δεδομένο το υφιστάμενο πρότυπο λειτουργίας, η προσαρμογή στη νέα στρατηγική καθίσταται εύκολη.

### Α' Στρατηγική Επιλογή: Ολιστική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού



Προτεινόμενη επιλογή

## Μειονεκτήματα

- Η σημερινή συγκυρία χαρακτηρίζεται από την αδόμητη και άναρχη ιδιωτική αγορά παροχής υπηρεσιών επιμόρφωσης και ο κίνδυνος μη επαρκούς διαφοροποίησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι υπαρκτός (τουλάχιστον στο ευρύ κοινό).
- Αν οι χαμηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες αποκτήσουν μεγάλο ειδικό βάρος ενδέχεται να μην αναδεικνύεται η μοναδική γνώση, εμπειρία και η μεγάλη προστιθέμενη αξία του για τη Δημόσια Διοίκηση.

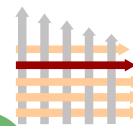
- Η εξειδίκευση σε υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας αναδεικνύει τη μοναδική θέση του για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης
- Λόγω μικρότερου εύρους του αντικειμένου είναι ευκολότερα σε θέση να παρακολουθεί τις εξελίξεις στις συγκεκριμένες περιοχές εξειδίκευσής του
- Για τον ίδιο λόγο μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία να αξιοποιεί την καινοτομία στην επιμόρφωση.

### Β' Στρατηγική Επιλογή: Εξειδίκευση σε Υψηλή Προστιθέμενη Αξία



- Η εστίαση σε συγκεκριμένες υπηρεσίες στερεί το Κέντρο από την ολοκληρωμένη σύνδεσή του με τις ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση
- Εξ αντικειμένου αν υιοθετηθεί αυτή η επιλογή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα υποβαθμίσει το ρόλο του ως κομβικού φορέα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο

# Ανάλυση της Προτεινόμενης Στρατηγική Επιλογής - Άξονας II (1/3)



## Α' Στρατηγική Επιλογή: Ολιστική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

### 1 Αποδελτίωση Δημόσιων Πολιτικών

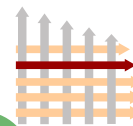
1. Η διαδικασία αποδελτίωσης και ανάλυσης των απαιτήσεων που προκύπτουν από νέες Δημόσιες Πολιτικές με τη συμμετοχή εμπειρογνομώνων και πολιτικών στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των αναγκών επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και όχι μόνο για ζητήματα υψηλής προστιθέμενης αξίας και εξειδίκευσης, αξιοποιώντας κατ' αυτό τον τρόπο την τεχνογνωσία του Κέντρου

### 2 Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών

1. Η ολοκληρωμένη ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών για το πλήρες φάσμα των επιμορφωτικών δράσεων βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων σε όλη τη δημόσια διοίκηση με τη βοήθεια του δικτύου των «ανταποκριτών», δεν εμποδίζει την εξειδίκευση της διαδικασίας για κατηγορίες με στρατηγικό ενδιαφέρον για το Κέντρο (τμηματοποίηση των προς επιμόρφωση), καθώς επίσης και για κατηγορίες φορέων (προκειμένου να ενταχθούν στους θεματικούς κύκλους επιμόρφωσης). Στο μέλλον είναι πάντα εφικτό να στραφεί η επιμόρφωση σε εξειδικευμένες υπηρεσίες συγκεκριμένου προφίλ και απαιτήσεων.
2. Σε κάθε περίπτωση με βάση την ολοκληρωμένη εικόνα μπορεί να γίνει ομαδοποίηση των αναγκών, ανά θεματικό κύκλο και ιεραρχικό επίπεδο, ώστε στη συνέχεια να γίνει προσδιορισμός των ομάδων –στόχων που καλύπτονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες. Μέσω των Επιχειρησιακών Σχεδίων Εκπαίδευσης, η στόχευση είναι η ολιστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
3. Με την επιλογή της ολιστικής επιμόρφωσης κατά κανόνα, και με εξαίρεση τις περιπτώσεις που προκύπτουν από την αποδελτίωση και ανάλυση νέων Δημοσίων Πολιτικών, θα υπάρξει αντιστοίχιση των εκπαιδευτικών αναγκών με ήδη υπάρχοντα προγράμματα κατάρτισης και επιμόρφωσης, ώστε να εντοπιστούν πιθανές ελλείψεις και αναντιστοιχίες.
4. Η προσέγγιση προσφέρεται για ολοκληρωμένη ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού

### 3 Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

1. Συνέπεια της επιλογής είναι η υποχρεωτική παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο της επιμόρφωσης και κατάρτισης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, για όλο το φάσμα των υπηρεσιών και όχι απλά για συγκεκριμένες εξειδικευμένες περιοχές. Ενδεχομένως, λόγω του όγκου της πληροφορίας, να απαιτείται να συγκεντρωθεί αυτή η λειτουργία σε «Παρατηρητήριο» με επί τούτου οργανωμένο μηχανισμό.
2. Η επιλογή αυτή συνεπάγεται ότι ο Σχεδιασμός των Προγραμμάτων θα αφορά στο πλήρες φάσμα των εκπαιδευτικών αναγκών και όχι μόνο σε εστιασμένες υπηρεσίες, οπότε αντίστοιχη θα πρέπει να είναι και η εσωτερική διάταξη του πόρων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..
3. Η επιλογή της ολοκληρωμένης επιμόρφωσης, δεν στερεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τη δυνατότητα στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να αναδεικνύει ιδιαίτερα εκείνες τις περιοχές επιμόρφωσης και κατάρτισης που διαθέτουν υψηλή προστιθέμενη αξία για τη Δημόσια Διοίκηση και επομένως συγκροτούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το Κέντρο.



## Α' Στρατηγική Επιλογή: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

3

### Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος (συνέχεια)

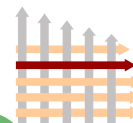
4. Η εμπειρία στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα αποβεί εις όφελος και των περιοχών χαμηλής προστιθέμενης αξίας, διότι θα συμβάλει σε αξιόπιστο σχεδιασμό για την παροχή υψηλής ποιότητας βασικού επιπέδου κατάρτισης
5. Σταδιακά και εφόσον αποφασιστεί στο μέλλον να προσανατολιστεί το Κέντρο προς υψηλής προστιθέμενης αξίας εξειδικευμένες υπηρεσίες επιμόρφωσης και κατάρτισης, είναι εφικτό όλη η εμπειρία και τεχνογνωσία σχεδιασμού των λοιπών εκπαιδευτικών προγραμμάτων να αξιοποιηθεί για δημιουργία και προετοιμασία υλικού για την παροχή εκπαίδευσης εξ αποστάσεως (e – learning).
6. Το Κέντρο μπορεί να εντάξει στον προγραμματισμό του την επιμόρφωση μεντόρων και coaches, ενώ εξειδικευμένα εκπαιδευτικά στελέχη του θα αναλαμβάνουν ανάλογους ρόλους για περιορισμένο χρονικό διάστημα σε φορείς της δημόσιας διοίκησης που καλούνται να εφαρμόσουν νέα συστήματα ή/και διαδικασίες.

4 5

### Παροχή Εκπαίδευσης / Κατάρτισης & Επανεκπαίδευση Αποφοίτων

1. Η επιλογή αυτή έχει ως συνέπεια να τηρεί το Κέντρο πλήρες φάσμα εκπαιδευτών για όλα τα επίπεδα επιμόρφωσης και κατάρτισης και να διαθέτει την υποδομή για ευρύτατο φάσμα εκπαιδευτικών δράσεων.
2. Η ολοκληρωμένη επιμόρφωση δίνει τη δυνατότητα καταγραφής και καταχώρισης του ιστορικού εκπαίδευσης πρακτικά όλων των δημοσίων υπαλλήλων με τη γενίκευση της εξατομικευμένης καρτέλας εκπαίδευσης που θα τηρεί το συνολικό επιμορφωτικό ιστορικό του.
3. Η τήρηση όλων αυτών των δεδομένων δίνει τη δυνατότητα στο Κέντρο να προσανατολίζει εκπαιδευτικές δράσεις προς συγκεκριμένα ακροατήρια εκπαιδευομένων και να απευθύνεται προδραστικά σε αυτά με συγκεκριμένες εστιασμένες προσφορές υπηρεσιών επιμόρφωσης και κατάρτισης.
4. Η διαδικασία αυτή μπορεί να υποστηριχθεί αποτελεσματικά σε τόσο ευρεία κλίμακα από τις υπάρχουσες πληροφοριακές υποδομές ενδεχομένως με αναβάθμισή τους.
5. Αν η ζήτηση διευρυνθεί μπορεί στο μέλλον να προκύψει το ενδεχόμενο να μην έχει το Κέντρο τη δυνατότητα φυσικής διοργάνωσης όλων των εκπαιδευτικών δράσεων, οπότε το ρόλο αυτό μπορεί να αναλάβει η διευρυμένη χρήση προγραμμάτων ασύγχρονης κατάρτισης.
6. Ανεξάρτητα από το μελλοντικό προσανατολισμό προς ολοκληρωμένη ή εξειδικευμένη επιμόρφωση για τους δημόσιους υπαλλήλους, οι λιγότερο εξειδικευμένες ή γενικότερου ενδιαφέροντος περιοχές επιμόρφωσης μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο στοχευμένης επικοινωνίας του Κέντρου με νέα ακροατήρια, με στόχο τη διεύρυνση του κύκλου ενδιαφερομένων και μελλοντικών πελατών των υπηρεσιών του.





## Α' Στρατηγική Επιλογή: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

6

### Αποτίμηση αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης

1. Το υφιστάμενο (ολοκληρωμένο) σύστημα αξιολόγησης προγραμμάτων, εκπαιδευτών και επιπτώσεων, που είναι προσανατολισμένο στην επιμόρφωση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για τη Δημόσια Διοίκηση.
2. Ο προσανατολισμός στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (της οποίας η επιμόρφωση αποτελεί μία συνιστώσα) καθιστά εφικτή τη διαμόρφωση πολιτικής και εξειδικευμένων εργαλείων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων. Οι επιπτώσεις των επιμορφωτικών δράσεων που έχουν ως αποδέκτη όλο το προσωπικό είναι περισσότερο ανιχνεύσιμες, από εκείνες που αφορούν μικρό αριθμό στελεχών. Σε κάθε περίπτωση όμως απαιτείται ειδική προσέγγιση για να διερευνηθεί με αξιόπιστο τρόπο η συγκεκριμένη επίπτωση της επιμόρφωσης στα αποτελέσματα της δημόσιας υπηρεσίας,

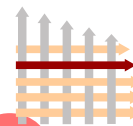
7

### Εργαστηριακός προσανατολισμός & Καινοτομία

1. Το πλήρες φάσμα υπηρεσιών αφήνει αντικειμενικά μικρό χώρο για την ανάπτυξη μιας περισσότερο πρακτικής προσέγγισης που θα στηρίζεται στη μελέτη περιπτώσεων, την ενεργητική προσέγγιση των εκπαιδευομένων και τη διενέργεια συναντήσεων εργασίας
2. Παρά ταύτα όμως υπάρχει περιθώριο να συνεχίσει το Κέντρο στην κατεύθυνση που έχει ήδη εγκαινιάσει δίνοντας έμφαση στην πρακτική διάσταση της επιμόρφωσης, άρα και σε άλλους τρόπους επικοινωνίας του περιεχομένου, αλλά και στο καινοτομικό περιεχόμενο της επιμόρφωσης, που συχνά απαιτεί τρόπους αφομοίωσης διαφορετικούς από τους τρέχοντες.
3. Αν στα παραπάνω προστεθεί η ανάγκη ένταξης στην εκπαιδευτική διαδικασία της διοίκησης με βάση στόχους και της διοίκησης της απόδοσης, τότε τα εργαστήρια που έχει εγκαινιάσει το Κέντρο στην επιμόρφωση μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό μοχλό ανανέωσης και ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας του.
4. Με αυτή τη μορφή μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά και η μεταφορά διεθνούς εμπειρίας, η μελέτη και αφομοίωσης καλών πρακτικών από το διεθνή χώρο ή ακόμη και η μεταφορά και ανάλυση υποδειγματικών πρακτικών που δοκιμάστηκαν με επιτυχία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.
5. Στην ίδια κατεύθυνση θα μπορούσε το Κέντρο να εντείνει τη δραστηριοποίησή του στον χώρο της έρευνας και της ανάπτυξης για τον τομέα της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
6. Η διαλειτουργικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με την Μονάδα Τεκμηρίωσης & Καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη και άλλων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.



# Σύντομη Επισκόπηση της Στρατηγική Επιλογής Β'- Άξονας II



x

## Β' Στρατηγική Επιλογή: Εξειδίκευση σε Υψηλή Προστιθέμενη Αξία

**1 2**  
**Αποδελτίωση Δημόσιων  
Πολιτικών & Ανίχνευση  
Εκπαιδευτικών Αναγκών**

**3**  
**Σχεδιασμός  
Εκπαιδευτικού  
Προγράμματος**

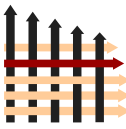
**4 5**  
**Παροχή Εκπαίδευσης /  
Κατάρτισης &  
Επανεκπαίδευση  
Αποφοίτων**

**6**  
**Αποτίμηση  
αποτελεσματικότητας της  
επιμόρφωσης**

**7**  
**Εργαστηριακός  
προσανατολισμός &  
Καινοτομία**

1. Η αποδελτίωση των δημόσιων πολιτικών με έμφαση στην εξειδίκευση σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας αφήνει ένα σημαντικό τμήμα των υπηρεσιών επιμόρφωσης εκτός πεδίου εφαρμογής.
2. Δεν αξιοποιείται επαρκώς η υποδομή ανταποκριτών που δημιουργήθηκε πρόσφατα για την ολοκληρωμένη ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία άλλωστε δεν έχει ακόμη αποκτήσει την ωριμότητα για να ανιχνεύει ανάγκες αποκλειστικά για συγκεκριμένες υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, κύριο χαρακτηριστικό αυτής της επιλογής.
3. Η επιλογή αυτή έχει συγκεκριμένες επιπτώσεις στο Σχεδιασμό των Προγραμμάτων που τώρα αναφέρονται σε εστιασμένες υπηρεσίες και απαιτούν λιγότερους αλλά υψηλής εξειδίκευσης ανθρώπινους πόρους και αντίστοιχη διάταξή τους στο εσωτερικό του Κέντρου.
4. Η εμπειρία και τεχνογνωσία σχεδιασμού των λοιπών εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν μπορεί πλέον να αξιοποιηθεί για δημιουργία και προετοιμασία υλικού e – learning.
5. Η εστίαση σε συγκεκριμένες υπηρεσίες αφαιρεί τη βάση για καταγραφή του συνολικού ιστορικού επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, άρα και τη δυνατότητα να τους γίνονται περιοδικά προτάσεις επιμόρφωσης που να στηρίζονται στο συνολικό εξατομικευμένο ιστορικό τους
6. Η εστίαση σε εξειδικευμένες περιοχές επιμόρφωσης περιορίζει αντικειμενικά τον κύκλο ενδιαφερομένων και μελλοντικών πελατών των υπηρεσιών του Κέντρου.
7. Με την παροχή εστιασμένης επιμόρφωσης δυσχεραίνεται η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών δράσεων γιατί αναφέρονται σε μικρό αριθμό στελεχών, που αποτελούν τμήμα μόνο της επιμόρφωσης που έχει ως αποδέκτη το προσωπικό, ενώ για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας απαιτείται η συμπερίληψη και της γενικής επιμόρφωσης που σε αυτή την επιλογή δεν ελέγχεται από το Κέντρο.
8. Η συγκεκριμένη επιλογή φαίνεται να διαθέτει αφετηριακά πλεονέκτημα συγκριτικά με την ολοκληρωμένη επιμόρφωση γιατί οι πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες ευνοούν την αναζήτηση της καινοτομίας και την εργαστηριακή προσέγγιση. Τα στελέχη που συμμετέχουν σε αυτές τις δράσεις έχουν σημαντική προδιάθεση να αφομοιώσουν καινοτομικό περιεχόμενο και να ενστερνιστούν νέους, εργαστηριακά προσανατολισμένους τρόπους επικοινωνίας και αφομοίωσης του εκπαιδευτικού υλικού, γεγονός που ισχύει και για τη μεταφορά της διεθνούς εμπειρίας.

# Ολοκληρωμένη Επιμόρφωση: Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον – Άξονας II



## Οργάνωση και Λειτουργία

1. Το Κέντρο συνεχίζει να λειτουργεί στην κατεύθυνση ολοκληρωμένης επιμόρφωσης με τη σημερινή διάταξη δυνάμεων, εφόσον συνεχίζει να αποτελεί τον φορέα διοργάνωσης επιμορφωτικών δράσεων για όλο το φάσμα των εκπαιδευτικών αναγκών της Δημόσιας Διοίκησης.

## Ανθρώπινο Δυναμικό

2. Η ενίσχυση των υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας και του εργαστηριακού προσανατολισμού σε συνδυασμό με την έμφαση στην καινοτομία απαιτεί εκτεταμένη συνεργασία με τη Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας, ανάπτυξη δεξιοτήτων πολυδυναμικότητας από το ανθρώπινο δυναμικό του Κέντρου, εξοικείωση των στελεχών με πολλαπλές αναφορές (matrix) και προσανατολισμό σε λειτουργία τύπου έργου (project) με στόχο την παραγωγή συγκεκριμένου αποτελέσματος παράλληλα με τις τρέχουσες διοικητικές λειτουργίες.

## Πληροφοριακά Συστήματα

3. Η δυνατότητα να αξιοποιηθεί η ολοκληρωμένη επιμόρφωση για την παροχή εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προσφορών προς όλο το προσωπικό του Δημοσίου συνδέεται με την περαιτέρω ανάπτυξη και αξιοποίηση της υφιστάμενης εφαρμογής «ατομικής καρτέλας εκπαίδευσης», η οποία διαθέτει τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά μιας εφαρμογής διαχείρισης σχέσεων με πελατεία (CRM).

4. Η ενίσχυση του e-learning για τις βασικές υπηρεσίες επιμόρφωσης ως απόρροια του εντονότερου προσανατολισμού σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας συνδέεται κατά κύριο λόγο με την παραγωγή κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού. Ταυτόχρονα θα πρέπει να αναπτυχθούν περαιτέρω οι λειτουργικές και τεχνικές δυνατότητες των ήδη προηγμένων υποδομών και συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών του Κέντρου. Οι υποδομές αυτές θα πρέπει και στο μέλλον να υποστηρίζουν τη λειτουργία του data center, στεγάζοντας εκτεταμένες βάσεις δεδομένων και εφαρμογές κατάλληλες για την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## Χρηματοδότηση

5. Η χρηματοδότηση του Κέντρου αναφορικά με τις εκπαιδευτικές αλλά και τις ανάγκες υποστήριξης της λειτουργίας του είναι εξασφαλισμένη για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο έως το 2015. Οι όποιες αναφορές για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μιας ή της άλλης επιλογής ως προς το χρηματοδοτικό σκέλος έχουν αξία για μια περίοδο στην οποία η κοινοτική χρηματοδότηση δεν θα έχει βαρύνουσα σημασία. Η ενίσχυση του e-learning μπορεί να παρουσιάζει και εμπορικό ενδιαφέρον, αλλά αυτό αφορά τη μετά την κοινοτική χρηματοδότηση περίοδο.

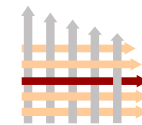
## Επικοινωνία / Διεθνείς Σχέσεις

6. Η καινοτομική προσέγγιση στις εργαστηριακής φύσης επιμορφωτικές δράσεις απαιτεί ενισχυμένη μεταφορά εμπειριών από τον διεθνή χώρο για την επικοινωνία διεθνών βέλτιστων πρακτικών στη Δημόσια Διοίκηση. Οι διεθνείς σχέσεις μπορούν ενδεχομένως να διασφαλίσουν αυτή τη δυνατότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος για το Κέντρο, όπως επίσης να συμβάλουν στη διάδοση επιμορφωτικών δράσεων στον διεθνή χώρο.

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

- 0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση
- 1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών
- 2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
- 3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση**
- 4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης
- 5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης
- 6 Στρατηγικός Άξονας VI: Διεύρυνση Ομάδας Στόχου
- 7 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών

# Βασικές Περιοχές Ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα III



1

## Τοποθέτηση στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι ενταγμένο στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης της χώρας.

2

## Πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν πιστοποιεί εκπαιδευτικές δομές. Πιστοποιημένες δομές θεωρούνται εκ του νόμου ορισμένοι κρατικοί φορείς που παρέχουν εκπαίδευση δημοσίων λειτουργιών. Έμμεση πιστοποίηση δομών, στην οποία εμπλέκεται το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της αξιολόγησης προγραμμάτων που έχουν υποβληθεί από μη πιστοποιημένες δομές σε διαγωνιστική διαδικασία επιλογής προγραμμάτων.

3

## Πιστοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μέσω της Κεντρικής Επιτροπής Πιστοποίησης, που υποστηρίζεται από το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου πιστοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από εξωτερικούς φορείς και απευθύνονται σε δημοσίους υπαλλήλους.

## Βασικές περιοχές ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα III

4

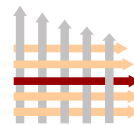
## Πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων

➔ Η εκπαιδευτική δομή παροχής της κατάρτισης πιστοποιεί κατόπιν εξετάσεων τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν στα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης. Το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου εγκρίνει (στο πλαίσιο πιστοποίησης του προγράμματος) τη διαδικασία των εξετάσεων και χορηγεί σε κάθε επιτυχόντα τον μοναδικό κωδικό πιστοποίησης. Η Βεβαίωση Πιστοποίησης είναι απαραίτητη για την αναγνώριση των αντιστοίχων μορίων επιμόρφωσης.

5

## Ανάπτυξη επαγγελματικών περιγραμμάτων

➔ Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν έχει, μέχρι στιγμής, εμπλακεί στην ανάπτυξη επαγγελματικών περιγραμμάτων των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα.



## Η υφιστάμενη κατάσταση στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης (1/2)

Με την Κοινή Υπουργική Απόφαση ΥΑ 119//2011 (ΥΑ 119959/Η ΦΕΚ Β 2351 20-10-2011) ιδρύθηκε ο **Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π)** ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο προέκυψε ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης των εποπτευόμενων από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων ΝΠΙΔ Ε.ΚΕ.ΠΙΣ., Ε.Κ.Ε.Π. και Ε.Ο.Π.Π.. Ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. συγκεντρώνει τους σκοπούς και τις αρμοδιότητες των τριών Φορέων και αποτελεί τον εθνικό φορέα πιστοποίησης των εκροών της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης και λειτουργεί ως εθνική δομή των Ευρωπαϊκών Δικτύων που διαχειρίζονται θέματα προσόντων και Ευρωπαϊκών εργαλείων διαφάνειας και κινητικότητας.

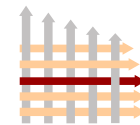
Αποστολή του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π είναι η δημιουργία και εφαρμογή του **Εθνικού Πλαισίου Προσόντων**, η ανάπτυξη **Επαγγελματικών Περιγραμμάτων**, η παράλληλη συγκρότηση και η εποπτεία του **Συστήματος Πιστοποίησης των Εισροών και Εκροών της Μη Τυπικής Εκπαίδευσης και της Άτυπης Μάθησης**, και η ανάπτυξη βιώσιμων υπηρεσιών Συμβουλευτικής και **Επαγγελματικού Προσανατολισμού**.

Μεταξύ άλλων, ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. έχει και τις εξής αρμοδιότητες:

- **Παρακολούθηση της ανάπτυξης και εφαρμογής του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων** και της αντιστοίχισής του με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (άρθρο 11 § 1 του Ν.3879/2010).
- **Ανάπτυξη «νέας γενιάς» Επαγγελματικών Περιγραμμάτων & Πλαισίων Προγραμμάτων**, τα οποία θα αναπτυχθούν με τη λογική modules - πιστωτικών μονάδων, ενώ παράλληλα ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. θα πιστοποιεί πλέον και Περιγράμματα που υποβάλλουν σε αυτόν κοινωνικοί εταίροι, επαγγελματικές ενώσεις ή άλλοι εξωτερικοί φορείς με δική τους πρωτοβουλία.
- **Σχεδιασμός του συστήματος αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων** που αποκτούνται μέσω της μη τυπικής εκπαίδευσης και της άτυπης μάθησης, καθώς και του πλαισίου αδειοδότησης και ελέγχου λειτουργίας των Φορέων Πιστοποίησης των Προσόντων (άρθρο 11 § 2δ και 3β του Ν.3879/2010).
- **Ανάπτυξη ενιαίου συστήματος & θεσμικού πλαισίου για την πιστοποίηση δομών Δια Βίου Μάθησης** στην κατεύθυνση απλούστευσης των σχετικών διαδικασιών αδειοδότησης και ελέγχου με παράλληλη ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους.

Το Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, το οποίο θεσπίστηκε με την η υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/30.09.2010 Υπουργική Απόφαση, καλύπτει την πιστοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης (και έμμεσα εκπαιδευτικών δομών) και την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων είναι ενταγμένο στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που είναι αρμόδιο για την εφαρμογή του συστήματος, του οποίου αποτελεί ενεργό τμήμα, θα μπορούσε ωστόσο να συντονίζει τις ενέργειες και δράσεις του με τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π., ειδικά όταν ο τελευταίος λειτουργήσει πλήρως.

## Η υφιστάμενη κατάσταση στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης (2/2)



Η **πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών** αποτελεί την 1<sup>η</sup> συνιστώσα του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης, που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το οποίο καθορίστηκε με την Υπουργική Απόφαση υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/30.09.2010.

Πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές είναι αυτές που αναφέρονται στο άρθρο 85 του ν.3528/2007, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 1 του ν.3839/2010, δηλαδή το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., άλλες Σχολές του Δημοσίου (ΝΠΔΔ ή Υπηρεσίες του Δημοσίου), τα ΑΕΙ και τα ΑΤΕΙ, το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, το Κοινωνικό Πολύκεντρο και το Διαβαλκανικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε άλλος φορέας, ο οποίος, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του ν. 3613/2007, παρέχει εκπαιδευτικές – επιμορφωτικές υπηρεσίες ως «ανάδοχος έργου» που του ανατίθεται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ύστερα από σχετικό διαγωνισμό, θεωρείται πιστοποιημένη εκπαιδευτική δομή εφ' όσον, κατά τον σχετικό διαγωνισμό, ανταποκρίνεται στις σχετικές προδιαγραφές.

Η **πιστοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης** αποτελεί την 2<sup>η</sup> συνιστώσα του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης, που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το οποίο καθορίστηκε με την Υπουργική Απόφαση υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/30.09.2010.

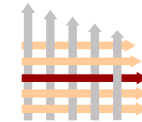
Η πιστοποίηση επιμορφωτικού προγράμματος προϋποθέτει την υποβολή σχετικού Φακέλου Σχεδιασμού προς το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές. Το Τμήμα, μετά από έλεγχο του Φακέλου, εισηγείται στην Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης, την πιστοποίηση ή μη του προγράμματος.

Η **πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων**, που αποκτήθηκαν από πιστοποιημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί την 3<sup>η</sup> συνιστώσα του Συστήματος Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης, που εφαρμόζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το οποίο καθορίστηκε με την Υπουργική Απόφαση υπ. αρ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/30.09.2010. Την πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων πραγματοποιεί η εκπαιδευτική δομή παροχής της κατάρτισης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον Φάκελο Σχεδιασμού του εκάστοτε προγράμματος. Το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επικυρώνει τη πιστοποίηση παρέχοντας στον πιστοποιημένο υπάλληλο ένα μοναδικό κωδικό.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του **Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού** εμπίπτει και η ανάπτυξη και εφαρμογή συνόλου αρχών, μεθοδολογιών και διαδικασιών πιστοποίησης Επαγγελματικών Περιγραμμάτων. Στο πλαίσιο αυτό θα αναθεωρηθούν σταδιακά τα υφιστάμενα Περιγράμματα και θα αναπτυχθούν νέα. Παράλληλα ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. θα πιστοποιεί πλέον και Περιγράμματα που υποβάλλουν σε αυτόν κοινωνικοί εταίροι, επαγγελματικές ενώσεις ή άλλοι εξωτερικοί φορείς με δική τους πρωτοβουλία.



# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα III (1/3)



## Ποια η τοποθέτηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης Εισροών και Εκροών;

- Το Σύστημα Πιστοποίησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι ενταγμένο στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης, την αρμοδιότητα του οποίου έχει ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
- Όσον αφορά το Πλαίσιο Προσόντων ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. διατηρεί την ευθύνη για την εκπόνηση και ανάπτυξη των απαιτούμενων μεθοδολογικών εργαλείων, και καθορίζει τους όρους διαμόρφωσης και εφαρμογής του Πλαισίου, ενώ το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εκπονεί το Πλαίσιο Προσόντων για τον Δημόσιο Τομέα και υποβάλλει προτάσεις αντιστοίχισης με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο.
- Ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. αναλαμβάνει την ανάπτυξη Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίου Προγραμμάτων για το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων άρα και για τον Δημόσιο Τομέα, και πιστοποιεί τις σχετικές δομές (μεταξύ αυτών το ΙΝ.ΕΠ.) αξιοποιώντας, κατά το δυνατόν, την εμπειρία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Τα μεθοδολογικά εργαλεία πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων που έχει αναπτύξει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα πρέπει να συνεχίσουν να αναπτύσσονται, αξιοποιώντας το σχετικό πλαίσιο του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π., ώστε να διασφαλίζεται ο ενιαίος τρόπος προσέγγισης στο πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Πιστοποίησης.

## Ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην πιστοποίηση δομών που προσφέρουν υπηρεσίες κατάρτισης σε δημοσίους υπαλλήλους

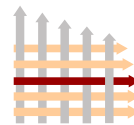
Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πιστοποιεί έμμεσα εκπαιδευτικές δομές που παρέχουν εκπαιδευτικές – επιμορφωτικές υπηρεσίες ως «ανάδοχοι έργου» ύστερα από σχετικό διαγωνισμό, εφ' όσον ανταποκρίνεται στις σχετικές προδιαγραφές, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- α. Οργάνωση και εμπειρία,
- β. Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό,
- γ. Κτιριακές υποδομές και εξοπλισμός

Η πιστοποίηση αυτή συναρτάται άρρηκτα με την ανάθεση παροχής εκπαιδευτικού έργου και δεν διαχωρίζεται από την πιστοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (για την υλοποίηση των προγραμμάτων που υλοποιεί το ίδιο στην ΕΣΔΔΑ και το ΙΝΕΠ) διατηρεί εξειδικευμένο Μητρώο Εκπαιδευτών. Η ένταξη στο Μητρώο πραγματοποιείται αρχικά κατόπιν αποφάσεως της Επιστημονικής Επιτροπής και η μόνιμη καταχώριση σε αυτό (μετά την παροχή 100 ωρών κατάρτισης) με απόφαση του ΔΣ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η ένταξη στο Μητρώο προϋποθέτει (πέραν των επιστημονικών γνώσεων και της εκπαιδευτικής εμπειρίας) την εμπειρία σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης.





## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα III (2/3)

### Ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην πιστοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης που απευθύνονται σε δημοσίου υπαλλήλους;

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. πιστοποιεί προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης πιστοποιημένων κατά την ΥΑ ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975/30.09.2010 φορέων κατάρτισης, με βάση κριτήρια όπως:

- Ανίχνευση, ανάλυση και ιεράρχηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Τεκμηρίωση της σκοπιμότητας του προγράμματος
- Σχέδιο εκπαίδευσης /Αναλυτικό πρόγραμμα
- Μεθόδους και μέσα εκπαίδευσης
- Διδακτικό προσωπικό του προγράμματος
- Μεθόδους και περιεχόμενο αξιολόγησης -πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων των επιμορφούμενων και της αποτελεσματικότητας του προγράμματος

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα πρέπει να εμπίπτει στο πεδίο επιμορφωτικών δράσεων της δομής, η οποία πρέπει να έχει εξασφαλίσει την απαραίτητη υποδομή και στήριξη για την υλοποίηση του προγράμματος

Εναλλακτικά αν εκχωρήσει αυτή την αρμοδιότητα στον ΕΟΠΠΕΠ θα μπορούσε να διατηρήσει την ευθύνη για την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων (εξεταστικό κέντρο ή φορέας διαπίστευσης εξεταστικών κέντρων) με ενίσχυση του ελέγχου, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης των εκροών και αξιοποίηση των συμπερασμάτων για σχεδιασμό παρεμβάσεων βελτίωσης.

### Ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων δημοσίων υπαλλήλων που δεν αποκτήθηκαν στο ΙΝ.ΕΠ;

Υπεύθυνη για την αξιολόγηση – πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτώνται στο πλαίσιο ενός πιστοποιημένου επιμορφωτικού προγράμματος είναι η (πιστοποιημένη) εκπαιδευτική δομή που το παρέχει.

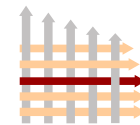
Η διαδικασία και ο τρόπος βαθμολόγησης που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση - πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων πραγματοποιούνται σύμφωνα με όσα περιγράφονται στον φάκελο σχεδιασμού του προγράμματος.

Στο φάκελο σχεδιασμού ορίζεται και η ελάχιστη βαθμολογία επιτυχίας, που δεν μπορεί να είναι κατώτερη του 50% της συνολικής βαθμολογίας.

Η επιτυχία οδηγεί στην απόκτηση Βεβαίωσης Πιστοποίησης, ενώ η αποτυχία στην απόκτηση Βεβαίωσης Παρακολούθησης. Το Αυτοτελές Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου χορηγεί σε κάθε επιτυχόντα τον μοναδικό κωδικό πιστοποίησης.

Η αναγνώριση των Μορίων Επιμόρφωσης γίνεται μόνο με την υποβολή της Βεβαίωσης Πιστοποίησης, σε εφαρμογή του άρθρου 85 του ν. 3528/2007, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο του Ν. 3839/2010.

## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα III (3/3)



**Σε ποια βάση μπορεί να λειτουργήσει το Σύστημα Ανάπτυξης Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και ποιος ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.;**

Διερεύνηση κύριων ζητημάτων

Με τον Νόμο 3369 /2005, «ως Επαγγελματικό Περίγραμμα, ορίζεται το σύνολο των βασικών και επιμέρους επαγγελματικών λειτουργιών που συνθέτουν το αντικείμενο εργασίας ενός επαγγέλματος ή μιας ειδικότητας καθώς και οι αντίστοιχες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την ανταπόκριση στις λειτουργίες αυτές».

Τα επαγγελματικά περιγράμματα εισάγουν έτσι την έννοια των γνωσιακών παραμέτρων που συνθέτουν το αντικείμενο εργασίας ενός επαγγέλματος, διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό το profil του επαγγέλματος ή αλλιώς ένα σύστημα επαγγελματικών προδιαγραφών. Οι επαγγελματικές προδιαγραφές βασίζονται στην έννοια και το περιεχόμενο της επαγγελματικής ικανότητας, όπου επαγγελματική ικανότητα θεωρείται το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, και προχωρώντας παραπέρα, και των αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που θα πρέπει να επιδεικνύει ένα άτομο στην εργασία του, ώστε να αποδίδει επαγγελματικά. Με λίγα λόγια αναφέρεται στην ολοκληρωμένη άσκηση του συγκεκριμένου επαγγελματικού ρόλου.

Πολλά επαγγελματικά περιγράμματα ανήκουν σε κλάδους με μεγάλο μέγεθος και αναφέρονται σε αρρύθμιστα επαγγέλματα.

Ένας δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι η δυναμική της αγοράς και των τεχνολογικών εξελίξεων που οδηγεί στην εμφάνιση νέων επαγγελμάτων και στην ενδεχόμενη εξαφάνιση κάποιων.

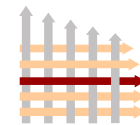
Το Πλαίσιο Προγραμμάτων αποτελεί τον γενικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών δράσεων που κρίνονται απαραίτητες για την παροχή των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συνθέτουν ένα Επαγγελματικό Περίγραμμα.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν έχει σήμερα σχετικές αρμοδιότητες, θα μπορούσε ωστόσο να δραστηριοποιηθεί στην ανάπτυξη Πλαισίου Προσόντων και Επαγγελματικών Περιγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα.

Τούτο προϋποθέτει (και σύμφωνα με τον ορισμό του επαγγελματικού περιγράμματος) την σαφή διάκριση εκείνων των επαγγελματικών λειτουργιών που καθορίζουν το επάγγελμα του δημόσιου λειτουργού.

Η ανάπτυξη επαγγελματικών περιγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα προϋποθέτει τον σαφή διαχωρισμό του «δημόσιου λειτουργού» ως επάγγελμα, συχνά σε συνδυασμό με μια δεύτερη θεματική επαγγελματική κατεύθυνση.

# Προσέγγιση για την τοποθέτηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης (Άξονας III)



## 1η Προσέγγιση

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. την πλήρη αρμοδιότητα για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Πλαισίου Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων, Πλαισίου Προγραμμάτων, πιστοποίησης δομών, πιστοποίησης Προγραμμάτων Κατάρτισης και του συστήματος αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων των δημόσιων λειτουργών. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης αλλά λειτουργεί παράλληλα ανεξάρτητα από αυτό το Σύστημα Πιστοποίησης του Δημόσιου Τομέα.

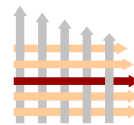
## 2η Προσέγγιση

Ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. καλύπτει, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, και τον δημόσιο τομέα όσον αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή του Πλαισίου Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων, πιστοποίησης δομών, πιστοποίησης Προγραμμάτων Κατάρτισης και του συστήματος αναγνώρισης και πιστοποίησης των προσόντων. Οι αντίστοιχες λειτουργίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. περιορίζονται στην πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων που παρέχονται στο πλαίσιο των επιμορφωτικών προγραμμάτων που αυτό υλοποιεί (στην ΕΣΔΔΑ και το ΙΝΕΠ).

## 3η Προσέγγιση

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης δραστηριοποιούμενο στην επεξεργασία Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίου Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα, τα οποία και τα υποβάλλει στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για πιστοποίηση. Από το υφιστάμενο Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης διατηρεί (α) την πιστοποίηση προγραμμάτων, με τη μορφή ελέγχου των Φακέλων Σχεδιασμού και επεξεργασία της σχετικής εισήγησης (στην προσέγγιση αυτή μια πιθανή εναλλακτική περίπτωση είναι η φιλοξενία της Κεντρικής Επιτροπής Πιστοποίησης και των λειτουργιών της, όχι πλέον από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.) και (β) την επικύρωση της πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων.

Σε κάθε περίπτωση το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διατηρεί σε λειτουργία το σύστημα τήρησης του Μητρώου Επιμορφωτών για την ικανοποίηση των αναγκών που προκύπτουν από την υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ.



# Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα III

«Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. φορέας πιστοποίησης του δημόσιου τομέα»

«Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης»

## Α' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. γίνεται ο φορέας πιστοποίησης του Δημόσιου Τομέα.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει τη λειτουργία Πιστοποίησης Δομών για τον Δημόσιο Τομέα με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει τη διαπίστευση φορέων που πιστοποιούν γνώσεις και δεξιότητες δημόσιων λειτουργιών.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναπτύσσει Πλαίσια Προσόντων, Επαγγελματικά Περιγράμματα και Πλαίσια Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, με γνώμονα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και την ενίσχυση της ανταπόκρισής του σε πραγματικές ανάγκες του δημόσιου τομέα, και τα υποβάλλει στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για πιστοποίηση.

1<sup>η</sup> Προσέγγιση

3<sup>η</sup> Προσέγγιση

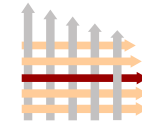
## Β' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν εμπλέκεται στην πιστοποίηση δομών κατάρτισης, την οποία υλοποιεί ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ελέγχει τα προτεινόμενα προς πιστοποίηση επιμορφωτικά προγράμματα και εισηγείται επί της πιστοποίησής τους, πιθανώς σε Επιτροπή που φιλοξενείται στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επικυρώνει την πιστοποίηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων, που αντιστοιχούν στα σχετικά με τον δημόσιο τομέα επαγγελματικά περιγράμματα και τηρεί σχετικό μητρώο πιστοποιημένων δημόσιων λειτουργιών.
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναπτύσσει Πλαίσια Προσόντων, Επαγγελματικά Περιγράμματα και Πλαίσια Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους, με γνώμονα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και την ενίσχυση της ανταπόκρισής του σε πραγματικές ανάγκες του δημόσιου τομέα, και τα υποβάλλει στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για πιστοποίηση.

3<sup>η</sup> Προσέγγιση

2<sup>η</sup> Προσέγγιση

# Εναλλακτικές Στρατηγικές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα III



## Πλεονεκτήματα

- Ενίσχυση της θέσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α ως επιτελικού φορέα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.
- Περαιτέρω ενίσχυση ήδη υφισταμένων συστημάτων και οργανωτικών δομών και πλήρης αξιοποίησή τους.

**Α' Στρατηγική Επιλογή:**  
«Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. φορέας πιστοποίησης του δημόσιου τομέα»



## Μειονεκτήματα

- Αμφισβήτηση της εθνικής στρατηγικής για τη λειτουργία ενός φορέα με αρμοδιότητες στους Τομείς Ανάπτυξης του Εθνικού Πλαισίου Προσόντων και της Πιστοποίησης των Εισροών (Δομών, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων) και Εκροών του Συστήματος.
- Πιθανή ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης.

- Κατοχύρωση της θέσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α ως επιτελικού φορέα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα με την εμπλοκή του στην εκπόνηση του Πλαισίου Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα.
- Περαιτέρω ενίσχυση των οργανωτικών μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που αναλαμβάνουν τον έλεγχο και την εισήγηση για πιστοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων.
- Συνέχιση της λειτουργίας επικύρωσης γνώσεων και δεξιοτήτων και τήρησης σχετικού μητρώου.

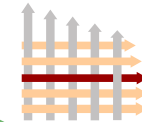
**Β' Στρατηγική Επιλογή:**  
«Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης»



Προτεινόμενη επιλογή

- Πιθανές καθυστερήσεις και διαδικαστικές εμπλοκές στην πιστοποίηση δομών επιμόρφωσης και επιμορφωτικών προγραμμάτων από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
- Ανάγκη πρόσκτησης εξειδικευμένης τεχνογνωσίας από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την ανάπτυξη Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα.

# Σύντομη Επισκόπηση της Στρατηγικής Επιλογής Β'- Άξονας III (1/2)



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης

### 1 Τοποθέτηση στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης

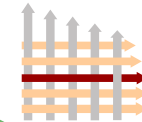
1. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης με ειδικό ρόλο που εναρμονίζεται με την εθνική στρατηγική για την Πιστοποίηση: επεξεργάζεται Πλαίσια Προσόντων, Επαγγελματικά Περιγράμματα και Πλαίσια Προγραμμάτων για τον Δημόσιο Τομέα σε συμφωνία με τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. και σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους.

### 2 Πιστοποίηση Εκπαιδευτικών Δομών

1. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δεν εμπλέκεται στην πιστοποίηση των εκπαιδευτικών δομών η οποία ανήκει στη δικαιοδοσία του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π, ο οποίος υλοποιεί τη συγκεκριμένη λειτουργία διασφαλίζοντας ικανοποιητικό σχεδιασμό και στη συνέχεια εφαρμογή του συστήματος.
2. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεργάζεται με τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π για την ομαλή μετάπτωση της σημερινής λειτουργίας στο νέο σύστημα (εκ του Νόμου πιστοποιημένες δομές για επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων).

### 3 Πιστοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

1. Ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. δεν πιστοποιεί εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα για τον δημόσιο τομέα, αρμοδιότητα, η οποία παραμένει στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο οποίο και παραπέμπει όλα τα σχετικά αιτήματα.
2. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεχίζει να ελέγχει τους Φακέλους Σχεδιασμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων και να εισηγείται σε ανεξάρτητο φορέα (την σημερινή Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης) περί της πιστοποίησης αυτών.
3. Η Κεντρική Επιτροπή Πιστοποίησης φιλοξενείται και η λειτουργία της υποστηρίζεται από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Πιθανώς, μετά την πλήρη λειτουργία του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. να απαιτηθεί σχετική διαδικασία διαπίστευσης της Επιτροπής αυτής.



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης

4

### Πιστοποίηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων

1. Η πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων πραγματοποιείται στο πλαίσιο του κάθε πιστοποιημένου προγράμματος, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον εγκεκριμένο Φάκελο Σχεδιασμού.
2. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεχίζει να επικυρώνει την πιστοποίηση και να τηρεί το σχετικό μητρώο, το οποίο συναρτάται και με την κατά τον Νόμο μοριοδότηση των πιστοποιημένων δημόσιων λειτουργών.

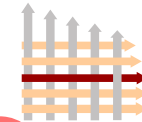
5

### Ανάπτυξη πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων

1. Την αρμοδιότητα ανάπτυξης πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων για τον Δημόσιο Τομέα έχει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που υλοποιεί τη συγκεκριμένη λειτουργία σε συμφωνία με τις κεντρικές κατευθύνσεις που δίνει ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π
2. Στο πλαίσιο αυτό το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αξιοποιεί τη γνώση και εμπειρία του από την επιμόρφωση στο Δημόσιο και προχωράει
  - στη διαμόρφωση μηχανισμών ανάπτυξης πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων σε συνεργασία και με τους κοινωνικούς εταίρους
  - στην αξιολόγηση τυχόν υφισταμένων επαγγελματικών περιγραμμάτων
  - στη προτεραιοποίηση των αναγκών για την ανάπτυξη επαγγελματικών περιγραμμάτων
  - στην αξιολόγηση της διεθνούς εμπειρίας από συναφείς προσπάθειες
  - στην ανάπτυξη πλαισίου προσόντων επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων, τα οποία υποβάλλονται στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για πιστοποίηση
  - στη συντήρηση των επαγγελματικών περιγραμμάτων του δημόσιου τομέα σε κατάλληλο αποθετήριο και την επικαιροποίηση αυτών
  - στην επικοινωνία και ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων και ατόμων



# Σύντομη Επισκόπηση της Στρατηγικής Επιλογής Α'- Άξονας III (1/2)



κ

## Α' Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. φορέας πιστοποίησης του Δημόσιου Τομέα

1

### Τοποθέτηση στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης

1. Ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π εκχωρεί στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. το σύνολο των αρμοδιοτήτων πιστοποίησης που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επεκτείνει το υφιστάμενο Σύστημα Πιστοποίησης ώστε να καλύψει την ανάπτυξη Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εμβαθύνει το υφιστάμενο Σύστημα Πιστοποίησης για να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες πιστοποίησης Δομών και Προγραμμάτων.

2

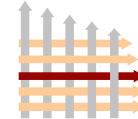
### Πιστοποίηση Εκπαιδευτικών Δομών

1. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει με εκχώρηση από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π τη συγκεκριμένη λειτουργία σχεδιασμού και στη συνέχεια εφαρμογής του συστήματος.
2. Συγκεκριμένα για τη φάση του σχεδιασμού το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει
  - τη διαμόρφωση κριτηρίων πιστοποίησης
  - τον αναλυτικό σχεδιασμό της διαδικασίας
  - Την πρόβλεψη για την αυτορρύθμιση και τη διαρκή βελτίωση του συστήματος
3. Για τη φάση της εφαρμογής το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προωθεί:
  - την αξιοποίηση των εξωτερικών συνεργασιών
  - βελτιστοποίηση της διαχείρισης των εσωτερικών πόρων
  - τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό
  - την προβολή/επικοινωνία του συστήματος
  - την μετάπτωση των υπάρχουσών δομών και λειτουργιών στο νέο σύστημα

3

### Πιστοποίηση Πλαισίων Προγραμμάτων και Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

1. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει με εκχώρηση από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π τη συγκεκριμένη λειτουργία Πιστοποίησης «Πλαισίων Προγραμμάτων»
2. Συγκεκριμένα για τη φάση του σχεδιασμού το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει
  - τη διαμόρφωση των πλαισίων προγραμμάτων
  - τη μελέτη των εκροών του συστήματος για ενδεχόμενες βελτιωτικές παρεμβάσεις
  - την υποστήριξη με κατάλληλες πληροφοριακές υποδομές



## Α' Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. φορέας πιστοποίησης του Δημόσιου Τομέα

4

### Πιστοποίηση Γνώσεων και Δεξιοτήτων

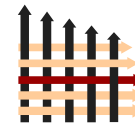
3. Για τη φάση της εφαρμογής το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προωθεί:
  - βελτιστοποίηση της διαχείρισης των εσωτερικών πόρων
  - την προβολή/επικοινωνία του συστήματος
  - την μετάπτωση των υπαρχουσών δομών και λειτουργιών στο νέο σύστημα
4. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συνεχίζει να υλοποιεί την λειτουργία πιστοποίησης εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.
1. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλαμβάνει τη διαπίστευση εξωτερικών φορέων που μπορεί να πιστοποιούν γνώσεις και δεξιότητες για δημόσιους υπαλλήλους που αποκτώνται σε εκπαιδευτικά προγράμματα τρίτων. Στο πλαίσιο αυτό και σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. αναλαμβάνει:
  - τη σύνδεση του συστήματος διαπίστευσης φορέων πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων με τα αντίστοιχα συστήματα του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
  - τη συστηματική εφαρμογή της διαπίστευσης σε φορείς που εκτελούν εκπαιδευτικά προγράμματα για το Δημόσιο

5

### Ανάπτυξη πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων

1. Η ανάπτυξη πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων για το Δημόσιο Τομέα ανατίθεται από τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που υλοποιεί τη συγκεκριμένη λειτουργία σε συμφωνία με τις κεντρικές κατευθύνσεις που δίνει ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π
2. Στο πλαίσιο αυτό το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αξιοποιεί τη γνώση και εμπειρία του από την επιμόρφωση στο Δημόσιο και προχωράει
  - στη διαμόρφωση μηχανισμών ανάπτυξης πλαισίων προσόντων, επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων σε συνεργασία και με τους κοινωνικούς εταίρους
  - στην αξιολόγηση τυχόν υφισταμένων επαγγελματικών περιγραμμάτων
  - στη προτεραιοποίηση των αναγκών για την ανάπτυξη επαγγελματικών περιγραμμάτων
  - στην αξιολόγηση της διεθνούς εμπειρίας από συναφείς προσπάθειες
  - στην ανάπτυξη πλαισίου προσόντων επαγγελματικών περιγραμμάτων και πλαισίων προγραμμάτων, τα οποία υποβάλλονται στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για πιστοποίηση
  - στη συντήρηση των επαγγελματικών περιγραμμάτων του δημόσιου τομέα σε κατάλληλο αποθετήριο και την επικαιροποίηση αυτών
  - στην επικοινωνία και ενημέρωση των ενδιαφερομένων φορέων και ατόμων

# Ένταξη στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης: Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον – Άξονας III



## Οργάνωση και Λειτουργία

1. Με την επιλογή για διατήρηση της σημερινής λειτουργίας ελέγχου και εισήγησης για πιστοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, αλλά και επικύρωσης της πιστοποίησης των εκροών της επιμόρφωσης (γνώσεων και δεξιοτήτων), ην υφιστάμενη οργανωτική δομή διατηρείται.
2. Εφόσον ανατεθεί στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. η επεξεργασία Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα θα απαιτηθεί ενίσχυση υφισταμένων οργανωτικών δομών, οπότε θα πρέπει αντιστοίχως να γίνουν οι σχετικές προσαρμογές.

## Ανθρώπινο Δυναμικό

3. Η λειτουργία της προετοιμασίας και της υποστήριξης της πιστοποίησης προγραμμάτων εκτελείται σήμερα από τα στελέχη του Αυτοτελούς Τμήματος Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας & Εσωτερικού Ελέγχου. Η πιστοποίηση αυτή καθ' αυτή είναι έργο της ανεξάρτητης επιτροπής και η επιλογή του φορέα που την φιλοξενεί δεν επηρεάζει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Για την ανάπτυξη Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα οφείλει να ενισχυθεί το ανθρώπινο δυναμικό του Κέντρου.

## Πληροφοριακά Συστήματα

4. Δεν προκύπτουν κάποιες σημαντικές απαιτήσεις αναβάθμισης των πληροφοριακών υποδομών του Κέντρου από τις προσαρμογές στις σχετικές λειτουργίες πιστοποίησης, με εξαίρεση το σύστημα διαχείρισης των Επαγγελματικών Περιγραμμάτων, το οποίο ωστόσο είναι πιθανό να εγκατασταθεί κεντρικά στον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.

## Χρηματοδότηση

5. Η χρηματοδότηση του Κέντρου αναφορικά με τις λειτουργίες πιστοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι εξασφαλισμένη για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο έως το 2015.
6. Στο βαθμό που το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναλάβει την εκπόνηση Πλαισίων Προσόντων, Επαγγελματικών Περιγραμμάτων και Πλαισίων Προγραμμάτων για τον δημόσιο τομέα, πιθανώς να μπορέσει να ενταχθεί στο σχετικό χρηματοδοτικό σχήμα του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. στο ΕΠ Επαγγελματικής Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης.

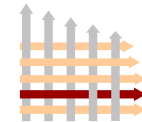
## Επικοινωνία / Διεθνείς Σχέσεις

7. Είναι ανάγκη να υπάρξει επικοινωνία και συντονισμός δράσεων με τον Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. για την κατανομή αρμοδιοτήτων και τη βελτιστοποίηση του συστήματος πιστοποίησης
8. Οι διεθνείς σχέσεις μπορούν ενδεχομένως να διασφαλίσουν την πρόσβαση σε αντίστοιχες πρακτικές στο εξωτερικό, ειδικά αναφορικά με την προ-προσέγγιση διαμόρφωσης των επαγγελματικών περιγραμμάτων του Δημόσιου Τομέα.

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

- 0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση
- 1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών
- 2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
- 3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση
- 4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης**
- 5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης
- 6 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών

# Βασικές Περιοχές Ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα IV



1

## Συγκέντρωση και Δημοσιοποίηση Μελετών - Καλών Πρακτικών ΔΔ

Το ΕΚΔΔΑ συγκεντρώνει όλες τις μελέτες που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους και υλοποιούνται για λογαριασμό φορέων της ΔΔ και ΤΑ. Επίσης, συγκεντρώνει καλές πρακτικές και άλλο υλικό από φορείς ΔΔ του εξωτερικού και άλλους φορείς. Το υλικό τηρείται σε βάση δεδομένων και δημοσιοποιείται.

2

## Διαχείριση του Ιστοτόπου.opengon

- Οι σχετικές απαιτήσεις επικεντρώνονται σε:
- Διαχείριση της δημόσιας διαβούλευσης που διενεργείται μέσα από το site.opengon.gr
  - Ανάρτηση των προσκλήσεων εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέσεις μετακλητών του δημοσίου τομέα

3

## Υλοποίηση Καινοτόμων Εργαστηρίων

Από το labs.opengon.gr του ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, τα οποία λειτουργούν για τη συλλογή ιδεών και προτάσεων βελτίωσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και βρίσκονται στον 5ο κύκλο, έχουν συγκεντρωθεί οι πιο ενδιαφέρουσες ιδέες προς διερεύνηση σε προγραμματιζόμενα εργαστήρια καινοτομίας, προκειμένου να προκύψουν ιδέες για την πρακτική εφαρμογή αυτών των προτάσεων.

4

## Λοιπές Δράσεις Καινοτομίας

- Περαιτέρω δράσεις καινοτομίας και δραστηριότητες του ΕΚΔΔΑ στον άξονα αυτό είναι οι εξής:
- Παρακολούθηση διεθνών τάσεων αναδιοργάνωσης, νέων εργαλείων / μεθοδολογιών,
  - Παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών,
  - Εκπόνηση έργων αναδιοργάνωσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.

6

## Δράσεις Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης

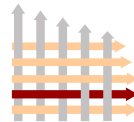
- Δράσεις του ΕΚΔΔΑ που συμβάλλουν στον Εκσυγχρονισμό της Δ.Δ είναι οι ακόλουθες:
- Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η εισαγωγή οργανωτικών και λειτουργικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση,
  - Η υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση φαινομένων δυσλειτουργίας σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα ιδιαίτερα σε τομείς που διαπιστώνεται χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

5

## Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Το ΕΚΔΔΑ επιθυμεί να γίνει χρήστης (user partner) σε αποτελέσματα ευρωπαϊκών προγραμμάτων (διάχυση τεχνογνωσίας).

Βασικές περιοχές  
ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.  
στον Άξονα IV



# Η Διεθνής Εμπειρία από τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης

## Στόχος της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης

- Παροχή υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση του πολίτη
- Βελτίωση της ποιότητας διοίκησης
- Μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων με τους δεδομένους πόρους

## Πολιτικές για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό

- Μεταστροφή από τη διοίκηση βασισμένη στις εισροές σε μια διοίκηση προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα,
- Αλλαγή κουλτούρας, άρα και αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων ως προϋπόθεση εκσυγχρονισμού

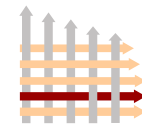
## Βασικά Εργαλεία για τη Μεταρρύθμιση

- Ανάπτυξη της ηγεσίας και επαγγελματισμού σε διευθυντικά στελέχη
- Κινητοποίηση υφισταμένων για την επίτευξη αποτελεσμάτων
- Επιμερισμός ευθυνών και ανάθεση αρμοδιοτήτων
- Μέριμνα για συνεχή ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων,
- Αξιολόγηση της απόδοσης

## Ο ρόλος Εκπαίδευσης & Κατάρτισης

- Εξατομικευμένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Εστίαση στις προσωπικές ικανότητες, την απόδοση, τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία

**Αποδοτική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης υπήρξε εκεί όπου υιοθετήθηκε αποτελεσματική εκπαιδευτική προσέγγιση στη βάση επαγγελματικής διοίκησης & διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.**



## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα IV

**Εκτός από την ικανοποίηση της υποχρέωσης Δημοσιοποίησης – Τεκμηρίωσης της Δ.Δ., πώς αλλιώς σκοπεύει το ΕΚΔΔΑ να αξιοποιήσει τις βάσεις δεδομένων (ΒΔ) που θα διαχειρίζεται;**

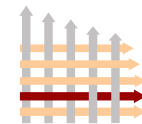
- Δημιουργία ενός εννοιολογικού συστήματος οργάνωσης όλης της πληροφορίας, τεκμηρίωσης και αποθήκευσης των μελετών μέσω tags και λέξεων κλειδιών – διαχείριση περιεχομένου (content management)
  - Σύνδεση ΒΔ με μηχανές αναζήτησης (αναζήτηση μέσω λέξεων-κλειδιών & tags) για τη διευκόλυνση των χρηστών στην εύρεση μελετών / εργασιών
  - Σύνδεση με ΒΔ του εξωτερικού
- Μετάφραση στην ελληνική γλώσσα και αξιοποίηση του υλικού από τις ΒΔ του εξωτερικού
- Συγκέντρωση, στις ΒΔ, στατιστικών στοιχείων & άλλων δεδομένων, σχετικών με τη ΔΔ, που παράγονται από συναφείς φορείς
- Συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και άλλους φορείς, με στόχο την άντληση εργασιών σχετικών με τη Δημόσια Διοίκηση
- Αξιοποίηση υλικού των ΒΔ προκειμένου να σχεδιαστούν και να αναπτυχθούν προτάσεις βελτίωσης
- Αξιοποίηση μηχανισμού του ΕΚΔΔΑ, της τεχνογνωσίας και του δικτύου εμπειρογνομόνων για την υποστήριξη της Δ.Δ.
- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών στη Δ.Δ, και παρακολούθηση της επικαιρότητας που θα οδηγούν στην διοργάνωση σχετικών καινοτόμων workshops (σε συνεργασία με το ΙΝ.ΕΠ)
- Τα στοιχεία θα είναι διαθέσιμα σε κάθε ενδιαφερόμενο (ιδιώτη, φοιτητή /σπουδαστή, ιδιωτικό ή δημόσιο φορέα,) που θέλει να τα αξιοποιήσει για την εκπόνηση κάποιας μελέτης / εργασίας

**Πώς θα αξιοποιηθεί το υλικό των Δημόσιων Διαβουλεύσεων και του ιστοτόπου opengon που διαχειρίζεται το ΕΚΔΔΑ;**

- Αξιοποίηση για την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων, π.χ. ποσοστό συλλογικών φορέων και ατόμων που παρεμβαίνουν στις διαβουλεύσεις, ποσοστό σχολίων και παρατηρήσεων που ενσωματώνονται
- Δίκτυο συνεργασίας με την ερευνητική και ακαδημαϊκή κοινότητα για την αξιοποίηση των στατιστικών στοιχείων
- Εμπλουτισμός υπάρχουσας βάσης δεδομένων με στατιστικά στοιχεία των διαβουλεύσεων
- Παρακολούθηση ερευνών & μελετών στο εξωτερικό για αποτελέσματα διαβουλεύσεων σε συνεργασία με την ερευνητική κοινότητα
- Παρακολούθηση των παραπόνων και των αιτημάτων που υποβάλλονται στην υπηρεσία opengon contact και αποστολή στον υπεύθυνο επικοινωνίας του εκάστοτε Υπουργείου και παρακολούθηση της αντιμετώπισής τους.



# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα IV



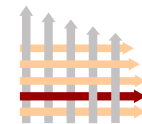
## Πώς αναμένεται να λειτουργήσουν τα Καινοτόμα Εργαστήρια στο μέλλον;

- Ως συμπληρωματικό εργαλείο των λειτουργιών τεκμηρίωσης και δημόσιας διαβούλευσης
- Από τα καινοτόμα εργαστήρια στόχος είναι να προκύπτουν κείμενα πολιτικής, κατευθύνσεων και μέτρων
- Ως μέσα μεταφοράς βέλτιστων πρακτικών από το εξωτερικό μέσα από τη συνεργασία με φορείς του εξωτερικού
- Αξιοποίηση των Καινοτόμων Εργαστηρίων για χάραξη στρατηγικής επικοινωνίας με τους πολίτες για αποτελεσματική διαχείριση των ζητημάτων, παραπόνων και γενικότερων αιτημάτων που θέτουν μέσα από το οπενγκον
- Συμμετοχή στα Καινοτόμα Εργαστήρια των εμπειρογνομόνων – εγγεγραμμένων στο Μητρώο με πρόβλεψη σχετικής αμοιβής, πλέον της αμοιβής τους για το διδακτικό τους έργο

## Πώς σκοπεύει το ΕΚΔΔΑ να δραστηριοποιηθεί προς τις λοιπές δράσεις καινοτομίας που επιθυμεί να υλοποιήσει;

- Συνεργασία με φορείς του εξωτερικού, με στόχο την ανταλλαγή ιδεών και τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών
- Αξιοποίηση υλικού και αποτελεσμάτων Εργαστηρίων για :
  - Διατύπωση προτάσεων κατάρτισης που θα υλοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ
  - Διατύπωση προτάσεων αναδιοργάνωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
  - Εισηγήσεις σε φορείς για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των Καινοτόμων Εργαστηρίων

# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα IV



## Πώς σχεδιάζει να συμμετάσχει το ΕΚΔΔΑ σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα

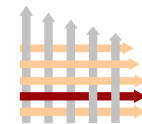
- Αξιοποίηση των επαφών του με φορείς του εξωτερικού για συνεργασία στο πλαίσιο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και σύσταση σχετικών ομάδων εργασίας
- Εγγραφή σε βάσεις δεδομένων της ΕΕ ως δυνητικός συνεργάτης σε σχετικά προγράμματα
- Παρουσίαση του υπάρχοντος υλικού στην αγγλική γλώσσα σε περίληψη για αξιοποίησή του στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων

## Ποιος ο ρόλος του ΕΚΔΔΑ στον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ.;

- Συμμετοχή στο σχεδιασμό του επόμενου ΕΣΠΑ σε θέματα που αφορούν την αναδιοργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ
- Εισηγήσεις για νέα προγράμματα κατάρτισης και αναδιοργάνωση φορέων και υπηρεσιών της Δ.Δ.

Διερεύνηση κύριων ζητημάτων

# Εναλλακτικές Προσεγγίσεις για τον Εκσυγχρονισμό της Δ.Δ (Άξονας IV)



## 1<sup>η</sup> Προσέγγιση «Διαχειριστικός Ρόλος»

- Το ΕΚΔΔΑ διαχειρίζεται τις βάσεις δεδομένων μελετών που υλοποιούνται για λογαριασμό φορέων της ΔΔ και ΤΑ, διοργανώνει Καινοτόμα Εργαστήρια και διαχειρίζεται το υλικό που προκύπτει από τις δημόσιες διαβουλεύσεις μέσα από το site [opengov.gr](http://opengov.gr), μεριμνά για τη διασύνδεση και συνεργασία με την Ακαδημαϊκή Κοινότητα

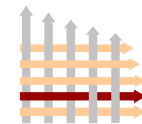
## 2<sup>η</sup> Προσέγγιση «Αναπτυξιακός Ρόλος»

- Το ΕΚΔΔΑ πέραν των όσων αναφέρονται στην 1<sup>η</sup> Προσέγγιση, αξιοποιεί το υλικό αυτό στην κατεύθυνση εκσυγχρονισμού της ΔΔ και ΤΑ με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών

### Όραμα του ΕΚΔΔΑ

**«Να αποτελέσει Κέντρο Τεχνογνωσίας και Καινοτομίας για τη Δημόσια Διοίκηση».**

# Εναλλακτικές Στρατηγικές Επιλογές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα IV



## Υποστήριξη της ΔΔ

## Εκσυγχρονισμός της ΔΔ

### Α' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Διαχείριση βάσεων δεδομένων και μελετών
- Διαχείριση διαβουλεύσεων και του υλικού, το οποίο προκύπτει από αυτές
- Διοργάνωση καινοτόμων εργαστηρίων
- Διασύνδεση με την ακαδημαϊκή κοινότητα
- Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα

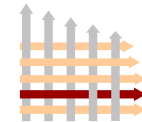
1η Προσέγγιση

### Β' Εναλλακτική Στρατηγική Επιλογή:

- Σχεδιασμός και κατάρτιση προτάσεων βελτίωσης, αξιοποιώντας τις βάσεις δεδομένων, το υλικό των διαβουλεύσεων, μελέτες και τα αποτελέσματα αυτών, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία και τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης
- Διοργάνωση καινοτόμων εργαστηρίων
- Διασύνδεση με την ακαδημαϊκή κοινότητα
- Επικοινωνία & συνεργασία με αντίστοιχους διεθνείς φορείς
- Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα

1η και 2η Προσέγγιση

# Εναλλακτικές Στρατηγικές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα IV



## Πλεονεκτήματα

- Συγκέντρωση και ταξινόμηση υλικού διαβουλεύσεων και μελετών σε βάσεις δεδομένων
- Κεντρική διαχείριση των βάσεων δεδομένων
- Εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στο υλικό αυτό από το κοινό (σπουδαστές, πολίτες, φορείς, κτλ)
- Ενίσχυση της καινοτομίας μέσω των σχετικών εργαστηρίων
- Ενίσχυση της διαφάνειας μέσω της υποστήριξης των δημόσιων διαβουλεύσεων για τις πράξεις της ΔΔ

### Α' Στρατηγική Επιλογή:

#### Υποστήριξη της ΔΔ



## Μειονεκτήματα

- Περιορισμένος και μάλλον παθητικός ρόλος στην μεταρρύθμιση της ΔΔ με άξονα θέματα ανθρώπινου δυναμικού & οργάνωσης
- Περιορισμένος ρόλος στην αξιοποίηση της καινοτομίας για την αναβάθμιση

- Αποτελεσματική ανίχνευση νέων αναγκών της ΔΔ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης
- Συνεισφορά στην ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και καινοτόμων εργαστηρίων, που θα προκύπτει από την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των μελετών και βέλτιστων πρακτικών
- Ενεργητική αξιοποίηση της συμβολής των πολιτών στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της ΔΔ μέσα από την υπηρεσία *orengon contact*
- Ενεργή προώθηση βέλτιστων πρακτικών από το εξωτερικό
- Προβολή του ΕΚΔΔΑ και του έργου του μέσω της συμμετοχής του σε Ευρωπαϊκά προγράμματα
- Ενεργή συμμετοχή στο σχεδιασμό της επόμενης προγραμματικής περιόδου και όλων των δράσεων που πρόκειται να υλοποιηθούν για την αναβάθμιση της ΔΔ & ΤΑ

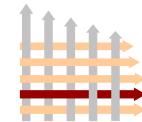
### Β' Στρατηγική Επιλογή:

#### Εκσυγχρονισμός της ΔΔ



Προτεινόμενη επιλογή

- Απαίτηση περισσότερων ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση όλων των δράσεων της στρατηγικής επιλογής
- Ενδεχόμενη αδυναμία οργανωτικής ενίσχυσης της Μονάδας Καινοτομίας & Τεκμηρίωσης σε μια περίοδο δημοσιονομικών περιορισμών.



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Εκσυγχρονισμός της ΔΔ



1

### Συγκέντρωση & Δημοσιοποίηση Μελετών – Καλών Πρακτικών ΔΔ

1. Το ΕΚΔΔΑ, πέρα από τη συγκέντρωση μελετών, στατιστικών στοιχείων και καλών πρακτικών από το εξωτερικό, θα στοχεύσει στην αξιοποίηση αυτού του υλικού για την παραγωγή προτάσεων βελτίωσης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης της ΔΔ και τη διοργάνωση καινοτόμων εργαστηρίων.
2. Προκειμένου το ΕΚΔΔΑ να αξιοποιεί καταλλήλως το υλικό που διαθέτει στις ΒΔ του προτείνεται η δημιουργία ενός εννοιολογικού συστήματος οργάνωσης όλης της πληροφορίας, τεκμηρίωσης και αποθήκευσης των μελετών μέσω ετικετών (tags) και λέξεων κλειδιών, η συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και άλλους συναφείς φορείς, καθώς επίσης και η αξιοποίηση της Τεχνογνωσία και του δικτύου εμπειρογνομόνων του ΕΚΔΔΑ.

2

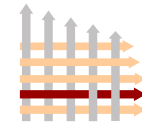
### Διαχείριση του Ιστοτόπου oregon

1. Το ΕΚΔΔΑ, μέσω του ιστοτόπου oregon, έχει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί το υλικό των διαβουλεύσεων για την εξαγωγή στατιστικών στοιχείων, ανιχνεύοντας τις περιοχές στις οποίες εστιάζεται το ενδιαφέρον των, καθώς επίσης και να παρακολουθεί έρευνες και μελέτες του εξωτερικού σχετικά με αποτελέσματα διαβουλεύσεων.
2. Για την καλύτερη αξιοποίηση των παραπάνω, κρίσιμη κρίνεται η συνεργασία του ΕΚΔΔΑ με την ερευνητική και ακαδημαϊκή κοινότητα.
3. Επιπλέον, όσον αφορά τις προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέσεις μετακλητών του δημοσίου τομέα, στον ιστότοπο θα αναρτώνται και θα τυποποιούνται τα βιογραφικά των ενδιαφερομένων για τις θέσεις αυτές, προκειμένου να υπάρχει διαφάνεια και δυνατότητα σύγκρισης των προσόντων των αιτούντων.

3

### Υλοποίηση Καινοτόμων Εργαστηρίων

1. Τα Καινοτόμα Εργαστήρια θα αποτελούν συμπληρωματικό εργαλείο των λειτουργιών τεκμηρίωσης και δημόσιας διαβούλευσης.
2. Έχοντας αξιοποιήσει κατάλληλα το υλικό των ΒΔ και λαμβάνοντας υπόψη την επικαιρότητα, το ΕΚΔΔΑ θα διοργανώνει σχετικά καινοτόμα εργαστήρια, τα οποία θα λειτουργούν προδραστικά για την πρόληψη πιθανών μελλοντικών δυσλειτουργιών στη ΔΔ & ΤΑ.
3. Στόχος των Καινοτόμων Εργαστηρίων θα είναι η μεταφορά των Βέλτιστων Πρακτικών από το εξωτερικό, καθώς και η ανάπτυξη κειμένων πολιτικής, κατευθύνσεων και μέτρων με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας της ΔΔ & ΤΑ και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
4. Η αξιοποίηση των παραπάνω θα έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας με τους πολίτες με στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των ζητημάτων, παραπόνων και γενικότερων αιτημάτων που θέτουν μέσα από το oregon



## Β' Στρατηγική Επιλογή: Εκσυγχρονισμός της ΔΔ



4

### Λοιπές Δράσεις Καινοτομίας

1. Το ΕΚΔΔΑ θα αναπτύσσει συνεργασίες με φορείς του εξωτερικού, με στόχο την ανταλλαγή ιδεών και τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών
2. Το υλικό και τα αποτελέσματα των Καινοτόμων Εργαστηρίων θα αξιοποιούνται για :
  - Διατύπωση προτάσεων κατάρτισης που θα υλοποιούνται από το ΙΝ.ΕΠ
  - Διατύπωση προτάσεων αναδιοργάνωσης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
  - Εισηγήσεις σε φορείς για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των Καινοτόμων Εργαστηρίων

5

### Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα

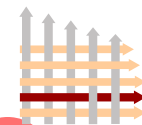
1. Το υπάρχον υλικό των ΒΔ θα πρέπει να είναι διαθέσιμο και στην αγγλική γλώσσα σε περίληψη για την αξιοποίησή του στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό από Φορείς άλλων χωρών
2. Το ΕΚΔΔΑ μπορεί να εγγραφεί σε βάσεις δεδομένων της ΕΕ ως δυνητικός συνεργάτης σε σχετικά προγράμματα
3. Ακόμη, θα ενημερώνεται συνεχώς από το Διαδίκτυο για την υλοποίηση διάφορων ευρωπαϊκών προγραμμάτων και έργων σχετικών με τη ΔΔ και θα επιδιώκει τη συμμετοχή σε όποια προγράμματα το αφορούν και το ενδιαφέρουν
4. Τέλος, θα αξιοποιεί κατάλληλα τις επαφές με φορείς του εξωτερικού για συνεργασία στο πλαίσιο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και σύσταση σχετικών ομάδων εργασίας

6

### Δράσεις Εκσυγχρονισμού Δημόσιας Διοίκησης

1. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής επιλογής, το ΕΚΔΔΑ θα συμμετέχει στο σχεδιασμό του επόμενου ΕΣΠΑ σε θέματα που αφορούν την αναδιοργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της Δ.Δ
2. Ακόμη, θα εισηγείται προτάσεις για νέα προγράμματα κατάρτισης και αναδιοργάνωση φορέων και υπηρεσιών της Δ.Δ.
3. Τέλος, το ΕΚΔΔΑ μπορεί να αναπτύξει και να σχηματίσει ομάδες εργασίας για τον καθορισμό περιγραμμάτων (job descriptions) των θέσεων εργασίας της ΔΔ & ΤΑ σε συνδυασμό με την επαγγελματική εξέλιξη και τις εκπαιδευτικές ανάγκες κάθε εργαζομένου. Εναλλακτικά, μπορεί να λαμβάνει έτοιμα τα περιγράμματα κάθε θέσης στο δημόσιο τομέα και να αναλαμβάνει να σχεδιάζει το προφίλ εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου βάσει του περιγράμματος της θέσης που κατέχει και της επαγγελματικής εξέλιξής του.





## Α' Στρατηγική Επιλογή: Υποστήριξη της ΔΔ

x

**1** Συγκέντρωση και  
**2** Δημοσιοποίηση Μελετών  
– Καλών Πρακτικών &  
Διαχείριση του Ιστοτόπου  
oregon

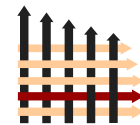
**3**  
**4** Υλοποίηση Καινοτόμων  
Εργασιών & Λοιπές  
Δράσεις Καινοτομίας

**5**  
Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά  
Προγράμματα

**6**  
Δράσεις Εκσυγχρονισμού  
Δημόσιας Διοίκησης

1. Συγκέντρωση όλων των μελετών, που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους καθώς επίσης και των καλών πρακτικών από φορείς του εξωτερικού σε βάσεις δεδομένων
2. Δημιουργία ενός εννοιολογικού συστήματος οργάνωσης όλης της πληροφορίας, τεκμηρίωσης και αποθήκευσης των μελετών μέσω ετικετών (tags) και λέξεων κλειδιών, προκειμένου οι ΒΔ να είναι συνδεδεμένες με μηχανές αναζήτησης και ΒΔ του εξωτερικού. Έτσι, κάθε ενδιαφερόμενος θα έχει την ευχέρεια να αναζητά και να βρίσκει μελέτες & εργασίες σχετικές με τη ΔΔ.
3. Συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, με στόχο τον εμπλουτισμό της ΒΔ με περισσότερες εργασίες και μελέτες σχετικές με τη ΔΔ.
4. Εντοπισμός προβληματικών περιοχών στη Δ.Δ, και παρακολούθηση της επικαιρότητας
5. Διαχείριση του υλικού του ιστοτόπου oregon και συντήρηση του συστήματος
6. Διοργάνωση & Υλοποίηση των καινοτόμων εργασιών
7. Διερεύνηση θεματικών κύκλων-περιεχομένου των καινοτόμων εργασιών βάσει των προβληματικών περιοχών και των υπαρχουσών αναγκών της ΔΔ & ΤΑ
8. Μέσα από τα καινοτόμα εργαστήρια θα προκύπτουν κείμενα πολιτικής, κατευθύνσεις και μέτρα με στόχο την αναβάθμιση της λειτουργίας της ΔΔ & ΤΑ
9. Συμμετοχή στα Καινοτόμα Εργαστήρια των εμπειρογνομόνων – εγγεγραμμένων στο Μητρώο
10. Συνεργασία με φορείς του εξωτερικού, με στόχο την ανταλλαγή ιδεών και τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών
11. Παρουσίαση του υπάρχοντος υλικού στην αγγλική γλώσσα σε περίληψη για αξιοποίησή του στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
12. Ανταπόκριση σε πιθανές προτάσεις συνεργασίας από φορείς του εξωτερικού για συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα
13. Εισηγήσεις για προτάσεις αναδιοργάνωσης των φορέων και υπηρεσιών της Δ.Δ.

# Εκσυγχρονισμός της ΔΔ: Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον - Άξονας IV (1/2)



## Οργάνωση & Λειτουργία

1. Η Μονάδα Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης μπορεί να έχει ομοιόμορφη κατ' αντιστοιχία οργάνωση με τη Σχολή και το ΙΝ.ΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, η Μονάδα μπορεί να συγκροτείται από το Τμήμα Επιστημονικού – Ερευνητικού Έργου και το Τμήμα Συντονισμού & Υποστήριξης Επιστημονικού - Ερευνητικού έργου.
2. Επιπρόσθετα, ενδέχεται να απαιτείται ενίσχυση της οργάνωσης με βάση τις δραστηριότητες της Μονάδας

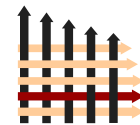
## Ανθρώπινο δυναμικό

1. Ανάγκη στελέχωσης της Μονάδας με ανακατανομή των ήδη υπηρετούντων στελεχών του ΕΚΔΔΑ

## Πληροφοριακά Συστήματα

1. Υπάρχει ήδη πλήρης τεχνολογικός εξοπλισμός για την υποστήριξη της λειτουργίας της Μονάδας.
2. Υπάρχει διαρκής ανάγκη τεχνικής περαιτέρω εμπλουτισμού των συνδρομών με βάσεις δεδομένων του εσωτερικού και του εξωτερικού.

# Εκσυγχρονισμός της ΔΔ: Επιπτώσεις στο Εσωτερικό Περιβάλλον - Άξονας IV (2/2)



## Χρηματοδότηση

1. Η χρηματοδότηση του Κέντρου αναφορικά με τις εκπαιδευτικές αλλά και τις ανάγκες υποστήριξης της λειτουργίας του είναι εξασφαλισμένη για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο έως το 2015. Οι όποιες αναφορές για ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της μιας ή της άλλης επιλογής ως προς το χρηματοδοτικό σκέλος έχουν αξία για μια περίοδο στην οποία η κοινοτική χρηματοδότηση δεν θα έχει βαρύνουσα σημασία.
2. Εναλλακτικά, σε περίπτωση διακοπής της δημόσιας χρηματοδότησης, θα μπορούσε το ΕΚΔΔΑ, μέσω της Μονάδας Καινοτομίας και Τεκμηρίωσης, να παρέχει υπηρεσίες, εκπόνηση μελετών, μετα-ανάλυση του υλικού των ΒΔ προς το κοινό επ' αμοιβή.

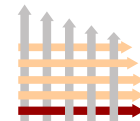
## Επικοινωνία – Διεθνείς Σχέσεις

1. Ενεργός ρόλος του Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων για την επικοινωνία με δημόσιους φορείς του εξωτερικού και τη σύναψη συνεργασιών-ομάδων εργασίας με στόχο την ανταλλαγή ιδεών & τεχνογνωσίας αλλά και τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα.

# Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

- 0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση
- 1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών
- 2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
- 3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση
- 4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης
- 5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης**
- 6 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών

# Βασικές Περιοχές Ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα V



1

## Μελέτες για την εισαγωγή της Διοίκησης βάσει Στόχων και της Διοίκησης της Απόδοσης

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συγκεντρώνει στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές, την μεθοδολογία και την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης βάσει Στόχων (Management by Objectives – MBO) και καταρτίζει μελέτες για την εισαγωγή βελτιωτικών δράσεων Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management) βάσει προκαθορισμένων Στόχων

2

## Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης βάσει Στόχων και Διοίκησης της Απόδοσης

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ενδεχομένως σε συνεργασία με αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου, προχωρά στη διαμόρφωση των προδιαγραφών και τη σύνταξη οδηγιών εφαρμογής συστημάτων στοχοθεσίας και παρακολούθησης της απόδοσης στο Δημόσιο. Παράλληλα αναλαμβάνει την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και την διεξαγωγή πιλοτικών προγραμμάτων εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης βάσει Στόχων και Διοίκησης της Απόδοσης σε επιλεγμένους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης

3

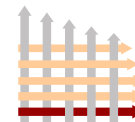
## Διάχυση της Διοίκησης βάσει Στόχων και της Διοίκησης της Απόδοσης στην Εκπαίδευση

Στο πλαίσιο τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των επιμορφωτικών προγραμμάτων του, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τροφοδοτούμενο με υλικό που προκύπτει κυρίως από το στάδιο των μελετών, ενημερώνει και καταρτίζει τα σημερινά και μελλοντικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης επί των αρχών και των διαδικασιών που αποβλέπουν στην εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων.

### Βασικές περιοχές ευθύνης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα V

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί σήμερα τον μοναδικό μοχλό της Διοίκησης για τη μετάβαση από το υφιστάμενο σύστημα Διοίκησης Διαδικασιών στη Διοίκηση των Αποτελεσμάτων και της Απόδοσης. Αποτελεί στρατηγική επιδίωξη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να αποδείξει στην πράξη ότι είναι σε θέση να αναλάβει και να ολοκληρώσει με επιτυχία αυτόν τον ρόλο.

# Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα V (1/2)



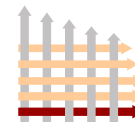
## Διεξαγωγή μελετών για την εισαγωγή της Διοίκησης βάσει Στόχων και της Διοίκησης της Απόδοσης

## Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης βάσει Στόχων και Διοίκησης της Απόδοσης

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα εκπονεί διαγνωστικές μελέτες με δική του πρωτοβουλία, ή ανταποκρινόμενο σε αιτήματα ή εισηγήσεις υπηρεσιών, εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων που θα αναδεικνύουν προς εξέταση συγκεκριμένα θέματα διοίκησης βάσει στόχων και διοίκησης της απόδοσης
- Οι φορείς που θα αποτελούν αντικείμενο των μελετών, μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία διεξαγωγής τους
- Οι μελέτες εναρμονίζονται με την αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να προωθεί μεταρρυθμιστικές αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση
- Οι μελέτες θα μπορούν να αξιοποιούνται από όλες τις υπηρεσίες του Δημοσίου, και θα αναρτώνται στη βιβλιοθήκη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ώστε να είναι προσβάσιμες και συνδεδεμένες με εθνικά και διεθνή κέντρα πληροφόρησης και τεκμηρίωσης
- Η διεξαγωγή τέτοιου τύπου μελετών εντάσσεται στη λειτουργία συνεχούς επικαιροποίησης των πρακτικών που υιοθετεί η Δημόσια Διοίκηση για να προωθήσει τη Διοίκηση της Απόδοσης βάσει προκαθορισμένων Στόχων
- Μπορεί να αποτελεί ακόμη απαρχή συμβουλευτικής υποστήριξης για την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης της απόδοσης σε υπηρεσίες του Δημοσίου

- Η εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων μπορεί να έρθει σε συνέχεια δράσεων μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης που υιοθέτησαν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης για την ενίσχυση των επιδόσεών τους
- Η κύρια κατεύθυνση είναι η δημιουργία προδιαγραφών για την εκπόνηση Στρατηγικών Σχεδίων Δράσης για δημόσιες υπηρεσίες που θα ποσοτικοποιούν και επιμερίζουν τους στόχους στις μονάδες των υπηρεσιών προσανατολίζοντάς τις στην παραγωγή μετρήσιμου αποτελέσματος
- Η συμβουλευτική υποστήριξη θα υλοποιείται κατά κύριο λόγο υπό τη μορφή πιλοτικών προγραμμάτων αλλά μπορεί να περιλάβει και τη δημιουργία help desk εφόσον η δράση αυτή γενικευθεί και υπάρχει σχετικό αντικείμενο
- Η υποστήριξη θα είναι σχεδιασμένη κατά τρόπο που να μπορεί να εφαρμόζεται στο σύνολο των υπηρεσιών ενός φορέα, κατά προτίμηση στις εξωστρεφείς δράσεις που έρχονται σε επαφή με τον πολίτη (υπηρεσίες front office)
- Η παροχή υποστήριξης θα αναλαμβάνεται από προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για δεδομένο όγκο πιλοτικών προγραμμάτων με δυνατότητα εξωτερικών συνεργασιών
- Και εδώ ο ρόλος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να είναι ενεργητικός, προτείνοντας προς υπηρεσίες τη συμμετοχή στο πρόγραμμα, ή παθητικός οπότε θα λειτουργεί απλώς ως pool τεχνογνωσίας, ενδεχομένως σε συνεργασία με αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου

## Κύρια Στρατηγικά Ερωτήματα στον Άξονα V (2/2)

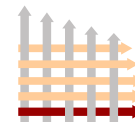


### Διάχυση της Διοίκησης της Απόδοσης και της Διοίκησης βάσει Στόχων στην Εκπαίδευση

- Η Διοίκηση της Απόδοσης βάσει Στόχων θα ενταχθεί στο πρόγραμμα εκπαίδευσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με κύρια κατεύθυνση τον εμπλουτισμό του εκπαιδευτικού υλικού που αφορά σε προγράμματα ηγεσίας
- Ο αρχικός προσανατολισμός θα είναι η ενίσχυση των τεχνικών ηγεσίας, με την ενεργητική στοχοθέτηση, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και έργου, την παροχή κινήτρων και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.
- Στη μετεξέλιξή του το πρόγραμμα θα συμπεριλάβει την εκμάθηση του τρόπου εκπόνησης Στρατηγικού Σχεδίου Δράσης Δημόσιου Φορέα
- Μια κατεύθυνση είναι να διαμορφωθούν κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης στο πνεύμα της Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων
- Η διάχυση των νέων προτύπων Διοίκησης στους αποφοίτους της Σχολής μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης θα απευθύνεται προς όλους (ανεξαρτήτως ιεραρχίας ή αντικειμένου απασχόλησης)
- Είναι σκόπιμο να επιλεγούν ως μορφή επιμόρφωσης workshops και case studies, ενώ η συμβουλευτική υποστήριξη θα γίνει on the job
- Χρήσιμη μπορεί να αποδειχθεί εδώ η μεταφορά βέλτιστων πρακτικών από το εξωτερικό



# Η Στρατηγική του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στον Άξονα V



## Πλεονεκτήματα

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. δραστηριοποιούμενο γύρω από την περιοχή της Διοίκησης βάσει Στόχων, βρίσκεται στην αιχμή των εξελίξεων και προετοιμάζεται έγκαιρα να υποδεχθεί τη νέα εποχή της Δημόσιας Διοίκησης
- Εναρμονίζοντας τις ενέργειες αυτές με τις ενέργειες του άξονα 4, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. παρέχει ολοκληρωμένη πρόταση προώθησης στρατηγικών αλλαγών και εκσυγχρονιστικών μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διατηρεί επαφή με τους απόφοιτους της Σχολής που σήμερα κατέχουν κυρίως θέσεις μεσαίου και ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν κατάλληλη ομάδα υποστήριξης των δράσεων του κατά τα πρώτα στάδια εφαρμογής των πιλοτικών προγραμμάτων διοίκησης βάσει στόχων
- Η επιλογή αυτή εναρμονίζεται με γενικότερες τάσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και αναδεικνύουν την αναγκαιότητα εισαγωγής της Διοίκησης βάσει Στόχων και της Διοίκησης της Απόδοσης στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών

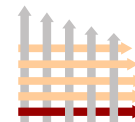
## Μοχλός για τη Διοίκηση βάσει Στόχων

### Στρατηγική Επιλογή

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- στηρίζει την εισαγωγή της Διοίκησης βάσει Στόχων στη ΔΔ
  - διεξάγει μελέτες και προδιαγράφει στρατηγικά σχέδια για τις Δημόσιες Υπηρεσίες,
  - προετοιμάζει υλικό για την επιμόρφωση και την εκπαίδευση
  - υποστηρίζει πιλοτικές δράσεις και συμμετέχει σε αυτές

## Μειονεκτήματα

- Θα πρέπει η προσπάθεια αυτή να συνδυαστεί με μια γενικότερη αναπτυξιακή και μεταρρυθμιστική δυναμική στη Δημόσια Διοίκηση που είναι ακόμη προς αναζήτηση
- Ο συνδυασμός της Διοίκησης της Απόδοσης και της Διοίκησης βάσει Στόχων με τη σημερινή συγκυρία και τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που προωθούνται, μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην υλοποίηση
- Ενώ η αναγκαιότητα της στρατηγικής αυτής είναι προφανής, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υστερεί σε σχετική πρακτική γνώση και εμπειρία
- Επειδή δεν επαρκούν οι εσωτερικοί πόροι για την υλοποίηση των στόχων αυτών, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα πρέπει να αξιοποιήσει και πόρους από αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου, αλλά και τους ίδιους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης



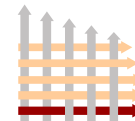
## Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Μοχλός για τη Διοίκηση βάσει Στόχων

### 1 Μελέτες για την εισαγωγή της Διοίκησης βάσει Στόχων και της Διοίκησης της Απόδοσης

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ενδεχομένως σε συνεργασία με αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου, θα προσδιορίσει τις περιοχές και τα θέματα γύρω από τα οποία θα επιλέγει να διεξάγει μελέτες κατόπιν δικής του πρωτοβουλίας
- Θα θέσει τα κριτήρια και τις προδιαγραφές μελετών οι οποίες θα εναρμονίζονται με τις προσπάθειες προώθησης μεταρρυθμιστικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση αξιοποιώντας το υλικό που συλλέγει από την Ελλάδα και το εξωτερικό
- Συγκεντρώνει στοιχεία για τους φορείς με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστεί για την διεξαγωγή μελετών. Τα στοιχεία αυτά ενδεικτικά αφορούν στο ιστορικό του φορέα, το σχήμα διοίκησης, το προφίλ των απασχολούμενων, χαρακτηριστικές επιδόσεις και το δυναμικό βελτίωσης των υπηρεσιών
- Μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία Ομάδας Εργασίας στην οποία θα συμμετέχουν στελέχη και επιτελικό προσωπικό του φορέα μαζί με στελέχη του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου, για να εκπονηθεί η μελέτη.
- Η μελέτη μπορεί να προκύψει και ως αποτέλεσμα καινοτόμων εργαστηρίων που διοργανώνει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για ζητήματα αιχμής στην προσπάθεια ενίσχυσης της απόδοσης του Δημόσιου Τομέα

### 2 Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης βάσει Στόχων και Διοίκησης της Απόδοσης

- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μπορεί να χρησιμοποιεί ως βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και να το επεκτείνει γενικεύοντας τις αρχικές κατευθύνσεις και εισάγοντας παράλληλα την αξιολόγηση επιδόσεων
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. προετοιμάζει την Δημόσια Διοίκηση να υποδεχθεί την εισαγωγή σύγχρονων συστημάτων στοχοθεσίας και μέτρησης αποδοτικότητας στις Υπηρεσίες. Η εφαρμογή των Συστημάτων έχει ως γνώμονα τον καθορισμό σαφών επιδιώξεων – επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας και εν συνεχεία, στην καθοδική διάχυση των συλλογικών αυτών επιδιώξεων, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε επόμενο ιεραρχικό επίπεδο
- Η κατάληξη θα είναι η εκπόνηση συγκεκριμένων προδιαγραφών και οδηγιών εφαρμογής για την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων δράσης για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης
- Η συμβουλευτική σε πρακτικά θέματα διοίκησης της απόδοσης όπως είναι η στοχοθεσία, η υποκίνηση του προσωπικού των φορέων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων θα συμβάλλει στην εξειδίκευση των γενικών κατευθύνσεων για την εκπόνηση των Σχεδίων
- Αν γίνει πιλοτικό Πρόγραμμα για την εισαγωγή Συστήματος Στοχοθεσίας και Διοίκησης της Απόδοσης, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θέτει κριτήρια επιλογής του φορέα και των μονάδων που θα αποτελέσουν αντικείμενό του
- Εφόσον απαιτηθεί και υπάρξει αντίστοιχη ζήτηση για γενικευμένη συμμετοχή στο πιλοτικό πρόγραμμα, στελεχώνει help desk συμβουλευτικής υποστήριξης
- Παράλληλα, με το δίκτυο συνεργατών του μπορεί να υποστηρίξει ευρύτερα την εκπόνηση των Σχεδίων.

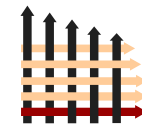


## Στρατηγική Επιλογή: Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως Μοχλός για τη Διοίκηση βάσει Στόχων

3

**Διάχυση της Διοίκησης  
βάσει Στόχων και της  
Διοίκησης της  
Απόδοσης στην  
Εκπαίδευση**

- Η επικαιροποίηση του εκπαιδευτικού υλικού θα συμπεριλάβει τη συγκεκριμένη εμπειρία του Κέντρου από την εισαγωγή μεθόδων Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση
- Κριτήριο για την επιλογή του τρόπου επιμόρφωσης των αποφοίτων σε ζητήματα σχετικά με τη Διοίκηση της Απόδοσης και τη Διοίκηση βάσει Στόχων, θα είναι το ιεραρχικό επίπεδο και η φύση της θέσης που αυτοί καταλαμβάνουν στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και ο ρόλος τους στη διαδικασία συνδέεται άμεσα με την εξειδίκευση των γενικών στόχων στα ιεραρχικά επίπεδα που υπάγονται σε αυτούς
- Με βάση αυτά τα κριτήρια μπορεί να πραγματοποιείται η σύνθεση των ομάδων στελεχών προς επιμόρφωση: ανάλογα με τη θέση που κατέχει ένα στέλεχος η στοχοθέτηση και η διοίκηση βάσει στόχων μπορεί να είναι κρίσιμη λειτουργία για την απόδοση των μονάδων του Δημοσίου
- Εκτός από τη σεμιναριακή μέθοδο επιμόρφωσης μπορούν να επιλεγούν και εργαστηριακές προσεγγίσεις ή πρακτική άσκηση με τη συμμετοχή σε ομάδες μελετών ή εκπόνησης Σχεδίων
- Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα κρίνει στην πορεία και ανάλογα με την επιτυχία του επιμορφωτικού εγχειρήματος αν και με ποιο τρόπο θα ενσωματώσει αυτές τις διαστάσεις της Διοίκησης βάσει Στόχων στη Σχολή και την αρχική εκπαίδευση στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης



## Οργάνωση και Λειτουργία

1. Το Κέντρο συνεχίζει να λειτουργεί με τη σημερινή διάταξη δυνάμεων εφόσον η δραστηριότητα που σχετίζεται με τη Διοίκηση της Απόδοσης και τη Διοίκηση βάσει Στόχων -ως καινοτομική πρωτοβουλία, επιμόρφωση, ή συμβουλευτική υποστήριξη- αποτελεί ειδική δραστηριότητα άγνωστης προς το παρόν έκτασης και ειδικού βάρους.
2. Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτόν τον άξονα θα τροφοδοτήσουν διάφορες μονάδες (εκπαιδευτικές και διοικητικές) του Κέντρου με νέες αρμοδιότητες οι οποίες ωστόσο θα επιμερισθούν κατάλληλα.
3. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός help desk το οποίο θα καλύπτει την υποστήριξη των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα μένει να κριθεί από την έκταση των σχετικών δραστηριοτήτων.
4. Σημαντικό μέρος αυτής της πρωτοβουλίας θα υλοποιηθεί με κομβικό ρόλο της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας αλλά και τη συνεργασία και υποστήριξη άλλων μονάδων του Κέντρου

## Ανθρώπινο Δυναμικό

5. Ανάλογα με την έκταση που θα λάβουν στο μέλλον αυτές οι δραστηριότητες μένει να εκτιμηθεί το εύρος των επιπτώσεών τους στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο αριθμητικά όσο και αναφορικά με το είδος και το επίπεδο των δεξιοτήτων που θα διαθέτει
6. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται ένας ελάχιστος πυρήνας στελεχών στη μονάδα που θα αναλάβει να προωθήσει αυτή τη στρατηγική επιλογή
7. Η υπάρχουσα πληροφορική υποδομή είναι ικανή να υποστηρίξει την προετοιμασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την υλοποίηση των δράσεων του Άξονα 5.
8. Ανάλογα με την έκταση που θα λάβει η δραστηριότητα αυτή θα απαιτηθεί η σχετική τεκμηρίωση να συνδυαστεί με συγκεκριμένες κατευθύνσεις εφαρμογής που θα αφομοιώνονται με ευκολία από τους φορείς του Δημοσίου

## Πληροφοριακά Συστήματα

9. Η χρηματοδότηση του Κέντρου αναφορικά με τις εκπαιδευτικές αλλά και τις ανάγκες υποστήριξης της λειτουργίας του είναι εξασφαλισμένη για την τρέχουσα προγραμματική περίοδο έως το 2015.

## Χρηματοδότηση

10. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να αποτελέσει μελλοντικά υπηρεσία προστιθέμενης αξίας προς τις Μονάδες του Δημοσίου που θα μπορεί ανάλογα με τις συνθήκες να χρεώνεται
11. Η διεθνής εμπειρία στο συγκεκριμένο ζήτημα είναι εξαιρετικά σημαντική. Οι διεθνείς σχέσεις μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στη μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών από τον διεθνή χώρο, με οργανωμένες δράσεις σεμιναριακού ή εργαστηριακού προσανατολισμού

## Επικοινωνία / Διεθνείς Σχέσεις

## Περιεχόμενα Στρατηγικού Σχεδίου

- 0 Εισαγωγή & Μεθοδολογική Προσέγγιση
- 1 Στρατηγικός Άξονας I: Δημιουργία Στελεχών
- 2 Στρατηγικός Άξονας II: Κατάρτιση, Εκπαίδευση & Επιμόρφωση
- 3 Στρατηγικός Άξονας III: Πιστοποίηση
- 4 Στρατηγικός Άξονας IV: Εκσυγχρονισμός Δημόσιας Διοίκησης
- 5 Στρατηγικός Άξονας V: Διοίκηση της Απόδοσης
- 6 Σύνοψη Στρατηγικών Επιλογών**

# Σύνοψη βασικού περιεχομένου Στρατηγικών Επιλογών

## Στρατηγικοί Άξονες

### Άξονας I

Δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση

### Άξονας II

Επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και Επιμόρφωση προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης

### Άξονας III

Πιστοποίηση Κατάρτισης και Επιμόρφωσης

### Άξονας IV

Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και υποστήριξη της μεταρρύθμισης

### Άξονας V

Διοίκηση βάσει Στόχων στις Δημόσιες Υπηρεσίες

## Στρατηγική Επιλογή

### «Δημιουργία και Ανάπτυξη Στελεχών»

Η επιλογή νέων στελεχών και η δημιουργία προϋποθέσεων μέσω συστηματικής υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης για την ανάδειξή τους σε φορείς της μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση. Η μέριμνα για την ανάδειξη διευθυντικών στελεχών με μεταρρυθμιστικό πνεύμα και δυναμική αλλαγών.

### «Ολιστική προσέγγιση της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού»

Ολοκληρωμένη επιμόρφωση σε όλους τους κύκλους σπουδών, ανάδειξη της κατάρτισης σε υψηλής προστιθέμενης αξίας λειτουργία του Δημοσίου με περαιτέρω αναβάθμιση των θεματικών κύκλων επιμόρφωσης και παράλληλη ενίσχυση του εργαστηριακού προσανατολισμού και της καινοτομίας.

### «Ένταξη στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης με ειδικό ρόλο»

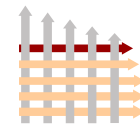
Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντάσσεται στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης με ειδικό ρόλο για τον δημόσιο τομέα που αξιοποιεί την τεχνογνωσία του και βελτιώνει την αποτελεσματικότητας του συστήματος σε αρμονία με την εθνική στρατηγική πιστοποίησης και τις πραγματικές ανάγκες του δημόσιου τομέα

### «Αναπτυξιακή προσέγγιση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης»

Αξιοποίηση διαθέσιμου υλικού για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση καινοτόμων προτάσεων βελτίωσης με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία και τον εκσυγχρονισμό της Δ.Δ σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού και οργάνωσης

### «Μοχλός για τη Διοίκηση βάσει Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση»

Εισαγωγή μεθόδων Διοίκησης βάσει Στόχων στις Δημόσιες Υπηρεσίες, με εκπόνηση μελετών και υποστήριξη πιλοτικών δράσεων εφαρμογής Συστημάτων Διοίκησης της Απόδοσης σε Φορείς του Δημοσίου καθώς και με την προετοιμασία σχετικού υλικού για την επιμόρφωση.



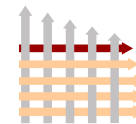
## Γενικός Στόχος του Άξονα Ι:

Η επιλογή νέων στελεχών για τη ΔΔ και ΤΑ και η ανάδειξή τους, μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης, σε υψηλού επιπέδου στελέχη, η ανάπτυξη των ήδη υπηρετούντων στελεχών της ΔΔ και ΤΑ σε πρόγραμμα ταχείας ανέλιξης και η προετοιμασία στελεχών για την ανάληψη υψηλών θέσεων διοικητικής ευθύνης.

### Εξειδικευμένοι Στόχοι

- Συλλογή αναγκών φορέων της ΔΔ & ΤΑ, η οποία πιθανόν να διενεργείται με διαφορετικό τρόπο για κάθε κατηγορία σπουδαστών
- Συγκέντρωση περιγραφών θέσεων εργασίας προς πλήρωση από νέα στελέχη
- Προσδιορισμός – Διεύρυνση προφίλ σπουδαστή, όσον αφορά τη δημιουργία στελεχών για τη ΔΔ
- Εμπλουτισμός Εξετάσεων με στοιχεία αντίστοιχων πρακτικών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής & Διεθνών Σχολών
- Δυνατότητα ανάπτυξης νέας δομής εκπαιδευτικού υλικού
- Αναβάθμιση βιβλιοθήκης – Αξιοποίηση συνδέσεων με βιβλιοθήκες Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων και άλλων Διεθνών Φορέων
- Συντονισμός εκπαιδευτών που διδάσκουν το ίδιο μάθημα σε διαφορετικά τμήματα και εκπαιδευτών «αλυσίδων μαθημάτων», αναφορικά με το υλικό και τον τρόπο διδασκαλίας
- Νέα δομή Εκπαιδευτικού Προγράμματος
- Υλοποίηση Εκπαιδευτικής διαδικασίας με σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα (e-learning)
- Δημιουργία Μητρώου Υπηρεσιών & Εκπαιδευτών Πρακτικής Άσκησης, εθνικών και διεθνών
- Αναβάθμιση της Αξιολόγησης της Εκπαίδευσης
- Υιοθέτηση της Διοίκησης Βάσει Στόχων (MBO) στη λειτουργία της Σχολής
- Τοποθέτηση των «κατάλληλων» σπουδαστών στις «κατάλληλες» θέσεις
- Παρακολούθηση της πορείας επαγγελματικής εξέλιξης (career path) των αποφοίτων στη δημόσια υπηρεσία που υπηρετούν, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους.
- Ανάπτυξη νέας εκπαιδευτικής δραστηριότητας ταχείας ανέλιξης για νέα στελέχη της ΔΔ & ΤΑ στο πλαίσιο του ΙΝ.ΕΠ με συμμετοχή της ΕΣΔΔΑ στο σχεδιασμό του.
- Ανάπτυξη νέας εκπαιδευτικής δραστηριότητας για στελέχη της ΔΔ & ΤΑ που προορίζονται για θέσεις Διευθυντών στο πλαίσιο του ΙΝ.ΕΠ με συμμετοχή της ΕΣΔΔΑ στο σχεδιασμό του.





## Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα

- Νέο σύστημα επιλογής και οριστικοποίησης των αναγκών στελέχωσης στη Δ.Δ. & Τ.Α.
- Διεύρυνση προφίλ επιλεγόμενων σπουδαστών
- Νέα διαδικασία τοποθέτησης των σπουδαστών
- Ενίσχυση και αναβάθμιση βιβλιοθήκης
- Ανανεωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και υλικό
- Εκσυγχρονισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Αναβάθμιση της Πρακτικής Άσκησης
- Αναβάθμιση της ποιότητας του έργου των διδασκόντων
- Αποτελεσματικότερη Διοικητική Οργάνωση της Σχολής
- Διεύρυνση ομάδας-στόχου σπουδαστών της ΕΣΔΔΑ (νεοπροσλαμβανόμενοι, ήδη υπηρετούντες, στελέχη Δ.Δ. & Τ.Α.)

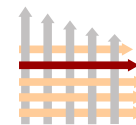
## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Μεταφορά τεχνογνωσίας από τη Δ/ση Εκπαίδευσης στα στελέχη της ΕΣΔΔΑ, σχετικά με τον τρόπο επιλογής των θέσεων της ΔΔ προς πλήρωση

Συγκέντρωση περιγραφών θέσεων εργασίας της ΔΔ προς πλήρωση

Διασφάλιση συνεργασιών με ακαδημαϊκούς και άλλους φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού

Θεσμοθέτηση προτεινομένων αλλαγών



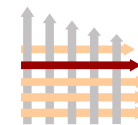
## Γενικός Στόχος του Άξονα II :

**Η διατήρηση και τελειοποίηση του υφιστάμενου πακέτου υπηρεσιών επιμόρφωσης και κατάρτισης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ώστε να επιτευχθεί ολιστική ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης**



## Εξειδικευμένοι Στόχοι

- Η συστηματική και έγκαιρη αποδελτίωση των Δημοσίων Πολιτικών
- Η στοχευμένη ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών στη βάση αναβαθμισμένου προτύπου που θα συνδυάζει τις προτιμήσεις των προς επιμόρφωση και τις πραγματικές ανάγκες των φορέων
- Η διαμόρφωση των προϋποθέσεων για μελλοντική εξειδίκευση σε περιοχές κατάρτισης υψηλής προστιθέμενης αξίας
- Η καλύτερη αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και η δυναμική ανανέωση του εκπαιδευτικού υλικού στη βάση των αναδυόμενων αναγκών
- Η δημιουργία ατομικού ιστορικού επιμόρφωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για το σχεδιασμό εξατομικευμένων ολοκληρωμένων πακέτων προγραμμάτων κατάρτισης
- Η διαφοροποίηση της εκπαιδευτικής προσέγγισης μέσω της ανάπτυξης νέου τύπου προγραμμάτων κατάρτισης όπως η κατάρτιση εξ αποστάσεως
- Η ενεργός παρακολούθηση της εξέλιξης των αποφοίτων και η διορθωτική παρέμβαση σε περιοχές όπου παρουσιάζονται αναποτελεσματικότητες
- Η ενίσχυση του θεσμού των εργαστηρίων επίλυσης προβλημάτων και ο εμπλουτισμός του περιεχομένου τους



## Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα

- Οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα συνδυάζουν το ατομικό πρόγραμμα ανάπτυξης των απασχολούμενων στη Δημόσια Διοίκηση και τις ανάγκες των οργανωτικών μονάδων που αυτοί στελεχώνουν
- Τα Σχέδια Εκπαίδευσης θα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Στην αρχή του χρόνου θα υπάρχει αναλυτικός προγραμματισμός και το ετήσιο Πρόγραμμα Επιμόρφωσης κάθε υπαλλήλου ατομικά
- Σημαντικό μέρος της επιμόρφωσης θα προσφέρεται σε ηλεκτρονική μορφή (με σύγχρονο και ασύγχρονο e – learning)
- Θα διαμορφωθούν ειδικοί θεματικοί κύκλοι για αποφοίτους ΕΣΣΔΑ
- Θα έχει διαμορφωθεί σύστημα αξιόπιστης αποτίμησης της αποδοτικότητας των πολιτικών επιμόρφωσης
- Τα εργαστήρια θα καταλαμβάνουν σημαντικό μερίδιο στη δραστηριότητα της επιμόρφωσης

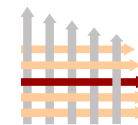
## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Η έγκαιρη αποδελτίωση των Δημοσίων Πολιτικών για τον προγραμματισμό των υποστηρικτικών μηχανισμών

Η ενεργός συμμετοχή και των φορέων (όχι μόνο των απασχολούμενων) στο στάδιο της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών για την διατύπωση των ειδικών απαιτήσεων των οργανωτικών μονάδων

Ο πρακτικός προσανατολισμός των εργαστηρίων επίλυσης προβλημάτων και η οργανική σύνδεση τους με την επιμόρφωση και τις ανάγκες του Δημοσίου

Η γνώση της πραγματικής επίπτωσης της επιμόρφωσης στο καθαυτό παραγόμενο έργο των Υπηρεσιών του Δημοσίου



**Γενικός Στόχος του Άξονα III :**  
**Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα ενταχθεί αποτελεσματικά στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης, αναλαμβάνοντας δραστηριότητες στις οποίες έχει ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία**



## Εξειδικευμένοι Στόχοι

- Η αποσαφήνιση των σχέσεων με το Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης
- Η εναρμόνιση του τρόπου ανάπτυξης των μεθοδολογικών εργαλείων πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων με το σχετικό πλαίσιο που έχει αναπτύξει ο Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π για την διασφάλιση ενιαίας προσέγγισης με το Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης
- Ο σχεδιασμός της προσέγγισης διαμόρφωσης επαγγελματικών περιγραμμάτων του Δημοσίου Τομέα
- Η διαμόρφωση των βασικών επαγγελματικών περιγραμμάτων και η έγκρισή τους από τον ΕΟΠΠΕΠ

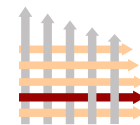
## Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα

- Η δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου συνεργασίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τον ΕΟΠΠΕΠ
- Η ανάθεση της εγκεκριμένης πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων από τον ΕΟΠΠΕΠ
- Η διαμόρφωση των βασικών επαγγελματικών περιγραμμάτων του Δημόσιου Τομέα

## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

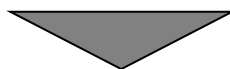
Η σαφής διάκριση της διαδικασίας κατάρτισης και απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων από την διαδικασία πιστοποίησης

Η ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ενός επαγγελματικού περιγράμματος που απευθύνεται σε ρόλο δημοσίου λειτουργού



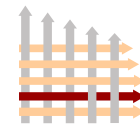
## Γενικός Στόχος του Άξονα IV :

**Ο εκσυγχρονισμός της ΔΔ, παράγοντας προτάσεις βελτίωσης, αξιοποιώντας το υλικό του ιστοτόπου οregon, μελέτες και αποτελέσματα αυτών και διοργανώνοντας καινοτόμα εργαστήρια με επίκαιρα θέματα που εστιάζουν στις προβληματικές περιοχές της λειτουργίας της ΔΔ & ΤΑ.**



## Εξειδικευμένοι Στόχοι

- Η συγκέντρωση & διαχείριση όλων των μελετών, που χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους, στατιστικών στοιχείων & άλλων δεδομένων από άλλους φορείς, καθώς επίσης και των καλών πρακτικών από φορείς του εξωτερικού σε βάσεις δεδομένων.
- Η δημιουργία ενός εννοιολογικού συστήματος οργάνωσης όλης της πληροφορίας, τεκμηρίωσης και αποθήκευσης των μελετών μέσω ετικετών και λέξεων κλειδιών, προκειμένου οι ΒΔ να είναι συνδεδεμένες με μηχανές αναζήτησης και ΒΔ του εξωτερικού.
- Συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και άλλους συναφείς φορείς, με στόχο τον εμπλουτισμό της ΒΔ με περισσότερες εργασίες και μελέτες σχετικές με τη ΔΔ & ΤΑ
- Διαχείριση & αξιοποίηση του ιστοτόπου oregon για την εξαγωγή χρήσιμων, για τη ΔΔ, στατιστικών στοιχείων.
- Διοργάνωση & Υλοποίηση Καινοτόμων Εργαστηρίων
- Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Συμμετοχή στο σχεδιασμό δράσεων για τη ΔΔ & ΤΑ στο πλαίσιο της επόμενης προγραμματικής περιόδου
- Προτάσεις για νέα προγράμματα κατάρτισης φορέων και υπηρεσιών της ΔΔ
- Σχεδιασμός προφίλ εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου της ΔΔ βάσει του περιγράμματος της θέσης που κατέχει και της επαγγελματικής του εξέλιξης



## Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα

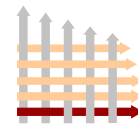
- Η αποτελεσματικότερη και συστηματική οργάνωση της πληροφορίας.
- Η σύνδεση των ΒΔ του ΕΚΔΔΑ με μηχανές αναζήτησης & ΒΔ του εξωτερικού
- Η συγκέντρωση & διαχείριση όλων των μελετών, στατιστικών στοιχείων & άλλων δεδομένων από διάφορους φορείς
- Εξαγωγή, χρήσιμων για τη ΔΔ, στατιστικών στοιχείων από τις διαβουλεύσεις
- Παρακολούθηση ερευνών & μελετών του εξωτερικού σχετικά με αποτελέσματα διαβουλεύσεων
- Διατύπωση προτάσεων κατάρτισης & αναδιοργάνωσης φορέων της ΔΔ για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της ΔΔ & την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- Συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα
- Προβολή του έργου του ΕΚΔΔΑ στο εξωτερικό

## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Διασφάλιση συνεργασιών με ακαδημαϊκούς και άλλους φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού

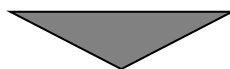
Αναγνώριση του συμβουλευτικού ρόλου του ΕΚΔΔΑ στον εκσυγχρονισμό της ΔΔ & ΤΑ

Διασφάλιση ευρείας συμμετοχής στις δράσεις καινοτομίας του ΕΚΔΔΑ



## Γενικός Στόχος του Άξονα V :

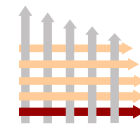
**Η συστηματική προετοιμασία για την εισαγωγή βελτιωτικών δράσεων Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης**



### Εξειδικευμένοι Στόχοι

- Η συνέργια με τον Άξονα 4 και η πρακτική πλαισίωση της αποστολής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που αφορά στην προώθηση μεταρρυθμιστικών δράσεων στην Δημόσια Διοίκηση
- Η επικαιροποίηση των πρακτικών της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της αξιοποίησης του υλικού που θα προκύπτει από τις διαγνωστικές μελέτες
- Ο εμπλουτισμός του περιεχομένου των βιβλιοθηκών Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αλλά και του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με υλικό που θα προκύπτει από μελέτες σχετικές με τη Διοίκηση της Απόδοσης
- Η συμμετοχή των Φορέων στη διαδικασία της διεξαγωγής των μελετών με παροχή τεχνογνωσίας ώστε να εξασφαλίζεται η ενεργός εμπλοκή τους στην μετέπειτα φάση της μετάβασης στο νέο Σύστημα
- Η ενεργητική συνεργασία με τους Φορείς της Δημόσιας Διοίκησης με υποβολή προτάσεων για τη συμμετοχή τους στο πιλοτικό πρόγραμμα εφαρμογής του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων
- Η δημιουργία οδηγού και η εισαγωγή προτύπου για την εκπόνηση Στρατηγικών Σχεδίων Δράσης Δημοσίων Φορέων βασισμένων στη διοίκηση βάσει στόχων
- Η εισαγωγή του Συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων στην εκπαίδευση και επιμόρφωση





## Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα

- Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Σχολής θα ενσωματώσει προγράμματα για τη Διοίκηση βάσει Στόχων και τη Διοίκηση της Απόδοσης
- Θα δημιουργηθεί σταδιακά ένας ολοκληρωμένος οδηγός εκπόνησης Στρατηγικών Σχεδίων για την Δημόσια Διοίκηση και οι Φορείς θα εκπαιδεύουν επί της εφαρμογής αυτού
- Οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα λειτουργούν επί τη βάσει στόχων και θα υιοθετούν δείκτες μέτρησης της απόδοσης
- Θα δημιουργηθεί μηχανισμός help desk για την εξυπηρέτηση και καθοδήγηση των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης που θα προσχωρούν στο νέο μοντέλο διοίκησης και θα υιοθετούν τα νέα Συστήματα

## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Η τοποθέτηση ρεαλιστικών στόχων και η διαρκής παρακολούθηση της προόδου για την επίτευξη τους

Η μετάφραση των στόχων σε μετρήσιμα μεγέθη και η μέτρηση των μεγεθών με συγκεκριμένους δείκτες

Ο τακτός επαναπροσδιορισμός της τιμής στόχου ώστε να ανταποκρίνεται στα δεδομένα της περιόδου και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού

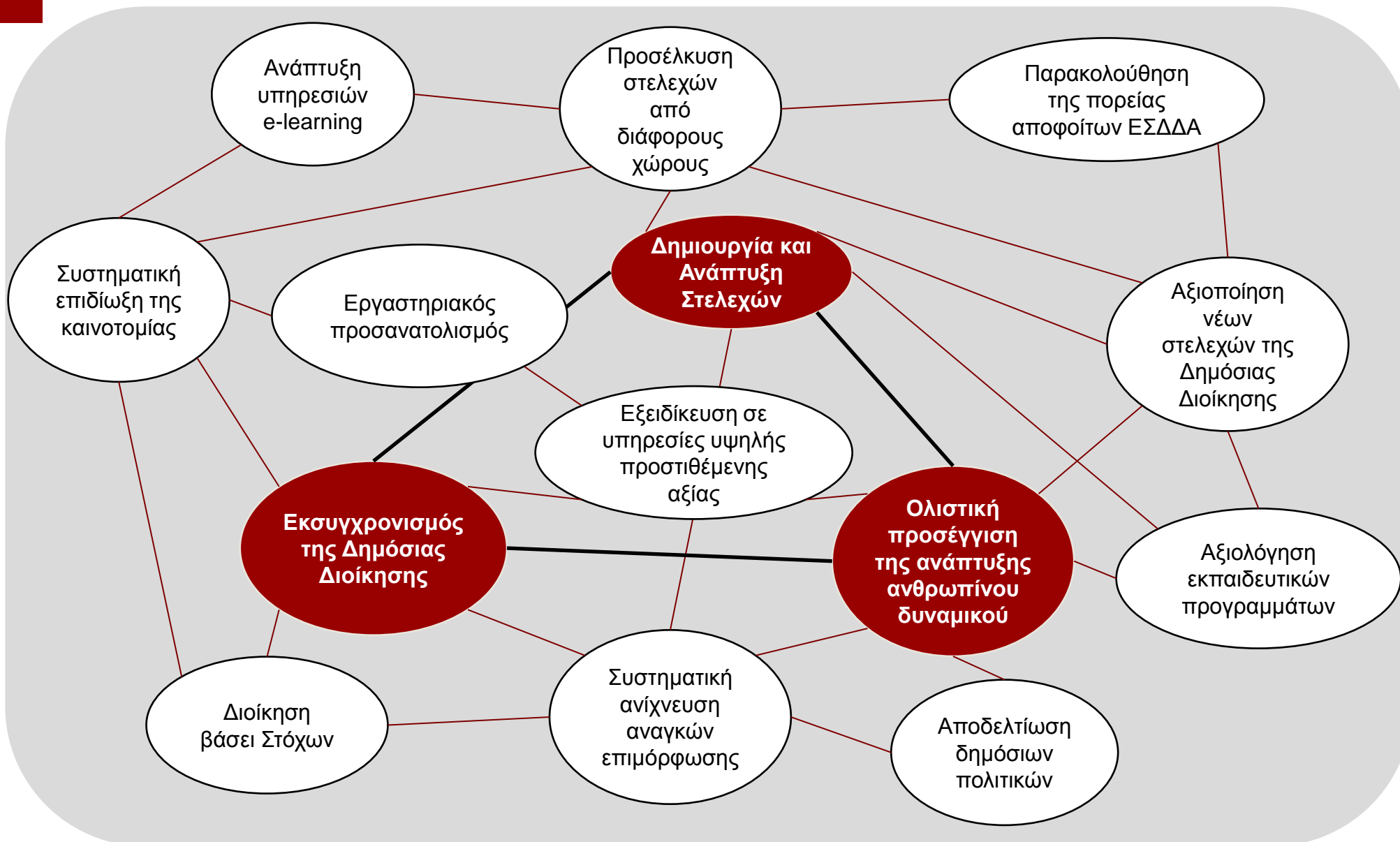
# Μοντέλο Συνδυασμένης Λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

	← Συνέργειες	↓ Τροφοδοτεί	↑ Τροφοδοτείται
Άξονας Ι - Δημιουργία και Ανάπτυξη Στελεχών	Άξονας ΙΙ	Άξονας ΙV	Άξονας ΙV
Άξονας ΙΙ - Ολιστική προσέγγιση της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού	Άξονας Ι	Άξονας ΙV	Άξονας V
Άξονας ΙΙΙ – Ένταξη στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης με ειδικό ρόλο	Άξονας ΙΙ	Άξονας ΙΙ	Άξονας ΙΙ
Άξονας ΙV – Αναπτυξιακή προσέγγιση για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης	Άξονας ΙΙ	Άξονας ΙΙ	Άξονας V
Άξονας V – Μοχλός για τη Διοίκηση βάσει Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση	Άξονας ΙV	Άξονας Ι Άξονας ΙΙ	Άξονας ΙV

## Βασικές αλληλοσυσχετίσεις των στρατηγικών επιλογών

- ΑΞΟΝΑΣ Ι ΚΑΙ ΑΞΟΝΑΣ ΙΙ: Με δεδομένο ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης του Άξονα Ι που προετοιμάζουν νέους υπάλληλους για μια υψηλών προδιαγραφών σταδιοδρομία στη Δημόσια Διοίκηση έχουν σημαντική προστιθέμενη αξία, τα προγράμματα κατάρτισης του Άξονα ΙΙ μπορούν να τα αξιοποιήσουν για να προσαρμόσουν κατάλληλα την επιμόρφωση των μεσαίων διοικητικών στελεχών στις απαιτήσεις των θέσεων ευθύνης
- ΑΞΟΝΑΣ ΙΙΙ ΚΑΙ ΑΞΟΝΑΣ ΙΙ: Η πιστοποίηση των εκρών παραμένει ισχυρή δραστηριότητα στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αλληλεπιδρά σημαντικά με τις επιμορφωτικές δραστηριότητες του Άξονα ΙΙ
- ΑΞΟΝΑΣ V ΚΑΙ ΑΞΟΝΑΣ Ι και ΙΙ: Η στρατηγική επιλογή της προώθησης της Διοίκησης της Απόδοσης βάσει Στόχων στον Άξονα V επηρεάζει την εκπαίδευση στον Άξονα Ι και την επιμόρφωση στον Άξονα ΙΙ με τον προσανατολισμό στις νέες μεθόδους ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων. Στον Άξονα Ι η εκπαίδευση θα συσχετίσει την ηγεσία με τη διαμόρφωση στόχων και την παρακολούθηση της επίτευξής τους, και στον Άξονα ΙΙ η επιμόρφωση θα στοχεύσει στην εξοικείωση του ανθρωπίνου δυναμικού με το γενικότερο Σύστημα Διοίκησης της Απόδοσης.
- Ο ΑΞΟΝΑΣ Ι τροφοδοτεί τον ΑΞΟΝΑ ΙV με τις εργασίες των σπουδαστών για εμπλουτισμό των ΒΔ και τροφοδοτείται από τον ΑΞΟΝΑ ΙV όσον αφορά την άντληση υλικού από τις ΒΔ για την εκπόνηση των εργασιών των σπουδαστών. Συνέργεια με τον ΑΞΟΝΑ ΙΙ για την ολοκληρωμένη επιμόρφωση των αποφοίτων της Σχολής.
- Ο ΑΞΟΝΑΣ ΙV τροφοδοτεί τον ΑΞΟΝΑ ΙΙ με νέα θεματολογία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, παρουσιάζει συνέργεια με τον ΑΞΟΝΑ ΙΙ για τη διοργάνωση καινοτόμων εργαστηρίων και τροφοδοτείται από τον ΑΞΟΝΑ V, για την ενσωμάτωση της Διοίκησης της Απόδοσης στη ΔΔ & ΤΑ.
- Η αντιστοίχιση των ΑΞΟΝΩΝ με εκπαιδευτικές και οργανωτικές μονάδες θα γίνει στο πλαίσιο του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.

## Το χαρακτηριστικό πλέγμα επιλογών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.



# Επίδραση Στρατηγικών Επιλογών στην Εσωτερική Οργάνωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

	Άξονας I	Άξονας II	Άξονας III	Άξονας IV	Άξονας V
<b>Οργάνωση και Λειτουργία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Στελέχωση θέσεων επιστημονικού προσωπικού</li> <li>Παρακολούθηση σταδιοδρομίας αποφοίτων</li> <li>Στενή συνεργασία με σχολές στον διεθνή χώρο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η παρούσα οργανωτική δομή γενικά επαρκεί για την εξυπηρέτηση της επιμόρφωσης</li> <li>Υποστήριξη λειτουργίας «Παρατηρητηρίου Επιμόρφωσης»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάλογα με το ρόλο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης θα απαιτηθεί αναμόρφωση και πιθανώς ενίσχυση της υπάρχουσας οργανωτικής δομής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Οργανωτική διάρθρωση στο πρότυπο των εκπαιδευτικών μονάδων</li> <li>Διάκριση της υποστήριξης από την υλοποίηση του ερευνητικού – επιστημονικού έργου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η πορεία ανάπτυξης του Άξονα, θα αναδείξει το ειδικό βάρος της δραστηριότητας και τις οργανωτικές ανάγκες</li> <li>Ενδεχόμενη δημιουργία help desk</li> </ul>
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρότυπο προφίλ υψηλών προδιαγραφών του Διευθυντή της Σχολής</li> <li>Επιμερισμός καθηκόντων για αποτελεσματική αντιστοίχιση ατόμων και θέσεων εργασίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάπτυξη σύνθετων δεξιοτήτων και πολυδυναμικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού</li> <li>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, υποκίνηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η πιστοποίηση δεν θα απασχολήσει πόρους επιπλέον των υπάρχοντων</li> <li>Η θεματική τεχνογνωσία του προσωπικού θα πρέπει να ενισχυθεί</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Στελέχωση με ήδη υπάρχον εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό</li> <li>Αξιοποίηση του Μητρώου και εμπειρογνομόνων για την υλοποίηση των καινοτόμων εργαστηρίων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάγκη ενίσχυσης των δεξιοτήτων και πλήθους ανθρωπίνου δυναμικού</li> <li>Εκπαίδευση σε λειτουργία τύπου έργου και πολλαπλή διοικητική υπαγωγή</li> </ul>
<b>Πληροφοριακά Συστήματα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Περαιτέρω ανάπτυξη των υποδομών e-learning</li> <li>Εμπλουτισμός των συνδρομών με βιβλιοθήκες και φορείς στο εσωτερικό και το εξωτερικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αξιοποίηση της υφιστάμενης εφαρμογής «ατομικής καρτέλας εκπαίδευσης» (CRM)</li> <li>Παραπέρα ενίσχυση των υποδομών πληροφορικής και επικοινωνιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δεν θα χρειασθεί ευρύτερη προσαρμογή των πληροφοριακών υποδομών για την υλοποίηση των δράσεων του Άξονα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Εμπλουτισμός των συνδρομών με βιβλιοθήκες και φορείς στο εσωτερικό και το εξωτερικό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή είναι επαρκής.</li> <li>Πιθανή ανάγκη αναβάθμισης στο στάδιο των πιλοτικών εφαρμογών Στρατηγικών Σχεδίων</li> </ul>
<b>Χρηματοδότηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Μετά την κοινοτική χρηματοδότηση θα μπορέσει να αξιοποιηθεί εμπορικά το e-learning</li> <li>Το αυτό ισχύει για τα προγράμματα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η περίοδος μετά την κοινοτική χρηματοδότηση θα αναδείξει την ανάγκη εμπορικής αξιοποίησης του e-learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η υλοποίηση των δράσεων του Άξονα δεν απαιτεί χρηματοδότηση αλλά ούτε προσφέρεται για τη μελλοντική δημιουργία εσόδων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, η εκπόνηση μελετών ή συμβουλευτική υποστήριξη μπορεί μελλοντικά να αποφέρει έσοδα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πιθανή εμπορική αξιοποίηση υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για την περίοδο μετά την κοινοτική χρηματοδότηση</li> </ul>
<b>Επικοινωνία / Διεθνείς Σχέσεις</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συστηματική επικοινωνία με Διεθνείς Δημόσιους Οργανισμούς για επικαιροποίηση προγραμμάτων σπουδών και διδακτικών μεθόδων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υποστήριξη των καινοτόμων δράσεων με διευκόλυνση συνεργασιών με το εξωτερικό</li> <li>Μεταφορά βέλτιστων πρακτικών από τον διεθνή χώρο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάλογα με το ρόλο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών από τον διεθνή χώρο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Διευκόλυνση επικοινωνίας με Φορείς του εξωτερικού</li> <li>Σύναψη συνεργασιών-ομάδων εργασίας για συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υποστήριξη από διεθνείς σχέσεις για εργαστηριακές δράσεις για μεταφορά διεθνούς εμπειρίας και τεχνογνωσίας και αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών</li> </ul>

# Επίδραση Στρατηγικών Επιλογών στην Εσωτερική Οργάνωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## Ανάλυση ανά εσωτερική λειτουργία

### Οργάνωση και Λειτουργία

- Το παρόν λειτουργικό πρότυπο που στηρίζεται στη διάκριση επιστημονικού και διοικητικού / υποστηρικτικού έργου ανταποκρίνεται στις λειτουργικές ανάγκες του Κέντρου. Υπό αυτό το πρίσμα φαίνεται χρήσιμο να επεκταθεί και στη λειτουργία της νέας Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομίας
- Οργανωτικές προσαρμογές πιθανόν να απαιτηθούν σε επιμέρους όψεις της λειτουργίας του Κέντρου, όπως για παράδειγμα αναφορικά με τη στενότερη παρακολούθηση της εξέλιξης των αποφοίτων της Σχολής, της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και της πιστοποίησης ανάλογα με τον ρόλο που θα επωμιστεί το Ε.Κ.Δ.Δ.Α στο Εθνικό Σύστημα Πιστοποίησης
- Κατά τα λοιπά, τόσο για το επίπεδο της Σχολής όσο και για την ανάπτυξη της επιμόρφωσης κρίσιμη θα αποβεί η ενεργή σύνδεση του Κέντρου με τον Διεθνή χώρο ως πηγή εμπειριών, τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών
- Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη συνεργασία διεθνών εμπειρογνομόνων, είτε με τη ενεργό συμμετοχή σε διεθνή ερευνητικά προγράμματα

### Ανθρώπινο Δυναμικό

- Ο επιμερισμός καθηκόντων στο ανθρώπινο δυναμικό του Κέντρου, μαζί με την ενίσχυση της θεματικής τεχνογνωσίας, είναι εξαιρετικά κρίσιμος για την αποτελεσματική αντιστοίχιση των κατάλληλων ατόμων με τις θέσεις εργασίας.
- Η φύση των εργασιών απαιτεί την ανάπτυξη σύνθετων δεξιοτήτων και πολυδυναμικότητας στον επαγγελματικό προσανατολισμό ώστε να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε καθεστώς πολλαπλής διοικητικής υπαγωγής ή κατά τον προγραμματισμό και την υλοποίηση έργων
- Με τον προσανατολισμό αυτό διασφαλίζεται ότι οι υπάρχουσες και οι προτεινόμενες από το Στρατηγικό Σχέδιο δραστηριότητες μπορούν να εξυπηρετηθούν από τους υπάρχοντες πόρους με παράλληλη αξιοποίηση του Μητρώου και εμπειρογνομόνων για την υλοποίηση νέων δραστηριοτήτων.

# Επίδραση Στρατηγικών Επιλογών στην Εσωτερική Οργάνωση Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

## Ανάλυση ανά εσωτερική λειτουργία

### Πληροφοριακά Συστήματα

- Το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα του Κέντρου, αναπτυσσόμενο, συντηρούμενο και αναβαθμιζόμενο από τα στελέχη του αντίστοιχου Τμήματος, θα παραμείνει και στο μέλλον ισχυρό εργαλείο υποστήριξης της παροχής των υπηρεσιών του Κέντρου, αξιοποιώντας σύγχρονες τεχνολογίες όπως virtualization, cloud computing, κλπ.
- Στην ίδια κατεύθυνση θα λειτουργήσει και ο διαρκής εμπλουτισμός των ήδη πλούσιων συνδρομητικών συνδέσεων του Κέντρου με βιβλιοθήκες και βάσης δεδομένων και πληροφοριών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Επιπλέον απαιτείται η περαιτέρω ανάπτυξη των πληροφοριακών και επικοινωνιακών υποδομών για την εξυπηρέτηση εφαρμογών e-learning (σύγχρονων και ασύγχρονων), που αναμένεται να αποτελέσουν σημαντικό εργαλείο παροχής εκπαίδευσης στο άμεσο μέλλον. Σημειώνεται ωστόσο ότι ακόμη και σήμερα ο περιορισμός στην εφαρμογή του e-learning δεν είναι οι υποδομές, αλλά οι έλλειψη κατάλληλα δομημένου εκπαιδευτικού υλικού.
- Για την αναβάθμιση των υπηρεσιών είναι αναγκαία η πλήρης αξιοποίηση της υφιστάμενης εφαρμογής «ατομικής καρτέλας εκπαίδευσης», η οποία διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), που θα διευκολύνει το Κέντρο στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών προς του δημόσιους λειτουργούς.

### Χρηματοδότηση

- Για την τρέχουσα περίοδο η χρηματοδότηση του Κέντρου είναι εξασφαλισμένη οπότε η όποια κατεύθυνση για εμπορική αξιοποίηση αναφέρεται στην περίοδο που ακολουθεί
- Πηγές εσόδων μπορεί να είναι υπηρεσίες που θα αναπτύξει το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην περίοδο του Στρατηγικού Σχεδίου, με έμφαση σε υπηρεσίες e-learning, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, εκπόνηση μελετών, συμβουλευτική υποστήριξη ή εξειδικευμένα προγράμματα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών

### Επικοινωνία / Διεθνείς Σχέσεις

- Για την επόμενη περίοδο θα απαιτηθεί συστηματική επικοινωνία με Διεθνείς Δημόσιους Οργανισμούς για επικαιροποίηση προγραμμάτων σπουδών και διδακτικών μεθόδων, για διευκόλυνση συνεργασιών με στόχο την υποστήριξη των καινοτόμων δράσεων και τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών από τον διεθνή χώρο
- Παράλληλα θα απαιτηθεί η σύναψη συνεργασιών / συγκρότηση ομάδων εργασίας για συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα που θα αποτελέσουν πηγή άντλησης τεχνογνωσίας για το Κέντρο.