

---

## Ποιοτική Αποτίμηση Επιμορφωτικών Δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών

---

Ομάδα Έρευνας

Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης

Δρ. Μερκούριος Μαργαριτόπουλος – Συντονιστής

Ελευθερία Γκίκα, MA

Δρ. Ελένη Κασσελούρη

Βασίλειος Ματσούκας, MSc

Άννα Σπανού, MA

Παναγιώτα Φατούρου, MBA

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2019

## Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων.....	ii
Σημείωμα Διευθύντριας του ΙΝ.ΕΠ.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	iv
1. Εισαγωγή.....	1
2. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το θεωρητικό της πλαίσιο .....	2
2.1 Η σημασία της αξιολόγησης στα προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων.....	2
2.2 Μοντέλο Kirkpatrick και η αξιοποίησή του στη συγκεκριμένη έρευνα.....	5
2.3 Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ .....	7
3. Έρευνα – Μεθοδολογία .....	9
3.1 Σκοπός της Έρευνας.....	9
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	9
3.3 Μεθοδολογική προσέγγιση .....	10
3.4 Μέθοδος – Εργαλεία συλλογής δεδομένων – Οδηγοί συνέντευξης.....	11
3.5 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων .....	15
3.6 Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου – προφίλ ερωτώμενων .....	16
4. Αποτελέσματα έρευνας .....	22
4.1 Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη».....	22
4.2 Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων» .....	36
5. Συμπεράσματα .....	48
6. Βιβλιογραφία.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Επιστολή – πρόσκληση για συμμετοχή στην Έρευνα .....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Οδηγός Συνέντευξης Υπαλλήλων .....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Οδηγός Συνέντευξης Προϊσταμένων.....	61

### **Σημείωμα Διευθύντριας του ΙΝ.ΕΠ.**

Η παρούσα μελέτη αποτελεί προϊόν επιστημονικής έρευνας (δευτερογενούς και πρωτογενούς) που διεξήχθη από στελέχη του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), κατ' εκτέλεση της Απόφασης της Δ/νσης του ΙΝ.ΕΠ. 4902/24-7-18 περί «διενέργειας ερευνών και εκπόνησης μελετών» στο πλαίσιο της στοχοθεσίας του. Όπως, διαχρονικά, αναφέρεται στον Οργανισμό του ΕΚΔΔΑ (Π.Δ. 1/7.1.2008, καθώς και στο Π.Δ.105/5.12.2018 που περιέχει τον νέο Οργανισμό), στις αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ. περιλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, και η συνεισφορά του στην εκπόνηση μελετών και τη διεξαγωγή ερευνών σε θέματα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης των επιμορφωτικών δράσεων. Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης εντάσσεται στο ως άνω πλαίσιο και λειτουργεί προς εκπλήρωση των σχετικών διατάξεων, επιβεβαιώνοντας την ισχυρή δέσμευση της Διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για συνεχή αναβάθμιση και εμπλουτισμό του πολύπλευρου έργου του, μέσω της υλοποίησης δράσεων προστιθέμενης αξίας και ουσιαστικής συμβολής στη διαρκή βελτίωση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

Η Διευθύντρια ΙΝ.ΕΠ.

Δρ. Άννα Κοντονή

## **Περίληψη**

Η παρούσα μελέτη διερευνά την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον Τομέα «Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών». Αποτιμά τους παράγοντες που επιδρούν στην αλλαγή της απόδοσης και της στάσης των εργαζόμενων, ως απόρροια της συμμετοχής τους σε συναφή επιμορφωτικά προγράμματα του εν λόγω Τομέα, καθώς και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Υπηρεσιών τους. Με εργαλείο τη διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων σε υπαλλήλους, άνδρες και γυναίκες, που συμμετείχαν σε ανάλογα προγράμματα, όπως, επίσης, και στους/στις προϊσταμένους/-ες τους, η μελέτη αξιολογεί ποιοτικά τα ευρήματα και διατυπώνει συμπεράσματα και προτάσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση του περιεχομένου και των όρων υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Τομέα.

## **Abstract**

The present study investigates the effectiveness of the training actions performed by PINEPTH (Regional Training Institute of Thessaloniki) in the field of “Informatics and Digital Services”. It evaluates the factors affecting the change of the efficiency and attitude of civil servants and the anticipated effectiveness improvement of the Public Services they work for, as a result of their participation in related training programs. Using semi-structured interviews addressed to civil servants who had previously attended such training programs, as well as to their supervisors, the study qualitatively evaluates the findings and formulates conclusions and propositions aiming at the enhancement of the content and the implementation terms of the field’s training programs.

## 1. Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και η αποτίμηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα περιλαμβάνεται στον πυρήνα της αποστολής του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται σε ολόκληρη την Ελληνική Επικράτεια, από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και την αποκεντρωμένη δομή του, το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.), είναι αναπόσπαστο συστατικό ολοκλήρωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων διερευνώνται τα άμεσα, μεσοπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της επιμόρφωσης, η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκτά ο/η υπάλληλος μέσω της συμμετοχής του/της σε αυτά, καθώς και η επίδραση σε στάσεις, αντιλήψεις και απόψεις για τον ρόλο του/της στην υπηρεσία και, γενικότερα, στον δημόσιο τομέα.

Η παρούσα μελέτη, η οποία διενεργήθηκε σε εκτέλεση της με Αρ. Πρωτ. 4902/24-7-18 Απόφαση της Διεύθυνσης του ΙΝ.ΕΠ., αφορά στην αξιολόγηση – ποιοτική αποτίμηση επιμορφωτικών προγραμμάτων του Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών που υλοποιήθηκαν από το Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.

Πέραν του παρόντος, διαρθρώνεται στα παρακάτω κεφάλαια:

Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο** παρουσιάζεται και αναλύεται η διαδικασία της αξιολόγησης στην εκπαίδευση ενηλίκων και το θεωρητικό της πλαίσιο, καθώς και η διαδικασία αξιολόγησης της επιμόρφωσης που ακολουθεί το ΕΚΔΔΑ. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο μοντέλο Kirkpatrick, το οποίο υιοθετείται και αξιοποιείται στην παρούσα έρευνα.

Στο **3<sup>ο</sup> κεφάλαιο** περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Παρατίθεται ο σκοπός της έρευνας και αναλύεται η μεθοδολογική προσέγγιση. Εν συνεχεία, τεκμηριώνεται η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου για τη διεξαγωγή της έρευνας, καταγράφονται τα ερευνητικά ερωτήματα και προσδιορίζεται το ερευνητικό πεδίο, καθώς και ο τρόπος επιλογής του δείγματος.

Στο **4<sup>ο</sup> κεφάλαιο** γίνεται η ανάλυση των δεδομένων, ανά επιμορφωτικό πρόγραμμα, προφίλ και ιδιότητα ερωτώμενων (υπάλληλοι-προϊστάμενοι).

Τέλος, στο **5<sup>ο</sup> κεφάλαιο** καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα.

Η έρευνα κλείνει με την παράθεση της σχετικής Βιβλιογραφίας και των Παραρτημάτων της, στα οποία αποτυπώνονται η Επιστολή – Πρόσκληση προς τα μέλη του δείγματος της έρευνας και οι δύο Οδηγοί που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων.

## 2. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το θεωρητικό της πλαίσιο

### 2.1 Η σημασία της αξιολόγησης στα προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων

Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα στη συζήτηση περί εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης. Η επιμόρφωση είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία συμβάλλει στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική ανάπτυξη του/της υπαλλήλου, με στόχο την αποτελεσματικότητά του/της στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Στη διεθνή βιβλιογραφία, η έννοια της επιμόρφωσης εντάσσεται σε ένα ευρύτερο εννοιολογικό σχήμα, αυτό της επαγγελματικής ανάπτυξης (Evans, 2002). Πρόκειται για μια έννοια που εκκινεί από την παραδοχή ότι το άτομο αλλάζει σε όλη τη διάρκεια της ζωής του και, κατά συνέπεια, η διαδικασία ανάπτυξης του/της υπαλλήλου μπορεί να γίνει κατανοητή ως αλληλεπίδραση φυσιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικών διαστάσεων (Παπαναούμ, 2003). Από το πλήθος των ορισμών της έννοιας της επαγγελματικής ανάπτυξης μπορούμε να αναφέρουμε αυτόν των Fullan & Hargreaves (1992), σύμφωνα με τους οποίους η επαγγελματική ανάπτυξη περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω σε νέες θεματικές, τη συμπλήρωση των ήδη αποκτημένων γνώσεων, την προώθηση της διδακτικής ικανότητας, την ανάπτυξη της ικανότητας συνεργασίας και τη βαθύτερη συνειδητοποίηση του επαγγέλματος του/της υπαλλήλου.

Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης αποτελεί μια διαδικασία εξίσου σημαντική με την ίδια την επιμόρφωση και χαρακτηρίζεται από συνθετότητα, εξαιτίας των πολλών και διαφορετικών παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτή.

Ένα ερώτημα που ανακύπτει, σχεδόν εξ αρχής, είναι ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληροί ένα επιμορφωτικό σεμινάριο ώστε να είναι αποτελεσματικό. Πρωτίστως, η αποτελεσματικότητά του σχετίζεται σε επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής με το πόσο ρεαλιστικοί και εφικτοί είναι οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Επομένως, θα πρέπει να διατυπώνονται ρητά τα χαρακτηριστικά της αναμενόμενης συμπεριφοράς και οι δεξιότητες που πρόκειται να αναπτύξει ο/η εκπαιδευόμενος/-η κατά τη συμμετοχή του/της στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ακόμη και στα συνεργατικά σχήματα επιμόρφωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης, όπου η έμφαση δίνεται στη διαδικασία παρά στην επίτευξη ρητώς διατυπωμένων στόχων, η ύπαρξη γενικών σκοπών -με τη μορφή γενικών αρχών που διέπουν το πρόγραμμα- είναι απαραίτητη (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008).

Η αξιολόγηση είναι μια σειρά συστηματικών ενεργειών, που προσχεδιάζονται και εφαρμόζονται, ώστε να οδηγήσουν, μέσω της συλλογής δεδομένων, σε συμπεράσματα με επιστημονική εγκυρότητα. Επομένως, αυτό που διακρίνει την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών είναι ο συστηματικός της χαρακτήρας. Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία προσδιορισμού της αξίας ενός αντικειμένου, σύμφωνα με τον Scriven (1991), ενώ ο Schalock (2001) θεωρεί την αξιολόγηση ως «μια διαδικασία που μας οδηγεί σε κρίσεις και αποφάσεις». Οι Rossi & Freeman (1993) προτείνουν ότι: «η

αξιολόγηση, ως έρευνα, είναι η συστηματική εφαρμογή ερευνητικών μεθόδων των κοινωνικών επιστημών για την αποτίμηση του εννοιολογικού περιεχομένου, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της ωφέλειας προγραμμάτων ή κοινωνικών παρεμβάσεων». Σύμφωνα με τους Kirkpatrick και Kirkpatrick (2006), η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος γίνεται για να δηλωθεί η αποτελεσματικότητά του. Η αξιολόγηση, σύμφωνα με τους ίδιους, πρέπει να ειπωθεί σαν το τελευταίο στάδιο μιας διαδικασίας 10 βημάτων τα οποία αφορούν στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή του προγράμματος. Τα 10 αυτά βήματα κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος, είναι τα παρακάτω (Kirkpatrick και Kirkpatrick, 2006):

1. Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Καθορισμός στόχων προγράμματος
3. Καθορισμός αναλυτικού περιεχομένου
4. Επιλογή των εκπαιδευομένων
5. Προσδιορισμός του βέλτιστου ωρολογίου προγράμματος
6. Επιλογή κατάλληλων υποδομών
7. Επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών
8. Επιλογή και προετοιμασία οπτικοακουστικών μέσων
9. Συντονισμός του προγράμματος
10. Αξιολόγηση του προγράμματος

Ο σχεδιασμός, λοιπόν, και η αξιολόγηση είναι οι δυο όψεις του ίδιου νομίσματος, αφού η αξιολόγηση στο τέλος του προγράμματος δεν είναι τίποτε άλλο παρά η διερεύνηση της επιτυχίας των επιλογών που έχουν γίνει κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή, δηλαδή της οργάνωσης και της υλοποίησης ενός προγράμματος.

Κατά την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι χρήσιμο να μην διερευνώνται μόνο τα άμεσα, μετρήσιμα και αναμενόμενα αποτελέσματα, αλλά να αναδύονται και τα ποιοτικά, μη μετρήσιμα, και, κάποιες φορές, μη αναμενόμενα – που σε αρκετές περιπτώσεις έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για μελλοντικές βελτιώσεις ή σχεδιασμούς νέων δράσεων (Καραλής, 2006).

Η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδέεται με συγκεκριμένες θεωρητικές αναφορές, κυρίως από τον χώρο των κοινωνικών επιστημών. Η αξιολόγηση προγραμμάτων για ενήλικες δεν περιορίζεται στην αξιολόγηση της επίδοσης των εκπαιδευομένων (μέσω των γραπτών «τεστ» ή των παρουσιάσεων) ή στην αξιολόγηση των επιμορφωτών/-τριών, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα, όπως την αξιολόγηση των αναλυτικών προγραμμάτων, των πολιτικών και των εκπαιδευτικών μονάδων και οργανισμών (Walberg & Haertel, 1990). Η αξιολόγηση αφορά τόσο την

εκπαιδευτική διαδικασία καθ' αυτή, όσο και την «αποτελεσματικότητά» της με όρους επίτευξης των στόχων της. Ακόμα, η αξιολόγηση ενός προγράμματος δύναται να πραγματοποιείται τόσο από τους/τις εκπαιδευόμενους/-ες όσο και από το διδακτικό προσωπικό, αλλά και από τους/τις υπεύθυνους/-ες της εκπαίδευσης (διοργανωτές), όσο και από εξωτερικούς/-ές αξιολογητές/-τριες.

Για τον Δημητρόπουλο (1999) και τον Κασσωτάκη (2013) η αξιολόγηση γίνεται ένα δυναμικό εργαλείο μάθησης, εμπλέκοντας ενεργά τους/τις εκπαιδευόμενους/-ες, και ένας μηχανισμός ανατροφοδότησης και βελτίωσης, τόσο των εκπαιδευομένων (συνεχής παρακολούθηση της μαθησιακής τους πορείας, ανίχνευση των αδυναμιών-ελλείψεών τους), όσο και του ίδιου του εκπαιδευτικού (π.χ. επαναπροσδιορισμός διδακτικών στόχων, επανασχεδιασμός κατάλληλων διδακτικών παρεμβάσεων για τη βελτίωση της διδακτικής διαδικασίας), όσο και των δομών/υπευθύνων υλοποίησης του προγράμματος.

Υπάρχουν πολλοί τύποι αξιολόγησης, ανάλογα με το κριτήριο που κάθε φορά τίθεται ως πρωτεύον: α. τον σκοπό (διαμορφωτική και απολογιστική), β. την προέλευση του αξιολογητή (εσωτερική ή εξωτερική), γ. τις μεθόδους και τεχνικές αξιολόγησης (ποσοτικές ή ποιοτικές), δ. τις φάσεις ή παραμέτρους του προγράμματος (εισόδου, διαδικασίας και αποτελέσματος), ε. τον βαθμό συμμετοχής των συντελεστών (συμμετοχικές ή μη-συμμετοχικές), στ. τη χρονική στιγμή (εκ των προτέρων, ενδιάμεση, τελική, εκ των υστέρων) κ.ά. Στη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να συναντήσει κι άλλα κριτήρια ταξινόμησης, όπως το ύφος-ήθος (μηχανιστική/τεχνοκρατική ή ανθρωπιστική/πλουραλιστική), η σχέση του/της αξιολογητή/-τριας με το αντικείμενο της αξιολόγησης (άμεση ή έμμεση) (Δημητρόπουλος, 1999β), και άλλα.

Τέλος, σημειώνεται ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι διαδικασίες αξιολόγησης περιλαμβάνουν συνδυασμό διαφορετικών τύπων (Καραλής, 2006).

Σχετικά με τα μοντέλα αξιολόγησης, θα πρέπει να επισημανθεί, εξ αρχής, ότι η επιλογή μοντέλου αξιολόγησης μιας έρευνας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από:

- τον σκοπό και τους στόχους της αξιολόγησης,
- τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου προγράμματος (σκοπός και στόχοι, τύπος προγράμματος, εκπαιδευόμενοι/-ες),
- το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο και τις προδιαγραφές που αυτά θέτουν ή υπαγορεύουν για τη διαδικασία αξιολόγησης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα μοντέλων αξιολόγησης που ο/η ερευνητής/-τρια μπορεί να αξιοποιήσει, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας. Αναφέρονται, ενδεικτικά: α. το μοντέλο της ανταποδοτικής αξιολόγησης (responsive evaluation), το οποίο προτάθηκε από τον Robert Stake (1975), β. το μοντέλο της ενδυναμωτικής αξιολόγησης (empowerment evaluation) του D. Fetterman (1993), γ. Το μοντέλο CIPP (Context, Input, Process, Product) που προτάθηκε για πρώτη φορά το



1966 από τον Daniel L. Stufflebeam και αποτέλεσε την πρώτη ολοκληρωμένη πρόταση για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Δημητρόπουλος, 1999α). Από την ερευνητική ομάδα, μετά την μελέτη των ανωτέρω κριτηρίων επιλογής του μοντέλου αξιολόγησης, αποφασίστηκε στην παρούσα έρευνα να αξιοποιηθεί το μοντέλο Kirkpatrick ή μοντέλο Τεσσάρων Επιπέδων, οι βασικές αρχές του οποίου παρουσιάζονται στη συνέχεια.

## 2.2 Μοντέλο Kirkpatrick και η αξιοποίησή του στη συγκεκριμένη έρευνα

Το μοντέλο του Kirkpatrick (1959) αναφέρεται και ως Μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων - MTE (Four Level Model) και, ιστορικά, μπορεί να θεωρηθεί ως το πρώτο σύγχρονο μοντέλο αξιολόγησης. Ο Kirkpatrick διετέλεσε καθηγητής διοίκησης στο Πανεπιστήμιο του Wisconsin και το μοντέλο του δίνει έμφαση και βαρύτητα, κυρίως, στο πλαίσιο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Για τον λόγο αυτόν, το MTE χρησιμοποιείται ευρύτατα στον χώρο της ενδοεπιχειρησιακής και ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης, σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης εργαζομένων. Σύμφωνα με το μοντέλο, η αξιολόγηση των προγραμμάτων θα πρέπει να εκτυλίσσεται σε τέσσερα επίπεδα:

1) *Ανταπόκριση ή Αντίδραση (Reaction)*: στο πρώτο επίπεδο εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες/-ουσες την εκπαίδευση που έλαβαν, δηλαδή τις θετικές ή αρνητικές διαστάσεις της. Η αξιολόγηση αυτού του επιπέδου πραγματοποιείται αμέσως μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος και λαμβάνει τη μορφή ποσοτικής έρευνας (ερωτηματολογίου), με σκοπό την άμεση καταγραφή των εντυπώσεων που έχουν σχηματίσει οι εκπαιδευόμενοι/-ες. Χαρακτηριστικά ερωτήματα που τίθενται εδώ είναι το κατά πόσον η εκπαίδευση ήταν ενδιαφέρουσα, χρήσιμη και σχετική με την εργασία τους, κατά πόσον η διάρκεια ήταν επαρκής για την κατανόηση του αντικειμένου, ενώ λαμβάνονται υπόψη και άλλες παράμετροι, όπως η επάρκεια και οι ικανότητες μεταδοτικότητας του/της εκπαιδευτή/-τριας, η καταλληλότητα και η επάρκεια των υλικών μέσων και υποδομών, οι μαθησιακές τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν κ.ά.

2) *Μάθηση (Learning)*: στο επίπεδο αυτό εξετάζεται το μαθησιακό αποτέλεσμα, δηλαδή το εύρος και το βάθος της γνώσης που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, ή, όπως αναφέρει ο Kirkpatrick (1994): «τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι/ες αλλάζουν στάσεις, αυξάνουν τις γνώσεις τους και βελτιώνουν τις δεξιότητές τους λόγω της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα».

3) *Συμπεριφορά (Behavior)*: η αξιολόγηση εστιάζει στην αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας των εκπαιδευομένων δηλαδή στο πώς η μάθηση μετασχηματίζεται σε μεταβολές στην καθημερινή εργασιακή πρακτική των εκπαιδευομένων. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται μετά τη λήξη του προγράμματος, είτε αμέσως μετά, είτε σε ύστερο χρόνο. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται εδώ είναι συνήθως η συνέντευξη σε βάθος ή η παρατήρηση. Οι Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) θεωρούν πως πρέπει να έχει προηγηθεί η αξιολόγηση του πρώτου και δεύτερου επιπέδου, καθώς τα πορίσματά τους μπορούν να συμβάλουν

αποφασιστικά στην ερμηνεία των πορισμάτων της αξιολόγησης του τρίτου επιπέδου. Στο επίπεδο αυτό, βέβαια, όταν ο/η εκπαιδευόμενος/-η συναντά δυσκολία στο να κάνει διάχυση της νέας γνώσης, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η νοοτροπία του εργασιακού πλαισίου και ο ρόλος των προϊσταμένων.

4) *Αποτελέσματα (Results)*: Το τελευταίο επίπεδο, αυτό των αποτελεσμάτων (results), είναι που διαφοροποιεί περισσότερο από τα τρία προηγούμενα το ΜΤΕ από τα άλλα μοντέλα αξιολόγησης. Εδώ εξετάζονται οι επιπτώσεις της εκπαίδευσης σε επίπεδο οργανισμού ή περιβάλλοντος, ως αποτέλεσμα της μεταβολής στην απόδοση των συμμετεχόντων/ουσών. Κριτήριο μέτρησης είναι συνήθως οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (*Key Performance Indicators, KPIs*) που έχει τυχόν προσδιορίσει ο οργανισμός (π.χ. όγκος δουλειάς, ποιότητα και ποσότητα παραγόμενου έργου, χρονοδιαγράμματα, αριθμός παραπόνων, ποσοστά λαθών ή παραλείψεων κ.λπ.). Η πρόκληση και εδώ –όπως και στο προηγούμενο επίπεδο– είναι η στοιχειοθέτηση του κατά πόσον η μεταβολή στα KPIs συνδέεται αιτιατά με την εκπαίδευση, καθώς το πλήθος των παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού καθιστά εξαιρετικά σύνθετη τη διαδικασία. Η αξιολόγηση είναι ευκολότερη όταν η εκπαίδευση συνδέεται ευθέως με έναν συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης (π.χ. επιτυχής χρήση ενός νέου λογισμικού μετά την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε αυτό), ενώ σαφώς δυσκολότερες είναι οι περιπτώσεις που η κατάρτιση αφορά πιο αφηρημένο ή γενικό αντικείμενο ή ευρύτερες δεξιότητες (π.χ. εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας, επικοινωνίας, κ.λπ.).

Τα τέσσερα επίπεδα του ΜΤΕ έχουν ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Ακόμα, κάθε επίπεδο είναι «προαπαιτούμενο» του επομένου· χωρίς την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων από τη συμμετοχή τους στο πρόγραμμα δεν επιτυγχάνονται αξιοσημείωτες μεταβολές στα προσόντα τους, ενώ χωρίς μαθησιακά αποτελέσματα δεν είναι δυνατόν να μεταβληθεί η συμπεριφορά ή η απόδοση των υπαλλήλων.

Ο πίνακας που ακολουθεί συνοψίζει τις βασικές διαστάσεις των τεσσάρων επιπέδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick.

*Πίνακας 1: Το μοντέλο του Kirkpatrick*

Επίπεδο	Αντικείμενο Αξιολόγησης	Περιγραφή αξιολόγησης	Μεθοδολογική προσέγγιση
1	Αντίδραση	Τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες/ουσες την κατάρτιση και στάσεις τους έναντι αυτής.	Ερωτηματολόγια
2	Μάθηση	Εύρος και βάθος των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά την κατάρτιση (μαθησιακό αποτέλεσμα).	Συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες εστίασης, ερωτηματολόγια, τεστ
3	Συμπεριφορά	Μεταβολή που επήλθε στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων/-ουσών και βαθμός αξιοποίησης της γνώσης που αποκτήθηκε από αυτούς/-ες.	Συνεντεύξεις σε βάθος, παρατήρηση
4	Αποτελέσματα	Επιπτώσεις της κατάρτισης σε επίπεδο οργανισμού, ως αποτέλεσμα της μεταβολής	Συνεντεύξεις σε βάθος, παρατήρηση

	στην απόδοση των συμμετεχόντων/-ουσών.	
--	--	--

Πηγή: Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006

Το μοντέλο του Kirkpatrick θεωρείται ευρέως αποδεκτό και έχει εφαρμοστεί σε πλήθος περιπτώσεων. Ο Bates (2004) υποστηρίζει ότι το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι η συστηματοποίηση της αξιολόγησης σε συγκεκριμένα επίπεδα ανάλυσης και η διασύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που το συγκεκριμένο μοντέλο αξιοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, μιας και ο απώτερος στόχος του ΕΚΔΔΑ είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα αφορά, ειδικότερα, **το τρίτο επίπεδο αξιολόγησης**, το οποίο «εστιάζει στον βαθμό στον οποίο έχει εμφανιστεί αλλαγή στη συμπεριφορά επειδή ο/η υπάλληλος (εκπαιδευόμενος/-η) παρακολούθησε κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Προσπαθεί δηλαδή να μετρήσει τον βαθμό της μεταφοράς μάθησης και δεξιοτήτων και την αλλαγή στις στάσεις που εμφανίζονται»... «ειδικότερα, στο στάδιο αυτό διερευνάται εάν και κατά πόσο επήλθε αλλαγή στους τρόπους εργασίας και συνεπώς στην εργασιακή απόδοση των εκπαιδευθέντων» (ΕΚΔΔΑ, 2011, σ. 254).

Βέβαια, για να εφαρμόσει κάποιος/-α τη γνώση και τις δεξιότητες που απόκτησε, πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλες διοικητικές – οργανωτικές προϋποθέσεις στον χώρο της εργασίας.

Επομένως, «το στάδιο αυτό της αξιολόγησης αγγίζει και αναδεικνύει θέματα που αφορούν περισσότερο στην ίδια την υπηρεσία στην οποία εργάζεται ο εκπαιδευόμενος. Οπότε και η ευθύνη της μάθησης μετατίθεται στους προϊσταμένους που θα υποδεχθούν τους εκπαιδευόμενους και θα τους υποστηρίξουν να εφαρμόσουν τη νέα γνώση» (ΕΚΔΔΑ, 2011, σ.255).

Έτσι, εντοπίζονται ενδεχόμενες δυσκολίες και άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες εφαρμογής των γνώσεων και ικανοτήτων που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι/-ες από την επιμορφωτική διαδικασία, ώστε να είναι δυνατή η πρόληψη ή η έγκαιρη αντιμετώπισή τους, προκειμένου να διασφαλίζεται η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης προς όφελος τόσο των εκπαιδευόμενων όσο και των Υπηρεσιών τους, συνολικά.

### 2.3 Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ

Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ έχει ως στόχο την περαιτέρω ενίσχυση και αποτελεσματικότητα της επιμορφωτικής/εκπαιδευτικής παρέμβασης, τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων φορέων, όσο και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Εδράζεται σε συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, ενώ καθιστά ουσιαστική τη συνεργασία του ΕΚΔΔΑ με τους φορείς του δημοσίου και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών/-τριών. Διεξάγεται σε δύο φάσεις:

(α) αμέσως μετά τη λήξη των προγραμμάτων οι επιμορφωθέντες/-είσες καλούνται να συμπληρώσουν on line ερωτηματολόγια τα οποία αφορούν την αξιολόγηση των προγραμμάτων, με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου για τον σχεδιασμό, την απόδοση των εκπαιδευτών/-τριών, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό, την οργανωτική υποστήριξη, τις διδακτικές τεχνικές, το εκπαιδευτικό υλικό κ.ά.

(β) μετά την παρέλευση διμήνου από το πέρας της επιμόρφωσης οι επιμορφωθέντες/-είσες καλούνται να συμπληρώσουν on line ερωτηματολόγια που αφορούν την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της, με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου για την εφαρμογή (ή μη) των αποκτηθεισών γνώσεων στην εργασία τους (τον βαθμό εφαρμογής και τα εμπόδια που συνάντησαν), καθώς και για τον βαθμό βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας τους ως επακόλουθο των γνώσεων που αποκόμισαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν.

Από την αποδελτίωση και την περαιτέρω επεξεργασία των απαντήσεων στα ανωτέρω ερωτηματολόγια, συντάσσονται, σε τακτική βάση, εκθέσεις συμπερασμάτων που αξιοποιούν τα ευρήματα που προκύπτουν, μέσω της στατιστικής ανάλυσης και της εφαρμογής ποσοτικών μεθόδων στα δεδομένα που συλλέγονται από τους/τις επιμορφωθέντες/-είσες.

### 3. Έρευνα – Μεθοδολογία

#### 3.1 Σκοπός της Έρευνας

Παρά την αδιαμφισβήτητη αξία των Εκθέσεων Αποτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης που παρουσιάζουν ποσοτικά δεδομένα και την ποιότητα των αντλούμενων συμπερασμάτων, ενίοτε το ΕΚΔΔΑ διευρύνει τα διαγνωστικά μέσα και εργαλεία που χρησιμοποιεί για να διερευνήσει τις απόψεις και τις διαθέσεις των επιμορφωμένων, με την αξιοποίηση ποιοτικών μεθόδων και τη διά ζώσης με αυτούς επικοινωνία και συνεργασία. Η διεξαγωγή τέτοιων στοχευμένων, ποιοτικών ερευνών αποσκοπεί στη διεύρυνση, την επέκταση και την ενίσχυση (ενδεχομένως και αμφισβήτηση) των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τις διενεργούμενες ποσοτικές έρευνες, οπωσδήποτε, όμως, στον εμπλουτισμό των ευρημάτων με στοιχεία που διευκολύνουν την κατανόηση του υποκειμενικού κόσμου της ανθρώπινης εμπειρίας των επιμορφωμένων.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την αποτίμηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών, με τρόπους και μεθόδους που θα αναδεικνύουν την οπτική των επιμορφωμένων και θα ανιχνεύουν τις διαστάσεις του εκπαιδευτικού αποτελέσματος, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους ίδιους. Η έρευνα αποσκοπεί να αξιολογήσει τον αντιληπτό αντίκτυπο (perceived impact) επί της αποτελεσματικότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων, επί των στάσεων και συμπεριφορών των συμμετεχόντων/-ουσών σε αυτά, καθώς και επί της επακόλουθης εργασιακής τους απόδοσης.

Επιπροσθέτως, η έρευνα στοχεύει να διερευνήσει όχι μόνο τον αντιληπτό αντίκτυπο από τους/τις ίδιους/-ες τους/τις επιμορφωμένους/-ες, αλλά και από τους/τις υπηρεσιακούς/-ές τους Προϊσταμένους/-ες, δηλαδή τους/τις καθ' ύλην αρμοδίους/-ιες να αξιολογήσουν την εργασιακή απόδοση και συμπεριφορά των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν διαφοροποιημένες ή ταυτόσημες αντιλήψεις επί των ερωτημάτων της έρευνας. Τελικό ζητούμενο είναι η βελτίωση του σχεδιασμού και των όρων υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων που είναι το αντικείμενο της έρευνας, έτσι ώστε αυτά να συνεισφέρουν, κατά το μέγιστο δυνατό, στην προαγωγή και βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των επιμορφωμένων και της λειτουργίας των Υπηρεσιών τους.

#### 3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Εξειδικεύοντας τους ανωτέρω στόχους και λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick, και ειδικότερα το τρίτο του στάδιο, επιχειρείται να διερευνηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πώς αποτιμάται η εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών που αποκομίζουν οι επιμορφωθέντες/-είσες και τι μεταβολές επέρχονται στην υπηρεσιακή τους απόδοση;

2. Ποιες αντιλήψεις διαμορφώνονται από τους ερωτηθέντες/-είσες για τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των Υπηρεσιών τους, ως απόρροια της επιμόρφωσης των υπαλλήλων;
3. Πώς αξιολογείται η πολλαπλασιαστική μεταφορά γνώσεων και ικανοτήτων των επιμορφωθέντων/-εισών στο ευρύτερο εργασιακό τους περιβάλλον (διάχυση γνώσης);
4. Επηρεάζει ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας και ο χρόνος υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση την αντίληψη των υπαλλήλων για την επίδραση της επιμόρφωσης στην εργασιακή τους απόδοση και την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα;
5. Πώς αποτιμούν οι Προϊστάμενοι/-ες την αποτελεσματικότητα της επιμόρφωσης των υπαλλήλων τους και σε ποιον βαθμό συγκλίνουν ή διαφοροποιούνται από αντίστοιχες απόψεις των υπαλλήλων τους;

### 3.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η επιλογή των ερευνητών/-τριών μεταξύ ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας αποτελεί κομβικό μεθοδολογικό δίλημμα στις κοινωνικές επιστήμες. Πολλές φορές υπάρχει συνδυασμός και των δύο μεθόδων και επιτυγχάνεται μικτή προσέγγιση. Η χρήση της μιας ή της άλλης μεθόδου συνδέεται άρρηκτα με το σκοπό της μελέτης/έρευνας.

Η ποιοτική έρευνα, μέσα από ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που αξιοποιεί, περιγράφει, αποκωδικοποιεί και αποδίδει νόημα σε ένα φαινόμενο (Lincoln & Cuba, 1985). Κατά τον Creswell (1998), η ποιοτική έρευνα είναι μια διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης βασισμένη σε σαφείς μεθοδολογικές παραδόσεις στρατηγικής, οι οποίες διερευνούν ένα κοινωνικό ή ατομικό πρόβλημα. Κύριο χαρακτηριστικό των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι μπορούν να ερμηνεύσουν τους λόγους και τις αιτίες εμφάνισης συγκεκριμένων συμπεριφορών (Lincoln & Cuba, 1985). Η ποιοτική έρευνα δίνει έμφαση, όχι τόσο στην εξήγηση, όσο στην κατανόηση της οπτικής των συμμετεχόντων/-ουσών. Σύμφωνα με τους Denzin & Lincoln (2005), η ποιοτική έρευνα είναι μια πλαισιοθετημένη δραστηριότητα, η οποία τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Συνήθως, εδράζεται σε ευέλικτο, μη αυστηρά δομημένο ερευνητικό σχεδιασμό και αναδεικνύει την επίδραση του/της ερευνητή/-τριας στον χαρακτήρα της έρευνας. Οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον/την ερευνητή/-τρια να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν, με άλλα λόγια, να εμβαθύνει (Eisner, 1991).

Η ποιοτική έρευνα είναι μια επαγωγική διαδικασία, από τη συγκέντρωση δεδομένων οδηγείται στην δόμηση εννοιών, υποθέσεων και θεωριών, αντί για τον έλεγχο αξιωμάτων και υποθέσεων, όπως συμβαίνει στην ποσοτική έρευνα. Στην ποιοτική έρευνα, η θεωρία δεν προηγείται της έρευνας αλλά προκύπτει, συχνά επαγωγικά, ως αποτέλεσμα, ενώ στην ποσοτική προσέγγιση «το συμπέρασμα» προηγείται της απόδειξης.

Στην ποσοτική έρευνα, επιδίωξη του/της ερευνητή/-τριας είναι η συλλογή αντικειμενικών και γενικών δεδομένων για κάποιο φαινόμενο και η μετατροπή τους σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία με σκοπό τη σύγκριση μεταξύ διάφορων μεταβλητών και την εξαγωγή αντικειμενικών επεξηγήσεων για τα αίτια ή τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Στην ποιοτική έρευνα, επιδίωξη του/της ερευνητή/-τριας είναι η εξερεύνηση και η εις βάθος κατανόηση υποκειμενικών αντιλήψεων, πεποιθήσεων και εμπειριών συγκεκριμένων προσώπων σε σχέση με κάποιο φαινόμενο.

Η ποιοτική έρευνα αναζητά απαντήσεις στα ερωτήματα που σχετίζονται με το «γιατί» και το «πώς» των φαινομένων, ενώ η ποσοτική επικεντρώνεται στα ερωτήματα «πόσο» και «ποιος» (Ιωσηφίδης, 2000). Η ποσοτική μέθοδος ανήκει επομένως στο μοντέλο του τύπου «αίτιο-αποτέλεσμα», ενώ η ποιοτική μέθοδος συνδέεται με το «παράδειγμα» «ολότητα-μέρος». Η ποσοτική μέθοδος ονομάζεται συχνά εξηγηματική ή εμπειρική ή νομοθετική μέθοδος, καθώς αφορά στην ανακάλυψη ή θέσπιση νόμων ή κανόνων που σχετίζονται με ένα γενικότερο πλαίσιο. Από την άλλη, η ποιοτική μέθοδος προσδιορίζεται ως περιγραφική, κατανοούσα, ιδιογραφική ή ερμηνευτική, γιατί αναφέρεται στην περιγραφή, ερμηνεία και κατανόηση καταστάσεων και διαδικασιών που αφορούν το άτομο (Πούρκος & Δαφέρμος, 2010). Ο Parker (1995) ισχυρίζεται πως οι ποσοτικές προσεγγίσεις είναι καταλληλότερες για την πραγματοποίηση ερευνών σε ελεγχόμενες, πειραματικές εργαστηριακές συνθήκες, ενώ οι ποιοτικές έρευνες ταιριάζουν περισσότερο για τη μελέτη των ανθρώπων στον «πραγματικό κόσμο».

Τα δεδομένα που η ποιοτική έρευνα επεξεργάζεται μπορεί να προέρχονται από συνεντεύξεις – βάθους, δομημένες ή ημι-δομημένες – ομάδες εστίασης και ομαδικές συνεντεύξεις, προβολικές τεχνικές, συμμετοχική παρατήρηση, εθνογραφία, μελέτες περίπτωσης, ανάλυση αρχείων και οπτικοακουστικού υλικού (Carson et al, 2001/ Saunders et al , 1997). Ορισμένες μορφές ποιοτικής έρευνας συνδυάζουν περισσότερες από μία ερευνητικές τεχνικές.

### **3.4 Μέθοδος – Εργαλεία συλλογής δεδομένων – Οδηγοί συνέντευξης**

Η παρούσα είναι μια ποιοτική έρευνα που χρησιμοποιεί τη συνέντευξη ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία διεξαγωγής των ποιοτικών ερευνών. Πρόκειται για την αλληλεπίδραση, την επικοινωνία μεταξύ προσώπων. Είναι ένας έμμεσος τρόπος συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τις αντιλήψεις, τα πιστεύω και τις στάσεις των ερωτώμενων (Cohen & Manion, 1992). Για την εκπλήρωση του ερευνητικού στόχου της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν, ειδικότερα, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις που ανήκουν στην κατηγορία των μη τυποποιημένων συνεντεύξεων. Θεωρήθηκε ότι, μέσω των ημι-δομημένων, θα γίνει καλύτερη ανίχνευση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, κυρίως, σε θέματα που άπτονται της αλλαγής στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευομένων.

Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι ένα από τα συνηθέστερα και βασικότερα ερευνητικά εργαλεία στις ποιοτικές έρευνες (Μαντζούκας, 2007, σ.243) και προτεινόμενη ερευνητική μέθοδος και από τον Kirkpatrick για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών

προγραμμάτων 3ου επιπέδου που πραγματοποιείται μετά τη λήξη του και σε ύστερο χρόνο (βλ. παραπάνω Ενότητα 2.2). Αυτός ο τύπος συνέντευξης συνίσταται σε έναν κατάλογο θεμάτων και ερωτήσεων που ο ερευνητής/-τρια θέλει να καλύψει και ενδέχεται να διαφοροποιούνται σε έναν βαθμό ως προς την ακριβή διατύπωση από συνέντευξη σε συνέντευξη.

Η ημιδομημένη συνέντευξη προτιμήθηκε από την μη δομημένη συνέντευξη δεδομένου ότι σκοπός της έρευνας ήταν η εις βάθος διερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων σχετικά με την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης και όχι μια αρχική διερευνητική συζήτηση με τους επιμορφωθέντες/-είσες πάνω στη γενικότερη εμπειρία τους από την επιμόρφωση που παρέχει το ΕΚΔΔΑ. Έτσι κρίθηκε πιο λειτουργικό να διαμορφωθεί ένας Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης με 7-8 βασικά θέματα, για τα οποία επιδιώχθηκε η καταγραφή των απόψεων, πεποιθήσεων, αντιλήψεων και εμπειριών των ερωτηθέντων/-εισών, στο πλαίσιο μιας μερικώς δομημένης συζήτησης, κατά την οποία, όμως, ο/η συνεντευκτής/-τρια, τηρώντας φιλική αλλά ουδέτερη στάση, δεν υποβάλλει συγκεκριμένες απαντήσεις, ούτε κατευθύνει τον/την ερωτώμενο/-η προς αυτές, αλλά υπάρχει ελευθερία ως προς την σειρά υποβολής των ερωτημάτων, την αναδιατύπωση ερωτήσεων και τα διευκρινιστικά ερωτήματα που υποβάλλονται, ανάλογα με τις απαντήσεις και την ανταπόκριση του/της εκάστοτε ερωτώμενου/-ης (βλ. και Μαντζούκας, 2007). Άλλο ένα πλεονέκτημα της ημιδομημένης συνέντευξης είναι ότι αποφεύγεται ο κίνδυνος να παρασυρθεί ο/η συνεντευκτής/-τρια από τον/την ερωτώμενο/-η σε άσχετα θέματα συζήτησης και να μην καταγραφούν σημαντικές πληροφορίες και απόψεις σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα. Εξάλλου, ο Οδηγός σε μια ημιδομημένη συνέντευξη διασφαλίζει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέγονται από διαφορετικούς/-ές συνεντευκτές/-τριες, καθώς περιορίζει την παρέμβαση του υποκειμενικού παράγοντα στην προκειμένη διαδικασία, καθώς, σε όλες τις συνεντεύξεις, καλύπτονται τα ίδια βασικά ερωτήματα. Τέλος, αποκλείστηκε η δομημένη συνέντευξη, δεδομένου ότι αυτή θα ταυτιζόταν, σχεδόν, με τα ηλεκτρονικά Ερωτηματολόγια Αποτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, τα οποία ήδη χρησιμοποιούνται από το ΕΚΔΔΑ για την ποσοτική διερεύνηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης που παρέχει στους/τις δημοσίους υπαλλήλους.

Για τη διαμόρφωση του Οδηγού της ημιδομημένης Συνέντευξης που απευθυνόταν στους/στις επιμορφωθέντες/-είσες υπαλλήλους χρησιμοποιήθηκαν ως βάση οι παράμετροι αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων (βλ. παραπάνω Ενότητα 2.2) του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick και, ειδικότερα, αυτές που περιγράφονται στο τρίτο επίπεδο αξιολόγησης της «*Συμπεριφοράς (Behavior)*» και αφορούν «την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς και κουλτούρας των εκπαιδευομένων, δηλαδή το πώς η μάθηση μετασχηματίζεται σε μεταβολές στην καθημερινή εργασιακή πρακτική των εκπαιδευομένων» (βλ. και παραπάνω 3.2 Ερευνητικά ερωτήματα, σ. 9). Εξάλλου, έγινε προσπάθεια να ληφθούν υπόψη και οι συναφείς παράμετροι αποτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης που διερευνώνται στα αντίστοιχα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια του ΕΚΔΔΑ τα οποία συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι/-ες, περίπου δύο μήνες μετά τη λήξη του



επιμορφωτικού προγράμματος που παρακολουθούν, ώστε να μπορούν να συσχετιστούν τα δεδομένα της παρούσας ποιοτικής έρευνας με τα αντίστοιχα ποσοτικά δεδομένα που συλλέγονται από τα ερωτηματολόγια.

Η ίδια λογική ακολουθήθηκε και για τη σύνταξη ενός Οδηγού ημιδομημένης Συνέντευξης που απευθυνόταν στους/-ες Προϊσταμένους/-ες, δεδομένου ότι, όπως αναφέρουν και οι Kirkpatrick: «Στο επίπεδο αυτό, βέβαια, ...θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και ο ρόλος των προϊσταμένων». Για την επιτυχή υλοποίηση δηλαδή αυτού του σταδίου αξιολόγησης η αποτίμηση της απόδοσης των επιμορφωθέντων/-εισών χρειάζεται να γίνει από τους/τις ίδιους/-ες, αλλά και λαμβάνοντας πληροφορίες από τους/τις προϊσταμένους/-ες τους (ΕΚΔΔΑ, 2011, σ.256-257).

Οι δύο Οδηγοί (βλ. Παραρτήματα 2 και 3) περιλαμβάνουν, πέραν των διαφορετικών ερωτήσεων που αφορούν, ξεχωριστά τον καθένα από τους δύο ρόλους (υπαλλήλου – προϊσταμένου/-ης), και ορισμένες κοινές, ώστε να διαγνωστεί ο πιθανά διαφοροποιημένος τρόπος προσέγγισης των ζητημάτων που τίθενται από αυτές, ανάλογα με τον ρόλο των ερωτώμενων.

Εισαγωγικά, ζητήθηκε και από τους/τις υπαλλήλους και από τους/τις Προϊσταμένους/-ες μια συνοπτική περιγραφή των αρμοδιοτήτων τους και των εργασιών που επιτελούν, ώστε να είναι δυνατή η συσχέτιση με τα γνωστικά αντικείμενα και το περιεχόμενο του επιμορφωτικού προγράμματος. Επιπροσθέτως, από τους/-ες Προϊσταμένους/-ες ζητήθηκε η πληροφορία του χρόνου κατοχής της θέσης του/της Προϊσταμένου/-ης, έτσι ώστε να διαπιστωθεί ότι βρίσκονται στη θέση τους για επαρκή χρόνο που διασφαλίζει ένα ελάχιστο επίπεδο γνώσης και εμπειρίας για να απαντήσουν στις ερωτήσεις της έρευνας.

Οι κοινοί θεματικοί άξονες στους οποίους κινήθηκαν οι κυρίως ερωτήσεις του Οδηγού ήταν οι ακόλουθοι:

1. Λόγοι επιλογής για συμμετοχή στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα: Με αντίστοιχα ερωτήματα επιδιώκεται η αποτύπωση των αιτίων επιλογής του από τον/-ην υπάλληλο, αλλά και από τον/-ην Προϊστάμενο/-η, καθώς και η περαιτέρω ανάδειξη των εκπαιδευτικών υπηρεσιακών και προσωπικών αναγκών που οδηγεί τους υπαλλήλους στην επιλογή και συμμετοχή τους σε συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα.
2. Βαθμός βελτίωσης των γνώσεων, των ικανοτήτων και της γενικότερης επαγγελματικής απόδοσης του/της υπαλλήλου μετά την επιμόρφωση που παρακολούθησε. Αυτά τα ερωτήματα αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο συνέβαλε η συγκεκριμένη επιμόρφωση στην απόδοση του/της υπαλλήλου και στην απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων, στον βαθμό χρησιμότητας και εφαρμοσιμότητας αυτών, καθώς και τους εργασιακούς τομείς όπου διαπιστώθηκε η βελτίωση.
3. Συμβολή της επιμόρφωσης του/της υπαλλήλου στη συνολικότερη βελτίωση της λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. Οι ερωτήσεις αυτές αποσκοπούν στην αποτύπωση της εκτίμησης, τόσο του/της ίδιου/-ας του/της

υπαλλήλου, όσο και του/της Προϊσταμένου/-ης του/της, για τον βαθμό στον οποίο η συγκεκριμένη επιμόρφωση απέφερε γενικότερα οφέλη στην λειτουργία της Υπηρεσίας.

4. Βαθμός διάχυσης των γνώσεων, εμπειριών, του εκπαιδευτικού υλικού που αποκόμισε ο/η υπάλληλος κατά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος στα άλλα στελέχη και στον/-ην Προϊστάμενο/-η του Τμήματος ή της Υπηρεσίας, γενικότερα.
5. Προτάσεις ή παρατηρήσεις σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης, την οργάνωση και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου η επιμόρφωση να συμβάλει περισσότερο στην βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας-αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας, συνολικά.

Τα δεδομένα που συλλέγονται από αυτούς τους 5 θεματικούς άξονες παρέχουν μια ευκρινή εικόνα για τα πραγματικά οφέλη και τη χρησιμότητα του αντίστοιχου επιμορφωτικού προγράμματος, τόσο για τον/την ίδιο/-α τον/την Υπάλληλο, ως άμεσα ωφελούμενο/-η, όσο και για το Τμήμα και την Υπηρεσία του/της, γενικότερα.

Συμπληρωματικά στοιχεία που φωτίζουν καλύτερα την ανωτέρω εικόνα αποτελούν τα παρακάτω θέματα που τίθενται στους/στις **Προϊσταμένους/-ες**:

1. Ενδεχόμενη εμφάνιση προβλημάτων ή δυσλειτουργιών στην Υπηρεσία λόγω της απουσίας του/της υπαλλήλου για συμμετοχή στην επιμόρφωση. Επιχειρείται να διερευνηθούν ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις της συμμετοχής υπαλλήλων σε επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται, βέβαια, και με άλλους ενδοϋπηρεσιακούς παράγοντες (π.χ. έλλειψη προσωπικού, προβλήματα ανισοκατανομής αρμοδιοτήτων και προσωπικού, έκτακτες υπηρεσιακές ανάγκες κ.τ.λ.) ή εξωγενείς (διάρκεια της επιμόρφωσης, χρόνος υλοποίησης της επιμόρφωσης κ.τ.λ.).
2. Άλλες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται, κατά την εκτίμηση του/της Προϊσταμένου/-ης, για να είναι πιο αποδοτικός/-ή και αποτελεσματικός/-ή ο/η υπάλληλος στην εργασία του/της. Δεδομένου ότι η αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης αποτελεί ουσιαστικά μια διαδικασία ανατροφοδότησης και παράλληλα ανίχνευσης νέων εκπαιδευτικών αναγκών, μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να διερευνηθεί είναι, όχι μόνο αν οι προσφερόμενες γνώσεις και ικανότητες συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας υπαλλήλων και Υπηρεσιών, αλλά και ποιες άλλες χρειάζονται για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού και πώς θα μπορούσαν αυτές να αποκτηθούν.
3. Συνολική γνώμη των Προϊσταμένων για το ρόλο της επιμόρφωσης και της διάβιου μάθησης στον Δημόσιο Τομέα. Η συνολική στάση του/της Προϊσταμένου/-ης απέναντι στην επιμόρφωση και τη διάβιου μάθηση επηρεάζει (θετικά ή αρνητικά) και την αντίληψή του/της για τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης στην Υπηρεσία του, συνεπώς είναι χρήσιμη πληροφορία για την ορθότερη ανάλυση και ερμηνεία των απαντήσεων του.

4. Κριτήρια έγκρισης ή μη της συμμετοχής του/της υπαλλήλου σε επιμορφωτικό πρόγραμμα, από τον/την Προϊστάμενο/-η. Αυτά τα δεδομένα είναι σημαντικά, αν εξεταστούν σε συνδυασμό με τις απαντήσεις για τη στάση των Προϊσταμένων απέναντι στην επιμόρφωση και τους λόγους παρακολούθησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους/τις υπαλλήλους, δεδομένου ότι συμπληρώνουν τις ανωτέρω πληροφορίες.

Τέλος, στους/στις επιμορφωθέντες/-είσες **υπαλλήλους** απευθύνθηκαν συμπληρωματικές ερωτήσεις που αφορούσαν:

1. στη συνολική αξιολόγηση/αποτίμηση του επιμορφωτικού προγράμματος που παρακολούθησαν. Ειδικότερα, τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με: α) τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών και των εκπαιδευτικών τους αναγκών από το συγκεκριμένο πρόγραμμα και β) τα θετικά/δυνατά και τα αρνητικά/αδύνατα σημεία του, με σκοπό την εις βάθος διερεύνηση επιμέρους χαρακτηριστικών και πλευρών του προγράμματος που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά, αντίστοιχα, στην εκπλήρωση των στόχων του και στην αποτελεσματικότητά του.
2. στην αλλαγή στάσεων ή αντιλήψεων, ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης του συγκεκριμένου προγράμματος. Τα ερωτήματα αποσκοπούν στη διερεύνηση αλλαγών στις στάσεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων ως προς τα καθήκοντά τους, το περιεχόμενο της εργασίας τους, τους/τις συναδέλφους τους, και γενικότερα, την Υπηρεσία τους, ως απόρροια της συμμετοχής τους στην επιμόρφωση.
3. στην υποβολή προτάσεων για αλλαγές σε υπηρεσιακές διαδικασίες και πρακτικές, ως αποτέλεσμα νέων γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών που αποκόμισαν οι υπάλληλοι από τη συγκεκριμένη επιμόρφωση. Η πληροφορία αυτή αποτελεί επιπρόσθετο δείκτη αποτίμησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, καθώς αναδεικνύει αλλαγές και βελτιώσεις στη λειτουργία της Υπηρεσίας που προκύπτουν από την επιμόρφωση του προσωπικού. Επίσης, με τη διευκρινιστική ερώτηση που αφορά ενδεχόμενα εμπόδια, δυσκολίες εφαρμογής ή εισήγησης αλλαγών, επιχειρείται ο εντοπισμός (βλ. ΕΚΔΔΑ, 2011, σ.255) των ανασταλτικών παραγόντων, εντός ή εκτός της Υπηρεσίας, που απομειώνουν τα θετικά αποτελέσματα της επιμόρφωσης.

### 3.5 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας διενεργήθηκαν συνολικά 24 συνεντεύξεις με 12 ζευγάρια υπαλλήλων-Προϊσταμένων, 16 σε στελέχη που παρακολούθησαν το επιμορφωτικό πρόγραμμα «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ» και στους/στις Προϊσταμένους/-ες τους αντίστοιχα (8 ζευγάρια Υπαλλήλων-Προϊσταμένων) και άλλες 8 σε στελέχη που παρακολούθησαν το επιμορφωτικό πρόγραμμα «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ» και στους/στις Προϊσταμένους/-ες τους αντίστοιχα (4 ζευγάρια Υπαλλήλων-Προϊσταμένων).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσα σε διάστημα περίπου 40 ημερών, (1/11 – 12/12/2018) με τη χρήση των ανωτέρω Οδηγών Συνέντευξης. Προηγήθηκε η αποστολή προσωπικής ενημερωτικής Επιστολής-Πρόσκλησης (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Επιστολή – πρόσκληση για συμμετοχή στην Έρευνα), προς τα μέλη του δείγματος που είχαν επιλεγεί προκειμένου να ενημερωθούν για τον σκοπό και τη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας, αλλά και να εξασφαλιστεί η συναίνεσή τους για τη συμμετοχή τους σε αυτήν. Ακολούθησε προσωπική τηλεφωνική επικοινωνία των ερευνητών/-τριών με τους/τις προσκληθέντες/-είσες που αποδέχτηκαν την πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα, ώστε να συμφωνηθεί ο βολικότερος χρόνος και τόπος διεξαγωγής της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις, διάρκειας 25'-40', διενεργήθηκαν με την παρουσία δύο συνεντευκτών/-τριών κάθε φορά. Αποφασίστηκε από την ερευνητική Ομάδα η συμμετοχή δύο συνεντευκτών/-τριών ανά συνέντευξη προκειμένου: α) να περιοριστεί στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ο υποκειμενικός παράγοντας του/της ενός/μιας και μοναδικού/ής συνεντευκτή/-τριας, β) να δημιουργηθεί ένα πιο άνετο και φιλικό κλίμα συζήτησης με τους/τις συνεντευξιαζόμενους/-ες, και γ) να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν η απόλυτη κάλυψη όλων των ερευνητικών ερωτημάτων και διερευνώμενων θεμάτων.

Κάθε συνέντευξη ηχογραφήθηκε με τη συναίνεση των συνεντευξιαζόμενων, απομαγνητοφωνήθηκε από τους/τις ερευνητές/-τριες και καταγράφηκε κατά λέξη. Τα ηχητικά αρχεία και τα ηλεκτρονικά αρχεία με το απομαγνητοφωνημένο κείμενο κάθε συνέντευξης συνιστούν το πρωτογενές αρχειακό υλικό της παρούσας έρευνας (βλ. και Μαντζούκας, 2007, σ.243).

Μετά τη συλλογή δεδομένων, το επόμενο βήμα στην ποιοτική έρευνα είναι η ανάλυσή τους. «Είναι εκείνο το σημείο όπου ο ερευνητής συγκρίνει και αντιπαραβάλλει, ερμηνεύει και κατανοεί, συμπεραίνει και επαληθεύει» (Μαντζούκας, 2007, σ.243). Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε, καταρχήν, μια κωδικοποίηση των απαντήσεων και διαμόρφωση εννοιολογικών κατηγοριών ανά ερώτημα-θεματικό άξονα, ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση κοινών σημείων, η εξέταση συναφειών και σχέσεων των ευρημάτων, η περιγραφή και η ερμηνεία τους σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τα υπό διερεύνηση ζητήματα (βλ. και Wu et al., 2016).

Ειδικότερα, η μελέτη, σύγκριση και αντιπαραβολή των δεδομένων είχε ως στόχο, μεταξύ άλλων, την κατανόηση και ερμηνευτική ανάλυση επιμέρους συναφών ερωτημάτων, όπως π.χ. τον χειρισμό ενδεχόμενων δυσλειτουργιών ή προβλημάτων στην Υπηρεσία από την απουσία του/της υπαλλήλου, σε σχέση με τη γενικότερη στάση των Προϊσταμένων απέναντι στην επιμόρφωση και τη διά βίου μάθηση, τη σύγκριση των αντιλήψεων υπαλλήλων και Προϊσταμένων για την εφαρμοσιμότητα των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκομίζουν οι επιμορφωνόμενοι/-ες, κ.λπ.

### **3.6 Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου – προφίλ ερωτώμενων**

Τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιεί το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ) διακρίνονται, ανάλογα με το αντικείμενό τους, στους κάτωθι θεματικούς τομείς (Σχήμα 1):



Σχήμα 1: Θεματικοί Τομείς στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

Η παρούσα έρευνα έχει αντικείμενο την ποιοτική αποτίμηση επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών. Ο συγκεκριμένος τομέας υλοποιεί επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία σκοπεύουν στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού του Δημόσιου Τομέα στο πλαίσιο εφαρμογής Ευρωπαϊκών, Εθνικών ή Περιφερειακών πολιτικών. Έμφαση δίνεται στην καλλιέργεια της ευρύτερης αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, μέσα από την ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και στην προώθηση των εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ηλεκτρονικής οργάνωσης και αυτοματοποίησης γραφείου. Επιπλέον, υλοποιεί εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης που απευθύνονται κυρίως σε στελέχη Πληροφορικής του Δημόσιου Τομέα με σκοπό την αναβάθμιση των γνώσεων και ικανοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να εξελίξουν τις ψηφιακές υποδομές των υπηρεσιών τους και, κατ' επέκταση, τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Από τον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών επιλέχθηκαν δύο τίτλοι επιμορφωτικών προγραμμάτων, από τα οποία αντλήθηκαν και οι ερωτώμενοι/εξ-συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα. Ο τίτλος «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ» και ο τίτλος «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ».

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ» είναι διάρκειας 35 ωρών και απευθύνεται σε υπαλλήλους και στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης με καθήκοντα σχετικά με την επεξεργασία κειμένου και την ηλεκτρονική αλληλογραφία, στο πλαίσιο παροχής γραμματειακής υποστήριξης. Προϋποθέτει την ύπαρξη βασικών γνώσεων και δεξιοτήτων χρήσης Η/Υ. Σκοπός του προγράμματος είναι να αποκτήσουν οι επιμορφωνόμενοι/-ες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες στη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για να φέρουν σε πέρας εργασίες

σχετικές με τη διαχείριση, αρχειοθέτηση και διακίνηση ψηφιακών εγγράφων και δεδομένων.

Η επιλογή του επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ» έγινε γιατί αφορά ένα πολύ μεγάλο δείγμα δημοσίων υπαλλήλων με βασικά ή παράλληλα καθήκοντα Γραμματειακής Υποστήριξης. Πρόκειται για πρόγραμμα που αφορά υπαλλήλους με πολύ διαφορετικά προφίλ, η συμμετοχή των οποίων στο πρόγραμμα δεν προϋποθέτει κατοχή τίτλου σπουδών ειδικότητας Πληροφορικής ή Νέων Τεχνολογιών. Επίσης, ο λόγος που επιλέχθηκε ο παραπάνω τίτλος ήταν για να διερευνηθούν διαφαινόμενες αλλαγές που, ενδεχομένως, θα χρειαστεί να γίνουν στον φάκελο σχεδιασμού του προγράμματος, ώστε να τεκμηριωθεί ενδεχόμενη επικαιροποίησή του. Οι ανάγκες επικαιροποίησης προκύπτουν από τη συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία, αλλά και από την ανάγκη για πλήρη και καθολική εφαρμογή του Προεδρικού Διατάγματος 25/2014 (ΦΕΚ 44 Α/25-02-2014) - "Ηλεκτρονικό Αρχείο και Ψηφιοποίηση εγγράφων".

Στο διάστημα 9/2017 έως 7/2018 πραγματοποιήθηκαν από το ΠΙΝΕΠΘ στη Θεσσαλονίκη, 9 επιμορφωτικά προγράμματα με αυτόν τον τίτλο. Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν συνολικά 148 εκπαιδευόμενοι/-ες.

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ» είναι διάρκειας 70 ωρών και απευθύνεται σε υπαλλήλους και στελέχη Πληροφορικής της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης με υπηρεσιακά καθήκοντα που σχετίζονται με τη διαχείριση και υποστήριξη δικτύων υπολογιστών. Το πρόγραμμα αποσκοπεί στο να προσφέρει στους/στις συμμετέχοντες/-ουσες τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις και δεξιότητες ώστε να διαχειρίζονται απρόσκοπτα τα τοπικά δίκτυα υπολογιστών των Φορέων τους.

Η επιλογή του επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ» είχε πιο εστιασμένη στόχευση προς υπαλλήλους με Ειδικότητα Πληροφορικής. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα απευθύνεται σε εξειδικευμένο προσωπικό Πληροφορικής, με ειδικά καθήκοντα, σε αντίθεση με το πρόγραμμα «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ», που αφορά πολυπληθή κατηγορία υπαλλήλων γενικότερων καθηκόντων.

Στο διάστημα 11/2016 έως 6/2018 πραγματοποιήθηκαν από το ΠΙΝΕΠΘ τρία (3) επιμορφωτικά προγράμματα με τίτλο «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ». Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν 44 εκπαιδευόμενοι/-ες.

Για την επιλογή των προσκαλούμενων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα του ΕΚΔΔΑ, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα άντλησης και επεξεργασίας πληροφοριών για την υλοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων και για τα προσωπικά/υπηρεσιακά στοιχεία των εκπαιδευόμενων. Έπειτα προσδιορίστηκε το χρονικό διάστημα υλοποίησης των προγραμμάτων από τα οποία θα αντλούνταν το δείγμα της έρευνας. Συγκεκριμένα, επιλέχτηκαν τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιήθηκαν από το Β' εξάμηνο του 2016 έως το Α'

εξάμηνο του 2018. Συνήθως, υλοποιείται από το ΠΙΝΕΠΘ ένα πρόγραμμα ανά εξάμηνο που αφορά τον εν λόγω τίτλο. Επιπρόσθετα, επιλέχθηκαν προγράμματα που υλοποιήθηκαν στη Θεσσαλονίκη, για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και κόστους και έγινε προσπάθεια διασποράς των Υπηρεσιών προέλευσης των συμμετεχόντων/-ουσών. Τέλος, τέθηκαν τα παρακάτω κριτήρια για την επιλογή των ερωτώμενων, βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν τέσσερα (4) προφίλ ερωτώμενων:

- Χρόνος συνολικής προϋπηρεσίας στο Δημόσιο
- Χρόνος υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση

Τα προφίλ που ορίστηκαν για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Ηλεκτρονική Γραμματειακή Υποστήριξη» είναι τα εξής:

Προφίλ 1: υπάλληλος με συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο άνω των 7 ετών και προϋπηρεσία στη θέση εργασίας άνω των 3 ετών.

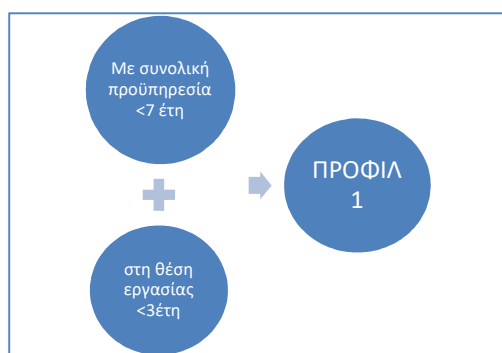
Προφίλ 2: υπάλληλος με συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο άνω των 7 ετών και προϋπηρεσία στη θέση εργασίας κάτω των 3 ετών.

Προφίλ 3: υπάλληλος με συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο κάτω των 7 ετών και προϋπηρεσία στη θέση εργασίας κάτω των 3 ετών.

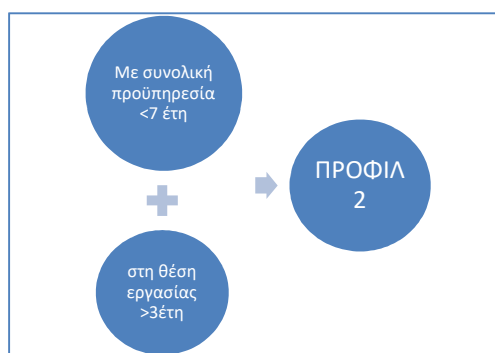
Προφίλ 4: υπάλληλος με συνολική προϋπηρεσία στο Δημόσιο κάτω των 7 ετών και προϋπηρεσία στη θέση εργασίας άνω των 3 ετών.

**Σχηματική απεικόνιση προφίλ:**

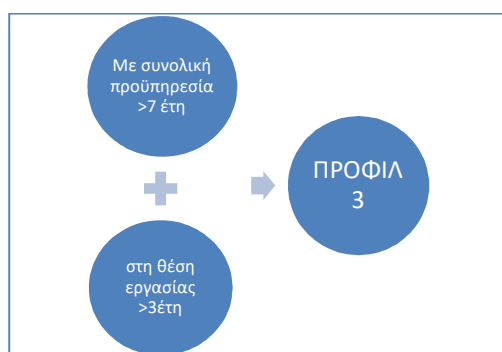
**Προφίλ 1:**



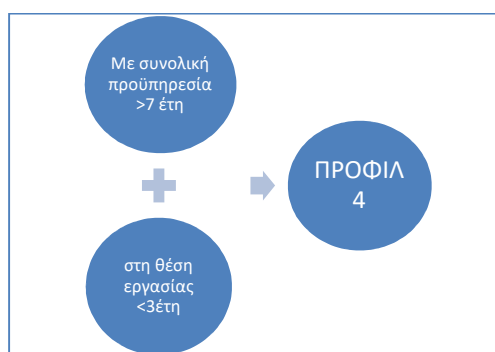
**Προφίλ 2:**



**Προφίλ 3:**



**Προφίλ 4:**



Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκαν 2 άτομα από κάθε προφίλ, από το σύνολο των επιμορφωθέντων/-εισών σ' αυτά τα προγράμματα.

Για το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ» επιλέχθηκε να διερευνηθούν μόνο τα δύο από τα ανωτέρω τέσσερα προφίλ, μιας και τα στελέχη Πληροφορικής που συμμετείχαν στα προγράμματα είχαν διακυμάνσεις στη διάρκεια της συνολικής τους προϋπηρεσίας, αλλά δεν διαφοροποιούνταν σε σχέση με τον χρόνο κατοχής της θέσης εργασίας τους. Έτσι, στην έρευνα συμμετείχαν επιμορφωθέντες/-είσες από τα προφίλ 1 και 3.

Συνεπώς, βάσει των προφίλ που ορίστηκαν, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων που αντιστοιχεί σε αυτά διαμορφώθηκε ως εξής:

### **Προφίλ 1**

- «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ», 2 άτομα
- «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ», 2 άτομα

### **Προφίλ 2**

- «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ», 2 άτομα

### **Προφίλ 3**

- «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ», 2 άτομα
- «ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ», 2 άτομα

### **Προφίλ 4**

- «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ», 2 άτομα

Για κάθε έναν/μία από τους/τις ανωτέρω, στην έρευνα συμμετείχε και ο/η Προϊστάμενός/-η του/της, έτσι ώστε να καταγραφούν ολοκληρωμένες απόψεις για τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης και από το αμέσως ανώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η συμπερίληψη των Προϊσταμένων στην έρευνα προσθέτει εγκυρότητα και αποτελεί καθοριστικό στοιχείο ολιστικής προσέγγισης, το οποίο, στην πλειονότητα παρόμοιων ερευνητικών προσπαθειών, δεν υλοποιείται.

Συνολικά, στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 24 δημόσιοι υπάλληλοι, 12 υπάλληλοι και οι 12 Προϊστάμενοί τους, από 12 διαφορετικές Δημόσιες Υπηρεσίες, ως εξής:

- Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή
- Φορέας Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Τρεις(3) Οργανισμοί Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Υπηρεσία του Υπουργείου Μεταναστευτικής Πολιτικής
- Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
- Σωφρονιστικό Κατάστημα
- Περιφερειακή Υπηρεσία του Υπουργείου Πολιτισμού & Αθλητισμού
- Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα



- Μονάδα Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και
- Υπηρεσία του Υπουργείου Δικαιοσύνης

#### 4. Αποτελέσματα έρευνας

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις 24 Συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν με τους/τις δημοσίους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα καταγράφηκαν με πιστότητα, αποκωδικοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν, ώστε να είναι δυνατή η περαιτέρω ανάλυσή τους και η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα.

Καταρχήν, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στις Εισαγωγικές ερωτήσεις επιβεβαιώθηκε ότι όλοι οι επιμορφωθέντες/-είς που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν απολύτως συναφείς αρμοδιότητες και καθήκοντα με τα γνωστικά αντικείμενα των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι όλοι/ες οι Προϊστάμενοι/-ες κατείχαν αυτήν τη θέση αρκετό χρόνο, ώστε να έχουν πλήρη εικόνα, τόσο για το έργο που επιτελούν οι αντίστοιχοι υπάλληλοί τους, όσο και για την απόδοσή τους και τη συνολικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας πριν την επιμόρφωσή τους και μετά από αυτήν, έως και σήμερα.

Στη συνέχεια αναλύθηκαν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους/τις ερωτώμενους/ες σε κάθε κύριο ερώτημα των Οδηγών, συσχετίστηκαν μεταξύ τους και τα αποτελέσματα της ανωτέρω επεξεργασίας παρουσιάζονται παρακάτω για κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα, ανά θεματικό άξονα των Οδηγών Συνεντεύξεων, σε σχέση με τα προφίλ των συμμετεχόντων/-ουσών και την ιδιότητά τους (υπαλλήλου – Προϊσταμένου/-ης).

Σε όλους τους πίνακες των αποτελεσμάτων, για λόγους διασφάλισης της ανωνυμίας τους και προστασίας προσωπικών δεδομένων, αναφέρονται μόνο τα αρχικά του ονοματεπώνυμου των ερωτώμενων, ενώ, ειδικότερα, στους πίνακες όπου περιγράφονται συνδυαστικά οι απαντήσεις υπαλλήλων με τις απαντήσεις των Προϊσταμένων τους, αναφέρονται τα αρχικά του ονοματεπώνυμου των Προϊσταμένων και εντός παρενθέσεως τα αρχικά του/της υφισταμένου/-ης τους.

##### 4.1 Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη» Λόγοι παρακολούθησης/επιλογής του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Υπηρεσιακή ανάγκη-συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητες υπαλλήλου	IT	EA (IT)	OE ET	EΘ(ET)	EE KM		ΕΛ	EΚ(ΕΛ) ΠΑ(ΣΧ)
Νέο αντικείμενο, νέα νομοθεσία				MM(OE)				
Προσωπικό	TA	ΓΛ (TA)	OE			ΣΝ (EE)	ΕΛ	

ενδιαφέρον						ΔΑ(ΚΜ)	ΣΧ	
------------	--	--	--	--	--	--------	----	--

Πίνακας 1

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 1), όλα τα στελέχη που ερωτήθηκαν, ανεξαρτήτως συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας και χρόνου απασχόλησης στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, αναφέρουν ως κύριο λόγο επιλογής και παρακολούθησης του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος την συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητές τους και την υπηρεσιακή τους ανάγκη για διεύρυνση των σχετικών τους γνώσεων, «αυτοεκπαίδευση» και «βελτίωση». Όπως λένε χαρακτηριστικά, «συνδέεται άρρηκτα με τη δουλειά μου, η οποία έχει να κάνει με τη γραμματειακή υποστήριξη» (ΕΕ), «το επέλεξα για να έχω μια πιο συγκεκριμένη εικόνα γι' αυτά που κάνω και να αποκτήσω πιο πολλή αυτοπεποίθηση» (ΟΕ). Ενδιαφέρουσα είναι και μια άλλη πλευρά της υπηρεσιακής ανάγκης και συνάφειας γνωστικού αντικείμενου που αναδείχθηκε από ένα στέλεχος, «η σύγκριση με άλλους φορείς και η προσαρμογή των εργαλείων (που χρησιμοποιούν) στον δικό τους» (ΕΤ), δηλαδή η ανάγκη μεταφοράς και ανταλλαγής καλών πρακτικών από την μία δημόσια υπηρεσία στην άλλη, ειδικά σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και αξιοποίησης διαθέσιμων μέσων Νέων τεχνολογιών για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών και διοικητικής επικοινωνίας.

Για τα μισά στελέχη επίσης η επιλογή του εν λόγω επιμορφωτικού προγράμματος βασίστηκε και στο προσωπικό ενδιαφέρον, «στην προσωπική αναζήτηση για να βελτιώσουν τη δουλειά τους» (ΕΛ, ΣΧ). Αυτό μάλιστα φαίνεται να αποτελεί σημαντικό λόγο και για τα δύο στελέχη με μεγάλη εμπειρία και στη θέση εργασίας και συνολικά στο δημόσιο (> 3 έτη στη θέση και >7 στο δημόσιο).

Εξάλλου, φαίνεται ότι, γενικά, υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ιδίων και των Προϊσταμένων τους ως προς τους λόγους συμμετοχής των υπαλλήλων στα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα. Και οι Προϊστάμενοι/-ες αναφέρουν ως κύριο λόγο συμμετοχής των αντίστοιχων υπαλλήλων τους «υπηρεσιακές ανάγκες και την ανάγκη διεύρυνσης των γνώσεων» τους στα αντικείμενα αρμοδιότητάς τους (ΕΑ-ΙΤ, ΕΘ-ΕΤ, ΕΚ-ΕΛ, ΠΑ-ΣΧ), εξειδικεύοντάς την, σε μία περίπτωση, και σε νέα αντικείμενα ενασχόλησης και νέα συναφή νομοθεσία (ΜΜ-ΟΕ). Μάλιστα, φαίνεται να αποδίδεται και στην προσωπικότητα του/της υπαλλήλου η διάθεση επιμόρφωσης. Συγκεκριμένα, ο/η ΕΘ(ΕΤ) αναφέρει: «...συν ότι η ΕΤ είναι από τη φύση της ανήσυχο άτομο και ψάχνεται...». Ως δεύτερος πιο συχνός λόγος αναφέρεται το «προσωπικό ενδιαφέρον». Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπάλληλοι των δύο (2) από τους/τις τρεις (3) Προϊσταμένους/-ες που θεώρησαν το προσωπικό ενδιαφέρον ως λόγο συμμετοχής στο πρόγραμμα, απάντησαν λίγο διαφοροποιημένα, ότι συμμετείχαν, κυρίως, λόγω υπηρεσιακών αναγκών. Οι δύο αυτοί λόγοι θα μπορούσαν να θεωρηθούν συμπληρωματικοί και αρκετά συναφείς, δεδομένου ότι η απάντηση των Προϊσταμένων

θα μπορούσε να ερμηνευθεί και ως προσωπικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων για το αντικείμενο της εργασίας τους και την καλύτερη ανταπόκριση στις αρμοδιότητές τους.

### Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών αναγκών-προσδοκιών

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Απόλυτα, πάρα πολύ ικανοποιημένος/η	TA	OE ET	EE KM	ΕΛ ΣΧ
Αρκετά ικανοποιημένος/η	IT			

Πίνακας 2

Όλα τα στελέχη που ερωτήθηκαν ήταν από αρκετά έως απολύτως ή πάρα πολύ ικανοποιημένα ή ακόμη και ενθουσιασμένα από το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν (βλ. Πίνακα 2), το οποίο «ξεπέρασε τις προσδοκίες τους». Είναι χαρακτηριστικές οι εκφράσεις που χρησιμοποίησαν: «Άριστα 10, με ικανοποίησε απόλυτα» (ET), «Μου έμαθε πάρα πολλά πράγματα» (ΣΧ), «καλύφθηκαν οι ανάγκες μου» (OE), «Μου θύμισε πράγματα, με ενεργοποίησε» (EE). Ακόμη και ένα λιγότερο ενθουσιασμένο στέλεχος το χαρακτήρισε «χρήσιμο και ενδιαφέρον» (IT). Είναι ενδιαφέρουσα και η συγκριτική θετική αξιολόγηση του προγράμματος που έκαναν δύο στελέχη: «Πολύ ικανοποιημένη από περιεχόμενο, ωράριο, ακόμη και υποδομές, σε σύγκριση με άλλες (επιμορφώσεις)» (KM), «Σε σχέση με άλλους χώρους, πολύ καλή».

### Συνολική αξιολόγηση του προγράμματος

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Θετική	IT			ΣΧ
Πολύ θετική	TA	OE, ET	EE, KM	ΕΛ
<b>Δυνατά σημεία</b>				
Εισηγητές/-τριες	IT	OE	EE, KM	ΕΛ
Κάλυψη περιεχομένου, σύμφωνα με το Ενημερωτικό Σημείωμα	IT	OE ET	EE KM	
Νέες γνώσεις		OE	EE, KM	ΕΛ
Πολύ καλή οργάνωση		OE	EE, KM	
Καλή υποδομή		OE		
Εκπαιδευτικό υλικό		OE	EE, KM	
Ικανοποιητική – Επαρκής χρονική διάρκεια		OE	EE	
<b>Αδύνατα σημεία</b>				
Υποδομή-Εξοπλισμός Η/Υ	IT	ET	KM	
Διάρκεια (λίγος χρόνος εξάσκησης)			KM	ΕΛ

Πίνακας 3

Ο μεγάλος βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών των ερωτώμενων υπαλλήλων από το εν λόγω πρόγραμμα επιβεβαιώνεται και από τη συνολική πολύ θετική αξιολόγησή

του. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, όλοι/-ες αξιολογούν συνολικά «πολύ θετικά» έως «θετικά» το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Ηλεκτρονική Γραμματειακή Υποστήριξη» που παρακολούθησαν, εντοπίζοντας πολλά δυνατά σημεία και πολύ λίγες αδυναμίες. Το χαρακτηρίζουν ως «αρκετά καλό από πολλές πλευρές» ή και «πάρα πολύ καλό, από όλες τις πλευρές», με έκδηλο ενθουσιασμό.

Ειδικότερα, ως **δυνατά σημεία** αναφέρουν: α) τους/τις πολύ καλούς/-ές εισηγητές/-τριες (5/8 στελέχη), β) την κάλυψη του περιεχομένου σύμφωνα με το Ενημερωτικό Σημείωμα του προγράμματος, όπου περιγράφονται αναλυτικά, στόχοι, περιεχόμενο, προϋποθέσεις συμμετοχής (5/8), γ) τις νέες γνώσεις που αποκτήθηκαν - «internet, mail-outlook, αρχειοθέτηση, σύνταξη εγγράφων», «πολλές νέες γνώσεις» - (4/8), δ) την «πολύ καλή» οργάνωση (3/8), ε) την καλή υποδομή (αίθουσες και εξοπλισμό Η/Υ)- «καλές αίθουσες, τα pc λειτουργούσαν όλα» - (1/8), στ) το επαρκές και «πολύ καλό» εκπαιδευτικό υλικό (3/8), ζ) την επαρκή χρονική του διάρκεια - «ήταν πολλές ώρες, όχι κάτι γρήγορο και επιφανειακό», «ικανοποιητικός χρόνος» - (2/8) και η) το πλήθος των εκπαιδευομένων - «δεν ήμασταν πολλά άτομα να χαθούμε» (ΟΕ) (1/8).

Ιδιαίτερα θετικά, έως ενθουσιώδη, ήταν τα σχόλια που αφορούσαν τους/τις εισηγητές/-τριες: «ήταν εξαιρετικοί, με ασκήσεις, με φοβερή υπομονή, πάνω από τον καθένα» (IT), «ήταν πολύ καλοί, έρχονταν από πάνω σου, βοηθούσαν και στις ασκήσεις» (ΟΕ), «ήταν πολύ καλοί»(ΕΕ, ΚΜ, ΕΛ). Αντίστοιχα θετικά σχόλια εκφράστηκαν και για το εκπαιδευτικό υλικό.

Μόνο ένα στέλεχος εντόπισε **αδυναμίες** σε έναν εισηγητή και, αντιστοίχως, στο εκπαιδευτικό του υλικό (ΚΜ). Μια άλλη αδυναμία εντοπίστηκε από 3/8 στελέχη στον τομέα της δυσλειτουργίας του εξοπλισμού, δηλαδή των Η/Υ. Όπως επισήμαναν, «ο εξοπλισμός και ο χώρος ήταν μέτρια, μερικοί Η/Υ δεν έπαιρναν μπρος» (ΕΤ), «Οι υπολογιστές στην αρχή δεν έμπαιναν στο σύστημα»(ΚΜ). Ακόμη, 2/8 στελέχη εξέφρασαν την ανάγκη να υπάρχει «περισσότερος χρόνος για εφαρμογή και εξάσκηση» και «να είναι λίγο πιο μεγάλο σε διάρκεια (το πρόγραμμα)» (ΚΜ, ΕΛ).

Βεβαίως, οι αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με την καλή λειτουργία των Η/Υ, τους εισηγητές/-τριες και την επάρκεια του χρόνου εξάσκησης και πρακτικών εφαρμογών θα μπορούσαν να οφείλονται στις διαφορετικές συνθήκες και τους διαφορετικούς εισηγητές/-τριες σε κάθε υλοποίηση του εν λόγω προγράμματος, δεδομένου ότι δεν το παρακολούθησαν όλοι/-ες οι ερωτηθέντες/-είσες την ίδια χρονική περίοδο και με τους/τις ίδιους/-ες εισηγητές/-τριες. Ενδέχεται, λοιπόν, σε κάποιες περιπτώσεις να παρουσιάστηκαν τα τεχνικά προβλήματα που αναφέρονται, ενώ στις υπόλοιπες να λειτούργησαν όλα άρτια, και κάποιοι εισηγητές/-τριες να ανταποκρίθηκαν με μεγαλύτερη επιτυχία στο έργο τους από κάποιους άλλους.

**Εισήγηση αλλαγών από τους/τις επιμορφωθέντες/-είσες υπαλλήλους στην καθημερινή τους εργασία ή στην Υπηρεσία, ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης**

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Ναι				

- τρόπος διακίνησης, αρχειοθέτησης εγγράφων, ηλεκτρονική αλληλογραφία - χρήση του outlook		ΟΕ ΕΤ	ΚΜ ΕΕ	ΕΛ
Όχι - λόγω έλλειψης αρμοδιότητας λήψης αποφάσεων - λόγω έλλειψης απαιτούμενων υποδομών	IT			ΣΧ

Πίνακας 4

Στο ερώτημα που αφορούσε την εισήγηση ή την εφαρμογή αλλαγών από τους/τις επιμορφωθέντες/-είσες στην υπηρεσία τους αξιοποιώντας γνώσεις και ικανότητες που αποκόμισαν από το συγκεκριμένο πρόγραμμα, οι 5/8 απάντησαν θετικά, ενώ 2 στελέχη απάντησαν αρνητικά (Πίνακας 4). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αναφορά ενός στελέχους ότι συζήτησε την προτεινόμενη αλλαγή με τον/την Προϊστάμενό/-η του, ο/η οποίος/-α, βέβαια, όπως φάνηκε από τις δικές του/της απαντήσεις, έχει πολύ θετική στάση απέναντι στη διά βίου μάθηση όλων των στελεχών ενός φορέα, θεωρεί πολύ χρήσιμα τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. και, γενικότερα, έχει καλή συνεργασία με τους/τις υπαλλήλους του/της και συζητάει μαζί τους τις προτάσεις και τις ιδέες τους σχετικά με την βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας. Εξάλλου, δύο στελέχη αναφέρθηκαν σε «άτυπη» εισήγηση, εφαρμογή κάποιων γνώσεων που αποκόμισαν στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, τόσο την δική τους όσο και των συναδέλφων, μέσα από την μεταφορά και την διάχυση αυτών των νέων γνώσεων και τεχνικών στο εργασιακό περιβάλλον («άτυπα, ναι, σε κάποια έγγραφα, π.χ. στην ηλεκτρονική αλληλογραφία με τους ασφαλισμένους», «Άτυπη μεταφορά γνώσεων στους συναδέλφους»).

Από την άλλη πλευρά, ένα στέλεχος με μικρή προϋπηρεσία, συνολικά και στη θέση εργασίας, επεσήμανε την αδυναμία εισήγησης ή εφαρμογής αλλαγών λόγω της έλλειψης σχετικής αρμοδιότητας, απαντώντας χαρακτηριστικά «δεν έχω λόγο, είναι απόφαση της Διεύθυνσης» (IT). Άλλος ένας παράγοντας που φαίνεται να αναστέλλει την εισήγηση και εφαρμογή νέων γνώσεων είναι η έλλειψη κατάλληλων υποδομών και τεχνικού εξοπλισμού στην Υπηρεσία, «δεν υπάρχει η δυνατότητα χωρίς υποδομή/ διαδίκτυο, σκάνερ» (ΣΧ).

#### **Εμπόδια/δυσκολίες κατά την προσπάθεια εφαρμογής νέων γνώσεων και πρακτικών (που ήταν αποτέλεσμα της επιμόρφωσης) στην Υπηρεσία**

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Χρήση άλλου λογισμικού στην Υπηρεσία	IT (Χρήση άλλου λογισμικού στην Υπηρεσία)			ΕΛ
Έλλειψη υλικοτεχνικών				ΣΧ (αλλαγές από πάνω προς τα

υποδομών				κάτω)
----------	--	--	--	-------

Πίνακας 5

Οι δύο υπάλληλοι που ανέφεραν ότι δεν επιχείρησαν να εφαρμόσουν στην υπηρεσία τους νέες γνώσεις και πρακτικές που απέκτησαν από το επιμορφωτικό πρόγραμμα, περιέγραψαν ως σημαντικότερα εμπόδια (βλ. Πίνακα 5): α) τη χρήση άλλου, διαφορετικού λογισμικού – από αυτό που έμαθαν στο πρόγραμμα – και συγκεκριμένου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) στην Υπηρεσία τους (IT, ΕΛ) και β) την έλλειψη της απαιτούμενης υλικοτεχνικής υποδομής, του εξοπλισμού στην Υπηρεσία τους, καθώς και την αδυναμία δικής τους παρέμβασης στην εξασφάλισή του και στη λήψη σχετικών αποφάσεων. Είναι χαρακτηριστική η φράση που αποτυπώνει αυτήν την αδυναμία: «οι αλλαγές γίνονται από πάνω προς τα κάτω» (ΣΧ). Αξίζει να σημειωθεί ότι η χρήση άλλου λογισμικού και ΟΠΣ στην Υπηρεσία αναγνωρίζεται ως βασικό εμπόδιο και από στέλεχος (ΕΛ) που εισηγήθηκε αλλαγή και συζήτησε και με τον/την Προϊστάμενο/-η την εφαρμογή ενός νέου εργαλείου, του outlook, το οποίο γνώρισε στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, και διαπίστωσε τη χρησιμότητα που θα μπορούσε να έχει στην Υπηρεσία του.

**Βαθμός βελτίωσης της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας χάρις στη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου**

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Πολύ	TA	ΕΤ ΟΕ	KM	
Σε κάποιον βαθμό			ΕΕ	ΣΧ ΕΛ
Λίγο	IT			
<b>Τομείς βελτίωσης</b>				
Βελτίωση χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών-εργασιών	IT TA	ΟΕ ΕΤ	ΕΕ KM	ΕΛ
Καλύτερη διαχείριση, αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, συνεργασία, αποτελεσματικότητα		ΟΕ ΕΤ		ΕΛ

Πίνακας 6

Στο ερώτημα που τέθηκε στους/στις υπαλλήλους σχετικά με τον βαθμό στον οποίο εκτιμούν ότι βελτιώθηκε η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας χάρις στη βελτίωση της δικής τους απόδοσης ή στη γνώση και την εμπειρία που μετέφεραν σε αυτήν, μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος, 4/8 στελέχη απάντησαν ότι βελτιώθηκε κατά «πολύ», 3/8 ότι βελτιώθηκε «σε κάποιο βαθμό» και μόνο 1/8 ότι βελτιώθηκε «λίγο» (IT) (βλ. Πίνακα 6). Ενδεχομένως, η μικρή βελτίωση στην οποία αναφέρεται το συγκεκριμένο στέλεχος να οφείλεται και στο γεγονός ότι οι καθημερινές του γραμματειακές εργασίες είναι αρκετά τυποποιημένες και τα έγγραφα που χρησιμοποιούνται προτυποποιημένα, συνεπώς είναι και στενότερα τα περιθώρια

εφαρμογής και αξιοποίησης όλου του εύρους των γνώσεων και ικανοτήτων που αποκτήθηκαν σχετικά με την ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη.

Μάλιστα, οι 7/8 εντόπισαν τη βελτίωση στον τομέα του χρόνου, της ταχύτητας διεκπεραίωσης των διαδικασιών και των εργασιών που εκτελούνται στην υπηρεσία τους, αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι: «βελτιώθηκαν οι διαδικασίες της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας» (ΕΕ), «βελτιώθηκε ο χρόνος» (ΚΜ), «ναι, σίγουρα, λιγότερα άτομα μπορούσαμε να κάνουμε περισσότερα πράγματα και πιο γρήγορα» (ΟΕ), ενώ οι 3/8 επισήμαναν επιπλέον και βελτίωση στην αποτελεσματικότητα, τη συνεργασία και, συνεπώς, στη συνολικότερη διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, όπως προκύπτει από τις φράσεις τους «βοηθάει ο ένας τον άλλον, άρα συνεργατικό κλίμα, αλλά και βελτίωση ταχύτητας και αποτελέσματος» (ΕΤ), «το γεγονός ότι κάνω κάτι πιο γρήγορα, σημαίνει ότι μπορώ να κάνω και κάτι ακόμα που πιθανόν να μην προλάβαινα να το κάνω ... γενικώς, νομίζω ότι οι επιμορφωμένοι υπάλληλοι είναι πάντα καλύτεροι από τους μη επιμορφωμένους» (ΕΛ).

### **Συμβολή επιμόρφωσης στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων και τ' επέκταση στην καλύτερη επαγγελματική τους απόδοση**

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Μορφοποίηση κειμένου/ Βελτίωση Εγγράφων	IT TA (σε μικρό ποσοστό)		ET		EE KM		ΕΛ	ΕΚ (ΕΛ)
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, διαχείριση-διακίνηση πληροφοριών	TA		ET		EE KM	ΔΑ (ΚΜ) ΣΝ (ΕΕ)	ΣΧ	ΠΑ (ΣΧ)
Ταχύτερη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών	IT	ΓΛ (TA)	ΟΕ		EE KM	ΔΑ (ΚΜ)	ΕΛ	ΠΑ (ΣΧ)
Απόκτηση νέων γνώσεων σε πρακτικά θέματα				ΜΜ(ΟΕ)		ΔΑ (ΚΜ)		
Απόκτηση νέων γνώσεων στους Η/Υ				ΜΜ(ΟΕ)		ΣΝ(ΕΕ) ΔΑ(ΚΜ)		
Γενικά		ΕΑ (IT)		ΕΘ (ΕΤ)				

Πίνακας 7



Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7, όλοι/ες οι ερωτηθέντες/-είσες εκτιμούν ότι συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων τους και, κατ' επέκταση, στην επαγγελματική τους απόδοση και σε αυτό φαίνεται να συμφωνούν και οι Προϊστάμενοί/-ες τους.

Ειδικότερα, 6/8 δηλώνουν ότι το πρόγραμμα συνέβαλε στην καλύτερη μορφοποίηση κειμένων και εγγράφων σε μικρό ποσοστό, αρκετά ή πολύ («κειμενογράφος, κώδικας διοικητικής διαδικασίας, σύνταξη επιστολών, επισήμανση ως *επείγον*»). Οι 7/8 αναφέρουν βελτίωση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διαχείρισης και διακίνησης πληροφοριών, όπως «ηλεκτρονική υπογραφή», «καλύτερη οργάνωση της αλληλογραφίας με τη βοήθεια του outlook». Εξάλλου, οι 5/8 επισημαίνουν την ικανότητά τους για ταχύτερη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών αναφέροντας χαρακτηριστικά: «εγώ κάνω κάποια πράγματα πιο γρήγορα και πλέον κάποια πράγματα πιο εύκολα» (ΕΛ), «ταχύτητα και ευκολία: αντί να κάνω δέκα κινήσεις που έκανα, τώρα κάνω πέντε» (ΟΕ), «με το outlook γίνεται πιο γρήγορη τακτοποίηση της αλληλογραφίας» (ΕΕ). Το outlook και η αξιοποίησή του αποτελεί μάλιστα τη σημαντικότερη νέα γνώση που θεωρούν οι Προϊστάμενοι/-ες τριών υπαλλήλων, αντίστοιχα, ότι αποκόμισαν αυτοί/-ές και βελτίωσε την επαγγελματική τους απόδοση. Κάποιος/-α Προϊστάμενος/-η αναφέρει ότι διαπίστωσε πως «(ο υπάλληλος του/της) έχει εντρυφήσει ακόμη περισσότερο στη συγκεκριμένη διαδικασία, έγινε περισσότερο οργανωτικός, και ...υπάρχει μια προαγωγή των διαδικασιών λειτουργίας της γραμματεία στην οποία εργάζεται» (ΣΝ-ΕΕ). Δύο Προϊστάμενοι/-ες, επίσης, επισημαίνουν την απόκτηση νέων γνώσεων σε πρακτικά θέματα γενικότερα, ενώ άλλοι δύο Προϊστάμενοι/ες διατύπωσαν μια πιο σφαιρική αποτίμηση της συμβολής της εν λόγω επιμόρφωσης, χωρίς να αναφερθούν σε συγκεκριμένες γνώσεις, λέγοντας ότι «γενικά, όποιος πάει σε σεμινάριο γυρίζει λίγο αλλαγμένος και κάτι φέρνει πίσω, απόκτηση συναίσθησης τι συμβαίνει και σε άλλες υπηρεσίες, σφαιρικότητα αντίληψης, τρόπος σκέψης και λειτουργίας....» (ΕΘ-ΕΤ) και ότι «η υπάλληλος ... απέκτησε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι πιο αποφασιστική και υπερασπίζεται περισσότερο αυτό που πιστεύει ότι πρέπει να πράξει» (ΕΑ-ΙΤ).

Γενικότερα, διαπιστώνεται συμφωνία μεταξύ των θετικών αποτιμήσεων των υπαλλήλων και των Προϊσταμένων τους σχετικά με τις γνώσεις και ικανότητες που βελτίωσαν ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης της εν λόγω επιμόρφωσης.

### **Αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευόμενων ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης**

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Συνεργασία			ΕΤ		ΕΕ ΚΜ	ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)		
Αυτοπεποίθηση	ΙΤ	ΕΑ (ΙΤ)	ΕΤ				ΕΛ	ΕΚ (ΕΑ)

			OE					
Ανάληψη πρωτοβουλίας		EA (IT)						

Πίνακας 8

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση που αφορούσε την αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης που παρακολούθησαν (βλ. Πίνακα 8), διαπιστώνεται ότι ενισχύθηκε η αυτοπεποίθησή τους σημαντικά (4/8). Αναφέρουν χαρακτηριστικά: «...περισσότερη αυτοπεποίθηση, μετά από αυτά τα σεμινάρια αισθάνομαι πιο άνετα να κάνω μόνη μου κάποια πράγματα» (OE), «έχω μια αίσθηση ασφάλειας για το πώς πρέπει να λειτουργήσω, υπάρχει ένας γραπτός μπούσουλας» (ET), «δεν χρειάζεται να ρωτάς τους άλλους» (IT), «αισθάνομαι περισσότερη αυτοπεποίθηση εγώ σε κάποια πράγματα» (ΕΛ). Προφανώς, οι νέες γνώσεις παρέχουν πλέον στους αντίστοιχους υπαλλήλους την ασφάλεια και το αίσθημα της σιγουριάς για τις εργασίες που εκτελούν και τον αποτελεσματικό τρόπο επιτέλεσής τους.

Αυτό, μάλιστα, το επιβεβαιώνουν και οι Προϊστάμενοί/-ες τους με φράσεις όπως «την βοήθησε να γίνει πιο αποφασιστική και να υπερασπίζεται περισσότερο αυτό που πιστεύει ότι πρέπει να πράξει» (EA-IT), «Γιατί εμένα και αυτό με ενδιαφέρει, ο υπάλληλος να αναπτύσσει πρωτοβουλία και βλέπω ότι, και πάλι θα το ξαναπώ, ότι αποκτά αυτοπεποίθηση, γι' αυτό και συναινώ πάντα να έρθουνε (στα σεμινάρια του ΙΝΕΠ)» (EA-IT), «(όταν πηγαίνεις σε σεμινάρια)... γυρνάς με άλλον αέρα, αυτοπεποίθηση».

Επίσης κάποιοι (3/8) υιοθέτησαν μια θετικότερη στάση απέναντι στη συνεργασία (3/8): «Βελτιώθηκε η συνεργασία με στους συναδέλφους μέσω και της διάχυσης της γνώσης» (ET, EE, KM).

**Χρησιμότητα, εφαρμοσιμότητα νέων γνώσεων και πρακτικών στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και στη λειτουργία της Υπηρεσίας τους γενικότερα**

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Πολύ χρήσιμες		ΓΛ (TA) EA (IT)	OE ET	MM (OE) EΘ (ET)	EE KM	ΣΝ (EE) ΔΑ (KM)	ΕΛ	ΠΑ (ΣΧ) ΕΚ (ΕΛ)
Λίγο χρήσιμες	IT						ΣΧ	ΠΑ (ΣΧ)
Εφαρμόσιμες		ΓΛ (TA)		MM (OE)	EE KM	ΣΝ (EE) ΔΑ (KM)		ΕΚ (ΕΛ)
Όχι άμεσα	IT TA						ΕΛ ΣΧ	

εφαρμοσίμες								
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Πίνακας 9

Στην ερώτηση σχετικά με τη χρησιμότητα και την εφαρμοσιμότητα των νέων γνώσεων και πρακτικών στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και στη λειτουργία της Υπηρεσίας τους, γενικότερα, οι απαντήσεις, τόσο των υπαλλήλων, όσο και των Προϊσταμένων τους, συμπίπτουν, κατά την πλειοψηφία, στη μεγάλη χρησιμότητα και εφαρμοσιμότητα αυτών (Πίνακας 9). Χαρακτηριστικά, αναφέρουν: «...μας είπαν κάποιες λεπτομέρειες πολύ αξιόλογες. Συγκεκριμένες και χρήσιμες. Με βοήθησε να τα βάλω σε μια σειρά...» (ΟΕ), «100% συμβολή στην βελτίωση της απόδοσής της, πάρα πολύ χρήσιμες πληροφορίες» (ΕΤ), «...πολύ χρήσιμο. Κράτησα όσα ήταν χρήσιμα στη δουλειά μου» (ΚΜ).

Όσον αφορά στις (4) απαντήσεις «λίγο χρήσιμες γνώσεις και πρακτικές» και «όχι άμεσα εφαρμόσιμες», οι ερωτώμενοι/-ες τις αιτιολογούν αναφέροντας ότι δεν ήταν «άμεσα εφαρμόσιμες στον δικό μου τομέα», ή δεν είχαν άμεση σχέση με τις καθημερινές τους εργασίες» (ΙΤ, ΕΛ), καθώς και ότι δεν χρησιμοποιούν το αντίστοιχο λογισμικό, outlook (ΙΤ, ΕΛ), ενώ ένας ερωτώμενος ανέφερε ως αιτιολογία την «έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής» (ΣΧ).

#### Μεταφορά/διάχυση γνώσεων-εμπειριών στην Υπηρεσία – Τρόποι διάχυσης

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Άτυπη διαδικασία	ΙΤ ΤΑ	ΕΑ (ΙΤ) ΓΛ (ΤΑ)	ΟΕ ΕΤ	ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)	ΕΕ ΚΜ	ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)	ΕΛ ΣΧ	ΠΑ (ΣΧ) ΕΚ (ΕΛ)
Αποθετήριο εκπαιδευτικού υλικού			ΟΕ					

Πίνακας 10

Στην προσπάθεια να διερευνηθεί και να καταγραφεί αν γίνεται μεταφορά και διάχυση των γνώσεων και των εμπειριών που απέκτησαν οι υπάλληλοι μέσω της επιμόρφωσης στην Υπηρεσία τους, όπως ξεκάθαρα αποτυπώνεται και στον παραπάνω Πίνακα 10, η μεταφορά και η διάχυση στο υπόλοιπο προσωπικό, ναι μεν γίνεται, αλλά με άτυπη διαδικασία. Η συζήτηση με συναδέλφους (Προϊστάμενους/-ες και υφιστάμενους/-ες), η πρακτική καθοδήγηση, η καθημερινή τριβή και η παροχή πληροφοριών, όταν ζητηθεί, είναι κάποιες από τις πρακτικές που οι ερωτώμενοι/-ες ανέφεραν «στα “πηγαδάκια” που γίνονται, λέμε τα highlights του σεμιναρίου, όχι σαν μάθημα, αλλά άτυπα. Πάνω στην εφαρμογή, δηλαδή όταν προκύψει ανάγκη πάνω στη δουλειά» (ΕΘ-ΕΤ), «Συζήτηση με συναδέλφους και μεταφορά επί του πρακτέου» (ΕΕ). Μόλις μία περίπτωση υπαλλήλου (ΟΕ) δήλωσε την ύπαρξη αποθετηρίου εκπαιδευτικού υλικού σε κοινόχρηστο φάκελο.

### Προτάσεις- παρατηρήσεις σχετικά με τις επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 2	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι	Προφίλ 4	Προϊστάμενοι
Περιεχόμενο - θέματα			OE	MM (OE)	EE			
Τρόπος οργάνωσης- υλοποίησης			ET OE				ΕΛ	ΕΚ (ΕΛ)
Εισηγητές/-τριες			OE	ΕΘ (ΕΤ)	KM			
Εξ αποστάσεως προγράμματα		ΕΑ (ΙΤ)	ΕΤ				ΣΧ	
Υποχρεωτική επιμόρφωση υπαλλήλων - διαδρομή εκπαίδευσης		ΓΛ (ΤΑ)						
Υποχρεωτική επιμόρφωση Προϊσταμένων - διαδρομές εκπαίδευσης								ΠΑ (ΣΧ)

Πίνακας 11

Στην ερώτηση «Έχετε κάποια άλλη πρόταση ή παρατήρηση, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης, τον τρόπο οργάνωσης και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να συμβάλει περισσότερο στην καλύτερη λειτουργία και την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας σας /του Φορέα σας;», οι απαντήσεις υπαλλήλων και προϊσταμένων ισομοιράστηκαν σε προτάσεις σχετικά με το περιεχόμενο, τα θέματα επιμόρφωσης, τον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησης και με τους/τις εισηγητές/-τριες (Πίνακας 11). Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε η δυσκολία επιλογής των αιτούντων/-ουσών σε κάποιους τίτλους και προτάθηκε πιο συχνή υλοποίηση τίτλων με μεγάλη ζήτηση, ούτως ώστε να ικανοποιούνται περισσότερες αιτήσεις. Αναφορικά με τους/τις εισηγητές/-τριες, ο/η ΚΜ ανέφερε πως ένας/ μία (1) εκ των εισηγητών/-τριών δεν ήταν καλά προετοιμασμένος. Επίσης, προτάθηκαν περισσότερα εξ αποστάσεως προγράμματα και υποχρεωτική επιμόρφωση (για 1-2 προγράμματα το έτος), τόσο των υπαλλήλων, όσο και των Προϊσταμένων.

Άλλο ένα σχόλιο που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι «θα έπρεπε να υπάρχει διαδρομή εκπαίδευσης για κάθε υπάλληλο» (ΓΛ (ΤΑ), ΠΑ (ΣΧ)). Αυτή η πρόταση ενισχύει και τον μακροπρόθεσμο στόχο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης για τη δημιουργία εκπαιδευτικών διαδρομών, ώστε να καθοδηγούνται οι υπάλληλοι και να επιλέγουν διαδρομές επιμόρφωσης αντίστοιχες με τις επιμορφωτικές τους ανάγκες.

Τόσο από τις προτάσεις/παρατηρήσεις, όσο και από τα συνολικά σχόλια της απόλυτης πλειοψηφίας των ερωτώμενων διαπιστώνεται πως η εικόνα για τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι εξαιρετικά θετική. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε: «... έχετε αλλάξει και τώρα τελευταία τον τρόπο διδασκαλίας, γιατί στο τελευταίο σεμινάριο πραγματικά έφυγα πολύ ενθουσιασμένη...». Επίσης: «...είμαι ευχαριστημένη από τις υπηρεσίες που παρέχετε στο σεμινάριο και από τα άτομα που δουλεύουν σε όλο αυτό, είτε στη γραμματεία, είτε στην παρουσίαση των σεμιναρίων... επειδή έχω παρακολουθήσει μερικά σεμινάρια, διαλέγετε άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για το σεμινάριο τα οποία έχουν την εμπειρία και έχουν και προϋπηρεσία. Θα' λεγα έχουν ασχοληθεί με το δημόσιο, ξέρουν ακριβώς τα προβλήματα, οπότε σε αυτόν τον τομέα θεωρώ ότι δεν μπορείτε να κάνετε κάτι παραπάνω». Όσον αφορά στους/στις εισηγητές/-τριες: «Οι εισηγητές είναι αξιολογότετοι, δηλαδή το 90%, κατά τη γνώμη μου πάντα, είναι αξιολογότετοι... Και από γνώσεις, και από βιογραφικό, από μεταδοτικότητα... και επειδή κάνω χρόνια, δηλαδή εγώ από τότε που μπήκα στο δημόσιο ξεκίνησα να κάνω σεμινάρια, και έχω κάνει πάρα πολλά, θεωρώ ότι υπάρχει πολλή μεγάλη βελτίωση τα τελευταία χρόνια, σε σχέση με αυτό που ήξερα εγώ στις αρχές όταν ξεκίνησα να συμμετέχω. Δηλαδή τώρα πλέον είναι πολύ επαγγελματικό αυτό που μας παρέχετε, και αντιστοιχεί περισσότερο στις ανάγκες μας, δεν είναι καθαρά να σας πω πέντε πράγματα, να βγω από την υποχρέωση, κι εσείς να περάσετε ευχάριστα τον χρόνο σας, είναι πάρα πολύ επαγγελματικό αυτό που γίνεται, από τους εισηγητές κυρίως που βλέπω. Το μόνο "αρνητικό" είναι ότι πολλές φορές κάνουμε αιτήσεις και δεν μας καλείτε τόσο συχνά».

### **Η γνώμη των Προϊσταμένων για το ρόλο της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στον Δημόσιο Τομέα**

	<b>Προφίλ 1</b>	<b>Προφίλ 2</b>	<b>Προφίλ 3</b>	<b>Προφίλ 1</b>
Απαραίτητη	ΓΛ (ΤΑ) ΕΑ (ΙΤ)	ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)	ΣΜ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)	ΕΚ (ΕΛ) ΠΑ (ΣΧ)
Να είναι συστηματική - τακτική	ΓΛ (ΤΑ)			ΕΚ (ΕΛ) ΠΑ (ΣΧ)
Να είναι υποχρεωτική για όλους	ΓΛ (ΤΑ)	ΜΜ (ΟΕ)		ΕΚ (ΕΛ)

Πίνακας 12

Κατά τη διερεύνηση της γνώμης των Προϊσταμένων για το ρόλο της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα διαπιστώνουμε πως οι Προϊστάμενοι/-ες, στο σύνολό τους, θεωρούν απαραίτητη την επιμόρφωση και τη δια βίου μάθηση (Πίνακας 12). Μάλιστα, 3 στους 8 θεωρούν πως θα πρέπει να είναι, αφενός υποχρεωτική για όλους και, αφετέρου, συστηματική, για επικαιροποίηση της γνώσης «όλοι οι υπάλληλοι να περνάνε από μία εκπαίδευση κατά καιρούς πάνω στο αντικείμενό τους» (ΜΜ-ΟΕ). Μάλιστα ο/η ίδιος/-α Προϊστάμενος/-η, που έχει συμμετάσχει ως επιμορφωνόμενος/-η σε προγράμματα του ΕΚΔΔΑ διατύπωσε την

άποψη ότι η επιμόρφωση συμβάλλει στην αλλαγή του συνολικού τρόπου αντίληψης των υπαλλήλων και διευρύνει την οπτική του και μέσα από την επικοινωνία, τη συναναστροφή και την ανάπτυξη συνεργασίας με άλλους δημοσίους υπαλλήλους από άλλες υπηρεσίες, «..βοηθάει και στον τρόπο αντίληψης που μπορεί να έχει ένας υπάλληλος... βοηθάει και το ότι όταν πάω βλέπω και τους υπόλοιπους οι οποίοι αναφέρουν τα δικά τους προβλήματα, τις δικές τους... τρόπο λύσης, ανταλλάσσουμε κάποια στοιχεία επικοινωνίας και όταν εμείς έχουμε ένα θέμα εδώ, θα πάρω εγώ ένα τηλέφωνο στον τάδε δήμο, που ξέρω την κοπέλα, και θα με βοηθήσει. Δηλαδή εγώ έχω κρατήσει πολλές επαφές τέτοιου είδους και αυτοί επίσης κρατάνε επαφή μ' εμάς. Οπότε σε κάνει να βλέπεις διαφορετικά το πρόβλημα, όταν προκύπτει» Εξάλλου, σύμφωνα με τον/την ΕΘ: «Πολύ μεγάλος ο ρόλος της επιμόρφωσης, αρκεί να γίνεται συνειδητά από τους υπαλλήλους και όχι απλώς με σκοπό την αποχώρηση από την υπηρεσία τους. Πλέον, είναι και εσωτερική ανάγκη του κάθε υπαλλήλου.» Επιπρόσθετα, η ΕΑ (ΙΤ) υπογραμμίζει πως όταν οι υπάλληλοι επιστρέφουν πίσω, μετά την παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου, «πατάνε πιο σταθερά και γερά στα πόδια τους» και ότι τα σεμινάρια «σαφώς και εξυπηρετούνε και βοηθούνε και το προσωπικό και την Υπηρεσία».

### Πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τα στελέχη

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Του/της Προϊσταμένου/-ης		ΜΜ (ΟΕ)		ΕΚ (ΕΑ)
Του/της Υπαλλήλου		ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)	ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)	ΕΚ (ΕΑ)
Πρόταση του Τμήματος Προσωπικού/Διεύθυνσης Εκπαίδευσης				
Της Διοίκησης		ΜΜ (ΟΕ)		
Κοινή απόφαση	ΓΛ (ΤΑ) ΕΑ (ΙΤ)			ΠΑ (ΣΧ)

Πίνακας 13

Όπως απεικονίζεται στον παραπάνω Πίνακα 13, η πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τα στελέχη μιας υπηρεσίας, κατά την πλειοψηφία (5/8), ανήκει στους/στις υπαλλήλους. Μάλιστα, σύμφωνα με την ΕΘ (ΕΤ), «οι υπάλληλοι είναι αυτοί που ψάχνονται». Οι δύο (2) από τους πέντε (5) δηλώνουν πρωτοβουλία, είτε υπαλλήλων, είτε Προϊσταμένων, ενώ ένας/μία (1) από τους πέντε (5) δηλώνει πρωτοβουλία είτε υπαλλήλων, είτε Προϊσταμένων, είτε της Διοίκησης. Ακολουθεί η επιλογή της από κοινού απόφασης που δηλώθηκε από 3 (τρεις) Προϊσταμένους/-ες. Αξίζει να σημειωθεί πως κανείς/-μία δεν επέλεξε ως απάντηση την ανάληψη πρωτοβουλίας για επιμόρφωση υπαλλήλων από το Τμήμα Προσωπικού ή τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης.

### Κριτήρια για την έγκριση-απόρριψη της συμμετοχής των στελεχών σε επιμορφωτικά προγράμματα

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Δεν απορρίπτω καμία	ΕΑ (ΙΤ)			ΕΚ (ΕΛ)
Συνάφεια/ χρησιμότητα/ υπηρεσιακή ανάγκη		ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)	ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)	ΕΚ (ΕΛ) ΠΑ (ΣΧ)
Διασφάλιση ομαλής λειτουργίας της Υπηρεσίας		ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)		
Προσωπικό ενδιαφέρον/ εργασιακή κοινωνικοποίηση	ΓΛ (ΤΑ)			
Ικανότητα αφομοίωσης και διάχυσης γνώσης				ΠΑ (ΣΧ)

Πίνακας 14

Διερευνώντας τα κριτήρια έγκρισης ή απόρριψης της συμμετοχής των στελεχών σε επιμορφωτικά προγράμματα από τους/τις Προϊσταμένους/-ες (Πίνακας 14), διαπιστώνεται πως η συνάφεια με το αντικείμενο της εκπαίδευσης και η χρησιμότητα της επιμόρφωσης βάσει των υπηρεσιακών αναγκών αποτελεί το 1<sup>ο</sup> κριτήριο. Ο/η ΕΘ (ΕΤ) αναφέρει: «Η συνάφεια είναι το νούμερο ένα κριτήριο. Στα τόσα χρόνια έχω απορρίψει μόνο μία αίτηση, η οποία ήταν άσχετου αντικειμένου». Οι δύο (2) από τους οκτώ (8) μάλιστα, συνυπολογίζουν τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργία της υπηρεσίας αναφέροντας συγκεκριμένα «να μην υπάρξει κενό στην Υπηρεσία». Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι αναφέρθηκε ως κριτήριο από έναν/μία Προϊστάμενο/-η το προσωπικό ενδιαφέρον και η εργασιακή κοινωνικοποίηση, όπως επίσης από άλλον ένα η ικανότητα αφομοίωσης και διάχυσης της αποκτηθείσας γνώσης στους υπόλοιπους συναδέλφους.

#### **Άλλες γνώσεις και ικανότητες που θα χρειαζόταν ο/η υπάλληλος για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας του/της**

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Επικαιροποίηση γνώσεων σε προγράμματα πληροφορικής	ΓΛ (ΤΑ)	ΜΜ (ΟΕ)		ΕΚ (ΕΛ) ΠΑ (ΣΧ)
Ψηφιακή υπογραφή		ΜΜ (ΟΕ)		ΠΑ (ΣΧ)
Επικοινωνία, εξυπηρέτηση του πολίτη	ΕΑ (ΙΤ)			
Δεν χρειάζεται καμία άλλη συγκεκριμένη γνώση/ικανότητα		ΕΘ (ΕΤ)		ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)

Πίνακας 15

Όπως διαπιστώνεται στην παραπάνω καταγραφή (Πίνακας 15), στην ερώτηση «ποιες άλλες γνώσεις και ικανότητες θα χρειαζόταν ο/η υπάλληλος για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας του/της;», οι τρεις (3) από το σύνολο

των οκτώ (8) Προϊσταμένων δήλωσαν πλήρη ικανοποίηση από τις γνώσεις, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα του/της υπαλλήλου τους. Κατά την ΕΘ (ΕΤ): «...όχι κάτι συγκεκριμένο, η ΕΤ λειτουργεί σωστά, το σύστημα είναι το θέμα, που είναι ανοργάνωτο με συνεχείς αλλαγές. Τα σεμινάρια πάντα βοηθάνε γενικώς, και σαν δικτύωση με συναδέλφους από άλλες υπηρεσίες, και σαν φιλοσοφία γενικά ο υπάλληλος λειτουργεί διαφορετικά». Επιπρόσθετα, στην ίδια κατεύθυνση, ο/η ΣΝ (ΕΕ) δηλώνει πως ο/η υπάλληλος, στην εργασία του, είναι πολύ καλός. Επιμορφώνεται για προσωπική βελτίωση.

Τέσσερις (4) ακόμη Προϊστάμενοι/-ες δηλώνουν πως οι υπάλληλοί τους θα χρειάζονταν επικαιροποίηση γνώσεων σε προγράμματα πληροφορικής, ειδικότερα στην ψηφιακή υπογραφή, όπως αναφέρουν οι δύο από αυτούς/-ές.

**Δυσλειτουργία ή πρόβλημα στην Υπηρεσία λόγω της απουσίας του/της υπαλλήλου κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος.**

	Προφίλ 1	Προφίλ 2	Προφίλ 3	Προφίλ 4
Όχι, καμία	ΓΛ (ΤΑ) ΕΑ (ΙΤ)	ΜΜ (ΟΕ) ΕΘ (ΕΤ)	ΣΝ (ΕΕ) ΔΑ (ΚΜ)	ΕΚ (ΕΛ) ΠΑ (ΣΧ)

Πίνακας 16

Εξετάζοντας τη γνώμη των Προϊσταμένων αναφορικά με τη δυσλειτουργία ή τα προβλήματα που δημιουργούνται στην Υπηρεσία λόγω της απουσίας του/της υπαλλήλου κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσης (Πίνακας 16), διαπιστώνεται πως στο σύνολό τους οι Προϊστάμενοι/-ες δηλώνουν πως δεν προκαλείται καμία δυσλειτουργία και κανένα πρόβλημα. Οι περισσότεροι/-ες, μάλιστα, δηλώνουν πως με τον κατάλληλο προγραμματισμό και την αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων από τους/τις υπόλοιπους/-ες συναδέλφους όλα κυλούν ομαλά. Χαρακτηριστικά αναφέρουν: «όχι απολύτως καμία, ποτέ δεν προκύπτει, γιατί πάντα υπάρχει συνεννόηση κάλυψης του ατόμου που λείπει», «καμία. Βοήθησαν οι συνάδελφοι» ή ακόμη και «Πιστέψτε με ότι όλα αυτά είναι μύθος...».

#### 4.2 Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων»

**Λόγοι παρακολούθησης/επιλογής του συγκεκριμένου επιμορφωτικού προγράμματος**

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Υπηρεσιακή ανάγκη- Συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητες υπαλλήλου	ΜΝ ΑΜ	ΟΣ ΓΚ
Προσωπικό ενδιαφέρον		ΓΚ

Πίνακας 17

Όπως προκύπτει και από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 17), όλα τα στελέχη που ερωτήθηκαν σχετικά με τους λόγους παρακολούθησης του Επιμορφωτικού



προγράμματος «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων», ανεξαρτήτως συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας και χρόνου απασχόλησης στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, αναφέρουν ως κύριο λόγο την συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητές τους και την συναφή υπηρεσιακή τους ανάγκη. Αυτό θεωρείται αναμενόμενο βέβαια, αν λάβουμε υπόψη ότι πρόκειται για ένα εξειδικευμένο γνωστικό αντικείμενο και οι συμμετέχοντες/-ουσες, προφανώς, έχουν αντίστοιχες αρμοδιότητες. Όπως είναι φυσικό, ένα στέλεχος με μεγάλη προϋπηρεσία (> 3 έτη στην θέση και >7 στο δημόσιο) αναφέρει ότι χρειαζόταν «επιπλέον θεωρητική κατάρτιση» (ΟΣ), ενδεχομένως γιατί αντιμετώπιζε εμπειρικά τα προβλήματα, αλλά προέκυπταν δυσκολίες λόγω θεωρητικού ελλείμματος, ενώ τα στελέχη με μικρή προϋπηρεσία (<3 έτη στην θέση και <7 έτη στο δημόσιο) αναφέρουν ως λόγο παρακολούθησης περισσότερο την έλλειψη συναφούς προϋπηρεσίας και πρακτικής εμπειρίας, μαζί με κάποιο γνωστικό έλλειμμα στο αντικείμενο (ΜΝ, ΑΜ). Ένα μόνο στέλεχος με μεγάλη προϋπηρεσία αναφέρει και το προσωπικό ενδιαφέρον ως λόγο επιλογής του εν λόγω προγράμματος.

### Βαθμός ικανοποίησης εκπαιδευτικών αναγκών-προσδοκιών

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Πάρα πολύ, 100%	ΜΝ ΑΜ	ΟΣ ΓΚ

Πίνακας 18

Όλα τα στελέχη που ερωτήθηκαν ήταν απολύτως ή πάρα πολύ ικανοποιημένα από το επιμορφωτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν (βλ. Πίνακα 18), το οποίο όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά «μπορεί και να ξεπέρασε τις προσδοκίες τους» (ΜΝ), τα ικανοποίησε «εκατό τα εκατό» (ΑΜ). Οι ΟΣ και ΜΝ μάλιστα επισημαίνουν το μεγάλο μαθησιακό όφελος που αποκόμισαν: «έμαθα πάρα πολλά πράγματα που αγνοούσα» (ΟΣ), «έμαθα πραγματικά, κομμάτια των δικτύων τα οποία μου χρησίμευσαν» (ΜΝ).

### Συνολική αξιολόγηση του προγράμματος

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Πολύ θετική	ΜΝ ΑΜ	ΟΣ ΓΚ
ΟΚ		
<b>Δυνατά σημεία</b>		
Εισηγητές/τριες (με εμπειρία)	ΑΜ	ΟΣ
Ασκήσεις προσαρμοσμένες σε πραγματικές συνθήκες	ΜΝ	
Καλό ακαδημαϊκό και πρακτικό επίπεδο	ΑΜ	
<b>Αδύνατα σημεία</b>		
χρήση εξομοιωτή, όχι ζωντανό, ολοκληρωμένο σύστημα σε λειτουργία		ΟΣ
Μικρή διάρκεια	ΜΝ	
Πολλή πληροφορία	ΜΝ	

Πίνακας 19

Και η συνολική αξιολόγηση του προγράμματος ήταν πολύ θετική από όλους/ες τους/τις ερωτώμενους/-ες υπαλλήλους (βλ. Πίνακα 19). Επαναλήφθηκαν φράσεις όπως «με ικανοποίησε απόλυτα», χωρίς περαιτέρω σχόλια (ΓΚ). Οι υπόλοιποι/-ες ερωτώμενοι/-ες, που αξιολόγησαν επίσης πολύ θετικά το πρόγραμμα αναφέρουν ως **δυνατά σημεία**: α) τους/τις πολύ καλούς/ές εισηγητές/-τριες, «με εμπειρία» (ΑΜ), «πολύ καλοί, άνθρωποι της δουλειάς, με επαγγελματική εμπειρία, όχι θεωρητικοί» (ΟΣ), β) το καλό ακαδημαϊκό και πρακτικό επίπεδο (ΑΜ) και γ) τις προσαρμοσμένες σε πραγματικές συνθήκες ασκήσεις (ΜΝ).

Από την άλλη πλευρά, ως **αδυναμίες** αναφέρθηκαν η μικρή διάρκεια και η πολλή πληροφορία (ΜΝ). Προφανώς, το συγκεκριμένο στέλεχος εκφράζει την ανάγκη για περισσότερο διαθέσιμο χρόνο για εμπέδωση και εξάσκηση των νέων γνώσεων. Ίσως αυτή η ανάγκη να είναι μεγαλύτερη και λόγω της μικρής προϋπηρεσίας του. Επίσης, ο ΟΣ επισημαίνει ότι θα βοηθούσε περισσότερο εάν υπήρχε διαθέσιμο ένα «ζωντανό, ολοκληρωμένο σύστημα σε λειτουργία» αντί της «χρήσης εξομοιωτή», την οποία θεωρεί, μάλλον, αδυναμία του προγράμματος.

**Συμβολή επιμόρφωσης στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων και, κατ' επέκταση, στην καλύτερη επαγγελματική τους απόδοση**

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι
Κατανόηση προβλημάτων και δημιουργία πλάνου επίλυσης	MN AM			
Χρήσιμες γνώσεις, Απόκτηση νέων γνώσεων στα δίκτυα και εφαρμογή		NA (MN) AM (AM)	ΓΚ ΟΣ	ΓΓ (ΓΚ) ΑΠ (ΟΣ)

Πίνακας 20

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 20, όλοι οι ερωτώμενοι/-ες υπάλληλοι που παρακολούθησαν το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση Δικτύων» θεωρούν ότι συνέβαλε σημαντικά στην απόκτηση νέων χρήσιμων γνώσεων και ικανοτήτων σε σχέση με το έργο και τις αρμοδιότητές τους και, κατά συνέπεια, και στην δική τους επαγγελματική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ανάλογη φαίνεται να είναι και η εκτίμηση των Προϊσταμένων τους.

Ειδικότερα, οι δύο υπάλληλοι με μικρή προϋπηρεσία επισήμαναν ότι κατανόησαν καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν και πλέον έχουν ένα πλάνο επίλυσής τους (ΜΝ, ΑΜ). Όπως λέει ο/η ΑΜ: «(συνέβαλε) πάρα πολύ, μετά από αυτό το σεμινάριο μπορώ να αντιληφθώ πράγματα, μπορώ να καταλάβω τις λύσεις που μου προτείνουν και να τις αξιολογήσω». Τα πιο έμπειρα στελέχη, εξάλλου, αναφέρθηκαν στην απόκτηση νέων, χρήσιμων γνώσεων και εφαρμογών σχετικά με τα δίκτυα, είτε

αυτές αφορούσαν το κύριο έργο τους (ΓΚ) είτε παράλληλες αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει πέραν των κύριων: «συνέβαλε στο δεύτερο έργο μου στην Υπηρεσία, όχι στις κύριες αρμοδιότητές μου, ... μπόρεσα και έμαθα πράγματα που με βοήθησαν και για να επικοινωνώ με τους συναδέλφους στην Αθήνα να μου δίνουν λύσεις και τοπικά να υποστηρίζω το δίκτυό μας» (ΟΣ).

Αντίστοιχα οι Προϊστάμενοι/-ες των υπαλλήλων με μικρή προϋπηρεσία θεώρησαν ότι αυτοί/-ές αποκόμισαν χρήσιμες, νέες γνώσεις πάνω στα δίκτυα και, όπως λέει ο ΑΜ για τον/την ΑΜ: «επηρέασε πολύ θετικά (την επαγγελματική του/της απόδοση)». Επίσης, ο Προϊστάμενος του/της ΓΚ, υπαλλήλου με μεγάλη προϋπηρεσία, ανέφερε ότι: «γύρισε από το σεμινάριο πολύ πιο ενημερωμένος/-η... είχε κάποιες γνώσεις... αλλά θεωρώ ότι τις επικαιροποίησε», συμφωνώντας με την απάντηση του ΓΚ που αποκόμισε «χρήσιμες γνώσεις», ενώ και ο ΑΠ εξηγεί χαρακτηριστικά ότι ο/η υπάλληλός του ΟΣ, χάρις στη νέα γνώση που αποκόμισε από το συγκεκριμένο σεμινάριο, την οποία δεν είχε πριν: «ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικός/-ή» κατά την «μεταφορά όλης της δικτυακής και τηλεφωνικής υποδομής από την μία θέση στην άλλη», που απαιτήθηκε στο πλαίσιο της μετεγκατάστασης των υπηρεσιών-γραφείων τους σε άλλο χώρο, χωρίς υποστήριξη από Τεχνικούς της Κεντρικής Υπηρεσίας στην Αθήνα.

### **Χρησιμότητα, εφαρμοσιμότητα νέων γνώσεων και πρακτικών στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και στη λειτουργία της Υπηρεσίας τους γενικότερα**

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι
Πολύ χρήσιμες	MN AM	NA (MN) AM (AM)	ΟΣ, ΓΚ	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)
Εφαρμόσιμες άμεσα	MN AM	NA (MN) AM (AM)	ΟΣ	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)
Όχι άμεσα εφαρμόσιμες			ΓΚ	

Πίνακας 21

Η θετική αποτίμηση των αποτελεσμάτων του εν λόγω προγράμματος επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων και Προϊσταμένων σχετικά με τη χρησιμότητα και την εφαρμοσιμότητα των νέων γνώσεων και πρακτικών στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και στη λειτουργία της Υπηρεσίας τους γενικότερα (Πίνακας 21). Όλοι/-ες οι υπάλληλοι, νεότεροι και εμπειρότεροι, χαρακτήρισαν πολύ χρήσιμες τις γνώσεις που πήραν και οι 3/4 τις θεώρησαν και άμεσα εφαρμόσιμες. Ο/η ΑΜ αναφέρει χαρακτηριστικά: «έχουν εφαρμογή στην καθημερινή μου εργασία, ναι. Ξαναλέω, είναι προβλήματα που τουλάχιστον εγώ αντιμετώπιζα κάθε μέρα, δεν μπορούσα να τα περιγράψω, δηλαδή δεν ήξερα το όνομά τους» και αυτό επιβεβαιώνει και ο/η Προϊστάμενός/-η του/της: «Νομίζω ότι άρχισε να

τα εφαρμόζει αρκετά συχνά», όπως και ο/η Προϊστάμενος/-η ΝΣ που απάντησε σχετικά με τον/την ΜΝ: «ναι, βέβαια, βέβαια. Έχει εφαρμόσει, ναι... τα έχει χρησιμοποιήσει ... συνεχώς τα χρησιμοποιούμε». Και ο/η ΟΣ, πιο έμπειρος/-η υπάλληλος, επεσήμανε τη χρησιμότητα και την άμεση εφαρμογή των γνώσεων που αποκόμισε αναφερόμενος/-η σε συγκεκριμένη επιτυχή δράση: «τώρα μάλιστα που κάναμε τη μετακόμιση, ανέλαβα εγώ όλη την εγκατάσταση στο computer room» την οποία επιβεβαίωσε και ο/η Προϊστάμενος/-η του λέγοντας ότι: «ο/η συγκεκριμένος υπάλληλος ήταν εξαιρετικά αποτελεσματικός/-ή σε ό,τι του ζητήθηκε σε σχέση με την μετεγκατάσταση της IT υποδομής, χωρίς να χρειαστεί να έχουμε, πρακτικά, καθόλου υποστήριξη από την Αθήνα, δηλαδή, για μένα ήταν σχεδόν διαφανής η μετάβαση, οποία ολοκληρώθηκε σε λιγότερο από μία βδομάδα ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης του σεμιναρίου».

Ο/η ΓΚ, ο/η μόνος/-η που ανέφερε ότι δεν τις εφάρμοσε άμεσα, όπως εξήγησε: «στο διάστημα αυτό δεν χρειάστηκε ... να εφαρμοστούν αυτές οι γνώσεις, γιατί υπάρχει το δίκτυο, έχει φτιαχτεί, δουλεύει κανονικά, αλλά ..., οι δυνατότητες υπάρχουν. Αν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα να ξέρεις ότι εδώ είναι». Εξάλλου και ο/η Προϊστάμενος/-η του ανέφερε χαρακτηριστικά: «χρησιμοποιεί ή εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα πολύ συχνά, τρεις φορές την βδομάδα, σχεδόν καθημερινά, επειδή, ..., έχει και κάποιο άλλο κομμάτι, όσον αφορά με τον εξοπλισμό, κάποιες ημέρες μπορεί να ασχοληθεί αποκλειστικά και μόνο με αυτό. Αλλά επειδή τα θέματα του δικτύου, ..., είναι σχεδόν καθημερινά, γι' αυτό είπα έτσι ένα... τρεις φορές τη βδομάδα».

### Μεταφορά/διάχυση γνώσεων-εμπειριών στην Υπηρεσία - Τρόποι διάχυσης

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι
Ναι	MN AM	NA (MN)	ΟΣ	ΑΠ (αποσπασματικά θέματα)
Όχι		AM (AM)	ΓΚ	ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 22

Οι 3 από τους/τις 4 υπαλλήλους που ερωτήθηκαν ανέφεραν ότι μετέφεραν την γνώση και την εμπειρία που αποκόμισαν από την παρακολούθηση του προγράμματος, σχετικά με τη λειτουργία και την διαχείριση των δικτύων, στους/στις συναδέλφους με άτυπες διαδικασίες, «διάλογο», «συζήτηση», «εσωτερική, άτυπη επιμόρφωση-ενημέρωση-μετάδοση γνώσεων στους συναδέλφους με το ίδιο αντικείμενο», ακόμη και στην περίπτωση που οι συνάδελφοι δεν ασχολούνταν με σχετικά θέματα: «το υπόλοιπο Τμήμα δεν ασχολείται με αυτά τα θέματα, εγώ ωστόσο προσπαθώ και τους τα λέω πια έτσι με το όνομά τους» (AM) (Πίνακας 22). Λόγω του εξειδικευμένου αντικειμένου, όπως διαπιστώθηκε και από άλλες απαντήσεις, στις περισσότερες

υπηρεσίες ο αριθμός των υπαλλήλων που ασχολούνται με αυτό είναι πολύ μικρός (π.χ. 1, 2, 4), συνεπώς είναι φυσικό να μην υπάρχει και ανάγκη διάχυσης της γνώσης σε κάποιες περιπτώσεις. Γι' αυτό, προφανώς, και ο/η αντίστοιχος/-η Προϊστάμενος/-η ΑΜ σε αυτήν την ερώτηση απάντησε ότι δεν υπήρξε κάποια ιδιαίτερη διάχυση: «όχι, σε αυτή την περίπτωση, γιατί είναι εξειδικευμένο, δηλαδή δεν υπάρχει άλλος/-η στην Υπηρεσία με αντίστοιχες γνώσεις και αρμοδιότητες». Αντίστοιχα και ο/η ΓΚ απάντησε ότι: «δεν χρειάστηκε γιατί είμαστε λίγοι, μόνο τέσσερα άτομα στο Τμήμα» και ο/η Προϊστάμενος/-η το επιβεβαίωσε λέγοντας ότι: «δεν έγινε τόσο μεγάλη διάχυση γνώσης σε όλους τους υπαλλήλους του τμήματος, αλλά προσωπικά με εμένα, ο/η οποίος/-α ήμουνα αυτός/-ή που ασχολούμαι με το δίκτυο, πήρα και εγώ υλικό...». Εξάλλου και ο/η Προϊστάμενος/-η ΑΠ (ΟΣ) ανέφερε ότι: «ενδεχομένως αποσπασματικά θέματα που είχανε συγκεκριμένη εφαρμογή σε συγκεκριμένη περίπτωση εντός της Υπηρεσίας, αυτά σίγουρα μεταφέρθηκαν, διαχύθηκαν στους υπολοίπους». Ο/η ίδιος/-α αναφέρθηκε και στην ύπαρξη κεντρικού αποθετηρίου γνώσης στην Υπηρεσία, αν και δεν ήταν σίγουρος/-η αν τοποθετήθηκε το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υλικό σε αυτό. Ο/η υπάλληλός του (ΟΣ) απάντησε ότι έγινε και μια εσωτερική επιμόρφωση των υπολοίπων συναδέλφων, καθώς και: «ό,τι κάνει το κάνει παρουσία και άλλων συναδέλφων του που δουλεύουν, ώστε να μην είναι αναντικατάστατος/-η».

#### Προτάσεις - παρατηρήσεις σχετικά με τις επιμορφωτικές δράσεις του ΕΚΔΔΑ

	Προφίλ 1	Προϊστάμενοι	Προφίλ 3	Προϊστάμενοι
Περιεχόμενο - θέματα			ΟΣ	ΓΚ (ΓΚ) πρακτικές εφαρμογές σε σενάρια που θα δημιουργούν οι επιμορφωνόμενοι για την υπηρεσία τους
Θεματική- Τομέας	ΜΝ περισσότερα εξειδικευμένα σεμινάρια πληροφορικής	ΑΜ (ΑΜ) Διεύρυνση θεματολογίας, θέματα Υπουργείου Πολιτισμού		ΑΠ (ΟΣ) θέματα εξειδικευμένα τεχνικά
Τρόπος οργάνωσης- υλοποίησης		ΑΜ (ΑΜ) - εξ αποστάσεως προγράμματα - Άλλη πιστοποίηση, bonus για την παρακολούθηση σεμιναρίων ως κίνητρο	ΟΣ (βιωματικό εργαστήριο)	ΑΠ (ΟΣ) Υλοποίηση προγραμμάτων κλειστών (για τον φορέα) ειδικότερου ενδιαφέροντος
εισηγητές	ΑΜ (εξαιρετικοί εκπαιδευτές)			

Γενικά Σχόλια	MN (γενικά χρήσιμη η επιμόρφωση)	NΣ (MN) (Όλα πολύ σωστά)		
---------------	----------------------------------	--------------------------	--	--

Πίνακας 23

Αναφορικά με τις γενικότερες προτάσεις και τις παρατηρήσεις που ζητήθηκαν από τους/τις ερωτώμενους/ες, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης, τον τρόπο οργάνωσης και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να συμβάλει περισσότερο στην καλύτερη λειτουργία και την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας/του Φορέα τους, οι περισσότεροι υπάλληλοι (3/4) και δύο Προϊστάμενοι/-ες εξέφρασαν συνολική ικανοποίηση λέγοντας ότι: «στο Εθνικό Κέντρο είμαι ευχαριστημένος/-η από αυτά» (ΓΚ), «ήταν εξαιρετικό, δεν έχω παρατήρηση. Καταρχήν είναι εξαιρετικοί οι εκπαιδευτές, δηλαδή το επίπεδο στα δικά μου αντικείμενα είναι πάρα πολύ καλό», όπως λέει ο/η ΑΜ, υπάλληλος με μικρή προϋπηρεσία, «το σεμινάριο ήταν πλήρες» (ΟΣ), «τα βρίσκω όλα πολύ σωστά. Όλα, και τα σεμινάρια, και η λειτουργία και ο τρόπος που γίνεται...» (ΝΣ, Προϊστάμενος/-η του/της ΜΝ), « η γενική εντύπωση που έχω από τα σεμινάρια που έχω κάνει είναι απολύτως θετική (ΑΠ, Προϊστάμενος/-η του/της ΟΣ) (Πίνακας 23). Κάποιοι/-ες κατέθεσαν και ειδικότερες προτάσεις. Σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων, ένας/μία Προϊστάμενος/-η πρότεινε την υλοποίηση περισσότερων εξ αποστάσεως προγραμμάτων, καθώς και: «άλλη πιστοποίηση, bonus για την παρακολούθηση σεμιναρίων ως κίνητρο» (ΑΜ – ΑΜ), άλλος/-η: «πιο έγκαιρη ενημέρωση συμμετεχόντων» (ΝΑ, ΜΝ) ή την υλοποίηση «κλειστών προγραμμάτων (για τον φορέα) ειδικότερου ενδιαφέροντος (ΑΠ – ΟΣ). Ο/η υπάλληλος ΟΣ πρότεινε επίσης κάποιο περισσότερο: «βιωματικό εργαστήριο, ώστε εκεί που θα το κάναμε σε πραγματικό περιβάλλον και θα μας έμενε περισσότερο σαν βιωματική εμπειρία που επέρχεται μετά η μάθηση». Εξάλλου, σχετικά με τη θεματική και το περιεχόμενο του προγράμματος υποβλήθηκε μια πρόταση από τον/την Προϊστάμενο/-η ΓΓ (ΓΚ) για: «κάποιες πρακτικές εφαρμογές σε σεναρία που οι ίδιοι/-ες (οι επιμορφωνόμενοι/-ες) θα δημιουργούν για την υπηρεσία τους», ενώ για τη γενικότερη θεματολογία των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ προτάθηκαν γενικότερη διεύρυνση της θεματολογίας: «στον χώρο του Υπουργείου Πολιτισμού, γενικά μουσείων, αρχαιολογικών χώρων, θα μπορούσαν να γίνουν αρκετά σεμινάρια, παραδείγματος χάριν, για αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, σχετικά με τη διοίκηση των χώρων, την αντιμετώπιση επισκεπτών κ.λπ.», από τον/την Προϊστάμενο/-η Φορέα Πολιτισμού, καθώς και εξειδικευμένα θέματα τεχνικά και πληροφορικής, από έναν/μία νέο/-α υπάλληλο (ΜΝ) και έναν/μία άλλο/-η Προϊστάμενο/-η (ΑΠ-ΟΣ). Τέλος, ένας/μία νέος/-α υπάλληλος διατύπωσε την γενικότερη παρατήρηση ότι: «γενικά είναι χρήσιμη η επιμόρφωση».

**Εισήγηση αλλαγών στην καθημερινή εργασία ή στην Υπηρεσία ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης**

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
--	----------	----------

Ναι	ΑΜ	
Όχι	ΜΝ	ΟΣ ΓΚ

Πίνακας 24

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 24, οι 3 από τους/τις 4 ερωτώμενους/-ες υπαλλήλους δεν επιχείρησε ούτε εισηγήθηκε κάποια αλλαγή στην Υπηρεσία, αξιοποιώντας τις γνώσεις και την εμπειρία του επιμορφωτικού προγράμματος που παρακολούθησε σχετικά με την διαχείριση δικτύων, είτε γιατί «δεν χρειάστηκε», εφόσον «και ο Προϊστάμενος είναι καλός γνώστης και δε βρέθηκε κάτι που να μη δουλεύει σωστά» (ΓΚ), είτε γιατί δεν είναι το κύριο έργο του το συγκεκριμένο αντικείμενο των δικτύων (ΟΣ), είτε γιατί: «δεν έχει φτάσει σε αυτό το σημείο..», προφανώς ως προς τις γνώσεις και την αρμοδιότητα να επιφέρει αλλαγές και να κάνει παρεμβάσεις στο συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας και διαχείρισης δικτύων (ΜΝ). Είναι φυσικό, βέβαια, ένας/μία νέος/-α υπάλληλος, όπως ο/η ΜΝ, να μην είναι ακόμη σε θέση να εισηγηθεί αλλαγές σε ένα νέο για εκείνον/-η αντικείμενο εργασίας.

Αξιοσημείωτο είναι, εξάλλου, ότι ο/η ΑΜ, επίσης νέος/-α υπάλληλος με μικρή προϋπηρεσία, αναφέρει ότι εισηγήθηκε και εφάρμοσε αλλαγές σε τεχνικά θέματα αξιοποιώντας τις γνώσεις και ικανότητες που αποκόμισε από την παρακολούθηση του εν λόγω προγράμματος και δεν συνάντησε κάποιο εμπόδιο ή δυσκολία κατά την προσπάθειά του/της αυτή.

### **Βαθμός βελτίωσης της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας χάρις στην βελτίωση της απόδοσης του/της υπαλλήλου**

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Ναι, (Καλύτερη διαχείριση, αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων)	ΜΝ ΑΜ	ΟΣ
Αυτό θα μπορούσε να το απαντήσει ο/η Προϊστάμενος/-η		ΓΚ

Πίνακας 25

Οι 3 από τους/τις 4 ερωτώμενους υπαλλήλους σχετικά με τον βαθμό βελτίωσης της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας χάρις στη δική τους βελτίωση μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος που αφορούσε τη διαχείριση δικτύων απάντησαν θετικά (Πίνακας 25), ενώ ένας/μία υπάλληλος, ο/η ΓΚ, με μεγάλη προϋπηρεσία, απάντησε ότι: «αυτό θα μπορούσε να το απαντήσει ο Προϊστάμενος» σε σχέση με την εμπιστοσύνη που του/της έχει για την ορθότερη επιτέλεση των εργασιών του/της.

Ειδικότερα, η βελτίωση εντοπίστηκε στον τομέα της διαχείρισης και αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικότερα το Τμήμα

τους και η Υπηρεσία γενικότερα, αν και επισημαίνεται ότι αυτό το όφελος δεν είναι, συνήθως, άμεσα εμφανές. Όπως λέει χαρακτηριστικά ο/η ΑΜ, νέος/-α υπάλληλος με μικρή προϋπηρεσία: «βελτιώθηκε, γιατί ο άνθρωπος ο οποίος καλείται να τα αντιμετωπίσει αυτά εκπαιδεύθηκε, αλλά με προοπτικές να βελτιωθεί περαιτέρω, γιατί τώρα πια ξέρω τι ενέργειες πρέπει να γίνουνε για να διορθωθούν κάποια πράγματα. Δεν είναι κάτι που φαίνεται άμεσα, όμως». Ανάλογη είναι και η άποψη που εκφράζει ο/η ΜΝ, επίσης νέος/-α υπάλληλος: «όσο ένα στέλεχος του τμήματος γνωρίζει περισσότερα για ένα αντικείμενο το οποίο δεν ασχολιόταν μέχρι εκείνη τη μέρα, ίσως... γλυτώνει χρόνο από συναδέλφους σε ένα απλό θέμα δικτύου». Με αυτές τις απόψεις συμφωνεί και ο/η ΟΣ, έμπειρος υπάλληλος, ο/η οποίος/-α κάνει αναφορά σε πρακτικό και άμεσο όφελος της επιμόρφωσής του στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της Υπηρεσίας και την καλύτερη αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

### **Αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων των εκπαιδευόμενων ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης**

	<b>Προφίλ 1</b>	<b>Προφίλ 3</b>
Αυτοπεποίθηση	MN	ΟΣ ΓΚ
Καλή αίσθηση του αντικειμένου	ΑΜ	

Πίνακας 26

Στην ερώτηση που αφορούσε την αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης που παρακολούθησαν (βλ. Πίνακα 26), όλοι/-ες οι υπάλληλοι απάντησαν με θετικές εκφράσεις αναφερόμενοι/-ες στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της σιγουριάς τους σε σχέση με την εργασία τους, όπως: «αισθάνομαι πολύ πιο σίγουρος/-η» (ΓΚ), «έχω άλλο αέρα, σιγουριά» (ΟΣ). Είναι χαρακτηριστική, επίσης, η έκφραση του/της ΑΜ, ο/η οποίος/-α είχε μόνο εμπειρική γνώση σχετικά με το αντικείμενο επιμόρφωσης πριν το πρόγραμμα: «είναι η καλή αίσθηση που έχει ένας μηχανικός τηλεπικοινωνιών για κάποια πράγματα. Απέκτησα ουσιαστικές γνώσεις μετά από αυτό το σεμινάριο». Είναι αξιοσημείωτο, πάντως, ότι υπήρξε κάποια δυσκολία κατανόησης της συγκεκριμένης ερώτησης από τους/τις ερωτώμενους/-ες και σχεδόν σε όλες τις συνεντεύξεις χρειάστηκαν διευκρινίσεις και παραδείγματα από τους/τις συνεντευκτές/-τριες.

### **Η γνώμη των Προϊσταμένων για τον ρόλο της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στον Δημόσιο Τομέα**

	<b>Προφίλ 1</b>	<b>Προφίλ 3</b>
Πολύ θετική	ΝΑ (ΜΝ)	
Απαραίτητη	ΑΜ (ΑΜ)	
Επιτακτική ανάγκη		ΓΓ (ΓΚ)
Συνεχής για όλους		ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 27



Όλοι/-ες οι Προϊστάμενοι/-ες φαίνεται να έχουν πολύ θετική γνώμη για τον ρόλο της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στον Δημόσιο Τομέα (Πίνακας 27). Τη θεωρούν «απαραίτητη», «επιτακτική ανάγκη», κάτι «πάρα πολύ καλό» που βοηθάει το προσωπικό. Ο/η ΝΑ (ΜΝ) αναφέρει χαρακτηριστικά: «το βρίσκω πάρα πολύ καλό γιατί μας έχει βοηθήσει, και εμένα προσωπικά που έχω κάνει αρκετά σεμινάρια, και τους υπαλλήλους όπως έχω δει». Ο/η ΑΜ (ΑΜ) επισημαίνει και την ανάγκη να διευρυνθεί η ομάδα των εργαζομένων που επιμορφώνεται και τη σημασία της παρακίνησής τους για συμμετοχή στην επιμόρφωση: «Θεωρώ ότι είναι απαραίτητη και ότι θα πρέπει να ενισχυθεί, γιατί αυτήν τη στιγμή καλύπτει ένα μικρό μέρος μόνο των εργαζομένων και θα έπρεπε να παρακινηθούν περισσότεροι να έχουνε συμμετοχή». Σε ανάλογο πνεύμα και ο/η ΑΠ (ΟΣ) θεωρεί την επιμόρφωση και ως ένα είδος ανταμοιβής για τους ικανούς και εργατικούς υπαλλήλους: «τα τελευταία χρόνια προσπαθούμε, λίγο πιο εστιασμένα, να δώσουμε, αν θέλετε, κατά τρόπον ανταμοιβής, τη δυνατότητα συμμετοχής σε κάποια σεμινάρια, σε ανθρώπους οι οποίοι είναι πραγματικά υπάλληλοι οι οποίοι ιδρώνουν τη φανέλα». Τέλος, ο/η ΓΓ (ΓΚ) τονίζει και τη διάσταση της δια βίου, συνεχούς και στοχευμένης επιμόρφωσης των υπαλλήλων του δημοσίου λόγω και των γρήγορων τεχνολογικών εξελίξεων και το πολλαπλασιαστικό της όφελος εφόσον διαχέεται η γνώση τους ενός/μιας επιμορφωνόμενου/-ης στους/στις συναδέλφους και στην Υπηρεσία, γενικότερα: «θεωρώ επιτακτική ανάγκη, το να γίνεται συνεχής και στοχευμένη ενημέρωση στους υπαλλήλους του δημοσίου, γιατί, ως γνωστόν, οι εξελίξεις, και ειδικότερα οι τεχνολογικές εξελίξεις, είναι τέτοιες και σε τέτοιον βαθμό που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη της εκπαίδευσης. Εγώ είμαι πάντα σύμφωνος να παρακολουθούν και μάλιστα να μεταφέρουν και τις γνώσεις στο υπόλοιπο τμήμα».

### Πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Του/της Προϊσταμένου/-ης	ΝΣ (ΜΝ)	
Του/της Υπαλλήλου	ΝΑ (ΜΝ) ΑΜ (ΑΜ)	ΑΠ (ΟΣ)
Εν μέρει του/της Υπαλλήλου και εν μέρει του/της Προϊσταμένου/-ης		ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 28

Σχετικά με την πρωτοβουλία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τα στελέχη, οι περισσότεροι/-ες Προϊστάμενοι/-ες αναφέρουν ότι η πρωτοβουλία ήταν κυρίως του/της υπαλλήλου (Πίνακας 28), αλλά με την παρακίνηση τη δική τους: «εγώ προσωπικά, πάντως, έχω παρακινήσει πάρα πολλές φορές συναδέλφους να παρακολουθήσουν κάποια σεμινάρια, όπως λέει ο/η ΑΜ (ΑΜ), ή και την εποπτεία και την υποστήριξη από τη διοίκηση, όπως αναφέρει ο/η ΑΠ (ΟΣ): «με πρωτοβουλία των υπαλλήλων η οποία, τελευταία, έχει περισσότερη, ας το πούμε, εποπτεία από την κεντρική διεύθυνση διοικητικών υπηρεσιών. Υπάρχει υπεύθυνος άνθρωπος...».

Πολύ συναφής είναι και η απάντηση του/της ΓΓ (ΓΚ), ο/η οποίος/-α απαντάει, επίσης, ότι η πρωτοβουλία είναι: «εν μέρει του υπαλλήλου και εν μέρει του Προϊσταμένου».

Ένας/μία Προϊστάμενος/-η, τέλος, απάντησε ότι η πρωτοβουλία είναι δική του/της, κυρίως. Βέβαια, πρόκειται για νέο/-α υπάλληλο, για τον/την οποίο/-α αναφέρει, σε άλλη συναφή ερώτηση, ότι είχε κάποιο έλλειμμα γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο εργασίας του/της, οπότε είναι φυσικό να προσπαθεί και ο/η Προϊστάμενος/-η να τον/την ενισχύσει μέσω της επιμόρφωσης.

#### Λόγοι συμμετοχής του υπαλλήλου στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Υπηρεσιακή ανάγκη, διεύρυνση γνώσεων	ΝΣ (ΜΝ) ΑΜ (ΑΜ)	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 29

Ως προς τους λόγους συμμετοχής των υπαλλήλων στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα, όλοι οι Προϊστάμενοι/-ες αναφέρθηκαν στην υπηρεσιακή ανάγκη και την διεύρυνση των γνώσεων τους (Πίνακας 29): «δεν είχε προηγούμενη γνώση για τα δίκτυα» (ΝΑ (ΜΝ)), «ενημέρωση υπαλλήλου για να μοιραστεί ο φόρτος εργασίας ενός μόνο Υπευθύνου» (ΓΓ (ΓΚ)) ή «ως Περιφερειακή μονάδα υπήρχε ένα έλλειμμα υποστήριξης σε θέματα Πληροφορικής και Δικτύων» (ΑΠ (ΟΣ)).

#### Κριτήρια για την έγκριση-απόρριψη της συμμετοχής των στελεχών σε επιμορφωτικά προγράμματα

	Προφίλ 1	Προφίλ 3
Δεν απορρίπτω καμία	ΑΜ (ΑΜ)	
Χρησιμότητα-υπηρεσιακή ανάγκη	ΝΑ (ΜΝ)	ΑΠ (ΟΣ)
Αντιστοίχιση με τα αντικείμενα εργασίας/αρμοδιότητες	ΝΑ (ΜΝ)	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)
Διασφάλιση ομαλής λειτουργίας της Υπηρεσίας/Όφελος για την υπηρεσία	ΝΑ (ΜΝ) ΑΜ (ΑΜ)	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 30

Αντιστοίχως, τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι Προϊστάμενοι/-ες για να εγκρίνουν ή να απορρίψουν την συμμετοχή των στελεχών τους σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι η χρησιμότητά τους σε σχέση με τις υπηρεσιακές ανάγκες και η αντιστοίχιση με τα αντικείμενα εργασίας, «συνάφεια με το αντικείμενο», και τις αρμοδιότητές τους. Συμπληρωματικά, αναφέρουν και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της Υπηρεσίας και το γενικότερο όφελος που αναμένεται για την Υπηρεσία (Πίνακας 30).

Μάλιστα ο/η Προϊστάμενος/-η ΑΜ (ΑΜ) ανέφερε χαρακτηριστικά ότι «δεν απορρίπτει καμία».

#### Άλλες γνώσεις και ικανότητες που θα χρειαζόταν ο/η υπάλληλος για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας του/της

	Προφίλ 1	Προφίλ 3

Η ενημέρωση σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις και με τις δυνατότητες του μετρητικού εξοπλισμού		ΑΠ (ΟΣ)
Επιμόρφωση σε windows server , virtual μηχανές	ΝΣ (ΜΝ)	
Διοικητικά θέματα	ΑΜ (ΑΜ)	
Γνώσεις διαχείρισης windows και άλλα θέματα λογισμικού		ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 31

Στην ερώτηση που αφορά πρόσθετες γνώσεις και ικανότητες των υπαλλήλων για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας τους (Πίνακας 31), οι 3 από τους/τις 4 Προϊστάμενους/-ες αναφέρονται σε εξειδικευμένα θέματα Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών που συναρτώνται με τα αντικείμενα εργασίας των υπαλλήλων τους, όπως είναι φυσικό: «ενημέρωση σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις και με τις δυνατότητες του μετρητικού εξοπλισμού» (ΑΠ (ΟΣ)), «Επιμόρφωση σε windows server , virtual μηχανές» (ΝΑ (ΜΝ)), «Γνώσεις διαχείρισης windows και άλλα θέματα λογισμικού» (ΓΓ (ΓΚ)). Μόνο ένας/μία Προϊστάμενος/-η, ο/η ΑΜ, απάντησε ότι ο/η υπάλληλός του/της ΑΜ, που έχει μικρή προϋπηρεσία, θα χρειαζόταν πρόσθετες γνώσεις και ικανότητες σε διοικητικά θέματα.

Είναι χαρακτηριστική, επίσης, η αναφορά του/της ΑΠ στην αναγκαιότητα συστηματικής και τακτικής διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών των στελεχών ενός φορέα: «έχει και στο παρελθόν υπάρξει η βούληση να υπάρξει ένα εκπαιδευτικό πλάνο, αλλά..... Δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη η κουλτούρα της διαμόρφωσης πλάνου εκπαιδευτικών αναγκών, και αυτό όχι πάντα με ευθύνη της διεύθυνσης διοικητικών υπηρεσιών».

#### **Δυσλειτουργία ή πρόβλημα στην Υπηρεσία λόγω της απουσίας του/της υπαλλήλου κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος**

	<b>Προφίλ 1</b>	<b>Προφίλ 3</b>
Όχι, καμία	ΝΣ (ΜΝ) ΑΜ (ΑΜ)	ΑΠ (ΟΣ) ΓΓ (ΓΚ)

Πίνακας 32

Εξάλλου, όλοι/ες οι ερωτώμενοι/-ες Προϊστάμενοι/-ες υπαλλήλων που παρακολούθησαν το πρόγραμμα για τα Δίκτυα, ανεξαρτήτως προϋπηρεσίας των υπαλλήλων τους, δεν διαπίστωσαν κανένα πρόβλημα ή δυσλειτουργία λόγω της απουσίας τους κατά τη διάρκεια υλοποίησής του, αφού, όπως λένε υπάρχει αλληλοκάλυψη και έγκαιρος προγραμματισμός: «είναι 7 τεχνικοί, δεν υπάρχει πρόβλημα όταν απουσιάζει ένας» (ΑΠ (ΟΣ)), «δεν έτυχε κάτι έκτακτο και ο προγραμματισμός βγήκε όπως έπρεπε» (ΓΓ (ΓΚ)) (Πίνακας 32).

## 5. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και επισημαίνονται επιμέρους ευρήματα ως προς την αποτίμηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ σε επιμορφωτικά προγράμματα του Τομέα της Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών. Παρακάτω αναλύονται τα ευρήματα αυτά, δίνονται απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και συμπληρώνονται με επιπλέον σχολιασμό και επισημάνσεις.

Ο βασικός λόγος και το κίνητρο συμμετοχής των εκπαιδευόμενων στα επιμορφωτικά προγράμματα της έρευνας είναι η **υπηρεσιακή ανάγκη** για την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους στην, αξιολογούμενη από τους ίδιους/-ες ως συναφή με τα εργασιακά καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, θεματολογία των συγκεκριμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Οι εκπαιδευόμενοι/-ες έρχονται στα συγκεκριμένα προγράμματα με στόχο να βελτιώσουν την εργασιακή τους συμπεριφορά και να γίνουν πιο αποδοτικοί/-έ στη θέση εργασίας τους και στα καθήκοντα που τους/τις ανατίθενται, ενισχύοντας το γνωστικό τους οπλοστάσιο και τις δεξιότητες και ικανότητές τους με την παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων. Δέον να σημειωθεί ότι αυτό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις, και από την αξιολόγηση των άρρητων αντιδράσεων των ερωτηθέντων, αλλά και από τις ρητές διατυπώσεις ορισμένων εξ αυτών, είναι ότι, πέραν της προσδοκώμενης κάλυψης γνωσιακών και εμπειρικών κενών από την παρακολούθηση των προγραμμάτων, σημαντικό κίνητρο συμμετοχής είναι η προσδοκία για **τόνωση της αυτοπεποίθησής** τους και κατοχύρωσης ενός στοιχειώδους επιπέδου ψυχολογικής **ασφάλειας** κατά την επιτέλεση των καθηκόντων τους.

Σχεδόν ταυτόσημες είναι και οι απόψεις των προϊσταμένων, ως προς τους λόγους και τα κίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων τους στα εν λόγω επιμορφωτικά προγράμματα. Η κάλυψη διαπιστωμένων κενών σε γνώσεις και δεξιότητες που έχουν οι υπάλληλοί τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους εκτιμάται ως ο σημαντικότερος λόγος συμμετοχής. Ενδιαφέρον είναι ότι οι Προϊστάμενοι/-ες αξιολογούν ως αυξημένου βάρους και το κίνητρο του **προσωπικού ενδιαφέροντος** των υπαλλήλων τους, όχι σε αντιδιαστολή με το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, αλλά ως αναγνώριση και έπαινο που αποδίδεται στην προσωπικότητα και στον φιλομαθή χαρακτήρα των υφισταμένων τους.

Οι ερωτώμενοι/-ες εκτιμούν, σχεδόν ομόφωνα, ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα της έρευνας στα οποία συμμετείχαν **ικανοποίησαν με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες** και τις προσδοκίες που είχαν από αυτά πριν τη συμμετοχή τους. Το συμπέρασμα αυτό, που προέκυψε από τις συνεντεύξεις της παρούσας ποιοτικής έρευνας, ταυτίζεται με τα ποσοτικά δεδομένα που καταγράφηκαν από σχετική ποσοτική έρευνα αποτίμησης για τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ στο χρονικό διάστημα 2014-2017, στην οποία, για το πρόγραμμα «Ηλεκτρονική Γραμματειακή Υποστήριξη», οι επιμορφωθέντες/-είσες δήλωσαν σε ποσοστό 90% ότι οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες ικανοποιήθηκαν «πολύ» και «πάρα πολύ», ενώ το

αντίστοιχο ποσοστό για το πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων» ήταν 94% (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των ερωτωτώμενων εκτιμάται από τους/τις ίδιους/-ες ότι συνέβαλε σημαντικά στη **βελτίωση της επαγγελματικής τους απόδοσης**, και την πρόοδο που συντελέστηκε σε δραστηριότητες της υπηρεσίας τους οι οποίες συνάπτονται με τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν από τη συμμετοχή τους στα συγκεκριμένα επιμορφωτικά προγράμματα. Η ταχεία ανταπόκριση στην εγκατάσταση νέων υπηρεσιακών τοπικών δικτύων, η αποδοτική αξιοποίησή τους, η συνεχής και αδιάλειπτη λειτουργία τους, η αξιόπιστη και έγκαιρη αποκατάσταση τεχνικών προβλημάτων αναφέρονται ως οφέλη που προέκυψαν από τη συμμετοχή στο επιμορφωτικό πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων», τόσο από τους/τις υπαλλήλους που συμμετείχαν, όσο και από τους προϊσταμένους τους. Οι παρακολουθήσαντες/-ασες το πρόγραμμα «Ηλεκτρονική Γραμματειακή Υποστήριξη» αξιολογούν τον υπηρεσιακό αντίκτυπο του προγράμματος ως ιδιαίτερα θετικό αναφορικά με την ταχύτερη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, την καλύτερη και ευχερέστερη οργάνωση της αλληλογραφίας, την ταχύτερη διαχείριση και διακίνηση πληροφοριών, τη βελτίωση των υπηρεσιακών εγγράφων και την προαγωγή των λειτουργιών της γραμματείας της υπηρεσίας τους. Οι εκτιμήσεις των Προϊσταμένων τους είναι παρόμοιες.

Ιδιαίτερη ικανοποίηση εκφράστηκε από τους/τις ερωτηθέντες/-είσες, όχι μόνο για τα οφέλη που αποκόμισαν στο στοχευμένο πεδίο της θεματολογίας των επιμορφωτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν, αλλά και στο ευρύτερο πεδίο της από κοινού συμμετοχής, **αλληλεπίδρασης** και συναναστροφής **με συναδέλφους από άλλες δημόσιες υπηρεσίες**. Η επαφή με υπαλλήλους από άλλους δημόσιους φορείς με διαφορετικά αντικείμενα και αρμοδιότητες, η **ανταλλαγή εμπειριών**, ο διάλογος για τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει, μεμονωμένα, κάθε υπηρεσία, η κατάθεση διαφορετικών προσεγγίσεων, εναλλακτικών προτάσεων σε κοινά προβλήματα, ακόμα και η συζήτηση για θέματα πέραν της ύλης του προγράμματος, στο περιθώριο της διεξαγωγής του, εκτιμήθηκε από τους/τις ερωτηθέντες/-είσες ως σημαντικό κέρδος που αποκόμισαν από τη συμμετοχή τους. Οι διάλογοι επικοινωνίας που αναπτύσσονται και διατηρούνται και μετά το τέλος του προγράμματος συνεισφέρουν και ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τα μαθησιακά αποτελέσματα της επιμόρφωσης.

Οι ανωτέρω θετικές υπηρεσιακές απολαβές που επισημάνθηκαν από τους/τις ερωτηθέντες/-είσες συμπληρώνονται και από μια ιδιαίτερη παράπλευρη ωφέλεια η οποία αναδείχθηκε από τη συζήτηση και τον διάλογο που αναπτύχθηκε κατά τις συνεντεύξεις, κατά κύριο λόγο του προγράμματος «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη». Η ωφέλεια αυτή έχει να κάνει με την **προαγωγή των γενικότερων ψηφιακών δεξιοτήτων** των εμπλεκόμενων οι οποίες, πλέον, στο επίπεδο του ψηφιακού αλφαριθμητισμού, καθορίζουν τη δυνατότητα ενός ανθρώπου να παρακολουθεί τις εξελίξεις του πολιτισμού και να συμμετέχει ισότιμα στο σύγχρονο ψηφιακό-κοινωνικό γίγνεσθαι του προηγμένου κόσμου. Στις συζητήσεις αναφέρθηκαν ως θετικές συνέπειες η γνώση, κατανόηση και ευχέρεια που απέκτησαν οι

ερωτηθέντες/-είσες στη χρήση ψηφιακών μεθόδων επικοινωνίας, τόσο στο υπηρεσιακό περιβάλλον (ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία, καθώς και επικοινωνία με όλους τους εξωτερικούς συναλλασσόμενους), όσο και στον οικογενειακό και κοινωνικό τους περίγυρο.

Ως προς την εσωτερική διαχείριση της συμμετοχής των υπαλλήλων στα επιμορφωτικά προγράμματα και της μέριμνας για διάχυση και περαιτέρω αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, οι απαντήσεις που έδωσαν και οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοί τους συντείνουν στο ότι η **πρωτοβουλία για συμμετοχή** στην επιμόρφωση προέρχεται από τα **κατώτερα τμήματα της διοίκησης** και δη από τους ίδιους τους/τις υπαλλήλους, ορισμένες φορές και με προτροπή των άμεσα Προϊσταμένων τους. Από τις απαντήσεις, δεν προέκυψε ενεργός εμπλοκή της υπηρεσίας μέσω θεσμοθετημένης διαδικασίας που εκκινείται από συναφείς διευθύνσεις ή τμήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η διάχυση και ο **διαμοιρασμός των γνώσεων και δεξιοτήτων** που αποκομίζουν οι εκπαιδευθέντες/-είσες στο εσωτερικό της υπηρεσίας τους γίνεται μέσω της **άτυπης οδού** με προσωπικές συζητήσεις, αλληλεπίδραση ή/και ανταλλαγή εκπαιδευτικού υλικού μεταξύ συναδέλφων, αλλά και με ενεργότερη εμπλοκή των εκπαιδευθέντων/-εισών για μεταφορά των γνώσεών τους «όταν προκύψει η ανάγκη, πάνω στη δουλειά». Πέραν αυτών, δεν φαίνεται να υπάρχει ιδιαίτερο πρόβλημα στη λειτουργία της υπηρεσίας όταν απουσιάζουν υπάλληλοι για επιμόρφωση. Τα κενά αντιμετωπίζονται με κατάλληλο χρονοπρογραμματισμό και εσωτερική ανακατανομή των εργασιών.

Σημαντικά συμπεράσματα μπορούν να αντληθούν από τις απαντήσεις που ελήφθησαν για τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προγραμμάτων που παρακολούθησαν. Η **ποιότητα των εισηγητών/-τριών, η κάλυψη της ύλης** σύμφωνα με την προβλεπόμενη διδακτέα, η **οργανωτική διαχείριση** των προγραμμάτων εκτιμώνται ως οι σημαντικότερες θετικές συνιστώσες τους. Μικρός αριθμός ερωτηθέντων/-εισών εκφράστηκε μετρίως αρνητικά για το επίπεδο του τεχνικού εξοπλισμού, καθώς και για τη διάρκεια των προγραμμάτων η οποία θεωρήθηκε μικρή για τη «μεγάλη» ποσότητα της διδακτέας ύλης.

Ο αρνητικός σχολιασμός για τη **μικρή διάρκεια των προγραμμάτων** συμπληρώνεται και αναλύεται διεξοδικότερα από την **«έλλειψη χρόνου για εξάσκηση»**. Αυτή η παρατήρηση είναι η βάση προβληματισμού από όλους τους/τις ερωτώμενους/-ες, με προεξάρχοντες/-ουσες τους/τις προϊσταμένους/-ες τους, ως προς τη σταθερή επιδίωξή τους για ενεργό εμπλοκή όλων των συμμετεχόντων/-ουσών σε πρακτικές δοκιμασίες, σε μελέτες περίπτωσης, σε ασκήσεις και προβλήματα επί πραγματικών καταστάσεων που αντιμετωπίζουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα και όχι σε θεωρητικές και ακαδημαϊκές αναζητήσεις. Ειδικά στο πρόγραμμα «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη», αυτές οι παρατηρήσεις ενισχύουν την ήδη διεγνωσμένη ανάγκη για **επικαιροποίηση ή και αναθεώρηση του φακέλου σχεδιασμού** στην κατεύθυνση της αφαίρεσης ενοτήτων για τις οποίες η έλλειψη εξοπλισμού καθιστά αδύνατη την προσωπική ενεργό εμπλοκή των συμμετεχόντων σε πρακτικές ασκήσεις, καθώς και τη συμπερίληψη άλλων, περισσότερο συναφών με τις τρέχουσες ανάγκες

μιας γραμματείας. Επίσης, στο πρόγραμμα «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων», όπως επισημάνθηκε από ερωτηθέντα, κρίνεται αναγκαίο να εξεταστεί η **σκοπιμότητα** και η **εφικτότητα** της διάθεσης εργαστηρίου, αποκλειστικά για τη διεξαγωγή του εν λόγω προγράμματος, με την **προμήθεια ανάλογου δικτυακού εξοπλισμού**, έτσι ώστε ένα μέρος της εκπαίδευσης να γίνει επί πραγματικού, «ζωντανού» δικτύου και όχι σε περιβάλλον προσομοίωσης.

Αξιολογώντας τις απαντήσεις που λήφθηκαν από την ερώτηση για το αν διαπιστώθηκαν αλλαγές στις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων/-εισών, ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στα επιμορφωτικά προγράμματα της έρευνας (perceived impact on behavior), προκύπτει ως αδιαμφισβήτητο συμπέρασμα η, ομόφωνα διακηρυχθείσα, **κατάκτηση υψηλού επιπέδου αυτοπεποίθησης, σιγουριάς και ασφάλειας στην άσκηση των καθηκόντων** τους. Η χωρίς δισταγμούς παραδοχή από όλους τους/τις ερωτηθέντες/-είσες ότι αισθάνονται περισσότερη αυτοπεποίθηση και «άνεση», απαλλάχθηκαν από ανασφάλειες, εκτελούν, πλέον, τις εργασίες τους «με σιγουριά», «πατάνε πιο γερά στα πόδια τους» και έχουν «άλλον αέρα», αναδεικνύει με τον πιο εύγλωττο τρόπο το κύρος, την απήχηση και την καθολική αποδοχή της ποιότητας των επιμορφωτικών προγραμμάτων της έρευνας, η οποία μάλιστα εκτιμήθηκε και ως διαχρονικά βελτιούμενη, από τους/τις δημόσιους λειτουργούς που συμμετείχαν σε αυτά. Πέραν των ανωτέρω, οι ερωτηθέντες/-είσες υπογράμμισαν, ως διαπιστωθείσα αλλαγή συμπεριφοράς, και τη **βελτίωση της συνεργασίας** στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ άξια λόγου είναι η επισήμανση, εκ μέρους ερωτηθέντων/-εισών Προϊσταμένων, της **ικανότητας** που ανέπτυξαν οι υπάλληλοί τους μετά την παρακολούθηση των προγραμμάτων, **να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες** επί σχετικών ζητημάτων και να υπερασπίζονται με αποφασιστικότητα τις θέσεις τους.

Ως προς τη συσχέτιση των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες/-είσες με τον συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας τους και τον χρόνο κατοχής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, δεν προέκυψαν διακριτά διαφοροποιημένες απαντήσεις που να αντιστοιχούν στα προφίλ με βάση τα οποία κατηγοριοποιήθηκε το δείγμα του πληθυσμού. Κατά συνέπεια, με βάση τα δεδομένα της παρούσας μελέτης, δεν φαίνεται να επηρεάζει ο χρόνος υπηρεσίας τις αντιλήψεις των ερωτώμενων επί των θεμάτων για τα οποία ρωτήθηκαν.

Αναφορικά με τη συγκριτική αξιολόγηση των απαντήσεων υπαλλήλων – Προϊσταμένων σε παρόμοιες ή συναφείς ερωτήσεις που τέθηκαν και στους δύο ρόλους, δεν προκύπτουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ανάλυση των επιμέρους ζητημάτων που προηγήθηκε, Προϊστάμενοι/-ες και υπάλληλοι εκφράζουν θέσεις που κινούνται στην ίδια κατεύθυνση, με μικρές διακυμάνσεις στην ένταση και το εύρος θεώρησης των καταστάσεων. Ως εκ του ρόλου τους, οι **Προϊστάμενοι/-ες** εμφανίζονται περισσότερο **στοχοπροσηλωμένοι/-ες** στον **υπηρεσιακό αντίκτυπο** των επιμορφωτικών δράσεων και επιμένουν στην πρακτική εφαρμογή και αξιοποίηση των γνώσεων που αποκομίζουν οι υπάλληλοί τους από τα επιμορφωτικά προγράμματα, εστιάζοντας στη **χρηστική αξία της επιμόρφωσης**.

Γενικότερα, αναγνωρίζουν τη σημασία της επιμόρφωσης στη βελτίωση της υπηρεσιακής απόδοσης των υπαλλήλων τους και, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, μεριμνούν ώστε να συμμετέχουν οι υφιστάμενοί/-νες τους σε συναφή επιμορφωτικά προγράμματα. Δέον να τονιστεί ότι, στη μεγαλύτερη πλειοψηφία τους, οι Προϊστάμενοι/-ες, πέρα από την ωφελμιστική και χρησιμοθηρική για την υπηρεσία διάσταση της επιμόρφωσης, αναγνωρίζουν και την **ευρύτερη συμβολή** της στην **ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού** ως μέσο διεύρυνσης οριζόντων και διάνοιξης προοπτικών για υπηρεσιακή και προσωπική ανέλιξη.

Από τη σταχυολόγηση των αυθόρμητων απαντήσεων των ερωτηθέντων/-εισών στην ανοιχτή ερώτηση για την κατάθεση οποιασδήποτε πρότασης, παρατήρησης ή σχολίου επί των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, άξια επισήμανσης είναι: η πρόταση για τη **θεσμοθέτηση υποχρεωτικής επιμόρφωσης** των υπαλλήλων, με μεγαλύτερη έμφαση στην **υποχρεωτική επιμόρφωση προϊσταμένων** και, γενικότερα, εχόντων θέσεις ευθύνης, η πρόταση για αύξηση του αριθμού των προγραμμάτων που υλοποιούνται με τη μέθοδο της **εξ αποστάσεως εκπαίδευσης**, η πρόταση για θεσμοθέτηση επιμορφωτικής ακολουθίας με την **καθιέρωση εκπαιδευτικών διαδρομών**, η αναμονή για την εφαρμογή των **ψηφιακών υπογραφών** στη δημόσια διοίκηση και η έκκληση για τη συνδρομή του ΕΚΔΔΑ στην εκπαίδευση επ' αυτών, η πρόταση για την υλοποίηση προγραμμάτων που η θεματολογία τους θα καθορίζεται με βάση **προηγούμενη κατάθεση πραγματικών σεναρίων** και μελετών περίπτωσης **από τους/τις ίδιους/-ες τους συμμετέχοντες/-ουσες**, καθώς και η ανάγκη που επισημάνθηκε από αριθμό ερωτηθέντων/-εισών για μεγαλύτερη έμφαση σε προγράμματα με θεματολογία από τον **χώρο του πολιτισμού**.

**Εν κατακλείδι**, από όλα τα ανωτέρω, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικότερες στοχεύσεις και τους περιορισμούς μιας ποιοτικής έρευνας του μεγέθους της παρούσας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η γενική αποτίμηση των επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον τομέα της Πληροφορικής και των Ψηφιακών Υπηρεσιών έχει θετικό πρόσημο και μέτρο με βελτιούμενη ανοδική τάση. Η ποιότητα των προγραμμάτων και η συνεισφορά τους ως προς τη βελτίωση της υπηρεσιακής αποτελεσματικότητας και τη γενικότερη προαγωγή και ανάπτυξη των συμμετεχόντων/-ουσών, όπως προέκυψε από την έρευνα, ήταν πανθομολογούμενη. Παρά τη συνολική θετική αποτίμηση, επιμέρους ζητήματα αναδείχθηκαν και επισημάνθηκαν, τα οποία χρήζουν αντιμετώπισης και περαιτέρω μελέτης και διερεύνησης. Συνδυάζοντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων/-εισών για τον θετικό υπηρεσιακό αντίκτυπο της συμμετοχής τους στα επιμορφωτικά προγράμματα της έρευνας, της μη θεσμοθετημένης διαδικασίας αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης, διάχυσης και διαμοιρασμού της γνώσης και την αναφερόμενη ως εμπόδιο για την εφαρμογή αλλαγών «έλλειψη αρμοδιότητας», μπορεί να διατυπωθεί το γενικότερο συμπέρασμα ότι η **επιμόρφωση επιδρά θετικά στην υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα**, κατά κύριο λόγο, όμως, με **άτυπο, αποσπασματικό, μη συστηματικό-οργανωμένο τρόπο**. Παρά το γεγονός ότι η συνεισφορά της, σε επίπεδο διακηρύξεων, αναγνωρίζεται από τους/τις έχοντες/-ουσες θέσεις ευθύνης ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την προαγωγή της υπηρεσιακής απόδοσης, η πλειοψηφία των



δημοσίων υπηρεσιών δεν έχει ενσωματώσει την επιμόρφωση στον πυρήνα των επιχειρησιακών τους διαδικασιών ως αναγκαίο όρο («need to have») αλλά την αντιμετωπίζει ως επιθυμητό συμπλήρωμα, ή όρο «nice to have». Πέρα από τα ζητήματα που αναφέρονται στη βελτίωση της εσωτερικής του λειτουργίας, το ΕΚΔΔΑ και το ΙΝΕΠ, ειδικότερα, οφείλει, επιτελώντας και τον θεσμοθετημένο συμβουλευτικό του ρόλο, να κατευθύνει και να υποστηρίξει τους δημόσιους φορείς, με το επιστημονικό και οργανωτικό του δυναμικό, έτσι ώστε αυτοί να αναπτύξουν μεθόδους και μηχανισμούς αξιοποίησης της γνώσης, με απώτερο στρατηγικό στόχο τη μετατροπή τους σε **οργανισμούς μάθησης**.

## 6. Βιβλιογραφία

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence: *Evaluation and Program Planning*. 27(3), 341–347.

Brandy, J. (1992). Η τεχνική της συνέντευξης. Φακατσέλης, Αχιλ. (μτφρ), Αθήνα: εκδόσεις Νέα Σύνορα.

Coleman, M. (2008). Evaluation in education. In M. Coleman (Eds.), *Leading and managing educational change and improvement*. London: Institute of Education, 177-192.

Cohen, L., Manion, L. (1980). *Research Methods in Education*. London: Croom Helm Ltd. (Μεταφρ. με τον τίτλο: Cohen, L., Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Μητσοπούλου, Χ. Φιλοπούλου, Μ. (μτφ.), Αθήνα: Έκφραση.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education (7th ed.)*. London: Routledge.

Creswell, J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publications.

Davidson, J. E. (2005). *Evaluation methodology basics: the nuts and bolts of sound evaluation*. London: Sage.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. CA : Sage Publications.

Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. NY: Macmillan.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: the Four Levels*. Καλιφόρνια: Berrett-Koehler.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006), *Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation: An Integrated Framework for Understanding, Guiding, and Improving Policies and Programs*. California: Jossey-Bass Publishers.

Mason, J. (2003). Η Διεξαγωγή της Ποιοτικής Έρευνας. Δημητριάδου, Ε. (μτφρ), Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

- Robson, C. (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου, Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές. επιμ.: Καίτη Μιχαλοπούλου, μετάφρ.: Βασιλική Π. Νταλάκου, Κατερίνα Βασιλικού, Αθήνα: Gutenberg.
- Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). Evaluation: A Systematic Approach. Newbury Park: Sage.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (1997). Research Methods for Business Students. London: Pitman Publishing.
- Schalock, R. I. (2001). Outcome-Based Evaluation. Βοστόνη: KluwerNijhoff.
- Scriven, M. S. (1991). Evaluation Thesaurus. Newbury Park: Sage.
- Walberg, H. J., & Haertel, G. D. (Eds.). (1990). The International Encyclopedia of Evaluation. New York: Pergamon Press.
- Wu, Y.P., Thompson, D., Aroian, K., McQuaid, E. L., Deatrck, J. (2016). Commentary: Writing and Evaluating Qualitative Research Reports. Oxford Journals. Journal of Pediatric Psychology. 41(5): 493-505.
- Αθανασίου, Α. (2007) Μέθοδοι και τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής: Ποιοτικές και Ποσοτικές Προσεγγίσεις. Αθήνα: Εφύρα.
- Βεργίδης, Δ. (2008). Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο Δ. Βεργίδης (Επιμ.), Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων. Τόμ. Γ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1999α). Εκπαιδευτική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1999β). Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, οδηγός του αξιολογητή. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. (2018). Έκθεση αποτίμησης έτους 2017. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ. Ανακτήθηκε 2/2/19 από [http://www.ekdd.gr/ekdda/images/ektheseis\\_pepragmenon/ekthesi\\_apotimisis\\_2017.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/ektheseis_pepragmenon/ekthesi_apotimisis_2017.pdf)
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. (2012). Έκθεση Αποτίμησης της Αποτελεσματικότητας της Επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση έτους 2012. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ. Ανακτήθηκε 15/10/18 από [http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi\\_apotimisi/Apotimisi\\_Epimorfosis\\_2012.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/Apotimisi_Epimorfosis_2012.pdf)
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. (2011). Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ. Ανακτήθηκε 12/11/18 από

[http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi\\_apotimisi/methodologia\\_odigos\\_efarmogis\\_v2.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efarmogis_v2.pdf)

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές Μέθοδοι Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.

Καραλής, Θ. (2003). Συμμετοχικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο Δ. Βεργίδης (επιμ.), Εκπαίδευση Ενηλίκων: συμβολή στην εξειδίκευση στελεχών και εκπαιδευτών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραλής, Θ. Κ. (2006). Ζητήματα Αξιολόγησης Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καραλής, Θ., Παπαγεωργίου, Η. (2012). Σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων διά βίου εκπαίδευσης. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Κασσωτάκης, Μ. (2013). Η Αξιολόγηση της Επίδοσης των Μαθητών: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Πρακτικές Εφαρμογές. Αθήνα: Γρηγόρης.

Λάζος, Γ. (1998). Το πρόβλημα της Ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Λυδάκη, Α. (2001). Ποιοτικές Μέθοδοι της Κοινωνικής Έρευνας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μανιάτης, Π. Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών - Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης: το παράδειγμα ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου για τη διαφοροποιημένη διδασκαλία, Ανακτήθηκε 2/11/18 από [http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko\\_uliko/images/pdf/keimena/odigos/maniatis.pdf](http://www.diapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/images/pdf/keimena/odigos/maniatis.pdf)

Μαντζούκας Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. Ανασκόπηση. Νοσηλευτική, 46(1): 88-98.

Πετροπούλου, Ο., Κασιμάτη, Κ. & Ρετάλης, Σ., (2015). Σύγχρονες Μορφές Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης Με Αξιοποίηση Εκπαιδευτικών Τεχνολογιών. Διαθέσιμο: [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr) (11/2018).

Πουρκός, Μ. & Δαφέρμος, Μ. (Επιμ.) (2010). Ποιοτική Έρευνα στις Κοινωνικές Επιστήμες. Επιστημολογικά, Μεθοδολογικά και Ηθικά Ζητήματα. Αθήνα: Τόπος

Σαββάκης, Μ. (2013). Μικροκοινωνιολογία & Ποιοτική Έρευνα: Θεωρητικά Παραδείγματα και Εμπειρικές Εφαρμογές. Αθήνα: Κριτική.

Σολομών, Ι. (επιμ.) (1999). Εσωτερική αξιολόγηση και προγραμματισμός του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα: ένα πλαίσιο εργασίας και υποστήριξης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Επιστολή – πρόσκληση για συμμετοχή στην Έρευνα



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ  
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ: Πρόσκληση συμμετοχής σε έρευνα με  
αντικείμενο την ποιοτική αποτίμηση  
επιμορφωτικών δράσεων του ΠΙΝΕΠΘ στον  
Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών**

**Θεσσαλονίκη, 31/10/ 2018**

Προς: κ. Μ..... Μ....

Στο πλαίσιο των ερευνητικών και εκπαιδευτικών του δραστηριοτήτων, το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης πραγματοποιεί έρευνα με θέμα «την ποιοτική αποτίμηση επιμορφωτικών δράσεων του Π.Ι.Ν.Ε.Π.Θ. στον Τομέα Πληροφορικής και Ψηφιακών Υπηρεσιών». Η ερευνητική ομάδα που συγκροτήθηκε για τον σκοπό αυτό αποφάσισε να διερευνήσει και να αποτιμήσει τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης στα επιμορφωτικά προγράμματα του Τομέα με τίτλο: α. «Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη» και β. «Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων». Η έρευνα θα διεξαχθεί σε δύο επίπεδα. Σε πρώτο στάδιο, θα ερωτηθούν για τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης εκπαιδευόμενοι/ες που συμμετείχαν στα προγράμματα. Σε επόμενο στάδιο, θα διερευνηθούν οι απόψεις των προϊσταμένων των υπαλλήλων για το θέμα, ώστε να προκύψουν πιο ασφαλή και ολιστικά συμπεράσματα για τα αποτελέσματα της επιμόρφωσης σε ατομικό, συλλογικό και υπηρεσιακό επίπεδο.

Θα εκτιμούσαμε, ιδιαιτέρως, τη συμμετοχή σας σε μία συζήτηση για τον τρόπο που αξιοποιήσατε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που προέκυψαν από το σεμινάριο που συμμετείχατε εσείς ή υπάλληλοί σας, σε ατομικό και υπηρεσιακό επίπεδο. Η συζήτηση θα διαρκέσει περίπου 45-60 λεπτά και θα ηχογραφηθεί, για λόγους επιστημονικής δεοντολογίας. Η ερευνητική ομάδα εγγυάται την ανωνυμία σας και δεσμεύεται ότι, σε καμία περίπτωση, δεν θα αναφερθούν στη μελέτη προσωπικά στοιχεία που μπορεί να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας από τρίτους.

Θα επικοινωνήσουμε τηλεφωνικά μαζί σας για να επιβεβαιώσετε την πρόθεσή σας να συμμετάσχετε στην έρευνα, καθώς και για τον προσδιορισμό του ακριβούς χρόνου και του τόπου της συζήτησης. Παρακαλούμε, σημειώστε ότι η έρευνα θα πρέπει να διεξαχθεί στο διάστημα **1-10 Νοεμβρίου 2018** και σε ώρα που θα σας εξυπηρετεί (εντός ή εκτός εργασιακού ωραρίου). Ο τόπος διεξαγωγής της συζήτησης μπορεί να είναι τα γραφεία του ΕΚΔΔΑ/ Π.Ι.Ν.Ε.Π.Θ ή σχετικός χώρος στην Υπηρεσία σας. Υπεύθυνοι/ες της έρευνας είναι τα στελέχη του Π.Ι.Ν.Ε.Π.Θ: Γκίκα Ελευθερία, Κασσελούρη Ελένη, Ματσούκας Βασίλειος, Σπανού Άννα και Φατούρου Παναγιώτα.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Με εκτίμηση,

Ο Συντονιστής της ομάδας έρευνας



Δρ Μερκ. Μαργαριτόπουλος  
Προϊστάμενος του ΠΙΝΕΠΘ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Οδηγός Συνέντευξης Υπαλλήλων

Αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων

### ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

(ΕΠΙΜΟΡΦΩΘΕΝΤΕΣ/-ΕΙΣΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)

#### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ:

- A. Ποιες είναι οι αρμοδιότητές σας στην παρούσα θέση εργασίας σας;
- B. Θα μπορούσατε να περιγράψετε συνοπτικά τις εργασίες που επιτελείτε ;

#### ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Για ποιο/ποιους λόγους επιλέξατε να παρακολουθήσετε το συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα; (Συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας και τις αρμοδιότητές σας; Νέο αντικείμενο, αλλαγές στη νομοθεσία, προσωπικό ενδιαφέρον;)
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα ικανοποίησε τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες και ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες σας;
3. Πώς θα αξιολογούσατε συνολικά την εμπειρία της παρακολούθησης του συγκεκριμένου προγράμματος; (Ποια ήταν τα θετικά/δυνατά του σημεία; Ποιες ήταν οι αδυναμίες του;)
4. Σε ποιον βαθμό συνέβαλε, κατά τη γνώμη σας, στη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας και κατ' επέκταση στην καλύτερη επαγγελματική σας απόδοση; (Σε ποιους τομείς;)
5. Κατά πόσο είναι χρήσιμες και εφαρμόσιμες οι γνώσεις και οι πρακτικές που αποκομίσατε από το συγκεκριμένο πρόγραμμα στην καθημερινή σας εργασία και στη λειτουργία της Υπηρεσίας σας γενικότερα;
6. Επιχειρήσατε να επιφέρετε ή να εισηγηθείτε κάποια αλλαγή στην καθημερινή σας εργασία ή στην Υπηρεσία σας αξιοποιώντας γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες που αποκομίσατε από το συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα;

*Αν ΝΑΙ, σε ποιους τομείς;*

*Αν ΟΧΙ, για ποιον/-ους λόγο/-ους;*

- 6α. Παρουσιάστηκαν/Αντιμετωπίσατε κάποια εμπόδια/δυσκολίες κατά την προσπάθεια εφαρμογής νέων γνώσεων και πρακτικών (που ήταν αποτέλεσμα της επιμόρφωσή σας) στην υπηρεσία σας;
7. Προσπαθήσατε να μεταφέρετε στους συναδέλφους του Τμήματος ή/και σε άλλα στελέχη της Υπηρεσίας γνώσεις και εμπειρίες που αποκομίσατε κατά την επιμόρφωσή σας στο πρόγραμμα που παρακολουθήσατε; *(Αν ναι, με ποιο τρόπο; Αν όχι, για ποιο λόγο;)*
8. Κατά πόσο εκτιμάτε ότι βελτιώθηκε η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας χάρις στη βελτίωση της δικής σας απόδοσης ή στη γνώση και την εμπειρία που μεταφέρατε σε αυτήν, μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος; *(Σε ποιους τομείς;)*
9. Διαπιστώσατε κάποια αλλαγή στις στάσεις ή τις αντιλήψεις σας ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης του συγκεκριμένου προγράμματος; *(π.χ. σε σχέση με την εργασία σας, τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας, την ανάληψη πρωτοβουλίας, την εισαγωγή καινοτομιών, τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης του Φορέα σας ή και των Δημοσίων Υπηρεσιών γενικότερα;)* **Μπορείτε να τις περιγράψετε;**
10. Έχετε κάποια άλλη πρόταση ή παρατήρηση, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης, τον τρόπο οργάνωσης και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να συμβάλει περισσότερο στην καλύτερη λειτουργία και την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας σας /του Φορέα σας;

*Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία σας.*



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Οδηγός Συνέντευξης Προϊσταμένων

Αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

(ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΘΕΝΤΩΝ/-ΕΙΣΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ)

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ:

A. Πόσο χρόνο (ή Από πότε) κατέχετε τη θέση του Προϊσταμένου σε αυτό το Τμήμα (και πόσο σε άλλο Τμήμα αν ήταν Προϊστάμενος και σε άλλα Τμήματα);

B. Θα μπορούσατε να περιγράψετε συνοπτικά/επιγραμματικά τις αρμοδιότητες του Τμήματός σας και ειδικότερα του Υπαλλήλου σας.... ;

B1. Ποιες είναι οι εργασίες στις οποίες εμπλέκεται το προσωπικό σας; Έχουν ανατεθεί κάποια ιδιαίτερα καθήκοντα/εργασίες στον/στην συγκεκριμένο/η Υπάλληλο;

### ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ:

1. Ποια είναι η γνώμη σας για το ρόλο της επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα;
2. Συνήθως τίνος είναι η πρωτοβουλία/η πρόταση για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τα στελέχη σας; (δική σας, δική τους, γίνεται πρόταση από το Τμήμα/Διεύθυνση Εκπαίδευσης/Προσωπικού;)
3. Ποιος ήταν ο κυριότερος λόγος για τον οποίο το στέλεχος σας κ. .... συμμετείχε στο συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα; (νέο αντικείμενο- νέα νομοθεσία, έλλειψη γνώσεων, προσωπικό ενδιαφέρον;)
4. Ποια κριτήρια λαμβάνετε συνήθως υπόψη για να εγκρίνετε ή όχι την συμμετοχή των στελεχών σας σε επιμορφωτικά προγράμματα;
5. Κατά πόσο θεωρείτε ότι επηρέασε την επαγγελματική απόδοση του στελέχους σας ..... η επιμόρφωση που παρακολούθησε στο ΠΙΝΕΠΘ σχετικά με την θεματική .....

*Σε ποιους τομείς της εργασίας του/της;*

*Πόσο συχνά θεωρείτε ότι χρησιμοποιεί ή εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησε κατά την επιμόρφωσή του/της;*

6. Κοινοποιήθηκαν με κάποιο τρόπο ή διαδικασία η εμπειρία, η γνώση το εκπαιδευτικό υλικό του επιμορφωτικού προγράμματος από τον/την

- κ..... σ' εσάς, στα άλλα στελέχη του Τμήματος ή και άλλων Τμημάτων της Υπηρεσίας; (Αν ναι, με ποιο τρόπο; Ποιος πήρε την πρωτοβουλία; Αν όχι, για ποιο λόγο;)
7. Κατά τη γνώμη σας, ποιες άλλες γνώσεις και ικανότητες θα χρειαζόταν ο/η κ..... για την αποτελεσματικότερη επιτέλεση της εργασίας του/της;
  8. Προέκυψε, κατά τη γνώμη σας, κάποια δυσλειτουργία ή πρόβλημα στην Υπηρεσία λόγω της απουσίας του/της κ..... κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιμορφωτικού προγράμματος;
  9. Έχετε κάποια άλλη πρόταση ή παρατήρηση, σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης, τον τρόπο οργάνωσης και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών δράσεων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να συμβάλει περισσότερο στην καλύτερη λειτουργία και την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας σας /του Φορέα σας;

*Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία σας.*