



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Αντωνία Χρηστάκη

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Αντωνία Χρηστάκη

(Α.Μ. 178)

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Καραμάνης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2019

**TRAINING AND EDUCATION OF HUMAN RESOURCES IN
THE PUBLIC SECTOR –
CASE STUDY OF THE JUDICIAL CLERKS**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Οκτώβριος 2019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων Καθηγητής

Κωνσταντίνος Καραμάνης,
Αναπληρωτής Καθηγητής

2. Μέλος Επιτροπής

Ναξάκης Χαρίλαος,
Καθηγητής

3. Μέλος Επιτροπής

Κυπριοτέλης Ευστράτιος,
Λέκτορας

Πνευματικά Δικαιώματα

© Αντωνία Χρηστάκη, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής, ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Αντωνία Χρηστάκη, 2019

Υπογραφή

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο Καραμάνη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσης εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στους συναδέλφους μου δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν άμεσα και συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ένα ευχαριστώ δε θα ήταν αρκετό για την άνευ όρων βοήθεια και στήριξη που μου προσφέρει η μητέρα μου, χωρίς την οποία δε θα είχα ξεκινήσει την προσπάθεια αυτή.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου, Σωτήριο Κάππο, που στηρίζει κι ενθαρρύνει κάθε μου προσπάθεια και σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου πρόσφερε αμέριστη συμπαράσταση και πολύτιμη βοήθεια. Θα ήθελα να αφιερώσω αυτή την εργασία στα παιδιά μου, Έμυ και Θοδωρή, που είναι η κινητήριος δύναμή μου!

Περίληψη

Η Δημόσια Διοίκηση καλείται στις μέρες μας, περισσότερο από ποτέ, να ανταποκριθεί στις πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές μεταβολές, στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον η Δημόσια Διοίκηση στοχεύει στη διαρκή επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, το οποίο διαδραματίζει καίριο ρόλο.

Η συστηματική παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των Ελλήνων δικαστικών υπαλλήλων για την επιμόρφωση και την εκπαίδευση. Μέσω της θεωρητικής και ερευνητικής προσέγγισης, που ακολουθείται, θα εξετάσουμε και θα παρουσιάσουμε τον τύπο της εισαγωγικής εκπαίδευσης, το πλήθος των επιμορφωτικών-εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την ωφέλεια αυτών των προγραμμάτων για τους δικαστικούς υπαλλήλους, τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και άλλα στοιχεία που αφορούν το θέμα αυτό. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Συμμετείχαν συνολικά 335 δικαστικοί υπάλληλοι σε αυτή την έρευνα.

Η έρευνα κατέγραψε τις επιλογές των δικαστικών υπαλλήλων ως προς τα αντικείμενα, στα οποία ενδιαφέρονται να επιμορφωθούν. Η εργασία κλείνει με προτάσεις για την οργάνωση εξ αποστάσεως εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλες προτάσεις που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της προσφοράς της επιμόρφωσης και στην επανεξέταση πιθανών δυσλειτουργιών.

Λέξεις κλειδιά: Εκπαίδευση ενηλίκων, Δια βίου μάθηση, Επιμόρφωση – εκπαίδευση, Δικαστικοί υπάλληλοι, Ανάγκες επιμόρφωσης.

ABSTRACT

Nowadays, more than ever before, Public Administration is called to respond to the political and socio-economic changes, to the challenges of globalization and rapid technological changes. In this changing environment, Public Administration aims at the continuing education and training of its human resources, which play a key role.

The systematically participating in educational programs is the cornerstone on enriching knowledge and skills of the human resources of the public sector, so as to be able to respond to the effective citizens service.

The purpose of this thesis is to investigate the views of the Greek Judicial clerks about the training and education. Through the following theoretical and research approach, we will investigate and present the type of introductory training, the number of training-educational programs, the benefit of these programs for Judicial clerks, their educational needs and other information relating to this issue. The data collection was done using an electronic questionnaire. In total 335 judicial clerks participated in this survey.

The survey recorded the clerks' of the court choices concerning the areas in which they would like to be trained. This thesis ends with proposals for the organization of distance learning educational programs and other suggestions that could help improve training provision and review possible dysfunctions.

Key words: Adult education, Life long learning, Training – education, Judicial Clerks, Training needs.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	27
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εννοιολογική αποσαφήνιση σημαντικών όρων.....	29
1.1 Μάθηση – Εκπαίδευση – Κατάρτιση – Επιμόρφωση.....	29
1.2 Η «Δια βίου Μάθηση» - «Δια βίου Εκπαίδευση».....	32
1.3 Η Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	34
Κεφάλαιο 2 ^ο : Σπουδαιότητα και μέθοδοι επιμόρφωσης - εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	37
2.1 Η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της επιμόρφωσης - εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	37
2.2 Τομείς που επηρεάζει η εκπαίδευση.....	40
2.3 Μέθοδοι επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	43
2.4 Τα στάδια οργάνωσης της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης.....	46
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η επιμορφωτική – εκπαιδευτική πολιτική στην Ευρώπη και την Ελλάδα.....	53
3.1 Η επιμόρφωση – εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα σε χώρες εκτός Ελλάδος.....	53
3.2 Επιμορφωτική πολιτική στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	57
3.3 Φορείς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	60
3.4 Η Επιμόρφωση - Εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων.....	70
3.4.1 Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των δικαστικών υπαλλήλων.....	70
3.4.2 Προβλήματα κατά την άσκηση των καθηκόντων των δικαστικών υπαλλήλων.....	75
3.4.3 Νομοθετικό πλαίσιο για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων....	78
3.4.4 Η Επιμόρφωση και Εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκές χώρες.....	80

3.5 Η σημασία της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης του υπαλλήλου κατά την αξιολόγησή του και την επιλογή του σε θέση ευθύνης.....	90
Κεφάλαιο 4 ^ο : Μεθοδολογία της έρευνας.....	93
4.1 Αναγκαιότητα της έρευνας.....	93
4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	94
4.3 Μεθοδολογική προσέγγιση.....	96
4.3.1 Επιλογή του δείγματος.....	96
4.3.2 Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου.....	96
4.3.3 Δομή του ερωτηματολογίου.....	100
Κεφάλαιο 5 ^ο : Αποτελέσματα έρευνας.....	101
5.1 Αποτελέσματα για τα ατομικά, υπηρεσιακά και δημογραφικά στοιχεία του Δείγματος.....	101
5.2 Αποτελέσματα για την εκπαιδευτική και επιμορφωτική εμπειρία των Δικαστικών υπαλλήλων.....	107
5.3 Αποτελέσματα για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των Δικαστικών υπαλλήλων.....	119
5.4 Αποτελέσματα συσχετίσεων και συγκρίσεων.....	130
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	137
6.1 Παρουσίαση συμπερασμάτων.....	137
6.2 Προτάσεις.....	147
Βιβλιογραφία.....	151
Παράρτημα.....	157

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1:	Αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων.....	101
Πίνακας 5.2:	Αποτελέσματα για την ηλικία των συμμετεχόντων.....	102
Πίνακας 5.3:	Αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων.....	103
Πίνακας 5.4:	Αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων.....	104
Πίνακας 5.5:	Αποτελέσματα για τον κλάδο/ειδικότητα των συμμετεχόντων.....	105
Πίνακας 5.6:	Αποτελέσματα για την υπηρεσία εργασίας των συμμετεχόντων.....	106
Πίνακας 5.7:	Αποτελέσματα για τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων.....	107
Πίνακας 5.8:	Αποτελέσματα για τη μορφή εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που είχαν λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι.....	108
Πίνακας 5.9:	Αποτελέσματα για το βαθμό συμβολής της εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους.....	109
Πίνακας 5.10:	Αποτελέσματα για τον αριθμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει.....	110
Πίνακας 5.11:	Αποτελέσματα για το εάν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	111
Πίνακας 5.12:	Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	112
Πίνακας 5.13:	Αποτελέσματα για το αν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης.....	113
Πίνακας 5.14:	Αποτελέσματα για τη μορφή του προγράμματος.....	114
Πίνακας 5.15:	Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης.....	115
Πίνακας 5.16:	Αποτελέσματα για το από που ενημερώθηκαν σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσαν.....	116

Πίνακας 5.17: Αποτελέσματα για το αν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος.....	116
Πίνακας 5.18: Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.....	117
Πίνακας 5.19: Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης.....	118
Πίνακας 5.20: Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.....	120
Πίνακας 5.21: Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική.....	121
Πίνακας 5.22: Αποτελέσματα για το πόσο συχνά πρέπει να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι.....	122
Πίνακας 5.23: Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε καθεμία από τις παρακάτω θεματικές ενότητες.....	123
Πίνακας 5.24: Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.....	124
Πίνακας 5.25: Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.....	126
Πίνακας 5.26: Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι οι ίδιοι ειδικότερα στην εργασία τους.....	127
Πίνακας 5.27: Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό συμφωνούν με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση.....	129
Πίνακας 5.28: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητά τους.....	130
Πίνακας 5.29: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.....	132
Πίνακας 5.30: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας.....	133

Πίνακας 5.31: Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων.....	134
Πίνακας 6.1: Κατάταξη των θεματικών ενοτήτων επιμόρφωσης που ενδιαφέρουν τους δικαστικούς υπαλλήλους πολύ και πάρα πολύ.....	142
Πίνακας 6.2: Κατάταξη των λόγων που ωθούν πολύ και πάρα πολύ τους δικαστικούς υπαλλήλους στο να επιλέξουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.....	144

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	42
Διάγραμμα 3.1: Οργανωτική δομή του ΕΚΔΔΑ.....	62
Διάγραμμα 3.2: Δράσεις ΙΝ.ΕΠ ανά Περιφέρεια κατά το β' εξάμηνο 2018.....	66
Διάγραμμα 3.3: Ποσοστά παρακολούθησης ανά θεματικό κύκλο κατά το β' εξάμηνο 2018....	67
Διάγραμμα 3.4: Οργανόγραμμα των Δικαστηρίων στην Ελλάδα.....	73
Διάγραμμα 5.1: Κατανομή φύλου στο δείγμα.....	101
Διάγραμμα 5.2: Κατανομή ηλικίας στο δείγμα.....	102
Διάγραμμα 5.3: Κατανομή ετών προϋπηρεσίας στο δείγμα.....	103
Διάγραμμα 5.4: Κατανομή επιπέδου σπουδών στο δείγμα.....	104
Διάγραμμα 5.5: Κατανομή κλάδου/ειδικότητας στο δείγμα.....	105
Διάγραμμα 5.6: Κατανομή υπηρεσιών εργασίας στο δείγμα.....	106
Διάγραμμα 5.7: Κατανομή θέσης εργασίας στο δείγμα.....	107
Διάγραμμα 5.8: Αποτελέσματα για τη μορφή εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που είχαν λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι.....	108
Διάγραμμα 5.9: Αποτελέσματα για το βαθμό συμβολής της εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους.....	109
Διάγραμμα 5.10: Αποτελέσματα για το πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει οι δικαστικοί υπάλληλοι.....	110

Διάγραμμα 5.11: Αποτελέσματα για το εάν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.....	111
Διάγραμμα 5.12: Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης...	112
Διάγραμμα 5.13: Αποτελέσματα για το αν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης.....	113
Διάγραμμα 5.14: Αποτελέσματα για τη μορφή του προγράμματος.....	114
Διάγραμμα 5.15: Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης.....	115
Διάγραμμα 5.16: Αποτελέσματα για το από που ενημερώθηκαν σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησαν.....	116
Διάγραμμα 5.17: Αποτελέσματα για το αν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος.....	117
Διάγραμμα 5.18: Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.....	118
Διάγραμμα 5.19: Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης.....	119
Διάγραμμα 5.20: Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.....	120
Διάγραμμα 5.21: Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική.....	121
Διάγραμμα 5.22: Αποτελέσματα για το πόσο συχνά πρέπει να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι.....	122
Διάγραμμα 5.23: Αποτελέσματα για το πόσο βαθμό στον οποίο θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε καθεμία από τις παρακάτω θεματικές ενότητες.....	123
Διάγραμμα 5.24: Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.....	125
Διάγραμμα 5.25: Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.....	126

Διάγραμμα 5.26: Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι οι ίδιοι ειδικότερα στην εργασία τους.....	128
Διάγραμμα 5.27: Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό συμφωνούν με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση.....	129
Διάγραμμα 5.28: Αποτελέσματα για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητα τους.....	131
Διάγραμμα 5.29: Αποτελέσματα για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον.....	132
Διάγραμμα 5.30: Αποτελέσματα για το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας.....	133
Διάγραμμα 5.31: Αποτελέσματα για το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων.....	135

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, που ενσωματώνονται σε όλες τις διαστάσεις της καθημερινότητας και δημιουργούν νέα δεδομένα στην απασχόληση, την παγκοσμιοποίηση και τον διεθνή ανταγωνισμό, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης καλούνται να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα για να καταστούν βιώσιμοι και ανταγωνιστικοί. Η διαρκής επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται πλέον αδήριτη ανάγκη, αφού η αρχική εκπαίδευση δεν επαρκεί για να ανταπεξέλθει ο εργαζόμενος στις σύγχρονες αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων επιτυγχάνεται η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που συντελεί στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Στην παρούσα εργασία μελετάται η επιμόρφωση και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Δια βίου μάθησης και της Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Ειδικότερα, μελετάται η περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων με σκοπό να

αποτυπωθεί η ισχύουσα κατάσταση ως προς την επιμόρφωση – εκπαίδευσή τους, να διερευνηθούν οι απόψεις τους ως προς τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν ήδη παρακολουθήσει και να ανιχνευθούν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες. Για το σκοπό αυτό έχει διεξαχθεί πρωτογενής έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, που συμπλήρωσαν δικαστικοί υπάλληλοι από διάφορες δικαστικές υπηρεσίες της χώρας, και δευτερογενής έρευνα μέσω βιβλιογραφίας και ηλεκτρονικών πηγών.

Η εργασία απαρτίζεται από έξι κεφάλαια. Στο **1^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η ορολογία και επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία. Ειδικότερα δίνονται οι ορισμοί για τις έννοιες Μάθηση, Εκπαίδευση, Κατάρτιση, Επιμόρφωση, Δια βίου μάθηση, Δια βίου εκπαίδευση και Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Στο **2^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζεται η σπουδαιότητα της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιμόρφωση – εκπαίδευση.

Το **3^ο Κεφάλαιο** αναφέρεται στην εκπαιδευτική πολιτική που ακολουθείται σήμερα στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Παρουσιάζεται, επίσης, το ισχύον σύστημα επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην επιμόρφωση – εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες.

Στο **4^ο Κεφάλαιο** γίνεται αναφορά στην αναγκαιότητα της έρευνας, τους σκοπούς και τους στόχους αυτής, στην επιλογή του δείγματος και στην αναφορά του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου. Παρουσιάζονται επίσης τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο **5^ο Κεφάλαιο** παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συλλογή των απαντήσεων των ερωτηματολογίων μέσω γραφημάτων ποσοστών και συχνοτήτων.

Στο **6^ο Κεφάλαιο** διατυπώνονται τα συμπεράσματα και κάποιες προτάσεις.

Τέλος, στο **Παράρτημα** παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εννοιολογική αποσαφήνιση σημαντικών όρων

1.1. Μάθηση – Εκπαίδευση – Κατάρτιση – Επιμόρφωση

Ο A. Rogers (1999) επισημαίνει ότι το ζήτημα των ορισμών παρουσιάζει μεγάλη δυσκολία, καθώς οι διάφορες έννοιες, έστω κι αν χρησιμοποιούνται ευρέως και είναι γνωστές, όπως και οι ορισμοί και τα αξιολογικά συστήματα που υποδηλώνουν, μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, ακολουθώντας τις ιστορικές συγκυρίες και τις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις των καιρών. Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητη η εννοιολογική αποσαφήνιση των βασικών όρων, που θα συναντήσει ο αναγνώστης στην παρούσα μελέτη.

Για την περιγραφή του νέου τρόπου απόκτησης γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων συχνά χρησιμοποιούνται οι όροι «επιμόρφωση», «κατάρτιση», «εκπαίδευση» ακόμη και ο

γενικότερος όρος «μάθηση». Δεν πρόκειται ωστόσο για ταυτόσημες έννοιες. Για τον λόγο αυτόν θα δοθεί ο ορισμός τους, ώστε να γίνει κατανοητή η διαφορετικότητά τους.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τη **«μάθηση»**. Σύμφωνα με τον Rogers (1999:151) βάση κάθε μάθησης αποτελεί η εμπειρία, δηλαδή μάθηση σημαίνει να επεξεργάζεται κάποιος την εμπειρία του, να δημιουργεί νοήματα και να διδάσκεται από αυτήν. Η μάθηση, λοιπόν, προερχόμενη από την εμπειρία είναι συνεχής, αφού συνεχής είναι και η εμπειρία που αποκτά ο άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του. Αυτή ακριβώς η συνεχιζόμενη μάθηση συνιστά κατά τον Rogers (1999:64,311) άτυπη φυσική διεργασία, γιατί ο άνθρωπος μαθαίνει διαρκώς στο πλαίσιο της εργασίας του, των κοινωνικών του ρόλων και ανατροφοδοτείται η μάθηση, όταν αποκτά νέα ενδιαφέροντα ή ανακαλύπτει νέες κλίσεις του. Η μάθηση ως έννοια είναι ευρύτερη από την εκπαίδευση.

Η **«εκπαίδευση»** ορίζεται από τον Jarvis (2004:48) ως *«οποιαδήποτε σχεδιασμένη σειρά περιστατικών που έχει ανθρωπιστική βάση και στοχεύει στη μάθηση και την κατανόηση από την πλευρά αυτών που συμμετέχουν»*. Ως εκπαίδευση νοείται η διεργασία εκείνη, βάσει της οποίας τα άτομα αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ως σκοπός της εκπαίδευσης ορίζεται η ικανότητα με την οποία μπορεί να διαφοροποιηθεί επιτυχώς η συμπεριφορά των ατόμων, που συμμετέχουν στην εκπαίδευση, ήτοι να αποκτήσουν γνώση και να επιλύουν προβλήματα, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του κάθε Οργανισμού.

Η εκπαιδευτική διαδικασία προϋποθέτει τη συμμετοχή ενός εκπαιδευτή, που μπορεί να είναι ακόμη κι ένας φορέας του οποίου η βασική λειτουργία δεν είναι αμιγώς εκπαιδευτική, όπως είναι για παράδειγμα τα υπουργεία και οι επιχειρήσεις, και του εκπαιδευόμενου. Ο εκπαιδευτής – φορέας σχεδιάζει τη μαθησιακή δραστηριότητα από την οποία αναμένει την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και ο εκπαιδευόμενος υπάγεται σκόπιμα στη μαθησιακή κατάσταση, ώστε να οδηγηθεί κι αυτός στην επίτευξη κάποιου σκοπού. Άρα, στην εκπαιδευτική διαδικασία υπάρχει σκοπός και σχεδιασμός και από τις δύο πλευρές. Η εκπαίδευση εμπεριέχει μάθηση και στοχεύει στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της μάθησης. (Rogers, 1999:67-69) Η εκπαίδευση μπορεί βέβαια να παρέχεται και από απόσταση μέσω του διαδικτύου, κάτι που ειδικά σήμερα είναι ευρέως διαδεδομένο.

Με την εκπαίδευση, κατά τους Werner & DeSimone (2011), βελτιώνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τελικά αναβαθμίζεται ο Οργανισμός. Η εκπαίδευση ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι μια οργανωμένη διαδικασία, η οποία συμβάλλει, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων, που σημαίνει την απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών γνώσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιηθούν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991).

Η πορεία του εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών περνά μέσα από την κατάκτηση της γνώσης, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τις αδυναμίες και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής πραγματικότητας. Δεδομένου δε ότι ο δημόσιος τομέας σε συγκεκριμένους τομείς της σύγχρονης ζωής παρέχει, αποκλειστικά σχεδόν, στους πολίτες υπηρεσίες συνιστά αντικείμενο για την παρούσα εργασία και δη η περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων, που υπηρετούν το νευραλγικό τομέα της δικαιοσύνης και συμβάλλουν στην ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του κράτους δικαίου. Καθίσταται, λοιπόν, αδήριτη η ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να μεταβάλει την συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Με την εκπαίδευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων και συνεπώς αυξάνεται η επίδοση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού «συμβάλλει στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού, αυξάνει την οργανωσιακή ελαστικότητα και ποιότητα, μειώνει το κόστος και αναπτύσσει μια γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος.» (Βούζας, 2017).

Ο Rogers (1999, 73-74) ορίζει την «**κατάρτιση**» ως επιμέρους στοιχείο της ευρύτερης έννοιας της εκπαίδευσης, αφού έχει περιορισμένους, αυστηρά καθοδηγούμενους και πειθαρχημένους στόχους σε αντίθεση με την εκπαίδευση, η οποία θέτει ευρύτερους στόχους, που επιτρέπουν την ευελιξία του τρόπου σκέψης και δράσης. Η κατάρτιση

περιγράφει την εξειδικευμένη μαθησιακή δραστηριότητα, που προετοιμάζει κάποιον να αναλάβει ένα ρόλο ή ένα έργο, συνήθως μέσα σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο, και του παρέχει τις ειδικές επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες με τις οποίες ολοκληρώνεται η επαγγελματική επάρκειά του (Κόκκος, 2008: 27). Άρα, όπως υποστηρίζει και η Ραμματά (2005:10-26), η κατάρτιση αναφέρεται σε μια σειρά εξειδικευμένων μαθησιακών δραστηριοτήτων, που οδηγούν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων, γνώσεων, συμπεριφορών και στάσεων, οι οποίες απαιτούνται για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας με τρόπο αποτελεσματικό.

Ο όρος «**επιμόρφωση**» εστιάζει κυρίως στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της εργασιακής θέσης, περιγράφει την εκπαιδευτική διαδικασία με την οποία αποκτά κάποιος ενήλικας επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε ένα αντικείμενο. Η επιμόρφωση «προσπαθεί να μεταδώσει γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις απαραίτητες στο να εκτελεστούν εργασίες σχετικές με τον επαγγελματικό χώρο. Στοχεύει στο να βελτιώσει την εργασιακή απόδοση με άμεσο τρόπο» (Tuelove, 1992:273, Masadeh 2012:63). Κάποιοι ερευνητές ορίζουν την επιμόρφωση ως «περαιτέρω κατάρτιση» (further training), επισημαίνοντας ότι η επιμόρφωση αφορά άτομα που έχουν ήδη ολοκληρώσει μία περίοδο κατάρτισης.

Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων εντάσσεται στο σύστημα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, που ορίζεται ως σχεδιασμένη και συγκροτημένη μάθηση που έχει ως σαφή στόχο τη μείωση του χάσματος μεταξύ των απαιτούμενων και υπαρχουσών ικανοτήτων των υπαλλήλων, τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και την αποτελεσματικότερη, τελικά, εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (Ραμματά, 2011).

Ο Μαυρογιώργος (Αθανασούλα–Ρέππα & Συνεργάτες, 1999: 101), ορίζει την επιμόρφωση ως «*το σύνολο των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συνδέονται με τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων, που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό τον εμπλουτισμό, τη βελτίωση, την αναβάθμιση και την περαιτέρω ανάπτυξη των ακαδημαϊκών–θεωρητικών ή πρακτικών, επαγγελματικών και προσωπικών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων*».

Η Πετρίδου (1993:758) υποστηρίζει ότι «*με τον όρο επιμόρφωση εννοείται η βραχυχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής*

μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε μια επιχείρηση».

Συμπερασματικά για τις έννοιες «**επιμόρφωση**» και «**εκπαίδευση**» θα λέγαμε ότι η επιμόρφωση ως διαδικασία λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική εκπαίδευση που αποκτά το άτομο ανανεώνοντας και βελτιώνοντας το περιεχόμενό της σύμφωνα με τα νεότερα δεδομένα, ενώ παράλληλα επιτρέπει την εμβάθυνση σε κάποιον ειδικότερο γνωστικό τομέα. Η επιμόρφωση ως διαδικασία ολοκληρώνεται πιο γρήγορα από την εκπαίδευση και έχει συνήθως πιο άμεση εφαρμογή (Wilson, 2005).

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας οι παραπάνω όροι αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό του Δημοσίου Τομέα και θα εξετασθούν στα πλαίσια του πεδίου της «**δια βίου μάθησης**» (Lifelong learning) και «**της εκπαίδευσης ενηλίκων**» (adult education).

1.2 Η «Δια βίου Μάθηση» - «Δια βίου Εκπαίδευση»

Ο Καραλής στην προσπάθειά του να προσδιοριστεί η έννοια της **δια βίου μάθησης** επισημαίνει ότι «η δια βίου μάθηση περιλαμβάνει όλες τις μαθησιακές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οποιουδήποτε τύπου, περιεχομένου ή βαθμίδας, που λαμβάνουν χώρα σε τυπικά, μη τυπικά και άτυπα εκπαιδευτικά πλαίσια και στις οποίες συμμετέχουν πολίτες κάθε ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου, σε οποιαδήποτε φάση του βιολογικού και κοινωνικού τους κύκλου» (Καραλής, 2010: 31).

Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της Γενικής Γραμματείας Δια βίου Μάθησης (ΕΕΚΔΒΜ, 2013) η δια βίου μάθηση περιλαμβάνει κάθε είδους μαθησιακή δραστηριότητα- τυπική, μη τυπική ή άτυπη- η οποία έχει συγκεκριμένο σκοπό, πραγματοποιείται σε συνεχιζόμενη βάση και έχει στόχο τη βελτίωση της γνώσης, των προσόντων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. Η δια βίου μάθηση μπορεί να πραγματοποιείται σε διάφορα περιβάλλοντα, εντός ή εκτός των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Επενδύει στον άνθρωπο και στη γνώση, προάγει την απόκτηση βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων και διευρύνει τις ευκαιρίες για καινοτόμες και ευέλικτες μορφές μάθησης. Στόχος είναι η ισότιμη και ανοικτή πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας μαθησιακές ευκαιρίες και σε ποικιλία μαθησιακών εμπειριών για τα άτομα κάθε ηλικίας.

Η πολιτική ανάπτυξης της δια βίου μάθησης θεσμοθετήθηκε στη χώρα μας με τον **νόμο 3879/2010**, για την εφαρμογή του οποίου νοούνται ως δια βίου μάθηση *«Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση»* (άρθρο 2 παρ.1 Ν.3879/2010).

Σύμφωνα με τον Βεργίδη (2001: 127-131) ο όρος «δια βίου εκπαίδευση» αναφέρεται στο σύνολο των μορφωτικών δραστηριοτήτων όλων των επιπέδων της εκπαίδευσης (τυπικής, μη τυπικής και άτυπης) και επιτρέπει τη συγκρότησή τους σε ένα εκπαιδευτικό συνεχές, σε διαρκή αλληλεπίδραση με την κοινωνικο-οικονομική, πολιτική και πολιτισμική πραγματικότητα. Η «δια βίου εκπαίδευση» θεωρεί την εκπαίδευση ως μέρος της διεργασίας της ζωής και βασίζεται σύμφωνα με τους Καραλή και Παπαγεωργίου (2012:19) στην πεποίθηση ότι η μάθηση συνεχίζεται και μετά την ολοκλήρωση του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος. Ο Jarvis (2004:48) εξάλλου ορίζει τη δια βίου εκπαίδευση ως εκπαίδευση *«που μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε φάση της ζωής του ανθρώπου»*. Ο όρος «διά βίου μάθηση» είναι σαφώς ευρύτερος του όρου «διά βίου εκπαίδευση» και υποδηλώνει τον διαρκή χαρακτήρα της μάθησης που λαμβάνει το άτομο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Περιλαμβάνει όλες τις μορφές μάθησης, είτε πρόκειται για μάθηση που παρέχεται από εκπαιδευτικούς φορείς είτε πρόκειται για μορφές άτυπης μάθησης (Κόκκος, 2007).

1.3 Η Εκπαίδευση Ενηλίκων

Ο Jarvis (2004:78) ορίζει την εκπαίδευση ενηλίκων ως οποιαδήποτε διαδικασία έχει ως στόχο την κατανόηση και τη μάθηση αυτών που συμμετέχουν και όπου αυτοί που συμμετέχουν θεωρούν τους εαυτούς τους και θεωρούνται από τους άλλους κοινωνικά ώριμοι.

Ο Rogers (Κόκκος, 2008:32) θεωρεί ότι η εκπαίδευση ενηλίκων είναι «η παροχή σχεδιασμένων μαθησιακών δραστηριοτήτων σε άτομα που είναι ώριμα με κριτήριο όχι την

ημερομηνία γέννησης, αλλά την υπευθυνότητά τους, την κοινωνική τους εμπειρία και τον ισορροπημένο τρόπο ύπαρξής τους».

Σύμφωνα με την UNESCO (Rogers, 1999: 56) με τον όρο εκπαίδευση ενηλίκων εννοούμε: *«κάθε εκπαιδευτική διεργασία, κάθε περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε όχι, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, καθώς και για μαθητεία, μέσω των οποίων άτομα που θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία στην οποία ανήκουν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τα τεχνικά και επαγγελματικά τους προσόντα ή τα προσανατολίζουν προς άλλη κατεύθυνση και επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και της συμμετοχής σε μια εναρμονισμένη και αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη».*

Οι ραγδαίες εξελίξεις κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών στην επιστήμη και την τεχνολογία έχουν προκαλέσει σημαντικές αλλαγές σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο. Έτσι δημιουργήθηκε η έντονη ανάγκη της εκπαίδευσης των ενηλίκων, ώστε να μπορούν αυτοί να κατανοήσουν τις αλλαγές που συμβαίνουν αλλά και να λάβουν τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες κοινωνικές συνθήκες και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και περισσότερο απαιτητικό εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, διοργανώνονται πολλά προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων, τα οποία δίνουν την ευκαιρία στο ανθρώπινο δυναμικό του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα να έχει πρόσβαση και να αποκτήσει νέες και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, που θα του επιτρέπουν να εξελίσσεται τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε προσωπικό.

Ακριβώς, όμως, επειδή τα επιμορφωτικά – εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα απευθύνονται σε ενήλικες, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό τους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων, τα οποία ο Κόκκος (2008:81-83) κατηγοριοποίησε στα ακόλουθα πέντε:

1) Οι ενήλικες έρχονται στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους.

Ο Rogers (1999:97-100) υποστηρίζει ότι οι ενήλικες συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα είτε γιατί ωθούνται από κάποια γενική, απροσδιόριστη και ατελώς διατυπωμένη αίσθηση ανάγκης είτε γιατί επιθυμούν μέσω της εκπαίδευσης να

αντιμετωπίσουν κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα είτε για να εκπαιδευτούν σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, που θα τους βοηθήσει να ανταπεξέλθουν στους κοινωνικούς ή επαγγελματικούς τους ρόλους. Οι περισσότεροι ενήλικες εισέρχονται στην εκπαιδευτική διαδικασία συνήθως για να αποκτήσουν ένα επιπλέον προσόν, που θα συμβάλει στην επαγγελματική τους ανέλιξη ή για να αντιμετωπίσουν ένα άμεσο πρόβλημα (παράδειγμα για να συμμετάσχουν σε εξετάσεις). Σε αυτές τις περιπτώσεις η εκπαίδευση συνδέεται και ολοκληρώνεται με την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου.

2) Έχουν ευρύτερο και διαφορετικό φάσμα εμπειριών.

Κατά τον Rogers (1999) οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν ήδη αποκρυσταλλωμένες ιδέες, εμπειρίες, γνώσεις και αξίες, με τις οποίες επιθυμούν να συνδέεται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που λαμβάνουν. Εισέρχονται στην εκπαιδευτική διαδικασία έχοντας αποκτήσει από πριν ένα απόθεμα γνώσεων και αξιών, στο οποίο προσκολλώνται επίμονα (Κόκκος, 2008:83). Άλλωστε οι ενήλικοι με το πέρασμα του χρόνου γίνονται δέσμιοι της συνήθειας και είναι δύσκολο πλέον να απεμπολήσουν τις προϋπάρχουσες εμπειρίες, στάσεις και γνώσεις. Όταν, λοιπόν, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης αισθάνονται ότι οι βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις και στάσεις τους αμφισβητούνται και κινδυνεύουν να απορριφθούν, τότε αναπτύσσουν «αμυντικούς» μηχανισμούς και εκφράζουν επιφύλαξη και αρνητισμό να αφομοιώσουν τη νέα γνώση ή να μετασχηματίσουν την παλαιά.

3) Έχουν αποκρυσταλλώσει τους προτιμώμενους τρόπους μάθησης.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο κάθε άνθρωπος έχει τον δικό του ρυθμό μάθησης. Είναι διαπιστωμένο ότι οι εκπαιδευόμενοι νεότερης ηλικίας έχουν την ικανότητα να απομνημονεύουν πιο γρήγορα σε σχέση με τους εκπαιδευόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι μαθαίνουν γρηγορότερα στα γνωστικά αντικείμενα που συνδέονται με τα βιώματά τους ή όταν έχουν άμεση εμπειρία της διδακτέας ύλης (Rogers, 1999:105). Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν καταλήξει στους τρόπους μάθησης, που είναι για τους ίδιους πιο γρήγοροι και αποτελεσματικοί.

4) Έχουν τάση για ενεργητική συμμετοχή.

Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αξιούνουν να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους και συχνά διαφωνούν αντιπροτείνοντας θέματα και μεθόδους.

5) Αντιμετωπίζουν εμπόδια στη μάθηση.

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι ότι είναι επιφορτισμένοι με πολλά καθήκοντα και δεσμεύσεις λόγω των κοινωνικών τους ρόλων ως σύζυγοι, γονείς, εργαζόμενοι. Έχουν μια σειρά από ατομικές, οικογενειακές, επαγγελματικές, κοινωνικές υποχρεώσεις και καθήκοντα, που δεν τους επιτρέπουν να συμμετέχουν απερίσπαστοι στη μαθησιακή διαδικασία και τους δημιουργούν εμπόδια στην πορεία των σπουδών τους (Κόκκος, 2008:84). Οι ενήλικες δεν έχουν στη διάθεσή τους τον απαιτούμενο χρόνο για εντατική μελέτη. Για αυτό απαιτείται η δημιουργία ενός δικτύου υποστηρικτικών ενεργειών, που θα βοηθήσουν τον ενήλικα να ανταπεξέλθει σε όλα εκείνα τα ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα, που αποτελούν εμπόδια στη μαθησιακή διεργασία, και θα τον ενθαρρύνουν στη μαθησιακή του πορεία (Rogers, 1999:104).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Σπουδαιότητα και μέθοδοι επιμόρφωσης-εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας, που ενσωματώνονται σε όλες τις διαστάσεις της καθημερινότητας και δημιουργούν νέα δεδομένα στην απασχόληση, την παγκοσμιοποίηση και τον διεθνή ανταγωνισμό, οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, να αποδείξουν την ευελιξία τους και να καταστούν βιώσιμοι. Διανύουμε δε μια περίοδο έντονης δημοσιονομικής κρίσης και μιας γενικότερης κρίσης των δομών και αξιών της κοινωνίας.

Η Δημόσια Διοίκηση δέχεται άμεσα τις συνέπειές της, ενώ παράλληλα με τις δομικές και λειτουργικές αδυναμίες της αποτελεί παράγοντα αυτής της κρίσης.

Κάθε δημόσιος οργανισμός, λοιπόν, καλείται να αντιμετωπίσει την πρόκληση προσαρμογής στους ρυθμούς και τις απαιτήσεις μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης εποχής έχοντας στη φαρέτρα του πρακτικές και αντιλήψεις, που δεν συμβαδίζουν με τις σύγχρονες ανάγκες ευέλικτης διαχείρισης και ποιοτικότερης παροχής υπηρεσιών.

Οι Μακρυνδημήτρης και Μιχαλόπουλος (1998) αναφέρουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες έχουν δεχθεί κατ' επανάληψη αυστηρή κριτική όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Τονίζουν ότι η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης επηρεάζεται κυρίως από τη διαμορφωθείσα δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία, που καλλιεργεί τη μετριότητα, την ευθυνοφοβία, την τυπολατρία και συχνά την αδιαφορία, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται από το σύστημα. Κάθε δημόσια υπηρεσία οφείλει να λειτουργεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα προκειμένου να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική, υιοθετώντας στον τρόπο λειτουργίας της τα πλεονεκτήματα που παρέχει η κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, ώστε να παρέχει στον πολίτη ποιοτικές υπηρεσίες.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για την βιωσιμότητα του οργανισμού. Η προσαρμογή και η ευελιξία κάθε οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ικανότητα των στελεχών του, που του προσδίδουν και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, κατά τους Becker & Huselid (2006) και Bohlander & Snell (2006). Στην απόκτηση ικανών στελεχών μπορούν να συμβάλουν η κατάλληλη και συστηματική «επιμόρφωση» και «εκπαίδευση».

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) θεωρούν ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό, όμως, προϋποθέτει συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού.

Η Δημόσια Διοίκηση, συνεπώς, για να επιτύχει τους στόχους της πρέπει να αξιοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει, με τέτοιο τρόπο μάλιστα που να μπορεί συγχρόνως να απελευθερώνει και να κατευθύνει σωστά την ενέργεια, το ταλέντο και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει στη διάθεσή της (Φαναριώτης,

1999). Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν προϋπόθεση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων απαραίτητων, ώστε να ανταπεξέλθουν οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα στο νέο ρόλο της δημόσιας διοίκησης, όπως αυτός διαγράφεται εν μέσω των ραγδαίων εξελίξεων που συντελούνται, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να μπορούν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις διοικητικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται. Μέσα από τη συστηματική εκπαίδευση θα επιτευχθεί η βελτίωση της ατομικής απόδοσης του εργαζομένου αλλά και η συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Δεν είναι δυνατόν το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα να υπόκειται σε αυστηρές διαγωνιστικές διαδικασίες για την πρόσληψή του και έπειτα να μη μετέχει σε καμία διαδικασία εξέλιξης, αναβάθμισης και επανελέγχου των ικανοτήτων του.

Η εκπαίδευση - επιμόρφωση συμβάλλει στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς μέσω αυτής οι υπάλληλοι μπορούν να επιτελούν ικανοποιητικότερα την αποστολή και τον προγραμματικό σχεδιασμό των υπηρεσιών. Αυτή η ανάγκη τονίστηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, «την περίοδο των Μνημονίων», που οι δημόσιοι υπάλληλοι κλήθηκαν να εφαρμόσουν μια σειρά ρηξικέλευθων μεταρρυθμίσεων στον τομέα των δημοσίων πολιτικών και θα ήταν αδύνατον να ανταπεξέλθουν χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση. Οι απαιτήσεις ήταν ιδιαίτερα αυξημένες για το ανθρώπινο δυναμικό των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.), των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης, όπως και των φορέων παροχής υπηρεσιών.

Με την εκπαίδευση αναπτύσσεται η διοικητική ικανότητα των υπαλλήλων και ενισχύεται η ικανότητά τους να ενσωματώνουν άμεσα στη διοικητική τους πρακτική τις τρέχουσες μεταρρυθμίσεις, όπως είναι η ενσωμάτωση του νέου νομοθετικού-θεσμικού πλαισίου, η δικτύωση με φορείς για την επίτευξη συμφωνιών, η ενίσχυση του ρόλου των ελεγκτικών μηχανισμών και η συνεργασία με αυτούς, η συμμετοχή σε διαδικασίες διαβούλευσης, η εντατικοποίηση των προσπαθειών για την ενίσχυση των μηχανισμών διαφάνειας (Ραμματά, 2017).

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999:294-296) το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι η δύναμή του και αυτό που τον κάνει να διαφέρει από τους άλλους οργανισμούς. Η επιτυχία του οργανισμού, λοιπόν, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του και για αυτό η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται η πιο κερδοφόρα και η πιο σίγουρη από όλες τις υπόλοιπες επενδύσεις, έστω κι αν ορισμένες

φορές οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί δυσκολεύονται να μετρήσουν τα οφέλη της εκπαίδευσης έναντι του κόστους που προκύπτει.

Είναι χαρακτηριστικό ότι η Λευκή Βίβλος (European Commission, 1995), το πρώτο επίσημο κείμενο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση αποκλειστικά, αναφέρει: «Η εκπαίδευση και η κατάρτιση, περισσότερο απ' ό,τι στο παρελθόν, θα αποτελέσουν τις κύριες συνιστώσες της ταυτότητας του καθενός, της αίσθησης του ανήκει, της κοινωνικής προόδου και της προσωπικής ανάπτυξης. Το μέλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ακτινοβολία της, θα προκύψουν σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να παρακολουθήσει την κίνηση προς την κοινωνία της γνώσης».

Στο υπόμνημα για την εκπαίδευση καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (European Commission, 2000) τονίζεται: «όλοι όσοι ζουν στην Ευρώπη, χωρίς εξαίρεση, θα πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών και να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του μέλλοντος της Ευρώπης».

2.2 Τομείς που επηρεάζει η εκπαίδευση

Ο θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων, προσθέτοντας αξία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση πολλών οργανωτικών προβλημάτων. Συμβάλλει στη βελτίωση της ποσότητας και ποιότητας του παραγόμενου έργου και διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, την εισαγωγή νέων διαδικασιών και τελικά προσδίδει μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία στον οργανισμό.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης κατά τον Μπουραντά (2003) είναι :

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων για να βελτιωθεί η απόδοσή τους στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.
- Η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές

ανάγκες της επιχείρησης από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους όσο το δυνατόν καλύτερα.

- Η μείωση του χρόνου που απαιτείται για τη μάθηση και την ευκολότερη προσαρμογή κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, προαγωγής ή μετάθεσης.

Οι τομείς που επηρεάζονται από την εκπαίδευση και μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι (Μπουραντάς, 2003, Schuler & Jackson, 2006):

Γνώσεις (knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα πληροφοριών, γεγονότων και παρατηρήσεων, που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις διαδικασίες και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.

Ικανότητες (Skills): Πρόκειται για το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας. Η εκπαίδευση στοχεύει στη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, που σχετίζονται με την εφαρμογή της γνώσης, την ανάπτυξη, την ανακάλυψη και την υλοποίηση τεχνικών, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης και χειρισμού προβλημάτων και η ικανότητα λήψης αποφάσεων.

Στάσεις (Attitudes): Οι στάσεις περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.

Επαγγελματικές Δεξιότητες (competencies): Οι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών γνωρισμάτων, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων, που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά την εργασία, που του έχει ανατεθεί.

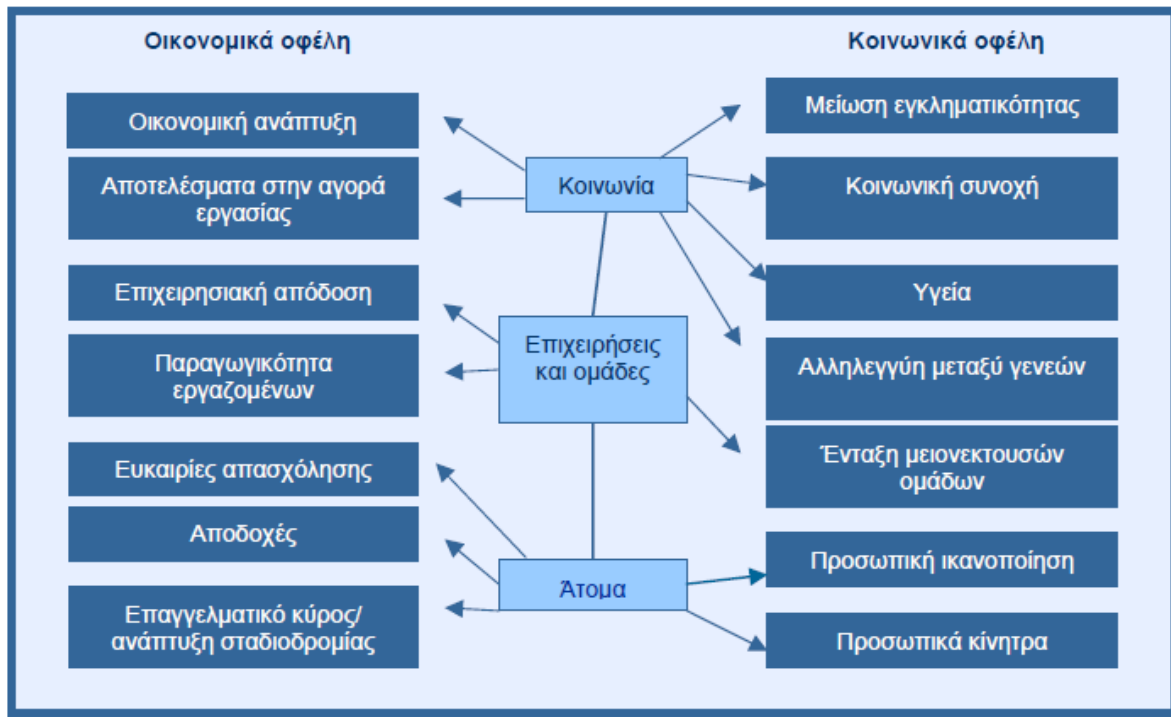
Μέσα από τα εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα ο οργανισμός ή η υπηρεσία μπορούν να επωφεληθούν με πολλούς τρόπους, όπως:

- να αυξηθεί η παραγωγικότητα του οργανισμού

- να βελτιωθεί η ατομική και συλλογική απόδοση
- να γίνει σωστή και πλήρης χρήση του εξοπλισμού
- να αυξηθεί ο ζήλος και να ανυψωθεί το ηθικό των υπαλλήλων
- να μειωθούν οι σπατάλες, οι δαπάνες και οι καθυστερήσεις
- να προετοιμαστούν οι αντικαταστάσεις και προαγωγές των υπαλλήλων
- να μειωθεί το κόστος επίβλεψης
- να βοηθηθεί η οργάνωση ώστε να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος
- να διευκολυνθεί η εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής (Χατζηπαντελή, 1999:123).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι για τις επιχειρήσεις και κατ' επέκταση για τις υπηρεσίες μια από τις πιο αξιόπιστες πηγές του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος ακόμη και σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση – επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Διαπιστώνουμε ότι τα οφέλη της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης δεν περιορίζονται μόνο στον εργαζόμενο και την επιχείρηση ή την υπηρεσία αλλά έχουν αντίκτυπο και σε επίπεδο κοινωνικό.



Διάγραμμα 2.1 Οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

(Πηγή: European Centre for the Development of Vocational Training, 2011)

Για να μπορεί βέβαια η εκπαίδευση – επιμόρφωση να επιφέρει εξαιρετικές βελτιώσεις στον οργανισμό ή στην υπηρεσία, πρέπει να είναι συνεχής, συστηματική και να απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους. Πρέπει, επίσης, να αντιμετωπίζεται από τη σκοπιά της στρατηγικής σημασίας και όχι απλώς της τακτικότητας. Μόνο τότε θα γίνει κατανοητή η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και μπορεί να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί ένας δημιουργικός τρόπος, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι προς αυτή την κατεύθυνση (Daniels, 2003:39-42).

2.3 Μέθοδοι επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με την επαγγελματική ταυτότητα του εκπαιδευομένου, αλλά και το επίπεδο της ιεραρχίας. Σύμφωνα με τον A. Mumford (1997) οι διαδικασίες εκπαίδευσης-επιμόρφωσης χωρίζονται σε τρεις βασικούς τύπους:

1) Τυχαία μάθηση:

Πρόκειται για μια τυχαία και απρογραμματίστη ενέργεια. Αρχικά δεν αντιλαμβανόμαστε ότι υπήρξε μάθηση αλλά το ανακαλύπτουμε, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέψουν. Συνήθως αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης είναι ανεπαρκής και παρουσιάζει ελλείψεις.

2) Σχεδιασμένη εκπαίδευση/επιμόρφωση εντός εργασίας (on the job training):

Ο τρόπος αυτός διαφοροποιείται και αποκτά διαφορετικές μορφές ανάλογα με το αν ο εργαζόμενος μαθαίνει από κάποιον άλλον, αν μαθαίνει μέσα από εργασίες ή αν μαθαίνει μαζί με άλλους (Woodall, J. & Winstanley, D., 1998).

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος μαθαίνει από κάποιον άλλον χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι μέθοδοι:

A) Καθοδήγηση (coaching): Είναι μια συνεχής διαδικασία εκπαίδευσης του εργαζομένου κατά την οποία ο άμεσα προϊστάμενός του αναλαμβάνει να του δίνει οδηγίες, πληροφορίες απαραίτητες για την εργασία, να τον ενημερώνει για την πρόοδό του και για τη συμπεριφορά του. Στην πράξη βέβαια και στις περισσότερες περιπτώσεις στον Δημόσιο τομέα τον ρόλο του εκπαιδευτή αναλαμβάνει ένας αρχαιότερος και πιο έμπειρος υπάλληλος.

Πρόκειται για μια μέθοδο που χαρακτηρίζεται από αμεσότητα στην πληροφόρηση, πραγματοποιείται στο περιβάλλον εργασίας υπό ρεαλιστικές συνθήκες και με ελάχιστο κόστος, αφού δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός, ενώ επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μαθαίνει στο «φυσικό εργασιακό του περιβάλλον», να εφαρμόζει άμεσα στην πράξη αυτά που διδάσκεται και να διορθώνει άμεσα τα λάθη του.

Κύριο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει «πρακτικά»- «εμπειρικά», γιατί ο συνάδελφός του – εκπαιδευτής μπορεί να είναι μεν καλός γνώστης του αντικειμένου του, δεν είναι όμως «εκπαιδευτής» ενηλίκων και είναι πιθανό να μη διαθέτει την κατάλληλη μεθοδολογία και μεταδοτικότητα. Για αυτό και συχνά οι υπάλληλοι ερωτώμενοι γιατί ακολουθούν στην εργασία τους τη συγκεκριμένη μέθοδο,

απαντούν πως έτσι το βρήκαν κι έτσι το έμαθαν από τους παλαιότερους. Επιπλέον, η εκπαιδευτική διαδικασία συχνά διακόπτεται λόγω φόρτου εργασίας και είναι αποσπασματική, ενώ συχνά επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και τη ροή της εργασίας.

B) Mentoring: Ένα ανώτερο στέλεχος αναλαμβάνει την ενημέρωση και εκπαίδευση ενός νεότερου και συνήθως άπειρου εργαζομένου. Τα άτομα που επιλέγονται να εκπαιδευτούν με αυτή τη μέθοδο, είναι αυτά που έχουν τις περισσότερες ικανότητες και τα προσόντα να εξελιχθούν στην ιεραρχία.

Ο «μέντορας» συνήθως προσφέρει στον προστατευόμενό του καθοδήγηση στην απόκτηση των γνώσεων και των ικανοτήτων, που απαιτούνται για να κάνει μια νέα δουλειά, και πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα (Μπουραντάς, 2003). Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου πρέπει να αναφέρουμε την έλλειψη νέων ιδεών και τη διαιώνιση της ίδιας πρακτικής, την αμφίβολη ικανότητα του στελέχους-μέντορα ως εκπαιδευτή και την πιθανότητα άνισης μεταχείρισης των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Γ) Shadowing: Ο εργαζόμενος παρατηρεί νέες δεξιότητες και εργασίες επισκεπτόμενος ένα άλλο τμήμα για κάποιες ημέρες ή ακόμη και εβδομάδες. Η παρατήρηση ενός άλλου εργαζομένου ή του τρόπου λειτουργίας ενός άλλου τμήματος αποτελεί το μέσο εκπαίδευσης του εργαζομένου σε ένα άγνωστο αντικείμενο (Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ., 2009).

Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης, οι οποίες αφορούν τις περιπτώσεις **που ο εργαζόμενος μαθαίνει μέσα από εργασίες** είναι:

A) Ειδικά έργα (special projects): Πρόκειται για μια μέθοδο που περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, που ανατίθενται στον εργαζόμενο συχνά παράλληλα με τις υπόλοιπες αρμοδιότητές του και έχουν στόχο να εκπαιδεύσουν τον εργαζόμενο να ενεργεί κάτω από συνθήκες πίεσης, να παίρνει αποφάσεις και να ανταπεξέρχεται σε ιδιαίτερα υψηλό φόρτο εργασίας.

B) Εναλλαγή θέσεων (job rotation): Πρόκειται για μια από τις πλέον δημοφιλείς μεθόδους κατά την οποία ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται μετακινούμενος οριζόντια από το ένα τμήμα στο άλλο. Με τον τρόπο αυτόν έρχεται σε επαφή με διαφορετικούς ρόλους και εργασίες, συνεργάζεται με διαφορετικά άτομα, διευρύνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Αποκτά γνώσεις και εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζει

τους στόχους, τους σκοπούς, τα προβλήματα και αποκτά αντίληψη της κουλτούρας της επιχείρησης. Ο εκπαιδευόμενος μέσω της μετακίνησης μπορεί να διαπιστώσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και να σχεδιάζει καλύτερα τη σταδιοδρομία του.

Παράλληλα δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να αξιολογήσει καλύτερα τον εργαζόμενο διαπιστώνοντας ποιο είναι το αντικείμενο στο οποίο μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Σε μια εποχή έντονων αλλαγών η μέθοδος αυτή εκπαίδευσης παρέχει ευελιξία στον οργανισμό, ώστε να αξιοποιεί καλύτερα τους εργαζομένους και να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις νέες απαιτήσεις. Ο υπάλληλος που «βολεύεται» στο αντικείμενο εργασίας που έχει μάθει καλά λόγω του χρόνου παραμονής του σε αυτό και βλέπει με καχυποψία το ενδεχόμενο μετακίνησής του σε άλλο τμήμα, με αυτόν τον τρόπο εκπαίδευσης θα εξοικειωθεί με τις αλλαγές και θα αντιμετωπίσει ως πρόκληση την επαφή του με ένα νέο αντικείμενο εργασίας.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου προκύπτουν από το ότι η συνεχής μετακίνηση και η ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων από τον εργαζόμενο έχει ψυχολογική επίπτωση και μπορεί να του επιφέρει κόπωση. Η προσωρινή, επίσης, τοποθέτηση στην εκάστοτε θέση εργασίας μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση κατά την άσκηση των καθηκόντων από τον εργαζόμενο (Χυτήρης, 2001).

3) Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training):

Σύμφωνα με τους A. Mumford (1997) και J. Woodall & D. Winstanley (1998), περιλαμβάνει μεθόδους με ποικίλους σύντομους ή μεγάλης διάρκειας ολοκληρωμένους εκπαιδευτικούς κύκλους. Διακρίνεται σε ενδοοργανωσιακή και εξωοργανωσιακή.

Η ενδοοργανωσιακή υλοποιείται μέσα στον οργανισμό μέσω εξωτερικών εκπαιδευτών με παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής στα Δικαστήρια της χώρας μας είναι αυτή του Εθνικού Ποινικού Μητρώου. Οι δικαστικοί υπάλληλοι εκπαιδεύτηκαν εντός του χώρου εργασίας τους μέσω σεμιναρίων, που πραγματοποιήθηκαν από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Κατά τον ίδιο τρόπο εκπαιδεύτηκαν και οι δικαστικοί υπάλληλοι των δικαστικών υπηρεσιών της Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Πειραιά και Χαλκίδας στο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων «ΣΟΛΩΝ», που περιλαμβάνει τη μηχανογράφηση της Πολιτικής και Ποινικής Διαδικασίας των Δικαστηρίων και

Εισαγγελιών σε ένα ομογενοποιημένο πληροφοριακό περιβάλλον. Την εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων ανέλαβε η ανάδοχος ένωση εταιριών.

Η εξωοργανωσιακή επιμόρφωση/εκπαίδευση παρέχεται από τρίτους σε χώρους έξω από τον οργανισμό. Στη χώρα μας παρέχεται από επίσημους κρατικούς φορείς, όπως είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) μέσω των Περιφερειακών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ) που λειτουργούν σε διάφορες πόλεις, από τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης και άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς εκπαίδευσης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning) που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και φαίνεται να την προτιμούν οι εργαζόμενοι, αφού επιτρέπει σε ανθρώπους που δεν έχουν ελεύθερο χρόνο ή ζουν μακριά από τα μεγάλα αστικά κέντρα να επιμορφωθούν ακόμα και από το σπίτι τους.

2.4 Τα στάδια οργάνωσης της επιμόρφωσης - εκπαίδευσης

Μέσα από κάθε διαδικασία επιμόρφωσης/εκπαίδευσης ανεξαρτήτως του χώρου που πραγματοποιείται, επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και δεξιότητες, που θα τον καταστήσουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του καλύπτοντας τυχόν ελλείψεις του. Παράλληλα, όμως, μέσω της εκπαίδευσης επιδιώκεται η εν γένει ανάπτυξη και εξέλιξη του υπαλλήλου, ώστε να είναι σε θέση να αποκτήσει τις κατάλληλες ικανότητες και να τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον στα νέα καθήκοντα, που θα του ανατεθούν κι ενδεχομένως απαιτούν μεγαλύτερη ευθύνη και ανάπτυξη πρωτοβουλίας. Απαιτείται, λοιπόν, ιδιαίτερη προσοχή κατά την οργάνωση των εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών προγραμμάτων ειδικά στην εποχή μας, που δεν υπάρχει πλέον η ευχέρεια δαπάνης πλεοναζουσών πόρων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται από πέντε στάδια:

1. Ανάλυση αναγκών

Είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να εκτιμήσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι είδους

εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους εργαζομένους, πόση εκπαίδευση και πότε (Χυτήρης, 2001).

Ο Χασάπης (2000:31) ορίζει την εκπαιδευτική ανάγκη ως «κάθε γνώση, δεξιότητα ή στάση, που είναι αναγκαία αλλά μη διαθέσιμη από ένα άτομο για την επαρκή και πλήρη εκτέλεση μιας εργασίας ή γενικότερα μιας δραστηριότητας που περιλαμβάνει ένα σύνολο εργασιών». Οι εκπαιδευτικές ανάγκες συνδέονται με τη διαρκή προσπάθεια των ανθρώπων για επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση. Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών σχετίζεται με την αναγνώριση και τον εντοπισμό της διαφοράς μεταξύ των στόχων του εκπαιδευτικού – επιμορφωτικού προγράμματος και της υπάρχουσας κατάστασης και στην ουσία προσδιορίζει τη διαφορά μεταξύ του «τι είναι» και του «τι θα έπρεπε να είναι» (Hunt, 1986:287-296).

Για να είναι επιτυχής η επιμόρφωση-εκπαίδευση πρέπει να προσδιοριστούν οι ειδικές ικανότητες που απαιτούνται για την απόδοση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Γίνεται μια εκτίμηση των δεξιοτήτων που προσδοκούμε να αποκτήσει ο υπάλληλος, ώστε να διεκπεραιώνει σωστά την εργασία του και δεν τις διαθέτει. Η σωστή διάγνωση των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών και των καθημερινών εργασιακών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο εκπαιδευόμενος, προσδίδει αξία σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο κάποιος υπάλληλος να παρακολουθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στο οποίο οι γνώσεις που παρέχονται ελάχιστα σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές του ανάγκες με αποτέλεσμα να μην μπορεί να τις εφαρμόσει στο εργασιακό του περιβάλλον.

Η διαδικασία που ακολουθείται στα περισσότερα μοντέλα διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών διακρίνεται στις τρεις παρακάτω φάσεις:

A) Ανάλυση του οργανισμού (organization analysis)

Συνίσταται στη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία πληροφοριών που αφορούν τον οργανισμό. Διερευνώνται οι στόχοι του, η πολιτική που ακολουθεί και οι πόροι που διαθέτει. Σε αυτό το στάδιο συνδέονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού με τις επιμέρους ανάγκες των υπαλλήλων.

B) Ανάλυση εργασίας (operation analysis) ή ανάλυση καθηκόντων (task analysis)

Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα προσόντα, ήτοι οι βασικές γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές, που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματικός ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του.

Γ) Ανάλυση ατόμου (person analysis)

Μέσω αυτής της ανάλυσης διερευνάται εάν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Προσδιορίζεται το κενό μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής ικανότητας των ατόμων, ώστε να προσδιοριστεί το είδος της επιμόρφωσης που χρειάζεται ο εργαζόμενος. Για αυτό το είδος ανάλυσης χρησιμοποιούνται τα παρακάτω εργαλεία:

- διαβουλεύσεις,
- μελέτες στάσεων (attitude surveys),
- συμβουλευτικές επιτροπές (advisory committees),
- αξιολόγηση των υπαλλήλων: εντάσσεται στο σχετικό έντυπο αξιολόγησης ή αποτελεί αντικείμενο συζήτησης μεταξύ αξιολογητή -αξιολογούμενου,
- δομημένες, ημι-δομημένες και μη δομημένες ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις,
- εστιασμένες ομάδες (focus groups),
- ερωτηματολόγια και ερευνητικές τεχνικές για τη συλλογή πληροφοριών που καθορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου και της ομάδας-στόχου (Blanchard & Thacker, 1999: 129-145).

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να καθορισθούν με σαφήνεια οι στόχοι μάθησης ως και το περιεχόμενο των επιμορφωτικών-εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να συμβάλει η συγκέντρωση πληροφοριών για προηγούμενη επιμόρφωση που έχει λάβει ο υπάλληλος αλλά και για τους προσωπικούς επαγγελματικούς στόχους του. Σε αυτή τη διαδικασία θα μπορούσαν ενδεχομένως να εμπλακούν και οι πολίτες – χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίοι μέσα από ερωτηματολόγια μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους για τον τρόπο που χειρίστηκαν την υπόθεσή τους οι υπάλληλοι της υπηρεσίας που επισκέφτηκαν, να επισημάνουν τις ελλείψεις και αδυναμίες, τις οποίες εντόπισαν και οι οποίες θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν μέσω ενός επιμορφωτικού προγράμματος.

2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Συνίσταται στον σχεδιασμό των πτυχών του εκπαιδευτικού προγράμματος, ήτοι του τύπου εκπαίδευσης, του περιεχομένου της, της διάρκειας αυτής, του υλικού που θα διδαχθεί, της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί και της διαδικασίας υλοποίησής του. Κατά τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος αποφασίζεται, ελέγχεται και παράγεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να εστιάζει τουλάχιστον στα τέσσερα παρακάτω θέματα (Sherman et al, 1998):

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους.
- Στην ετοιμότητα και την υποκίνηση των εκπαιδευομένων.
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης.
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.

Αφού, λοιπόν, εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης θα προβούν στον σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και χώρου, που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση (Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001).

Πρέπει να ληφθούν, επίσης, υπόψη: α) τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων: ο χρόνος παραμονής στη θέση εργασίας, το επίπεδο γνώσεων, η ικανότητα και θέληση του εργαζομένου να μάθει και β) οι βασικές αρχές μάθησης οι οποίες περιλαμβάνουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης στην πράξη, τη γνώση των αποτελεσμάτων και την επαναπληροφόρηση, τις ιδανικές συνθήκες του περιβάλλοντος μάθησης, την πρόληψη επανάληψης λανθασμένων αντιδράσεων, το αίσθημα ανεξαρτησίας, τη χρήση της εμπειρίας, τη σύνδεση εκπαίδευσης και εργασίας. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η εφικτότητα των εκπαιδευτικών στόχων και η προώθηση ρεαλιστικών εκπαιδευτικών προτάσεων, ώστε οι εκπαιδευόμενοι επιστρέφοντας στον χώρο εργασίας τους να μπορούν να εφαρμόσουν όσα έμαθαν και να τα μεταδώσουν στους συναδέλφους τους βελτιώνοντας την εργασιακή τους απόδοση και παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη.

3. Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι εκπαίδευσης όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι οποίες θα μπορούσαν να χωρισθούν σε δύο κατηγορίες:

α) Στην εκπαίδευση κατά την εργασία, «πάνω στη δουλειά» και β) στην εκπαίδευση εκτός εργασίας.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τον διαθέσιμο χρόνο, το κόστος, τον αριθμό των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων. Ειδικά για τα προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, οι μελέτες περίπτωσης (case studies) αποτελούν το πλέον κατάλληλο μέσο μετάδοσης γνώσεων, διότι με αυτές παρουσιάζονται λεπτομερείς περιγραφές προβλημάτων και θεματικών που απασχολούν ή θα έπρεπε να απασχολούν τα στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών, που είναι επιφορτισμένα με την άσκηση της δημόσιας εξουσίας και την εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη δράση τους (Μαγγόπουλος, 2014).

Επιπλέον, οι μελέτες περίπτωσης εξασκούν τους συμμετέχοντες στο να αναλύουν πληροφορίες και να προτείνουν λύσεις. Επειδή, όμως, κάθε περίπτωση που μελετάται είναι διαφορετική η λύση που προτείνεται στη μία περίπτωση δεν μπορεί να εφαρμοσθεί αυτούσια και στις υπόλοιπες περιπτώσεις αλλά υπό προϋποθέσεις. Έτσι ο επιμορφώμενος υπάλληλος μέσα από την προετοιμασία και τη συζήτηση βελτιώνει τις δεξιότητες της προφορικής και γραπτής αναλυτικής του ικανότητας και καλλιεργεί τη λογική και επαγωγική σκέψη σε σχέση με τα πραγματικά δεδομένα που καλείται να αντιμετωπίσει στην καθημερινή διοικητική πρακτική. Η ανάπτυξη αναλυτικής ικανότητας και αντικειμενικής κρίσης είναι το πλέον αξιόλογο πλεονέκτημα της μεθόδου των case studies ειδικά για δημοσίους υπαλλήλους (Ραμματά, 2017).

4. Υλοποίηση – Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

Σε αυτό το στάδιο εκπαιδεύεται στην πράξη ο εργαζόμενος. Πρέπει να δίνεται προσοχή στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Σημαντικό ρόλο παίζει η μεθοδικότητα του εκπαιδευτή, η πείρα του και η προετοιμασία που έχει κάνει, ώστε να δημιουργηθεί μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου με ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στη διαδικασία.

5. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος

Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αναγκαίο να αξιολογείται για δύο κυρίως λόγους:

1) Για να διαπιστωθεί εάν καλύφθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες για τις οποίες πραγματοποιήθηκε, εάν επιτεύχθηκαν οι μαθησιακοί αλλά και οργανωτικοί του στόχοι (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001).

2) Για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλεγούν εκείνες οι δράσεις που είναι πιο αποδοτικές. Άλλωστε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει άμεσο οικονομικό κόστος αλλά και έμμεσο λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τη θέση τους. Η αξιολόγηση συμβάλλει στη διαρκή βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και στην ενημέρωση όσων συμμετέχουν σε αυτό (εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων) για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

Κατά τον Rogers (1999:294) η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τρεις τουλάχιστον λόγους:

- για τη σχεδίαση καινούριων στρατηγικών, επιλογών και προτεραιοτήτων,
- για τη βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευτών,
- για να εκτιμάται κάθε φορά «πόση πρόοδος έχει συντελεστεί, προς ποια κατεύθυνση και πόσο πιο πέρα μπορούμε να πάμε».

Δεδομένου ότι μέσω της εκπαίδευσης συντελούνται σημαντικές αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς και αντίδρασης των ανθρώπων, θα πρέπει όσοι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία να συμβάλλουν στη συγκέντρωση όλων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για να αποδειχθεί εάν επιτεύχθη η μάθηση και σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει τον τρόπο εργασίας του εκπαιδευόμενου. Για να είναι αποτελεσματική η επιμόρφωση/εκπαίδευση θα πρέπει η μάθηση να μεταφερθεί στο εργασιακό περιβάλλον και να βρει εφαρμογή στην εργασιακή ρουτίνα. Άρα ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να καθορίσει κατά πόσο ο σχεδιασμός και η έκβαση του προγράμματος διεξήχθησαν με επιτυχία και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί.

Η αξιολόγηση δεν είναι εύκολη διαδικασία, καθώς αφενός δεν είναι εφικτό να τεθούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, αφετέρου δε και η απόδοση των υπαλλήλων δεν είναι πάντα

μετρήσιμη. Τα οφέλη της εκπαίδευσης συνήθως δεν γίνονται άμεσα ορατά αλλά μετά από αρκετό χρόνο. Οι εκπαιδευόμενοι, όταν καλούνται να αξιολογήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν, συνήθως δηλώνουν πλήρως ικανοποιημένοι. Έτσι οι αξιολογητές αρκούνται σε γενικές επιδοκίμασιες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Για να είναι πληρέστερη η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να γίνεται μετά από διάστημα λίγων μηνών από τη λήξη του, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος και για την πρακτική του χρησιμότητα (Χυτήρης 2001, Μπουραντάς 2003, Shuler 1994).

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης και η ενημέρωση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τόσο των εμπλεκόμενων φορέων (φορείς χρηματοδότησης, φορείς ανάθεσης προγραμμάτων, οργανισμοί κατάρτισης) όσο και των εμπλεκόμενων φυσικών προσώπων (εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτές, προσωπικό του οργανισμού κατάρτισης).

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι η αξιολόγηση συνιστά οργανικό στοιχείο της επιμορφωτικής –εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται ο έλεγχος της επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων, που ετέθησαν κατά τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η επιτυχία - αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προϋποθέτει οι στόχοι και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα να είναι εκ προοιμίου γνωστά και σαφή στην υπηρεσία, στους εκπαιδευόμενους και τους εκπαιδευτές. Μόνο τότε θα μπορεί να αξιολογηθεί εάν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στους προσωπικούς στόχους του εργαζομένου, που το παρακολούθησε, αλλά και στις ανάγκες της υπηρεσίας του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η επιμορφωτική – εκπαιδευτική πολιτική στην Ευρώπη και την Ελλάδα

3.1 Η επιμόρφωση – εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα σε χώρες εκτός Ελλάδος.

Παρακάτω αναφέρονται οι εκπαιδευτικές πρακτικές και μέθοδοι που ακολουθούνται από κάποιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Στη Γαλλία, που φαίνεται να διαθέτει ένα από τα πιο σύγχρονα και οργανωμένα συστήματα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο, την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού σε θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ. Η εκπαίδευση παρέχεται από 29 φορείς- σχολές και ινστιτούτα, οι οποίες είναι αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και έχουν σαν στόχο την παροχή αρχικής προεισαγωγικής κατάρτισης, εισαγωγικής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Ορισμένα Υπουργεία μέσα από τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης οργανώνουν την κατάρτιση σε πιο εξειδικευμένους τομείς. Κεντρική θέση κατέχει το «Ecole Nationale d' Administration» (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης) που εδρεύει στο Στρασβούργο και το «Institut International d' Administration Publique» (Διεθνές Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης). Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών προκύπτει μέσα από τον συνδυασμό των υπηρεσιακών αναγκών και των προτεραιοτήτων για προσωπική σταδιοδρομία. Εργαλεία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελούν οι προσωπικές συνεντεύξεις προϊσταμένου – υφισταμένων. Οι διευθύνσεις των ανθρωπίνων πόρων συνθέτουν με βάση το παραπάνω υλικό εκπαιδευτικά προγράμματα. Ενεργή συμμετοχή στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν τα συνδικάτα. Πολλά από τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσφέρονται ανταποδοτικά, με υψηλό κόστος για τους εργαζόμενους, το οποίο πολλές φορές καλύπτεται από τις υπηρεσίες τους (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στη Γερμανία, κεντρικός φορέας εκπαίδευσης είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung), η οποία αποτελεί

υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και επικεντρώνεται σε διυπουργικού χαρακτήρα προγράμματα. Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία σε συνεργασία με τα αντίστοιχα τμήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπουργείων διενεργεί ετήσια έρευνα μέσω ερωτηματολογίου για την ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών και τη δημιουργία των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνεργασία με τους υπεύθυνους επιμόρφωσης των Υπουργείων και των νομικών προσώπων. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα εκπαιδευτικά προγράμματα λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου και συμβάλλει στην ανέλιξή του σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Κατά μέσο όρο ένας υπάλληλος επιμορφώνεται 1-3 ημέρες τον χρόνο (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Ακολούθως, **στην Ιταλία** κύριο λόγο για τον συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης προσωπικού έχει το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης μέσω του Γραφείου Εκπαίδευσης Προσωπικού. Η ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Υπουργείων είναι αυτά που διαμορφώνουν το δίκτυο ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών δράσεων. Οι κύριοι φορείς υλοποίησης αυτών των δράσεων είναι η Ιταλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών, που ασχολείται κυρίως με θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης. Σε ορισμένα Υπουργεία λειτουργούν δομές που παρέχουν εξειδικευμένη επιμόρφωση – εκπαίδευση, όπως η Ανώτερη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών, η Σχολή του Υπουργείου Οικονομικών κ.λ.π. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει μόνο σε θέματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης. Εκπαιδευτικές υπηρεσίες προσφέρονται από τα πανεπιστήμια αλλά και ιδιωτικούς φορείς (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Ισπανία οι κεντρικοί φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στη Δημόσια Διοίκηση είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (INAP), νομικό πρόσωπο το οποίο εποπτεύεται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης, και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης με συμμετοχή και των συνδικάτων. Και στην περίπτωση της Ισπανίας χρησιμοποιούνται ατομικά ερωτηματολόγια για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αποτελέσματα των οποίων συνδέονται με την στρατηγική κατεύθυνσης του εκάστοτε Υπουργείου. Πιο εξειδικευμένη εκπαίδευση εστιασμένη στις ανάγκες του προσωπικού κάποιων υπηρεσιών παρέχεται από τη Διπλωματική Ακαδημία και Σχολή το Υπουργείου Δικαιοσύνης και το Ινστιτούτο Φορολογικών Σπουδών (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Ιρλανδία, τον κύριο ρόλο διαμόρφωσης εκπαιδευτικής στρατηγικής διαδραματίζει το Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης (CMOD). Μέσα από τις μεθόδους ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, οι οποίες ποικίλλουν (συνεντεύξεις, ανάλυση των ετήσιων αξιολογήσεων), το Κέντρο προτείνει στα επιμέρους υπουργεία μεθοδολογίες επιμόρφωσης των υπαλλήλων τους. Τα υπουργεία διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό και αυτοτελώς οργανώνουν και προγραμματίζουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση του ανώτερου προσωπικού. Σημαντικό ρόλο στην προσφορά εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαδραματίζει και το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, ένα νομικό πρόσωπο εν μέρει επιδοτούμενο και εν μέρει αυτοχρηματοδοτούμενο. (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στη Δανία, η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και το Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν τους κεντρικούς φορείς εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας. Το Υπουργείο Οικονομικών μαζί με την Ένωση Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και το Κέντρο Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων και Μάνατζμεντ Ποιότητας με την συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων υλοποιούν τη διαδικασία ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και καταρτίζουν το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό για την εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων καταγράφονται μέσω ετήσιων ατομικών συνεντεύξεων. Τα συνδικάτα παρεμβαίνουν τόσο στο στρατηγικό επίπεδο μέσα από μια συμφωνία-πλαίσιο με το Υπουργείο Οικονομικών για το σύνολο των αναγκαίων δεξιοτήτων όσο και στο επιμέρους επίπεδο κάθε υπηρεσίας εξειδικεύοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Η υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης γίνεται είτε μέσω των κεντρικών φορέων με χρηματοδότηση από το Υπουργείο Οικονομικών, είτε με ίδιους ή άλλους πόρους μέσω της αγοράς (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στη Μεγάλη Βρετανία, ο βασικός φορέας εκπαίδευση ήταν το Κολέγιο Δημόσιας Υπηρεσίας (Civil Service College), το οποίο λειτουργεί ως Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS). Από το 1997 και μετά λειτουργεί ως Δημόσια Υπηρεσία και αποτελεί μία από τις μονάδες της Γραμματείας της Κυβέρνησης (Πασσάς & Τσέκος, 2004). Τα παρεχόμενα προγράμματα καθορίζονται από τις κυβερνητικές προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών συνδέει τις υπηρεσιακές ανάγκες με τη σταδιοδρομία του υπαλλήλου. Έτσι διαμορφώνεται ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης του υπαλλήλου. Το CMPS μέσα από τις παραλλαγές των παρεχόμενων

προγραμμάτων του στοχεύει κυρίως στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα της δημοσιοϋπαλληλίας. Στόχος είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, καθώς και των ικανοτήτων αντίδρασης και χειρισμού. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι ξεφεύγουν από τις παραδοσιακές διαλέξεις, ενώ αξιοποιούνται σύγχρονες τεχνικές μάθησης που δίνουν έμφαση στη συμμετοχή του εκπαιδευομένου. Το σχέδιο μεταρρύθμισης των δημοσίων υπηρεσιών προσφέρει τουλάχιστον πέντε ημέρες τον χρόνο επένδυση στη μάθηση στοχεύοντας περισσότερο στις δεξιότητες, που χρειάζονται στον υπαλληλικό ρόλο. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε μερικές περιπτώσεις παρέχονται δωρεάν, στις πλείστες όμως των περιπτώσεων παρέχονται ανταποδοτικά με τις υπηρεσίες των εργαζομένων να καλύπτουν το υψηλό κόστος τους (Πασσάς & Τσέκος, 2004).

Στην Κύπρο το 1991 ιδρύθηκε η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ). Στόχος της είναι να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιμόρφωση των νεοεισερχομένων δημοσίων υπαλλήλων με υποχρεωτικό πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης, το οποίο προσφέρει την απαιτούμενη εισαγωγική επιμόρφωση, η οποία σε συνδυασμό με συναφείς ενδοοργανωσιακές μαθησιακές και άλλες δραστηριότητες υποδοχής, διασφαλίζει την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη ένταξη των νεοεισερχομένων υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία. Οι συμμετέχοντες γνωρίζουν την αποστολή, τις αρμοδιότητες, τις δομές και τη λειτουργία του κράτους γενικά και της δημόσιας υπηρεσίας ειδικότερα εντός του θεσμικού – διοικητικού πλαισίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το μοντέλο εκπαίδευσης που εφαρμόζεται δεν είναι ακαδημαϊκού τύπου. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ακαδημίας σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναπτύσσουν οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι μέσα τους τη μάθηση και να μη περιορίζονται στην απλή πρόσληψη πληροφοριών. Χρησιμοποιούνται: α) συμμετοχικές μέθοδοι, όπως η συζήτηση, η εργασία σε μικρές ομάδες, οι δραματοποιήσεις ρόλων, β) μεθοδολογίες μάθησης «μέσα από την εργασία» (on the job learning), όπως είναι το coaching (καθοδήγηση/ προγύμναση), το action learning (ομάδες αλληλοϋποστήριξης) και ο δομημένος διάλογος μεταξύ εμπλεκόμενων για συναινετική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων (Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, 2019).

3.2 Επιμορφωτική πολιτική στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η δια βίου μάθηση αποτελεί σήμερα πολιτική προτεραιότητα τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο, καθώς είναι σαφής η σύνδεσή της με την απασχόληση, την οικονομική ευημερία και την πλήρη συμμετοχή του ατόμου στην κοινωνία. Η γήρανση του πληθυσμού σε συνδυασμό με το έλλειμμα δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και τον παγκόσμιο ανταγωνισμό καθιστούν τη δια βίου μάθηση κρίσιμο παράγοντα ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, ειδικά στη συγκυρία της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Η βαρύτητα της δια βίου μάθησης αποτυπώνεται στις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία αναγνωρίζοντας την εκπαίδευση ως έναν από τους πέντε κεντρικούς πυλώνες της ευρωπαϊκής αναπτυξιακής πολιτικής «Ευρώπη 2020», έχει θέσει στρατηγικούς στόχους στους τομείς της εκπαίδευσης και της κατάρτισης (ΕΕΚΔΒΜ, 2013).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, ούσα δυναμική και όχι στατική, καλείται σήμερα να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται. Σε αυτό το πλαίσιο η επιμόρφωση/εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα από προσωπική – ατομική επιλογή, είναι μια δραστηριότητα επιβεβλημένη από το σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον. Η επιμόρφωση/εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της ίδιας της δημόσιας διοίκησης, καθώς μέσω της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης ο εργαζόμενος αποκτά νέες γνώσεις και δεξιότητες, καλλιεργεί και εξελίσσει τις ήδη υπάρχουσες και τελικά διαμορφώνει νέα «εργασιακή» κουλτούρα και υιοθετεί αποτελεσματικότερες στάσεις και συμπεριφορές, που τον καθιστούν πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό (Πασσάς & Τσέκος, 2004: 15).

Οι οικονομικοί περιορισμοί, ωστόσο, που επιβάλλονται από την τρέχουσα οικονομική κρίση, λειτουργούν ως τροχοπέδη στις επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι διαμορφωτές της εκπαιδευτικής πολιτικής καλούνται σήμερα να λάβουν μέτρα, ώστε να συνεχίσει η δημόσια διοίκηση να επενδύει στην απρόσκοπτη εκπαίδευση των υπαλλήλων, καθώς μόνο μέσω της απόκτησης νέων δεξιοτήτων ή της αναβάθμισης των υφιστάμενων η δημόσια διοίκηση θα μετατραπεί σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας, εξυπηρέτησης των πολιτών και παράγοντα οικονομικής εξέλιξης. Μέσω της επιμόρφωσης θα καταφέρει να αντιμετωπίσει τη μεγάλη πρόκληση που δημιουργείται από τη διαρκώς αυξανόμενη ηλικία των εργαζομένων σε συνδυασμό με τη ραγδαία εμφάνιση και εισαγωγή όλο και περισσότερο προηγμένων τεχνολογιών.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης περιγράφεται στον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων (άρθρο 47 Ν. 3528/2007) ως ισχύει σήμερα. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι «*Η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης*», ενώ τονίζεται και η υποχρέωση της πολιτείας να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα παρέχοντάς τους τις απαραίτητες διευκολύνσεις. «*Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και τον βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενο της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και υποχρεωτική*» (άρθρο 47 παρ. 3 του Ν 3528/2007).

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Υλοποιείται κατά την πρώτη διετία από τον διορισμό του υπαλλήλου (Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, άρθρο 47 του Ν. 3528/2007) και στοχεύει στην εξοικείωσή του με τα αντικείμενα της εργασίας του αλλά και γενικότερα με τα καθήκοντα του δημοσίου υπαλλήλου μαθαίνοντας το πλαίσιο λειτουργιών και αρχών του σύγχρονου διοικητικού περιβάλλοντος. Με την εισαγωγική εκπαίδευση ο εργαζόμενος ενημερώνεται για το εργασιακό του περιβάλλον και την οργανωσιακή του κουλτούρα και διδάσκεται τις βασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης, ώστε να νιώσει οικεία στο εργασιακό του περιβάλλον και να ανταπεξέλθει με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις εργασιακές απαιτήσεις.

Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την προαγωγή του υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό. Έχει διάρκεια τριάντα πέντε (35) ωρών και αποτελείται από τις εξής θεματικές ενότητες:

1. Έναρξη του Προγράμματος. Γενική παρουσίαση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση».
2. Οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.
3. Νομιμότητα και Διαφάνεια της Διοικητικής Δράσης.

4. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Πρότυπες Υπηρεσίες για τον Πολίτη.

5. α) Αρχές και διαδικασίες της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Στρατηγικές προτεραιότητες της Χώρας και μέσα άσκησης Δημοσιονομικής Πολιτικής ή

β) Θεσμικό πλαίσιο και λειτουργίες της Περιφερειακής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή

γ) Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα. Θεσμικό πλαίσιο και λειτουργία ή

δ) Σύγχρονα συστήματα Υγείας – Οργάνωση και λειτουργία Υπηρεσιών Υγείας.

6. Αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η πέμπτη θεματική ενότητα διαφοροποιείται ανάλογα με την προέλευση των υπαλλήλων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα (5α: υπάλληλοι Υπουργείων, Ν.Π.Δ.Δ., Ανεξάρτητων Αρχών κλπ, 5β: υπάλληλοι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, 5γ: υπάλληλοι Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης και 5δ: υπάλληλοι φορέων Υγείας). Οι λοιπές ενότητες είναι κοινές για όλους τους υπαλλήλους.

Η μετεκπαίδευση, που μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική, έχει ως στόχο την απόκτηση ειδικότερων και πιο εξειδικευμένων γνώσεων, που είναι απαραίτητες στον υπάλληλο κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Υλοποιείται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια και στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

Η μεταπτυχιακή εκπαίδευση, η οποία γίνεται αποκλειστικά με πρωτοβουλία του υπαλλήλου, υλοποιείται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του εσωτερικού ή του εξωτερικού.

Στα άρθρα 58, 59 και 60 του ίδιου νόμου περιγράφονται οι άδειες που χορηγούνται στους δημοσίους υπαλλήλους με πλήρεις αποδοχές για να διευκολύνουν την επιμόρφωση και εκπαίδευσή τους. Ειδικότερα προβλέπονται:

α) **Άδειες υπηρεσιακής εκπαίδευσης** προκειμένου οι υπάλληλοι να συμμετάσχουν σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Η άδεια αυτή χορηγείται από τον αρμόδιο Υπουργό ή από τη διοίκηση του οικείου νομικού

προσώπου δημοσίου δικαίου ύστερα από αίτηση του υπαλλήλου και μετά από σύμφωνη γνώμη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το οποίο ελέγχει τη συνδρομή των προϋποθέσεων για τη χορήγησή της και συνεκτιμά τη συνάφεια της μετεκπαίδευσης ή της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης με το αντικείμενο της υπηρεσίας του, την υπηρεσιακή επίδοση και τις γνώσεις του υπαλλήλου (άρθρο 58).

β) **Άδειες για επιμορφωτικούς ή επιστημονικούς σκοπούς**, οι οποίες χορηγούνται υποχρεωτικά, μετά από αίτησή τους, σε υπαλλήλους που μετέχουν σε διαγωνισμούς για την απόκτηση υποτροφίας ή για την εισαγωγή τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή για να επιλεγούν για φοίτηση σε μεταπτυχιακούς κύκλους σπουδών, σε αντικείμενα που ενδιαφέρουν την υπηρεσία τους (άρθρο 59).

γ) **Άδειες εξετάσεων**, που χορηγούνται στους υπαλλήλους που είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές, προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί σε σχολεία και ιδρύματα και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης (άρθρο 60).

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων, Πολιτικών, Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. ενισχύει τη δια βίου επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, κατοχυρώνει νομικά το δικαίωμά τους, που μπορεί να ικανοποιηθεί είτε μέσα από τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές δομές: Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι., Ι.Ε.Κ., Ι.Ι.Ε.Κ., είτε από τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (Δημόσια ή Ιδιωτικά). Εισάγει επίσης και μια σειρά ρυθμίσεων που αφορούν στο σύστημα προαγωγών με βάση αντικειμενικά κριτήρια και στην εξέλιξη των υπαλλήλων που κατέχουν μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους σπουδών.

3.3 Φορείς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων

Στη χώρα μας ο βασικότερος εκπαιδευτικός φορέας των δημοσίων υπαλλήλων είναι το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ιδρύθηκε το 1983 με τον Ν. 1388/83 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενο από το τότε Υπουργείο Εσωτερικών με σκοπό «τη δημιουργία στελεχών της δημόσιας διοίκησης, κεντρικής κι αποκεντρωμένης, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών

προσώπων δημοσίου δικαίου, που να διαθέτουν ειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση και νέο πνεύμα προσέγγισης των προβλημάτων, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον εκδημοκρατισμό και τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης». Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ΠΔ 105/2018 (ΦΕΚ 203/τ. Α',05-12-2018) αποστολή του ΕΚΔΔΑ είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και η αποτίμηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του πάσης φύσεως προσωπικού των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Στοχεύει στον διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με την άσκηση στρατηγικών δράσεων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της και αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς – δικαιούχους του επιχειρησιακού προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014-2020.

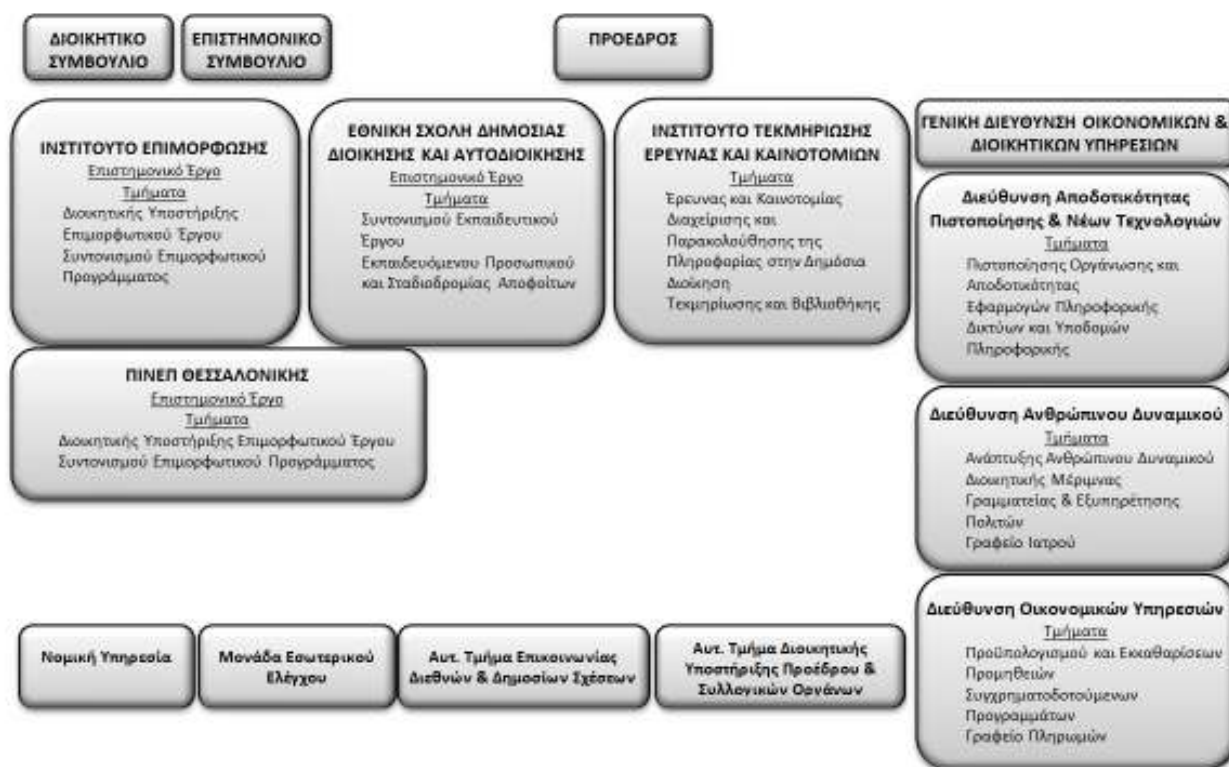
Στους ειδικούς σκοπούς του ΕΚΔΔΑ συγκαταλέγονται η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των ΝΠΔΔ, των δημοσίων λειτουργών αλλά και των αιρετών οργάνων των ΟΤΑ. Έχει θεσπισθεί η ατομική κάρτα εκπαίδευσης για κάθε δημόσιο υπάλληλο, στην οποία καταγράφονται οι τίτλοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει, ώστε να έχει ατομικά πλήρη εικόνα του επιμορφωτικού ιστορικού του. Το ΕΚΔΔΑ έχει επίσης υιοθετήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας και έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001, ενώ διαθέτει δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών του προγραμμάτων.

Η οργανωτική διάρθρωση του ΕΚΔΔΑ περιλαμβάνει:

- τρεις Εκπαιδευτικές – Επιστημονικές Μονάδες,
- μια Γενική Διεύθυνση,
- τρεις Διευθύνσεις,
- δύο Αυτοτελή Τμήματα,
- Νομική Υπηρεσία και
- Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο ΕΚΔΔΑ λειτουργούν οι εξής τρεις Εκπαιδευτικές – Ερευνητικές μονάδες: η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) και το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ).

Στην ακόλουθη εικόνα αποτυπώνεται η οργανωτική δομή του ΕΚΔΔΑ, όπως αυτή παρουσιάζεται στην επίσημη ιστοσελίδα του.



Διάγραμμα 3.1 Οργανωτική δομή του εκδδα

(Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) ιδρύθηκε το 1983 και αποτελεί την εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (άρθρο 57 παρ.1 περ. α΄ του Ν. 3966/2011, ΦΕΚ 118/τ. Α΄), που λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, με αποστολή τη δημιουργία επιτελικών στελεχών με επιστημονική εξειδίκευση, άρτια επαγγελματική κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική αντίληψη, τα οποία προορίζονται για τη στελέχωση των υπηρεσιών της κεντρικής, της αποκεντρωμένης διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στοχεύει στη δημιουργία ικανών στελεχών της διοίκησης επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης, που δίνουν έμφαση στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Στη Σχολή μπορούν να εισαχθούν, κατόπιν εξετάσεων, πτυχιούχοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανεξαρτήτου ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι. Ο εισαγωγικός διαγωνισμός διεξάγεται από την Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.) και ο αριθμός των εισακτέων ορίζεται κάθε φορά από την προκήρυξη του διαγωνισμού. Η Κ.Ε.Ε.

καταρτίζει την προκήρυξη του διαγωνισμού, παρακολουθεί την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων των βαθμολογητών και επιτηρητών και εποπτεύει τη ομαλή διεξαγωγή των εξετάσεων εξασφαλίζοντας έτσι τον αδιάβλητο χαρακτήρα της διαδικασίας.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) συνιστά την εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, με αποστολή την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αποτελεί τον κύριο πυλώνα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού σχεδιάζεται και υλοποιείται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ. ΕΠ.) και το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ.) μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων, τα οποία είναι προσαρμοσμένα τόσο στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων όσο στους στόχους και τις οργανωσιακές αλλαγές κάθε υπηρεσίας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προκύπτουν ως αποτέλεσμα της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών και της εκπόνησης Σχεδίων Εκπαίδευσης, που υποβάλλονται ηλεκτρονικά από τις Διευθύνσεις Διοικητικού και τα Γραφεία Εκπαίδευσης εκάστου φορέα. Έτσι διοργανώνονται ημερίδες, συνέδρια και μικρής διάρκειας εκπαιδευτικά προγράμματα, εκ των οποίων κάποια είναι «ανοικτά» και μπορούν να τα παρακολουθήσουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι και κάποια «κλειστά», τα οποία υλοποιούνται κατόπιν υποβολή αιτήματος συγκεκριμένου φορέα και απευθύνονται αποκλειστικά στους εργαζομένους σε αυτόν.

Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι να δοθεί η δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους να κατανοήσουν την σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα, τις σύγχρονες απαιτήσεις και τα προβλήματα, ώστε να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της διοίκησης. Το ΙΝΕΠ αναβαθμίζει διαρκώς το παρεχόμενο έργο του και εκσυγχρονίζει συνεχώς τη μεθοδολογία και τα μέσα επιμόρφωσης που χρησιμοποιεί. Τα τελευταία δέκα χρόνια ένας μεγάλος αριθμός στελεχών του δημοσίου έχει εκπαιδευτεί με τη χρήση των νέων τεχνολογιών μέσω της τηλεεκπαίδευσης/ εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και της μικτής εκπαίδευσης, που είναι συνδυασμός δια ζώσης και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Το ΙΝΕΠ πρόκειται το επόμενο διάστημα να ενισχύσει την εκπαιδευτική του δραστηριότητα υλοποιώντας περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Οι δράσεις αυτές θα έχουν στόχο την επικαιροποίηση των γνώσεων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με θέματα

που αφορούν σεμινάρια, των οποίων το περιεχόμενο έχει τροποποιηθεί. Αυτό θα πραγματοποιείται μέσω της δημιουργίας σπονδύλων υλικού, το οποίο θα εγκαθίσταται σε υπολογιστή και θα επιτρέπει την επικαιροποίηση συγκεκριμένων ενοτήτων του προγράμματος, που έχουν τροποποιηθεί, χωρίς να απαιτείται η εκ νέου παρακολούθηση του σεμιναρίου από τους ενδιαφερόμενους. Έτσι δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα στελέχη της διοίκησης, ακόμη κι αν είναι δύσκολο να μετακινηθούν, να έχουν τη δυνατότητα επιμόρφωσης και επικαιροποίησης των γνώσεών τους και μάλιστα με δεδομένα που υπάρχουν σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος μπορεί να επιλέξει επιμορφωτικά προγράμματα που ανήκουν στους εξής θεματικούς κύκλους:

1. Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση.
2. Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική.
3. Ανθρώπινα Δικαιώματα και Κοινωνική Πολιτική.
4. Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες.
5. Βιώσιμη Ανάπτυξη.
6. Πολιτιστική και Τουριστική Ανάπτυξη.
7. Εισαγωγική Εκπαίδευση (υποχρεωτική εκπαίδευση).

Η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ γίνεται κατόπιν υποβολής ηλεκτρονικής αιτήσεώς τους, αφού πρώτα λάβουν έγγραφη άδεια από την υπηρεσία τους. Προαπαιτείται η εγγραφή του υπαλλήλου στο σύστημα. Εφόσον επιλεγούν, μετά από αξιολόγηση των αιτήσεων συμμετοχής τους βάσει προδιαγεγραμμένων κριτηρίων, απαλλάσσονται από τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα καθ' όλη τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος για λόγους εκπαιδευτικούς, αφού είναι υποχρεωτική η παρακολούθηση του προγράμματος (ΠΔ 57/2007, ΦΕΚ 59/Α/1-3-2007). Επίσης, όταν η χιλιομετρική απόσταση μεταξύ της έδρας της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί ο ενδιαφερόμενος και του τόπου διεξαγωγής του προγράμματος είναι άνω των πενήντα (50) χλμ. το ΙΝ.ΕΠ. – Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ. μεριμνά για την εξασφάλιση της διαμονής

και ημιαδιατροφής του εκπαιδευόμενου, εφόσον το αιτηθεί (Γνώμη 671, του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους της 17/04/2006).

Η επιτυχής παρακολούθηση ενός προγράμματος ολοκληρώνεται με την επιτυχή συμμετοχή σε μια διαδικασία αξιολόγησης των γνώσεων και δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν κατά την παρακολούθηση του προγράμματος, η οποία συνήθως περιλαμβάνει ένα γραπτό τεστ. Ο εκπαιδευόμενος μπορεί μέσα από την ατομική του καρτέλα στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. να εκτυπώσει τη Βεβαίωση Πιστοποίησης για το πρόγραμμα που ολοκλήρωσε επιτυχώς.

Στο τέλος κάθε επιμορφωτικού προγράμματος ζητείται από τους συμμετέχοντες να προβούν μέσω της ιστοσελίδας του ΕΚΔΔΑ στην αξιολόγηση του προγράμματος με τη συμπλήρωση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται το αργότερο εντός μίας εβδομάδας από τη λήξη του επιμορφωτικού προγράμματος.

Μετά την παρέλευση δύο έως τεσσάρων μηνών από τη λήξη του προγράμματος οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν πάλι ηλεκτρονικά ένα ερωτηματολόγιο – έκθεση για την αποτίμηση του προγράμματος που παρακολούθησαν. Με αυτόν τον τρόπο αποτυπώνεται η αποτελεσματικότητα του επιμορφωτικού προγράμματος, που παρακολούθησαν τόσο σε ατομικό – προσωπικό επίπεδο όσο και σε υπηρεσιακό, εφόσον ο εκπαιδευόμενος μεταφέρει τις γνώσεις που τυχόν απέκτησε στην υπηρεσία του.

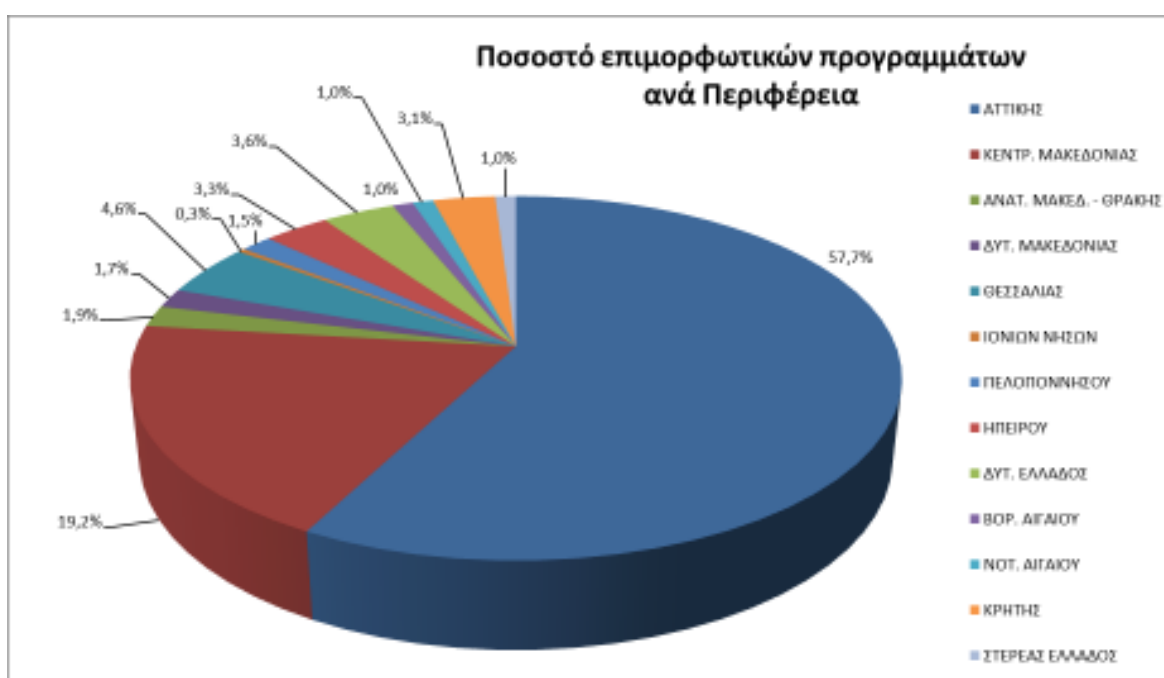
Το στάδιο της αξιολόγησης είναι καίριας σημασίας για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα στοιχεία που συλλέγονται αξιολογούνται και λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών δράσεων, αφού ανιχνεύονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς στόχος δεν είναι μόνο ο εκπαιδευόμενος να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να αποκτήσει νέες δεξιότητες αλλά και να τις εφαρμόσει επιτυχώς στον χώρο εργασίας του βελτιώνοντας την αποδοτικότητά του, προσφέροντας ποιοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη και επιλύοντας τα παρουσιαζόμενα προβλήματα και τις δυσχέρειες. Η αξιολόγηση συνιστά βασική παράμετρο για την επίτευξη των στόχων του ΙΝ.ΕΠ.

Στην εξαμηνιαία έκθεση αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ. για το β' εξάμηνο του έτους 2018 αναφέρονται οι επιχειρησιακοί στόχοι του Ινστιτούτου κατά τον

προγραμματισμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων κατά το β' εξάμηνο του 2018:

- Η επιμόρφωση των Προϊσταμένων όλων των βαθμίδων της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Η ανάπτυξη και βελτίωση των διοικητικών και κοινωνικών ικανοτήτων και ψηφιακών δεξιοτήτων.
- Τα θέματα δημοσιονομικής πολιτικής και βιώσιμης ανάπτυξης.
- Προώθηση δράσεων ευαισθητοποίησης σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Η προώθηση της αρχής της ισότητας των φύλων.
- Η ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και κοινωνικής συνοχής (εκδδα, 2019).

Στο ακόλουθο γράφημα αποτυπώνονται οι δράσεις που πραγματοποίησε το ΙΝ.ΕΠ. ανά Περιφέρεια κατά το β' εξάμηνο του έτους 2018. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 584 επιμορφωτικές δράσεις στις οποίες έλαβαν μέρος 13.782 δημόσιοι υπάλληλοι.

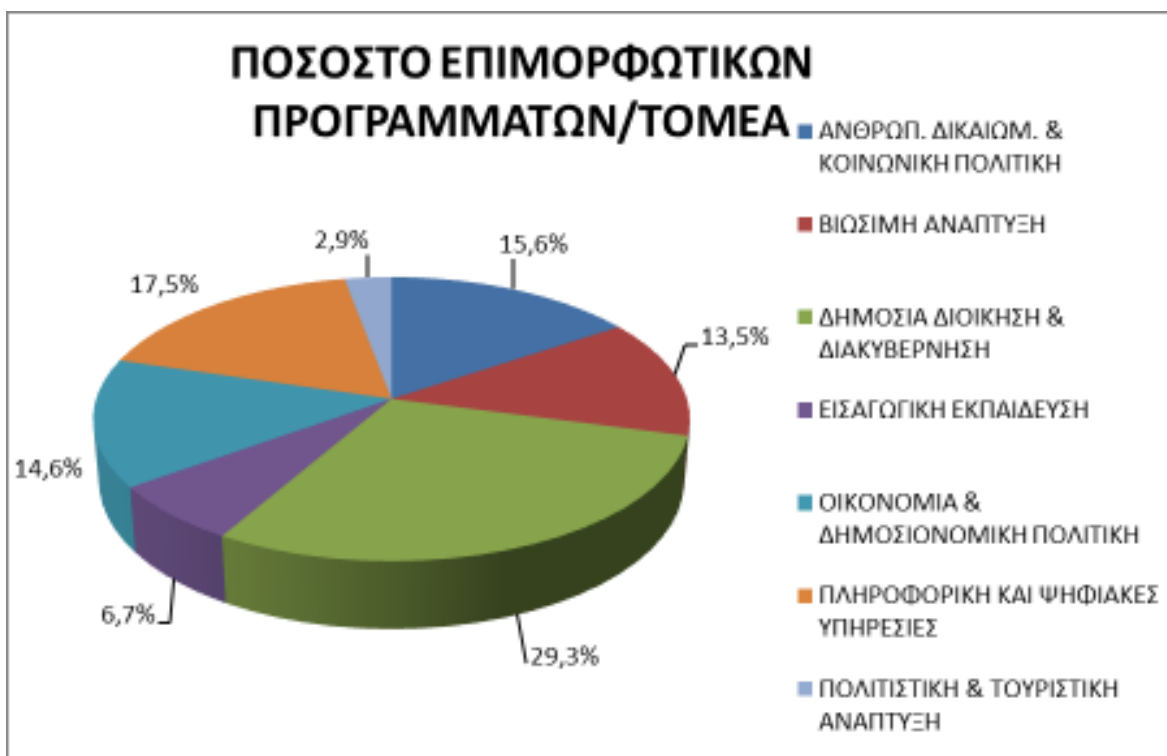


Διάγραμμα 3.2 Δράσεις ΙΝ.ΕΠ. ανά Περιφέρεια κατά το β' εξάμηνο 2018

(Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)

Στο ακόλουθο γράφημα αποτυπώνονται τα ποσοστά των υπαλλήλων που παρακολούθησαν κάθε θεματικό κύκλο κατά το β' εξάμηνο του 2018. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε ποσοστό 29,3 % παρακολούθησαν προγράμματα του θεματικού κύκλου

«Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση» και το 17,5% επέλεξε προγράμματα που αφορούν «Πληροφορική και Ψηφιακές Υπηρεσίες».



Διάγραμμα 3.3 Ποσοστά παρακολούθησης ανά θεματικό κύκλο κατά το β' εξάμηνο 2018
(Πηγή: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης)

Το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης (Π.ΙΝ.Ε.Θ.) αποτελεί την αποκεντρωμένη εκπαιδευτική μονάδα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), που λειτουργεί σε επίπεδο Υποδιεύθυνσης, με αποστολή ανάλογη εκείνης του ΙΝ.ΕΠ. με αρμοδιότητα στις Περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, Ηπείρου και Θεσσαλίας. Η εποπτεία επί του Π.ΙΝ.ΕΠ.Θ. ασκείται από το ΙΝ.ΕΠ.

Το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (ΙΤΕΚ) είναι ερευνητική μονάδα του ΕΚΔΔΑ, η οποία συγκροτήθηκε στα τέλη του 2018 (αρ. 7 του ΠΔ 105/12-5-2018/ΦΕΚ 203, Α'), «με σκοπό να συμβάλει στην παραγωγή, προαγωγή και διάδοση της διοικητικής τεχνογνωσίας και των καινοτόμων πρακτικών στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Διενεργεί και αξιοποιεί έρευνες, ενώ παρακολουθεί τις διεθνείς τάσεις και βέλτιστες πρακτικές στη Δημόσια Διοίκηση. Για τους σκοπούς αυτούς το ΙΤΕΚ :

1) Αναπτύσσει εξειδικευμένες τεχνικές, εργαλεία και πρωτοβουλίες, που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχική διακυβέρνηση, την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα και

την αποδοτικότητα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και επιτυγχάνουν τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της με γνώμονα τις αρχές της χρηστής Διακυβέρνησης.

2) Διενεργεί έρευνες/μελέτες, διοργανώνει σεμινάρια, εργαστήρια και ημερίδες και επιμελείται εκδόσεων, που εισάγουν καινοτόμες προσεγγίσεις και μπορούν να αξιοποιηθούν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών από την Κεντρική Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση.

3) Εργάζεται για τη συγκέντρωση και διάδοση των στοιχείων και των πληροφοριών, που παράγει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση με σκοπό να τα καταστήσει περισσότερο προσβάσιμα, χρηστικά και αξιοποιήσιμα, όπως επιτάσσουν οι πολιτικές της Ανοικτής Διακυβέρνησης».

Προσαρμοσμένο στις σύγχρονες απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης και του διεθνούς ανταγωνισμού το ΕΚΔΔΑ συνεργάζεται πλέον με αντίστοιχους φορείς σε διεθνές επίπεδο και συμμετέχει σε προγράμματα του ΟΗΕ αλλά και σε ευρωπαϊκά προγράμματα ανταλλαγής δημοσίων υπαλλήλων. Η εξωστρέφειά του ενισχύεται από την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων, που έχουν στόχο να μεταφέρουν τη διεθνή τεχνογνωσία αλλά και τις πρακτικές που ακολουθούνται από φορείς δημόσιας διοίκησης κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη χώρα μας, ώστε να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική διοίκηση που διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τον Οκτώβριο του 2017 το ΕΚΔΔΑ διοργάνωσε διεθνές διήμερο συνέδριο με θέμα τις «Δημόσιες Υπηρεσίες στη Μεσόγειο» με τη συμμετοχή ακαδημαϊκών, νομικών, διπλωματών και άλλων δημοσίων λειτουργών υψηλού εθνικού και διεθνούς κύρους. Την ίδια χρονιά επτά πανεπιστήμια της Ευρώπης συνεργάστηκαν με το ΕΚΔΔΑ και διοργάνωσαν εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο «Διαχείριση Ψηφιακού Μετασχηματισμού του Δημοσίου Τομέα» στη Θεσσαλονίκη με μεγάλη συμμετοχή. Επίσης στο πλαίσιο του HORIZON 2020 το ΕΚΔΔΑ συμμετείχε στο ευρωπαϊκό ερευνητικό έργο SlideWiki, στόχος του οποίου ήταν η «συμμετοχική ανάπτυξη ανοικτών συνεργατικών μαθημάτων OpenCourseWare και γενικότερα εκπαιδευτικού περιεχομένου σε ευρωπαϊκό επίπεδο» (εκδδα). Οι διεθνείς αυτές δράσεις αναμφισβήτητα ενισχύουν την επιστημονική φυσιογνωμία και το κύρος του ΕΚΔΔΑ καθιστώντας τον έναν

εξωστρεφή φορέα που προωθεί την έρευνα, την τεκμηρίωση και την καινοτομία με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Για κάποιες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων υπάρχουν επιμέρους σχολές/ακαδημίες όπως:

Η Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔΙ) του Υπουργείου Δικαιοσύνης, η οποία ιδρύθηκε το 1994, κατ' επιταγή του άρθρου 88 παρ.3 του Συντάγματος. Κύριος σκοπός της ΕΣΔΙ είναι η επιλογή, η εκπαίδευση και κατάρτιση όσων πρόκειται να διοριστούν σε θέσεις δοκίμων δικαστικών και εισαγγελικών λειτουργών, καθώς και η διαρκής, η "δια βίου" επιμόρφωση των υπηρετούντων δικαστικών λειτουργών. Διοργανώνει επίσης συνέδρια, σεμινάρια, ημερίδες και σε αντικείμενα που εμπλουτίζουν τις νομικές γνώσεις αλλά και την ευρύτερη παιδεία των σπουδαστών και των υπηρετούντων δικαστών και εισαγγελέων. Διοργανώνει, επίσης, επιμορφωτικές συναντήσεις Ελλήνων Δικαστικών Λειτουργών με αλλοδαπούς Δικαστικούς Λειτουργούς και ειδικούς επιστήμονες με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και σκέψεων για σύγχρονα ζητήματα, που απασχολούν όχι μόνο τη νομική επιστήμη αλλά και ευρύτερα τις κοινωνικές επιστήμες (Εθνική Σχολή Δικαστών, 2015).

Η Διπλωματική Ακαδημία (ΔΑ) του Υπουργείου Εξωτερικών, η οποία λειτουργεί ως αυτοτελής οργανική μονάδα του Υπουργείου υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό Εξωτερικών. Στην αρμοδιότητά της ανήκει η αρχική επαγγελματική εκπαίδευση των υποψηφίων Ακολούθων Πρεσβείας, καθώς και η επιμόρφωση των υπαλλήλων του Υπουργείου Εξωτερικών αλλά και υπαλλήλων άλλων Υπουργείων και κρατικών υπηρεσιών σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Εξωτερικών. Στο πλαίσιο της διεθνούς συνεργασίας η Διπλωματική Ακαδημία εξετάζει ανταλλαγές με ξένα αντίστοιχα ιδρύματα με σκοπό την ενίσχυση σε θέματα εκπαίδευσης (Επίσημη Ιστοσελίδα Υπουργείου Εξωτερικών).

Η Σχολή Εθνικής Άμυνας (ΣΕΘΑ) του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, που αποτελεί το ανώτατο στρατιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας μας, στην οποία μπορούν να φοιτήσουν εκτός των Αξιωματικών των ενόπλων δυνάμεων και του πολιτικού προσωπικού ανώτερης βαθμίδας και στελέχη των Υπουργείων, Δημοσίων και λοιπών φορέων με σκοπό να αποκτήσουν υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκή γνώση στον ευρύτερο τομέα των

στρατηγικών σπουδών και να καταστούν ικανοί να χειρίζονται συναφή θέματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους (Επίσημη Ιστοσελίδα Σχολής Εθνικής Άμυνας).

3.4 Η Επιμόρφωση- Εκπαίδευση των Δικαστικών Υπαλλήλων

3.4.1 Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες των δικαστικών υπαλλήλων

«Δικαστικοί υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι της γραμματείας του Συμβουλίου της Επικρατείας, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελιών τους, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της υπηρεσίας του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο, οι υπάλληλοι των έμμισθων υποθηκοφυλακείων, καθώς και οι υπάλληλοι των Κτηματολογικών Γραφείων Ρόδου και Κω-Λέρου» (άρθρο 1 παρ. 2 Ν. 2812/2000 ως τροποποιήθηκε με άρθρο 10 παρ.1 Ν 3742/2006).

Οι δικαστικοί υπάλληλοι αποτελούν ειδική κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων, ένα ξεχωριστό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημόσιου τομέα. Το άρθρο 92 του Συντάγματος της Ελλάδος αναφέρεται στους δικαστικούς υπαλλήλους ως μια ξεχωριστή κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων.

Για αυτούς ισχύει ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων, ο οποίος κυρώθηκε με τον Ν. 2812/2000 και τροποποιήθηκε με τον Ν. 3742/2006. Διέπονται ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση και από τον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων, στον οποίο παραπέμπει ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων.

Στο άρθρο 20 παρ.1 του Ελληνικού Συντάγματος κατοχυρώνεται το δικαίωμα του κάθε πολίτη στην παροχή έννομης προστασίας από τα δικαστήρια, στα οποία μπορεί να αναπτύξει τις απόψεις του για τα δικαιώματα ή τα συμφέροντά του, όπως ορίζει ο νόμος. Σύμφωνα με το άρθρο 26 η δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια και οι αποφάσεις τους εκτελούνται στο όνομα του Ελληνικού Λαού. Οι δικαστές που συγκροτούν τα δικαστήρια απολαμβάνουν λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και υπόκεινται μόνο στο Σύνταγμα και στους νόμους (άρθρο 87).

Η δικαστική λειτουργία στην Ελλάδα οργανώνεται ως εξής:

Διοικητικά δικαστήρια

Τα διοικητικά δικαστήρια είναι αρμόδια για την επίλυση διαφορών που αφορούν στη δημόσια διοίκηση, ήτοι των διαφορών που προκύπτουν μεταξύ των οργάνων της διοικήσεως και των διοικούμενων, κράτους – πολίτη. Στην αρμοδιότητα των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων υπάγεται η εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας (φορολογικών, κοινωνικής ασφάλισης, σχετικών με το κύρος των δημοτικών εκλογών, αστικής ευθύνης του Δημοσίου και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, διαφορών από διοικητικές συμβάσεις, υποθέσεων σχετικών με την είσπραξη δημοσίων εσόδων κ.α.), καθώς και των αιτήσεων ακυρώσεως κατά ατομικών διοικητικών πράξεων, που έχουν ανατεθεί σε αυτά με διάταξη νόμου. Τα Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια συντονίζονται από τη Γενική Επιτροπεία της Επικρατείας και είναι τα τριάντα Διοικητικά Πρωτοδικεία (Μονομελή και Τριμελή) και τα εννέα Διοικητικά Εφετεία (Τριμελή και Πενταμελή) ως δικαστήρια δευτέρου βαθμού. Το Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ) αποτελεί το ανώτατο Διοικητικό Δικαστήριο.

Πολιτικά ή αστικά δικαστήρια, που εκδικάζονται οι ιδιωτικές διαφορές και υποθέσεις εκουσίας δικαιοδοσίας. Πολιτικά δικαστήρια είναι τα Ειρηνοδικεία, τα Πρωτοδικεία, τα Εφετεία και ο Άρειος Πάγος, που είναι το ανώτατο πολιτικό δικαστήριο.

Ποινικά δικαστήρια, τα οποία εκδικάζουν τις ποινικές υποθέσεις, ασχολούνται δηλαδή με τη δίωξη και τιμωρία των παραβατών του Ποινικού Κώδικα. Οι ποινές που επιβάλλονται από τα παραπάνω δικαστήρια, είναι ποινές φυλάκισης, κάθειρξης ή χρηματικές. Αυτά είναι τα εξής:

1. Πταισματοδικεία,
2. Μονομελή Πλημμελειοδικεία,
3. Τριμελή Πλημμελειοδικεία,
4. Τριμελή Εφετεία Πλημμελημάτων,
5. Μονομελή και Τριμελή Εφετεία Κακουρηγημάτων,
6. Πενταμελή Εφετεία,
7. Μικτά Ορκωτά Δικαστήρια (ΜΟΔ),
8. Μικτά Ορκωτά Εφετεία (ΜΟΕ) και

9. Δικαστήρια Ανηλίκων, τα οποία διακρίνονται επίσης σε Μονομελή και Τριμελή Δικαστήρια Ανηλίκων και Τριμελή Εφετεία Ανηλίκων.

Τέλος, στα ποινικά δικαστήρια συμπεριλαμβάνεται και ο Άρειος Πάγος ως ανώτατο ακυρωτικό δικαστήριο.

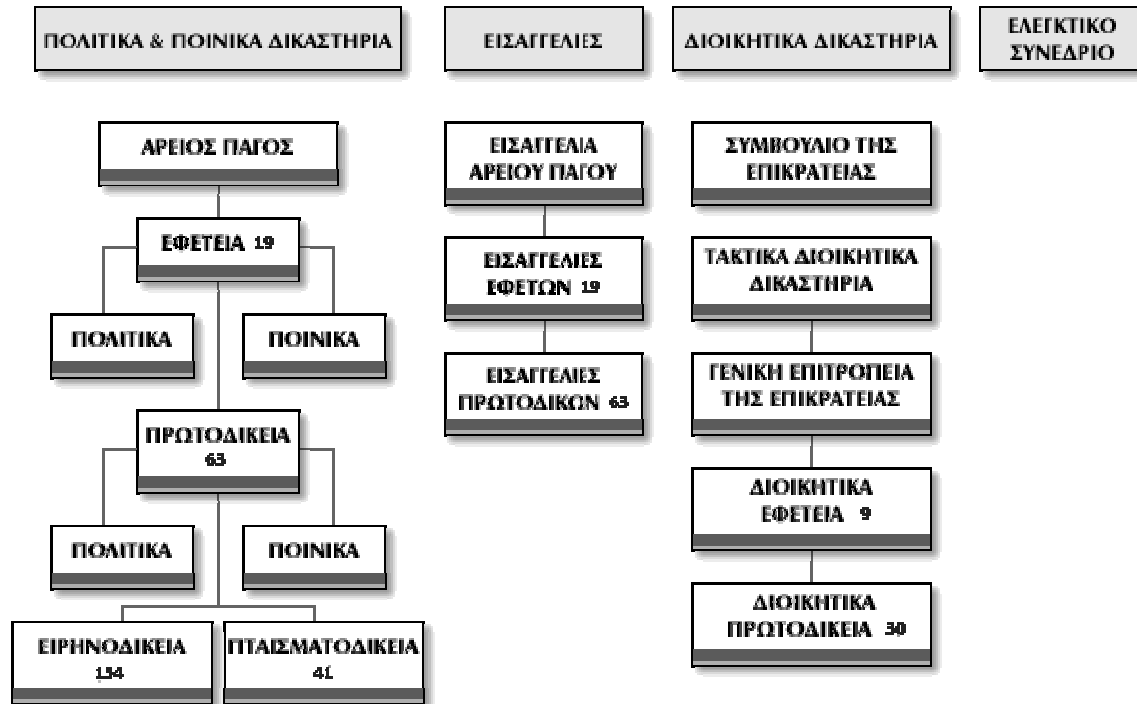
Υπάρχουν επίσης, τα Δικαστικά Συμβούλια, τα οποία διακρίνονται σε Συμβούλια Πλημμελειοδικών και Συμβούλια Εφετών, των οποίων οι αρμοδιότητες ορίζονται από το νόμο και αποφαινόμενα με βουλεύματα, και τέλος το Ανώτατο Ειδικό Δικαστήριο και το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Το Ελεγκτικό Συνέδριο είναι αρμόδιο για τον έλεγχο των δαπανών του Κράτους, των ΟΤΑ και άλλων νομικών προσώπων, τον έλεγχο συμβάσεων μεγάλης αξίας του δημοσίου τομέα, τον έλεγχο των λογαριασμών των δημοσίων υπολόγων και των ΟΤΑ, την παροχή γνωμοδοτήσεων πάνω σε νομοσχέδια και εκθέσεις επί του κρατικού ισολογισμού και απολογισμού, και την εκδίκαση υποθέσεων συντάξεων και ευθύνης πολιτικών/στρατιωτικών δημοσίων υπαλλήλων.

Εκτός όμως από τα παραπάνω δικαστήρια, η Δικαστική εξουσία ασκείται και από τις Εισαγγελίες, οι οποίες είναι επιφορτισμένες με το έργο της άσκησης ποινικής διώξεως εν ονόματι της Πολιτείας. Η Εισαγγελία είναι δικαστική αρχή ανεξάρτητη από τα δικαστήρια και την εκτελεστική εξουσία και έχει ως αποστολή την τήρηση της νομιμότητας, την προστασία του πολίτη και τη διαφύλαξη των κανόνων της δημόσιας τάξης.

Σε κάθε Πρωτοδικείο/Πλημμελειοδικείο υπάρχει η αντίστοιχη Εισαγγελία Πρωτοδικών/Πλημμελειοδικών. Σε κάθε δικαστήριο Εφετών η αντίστοιχη Εισαγγελία Εφετών και στον Άρειο Πάγο η Εισαγγελία του Αρείου Πάγου. Συνολικά υπάρχουν 63 Εισαγγελίες Πρωτοδικών και 19 Εισαγγελίες Εφετών, όπως αποτυπώνεται και στο ακόλουθο οργανόγραμμα των δικαστηρίων της χώρας μας από την επίσημη ιστοσελίδα Υπουργείου Δικαιοσύνης.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



Διάγραμμα 3.4 Οργανόγραμμα των δικαστηρίων στην Ελλάδα

(Πηγή: Επίσημη Ιστοσελίδα Υπουργείου Δικαιοσύνης)

Οι δικαστικοί υπάλληλοι κατατάσσονται στους παρακάτω τομείς:

- α) Τομέας υπαλλήλων του Συμβουλίου της Επικρατείας
- β) Τομέας υπαλλήλων των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και εισαγγελιών
- γ) Τομέας υπαλλήλων των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων και της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια
- δ) Τομέας υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της υπηρεσίας του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο

Οι θέσεις των δικαστικών υπαλλήλων κάθε τομέα κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες: α) κατηγορία θέσεων πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), β) κατηγορία θέσεων τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και γ) κατηγορία θέσεων υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ).

Οι θέσεις κάθε κατηγορίας κατατάσσονται περαιτέρω σε κλάδους και ειδικότητες: κλάδος Γραμματέων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, κλάδος Πληροφορικής ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, κλάδος Οικονομολόγων ΠΕ, κλάδος Μεταφραστών- Διερμηνέων ΠΕ, κλάδος Δακτυλογράφων- Χειριστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών ΔΕ, κλάδος ΥΕ Επιμελητών Δικαστηρίων, κλάδος ΥΕ Φυλάκων και κλάδος ΥΕ Καθαριστριών.

Τυπικό προσόν διορισμού σε θέσεις κατηγορίας ΠΕ ορίζεται το πτυχίο ή δίπλωμα τμήματος ή σχολής ανωτάτου εκπαιδευτικού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής. Τυπικό προσόν διορισμού σε θέσεις της κατηγορίας ΤΕ το πτυχίο σχολής τεχνολογικού εκπαιδευτικού ιδρύματος ή άλλης αναγνωρισμένης ανώτερης σχολής της ημεδαπής ή ισότιμο της αλλοδαπής. Τυπικό προσόν διορισμού σε θέσεις της κατηγορίας ΔΕ ορίζεται ο απολυτήριο τίτλος λυκείου ή ισότιμος τίτλος άλλου σχολείου ή τίτλος τεχνικής επαγγελματικής σχολής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή ισότιμος τίτλος άλλης σχολής. Τυπικό προσόν διορισμού σε θέσεις κατηγορίας ΥΕ ορίζεται ο απολυτήριο τίτλος υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Στο άρθρο 7 παρ. 1 του Ν.1868/1989 (Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων) αναφέρεται ότι «για τη νόμιμη συγκρότηση του δικαστηρίου απαιτείται η παρουσία του γραμματέα», στην παρ. 1 του άρθρου 10 αναφέρεται ότι «Σε κάθε δικαστήριο και εισαγγελία λειτουργεί γραμματεία», ενώ στην παρ. 3 του ίδιου άρθρου αναφέρονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του γραμματέα του δικαστηρίου. Συγκεκριμένα ο γραμματέας του δικαστηρίου ή της εισαγγελίας διευθύνει τις υπηρεσίες της γραμματείας και δίνει τις αναγκαίες οδηγίες στο προσωπικό. Μετέχει στις συνεδριάσεις των δικαστηρίων, των δικαστικών συμβουλίων και της ολομέλειας των δικαστηρίων. Έχει την ευθύνη της σύνταξης των πρακτικών, των εκθέσεων, των πράξεων και των λοιπών εγγράφων που απαιτούνται από τον νόμο για την πιστοποίηση των δικαστικών ενεργειών. Ασχολείται με την έκδοση απογράφων και αντιγράφων, πιστοποιητικών και αποσπασμάτων, την τήρηση και ενημέρωση των βιβλίων που τηρούνται στα δικαστήρια και τις εισαγγελίες, καθώς και τη φύλαξη του αρχείου και των πειστηρίων.

Στις αρμοδιότητες των Επιμελητών Δικαστηρίων υπάγονται η επίδοση πάσης φύσεως δικογράφων (κλήσεων, κλητηρίων θεσπισμάτων, βουλευμάτων, διατάξεων, ερήμην αποφάσεων), η παραλαβή, καταχώρηση και αποστολή της αλληλογραφίας, η μέριμνα για την ευταξία των ακροατηρίων. Όταν δε οι υπηρεσιακές ανάγκες το απαιτούν, κυρίως λόγω έλλειψης προσωπικού, ο Προϊστάμενος της υπηρεσίας (ο Πρόεδρος ή ο Εισαγγελέας)

δύναται να αναθέσει προσωρινά με πράξη του στον επιμελητή των δικαστηρίων να ασκεί και κάποια καθήκοντα γραμματέα παράλληλα με τα κύρια καθήκοντά του, ώστε να εξασφαλισθεί η εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.

Τα καθήκοντα των δικαστικών υπαλλήλων είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την απονομή της δικαιοσύνης στη χώρα μας. Άρα η εύρυθμη λειτουργία των δικαστηρίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική και σωστή εκτέλεση των καθηκόντων των δικαστικών υπαλλήλων. Η Δικαιοσύνη είναι η βασικότερη συνιστώσα του Κράτους Δικαίου και σε αυτή προσφεύγουν οι πολίτες για να προστατέψουν τις συνταγματικές ελευθερίες και τα δικαιώματά τους. Η δικαστική εξουσία είναι αρμόδια να εφαρμόζει τους νόμους και να επιλύει τις διαφορές, διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία απέναντι στη νομοθετική και εκτελεστική εξουσία, διατηρεί θεσμικά τις μεγαλύτερες αποστάσεις από τις πολιτικές επιρροές και την κομματική αντιδικία και παρέχει κατά συνέπεια τα περισσότερα εχέγγυα της αμερόληπτης κρίσης (Μανιτάκης, 1994:34). Θα πρέπει, λοιπόν, να τονισθεί ότι η εμπιστοσύνη του πολίτη προς τον θεσμό της Δικαιοσύνης και τα δικαστήρια συντελεί στην οικοδόμηση μιας ευνομούμενης πολιτείας με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία και ανάπτυξη. Βασική προϋπόθεση αυτών συνιστά η αποτελεσματική και ταχεία απονομή δικαιοσύνης.

3.4.2 Προβλήματα κατά την άσκηση των καθηκόντων των δικαστικών υπαλλήλων

Δυστυχώς στη χώρα μας ο χώρος των δικαστηρίων αντιμετωπίζει πολλά και χρόνια προβλήματα, που δυσχεραίνουν το έργο της απονομής της Δικαιοσύνης και κλονίζουν την εμπιστοσύνη του πολίτη που προσφεύγει σε αυτή, ενώ παράλληλα καλλιεργούν το αίσθημα της ανασφάλειας και της καχυποψίας απέναντι στην ελληνική νομοθεσία, τον θεσμό της Δικαιοσύνης και όσους τον υπηρετούν.

Κάποια από αυτά τα προβλήματα δεν αφορούν μόνο τον χώρο των δικαστηρίων αλλά είναι παθογένειες της ελληνικής δημοσίας διοίκησης γενικότερα, όπως για παράδειγμα η γραφειοκρατία. Ειδικότερα, οι δικαστικοί υπάλληλοι έχουν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη μηχανοργάνωσης, αφού στα περισσότερα δικαστήρια της χώρας μέχρι και σήμερα τηρούνται βιβλία, που καθιστούν χρονοβόρα την εξυπηρέτηση του πολίτη και πιο κουραστική την εργασιακή καθημερινότητα του υπαλλήλου. Κάποιοι δικαστικοί υπάλληλοι, ειδικότερα οι παλαιότερα διορισθέντες ή οι επιμελητές δικαστηρίων που

μετετάγησαν σε θέσεις γραμματέων, δεν διαθέτουν γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και δεν είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες, αφού όταν διορίστηκαν, δεν απαιτούνταν τεχνολογικές γνώσεις. Αυτό, όμως, αποτελεί περιοριστικό παράγοντα στην προσφορά αποτελεσματικής εργασίας.

Επιπλέον, η δικαστική ύλη έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Οι δικαστικοί υπάλληλοι καλούνται, παράλληλα με τα καθήκοντά τους και την εξυπηρέτηση του κοινού, να ασχοληθούν με την έκδοση μεγάλου αριθμού τακτικών και έκτακτων στατιστικών στοιχείων προς το Υπουργείο Δικαιοσύνης, τον Άρειο Πάγο και την Εισαγγελία του Αρείου Πάγου, η υποβολή των οποίων γίνεται κυρίως ηλεκτρονικά (μέσω e-mail). Η διαδικασία αυτή λόγω της έλλειψης μηχανοργάνωσης, η οποία θα έδινε τη δυνατότητα άμεσης και ηλεκτρονικής εκτύπωσης στατιστικών στοιχείων, καθίσταται χρονοβόρα και οι υπάλληλοι αναγκάζονται να διεκπεραιώνουν μέρος των εργασιών τους εκτός του ωραρίου εργασίας τους και κατά τις εξαιρεσιμες ημέρες.

Η πολυνομία, η ασαφής και αντιφατική σε αρκετές περιπτώσεις νομοθεσία, η πρόσφατη ψήφιση του νέου Ποινικού Κώδικα (Ν. 4619/2019) και του νέου Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (Ν.4620/2019) δυσχεραίνουν το έργο των δικαστικών υπαλλήλων, που καλούνται να εφαρμόσουν άμεσα τους νέους νόμους δίχως να έχουν προηγουμένως ενημερωθεί και λάβει επισήμως οδηγίες. Οι γραμματείς, άλλωστε, έρχονται καθημερινά σε επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους πολίτες και αναλαμβάνουν να τους ενημερώσουν για τις υποθέσεις τους. Πολλές φορές μάλιστα χρειάζεται να τους βοηθήσουν στη σύνταξη πάσης φύσεως αιτήσεων, μηνύσεων, αναφορών, αφού λόγω της οικονομικής κρίσης πολλοί πολίτες αδυνατούν να εκπροσωπηθούν από συνήγορο και προσέρχονται μόνοι τους στις δικαστικές υπηρεσίες. Οι οικονομικώς και κοινωνικώς ασθενέστεροι διάδικοι επικουρούνται από τους γραμματείς των δικαστηρίων, οι οποίοι τους δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές, στηριζόμενοι πολλές φορές στη γνώση που έχουν αποκτήσει από την εργασιακή τους εμπειρία και όχι μέσω της επιμόρφωσης.

Αλλά και οι νέες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, όπως έχουν διαμορφωθεί σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση, έχουν επηρεάσει τον χώρο της Δικαιοσύνης, αφού νέες μορφές παραβατικότητας, όπως το ηλεκτρονικό έγκλημα, η παραβίαση των πνευματικών δικαιωμάτων, της ιδιωτικότητας στο Διαδίκτυο, επιβάλλουν νέες νομολογίες και δράσεις.

Ο μεγάλος αριθμός των πολιτών τρίτων χωρών που φιλοξενούνται σε δομές της χώρας μας, η προστασία των ευπαθών ομάδων και η αντιμετώπιση θεμάτων που αφορούν τα ανήλικα με δεδομένη την έλλειψη επαρκώς στελεχωμένων κοινωνικών υπηρεσιών – δομών, κυρίως στις επαρχιακές πόλεις, καθιστούν αναγκαία την ενασχόληση των δικαστικών υπαλλήλων των Εισαγγελιών με θέματα που δεν άπτονται άμεσα των αρμοδιοτήτων τους. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως χαρακτηριστικό παράδειγμα την απουσία Επιμελητή Ανηλίκων και Κοινωνικής Αρωγής σε αρκετές Εισαγγελίες της ελληνικής επαρχίας, που έχει ως αποτέλεσμα οι υπηρετούντες γραμματείς να ασχολούνται με θέματα που τους είναι άγνωστα και για τα οποία ουδέποτε έχουν λάβει επιμόρφωση - εκπαίδευση, όπως η αναζήτηση και επικοινωνία με ιδρύματα φιλοξενίας ανηλίκων ή κακοποιημένων γυναικών, η επικοινωνία με παιδοψυχολόγους για τη διενέργεια πραγματογνωμοσύνης, η ανεύρεση ιατρών για την υποβολή ανηλίκων σε ιατρικό έλεγχο.

Το πρόβλημα είναι πιο έντονο στην επαρχία, διότι δεν υπάρχουν όλες οι ειδικότητες δικαστικών υπαλλήλων με αποτέλεσμα οι υπηρετούντες γραμματείς να αναγκάζονται να ασχολούνται με θέματα προμηθειών για αναλώσιμα υλικά, πληροφοριακό εξοπλισμό, να καταρτίζουν τις συμβάσεις για την καθαριότητα των υπηρεσιών τους, τη συντήρηση των δικαστικών μεγάρων, τη συντήρηση του υλικού και λογισμικού μέρους των ηλεκτρονικών υπολογιστών, να ασχολούνται με τα δικαιολογητικά πληρωμής μισθωμάτων και κοινοχρήστων, χωρίς φυσικά να διαθέτουν γνώσεις σε οικονομικά - λογιστικά ή θέματα πληροφορικής.

Το Υπουργείο Δικαιοσύνης, ωστόσο, δε διαθέτει ακόμη κάποιον φορέα για τη δια βίου επιμόρφωση και εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων. Δε διοργανώνονται επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία θα ικανοποιούν τις διαπιστωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες τους, εκτός ειδικών περιπτώσεων, όταν το επιβάλλουν έκτακτες υπηρεσιακές ανάγκες, όπως συνέβη για παράδειγμα με το Εθνικό Ποινικό Μητρώο, που όπως ήδη αναφέραμε οι υπάλληλοι εκπαιδεύτηκαν εντός του χώρου εργασίας τους από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Η επιμόρφωση όμως για να είναι αποτελεσματική και να επιφέρει εξαιρετικές βελτιώσεις στον οργανισμό/υπηρεσία, πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας του και της στρατηγικής που ακολουθεί, και να μην «χρησιμοποιείται» μόνο για την αντιμετώπιση των έκτακτων υπηρεσιακών αναγκών.

Μόνο τότε θα παρακινηθούν και οι υπάλληλοι, ώστε να συμμετέχουν στα επιμορφωτικά προγράμματα συνειδητά ως ένα μέσο για την εξέλιξή τους σε ατομικό αλλά και

υπηρεσιακό επίπεδο. Παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι με πολλά χρόνια υπηρεσίας διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία, είναι όμως πιο επιφυλακτικοί στις αλλαγές.

Καθίσταται συνεπώς απολύτως απαραίτητη η χάραξη νέας εκπαιδευτικής πολιτικής από το Υπουργείο Δικαιοσύνης για θέματα σχετικά με τη δια βίου κατάρτιση, επιμόρφωση και εκπαίδευση των Δικαστικών Υπαλλήλων, ώστε μέσα από προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, που θα είναι προσαρμοσμένη στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και στις απαιτήσεις που αυτές δημιουργούν, να εφοδιαστούν με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις, που θα τους επιτρέψουν να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις αυξανόμενες απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου εργασιακού και νομοθετικού περιβάλλοντός τους, με απώτερο σκοπό την ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και την εξασφάλιση ενός πιο ανθρώπινου και λιγότερο στρεσογόνου εργασιακού περιβάλλοντος για τους ίδιους τους υπαλλήλους.

3.4.3 Νομοθετικό πλαίσιο για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων

Ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων αναγνωρίζει το δικαίωμα των δικαστικών υπαλλήλων στην επιμόρφωση ανεξαρτήτως της κατηγορίας, του κλάδου ή της ειδικότητας στην οποία ανήκουν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο άρθρο 36 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων η υπηρεσία υποχρεούται να μεριμνά για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων, ενώ η συμμετοχή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική. «Με Προεδρικό Διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση των υπουργών Δικαιοσύνης και Οικονομικών, ύστερα από γνώμη της Ομοσπονδίας Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδος (Ο.Δ.Υ.Ε.) και του Συλλόγου Υπαλλήλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ορίζεται το περιεχόμενο των προγραμμάτων επιμόρφωσης, η διάρκειά τους, ο υποχρεωτικός ή προαιρετικός χαρακτήρα της παρακολούθησης, τα πρόσωπα στα οποία ανατίθεται η επιμόρφωση, τα κριτήρια, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία επιλογής των δικαστικών υπαλλήλων, ο τρόπος ελέγχου της παρακολούθησης των προγραμμάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους και της επίδοσής τους, οι κυρώσεις σε περίπτωση μη παρακολούθησης ή ελλιπούς παρακολούθησης και κάθε σχετικό θέμα» (παράγραφος 3 αρθρ. 36 Ν 2812/2000).

Στο άρθρο 1 του Προεδρικού Διατάγματος 37/1994 αναφέρεται: «Επεκτείνεται στους δικαστικούς υπαλλήλους η ισχύς των διατάξεων του άρθρου 34 του Ν. 1943/91 και μόνο

σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν στον τομέα της πληροφορικής». Το άρθρο 34 του Ν. 1943/91 αναφέρεται στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας τους με ευθύνη του Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης (σημερινό ΙΝ.ΕΠ.) ή των Υπουργείων. Κι ενώ, όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχει επιτακτική ανάγκη διαρκούς επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό εργασιακό τους περιβάλλον, ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων παραπέμπει σε ένα Προεδρικό Διάταγμα που ψηφίστηκε πριν είκοσι πέντε χρόνια που οι συνθήκες εργασίας και οι εκπαιδευτικές ανάγκες των δικαστικών υπαλλήλων ήταν εντελώς διαφορετικές από τις σημερινές.

Εάν λάβουμε υπόψη μας την ταχύτητα με την οποία παράγεται, διαχέεται, συμπληρώνεται και αντικαθίσταται η γνώση στην εποχή μας, καθώς και τον ρυθμό ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, που εισβάλλουν και αλλάζουν άρδην τα δεδομένα στο εργασιακό περιβάλλον, αντιλαμβανόμαστε πως η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων μόνο σε θέματα πληροφορικής και ο αποκλεισμός τους από τα άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), δεν τους επιτρέπει να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους προσφέροντας στους πολίτες ποιοτικότερες υπηρεσίες. Ακόμη και η εισαγωγική εκπαίδευση, που είναι υποχρεωτική για τους υπόλοιπους δημοσίους υπαλλήλους και η σημασία της για τον νεοδιοριστο υπάλληλο είναι αναμφισβήτητη, για τους δικαστικούς υπαλλήλους, καίτοι αναφέρεται στον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων, δεν έχει εισέτι εκδοθεί σχετικό Προεδρικό Διάταγμα, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των δικαστικών υπαλλήλων να μην έχει παρακολουθήσει την εισαγωγική εκπαίδευση.

Ο Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων βέβαια έχει θεσμοθετήσει στο άρθρο 42 παρ.1, 2 και 4 του Ν. 2812/2000 το δικαίωμα των δικαστικών υπαλλήλων για άδειες μετεκπαίδευσης σε δικαστήρια, υπηρεσίες, εκπαιδευτικά ιδρύματα και άλλους φορείς ή οργανισμούς δημόσιους ή ιδιωτικούς στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, καθώς και άδειες παρακολούθησης μεταπτυχιακών σπουδών σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Οι παραπάνω άδειες χορηγούνται με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης, κατόπιν αιτήσεως του δικαστικού υπαλλήλου. Απαιτείται και σύμφωνη γνώμη του υπηρεσιακού δικαστικού συμβουλίου, το οποίο λαμβάνει υπόψη τη συνάφεια του περιεχομένου της μετεκπαίδευσης ή των μεταπτυχιακών σπουδών με το αντικείμενο της

υπηρεσίας του δικαστικού υπαλλήλου, την υπηρεσιακή επίδοση, τις γνώσεις, τα τυπικά προσόντα και την ηλικία του, καθώς και τις ανάγκες της υπηρεσίας στην οποία ανήκει.

Στις παραγράφους 6 έως 9 του ίδιου άρθρου διευκολύνεται ακόμη περισσότερο ο δικαστικός υπάλληλος στην εκπαιδευτική και επιμορφωτική του πορεία, καθώς οι ανωτέρω εκπαιδευτικές άδειες χορηγούνται με πλήρεις αποδοχές, προσαυξημένες μάλιστα κατά ικανό ποσοστό στις περιπτώσεις που ο δικαστικός υπάλληλος υποχρεώνεται να παραμένει εκτός της έδρας της υπηρεσίας του. Σε περίπτωση δε που η μετεκπαίδευση ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση πραγματοποιείται στο εξωτερικό οι αποδοχές καταβάλλονται αυξημένες στο διπλάσιο. Στον δικαστικό υπάλληλο παρέχονται και τα οδοιπορικά έξοδα για την αρχική μετάβασή του και την επιστροφή του μετά τη λήξη της εκπαιδευτικής του άδειας.

Χορηγούνται επίσης άδειες με πλήρεις αποδοχές στους δικαστικούς υπαλλήλους που φοιτούν σε σχολείο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για συμμετοχή σε εξετάσεις έως 20 εργάσιμες ημέρες ανά ημερολογιακό έτος και άδειες έως 10 εργάσιμες ημέρες ανά διετία για διαγωνισμό ή εξετάσεις επιλογής για υποτροφία ή για μεταπτυχιακές σπουδές και για θέματα σχετιζόμενα με το αντικείμενο της υπηρεσίας ή για συμμετοχή σε συνέδρια ή σεμινάρια που κρίνονται επωφελή για την υπηρεσία.

3.4.4 Η Επιμόρφωση και Εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκές χώρες

Χρήσιμες και ενδιαφέρουσες πληροφορίες για τον τίτλο, τα καθήκοντα, την επιμόρφωση και την εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων σε ευρωπαϊκά κράτη μπορούμε να αντλήσουμε από την διαδικτυακή πύλη της ευρωπαϊκής ηλεκτρονικής δικαιοσύνης (European Justice). Στο πλαίσιο βέβαια των διαφορετικών νομικών και δικαστικών συστημάτων, που εφαρμόζονται στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα διαπιστώσουμε ότι τα καθήκοντα των δικαστικών υπαλλήλων παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές. Σε ορισμένες χώρες οι δικαστικοί υπάλληλοι είναι απαραίτητο να έχουν κάνει νομικές σπουδές, ενδέχεται να είναι βοηθοί δικαστών ή εισαγγελέων, να ασχολούνται με τη διαχείριση των δικαστηρίων και να έχουν σημαντική συμμετοχή σε ορισμένες διαδικασίες.

Στο τμήμα με τίτλο «Συστήματα κατάρτισης του προσωπικού των δικαστηρίων στα κράτη μέλη» της παραπάνω ιστοσελίδας αναφέρεται ότι αρμόδιοι φορείς για την κατάρτιση του προσωπικού των δικαστηρίων στα κράτη – μέλη της ΕΕ είναι τα εθνικά υπουργεία δικαιοσύνης, τα εθνικά δικαστήρια, οι δικαστικές ακαδημίες ή δικαστικά όργανα, όπως Συμβούλια και Εισαγγελίες (European Justice, 2014).

Στο **Βέλγιο** οι δικαστικοί γραμματείς (greffier) επικουρούν τους δικαστές (ετοιμάζουν τον φάκελο για το ακροατήριο, κατά τη διάρκεια της συζήτησης στο ακροατήριο τηρούν τα πρακτικά, φροντίζουν για την σύνταξη διαφόρων εγγράφων) και τους εισαγγελλείς (συγκροτούν τους φακέλους των υποθέσεων, τηρούν τα αρχεία, ενημερώνουν τα έγγραφα και τα μητρώα της Εισαγγελίας). Στις γραμματείες των Δικαστηρίων και των Εισαγγελιών εργάζονται και διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι ασχολούνται με την αλληλογραφία, τη διοικητική διαχείριση των υποθέσεων, την υποδοχή όσων προσέρχονται στη γραμματεία.

Το προσωπικό των Δικαστηρίων και οι γραμματείς των Εισαγγελιών επιμορφώνονται από τον National Training Provider (IGO-IFJ). Λαμβάνουν υποχρεωτικά εισαγωγική εκπαίδευση, της οποίας η διάρκεια εξαρτάται από τη βαθμίδα του υπαλλήλου. Το περιεχόμενο της εισαγωγικής εκπαίδευσης αφορά εκπαιδευτικά μαθήματα σε νομικές επαγγελματικές δεξιότητες (διαδικασίες, σχεδίαση) αλλά και σε μη νομικές επαγγελματικές δεξιότητες. Περιλαμβάνει επίσης εκπαίδευση πάνω στην εργασία «on the job training», η οποία δεν οργανώνεται κεντρικά αλλά είναι περισσότερο «τοπική» πρωτοβουλία, που εξαρτάται από την «καλή διάθεση» των παλαιότερων συναδέλφων στη συγκεκριμένη δικαστική υπηρεσία. Το πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει εκπαίδευση στις δικαστικές διαδικασίες σε αστικές και εμπορικές υποθέσεις, στις δικαστικές διαδικασίες σε ποινικές υποθέσεις, στις δικαστικές διοικητικές διαδικασίες και στην εκτέλεση των δικαστικών αποφάσεων.

Ο ίδιος εκπαιδευτικός φορέας παρέχει συνεχιζόμενη επιμόρφωση, σε επίπεδο εθνικό, τοπικό ή επίπεδο δικαστηρίου, η οποία δεν είναι υποχρεωτική, αν και επηρεάζει την επαγγελματική αξιολόγηση του υπαλλήλου, και το περιεχόμενό της καθορίζεται από την επαγγελματική θέση του εκπαιδευόμενου. Οι συμμετέχοντες στο τέλος οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος καλούνται να συμπληρώσουν μια φόρμα αξιολόγησης αυτού, από την ανάλυση της οποίας επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και η αύξηση του αριθμού των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Μέσω αυτής της αξιολόγησης γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών (European Justice, 2014).

Στην **Ισπανία** οι δικαστικοί υπάλληλοι έχουν σημαντικό ρόλο στην απονομή της δικαιοσύνης. Είναι πτυχιούχοι νομικής, επιλέγονται με διαγωνισμό και παρακολουθούν μαθήματα στο Centro de Estudios Jurídicos (Κέντρο Νομικών Σπουδών) και για την ολοκλήρωση του κύκλου σπουδών τους απαιτείται επιτυχία στις εξετάσεις. Μερικά από τα καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένοι είναι: η εκτέλεση των δικαστικών αποφάσεων, η διεκπεραίωση των δικογράφων, η συγκρότηση του δικαστικού φακέλου ενώ έχουν και διοικητικά καθήκοντα.

Λαμβάνουν εισαγωγική εκπαίδευση – επιμόρφωση, η οποία διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, είναι υποχρεωτική και έχει διάρκεια έξι (6) μηνών. Στους εκπαιδευόμενους παρέχονται μαθήματα για νομικές και μη νομικές επαγγελματικές δεξιότητες, για την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία, μαθητεία στα δικαστήρια, «coaching» και εκπαίδευση πάνω στην εργασία, «on the job training».

Υπάρχει, επίσης, σύστημα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, η οποία είναι υποχρεωτική και παρέχεται από το Centro de Estudios Jurídicos. Περιλαμβάνει ειδικό πρόγραμμα σπουδών για πρόσβαση σε ορισμένες θέσεις εργασίας. Υλοποιείται είτε δια ζώσης είτε ηλεκτρονικά. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται από το Centro de Estudios Jurídicos και το Υπουργείο Δικαιοσύνης, που καταρτίζουν το ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με βάση τις ανάγκες κατάρτισης (European Justice, 2014).

Στην **Αγγλία και την Ουαλία** οι περισσότεροι γραμματείς των δικαστηρίων δεν έχουν νομική κατάρτιση, είναι επιφορτισμένοι με διοικητικά καθήκοντα και επικουρούν τους δικαστές.

Οι φορείς εκπαίδευσης των δικαστικών υπαλλήλων είναι το National Ministry of Justice και το National Court Service. Η εισαγωγική εκπαίδευση – επιμόρφωση είναι υποχρεωτική και συνήθως διαρκεί 9 μήνες. Ο νέος υπάλληλος παρακολουθεί μαθήματα για νομικές και μη νομικές επαγγελματικές δεξιότητες, coaching και εκπαίδευση πάνω στην εργασία, «on the job training». Υπάρχει, επίσης, πρόγραμμα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης που διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και το τοπικό Δικαστήριο. Έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και υλοποιείται είτε δια ζώσης με φυσική παρουσία του υπαλλήλου, είτε εξ αποστάσεως ηλεκτρονικά. Τα μαθήματα σχετίζονται με τη θέση του

υπαλλήλου. Η παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος δεν επηρεάζει την επαγγελματική αξιολόγηση του υπαλλήλου. Όλες οι υπηρεσίες χρησιμοποιούν έναν πίνακα δεξιοτήτων για να παρακολουθούν τις δεξιότητες και να ανιχνεύουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες (European Justice, 2014).

Στη γειτονική **Ιταλία** προβλέπεται για τους δικαστικούς υπαλλήλους υποχρεωτική εισαγωγική επιμόρφωση, η οποία οργανώνεται από το National Ministry of Justice. Η διάρκεια αυτής δεν είναι ορισμένη. Οι νεοδιόριστοι δικαστικοί υπάλληλοι παρακολουθούν μαθήματα για νομικές και μη νομικές επαγγελματικές δεξιότητες. Υποχρεωτικό χαρακτήρα έχει και η «συνεχιζόμενη επιμόρφωση» η οποία διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και υλοποιείται δια ζώσης. Η συμμετοχή σε αυτή δεν έχει επίπτωση στην επαγγελματική αξιολόγηση του υπαλλήλου. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ο εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης γίνεται μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων με τους διευθυντές των γραφείων (European Justice, 2014).

Στη **Γαλλία** ο γραμματέας του δικαστηρίου είναι ειδικός επί της διαδικασίας. Στα καθήκοντά του είναι να επικουρεί τον δικαστή στο πλαίσιο κατάρτισης της δικογραφίας αλλά και στις δικαστικές πράξεις. Ασκει επίσης διοικητικά καθήκοντα, υποδέχεται και ενημερώνει το κοινό (European Justice, 2014).

Η κατάρτιση των ανώτερων δικαστικών υπαλλήλων, των επικουρικών διοικητικών υπαλλήλων, των διοικητικών γραμματέων, των δικαστικών υπαλλήλων και των τεχνικών υπαλλήλων διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και παρέχεται από την “Ecole Nationale des Greffes”.

Ειδικά για τους νεοδιοριζόμενους δικαστικούς υπαλλήλους προβλέπεται υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση διάρκειας δεκαοκτώ (18) μηνών, η οποία περιλαμβάνει εκπαίδευση για νομικές επαγγελματικές δεξιότητες, διοικητική κουλτούρα και επαγγελματική δεοντολογία, χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και μαθητεία σε δικαστήρια και άλλες δομές, όπως δικηγορικά γραφεία, διοικητικά γραφεία και υπηρεσίες επιβολής του νόμου. Στους δικαστικούς υπαλλήλους παρέχεται και διαρκής προαιρετική επιμόρφωση, η οποία διοργανώνεται από το Εθνικό Υπουργείο Δικαιοσύνης (National Ministry of Justice) και περιλαμβάνει είτε ειδικό πρόγραμμα σπουδών για την πρόσβαση σε συγκεκριμένες θέσεις είτε εκπαίδευση σχετική με την ανατεθείσα θέση εργασίας.

Υλοποιείται είτε δια ζώσης είτε σε άλλα δικαστήρια σε εθνικό επίπεδο. Ενίοτε έχει την μορφή διασκέψεων υπό την εποπτεία ανώτερων υπαλλήλων σε δικαστήρια ή διοικητικές υπηρεσίες.

Η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα επηρεάζει την αξιολόγηση του ατόμου, καθώς κάθε χρόνο συντάσσεται μια περίληψη των προσωπικών συνεντεύξεων, που περιλαμβάνει κι ένα τμήμα που υποδεικνύει την εκπαίδευση που απαιτείται από την υπηρεσία, αναφέρεται η εκπαίδευση που έλαβε ο υπάλληλος καθώς και η επιθυμητή εκπαίδευση για την επόμενη χρονιά. Τα έντυπα αξιολόγησης που συντάσσονται από το ENG (Ecole Nationale des Greffes) διανέμονται σε όλους τους συμμετέχοντες και περιέχουν ένα τμήμα με προτάσεις των υπαλλήλων για εκπαιδευτικές δραστηριότητες και περιγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των δικαστηρίων.

Οι ανώτεροι δικαστικοί υπάλληλοι στη Γαλλία παρακολουθούν υποχρεωτικά εισαγωγική εκπαίδευση/επιμόρφωση διάρκειας τριών (3) ετών, η οποία διοργανώνεται από το National Ministry of Justice και National Training Provider, και περιλαμβάνει εκπαιδευτικά μαθήματα σε νομικές και μη νομικές δεξιότητες και εκπαίδευση στην Ευρωπαϊκή Νομοθεσία. Παρέχεται, επίσης, προαιρετική συνεχιζόμενη επιμόρφωση, η οποία διοργανώνεται από το Ministry of Justice. Η εκπαιδευτική διαδικασία υλοποιείται είτε δια ζώσης είτε με εκπαιδευτικές συνεδρίες εξ αποστάσεως. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι διαθέσιμο σε εθνικό, τοπικό επίπεδο, σε επίπεδο δικαστηρίου αλλά και διαδικτυακά (on line). Η εκπαίδευση περιλαμβάνει μαθήματα στην ευρωπαϊκή νομοθεσία, στην ευρωπαϊκή νομολογία, στις ευρωπαϊκές διασυνοριακές δικαστικές διαδικασίες και στο νομικό σύστημα άλλων κρατών – μελών. Σε κάποιες περιπτώσεις η παρακολούθηση της διαρκούς επιμόρφωσης επηρεάζει την αξιολόγηση του υπαλλήλου.

Υπάρχει ένα διαθέσιμο σχέδιο για την αξιολόγηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης κατά την εισαγωγική περίοδο. Η Judicial Academy, τα Δικαστήρια και οι Εισαγγελίες είναι υπεύθυνα για αυτό. Αλλά και η διαρκής επιμόρφωση αξιολογείται μέσω φύλλων αξιολόγησης που στέλνονται στην Judicial Academy από τα Δικαστήρια και τις Εισαγγελίες (European Justice, 2014).

Στη **Γερμανία** οι δικαστικοί υπάλληλοι είναι κατώτεροι δικαστικοί λειτουργοί που ασκούν δικαστικά καθήκοντα, τα οποία emπίπτουν κυρίως στον τομέα της εκουσίας δικαιοδοσίας (κληρονομικές υποθέσεις, υποθέσεις δικαστικής συμπαράστασης, υιοθεσίες, υποθέσεις

σχετικές με το κτηματολόγιο), αλλά είναι επιφορτισμένοι και με άλλα δικαστικά καθήκοντα (έκδοση διαταγών πληρωμής, καθορισμός δικαστικών εξόδων, εκτέλεση ποινών).

Οι νεοδιοριζόμενοι δικαστικοί υπάλληλοι στη Γερμανία παρακολουθούν υποχρεωτικά εισαγωγική επιμόρφωση διάρκειας τριών (3) ετών, η οποία διοργανώνεται από το National Ministry of Justice και το Regional Ministry of Justice. Περιλαμβάνει μαθήματα που αφορούν τις νομικές επαγγελματικές δεξιότητες και μαθητεία σε δικαστήρια. Κατά την περίοδο αυτή ο υπάλληλος εργάζεται σε διαφορετικά δικαστικά τμήματα. Κάποιοι από τους καλύτερους εκπαιδευόμενους έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευτούν και στο Ηνωμένο Βασίλειο για ένα μήνα.

Παρέχεται, επίσης, προαιρετική συνεχιζόμενη εκπαίδευση που διοργανώνεται από το τοπικό δικαστήριο και υλοποιείται δια ζώσης. Περιλαμβάνει ειδικό πρόγραμμα σπουδών για την πρόσβαση σε συγκεκριμένες θέσεις και συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών για το προσωπικό του δικαστηρίου που καταλαμβάνει διοικητικές θέσεις, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι ο υπάλληλος τελικά θα καταλάβει την συγκεκριμένη θέση. Η παρακολούθηση του προγράμματος συνεχιζόμενης επιμόρφωσης αναφέρεται στην «έκθεση αξιολόγησης», που συντάσσεται για κάθε υπάλληλο του Δικαστηρίου.

Δεν υπάρχει σύστημα για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων εκπαίδευσης κατά την περίοδο εισαγωγής. Όσον αφορά τα προγράμματα της συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, με την ολοκλήρωσή τους οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο σχετικό με τον διδάσκοντα, τις εκπαιδευτικές μεθόδους και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Τα ερωτηματολόγια συγκεντρώνονται και αναλύονται από το Ινστιτούτο που διοργάνωσε το πρόγραμμα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, κάθε χρόνο το Higher Regional Court ως οργανωτικός επιμορφωτικός φορέας απευθύνει ερώτημα σε κάθε δικαστήριο και τα μέλη του σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες (European Justice, 2014).

Στη **Ρουμανία** υπάρχουν διάφορες κατηγορίες δικαστικών υπαλλήλων: υπάλληλοι δικαστηρίων, στατιστικοί, ερευνητές, ειδικοί σε θέματα πληροφορικής, αρχειοθέτες και υπάλληλοι μητρώου.

Η κατάρτιση του δικαστικού προσωπικού διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, την Εισαγγελία, το Ανώτατο Δικαστικό Συμβούλιο, που είναι το αρμόδιο όργανο για τη

ρύθμιση του επαγγέλματος των δικαστικών υπαλλήλων, και την Εθνική Σχολή Δικαστικών Υπαλλήλων, που είναι δημόσιος οργανισμός και είναι κατεξοχήν αρμόδια για την παροχή αρχικής και συνεχούς κατάρτισης στους δικαστικούς υπαλλήλους (European Justice, 2014).

Στην **Αυστρία** η κατάρτιση του προσωπικού των δικαστηρίων διοργανώνεται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Δικαιοσύνης σε συνεργασία με τις Προεδρίες τεσσάρων εφετείων. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική και έχει διάρκεια τριών (3) ετών. Περιλαμβάνει εκπαίδευση σε νομικές και μη νομικές δεξιότητες, μαθητεία στο δικαστήριο και εκπαίδευση στη θέση εργασίας, «on the job training». Ειδικότερα ο εκπαιδευόμενος δικαστικός υπάλληλος δουλεύει μαζί με έναν αρχαιότερο υπάλληλο, εκπαιδεύεται από αυτόν και υπόκειται σε αξιολόγηση. Υπάρχει, επίσης, σύστημα υποχρεωτικής συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Τα μαθήματα αφορούν τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος και υλοποιείται δια ζώσης ενώ το πρόγραμμα είναι διαθέσιμο και μέσω Διαδικτύου (on line). Η συμμετοχή του υπαλλήλου στο πρόγραμμα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης εκτιμάται μεν θετικά, δεν επηρεάζει όμως σημαντικά την επαγγελματική αξιολόγηση του υπαλλήλου.

Τόσο η εισαγωγική όσο και η συνεχιζόμενη επιμόρφωση αξιολογούνται από τους συμμετέχοντες μέσω μιας φόρμας αξιολόγησης που τους διανέμεται. Επίσης έχουν τη δυνατότητα να υποδείξουν τα γνωστικά αντικείμενα που τους ενδιαφέρουν και στα οποία χρειάζονται περαιτέρω επιμόρφωση.

Στην Αυστρία προβλέπεται ειδική εκπαίδευση για τους δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι ασκούν δικαστικά καθήκοντα. Συγκεκριμένα, αφού ο υπάλληλος υπηρετήσει στη γραμματεία του δικαστηρίου για δύο τουλάχιστον έτη και επιτύχει στην ειδική εξέταση που προβλέπεται και στην εξέταση εξειδικευμένης κατάρτισης, λαμβάνει την άδεια να συμμετάσχει στην ειδική κατάρτιση που προβλέπεται για όσους υπαλλήλους ασκούν δικαστικά καθήκοντα. Η κατάρτιση διαρκεί τρία έτη και συμπεριλαμβάνει: απασχόληση σε ένα ή περισσότερα δικαστήρια και προετοιμασία διεκπεραίωσης υποθέσεων, συμμετοχή του υπαλλήλου σε βασική εκπαίδευση και εξέταση. Αφού ολοκληρώσει αυτά τα στάδια, ο υπάλληλος λαμβάνει δίπλωμα, το οποίο εκδίδεται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Δικαιοσύνης. Οι εν λόγω δικαστικοί υπάλληλοι είναι ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την έκδοση συγκεκριμένων αποφάσεων σε πρώτο βαθμό επί αστικών υποθέσεων, που τους ανατίθενται από τον προϊστάμενο του δικαστηρίου σύμφωνα με όσα προβλέπονται στον νόμο (European Justice, 2014).

Στη **Σουηδία** η επιμόρφωση των υπαλλήλων γίνεται από τη Judicial Training Academy που είναι ένα ανεξάρτητο τμήμα της Swedish National Court Administration. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, διαρκεί δύο (2) έτη και περιλαμβάνει εκπαίδευση σε νομικές και μη νομικές δεξιότητες, εκπαίδευση στην ευρωπαϊκή νομοθεσία και μαθητεία σε δικαστήρια. Υπάρχει, επίσης, σύστημα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, η οποία είναι προαιρετική και αφορά επιμόρφωση το περιεχόμενο της οποίας σχετίζεται με τη θέση εργασίας που κατέχει ο υπάλληλος. Υλοποιείται δια ζώσης και η συμμετοχή του υπαλλήλου στα εκπαιδευτικά προγράμματα έχει επίπτωση στην επαγγελματική του αξιολόγηση.

Η Judicial Academy είναι υπεύθυνη και για την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης των υπαλλήλων. Μετά την ολοκλήρωση κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος ζητείται από τους συμμετέχοντες σε αυτό να απαντήσουν σε γραπτές ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται οι απαντήσεις, ενημερώνονται οι εκπαιδευτές για τα αποτελέσματα και διοργανώνονται συναντήσεις με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης.

Για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών τα δικαστήρια συντάσσουν μια αναφορά μέσω της οποίας γνωστοποιούν τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες στη Σουηδική National Court Administration, η οποία εξετάζει και αξιολογεί τις ετήσιες αυτές αναφορές των εκπαιδευτικών αναγκών τόσο των δικαστών όσο και των δικαστικών υπαλλήλων και βάσει αυτών σχεδιάζει και προσφέρει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα (European Justice, 2014).

Στη **Βουλγαρία** δεν υφίσταται πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης – επιμόρφωσης για τους δικαστικούς υπαλλήλους. Προβλέπεται, ωστόσο, συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η οποία είναι προαιρετική και σχετίζεται με την επαγγελματική θέση του υπαλλήλου. Πραγματοποιείται δια ζώσης αλλά και εξ αποστάσεως. Η συμμετοχή του υπαλλήλου στα προγράμματα επιμόρφωσης επιδρά στην αξιολόγησή του. Για την τοποθέτηση μάλιστα σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο υπάλληλος να έχει παρακολουθήσει ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να έχει αποκτήσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό παρακολούθησης, όπως για παράδειγμα για την πρόσβαση σε διαβαθμισμένες πληροφορίες. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται μέσω των ερωτηματολογίων, που συμπληρώνουν οι συμμετέχοντες σε αυτά μετά την ολοκλήρωσή τους. Το National Institute of Justice είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση και παρακολούθηση της

εκπαίδευσης. Η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης των δικαστικών υπαλλήλων συντάσσεται ετησίως με βάση έρευνα που πραγματοποιείται σε επίπεδο εθνικό (European Justice, 2014).

Στο δικαστικό σύστημα της **Πολωνίας** η κατάρτιση του δικαστικού προσωπικού διοργανώνεται από τα δικαστήρια και παρέχεται από δημόσιους φορείς, ήτοι τα εθνικά Δικαστήρια, την Εθνική Σχολή Δικαστών και την Εισαγγελία. Το προσωπικό των δικαστηρίων χωρίζεται στις εξής τρεις κατηγορίες: δικαστικοί γραμματείς (court secretaries), βοηθοί δικαστών (judge assistants) και ανώτεροι δικαστικοί υπάλληλοι (senior judicial clerks).

Δεν προβλέπεται εισαγωγική εκπαίδευση για τους **βοηθούς δικαστών**. Η μόνη προϋπόθεση που απαιτείται για να γίνει κάποιος βοηθός δικαστή είναι να έχει πτυχίο νομικής και να επιτύχει στις εξετάσεις στο δικαστήριο που ενδιαφέρεται να προσληφθεί.

Οι **ανώτεροι δικαστικοί υπάλληλοι** απασχολούνται στα τοπικά και περιφερειακά δικαστήρια, τα καθήκοντά τους ορίζονται από τον νόμο και αφορούν την νομική προστασία. Στις αστικές διαδικασίες ασκούν τις αρμοδιότητες του δικαστηρίου, ενώ στις ποινικές διαδικασίες, στις διαδικασίες διοικητικών παραβάσεων και στις φορολογικές ποινικές διαδικασίες ασχολούνται με την έκδοση εντολών, αποφάσεων και διαταγών. Προβλέπεται εισαγωγική εκπαίδευση, η οποία διαρκεί δώδεκα (12) μήνες και πραγματοποιείται μέσα στα δύο πρώτα χρόνια της υπηρεσίας τους.

Οι **γραμματείς των δικαστηρίων** απασχολούνται σε όλα δικαστήρια και ασκούν καθήκοντα που σχετίζονται με τη λειτουργία τους, όπως είναι η σύνταξη πρακτικών κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, η εκτέλεση των εντολών των δικαστών και η διοίκηση της διεύθυνσης των γραμματειών των δικαστηρίων. Λαμβάνουν εισαγωγική επιμόρφωση-εκπαίδευση μέσω της επαγγελματικής πρακτικής εξάσκησης (on the job training), η οποία διαρκεί έξι μήνες. Μετά την ολοκλήρωσή της συμμετέχουν σε εξετάσεις που διοργανώνει το δικαστήριο που τους προσλαμβάνει. Ο αριθμός των υπαλλήλων που θα προσληφθούν καθορίζεται από τους Προέδρους των δικαστηρίων σύμφωνα βέβαια με το διαθέσιμο οικονομικό κονδύλιο του Εθνικού Υπουργείου Δικαιοσύνης (National Ministry of Justice).

Υπάρχει πρόγραμμα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης – εκπαίδευσης, το οποίο διοργανώνεται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και το τοπικό δικαστήριο, και υλοποιείται είτε δια ζώσης είτε εξ αποστάσεως. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε αυτό το πρόγραμμα δεν επηρεάζει

την επαγγελματική του εξέλιξη. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται από τους συμμετέχοντες μετά την ολοκλήρωσή τους μέσω ερωτηματολογίων. Κατά τον ίδιο τρόπο γίνεται και η καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών, ήτοι μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται από το προσωπικό των δικαστηρίων και τους προϊσταμένους τους (European Justice, 2014).

Από τα ανωτέρω στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής διαπιστώνουμε πως για την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιμελείται το Υπουργείο Δικαιοσύνης κάθε χώρας σε συνεργασία κάποιες φορές με την εκάστοτε δικαστική υπηρεσία. Σε ορισμένα κράτη υπάρχουν οι Δικαστικές Ακαδημίες που διοργανώνουν τα προγράμματα επιμόρφωσης (για παράδειγμα στη Γαλλία υπάρχει το National School of Court Clerks της Dijon, στη Σουηδία η Judicial Training Academy), ενώ όπως αναφέραμε στη Ρουμανία υπάρχει ειδική σχολή επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων. Ο ρόλος δε των δικαστικών υπαλλήλων σε κάποιες χώρες είναι αναβαθμισμένος σε σχέση με την Ελλάδα, όπως για παράδειγμα στην Αυστρία, όπου οι δικαστικοί υπάλληλοι εκδίδουν δικαστικές αποφάσεις σε ορισμένες υποθέσεις. Διαπιστώνουμε, επίσης, ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι εκπαιδεύονται σε νομικές δεξιότητες και στην ευρωπαϊκή νομοθεσία. Αντιθέτως στη χώρα μας δεν προβλέπονται προγράμματα επιμόρφωσης ειδικά για τους δικαστικούς υπαλλήλους, ώστε αυτοί να εκπαιδευτούν σε θέματα της κείμενης νομοθεσίας, η οποία στην σύγχρονη εποχή διαρκώς εξελίσσεται και τροποποιείται ακολουθώντας το διεθνές δίκαιο, το κοινοτικό δίκαιο, τη διεθνοποίηση των εμπορικών συναλλαγών και τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (social media, διαδικτυακή απάτη).

Αξίζει, ακόμη, να τονίσουμε ότι στις περισσότερες χώρες τα προγράμματα επιμόρφωσης, που υλοποιούνται, σχεδιάζονται με γνώμονα τις διαπιστωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων, όπως αυτές αποτυπώνονται από τους ίδιους συνήθως σε ερωτηματολόγια ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Διευκολύνονται μάλιστα ως προς την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αφού εκτός από την «δια ζώσης» παρακολούθηση προβλέπεται και η τηλε-εκπαίδευση. Η δημιουργία ηλεκτρονικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για δικαστικούς υπαλλήλους θα ήταν ιδιαιτέρως χρήσιμη και στην χώρα μας, ειδικά για τους υπαλλήλους της επαρχίας, οι οποίοι λόγω της απόστασης από τα κέντρα επιμόρφωσης βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους συναδέλφους

τους, που ζουν σε μεγάλα αστικά κέντρα και έχουν ευκολότερη πρόσβαση στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

3.5 Η σημασία της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης του υπαλλήλου κατά την αξιολόγησή του και την επιλογή του σε θέση ευθύνης

Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης αναμένουμε να επιδρά θετικά στην απόδοσή του στον χώρο της εργασίας του. Η εκπαίδευση ενισχύει τη γνωστική ικανότητα του υπαλλήλου, η οποία συνδέεται στενά με την απόδοσή του στην εργασία. Εκτός από τα οφέλη που προσφέρουν τα εκπαιδευτικά – επιμορφωτικά προγράμματα σε γνωστικό επίπεδο, συμβάλλουν και στην επαγγελματική εξέλιξη του υπαλλήλου, αφού η επιτυχής ολοκλήρωση της παρακολούθησής τους λαμβάνεται υπόψη και μοριοδοτείται κατά την κρίση του υπαλλήλου για την ανάληψη κάποιας θέσης ευθύνης. Αυτό συνεπάγεται και οικονομικά οφέλη, αφού τα επιδόματα των θέσεων ευθύνης, ειδικά σήμερα, είναι διόλου ευκαταφρόνητα.

Σημαντικό προσόν για έναν δημόσιο υπάλληλο θεωρείται η αποφοίτησή του από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, η οποία του προσφέρει σαφές προβάδισμα έναντι των συναδέλφων του σε περίπτωση κρίσης για θέση ευθύνης. Σύμφωνα με το άρθρο 84 παρ. 5 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 29 παρ. 1 του Ν. 4369/16, «οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι στην προκήρυξη οποιασδήποτε θέσης ευθύνης ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που κατέχουν».

Τα πιστοποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) μοριοδοτούνται με δέκα (10) μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης με ανώτατο όριο τα σαράντα (40) μόρια και λαμβάνεται υπόψη η επιμόρφωση του υπαλλήλου κατά την τελευταία δεκαετία (Ν. 4369/2016). Μοριοδοτείται, επίσης, η πιστοποιημένη γλωσσομάθεια, όπως και η κατοχή αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ή συναφούς διδακτορικού διπλώματος.

Στο άρθρο 72 παρ.4 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων αναφέρεται ότι για την επιλογή Προϊσταμένων λαμβάνεται υπόψη μεταξύ άλλων η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή

Δημόσιας Διοίκησης, ως και τα πιστοποιητικά παρακολούθησης εκπαιδευτικών ή επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Κεφάλαιο 4^ο

Μεθοδολογία της έρευνας

4.1 Αναγκαιότητα της έρευνας

Όπως ήδη αναπτύξαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα περισσότερο από κάθε άλλη φορά καθίσταται στην εποχή μας επιτακτική ανάγκη, ως μέσο αντιμετώπισης των ραγδαίων αλλαγών που συντελούνται στην επιστήμη και την τεχνολογία επηρεάζοντας και τη δημόσια διοίκηση.

Ειδικότερα δε για τους δικαστικούς υπαλλήλους, λόγω των ιδιομορφιών του χώρου της δικαιοσύνης στον οποίο υπηρετούν, η επιμόρφωση θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν δεξιότητες και να αναπτύξουν την ικανότητα να προσαρμόζονται και να ανταπεξέρχονται στις εκτεταμένες αλλαγές, που συντελούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον με τις συνεχείς τροποποιήσεις των νομοθετικών πλαισίων.

Σκοπός της παρούσης έρευνας, θεωρητικά αλλά και πρακτικά, είναι να προσδιορίσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά την επιμόρφωση και εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων στη χώρα μας σήμερα, διερευνώντας τις απόψεις τους για τα επιμορφωτικά προγράμματα, που έχουν ήδη παρακολουθήσει και κατά πόσο αυτά συνέβαλαν στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους στον χώρο εργασίας. Προσπαθήσαμε, επίσης, να ανιχνεύσουμε τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, ποιοι είναι δηλαδή οι τομείς της επιμόρφωσης που τους ενδιαφέρουν περισσότερο, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που κατέχουν.

Η αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι η διερεύνηση και καταγραφή των απόψεων των δικαστικών υπαλλήλων σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα γίνεται σε συνάρτηση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά αλλά και το ιδιόμορφο εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς εργάζονται συνήθως κάτω από αντίξοες συνθήκες.

Σημαντικό ρόλο για την επιλογή και διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος αποτέλεσε και το προσωπικό ενδιαφέρον της γράφουσας, η οποία φέρει την ιδιότητα της δικαστικής

υπαλλήλου και έχει προσωπική εμπειρία επιμορφωτικών προγραμμάτων, αφού και η ίδια έχει παρακολουθήσει αρκετά, αλλά και η επιθυμία της να καταγράψει και να παρουσιάσει τις επιμορφωτικές ανάγκες των συναδέλφων της στα πλαίσια ανάπτυξης της δια βίου επιμόρφωσης- εκπαίδευσης των ενηλίκων.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την παρούσα έρευνα θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη κατά τον μελλοντικό σχεδιασμό και την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους δικαστικούς υπαλλήλους, ώστε με την ολοκλήρωσή τους να μπορούν να επιλύουν ή τουλάχιστον να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τα προβλήματα στον χώρο εργασίας τους, να αισθάνονται και οι ίδιοι μεγαλύτερη ασφάλεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη.

4.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι:

- 1) να καταγραφεί η επιμορφωτική και εκπαιδευτική εμπειρία των δικαστικών υπαλλήλων σήμερα σε συνδυασμό με κάποιες παραμέτρους, όπως για παράδειγμα να διερευνηθεί τι ισχύει ειδικότερα με την εισαγωγική επιμόρφωση- εκπαίδευση που έχουν λάβει, πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχουν παρακολουθήσει, ποιο το περιεχόμενο αυτών και ποια η γνώμη τους για την αποτελεσματικότητά τους,
- 2) να καταγραφούν οι απόψεις των δικαστικών υπαλλήλων για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τα προγράμματα που ενδιαφέρονται να παρακολουθήσουν, τα κίνητρα που τους ωθούν αλλά και τους παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην επιλογή παρακολούθησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος.

Εξειδικεύοντας τους επιμέρους στόχους της παρούσης έρευνας θα λέγαμε ότι αυτοί συνοψίζονται στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Οι δικαστικοί υπάλληλοι ως νεοδιόριστοι τι μορφής εισαγωγική επιμόρφωση – εκπαίδευση έλαβαν και κατά πόσο αυτή τους βοήθησε στην ομαλή ένταξή τους στο εργασιακό τους περιβάλλον;

- 2) Πώς αξιολογούν τα επιμορφωτικά προγράμματα που τυχόν παρακολούθησαν οι δικαστικοί υπάλληλοι; Κατά πόσο συνέβαλαν στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και σε ποιο βαθμό μετέφεραν στον χώρο εργασίας τους τις γνώσεις που απέκτησαν;
- 3) Πρέπει οι δικαστικοί υπάλληλοι να ερωτώνται για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες στα πλαίσια σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων; Η επιμόρφωσή τους πρέπει να είναι υποχρεωτική και με τι συχνότητα πρέπει να υλοποιείται;
- 4) Για ποιους λόγους επιλέγουν ή όχι ένα επιμορφωτικό – εκπαιδευτικό πρόγραμμα; Ποια θέματα τους ενδιαφέρουν ως αντικείμενο επιμόρφωσης; Θεωρούν ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι, λόγω της ιδιαιτερότητας των καθηκόντων τους χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση, που δεν καλύπτεται από τα εκπαιδευτικά-επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου Δικαιοσύνης;

Τίθενται επίσης τα εξής συνδυαστικά ερωτήματα:

- 1) Αυτοί που παρακολούθησαν 1-2 επιμορφωτικά προγράμματα σε ποιο βαθμό βελτίωσαν την αποδοτικότητά τους και σε ποιο βαθμό μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον σε σχέση με αυτούς που παρακολούθησαν 3-4 επιμορφωτικά προγράμματα και παραπάνω;
- 2) Αυτοί που έχουν έως 10 χρόνια υπηρεσίας σε τι ποσοστό θεωρούν ότι η επιμόρφωση πρέπει να είναι υποχρεωτική σε σχέση με αυτούς που έχουν από 11 – 20 χρόνια υπηρεσίας και αυτούς που έχουν 21 χρόνια υπηρεσίας και πάνω;
- 3) Αυτοί που συμμετείχαν σε προγράμματα επιμόρφωσης και άρα διαθέτουν επιμορφωτική εμπειρία κατά πόσο θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων;

4.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

4.3.1 Επιλογή του δείγματος

Ο πληθυσμός – στόχος της παρούσης έρευνας είναι οι δικαστικοί υπάλληλοι που υπηρετούν στις δικαστικές υπηρεσίες της χώρας (ειδικότερα στα πολιτικά και ποινικά δικαστήρια και στα έμμισθα υποθηκοφυλακεία).

Θα μπορούσε η έρευνα να περιορισθεί σε μία Εφετειακή περιφέρεια ή να μελετηθούν οι απόψεις των δικαστικών υπαλλήλων της Ηπείρου για τα θέματα της επιμόρφωσης. Στην περίπτωση αυτή, όμως, ο προς μελέτη πληθυσμός θα ήταν πολύ μικρός σε σχέση με τον αριθμό των δικαστικών υπαλλήλων της χώρας. Η γράφουσα επιθυμούσε να αποτυπωθούν στην έρευνα οι απόψεις υπαλλήλων από διάφορες δικαστικές υπηρεσίες της χώρας, ώστε τα συμπεράσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά. Από την άλλη πλευρά δεν ήταν δυνατόν να προσεγγισθούν όλοι οι δικαστικοί υπάλληλοι. Έπρεπε λοιπόν να γίνει τυχαία επιλογή του δείγματος που θα συμμετείχε στην έρευνα.

Καταρχήν, η έρευνα απευθύνεται σε όλους τους δικαστικούς υπαλλήλους ανεξαρτήτως κλάδου (Γραμματέων, Επιμελητών Δικαστηρίων, Δακτυλογράφων κτλ) και βαθμού (ΠΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΥΕ). Δεν ετέθη, επίσης, γεωγραφικός περιορισμός για να δοθεί η ευκαιρία σε όλους τους συναδέλφους, εφόσον το επιθυμούν, να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Για να μπορέσει λοιπόν να εξασφαλισθεί ο επιθυμητός πλουραλισμός απόψεων και να γίνει συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο εστάλη μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) σε δικαστικές υπηρεσίες ανά τη χώρα αλλά και στα προσωπικά email συναδέλφων της γράφουσας.

4.3.2 Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο συνιστά έγγραφο, το οποίο περιέχει ερωτήσεις και άλλα είδη στοιχείων, σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλούνται πληροφορίες κατάλληλες για ανάλυση. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται πρωτίστως στα πλαίσια μιας ερευνητικής στρατηγικής σε δειγματοληπτική έρευνα, σε πειράματα, σε έρευνες πεδίου αλλά και άλλους τρόπους παρατήρησης (Babbie, 2011:387).

Η χρήση του είναι ιδιαιτέρως διαδεδομένη στις κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί κατάλληλο μέσο συλλογής δεδομένων κατά τη διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών στα πλαίσια της εκπαιδευτικής έρευνας, αφού είναι αρκετά εύκολο στη δημιουργία του.

Προσφέρει στον ερευνητή οικονομία χρόνου, αφού μπορεί να το διανείμει σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Επιπλέον είναι εύκολο στη χρήση του, δεν απαιτεί ειδικές γνώσεις και δε χρειάζεται πολύς χρόνος για τη συμπλήρωσή του. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα συνήθως ανταποκρίνονται και το συμπληρώνουν προσφέροντας στον ερευνητή πλήθος χρήσιμων πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η ανωνυμία προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στο ερωτηματολόγιο, αφού ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις κι έτσι ο συμμετέχων εκφράζεται πιο ελεύθερα και με ειλικρίνεια σε σχέση με άλλες μεθόδους έρευνας, όπως είναι για παράδειγμα η προσωπική συνέντευξη, όπου η αμεσότητα δημιουργεί επιφυλακτικότητα και δισταγμό στην ελεύθερη έκφραση της προσωπικής άποψης. Ως ερευνητικό εργαλείο, επίσης, έχει πολύ χαμηλό κόστος. Τέλος, επιτρέπει την ευκολότερη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των συλλεγόντων στοιχείων, ώστε με στατιστικές μεθόδους να εξαχθούν συμπεράσματα γενικεύσιμα σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού. (Χασάπης, 2000:41, Καραγεώργος, 2002:145). Το ερωτηματολόγιο θα λέγαμε ότι αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι ότι ο ερευνητής δε δύναται να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου και ο ερωτώμενος υποχρεούται να απαντήσει με συγκεκριμένο τρόπο στις ερωτήσεις κλειστού τύπου.

«Ένα ιδανικό ερωτηματολόγιο έχει τις ίδιες ιδιότητες με έναν καλό νόμο: Είναι σαφές, απαλλαγμένο από αοριστίες και δεκτικό ομοιόμορφου χειρισμού. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τα πιθανά σφάλματα εκ μέρους των απαντούντων...και αυτών που θα κάνουν την κωδικοποίηση. Και εφόσον η συμμετοχή των ανθρώπων στις επισκοπήσεις είναι εθελοντική, ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να κεντρίζει το ενδιαφέρον τους, να ενθαρρύνει τη συνεργασία τους και να εκμαιεύει απαντήσεις όσο το δυνατόν πλησιέστερες στην αλήθεια» (Cohen & Manion, 1997:134).

Στην παρούσα εργασία ως εργαλείο συλλογής στοιχείων απαραίτητων για την έρευνα επελέγη το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Συγκεκριμένα δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, στο οποίο οι ερωτήσεις προσαρμόστηκαν στους στόχους της έρευνας και

στη βιβλιογραφική ανασκόπηση των προηγούμενων κεφαλαίων, ώστε από τα αποτελέσματα να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο επελέγη έναντι του έντυπου κυρίως γιατί εξασφαλίζει ταχύτητα στην αποστολή, δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να έχουν άμεση πρόσβαση σε αυτό, καλύπτει μια εκτεταμένη γεωγραφικά περιοχή, η συμπλήρωση των απαντήσεων είναι εύκολη, ο ερευνητής λαμβάνει ηλεκτρονικά και σε πραγματικό χρόνο τις απαντήσεις και παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο τη διεξαγωγή της έρευνας.

Κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου δόθηκε προσοχή ώστε να είναι πλήρες, οι ερωτήσεις δηλαδή να καλύπτουν όλες τις πτυχές του ερευνώμενου θέματος, να υπάρχει σαφήνεια και συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων, δηλαδή οργανική σύνδεση μεταξύ των επιμέρους ερωτημάτων. Τα συγγενή ερωτήματα σε ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να παρουσιάζονται ομαδοποιημένα, γιατί έτσι βοηθούμε τη σκέψη και τη μνήμη του ερωτώμενου να κατευθύνεται ευκολότερα στις απαντήσεις. *«Η σειρά των ερωτήσεων θα πρέπει να ακολουθεί μία λογική, φυσική ροή, παρακινώντας τον ερωτώμενο να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια και πληρότητα. Για αυτόν τον λόγο οι πρώτες ερωτήσεις θα πρέπει να είναι απλές και ενδιαφέρουσες παροτρύνοντας τον ερωτώμενο να αρχίσει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου»* (Δημητριάδης, Ζ. 2000:95).

Μία άλλη σημαντική παράμετρος, που ελήφθη υπόψη κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, ήταν η έκταση αυτού. Ένα μεγάλο ερωτηματολόγιο είναι εξαρχής αποθαρρυντικό προς τους συμμετέχοντες, γιατί τους κουράζει ή τους δημιουργεί την αίσθηση ότι θα χάσουν πολύ χρόνο και είναι πιθανόν να μην απαντηθεί. Έπρεπε λοιπόν να αποφευχθούν οι άσκοπες και επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, ώστε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να μην είναι μια χρονοβόρα διαδικασία.

Ακριβώς για την οικονομία του χρόνου αλλά και για την ευκολία της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων επελέγησαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, της κλίμακας likert, κλειστού τύπου, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια απάντηση από τη λίστα που του παρέχει ο ερευνητής. Δεν αφήνονται έτσι περιθώρια διαφορούμενων απαντήσεων. *«Οι κλειστές τύπου ερωτήσεις είναι αρκετά δημοφιλείς στη δειγματοληπτική έρευνα, γιατί προσφέρουν μεγάλη ομοιογένεια απαντήσεων και είναι πιο εύκολα επεξεργάσιμες από τις ανοικτές»* (Babbie, 2011:388). Βέβαια σε κάποιες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, επειδή δεν ήταν δυνατόν να συμπεριληφθούν στη λίστα όλες οι πιθανές

απαντήσεις, δόθηκε η επιλογή «Άλλο», όπου ο συμμετέχων μπορεί να απαντήσει ό,τι επιθυμεί.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τη βοήθεια που παρέχουν οι «φόρμες» της google μέσω του προσωπικού λογαριασμού του χρήστη. Πρόκειται για ένα εύχρηστο εργαλείο που επιτρέπει στον χρήστη να δημιουργήσει ένα ερωτηματολόγιο με πολλές δυνατότητες, χωρίς να απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις. Έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις με απαντήσεις ανοικτού τύπου αλλά και ερωτήσεις με απαντήσεις της κλίμακας likert.

Κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου κάθε εργασία που πραγματοποιείται αποθηκεύεται αυτόματα στο Drive της Google, ενώ ο χρήστης μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να βλέπει μια προεπισκόπηση του ερωτηματολογίου του παρεμβαίνοντας άμεσα, εάν επιθυμεί να αλλάξει κάτι. Κατά τη συλλογή των αποτελεσμάτων ο χρήστης μπορεί να βλέπει κάθε απάντηση των συμμετεχόντων χωριστά, ενώ τα αποτελέσματα εξάγονται αυτόματα σε λογιστικό φύλλο και σε αρχείο excel και αποτυπώνονται σε γραφήματα για κάθε ερώτηση χωριστά.

Αφού έγινε η κατασκευή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και ο έλεγχος αυτού, ακολούθησε η πιλοτική εφαρμογή του, για να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του. Εστάλη δοκιμαστικά σε κάποιους συναδέλφους της γράφουσας με την παράκληση να χρονομετρήσουν τη διαδικασία συμπλήρωσής του. Σε αυτό το δοκιμαστικό στάδιο έγινε προσπάθεια να μετρηθεί ο βαθμός κατανόησης, αποδοχής και ερμηνείας του ερωτηματολογίου. Διαπιστώθηκε, λοιπόν, ότι ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου δέκα λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από μία επιστολή που περιέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την αιτία και τον σκοπό της έρευνας, την ταυτότητα της γράφουσας και διαβεβαιώνει τους ερωτώμενους για την ανωνυμία και την χρήση των απαντήσεών τους αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσης έρευνας. Αναφέρεται επίσης το προσωπικό email της γράφουσας για την αποστολή τυχόν διευκρινίσεων ή και παρατηρήσεων των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο εστάλη ηλεκτρονικά από τη γράφουσα σε δικαστικές υπηρεσίες της χώρας και σε προσωπικά email συναδέλφων της δικαστικών υπαλλήλων παροτρύνοντάς τους να το κοινοποιήσουν και σε άλλους συναδέλφους. Πριν την αποστολή η γράφουσα

επικοινωνήσε τηλεφωνικά με τις δικαστικές υπηρεσίες κυρίως για να διαβεβαιώσει τους τυχόν συμμετέχοντες για την ανωνυμία και την απουσία οποιουδήποτε προσωπικού δεδομένου κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης.

4.3.3 Δομή του ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίζονται σε τρεις ενότητες:

Το 1^ο μέρος (ερωτήσεις 1 έως 8) αφορά τα ατομικά, υπηρεσιακά και δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων δικαστικών υπαλλήλων. Αντλούμε, δηλαδή, πληροφορίες για το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα χωρίς όμως να αποκαλύπτεται ο,τιδήποτε για την προσωπική τους ταυτότητα. Σύμφωνα με τον Javeau (2000:35), σε ένα ερωτηματολόγιο για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να εξαλείφεται οποιοδήποτε ίχνος ταυτότητας του ερωτώμενου, ώστε αυτός να αισθάνεται βέβαιος για την ανωνυμία του και να απαντούν το ερωτηματολόγιο όσο το δυνατόν περισσότεροι με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ειλικρίνεια.

Το 2^ο μέρος (ερωτήσεις 9 έως 19) αφορά την επιμορφωτική – εκπαιδευτική εμπειρία των δικαστικών υπαλλήλων, συνδέεται με το 1^ο και 2^ο ερευνητικό ερώτημα και περιλαμβάνει ερωτήσεις για την επιμόρφωση – εκπαίδευση που έχουν ήδη λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι και πώς την αξιολογούν. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην εισαγωγική εκπαίδευση που έλαβαν και πόσο αυτή τους βοήθησε.

Το 3^ο μέρος (ερωτήσεις 20 έως 27) αφορά την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων και συνδέεται με τα 3^ο και 4^ο ερευνητικά ερωτήματα. Διερευνώνται τα ενδιαφέροντα των δικαστικών υπαλλήλων για μελλοντικά προγράμματα επιμόρφωσης ως και οι παράγοντες και ο βαθμός που τους επηρεάζουν στο να παρακολουθήσουν ή όχι ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Συνελέγησαν 335 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν και περάστηκαν στο SPSS ώστε να γίνει στατιστική ανάλυση και να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μέσω πινάκων και γραφημάτων για να γίνει η ερμηνεία αυτών.

Κεφάλαιο 5^ο

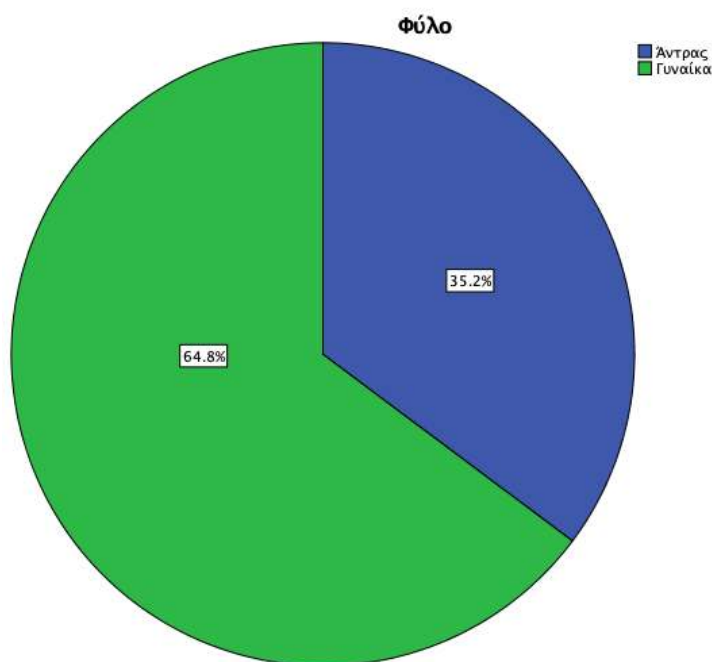
Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Αποτελέσματα για τα ατομικά, υπηρεσιακά και δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Στην πρώτη ενότητα των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με την κοινωνικό-δημογραφική δομή του δείγματος. Στον Πίνακα 5.1 και στο Διάγραμμα 5.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 217 (64.8%) γυναίκες δικαστικοί υπάλληλοι και 118 (35.2%) άντρες δικαστικοί υπάλληλοι.

Πίνακας 5.1 Αποτελέσματα για το φύλο των συμμετεχόντων

		n	%
Φύλο	Άντρας	118	35.2%
	Γυναίκα	217	64.8%

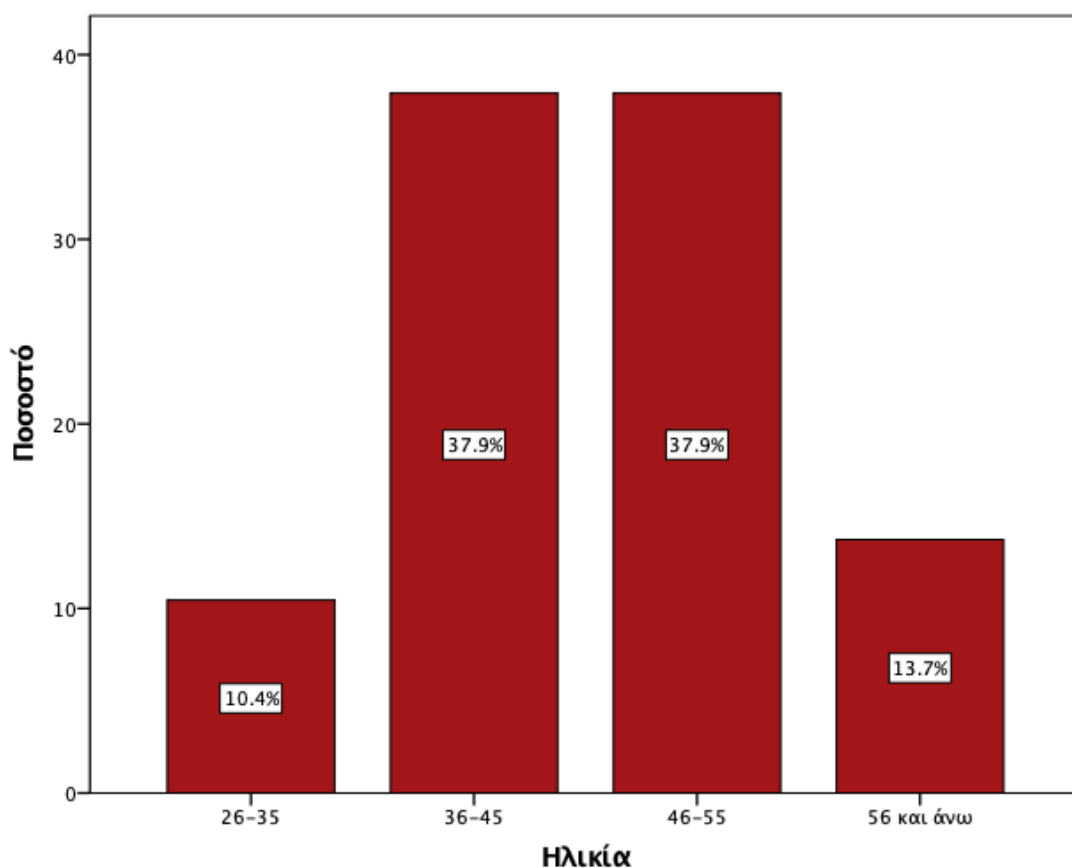


Διάγραμμα 5.1 Κατανομή φύλου στο δείγμα

Στον Πίνακα 5.2 και στο Διάγραμμα 5.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή του δείγματος των 335 δικαστικών υπαλλήλων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν μεταξύ 36 έως 45 ετών ($n=127$, 37.9%) και μεταξύ 46 και 55 ετών ($n=127$, 37.9%). Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από δικαστικούς υπαλλήλους μεταξύ 26 και 35 ετών ($n=35$, 10.4%) και 56 ετών και άνω ($n=46$, 13.7%).

Πίνακας 5.2 Αποτελέσματα για την ηλικία των συμμετεχόντων

		n	%
Ηλικία	26-35	35	10.4%
	36-45	127	37.9%
	46-55	127	37.9%
	56 και άνω	46	13.7%

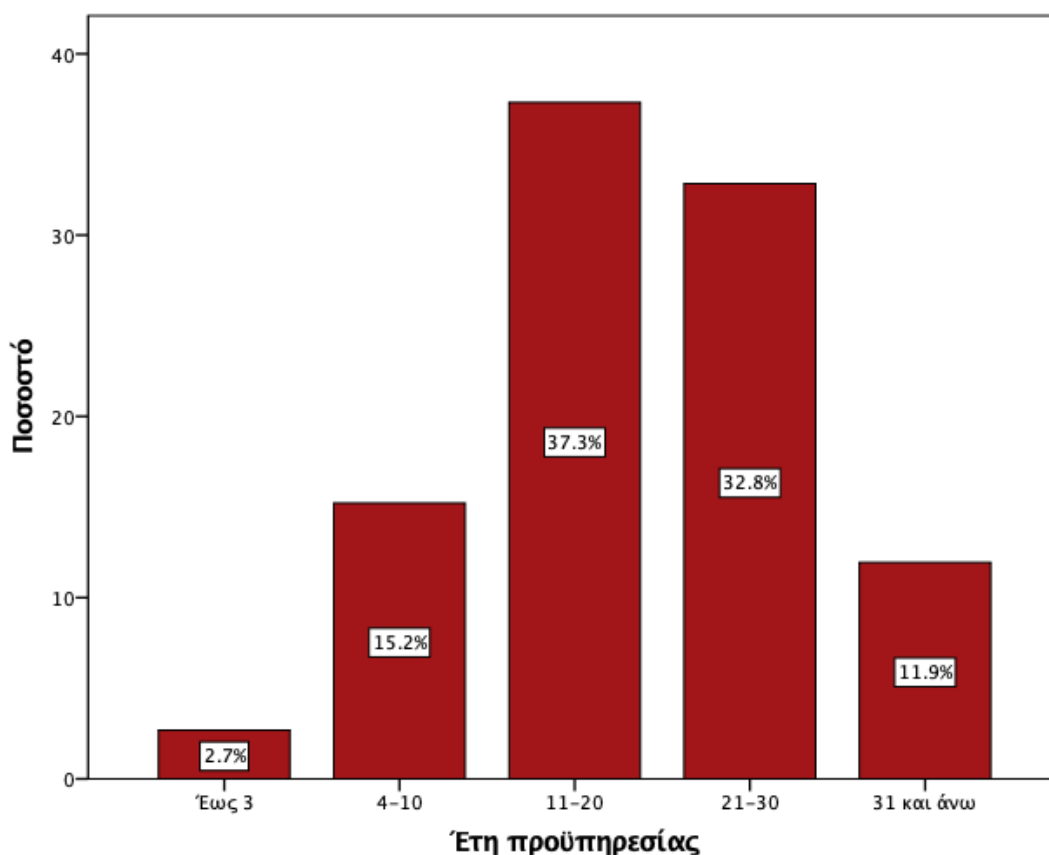


Διάγραμμα 5.2 Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

Στον Πίνακα 5.3 και στο Διάγραμμα 5.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας του δείγματος των 335 δικαστικών υπαλλήλων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 ετών ($n=125$, 37.3%) και μεταξύ 21 και 30 ετών ($n=110$, 32.8%). Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από δικαστικούς υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 10 έτη ($n=60$, 17.9%) και 31 έτη και άνω ($n=40$, 11.9%).

Πίνακας 5.3 Αποτελέσματα για τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

		n	%
Έτη προϋπηρεσίας	Έως 3	9	2.7%
	4-10	51	15.2%
	11-20	125	37.3%
	21-30	110	32.8%
	31 και άνω	40	11.9%



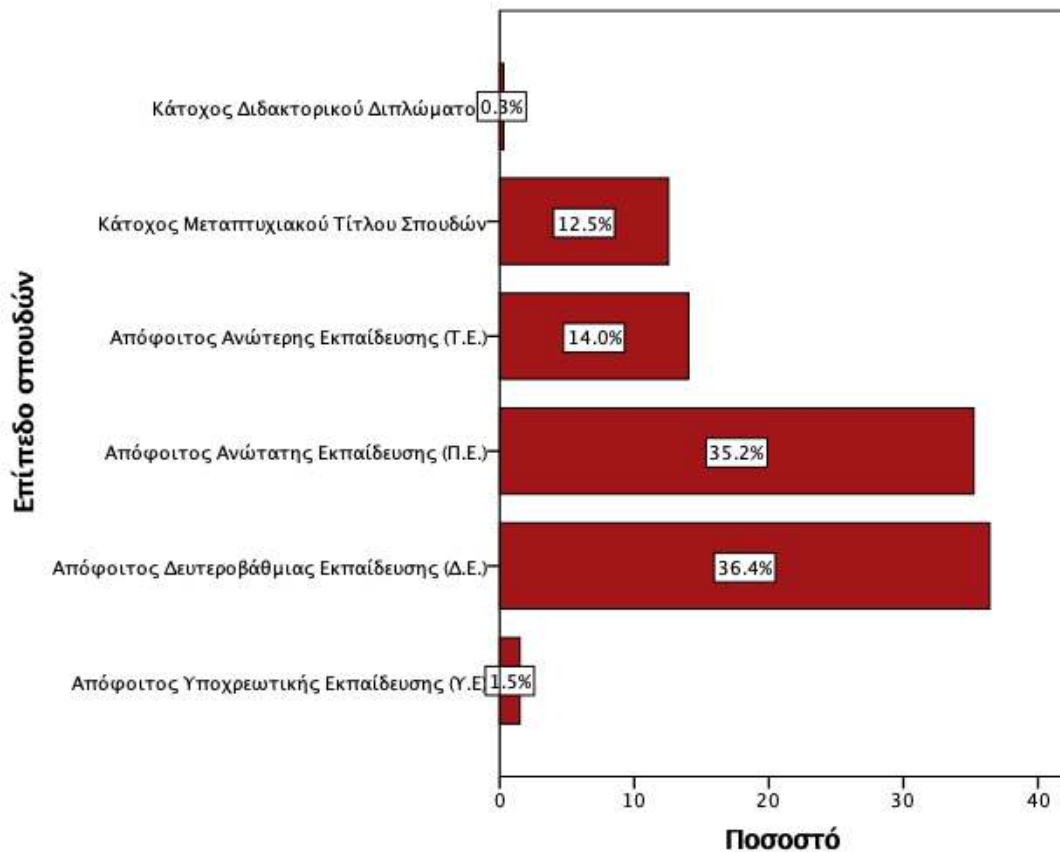
Διάγραμμα 5.3 Κατανομή ετών προϋπηρεσίας στο δείγμα

Στον Πίνακα 5.4 και στο Διάγραμμα 5.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το επίπεδο σπουδών του δείγματος. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ($n=122$, 36.4%) και Ανώτατης Εκπαίδευσης (Π.Ε.) ($n=118$, 35.2%). Μικρότερο ποσοστό του δείγματος ήταν απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε) ($n=5$, 1.5%), απόφοιτοι Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.) ($n=47$, 14%), κάτοχοι μεταπτυχιακού ($n=42$, 12.5%) και κάτοχοι διδακτορικού ($n=1$, 0.3%).

Πίνακας 5.4 Αποτελέσματα για το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων

	n	%
Επίπεδο σπουδών		
Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε)	5	1.5%
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	122	36.4%
Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (Π.Ε.)	118	35.2%

Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	47	14.0%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	42	12.5%
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	1	0.3%

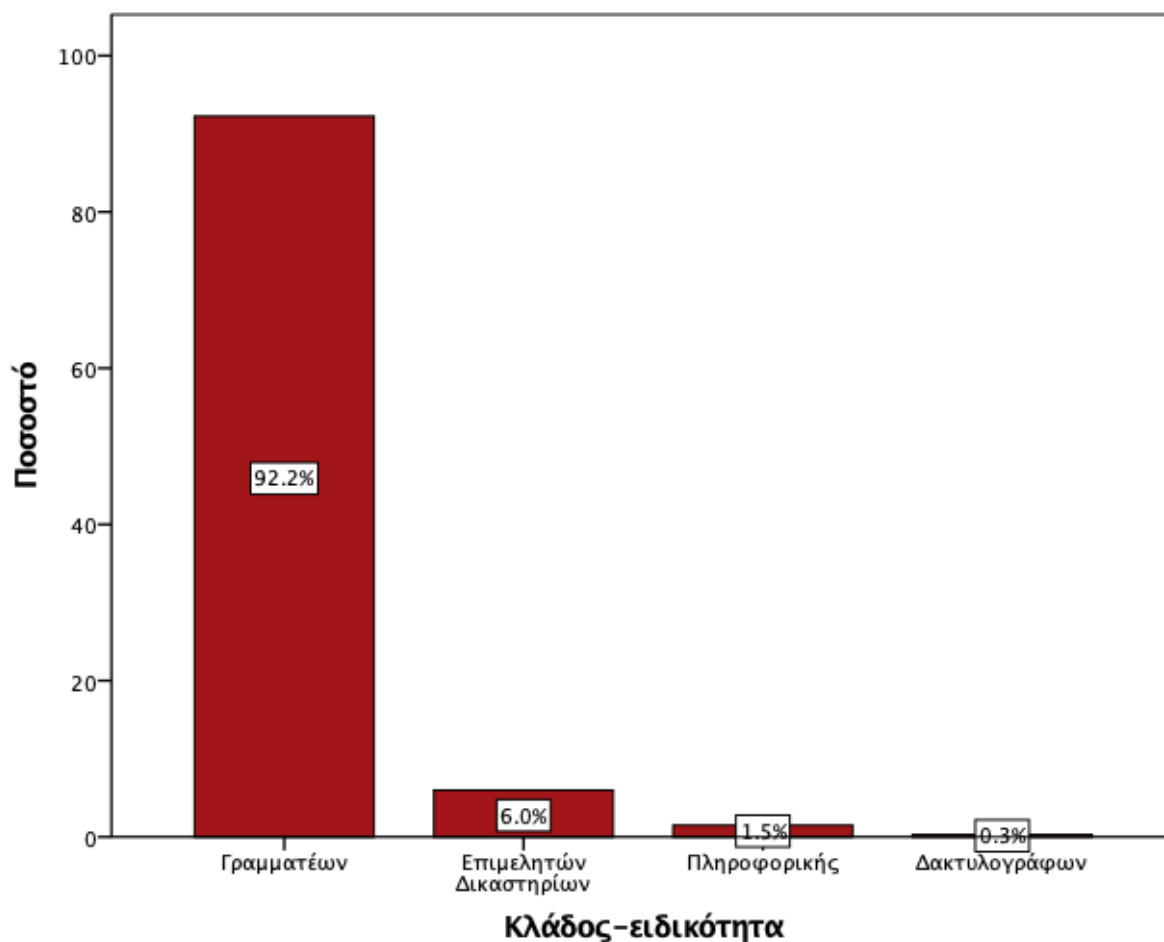


Διάγραμμα 5.4 Κατανομή επιπέδου σπουδών στο δείγμα

Στον Πίνακα 5.5 και στο Διάγραμμα 5.5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τον κλάδο/ ειδικότητα των συμμετεχόντων. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκουν στον κλάδο γραμματέων (n=309, 92.2%).

Πίνακας 5.5 Αποτελέσματα για τον κλάδο/ειδικότητα των συμμετεχόντων

Κλάδος-ειδικότητα	n	%
Γραμματέων	309	92.2%
Επιμελητών Δικαστηρίων	20	6.0%
Πληροφορικής	5	1.5%



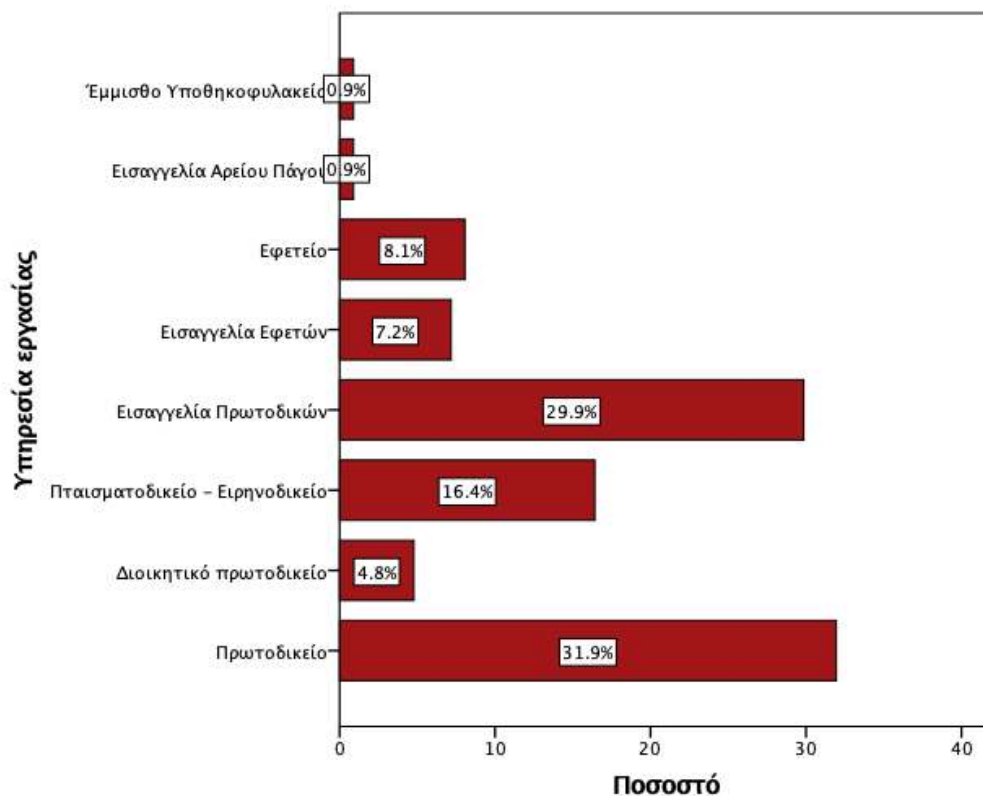
Διάγραμμα 5.5 Κατανομή κλάδου/ειδικότητας στο δείγμα

Στον Πίνακα 5.6 και στο Διάγραμμα 5.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την υπηρεσία εργασίας των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία του δείγματος εργάζεται σε Πρωτοδικεία ($n=107$, 31.9%) και Εισαγγελίες Πρωτοδικών ($n=100$, 29.9%). Ενώ ένα σημαντικό ποσοστό εργάζεται σε Πταισματοδικεία – Ειρηνοδικεία ($n=55$, 16.4%).

Πίνακας 5.6 Αποτελέσματα για την υπηρεσία εργασίας των συμμετεχόντων

		n	%
Υπηρεσία εργασίας	Πρωτοδικείο	107	31.9%
	Διοικητικό πρωτοδικείο	16	4.8%
	Διοικητικό πρωτοδικείο	16	4.8%
	Πταισματοδικείο - Ειρηνοδικείο	55	16.4%

Εισαγγελία Πρωτοδικών	100	29.9%
Εισαγγελία Εφετών	24	7.2%
Εφετείο	27	8.1%
Εισαγγελία Αρείου Πάγου	3	0.9%
Έμμισθο Υποθηκοφυλακείο	3	0.9%

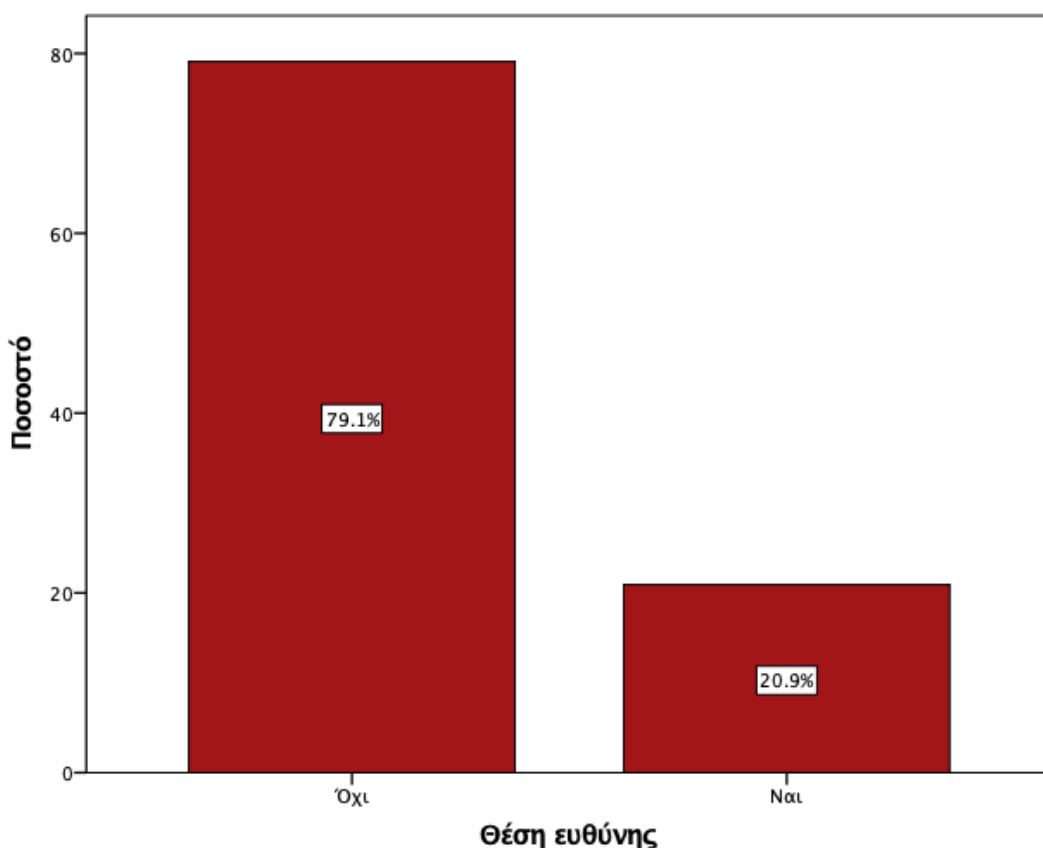


Διάγραμμα 5.6 Κατανομή υπηρεσιών εργασίας στο δείγμα

Τέλος, στον Πίνακα 5.7 και στο Διάγραμμα 5.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν οι συμμετέχοντες είχαν κάποια θέση ευθύνης. Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι δεν είχε θέση ευθύνης ($n=265$, 79.1%).

Πίνακας 5.7 Αποτελέσματα για τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων

		n	%
Θέση ευθύνης	Όχι	265	79.1%
	Ναι	70	20.9%



Διάγραμμα 5.7 Κατανομή θέσης ευθύνης στο δείγμα

5.2 Αποτελέσματα για την εκπαιδευτική και επιμορφωτική εμπειρία των δικαστικών υπαλλήλων

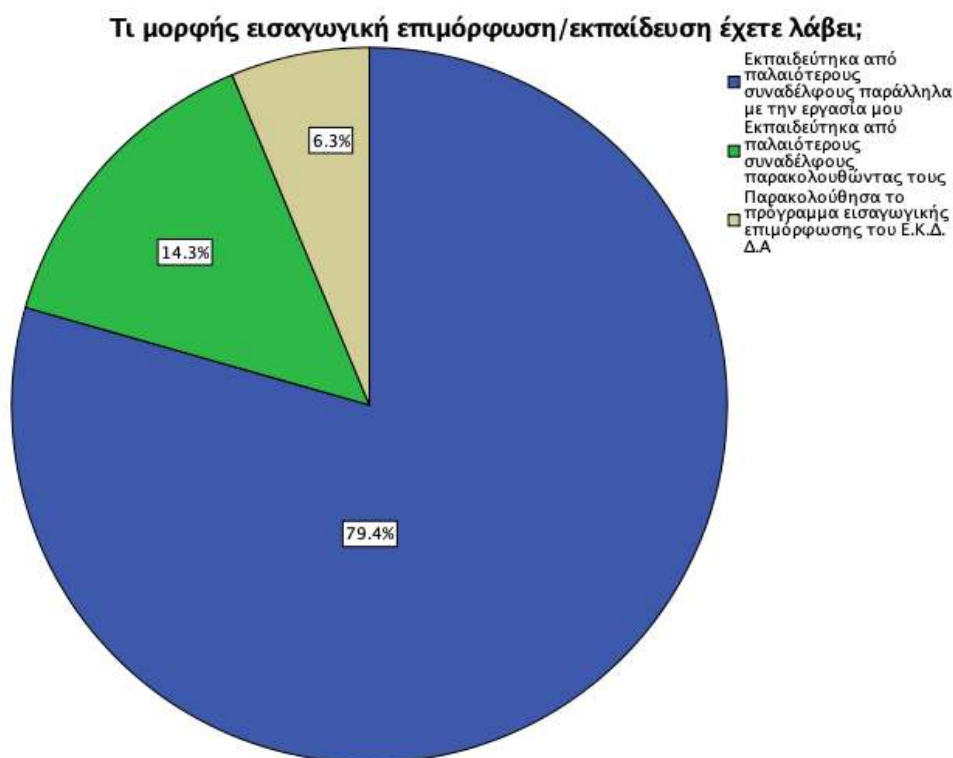
Στην δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με την επιμόρφωση που έχουν λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.8 και του Διαγράμματος 5.8 δείχνουν ότι το 79.4% (v=266) των δικαστικών υπαλλήλων κατά την εισαγωγική επιμόρφωση/εκπαίδευση εκπαιδεύτηκαν από παλαιότερους συναδέλφους παράλληλα με την εργασία τους ενώ μόλις το 6.3% (v=21) παρακολούθησαν το πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α

Πίνακας 5.8 Αποτελέσματα για τη μορφή εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που είχαν λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι

	v	%
--	---	---

Τι μορφής εισαγωγική επιμόρφωση/ εκπαίδευση έχετε λάβει;	Εκπαιδευτήκα από παλαιότερους συναδέλφους παράλληλα με την εργασία μου	266	79.4%
	Εκπαιδευτήκα από παλαιότερους συναδέλφους παρακολουθώντας τους	48	14.3%
	Παρακολούθησα το πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α	21	6.3%

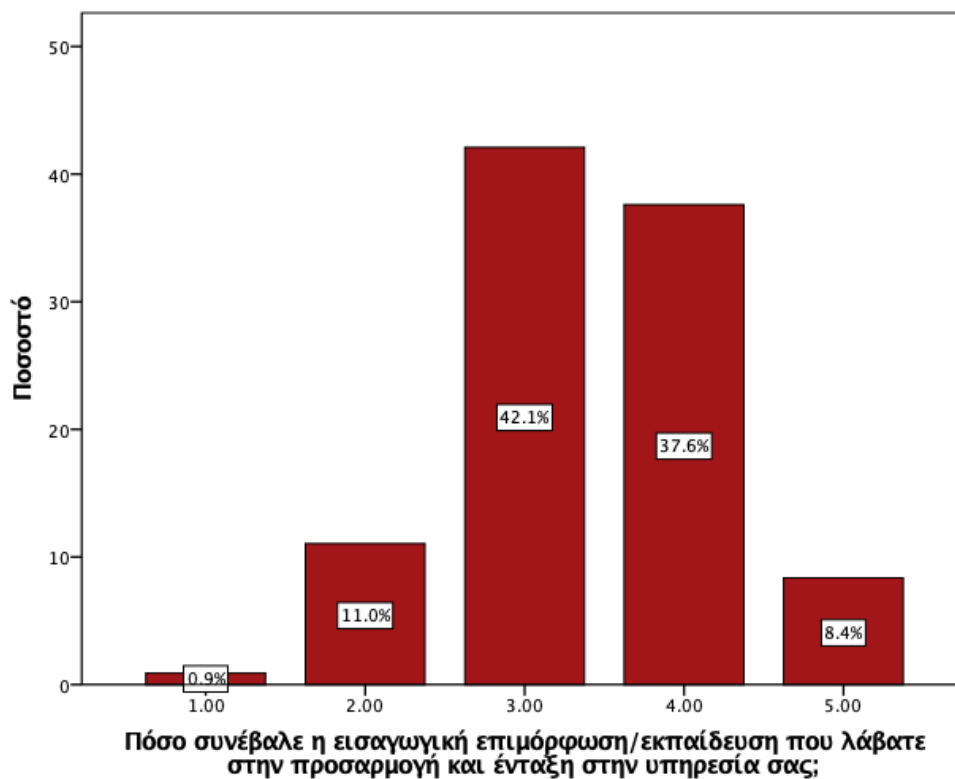


Διάγραμμα 5.8 Αποτελέσματα για τη μορφή εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που είχαν λάβει οι δικαστικοί υπάλληλοι

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το βαθμό συμβολής της εισαγωγικής επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 42.1% (n=126) αναγνώρισαν σε μέτριο βαθμό τη συμβολή της εισαγωγικής επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους ενώ το 46% (n=154) των δικαστικών υπαλλήλων αναγνώρισαν σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τη συμβολή της εισαγωγικής επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους.

Πίνακας 5.9 Αποτελέσματα για το βαθμό συμβολής της εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

		v	%
Πόσο συνέβαλε η εισαγωγική επιμόρφωση/εκπαίδευση που λάβατε στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία σας;	1.00	3	0.9%
	2.00	37	11.0%
	3.00	141	42.1%
	4.00	126	37.6%
	5.00	28	8.4%

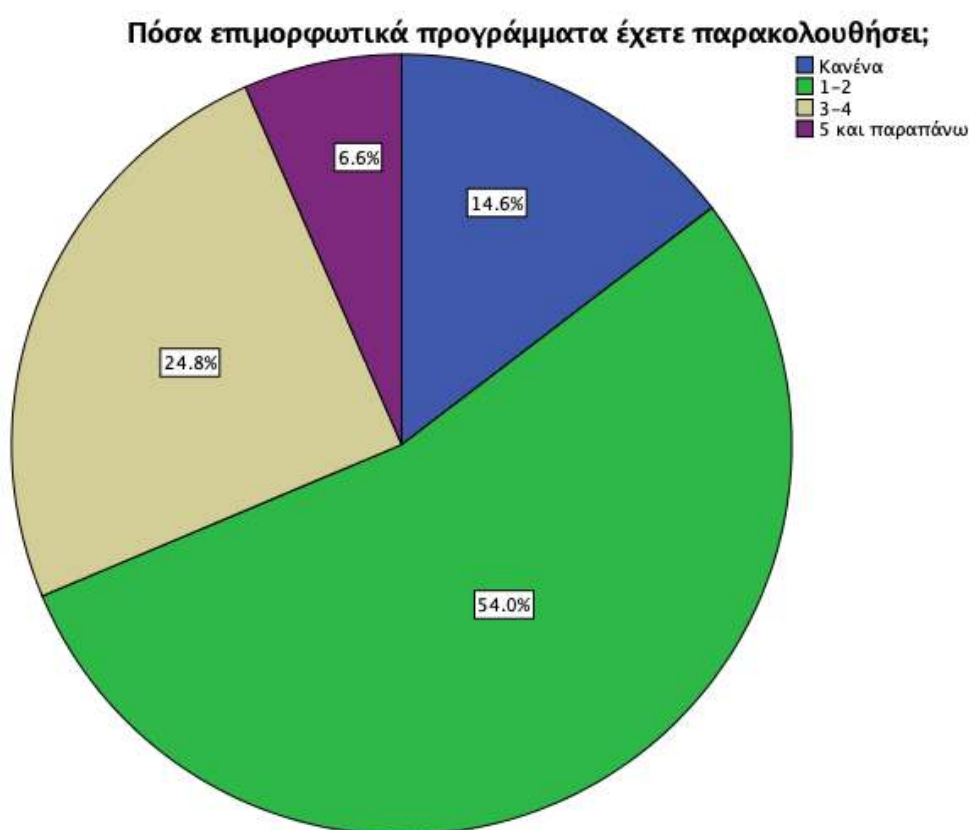


Διάγραμμα 5.9 Αποτελέσματα για το βαθμό συμβολής της εισαγωγικής επιμόρφωσης/εκπαίδευσης που έλαβαν στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία τους

Στην συνέχεια καταγράφηκε ο αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει (**Πίνακας 5.10 και Διάγραμμα 5.10**). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 54% (v=181) των δικαστικών υπαλλήλων είχαν παρακολουθήσει 1 με 2 επιμορφωτικά προγράμματα, το 24.8% (v=83) είχαν παρακολουθήσει 3 με 4 επιμορφωτικά προγράμματα και το 6.6% (v=22) είχαν παρακολουθήσει περισσότερα από 4 επιμορφωτικά προγράμματα. Τέλος, ένα ποσοστό της τάξης του 14.6% (v=49) δήλωσαν ότι δεν είχαν παρακολουθήσει κανένα επιμορφωτικό πρόγραμμα.

Πίνακας 5.10 Αποτελέσματα για τον αριθμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει

		ν	%
Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;	Κανένα	49	14.6%
	1-2	181	54.0%
	3-4	83	24.8%
	5 και παραπάνω	22	6.6%



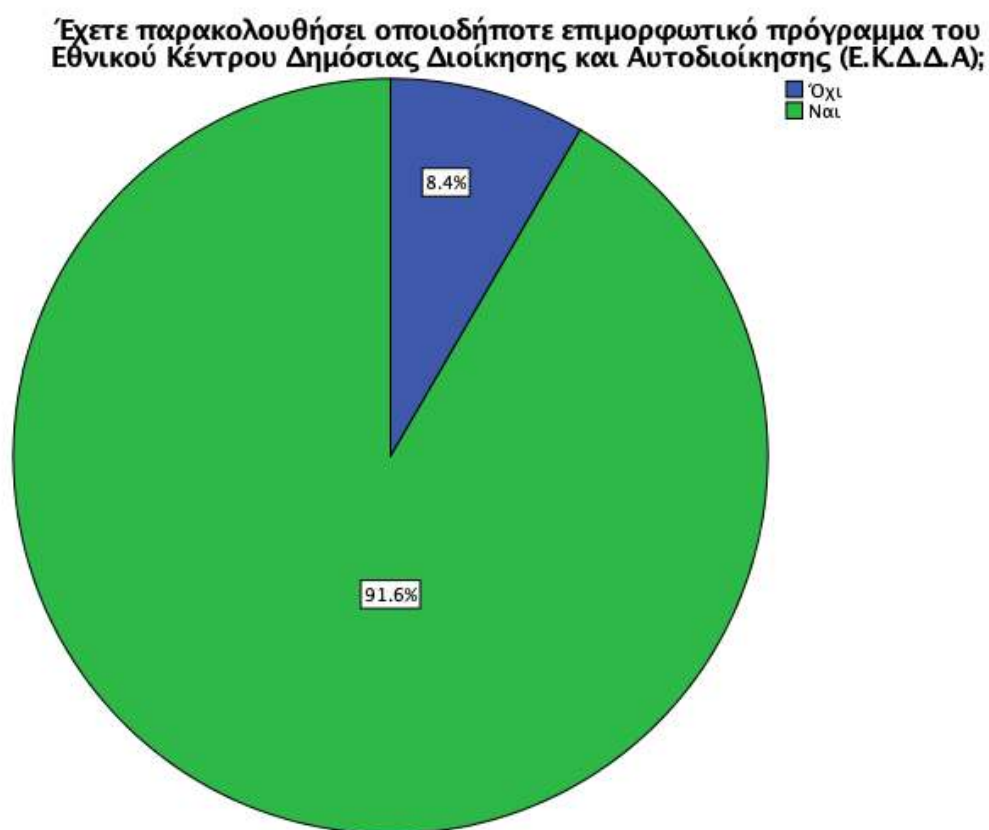
Διάγραμμα 5.10 Αποτελέσματα για το πλήθος επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει οι δικαστικοί υπάλληλοι

Από τον Πίνακα 5.11 και το Διάγραμμα 5.11 προκύπτει ότι το 91.6% (ν=262) των δικαστικών υπαλλήλων έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 5.11 Αποτελέσματα για το εάν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

	ν	%
--	---	---

Έχετε παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α);	Όχι	24	8.4%
	Ναι	262	91.6%

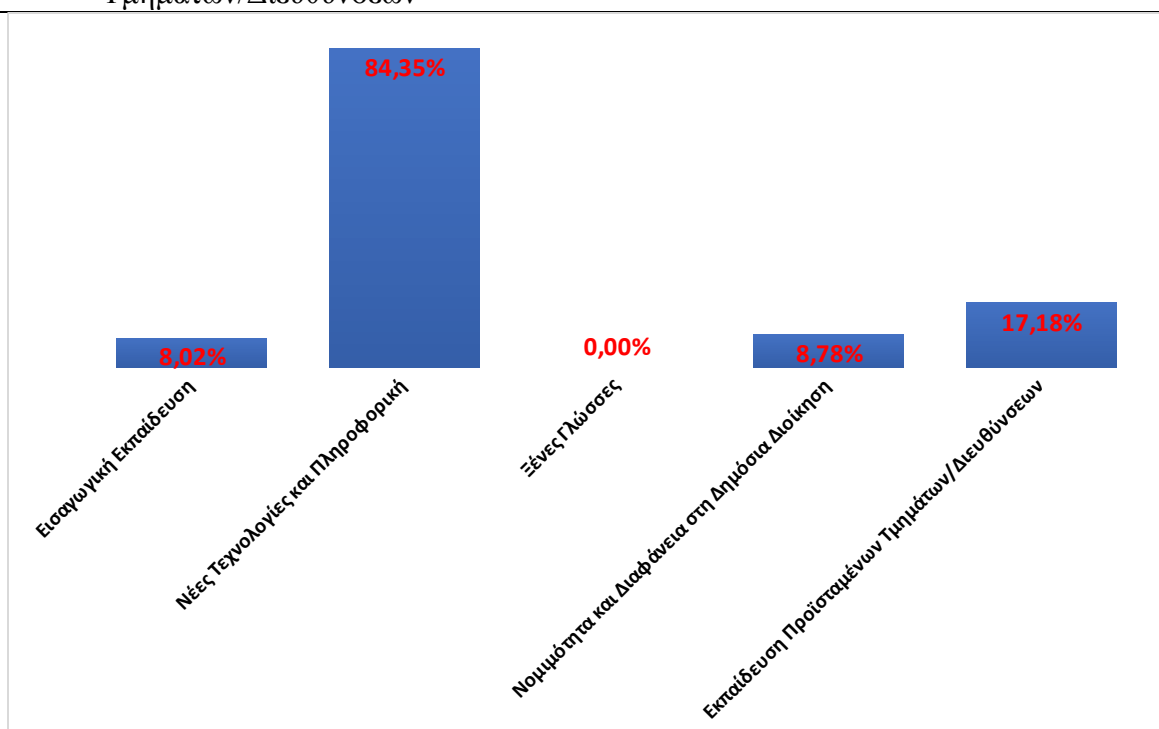


Διάγραμμα 5.11 Αποτελέσματα για το εάν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Στον Πίνακα 5.12 και στο Διάγραμμα 5.12 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αντικείμενο της επιμόρφωσης στο πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι από τους 262 υπαλλήλους που είχαν παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης το 84.35% (v=221) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με τις Νέες Τεχνολογίες και την Πληροφορική, το 17.18% (v=45) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με την εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων/Διευθύνσεων, το 8.78% (v=23) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με τη νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και το 8.02% (v=21) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα που σχετιζόταν με εισαγωγική εκπαίδευση.

Πίνακας 5.12 Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Αντικείμενο επιμόρφωσης	v	%
1. Εισαγωγική Εκπαίδευση	21	8.02%
2. Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική	221	84.35%
3. Ξένες Γλώσσες	0	0%
4. Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση	23	8.78%
5. Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων/Διευθύνσεων	45	17.18%

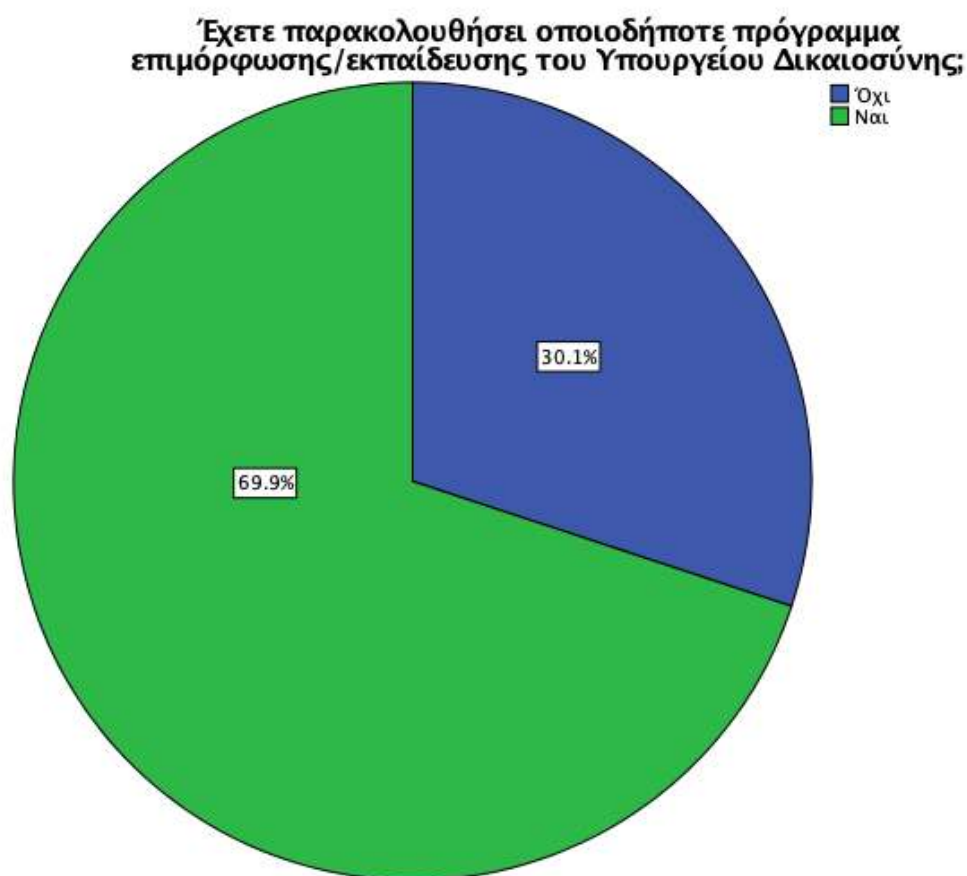


Διάγραμμα 5.12 Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Στην συνέχεια καταγράφηκε το αν οι δικαστικοί υπάλληλοι έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης (**Πίνακας 5.13 και Διάγραμμα 5.13**). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 69.9% (v=200) των δικαστικών υπαλλήλων είχαν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Πίνακας 5.13 Αποτελέσματα για το αν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης

		v	%
Έχετε παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης;	Όχι	86	30.1%
	Ναι	200	69.9%

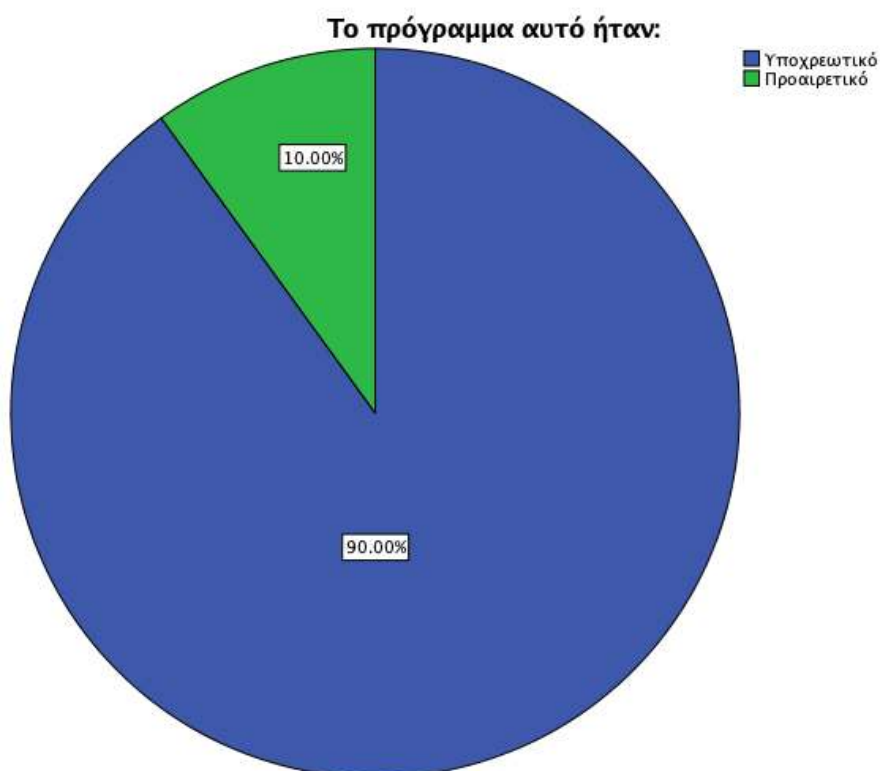


Διάγραμμα 5.13 Αποτελέσματα για το αν έχουν παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης

Από τον Πίνακα 5.14 και το Διάγραμμα 5.14 προκύπτει ότι το 90% (v=180) των δικαστικών υπαλλήλων που είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης δήλωσαν ότι αυτό το πρόγραμμα ήταν υποχρεωτικό ενώ μόλις το 10% (v=20) συμμετείχαν σε προαιρετικό πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Πίνακας 5.14 Αποτελέσματα για τη μορφή του προγράμματος

	v	%
Το πρόγραμμα αυτό ήταν: Υποχρεωτικό	180	90.0%
Προαιρετικό	20	10.0%

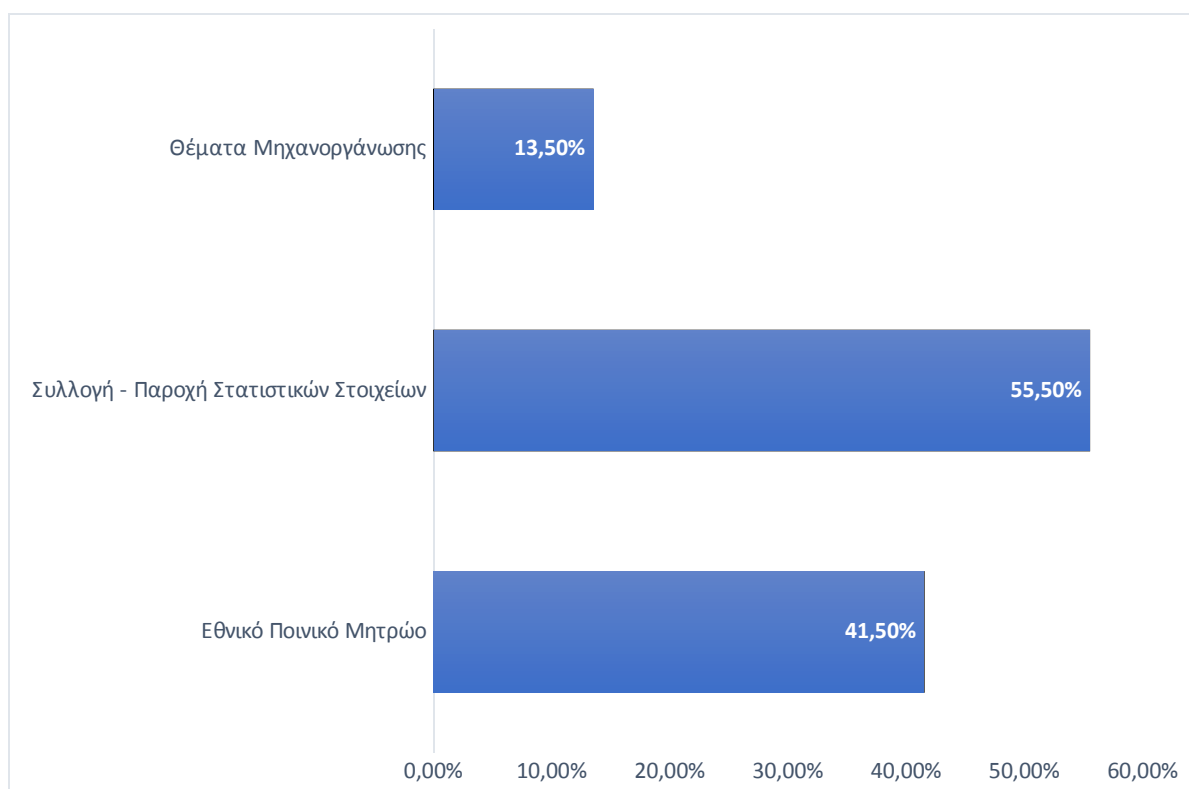


Διάγραμμα 5.14 Αποτελέσματα για τη μορφή του προγράμματος

Στον Πίνακα 5.15 και στο Διάγραμμα 5.15 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αντικείμενο της επιμόρφωσης στο πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι από τους 200 υπαλλήλους που είχαν παρακολουθήσει επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης το 55.5% (v=111) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με τη συλλογή και παροχή στατιστικών στοιχείων, το 41.5% (v=83) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με το Εθνικό Ποινικό Μητρώο και το 13.5% (v=27) είχαν παρακολουθήσει πρόγραμμα σχετικά με θέματα μηχανοργάνωσης.

Πίνακας 5.15 Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης

Αντικείμενο επιμόρφωσης	ν	%
1. Εθνικό Ποινικό Μητρώο	83	41.5%
2. Συλλογή - Παροχή Στατιστικών Στοιχείων	111	55.5%
3. Θέματα Μηχανοργάνωσης	27	13.50%

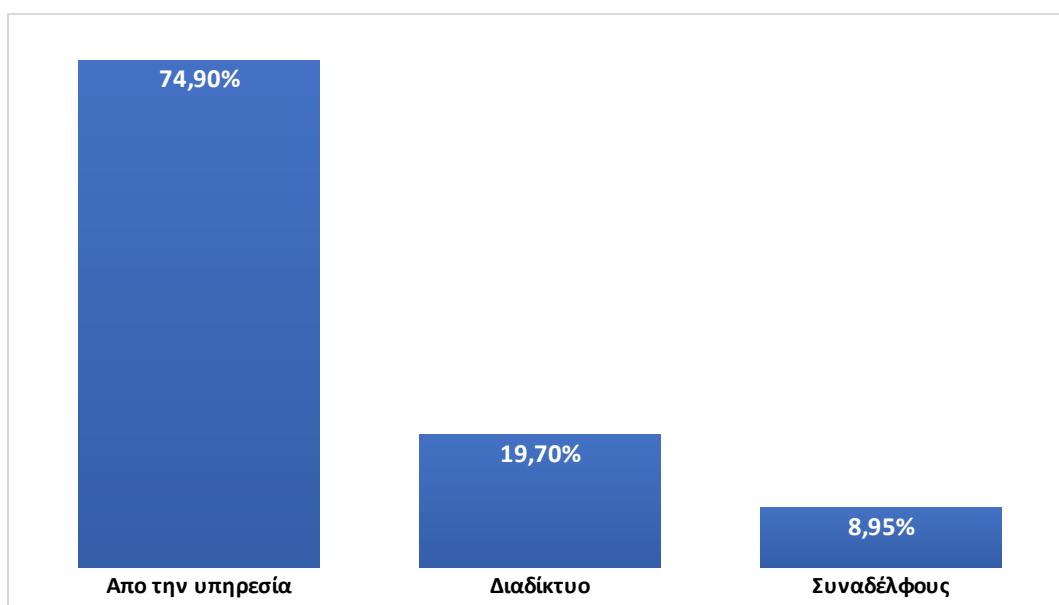


Διάγραμμα 5.15 Αποτελέσματα για το αντικείμενο επιμόρφωσης σε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Υπουργείου Δικαιοσύνης

Στον Πίνακα 5.16 και στο Διάγραμμα 5.16 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με το από πού ενημερώθηκαν σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησαν. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 74.9% (ν=251) είχαν ενημερωθεί από την υπηρεσία τους, το 19.7% (ν=66) από το διαδίκτυο και το 8.95% (ν=30) από συναδέλφους τους.

Πίνακας 5.16 Αποτελέσματα για το από πού ενημερώθηκαν σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησαν.

Αντικείμενο επιμόρφωσης	v	%
1. Απο την υπηρεσία	251	74.9%
2. Διαδίκτυο	66	19.7%
3. Συναδέλφους	30	8.95%



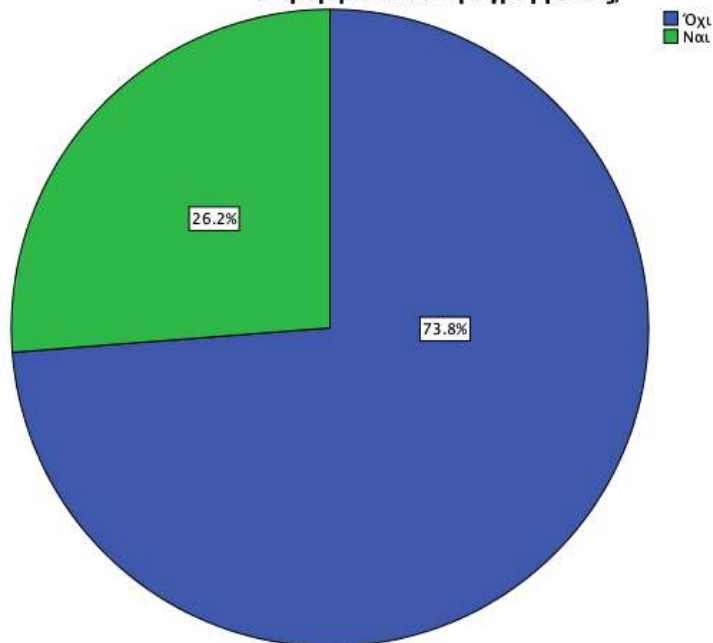
Διάγραμμα 5.16 Αποτελέσματα για το από που ενημερώθηκαν σχετικά με τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησαν.

Από τον Πίνακα 5.17 και το Διάγραμμα 5.17 προκύπτει ότι το 73.8% (v=211) των δικαστικών υπαλλήλων που είχαν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης δήλωσαν ότι πριν το πρόγραμμα δεν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες.

Πίνακας 5.17 Αποτελέσματα για το αν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος

		v	%
Διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές σας ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος;	Όχι	211	73.8%
	Ναι	75	26.2%

Διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές σας ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος;



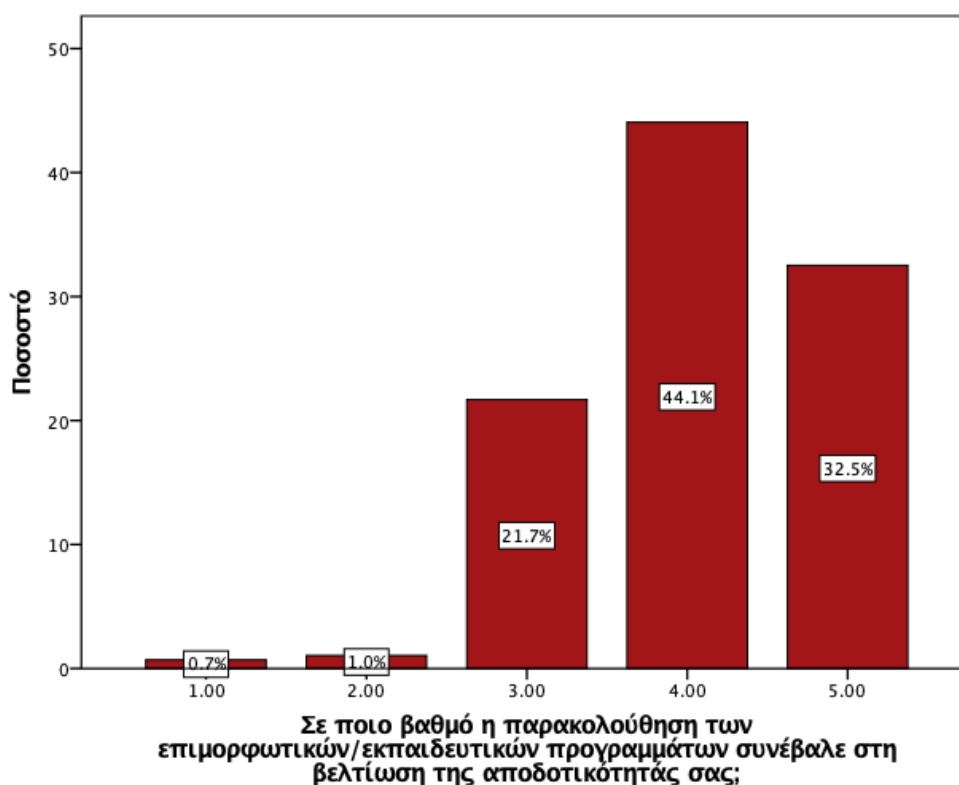
Διάγραμμα 5.17 Αποτελέσματα για το αν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος

Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των δικαστικών υπαλλήλων αναφορικά με το βαθμό που η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Από τα αποτελέσματα του **Πίνακα 5.18** και του **Διαγράμματος 5.18** προέκυψε ότι το 76.6% (v=219) των δικαστικών υπαλλήλων αναγνώρισε ότι η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε πολύ έως πάρα πολύ στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 5.18 Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

		v	%
Σε ποιο βαθμό η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς σας;	1.00	2	0.7%
	2.00	3	1.0%
	3.00	62	21.7%
	4.00	126	44.1%
	5.00	93	32.5%

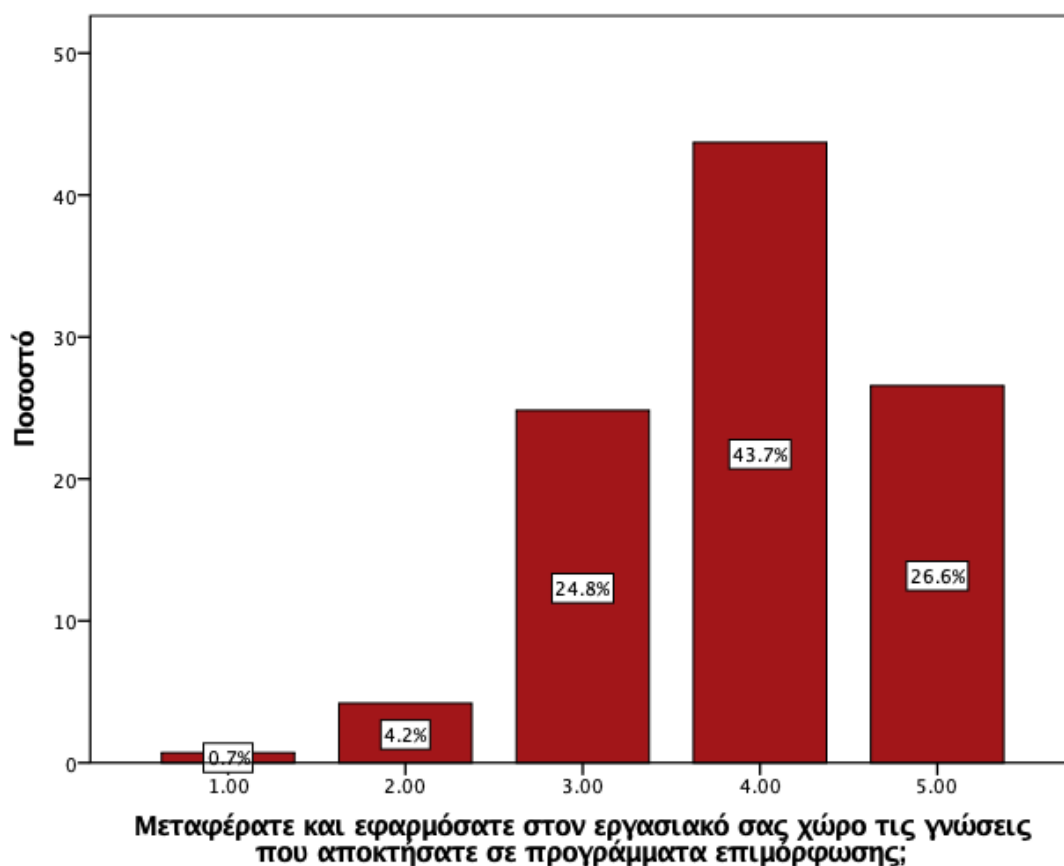


Διάγραμμα 5.18 Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους

Η τελευταία ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει την άποψη των δικαστικών υπαλλήλων αναφορικά με το βαθμό στον οποίο μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης. Από τα αποτελέσματα του **Πίνακα 5.19** και του **Διαγράμματος 5.19** προέκυψε ότι το 70.3% (v=201) των δικαστικών υπαλλήλων δήλωσε ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Πίνακας 5.19 Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

		v	%
Μεταφέρατε και εφαρμόσατε στον εργασιακό σας χώρο τις γνώσεις που αποκτήσατε σε προγράμματα επιμόρφωσης;	1.00	2	0.7%
	2.00	12	4.2%
	3.00	71	24.8%
	4.00	125	43.7%
	5.00	76	26.6%



Διάγραμμα 5.19 Αποτελέσματα για το βαθμό στον οποίο μετέφεραν και εφάρμοσαν στον εργασιακό τους χώρο τις γνώσεις που απέκτησαν σε προγράμματα επιμόρφωσης

5.3 Αποτελέσματα για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να καταγράψει και να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των δικαστικών υπαλλήλων.

Η πρώτη ερώτηση αφορούσε το αν πιστεύουν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Από τον Πίνακα 5.20 και το Διάγραμμα 5.20 προκύπτει ότι το 98.2% (n=329) των δικαστικών υπαλλήλων συμφωνεί με το ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Πίνακας 5.20 Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες

		v	%
Πιστεύετε ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες	Όχι	6	1.8%
	Ναι	329	98.2%

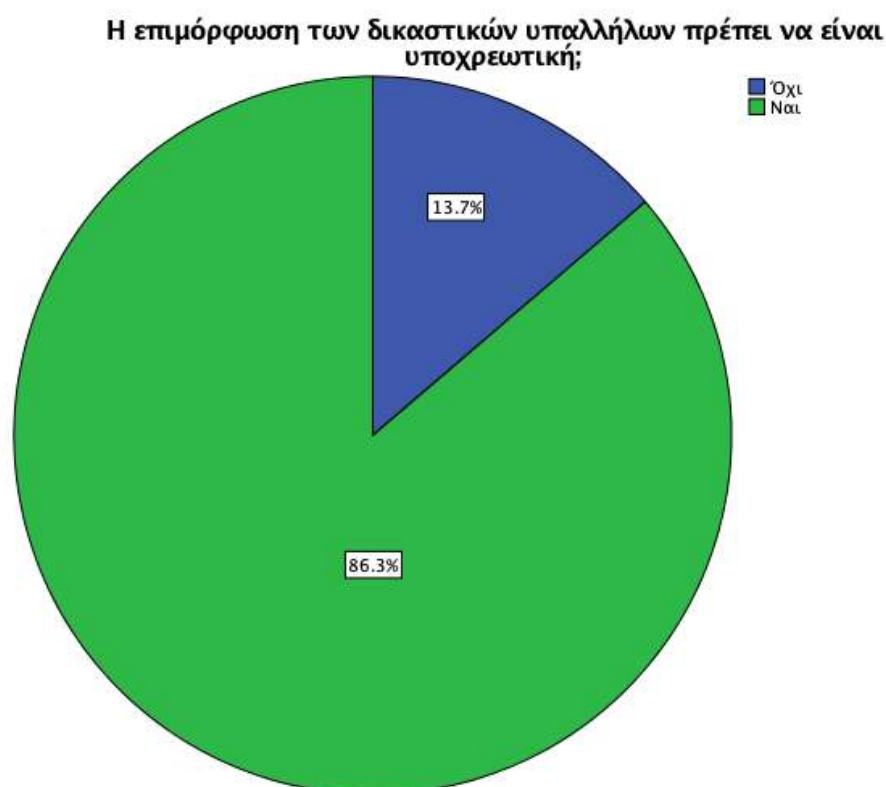


Διάγραμμα 5.20 Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε το αν πιστεύουν ότι η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική. Από τον Πίνακα 5.21 και το Διάγραμμα 5.21 προκύπτει ότι το 86.3% (v=289) των συμμετεχόντων συμφωνεί με το ότι θα πρέπει να υπάρχει υποχρεωτική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων.

Πίνακας 5.21 Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική

		v	%
Η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική;	Όχι	46	13.7%
	Ναι	289	86.3%

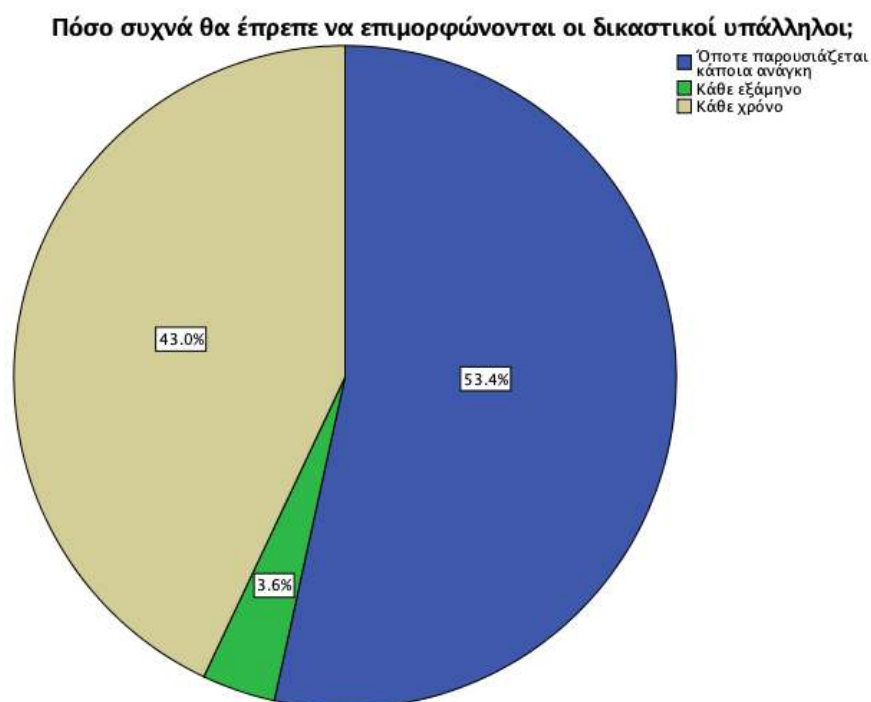


Διάγραμμα 5.21 Αποτελέσματα για το αν πιστεύουν ότι η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική

Τα αποτελέσματα του **Πίνακα 5.22** και του **Διαγράμματος 5.22** δείχνουν ότι το 53.4% (v=179) των δικαστικών υπαλλήλων πιστεύει ότι θα πρέπει να επιμορφώνονται όταν παρουσιάζεται κάποια ανάγκη ενώ το 43% (v=144) πιστεύει ότι η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση.

Πίνακας 5.22 Αποτελέσματα για το πόσο συχνά πρέπει να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι

		v	%
Πόσο συχνά θα έπρεπε να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι;	Όποτε παρουσιάζεται κάποια ανάγκη	179	53.4%
	Κάθε εξάμηνο	12	3.6%
	Κάθε χρόνο	144	43.0%

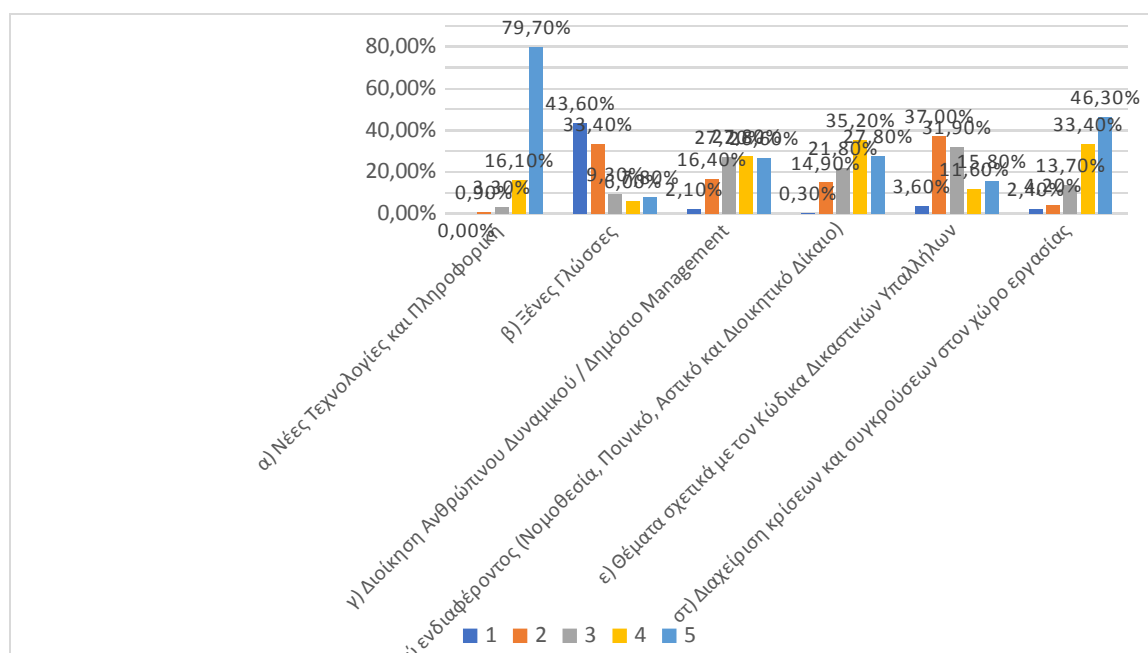


Διάγραμμα 5.22 Αποτελέσματα για το πόσο συχνά πρέπει να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι

Στην συνέχεια οι δικαστικοί υπάλληλοι του δείγματος κλήθηκαν να απαντήσουν για τον βαθμό στον οποίο θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε κάποιες θεματικές ενότητες. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον **Πίνακα 5.23** και στο **Διάγραμμα 5.23**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 95.8% (v=321) των δικαστικών υπαλλήλων θα επιθυμούσαν σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό να συμμετέχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα σχετικό με τις Νέες Τεχνολογίες και την Πληροφορική. Επιπλέον, ένα υψηλό ποσοστό των δικαστικών υπαλλήλων θα επιθυμούσαν σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό να συμμετέχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα σχετικό με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού / Δημόσιο Management (v=182, 54.4%), σε Θέματα ειδικού και στενού εργασιακού ενδιαφέροντος (Νομοθεσία, Ποινικό, Αστικό και Διοικητικό Δίκαιο) (v=211, 63%) και σε θέματα διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας (v=267, 79.7%).

Πίνακας 5.23 Αποτελέσματα για τον βαθμό στον οποίο θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε καθεμία από τις παρακάτω θεματικές ενότητες (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

	1.00		2.00		3.00		4.00		5.00	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
α) Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική	0	0.0%	3	0.9%	11	3.3%	54	16.1%	267	79.7%
β) Ξένες Γλώσσες	146	43.6%	112	33.4%	31	9.3%	20	6.0%	26	7.8%
γ) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού / Δημόσιο Management	7	2.1%	55	16.4%	91	27.2%	93	27.8%	89	26.6%
δ) Θέματα ειδικού και στενού εργασιακού ενδιαφέροντος (Νομοθεσία, Ποινικό, Αστικό και Διοικητικό Δίκαιο)	1	0.3%	50	14.9%	73	21.8%	118	35.2%	93	27.8%
ε) Θέματα σχετικά με τον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων	12	3.6%	124	37.0%	107	31.9%	39	11.6%	53	15.8%
στ) Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας	8	2.4%	14	4.2%	46	13.7%	112	33.4%	155	46.3%



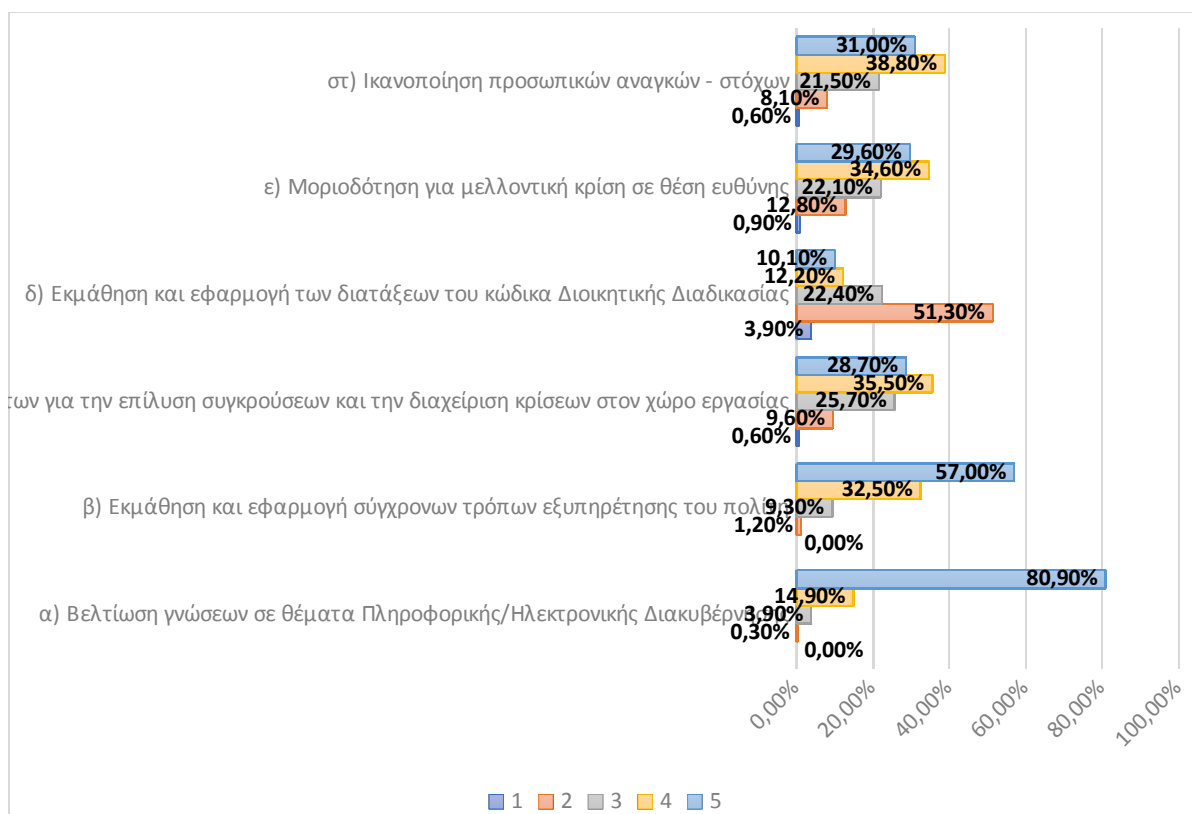
Διάγραμμα 5.23 Αποτελέσματα για τον βαθμό στον οποίο θα επιθυμούσαν να επιμορφωθούν σε καθεμία από τις παρακάτω θεματικές ενότητες (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει το ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες που θα παρακινούσαν τους δικαστικούς υπαλλήλους να συμμετέχουν σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον **Πίνακα 5.24 και στο Διάγραμμα 5.24**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 95.8% (n=321) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα συμμετοχής τη βελτίωση γνώσεων σε θέματα Πληροφορικής/Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Επιπρόσθετα, το 89.5% (n=300) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα συμμετοχής την εκμάθηση και εφαρμογή σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη. Τέλος, ένα υψηλό ποσοστό των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα συμμετοχής σε επιμορφωτικό πρόγραμμα την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την επίλυση συγκρούσεων και την διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας (n=215, 64.2%), την μοριοδότηση για μελλοντική κρίση σε θέση ευθύνης (n=215, 64.2%) και την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών – στόχων (n=234, 69.8%).

Πίνακας 5.24 Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

	1.00		2.00		3.00		4.00		5.00	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
α) Βελτίωση γνώσεων σε θέματα Πληροφορικής/Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	0	0.0%	1	0.3%	13	3.9%	50	14.9%	271	80.9%
β) Εκμάθηση και εφαρμογή σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη	0	0.0%	4	1.2%	31	9.3%	109	32.5%	191	57.0%
γ) Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την επίλυση συγκρούσεων και την διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας	2	0.6%	32	9.6%	86	25.7%	119	35.5%	96	28.7%
δ) Εκμάθηση και εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας	13	3.9%	172	51.3%	75	22.4%	41	12.2%	34	10.1%

ε) Μοριοδότηση για μελλοντική κρίση σε θέση ευθύνης	3	0.9%	43	12.8%	74	22.1%	116	34.6%	99	29.6%
στ) Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών - στόχων	2	0.6%	27	8.1%	72	21.5%	130	38.8%	104	31.0%



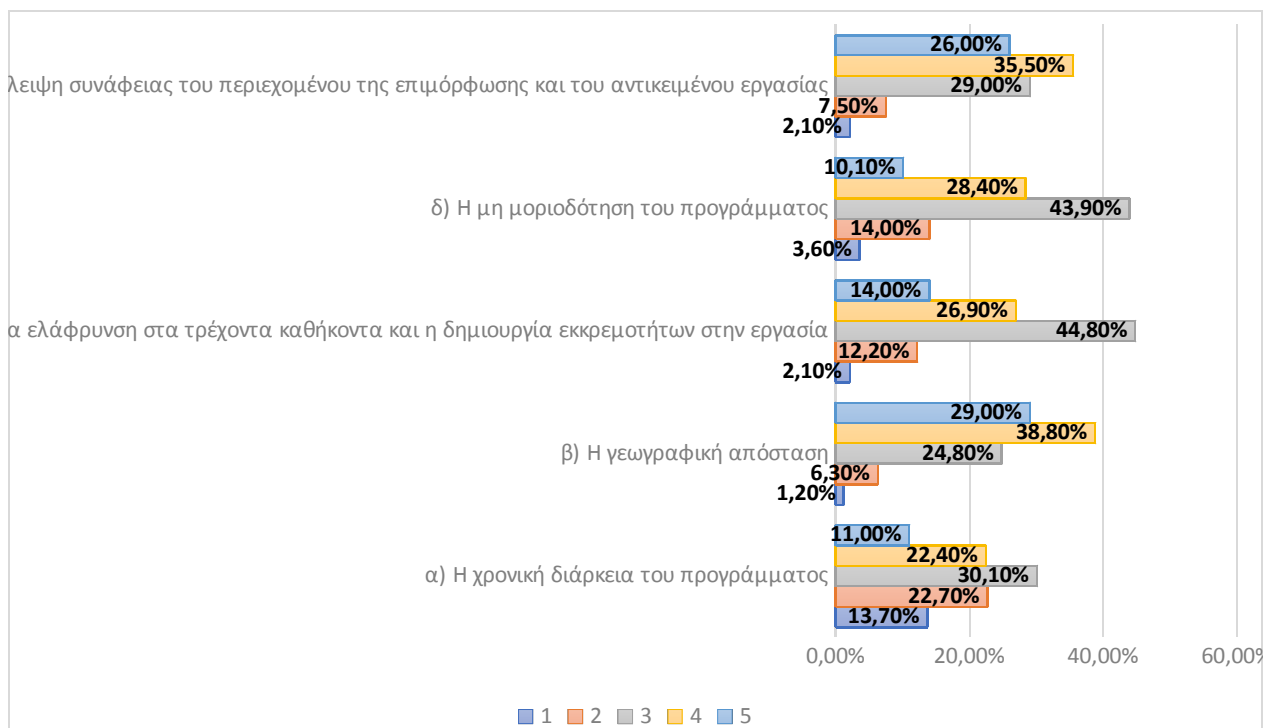
Διάγραμμα 5.24 Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει το ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες που θα απέτρεπαν τους δικαστικούς υπαλλήλους από το να συμμετέχουν σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον **Πίνακα 5.25** και στο **Διάγραμμα 5.25**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 67.8% (v=227) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα την γεωγραφική απόσταση. Επιπρόσθετα, το 61.5% (v=206) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα που τους αποτρέπει στο να συμμετέχουν σε επιμορφωτικό πρόγραμμα την έλλειψη συνάφειας του περιεχομένου της επιμόρφωσης και του αντικειμένου εργασίας. Τέλος, μικρότερο ποσοστό υπαλλήλων θεωρεί πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα που τους αποτρέπει στο να συμμετέχουν σε επιμορφωτικό

πρόγραμμα τη χρονική διάρκεια του προγράμματος (v=112, 33.4%), την απουσία μέριμνας για ελάφρυνση στα τρέχοντα καθήκοντα και τη δημιουργία εκκρεμοτήτων στην εργασία τους (v=137, 40.9%) και τη μη μοριοδότηση του προγράμματος (v=129, 38.5%).

Πίνακας 5.25 Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιοι παράγοντες ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

	1.00		2.00		3.00		4.00		5.00	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
α) Η χρονική διάρκεια του προγράμματος	46	13.7%	76	22.7%	101	30.1%	75	22.4%	37	11.0%
β) Η γεωγραφική απόσταση	4	1.2%	21	6.3%	83	24.8%	130	38.8%	97	29.0%
γ) Η απουσία μέριμνας για ελάφρυνση στα τρέχοντα καθήκοντα και η δημιουργία εκκρεμοτήτων στην εργασία	7	2.1%	41	12.2%	150	44.8%	90	26.9%	47	14.0%
δ) Η μη μοριοδότηση του προγράμματος	12	3.6%	47	14.0%	147	43.9%	95	28.4%	34	10.1%
ε) Η έλλειψη συνάφειας του περιεχομένου της επιμόρφωσης και του αντικειμένου εργασίας	7	2.1%	25	7.5%	97	29.0%	119	35.5%	87	26.0%



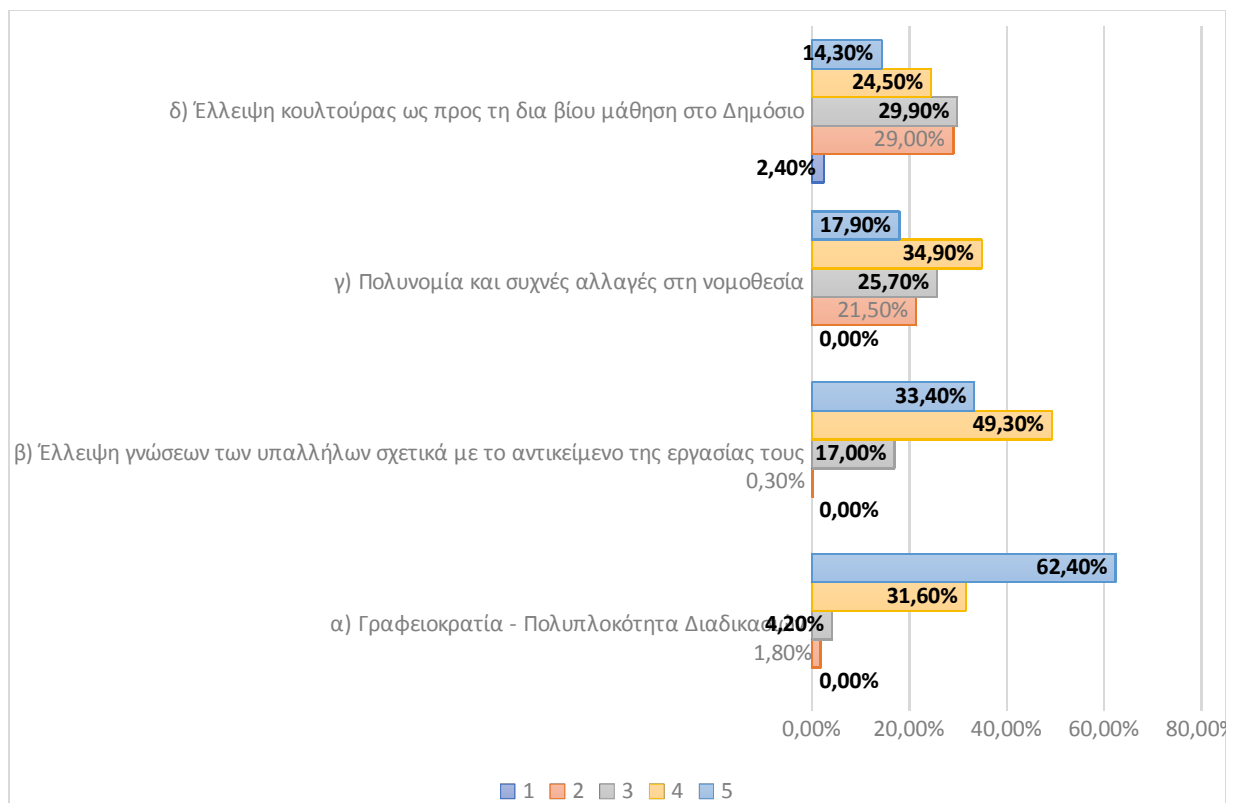
Διάγραμμα 5.25 Αποτελέσματα για το πόσο σημαντικοί είναι κάποιιοι παράγοντες ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει τον βαθμό στον οποίο η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση κάποιων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι οι ίδιοι οι δικαστικοί υπάλληλοι στην εργασία τους.

Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον **Πίνακα 5.26** και στο **Διάγραμμα 5.26**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 94% (v=315) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση προβλημάτων Γραφειοκρατίας - Πολυπλοκότητας Διαδικασιών. Επιπρόσθετα, το 82.7% (v=277) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση προβλημάτων έλλειψης γνώσεων των υπαλλήλων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους. Το 52.8% (v=177) των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση προβλημάτων πολυνομίας και συχνών αλλαγών στη νομοθεσία. Τέλος το 38.8 % (v=130) θεωρεί ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση της έλλειψης κουλτούρας ως προς τη διαβίου μάθηση στο Δημόσιο.

Πίνακας 5.26 Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι οι ίδιοι ειδικότερα στην εργασία τους (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

	1.00		2.00		3.00		4.00		5.00	
	v	%	v	%	v	%	v	%	v	%
α) Γραφειοκρατία - Πολυπλοκότητα Διαδικασιών	0	0.0%	6	1.8%	14	4.2%	106	31.6%	209	62.4%
β) Έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους	0	0.0%	1	0.3%	57	17.0%	165	49.3%	112	33.4%
γ) Πολυνομία και συχνές αλλαγές στη νομοθεσία	0	0.0%	72	21.5%	86	25.7%	117	34.9%	60	17.9%
δ) Έλλειψη κουλτούρας ως προς τη δια βίου μάθηση στο Δημόσιο	8	2.4%	97	29.0%	100	29.9%	82	24.5%	48	14.3%

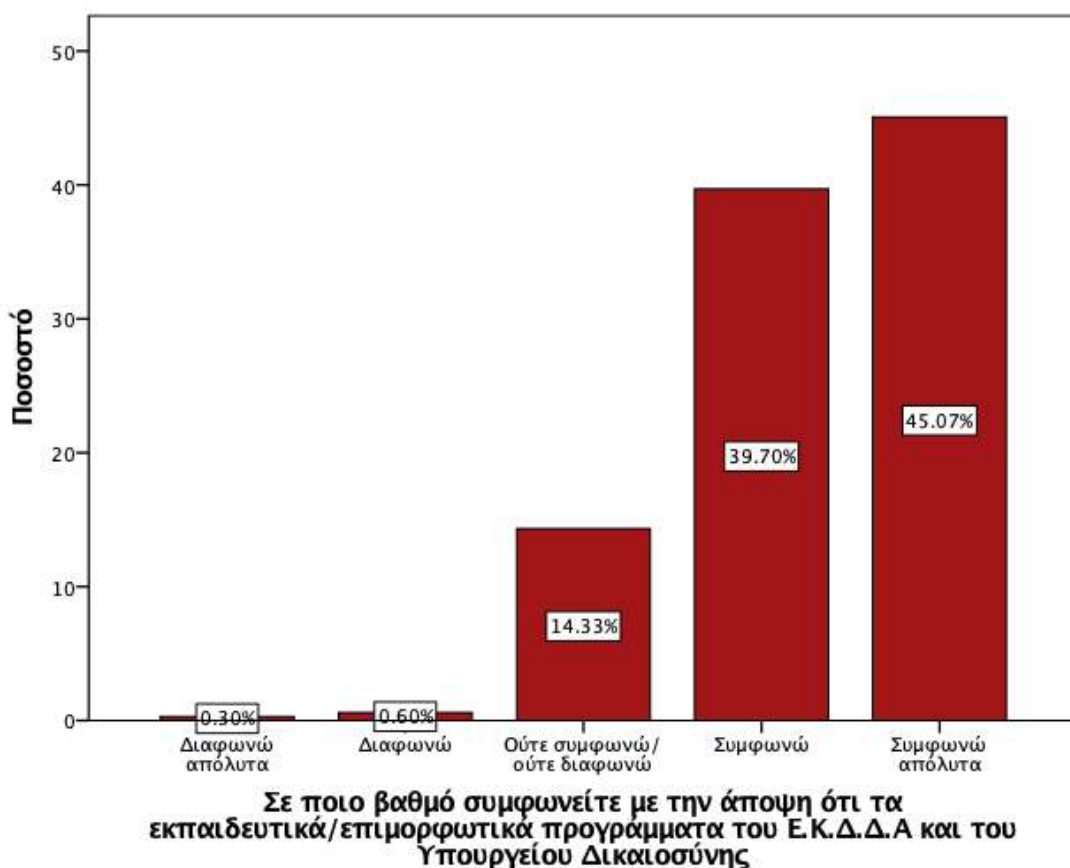


Διάγραμμα 5.26 Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι οι ίδιοι ειδικότερα στην εργασία τους (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

Η τελευταία ερώτηση είχε σκοπό να καταγράψει τον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον **Πίνακα 5.27 και στο Διάγραμμα 5.27**. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 84.8% (n=284) των δικαστικών υπαλλήλων συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση.

Πίνακας 5.27 Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό συμφωνούν με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση

		v	%
Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με την άποψη ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και του Υπουργείου Δικαιοσύνης	Διαφωνώ απόλυτα	1	0.3%
	Διαφωνώ	2	0.6%
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	48	14.3%
	Συμφωνώ	133	39.7%
	Συμφωνώ απόλυτα	151	45.1%



Διάγραμμα 5.27 Αποτελέσματα για το σε ποιο βαθμό συμφωνούν με το ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση

5.4. Αποτελέσματα συσχετίσεων και συγκρίσεων

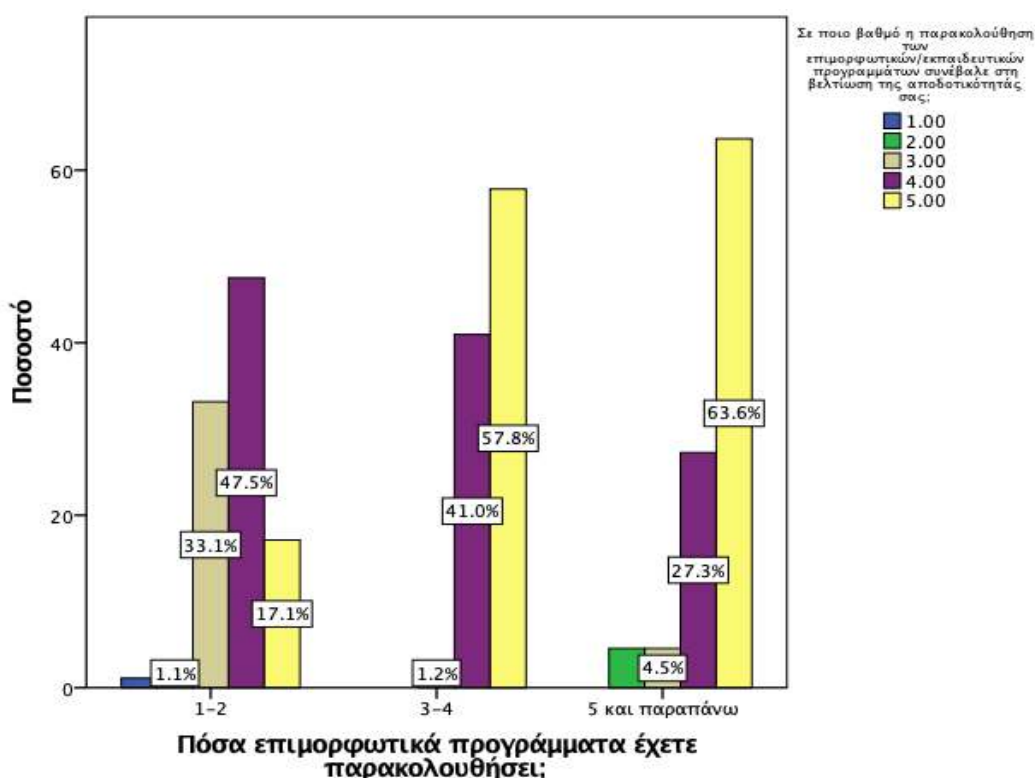
Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα των συγκρίσεων μέσω του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 . Η πρώτη σύγκριση αφορούσε το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητά τους. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.28 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του αριθμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων που είχαν παρακολουθήσει με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητά τους, $\chi^2(8)=72.784$, $p=0.000<0.05$. Από το Διάγραμμα 5.28 προκύπτει ότι όσοι δικαστικοί υπάλληλοι είχαν παρακολουθήσει 3-4 επιμορφωτικά προγράμματα ή 5 και περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα θεωρούν ότι βελτιώθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό η

αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με όσους δικαστικούς υπαλλήλους είχαν παρακολουθήσει 1-2 επιμορφωτικά προγράμματα.

Πίνακας 5.28 Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητά τους.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	72.784 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	83.647	8	.000
Linear-by-Linear Association	49.643	1	.000
N of Valid Cases	286		

a. 7 cells (46.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.



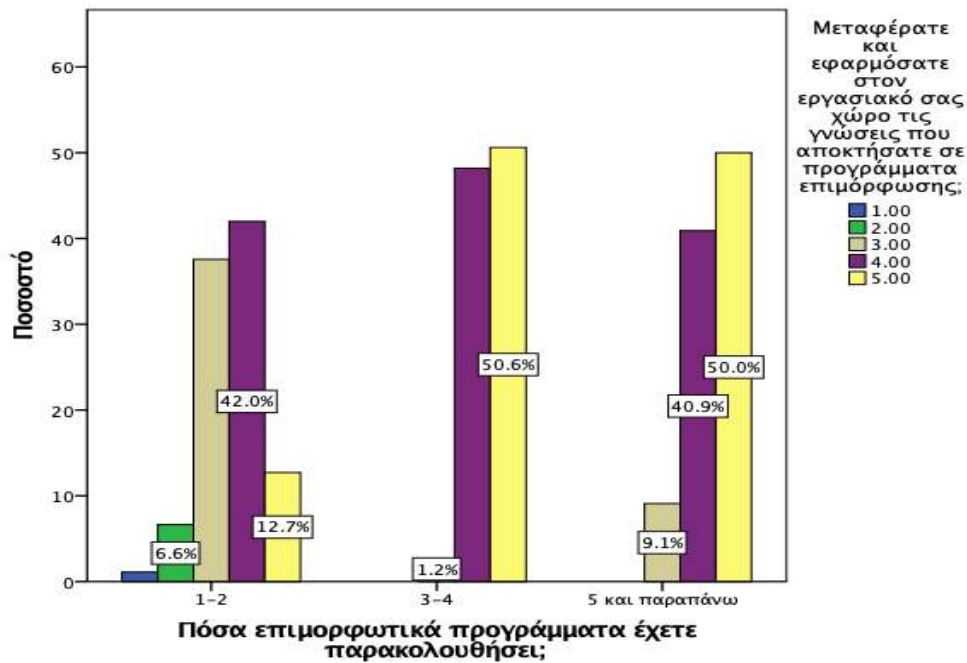
Διάγραμμα 5.28 Αποτελέσματα για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι η επιμόρφωση βελτίωσε την αποδοτικότητά τους

Η δεύτερη σύγκριση αφορούσε το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.29 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του αριθμού των επιμορφωτικών προγραμμάτων που είχαν παρακολουθήσει με το πόσο θεωρούν ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, $\chi^2(8)=77.028$, $p=0.000<0.05$. Από το Διάγραμμα 5.29 προκύπτει ότι όσοι δικαστικοί υπάλληλοι είχαν παρακολουθήσει 3-4 επιμορφωτικά προγράμματα ή 5 και περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα θεωρούν ότι μετέφεραν σε μεγαλύτερο βαθμό τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον σε σύγκριση με όσους δικαστικούς υπαλλήλους είχαν παρακολουθήσει 1-2 επιμορφωτικά προγράμματα.

Πίνακας 5.29 Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	77.028 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	93.696	8	.000
Linear-by-Linear Association	57.969	1	.000
N of Valid Cases	286		

a. 5 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .15.



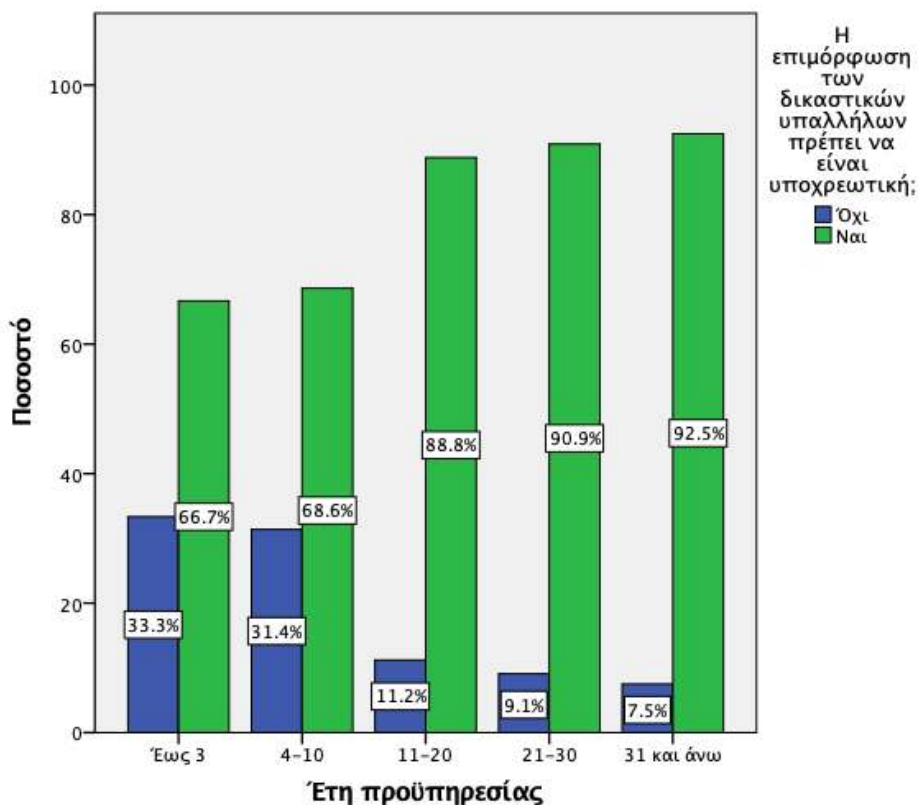
Διάγραμμα 5.29 Αποτελέσματα για το κατά πόσο ο αριθμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων έχει σημαντική εξάρτηση με το πόσο θεωρούν οι δικαστικοί υπάλληλοι ότι μετέφεραν τις γνώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον

Η επόμενη σύγκριση αφορούσε το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.30 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας, $\chi^2(4)=20.305$, $p=0.000<0.05$. Από το Διάγραμμα 5.30 προκύπτει ότι όσοι δικαστικοί υπάλληλοι είχαν προϋπηρεσία από 11 έτη και άνω είναι πιο θετικοί στην υποχρεωτική φύση της επιμόρφωσης σε σύγκριση με τους δικαστικούς υπαλλήλους με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 5.30 Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.305 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	17.132	4	.002
Linear-by-Linear Association	13.740	1	.000

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.24.



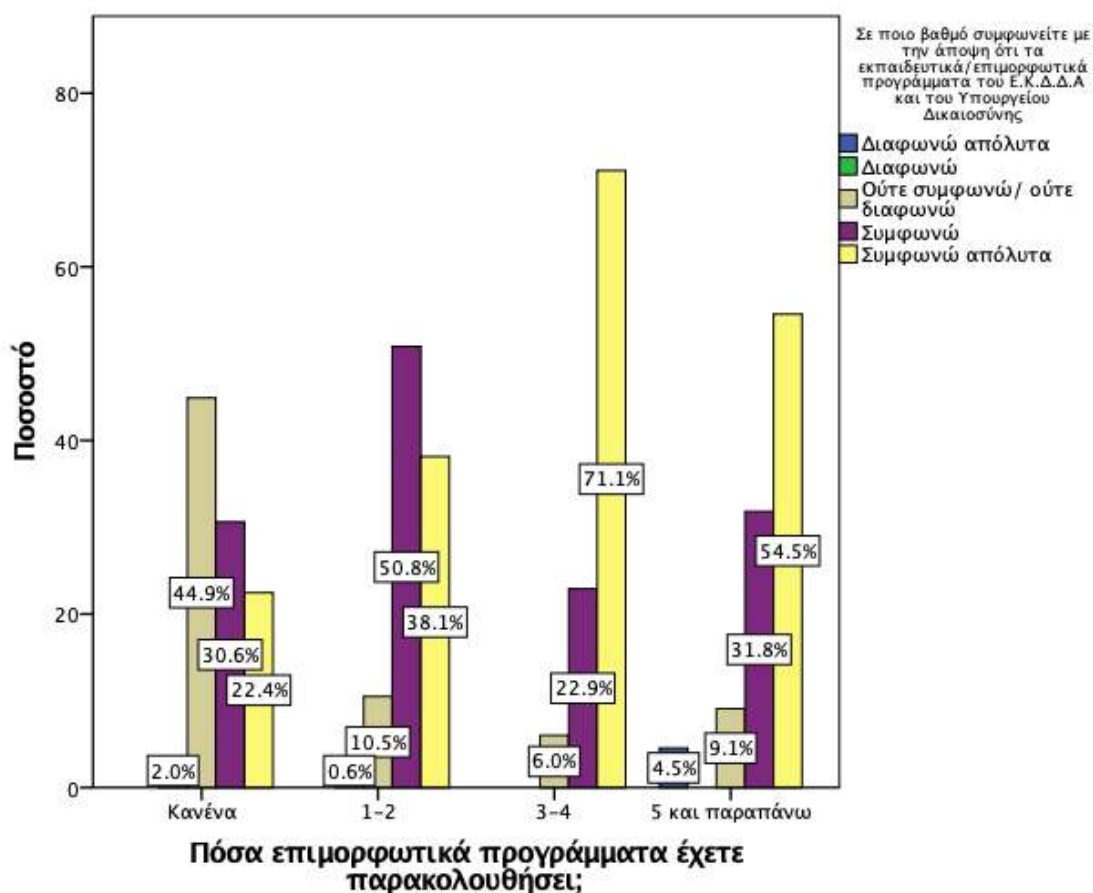
Διάγραμμα 5.30 Αποτελέσματα για το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του αν θεωρούν υποχρεωτική τη συμμετοχή σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τα έτη προϋπηρεσίας.

Η τελευταία σύγκριση αφορούσε το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 5.31 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων., $\chi^2(12)=88.117$, $p=0.000<0.05$. Από το Διάγραμμα 5.31 προκύπτει ότι όσοι δικαστικοί υπάλληλοι είχαν παρακολουθήσει από 3 επιμορφωτικά προγράμματα συμφωνούν περισσότερο με το ότι είναι απαραίτητη η ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων.

Πίνακας 5.31 Αποτελέσματα ελέγχου χ^2 μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	88.117 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	69.212	12	.000
Linear-by-Linear Association	30.197	1	.000
N of Valid Cases	335		

a. 9 cells (45.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.



Διάγραμμα 5.31 Αποτελέσματα για το κατά πόσο υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης και του αν θεωρούν απαραίτητη την ειδική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων

Κεφάλαιο 6^ο

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και επιχειρείται η διασύνδεσή τους με τα ερευνητικά ερωτήματα. Διατυπώνονται, επίσης, ενδεικτικές προτάσεις.

6.1 Παρουσίαση συμπερασμάτων

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν σχετικά με το προφίλ των δικαστικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, μετά την ανάλυση των απαντήσεών τους για τα ατομικά, υπηρεσιακά και δημογραφικά στοιχεία τους, είναι τα ακόλουθα:

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι γυναίκες (ποσοστό 64,8%), κάτι που χαρακτηρίζει όχι μόνο τον χώρο των δικαστηρίων αλλά και τον δημόσιο τομέα γενικότερα. Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας αποτελεί ιδανικό εργασιακό περιβάλλον για τις

γυναίκες υπαλλήλους, καθώς προσφέρει, εκτός από την ασφάλεια της μόνιμης εργασίας και του σταθερού εισοδήματος, πολλές διευκολύνσεις και ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Το σταθερό ωράριο εργασίας, οι άδειες κυήσεως, λοχείας, ανατροφής τέκνου και οι γονικές άδειες συνιστούν ευνοϊκά μέτρα, που επιτρέπουν στην εργαζόμενη γυναίκα να ανταπεξέλθει στο ρόλο της ως μητέρα. Παράλληλα, ο παράγοντας φύλο συνιστά σημαντική παράμετρο που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, καθώς οι γυναίκες υπάλληλοι είναι επιφορτισμένες με αυξημένες οικογενειακές ευθύνες, που τις δεσμεύουν στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων μεγάλης χρονικής διάρκειας ή μεγάλης χιλιομετρικής απόστασης από τον τόπο διαμονής τους.

Σχετικά με την ηλικία των ατόμων του δείγματος, παρατηρούμε ότι εμφανίζεται μεγάλη συγκέντρωση στις ηλικιακές ομάδες 36-55 ετών, οι οποίες υπερτερούν στις δικαστικές υπηρεσίες, καθώς τα τελευταία χρόνια μεγάλος αριθμός δικαστικών υπαλλήλων συνταξιοδοτήθηκε. Όσον αφορά, επίσης, τα έτη υπηρεσίας, παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση στις μεσαίες κατηγορίες, όπου ανήκουν όσοι έχουν 11-30 έτη υπηρεσίας.

Η ηλικία του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τα έτη υπηρεσίας αποτελούν δύο βασικούς παράγοντες, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των επιμορφωτικών – εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς η σχετικά μεγάλη ηλικία από τη μία δημιουργεί εντονότερη ανάγκη ανανέωσης και επικαιροποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων του υπαλλήλου, από την άλλη η σχετικά μεγάλη προϋπηρεσία συνεπάγεται μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία, που καθιστά συνήθως τον υπάλληλο πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Επιπλέον, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης), γεγονός που αντικατοπτρίζει την αλλαγή που παρατηρείται στη δημόσια διοίκηση τα τελευταία δεκαπέντε περίπου χρόνια, καθώς εισέρχονται άνθρωποι με αυξημένα προσόντα, πτυχιούχοι και κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών. Πολλοί επίσης απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης φοιτούν πλέον σε εκπαιδευτικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προσπαθώντας να αποκτήσουν περισσότερα προσόντα και να ανελιχθούν στην ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης.

Οι περισσότεροι, επίσης, των συμμετεχόντων ανήκουν στον κλάδο Γραμματέων και υπηρετούν σε Εισαγγελίες και Πρωτοδικεία, αποτελέσματα ανάλογα με τον αριθμό των δικαστικών υπαλλήλων που εργάζονται στις αντίστοιχες δικαστικές υπηρεσίες της χώρας.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν κατέχει θέση ευθύνης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι για αρκετά χρόνια εκκρεμούσαν τα υπηρεσιακά συμβούλια για τις κρίσεις των Προϊσταμένων Διεύθυνσης και των Προϊσταμένων Τμήματος. Τον Οκτώβριο του 2018 ολοκληρώθηκαν οι τοποθετήσεις των Προϊσταμένων Διεύθυνσης και εκκρεμούν εισέτι τα ερωτήματα του Υπουργείου Δικαιοσύνης για τις κρίσεις των Προϊσταμένων Τμήματος. Θα πρέπει ωστόσο να τονισθεί η ανάγκη σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό που κατέχει θέσεις ευθύνης, ώστε να αναπτύξουν τις επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες, που απαιτούνται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, να αποκτήσουν και να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Όσον αφορά **το πρώτο ερευνητικό ερώτημα**, ήτοι τη μορφή της εισαγωγικής εκπαίδευσης που έλαβαν ως νεοδιόριστοι οι δικαστικοί υπάλληλοι, διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών (79,4%) έχει εκπαιδευτεί παράλληλα με την εργασία του (on the job training) από παλαιότερους συναδέλφους, οι οποίοι ανέλαβαν άτυπα τον ρόλο του «εκπαιδευτή», χωρίς φυσικά να έχουν εκπαιδευτεί για αυτό και χωρίς να διαθέτουν την τεχνογνωσία και τη μεταδοτικότητα, που αναμένουμε από έναν εκπαιδευτή ενηλίκων. Και ενώ ήδη σε προηγούμενο κεφάλαιο τονίστηκε η σημασία της εισαγωγικής εκπαίδευσης για την ομαλή ένταξη του νεοδιόριστου υπαλλήλου στο εργασιακό του περιβάλλον, μόνο 21 (6,3%) δικαστικοί υπάλληλοι απάντησαν ότι παρακολούθησαν το πρόγραμμα της εισαγωγικής εκπαίδευσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το οποίο για τους υπόλοιπους δημοσίους υπαλλήλους είναι υποχρεωτικό. Κάποιοι από αυτούς μάλιστα είναι πιθανό να το παρακολούθησαν, επειδή διορίστηκαν αρχικά σε άλλη υπηρεσία, καθώς στα δικαστήρια υπηρετούν αρκετοί υπάλληλοι που μετετάγησαν από άλλες υπηρεσίες, κυρίως τα τελευταία χρόνια με την κινητικότητα στο δημόσιο τομέα. Η εισαγωγική εκπαίδευση, λοιπόν, των δικαστικών υπαλλήλων γίνεται με τη μέθοδο «coaching», που χρησιμοποιείται άτυπα σχεδόν καθολικά.

Στο ερώτημα κατά πόσο συνέβαλε η εισαγωγική επιμόρφωση, που έλαβαν οι δικαστικοί υπάλληλοι, στην ομαλή ένταξή τους στην υπηρεσία, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι αυτών σε ποσοστό 42,1% αναγνωρίζουν αρκετή ωφέλεια για την ομαλή ένταξή τους. Το

θέμα της εισαγωγικής εκπαίδευσης των δικαστικών υπαλλήλων λόγω των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας τους και των αυξημένων απαιτήσεων αυτής (γνώση νομοθεσίας, ειδικές διαδικασίες κ.τ.λ.) σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ελάχιστοι αυτών είναι απόφοιτοι νομικών σχολών, χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και ειδικότερου σχεδιασμού. Ακόμη και τα προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., επειδή απευθύνονται αδιακρίτως σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, είναι γενικά και η παρακολούθησή τους από τους δικαστικούς υπαλλήλους θα κρινόταν ανεπαρκής.

Όσον αφορά το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**, ήτοι τα προγράμματα επιμόρφωσης που έχουν παρακολουθήσει οι δικαστικοί υπάλληλοι και την αποτελεσματικότητα αυτών, διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία, σε ποσοστό 54%, έχει παρακολουθήσει 1-2 επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ υπάρχει κι ένα ποσοστό 14,6% που δεν έχει επιμορφωθεί. Σε αυτούς συγκαταλέγονται οι Επιμελητές Δικαστηρίων για τους οποίους δεν υπάρχει μέριμνα επιμόρφωσης, παρόλο που η συμμετοχή τους στην προδικασία της ποινικής δίκης μέσω της επίδοσης των κλήσεων και των κλητηρίων θεσπισμάτων είναι σημαντική. (Σε περίπτωση που η επίδοση της κλήσης ή του κλητηρίου θεσπίσματος δε γίνει σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας επέρχεται ακυρότητα της διαδικασίας και η εκδίκαση της υπόθεσης ματαιώνεται).

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί τον βασικό φορέα επιμόρφωσης των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι φαίνεται να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική. Αυτή η επιλογή συνάδει με την ανάγκη για μηχανοργάνωση στον χώρο των δικαστηρίων και εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που αυτή προσφέρει, θα συνέβαλε στην επίλυση πολλών προβλημάτων στον χώρο της Δικαιοσύνης, αφού θα έδινε τη δυνατότητα άμεσης εξυπηρέτησης του πολίτη και χωρίς την φυσική παρουσία του. Για παράδειγμα η ηλεκτρονική κατάθεση μηνύσεων και λοιπών δικογράφων θα αποσυμφόριζε τις δικαστικές υπηρεσίες από πλήθος κόσμου, που προσέρχεται καθημερινά για κατάθεση αιτήσεων και λοιπών δικογράφων.

Αρκετοί υπάλληλοι, επίσης, έχουν παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Πρόκειται για στοχευμένες επιμορφωτικές δράσεις, που πραγματοποιήθηκαν από το Υπουργείο στα πλαίσια της εφαρμογής του Εθνικού Ποινικού Μητρώου, στις οποίες συμμετείχαν υποχρεωτικά κάποιοι δικαστικοί υπάλληλοι από κάθε υπηρεσία. Ανάλογες επιμορφωτικές δράσεις σχεδιάστηκαν από το Υπουργείο

Δικαιοσύνης, όταν δημιουργήθηκε η ανάγκη για την κατάρτιση και υποβολή νέων στατιστικών στοιχείων.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε εκπαιδευτικά προγράμματα (σε ποσοστό 73,8%) αναφέρει ότι δεν διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες πριν την έναρξη των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Επιμορφωτικές δραστηριότητες, όμως, που σχεδιάζονται χωρίς προηγούμενη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του πληθυσμού – στόχου είναι πιθανό να έχουν περιορισμένη αποτελεσματικότητα (Καραλής, 2006, Χασάπης, 2000).

Η πλειοψηφία, βέβαια, των ερωτώμενων (70,3%) δηλώνει πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένη από τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολούθησε, αφού σε μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό οι υπάλληλοι βελτίωσαν την αποδοτικότητά τους και μετέφεραν τις γνώσεις, που απέκτησαν, στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο περιεχόμενο της επιμόρφωσης που έλαβαν. Όπως είδαμε οι περισσότεροι παρακολούθησαν επιμορφωτικά προγράμματα με θέμα την πληροφορική και τις νέες τεχνολογίες, οπότε οι γνώσεις που απέκτησαν ήταν άμεσα εφαρμόσιμες στην εργασία τους, αφού, ανεξαρτήτως μηχανοργάνωσης και θέσης εργασίας, οι δικαστικοί υπάλληλοι χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Επιπλέον, τα προγράμματα του Υπουργείου Δικαιοσύνης, που παρακολούθησαν οι περισσότεροι δικαστικοί υπάλληλοι, σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες που προέκυψαν και απευθύνονταν σε υπαλλήλους που θα εργάζονταν στα συγκεκριμένα αντικείμενα και επομένως θα εφάρμοζαν στην πράξη τις γνώσεις που θα αποκτούσαν.

Άλλωστε μία βασική αρχή της εκπαίδευσης ενηλίκων και απαραίτητη προϋπόθεση για να συντελεστεί ικανοποιητική μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευόμενους μέσω ενός επιμορφωτικού προγράμματος, στον εργασιακό τους χώρο και κατά συνέπεια να αξιολογηθεί το επιμορφωτικό πρόγραμμα ως επιτυχημένο, αποτελεί η ομοιότητα των γνώσεων που αποκτήθηκαν με τα καθήκοντα εργασίας των εκπαιδευομένων (Olsen, 1994:37).

Όσον αφορά το **τρίτο ερευνητικό ερώτημα**, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι πρέπει οι ενδιαφερόμενοι να ερωτώνται για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Με τον τρόπο αυτόν θα σχεδιάζονται επιμορφωτικά προγράμματα που θα συνδέουν τη θεωρία με την πράξη, θα αξιοποιούν τις

ανάγκες και τις εμπειρίες των εργαζομένων με το περιεχόμενο της επιμόρφωσης και τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης θα είναι άμεσα εφαρμόσιμα στον εργασιακό χώρο.

Η συντριπτική πλειοψηφία, επίσης, των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η επιμόρφωση/εκπαίδευση πρέπει να είναι υποχρεωτική. Ως προς τη συχνότητα, οι απαντήσεις μοιράζονται κυρίως ανάμεσα σε αυτούς που θεωρούν ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση πρέπει να υλοποιείται όταν υπάρχει κάποια ανάγκη και σε αυτούς που θεωρούν ότι πρέπει να γίνεται σε ετήσια βάση.

Όσον αφορά το **τέταρτο ερευνητικό ερώτημα**, ήτοι τις επιμορφωτικές ανάγκες των δικαστικών υπαλλήλων, στον ακόλουθο πίνακα κατατάσσονται οι θεματικές ενότητες που τους ενδιαφέρουν να επιμορφωθούν πολύ ή πάρα πολύ, όπως ήδη παρουσιάστηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 6.1 Κατάταξη των θεματικών ενότητων επιμόρφωσης που ενδιαφέρουν τους δικαστικούς υπαλλήλους Πολύ (4) και Πάρα πολύ (5)

	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)	Σύνολο	Ποσοστό
	v	v	v	%
Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική	54	267	321	95.8%
Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων	112	155	267	79.7%
Θέματα ειδικού και στενού εργασιακού ενδιαφέροντος	118	93	211	63%
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού/ Δημόσιο Management	93	89	182	54.4%
Θέματα του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων	39	53	92	27.4%
Ξένες Γλώσσες	20	26	46	13.8%

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων εκφράζει ενδιαφέρον για τις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει αντίκτυπο στην εργασιακή καθημερινότητα των δικαστικών υπαλλήλων και στην άσκηση των καθηκόντων τους, αφού η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι ουσιαστικής σημασίας για τη διεκπεραίωση

των εργασιακών τους υποχρεώσεων. Η πλήρης μηχανοργάνωση των δικαστικών υπηρεσιών και η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση, θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των δικαστικών υπηρεσιών. Οι δικαστικοί υπάλληλοι μέσω της επιμόρφωσης αφενός εξοικειώνονται με τις νέες τεχνολογίες και αφετέρου επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, για να μπορούν να αξιοποιούν τα τεχνολογικά επιτεύγματα και να γίνονται αποδοτικότεροι.

Η δεύτερη ενότητα που φαίνεται να τους ενδιαφέρει πολύ (4) ή πάρα πολύ (5) σε ποσοστό 79.7% είναι η διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας. Η επιλογή αυτή δικαιολογείται εάν αναλογιστούμε τις δύσκολες συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται οι δικαστικοί υπαλλήλοι, οι οποίοι πέρα από τον φόρτο εργασίας, την πίεση και το άγχος, έχουν να αντιμετωπίσουν πλήθος πολιτών, που προσέρχονται καθημερινά στα δικαστήρια, οι περισσότεροι εκ των οποίων αρνητικά διακείμενοι. Στους υπαλλήλους, τους οποίους συναντούν, καθώς δεν είναι εφικτό πάντα να συναντήσουν τον Δικαστή ή τον Εισαγγελέα, εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους για τις δικαστικές αποφάσεις ή για την καθυστέρηση των υποθέσεών τους. Οι δικαστικοί υπάλληλοι, λοιπόν, πρέπει να αναπτύξουν τις κατάλληλες επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους, να συναλλάσσονται με τους πολίτες ήρεμα και αρμονικά επιλύοντας με ευελιξία τα προβλήματα, που συχνά προκύπτουν κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η επιμόρφωση σε θέματα ειδικού και στενού εργασιακού ενδιαφέροντος είναι η τρίτη επιλογή των ερωτώμενων, καθώς έχει αντίκτυπο και άμεση εφαρμογή στην εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων, συμβάλλει στην ταχύτερη απονομή δικαιοσύνης και την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τέταρτη τη τάξει είναι η επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και το δημόσιο management. Ως προς την επιλογή αυτή πρέπει να επισημανθεί ότι οι Γραμματείες των δικαστικών υπηρεσιών δεν έχουν διοικητική αυτοτέλεια, καίτοι αυτό έχει συχνά διατυπωθεί ως αίτημα της Ομοσπονδίας Δικαστικών Υπαλλήλων. Σε κάθε υπηρεσία, λοιπόν, προϊσταται ο δικαστικός λειτουργός, Πρόεδρος ή Εισαγγελέας. Δεδομένου, όμως, ότι υπάρχει προϊστάμενος ή διευθυντής Γραμματείας και ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό και κάποια διοικητικά θέματα, έχει σημασία να γνωρίζει πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα στελέχη του δημοσίου άλλωστε πρέπει να έχουν το αναγκαίο πλαίσιο γνώσεων της διοικητικής επιστήμης, ώστε

να εφαρμόζουν τις σύγχρονες μεθόδους του αποτελεσματικού management για την αντιμετώπιση νέων και σύνθετων προβλημάτων των πολιτών (Φαναριώτης, 1999: 46).

Τελευταίες επιλογές είναι η επιμόρφωση σε θέματα που αφορούν τον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων, για τα οποία οι δικαστικοί υπάλληλοι φαίνεται πως προτιμούν να ενημερώνονται από την ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας Δικαστικών Υπαλλήλων Ελλάδος (Ο.Δ.Υ.Ε.), και οι ξένες γλώσσες. Η εκμάθηση ξένων γλωσσών δε φαίνεται να τους ενδιαφέρει, αφού δεν τους είναι χρήσιμες στην καθημερινότητά τους και σε όλα τα τμήματα. Άλλωστε, οι νεότεροι δικαστικοί υπάλληλοι γνωρίζουν ξένες γλώσσες.

Ως προς τους λόγους που ωθούν τους συμμετέχοντες δικαστικούς υπαλλήλους να επιλέξουν ένα εκπαιδευτικό-επιμορφωτικό πρόγραμμα μελετώντας τον ακόλουθο πίνακα διαπιστώνουμε ότι:

Πίνακας 6.2 Κατάταξη των λόγων που ωθούν Πολύ (4) και Πάρα Πολύ (5) τους δικαστικούς υπαλλήλους στο να επιλέξουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα

	Πολύ (4)	Πάρα πολύ (5)	Σύνολο	Ποσοστό
	v	v	v	%
Βελτίωση γνώσεων σε θέματα Πληροφορικής / Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	50	271	321	95,8%
Εκμάθηση και εφαρμογή σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη	109	191	300	89,6%
Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών - στόχων	130	104	234	69,9%
Μοριοδότηση για μελλοντική κρίση σε θέση ευθύνης	116	99	215	64,2%
Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την επίλυση συγκρούσεων και την διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας	119	96	215	64,2%
Εκμάθηση και εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας	41	34	75	22,4%

Η συντριπτική πλειοψηφία ενδιαφέρεται πολύ ή πάρα πολύ για την βελτίωση των γνώσεών τους σε θέματα Πληροφορικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ακολουθεί η εκμάθηση και εφαρμογή σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη. Τρίτος λόγος είναι

η ικανοποίηση προσωπικών αναγκών – στόχων, που συνιστά εσωτερικό κίνητρο που ωθεί τον υπάλληλο στην επιμόρφωση. Στην τέταρτη θέση κατατάσσεται το ενδιαφέρον για μοριοδότηση για μελλοντική κρίση σε θέση ευθύνης ως και η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την επίλυση συγκρούσεων και τη διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας. Λιγότερο φαίνεται να ενδιαφέρονται για την εκμάθηση και εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, που αναφέρονται στα αμοιβαία δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών.

Ως προς τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν πολύ ή πάρα πολύ τους ερωτώμενους δικαστικούς υπαλλήλους, ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρώτος είναι η γεωγραφική απόσταση. Η επιμόρφωση είναι πιο δύσκολη για τους υπαλλήλους της επαρχίας σε σχέση με αυτούς που ζουν σε μεγάλα αστικά κέντρα, όπου και διοργανώνονται τα επιμορφωτικά - εκπαιδευτικά προγράμματα. Η απάντηση αυτή, λοιπόν, είναι αναμενόμενη, αν λάβουμε υπόψη μας ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, οι οποίες είναι επιφορτισμένες με οικογενειακές υποχρεώσεις, που δεν τους επιτρέπουν συνήθως να απουσιάζουν για ημέρες.

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει τους ερωτώμενους είναι η έλλειψη συνάφειας του περιεχομένου της επιμόρφωσης και του αντικειμένου εργασίας τους. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι ενδιαφέρονται για προγράμματα που στοχεύουν στην καλλιέργεια εκείνων των δεξιοτήτων που τους είναι απαραίτητες στην αντιμετώπιση των καθημερινών εργασιακών τους προβλημάτων. Η συνάφεια του περιεχομένου των προγραμμάτων με τις συγκεκριμένες εργασιακές απαιτήσεις τους επιτρέπει να εφαρμόζουν άμεσα τις γνώσεις που τυχόν απέκτησαν από την παρακολούθηση και να μπορούν έτσι να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Επόμενοι λόγοι είναι η απουσία μέριμνας για ελάφρυνση στα τρέχοντα καθήκοντα και η δημιουργία εκκρεμοτήτων στην εργασία, η μη μοριοδότηση του προγράμματος και τέλος η χρονική διάρκεια του προγράμματος.

Στο ερώτημα κατά πόσο η επιμόρφωση-εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση κάποιων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των δικαστηρίων και οι δικαστικοί υπάλληλοι στην εργασιακή τους καθημερινότητα, διαπιστώνουμε ότι:

Η πλειοψηφία των δικαστικών υπαλλήλων θεωρεί ότι μέσω της επιμόρφωσης μπορεί να αντιμετωπιστεί η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών (106 εκ των συμμετεχόντων απάντησαν πολύ και 209 πάρα πολύ).

Στο πρόβλημα της έλλειψης γνώσεων των υπαλλήλων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους 165 δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η επιμόρφωση μπορεί να βοηθήσει πολύ και 112 επιλέγουν την απάντηση σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στο τρίτο πρόβλημα που παρατίθεται, ήτοι στην πολυνομία και τις συχνές αλλαγές στη νομοθεσία, 117 δικαστικοί υπάλληλοι απαντούν ότι η επιμόρφωση θα μπορούσε να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην επίλυσή του και 60 θεωρούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το πρόβλημα της πολυνομίας στη χώρα μας και οι συχνές αλλαγές στη νομοθεσία συνιστούν ένα αρκετά σύνθετο πρόβλημα, που είναι πρακτικά δύσκολο να αντιμετωπισθεί μέσω της επιμόρφωσης, λόγω της συχνότητας των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα αλλά και της πληθώρας των άρθρων και των νόμων, που τροποποιούνται. Με την επιμόρφωση μπορεί να αντιμετωπισθεί μόνο μια σημαντική τροποποίηση, όπως αυτή που πρόσφατα συνέβη με την αλλαγή του Ποινικού Κώδικα και του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (Ν. 4619/2019 και 4620/2019).

Ως προς το πρόβλημα της έλλειψης κουλτούρας ως προς τη δια βίου μάθηση στο δημόσιο, 82 δικαστικοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι η επιμόρφωση μπορεί να βοηθήσει πολύ και 48 θεωρούν ότι μπορεί να συμβάλει πάρα πολύ. Για να αναπτυχθεί η κουλτούρα της δια βίου μάθησης απαιτείται ολοκληρωμένη εθνική στρατηγική, μέσα από την οποία θα επιδιώκεται η διαμόρφωση ενός συστήματος που θα διασφαλίζει ότι όλα τα άτομα θα έχουν τη στήριξη, τα μέσα, τους πόρους και τον χρόνο για συμμετοχή σε μαθησιακές δραστηριότητες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, με στόχο τη δημιουργία μιας κοινωνίας στην οποία όλοι οι πολίτες θα έχουν τα εφόδια, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν τις οποιεσδήποτε προκλήσεις, θα έχουν τη δυνατότητα να κινούνται ελεύθερα μεταξύ μαθησιακών πλαισίων, επαγγελματών, περιοχών και χώρων, θα συμμετέχουν ενεργά και ισότιμα, και θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας και του δυναμισμού της χώρας.

Αναφορικά με το εάν οι δικαστικοί υπάλληλοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση, καθώς τα επιμορφωτικά προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και

Αυτοδιοίκησης και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν, 133 δικαστικοί υπάλληλοι συμφωνούν και 151 συμφωνούν απόλυτα. Αν αναλογιστούμε ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι δεν μπορούν να συμμετάσχουν στα περισσότερα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και αντιμετωπίζονται ως μια ξεχωριστή κατηγορία υπαλλήλων του Ελληνικού Δημοσίου, αντιλαμβανόμαστε ότι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση, που θα είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες της εργασίας τους και θα τους εφοδιάζει με γνώσεις που θα έχουν άμεση εφαρμογή στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτό βέβαια προϋποθέτει σχεδιασμό, καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών και απαιτήσεων και κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό.

Ως προς τις συσχετίσεις και τις συγκρίσεις που έγιναν διαπιστώνουμε ότι η «επιμορφωτική εμπειρία» και τα χρόνια υπηρεσίας επηρεάζουν τις απόψεις των δικαστικών υπαλλήλων για τα θέματα της επιμόρφωσης. Ειδικότερα, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει στενή εξάρτηση του πλήθους των επιμορφωτικών προγραμμάτων, που παρακολούθησαν οι δικαστικοί υπάλληλοι, με τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και τον βαθμό μεταφοράς των γνώσεων, που απέκτησαν, στον εργασιακό τους χώρο. Αυτοί που παρακολούθησαν περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα έγιναν αποδοτικότεροι, είχαν καλύτερη ανταπόκριση στα εργασιακά τους καθήκοντα και χρησιμοποίησαν περισσότερο κατά την άσκηση των καθηκόντων τους τις νέες επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν.

Επιπλέον, οι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας θεωρούν σε μεγαλύτερο ποσοστό πως η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως οι δικαστικοί υπάλληλοι μέσω της εργασιακής τους εμπειρίας συνειδητοποιούν ότι με το πέρασμα του χρόνου οι γνώσεις τους πρέπει να επικαιροποιούνται, χρειάζεται να εξοικειώνονται με τις νέες τεχνολογίες και να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους για την εξυπηρέτηση του πολίτη. Τα εφόδια αυτά μπορούν να τα αποκτήσουν μέσω της συστηματικής επιμόρφωσης.

Τέλος, οι υπάλληλοι με μεγαλύτερη επιμορφωτική εμπειρία, ήτοι αυτοί που είχαν παρακολουθήσει τρία (3) προγράμματα και πάνω συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση λόγω των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας τους και του ειδικού εργασιακού τους αντικειμένου. Η επιμόρφωση, λοιπόν, των δικαστικών υπαλλήλων δεν πρέπει να πραγματοποιείται ερήμην των επιμορφωτικών τους αναγκών.

6.2 Προτάσεις

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τις διαπιστώσεις που έγιναν μπορούν ενδεικτικά να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις για την επιμόρφωση-εκπαίδευση των δικαστικών υπαλλήλων.

Εισαγωγική Επιμόρφωση

Κρίνεται σκόπιμο η εισαγωγική επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων να πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά τον διορισμό τους, ώστε να εξασφαλίζεται η άμεση εξοικείωση αυτών με το θεσμικό, οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο εργασίας των Δικαστηρίων και να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα, αφού όπως προέκυψε οι δικαστικοί υπάλληλοι στην πράξη δεν παρακολουθούν τα προγράμματα Εισαγωγικής Επιμόρφωσης του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Θα ήταν, λοιπόν, χρήσιμο λόγω ακριβώς των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας των δικαστικών υπαλλήλων να οργανώνονται προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης από το Υπουργείο Δικαιοσύνης σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για τους νεοδιοριζόμενους υπαλλήλους.

Διαρκής επιμόρφωση

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την ανάγκη των δικαστικών υπαλλήλων για διαρκή επιμόρφωση- εκπαίδευση. Είναι απαραίτητο ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους να παρακολουθούν επιμορφωτικά – εκπαιδευτικά προγράμματα με εξειδικευμένο περιεχόμενο, το οποίο να συνδέεται με τα καθήκοντα που εκτελούν και τα αντικείμενα εργασίας τους, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας τους. Το αντικείμενο εργασίας των δικαστικών υπαλλήλων δεν περιορίζεται σε γνώσεις ενός τομέα αλλά προϋποθέτει γνώσεις της νομοθεσίας και των αλλαγών αυτής, των οικονομικών, της διοίκησης, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της μηχανοργάνωσης και των τεχνολογιών πληροφορικής. Επομένως, οι δικαστικοί υπάλληλοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση, ώστε να μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους και να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στον πολίτη.

Προς αυτή την κατεύθυνση θα συνέβαλε και η συστηματική διερεύνηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών, η οποία είναι απαραίτητη και συνιστά σημαντική παράμετρο για τον επιτυχημένο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων για ενήλικες, κατά τον Βεργίδη (2008:26-27). Επίσης, κατά τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα ατομικά, εκπαιδευτικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ατόμων της ομάδας – στόχου και να προσαρμόζεται το περιεχόμενο του προγράμματος στο διαθέσιμο χρόνο τους. Σύμφωνα με τον Βεργίδη (2008:50) η διαπραγμάτευση των εκπαιδευτικών αναγκών με τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους συμβάλλει στην προσαρμογή των ειδικών εκπαιδευτικών στόχων του προγράμματος στις ανάγκες της συγκεκριμένης ομάδας εκπαιδευομένων. Άρα, κρίνεται απολύτως αναγκαία η συνεχής διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων μέσω ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, το οποίο, κατά τα πρότυπα που εφαρμόζονται ήδη σε άλλες χώρες, θα λειτουργεί συστηματικά και σχεδιασμένα από τις δικαστικές υπηρεσίες και το Υπουργείο Δικαιοσύνης.

Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι δικαστικοί υπάλληλοι θεωρούν πολύ σημαντική την επιμόρφωση για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και την προσφορά καλύτερων υπηρεσιών προς τον πολίτη σε συνδυασμό με το ότι η γεωγραφική απόσταση είναι ένας βασικός λόγος που τους επηρεάζει, ώστε να μην παρακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, θα προτείνουμε καταρχήν την ενημέρωση των δικαστικών υπαλλήλων για τις μεθόδους αλλά και τα οφέλη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι μέσω αυτής δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους δικαστικούς υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση στην επιμόρφωση, αφού μπορεί να φτάσει ακόμα και στο πιο απομακρυσμένο μέρος της Ελλάδος. Έτσι ο εκπαιδευόμενος εξοικονομεί χρόνο, αφού δεν χρειάζεται να μετακινηθεί. Παράλληλα εξοικονομούνται οικονομικοί πόροι, καθώς τα προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μπορούν να τα παρακολουθήσουν περισσότεροι εκπαιδευόμενοι δίχως να απαιτούνται πολλοί εκπαιδευτές. Το κυριότερο, όμως, είναι ότι η επιμόρφωση – εκπαίδευση καθίσταται κοινό αγαθό για όλους τους υπαλλήλους και δε συνιστά προνόμιο για λίγους.

Αποδεικνύεται, λοιπόν, ότι η εκπαίδευση – επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα θα πρέπει να αποτελεί αντικείμενο ειδικότερης μέριμνας και

προτεραιότητα. Η αναγνώριση ενός κεντρικού φορέα, του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης, ως υπεύθυνου για την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων δεν αρκεί, εάν δεν υπάρχει στενή συνεργασία με τα αντίστοιχα τμήματα ή γραφεία εκπαίδευσης των Υπουργείων ή των τοπικών αποκεντρωμένων μονάδων. Πρέπει, λοιπόν, να βρεθεί το *modus operandi* για μια ουσιαστική και αποδοτική συνεργασία, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης και συντονισμένη παρακολούθηση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες παρουσιάζουν αρκετές διαφοροποιήσεις και ιδιαιτερότητες, όπως συμβαίνει με την περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων.

Θα ήταν σκόπιμο να οργανωθεί μια συντονισμένη προσπάθεια ανίχνευσης και αποτύπωσης των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και να δομηθεί ένα σταθερό εκπαιδευτικό περιβάλλον, όπου το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης θα μπορέσει να αναπτυχθεί και να προσφέρει τα μέγιστα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κριτική Έρευνα*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ

Βεργίδης, Δ. (2001). Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική. Στο Κ.Π. Χάρης, Ν.Β. Πετρουλάκης & Σ. Νικόδημας (επιμ.). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και δια βίου μάθηση: διεθνής εμπειρία και ελληνική προοπτική*. Πρακτικά του Θ' Διεθνούς Παιδαγωγικού Συνεδρίου. (11-13 Νοεμβρίου 1999). Αθήνα: Ατραπός

Βεργίδης, Δ. (2008). Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων Στο Δ. Βεργίδης & Α. Καραλής (επιμ.). *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*. Τόμος Γ. : (15-66). Πάτρα: ΕΑΠ

Βούζας, Φ. (2017). *Εκπαίδευση – Επιμόρφωση – Ανάπτυξη Εργαζομένων*. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Θεσσαλονίκη: Παν. Μακεδονίας

Γενική γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης (ΕΕΚΔΒΜ). (2013). *Πολιτικές ΔΒΜ*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου 2019 από <http://www.gsae.edu.gr/el/politikes-dvm>

Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Ν. Παπαγεωργίου. (Επιμ.-Μτφρ.). Αθήνα: Μεταίχμιο- Έκφραση

Δημητριάδη, Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*. Αθήνα: INTERBOOKS

Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔΙ). (2015). *Η δικαιοσύνη στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από <http://www.esdi.gr/nex/index.php/el/presentation/2015-07-21-11-57-40>

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εκδδα). (2019). *Εξαμηνιαία έκθεση αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου β εξαμήνου 2018*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου 2019 από www.ekdd.gr/επιμόρφωση/αξιολόγηση-αποτίμηση-επιμόρφωσης/αξιολόγηση-προγραμμάτων/

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εκδδα). (χ.η.). *Διεθνείς Συνεργασίες*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από www.ekdd.gr/to-εκδδα/ποιοι-ειμαστε/diethneis-synergasies/

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (εκδδα). (χ.η.). *Η δομή μας*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από www.ekdd.gr/to-εκδδα/ποιοι-ειμαστε/η-δομη-μας/

European Centre For the Development of Vocational Training (CEDEFOP). (2011). *Παρά τα πολλά της οφέλη, η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση υστερεί από άποψη κύρους*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου 2019 από www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9061

European Justice. (2014). *Συστήματα κατάρτισης του προσωπικού των δικαστηρίων στα κράτη μέλη*. Ανακτήθηκε 20 Ιουλίου 2019 από https://e-justice.europa.eu/content_court_staff_s_training_systems_in_the_member_states-408-el.do

Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*. Αθήνα: Τυπωθήτω

Κανελλόπουλος, Χ. (1991α). *Αποτελεσματική διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σταμούλης

Κανελλόπουλος, Χ. (1991β). *Διοίκηση προσωπικού και ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Ιδιωτική

Καραγεώργος, Δ. (2002). *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής – Μια διδακτική προσέγγιση*. Αθήνα: Σαββάλας

Καραλής, Θ. (επιμ.). (2010). Πολιτικές δια βίου μάθησης και διαδικασίες πιστοποίησης: σημεία τομής και εκκρεμή ζητήματα. Στο *Δια Βίου Μάθηση και Πιστοποίηση*. (29-40). Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ

Καραλής, Θ. (2006). Κοινωνικο-οικονομικές και πολιτισμικές διαστάσεις της εκπαίδευσης ενηλίκων. Στο: *Πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτών: Εκπαιδευτικό υλικό για τους εκπαιδευτές θεωρητικής κατάρτισης*. Τόμος Ι. Αθήνα: ΕκεΠις

Καραλής, Θ. & Παπαγεωργίου, Η. (2012). *Εκπαίδευση Εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΕΣΠΑ

Κατσαλής, Α. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Financial Forum

Κόκκος, Α. (2008). *Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Θεωρητικές Προσεγγίσεις*. Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ

Κόκκος, Α. (2007). *Η εκπαίδευση ενηλίκων ως διακριτό θεσμικό και επιστημονικό πεδίο*. Περιοδικό Δια Βίου / Επιστημονική Επιθεώρηση για τη Δια Βίου Μάθηση. 1: 45-48

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. (2019). *Μεθοδολογική προσέγγιση στη μάθηση*. Ανακτήθηκε 12 Αυγούστου 2019 από https://www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf/page07_gr/page07_gr?OpenDocument

Μαγγόπουλος, Γ. (2014). *Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί*. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών. 16 (64): 73-93

Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήσης

Μανιτάκης, Α. (1994). *Κράτος δικαίου και δικαστικός έλεγχος της συνταγματικότητας των νόμων*. Τόμος 1. Θεσσαλονίκη: Σάκουλας

Μαυρογιώργος, Γ. (1999). Επιμόρφωση εκπαιδευτικών και επιμορφωτική πολιτική στην Ελλάδα. Στο: Αθανασούλα-Ρέππα Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ., *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων-Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Τόμος Α.: 93-135. Πάτρα: ΕΑΠ

Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος

Πασσάς, Δ. & Τσέκος, Θ. (2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων: Ευρωπαϊκή και Ελληνική Εμπειρία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ

Πετρίδου, Ε. (1993). *Ο ρόλος της Αξιολόγησης των Αποτελεσμάτων της Επιμόρφωσης των Διοικητικών Στελεχών στη Διεθνή και Ελληνική Πρακτική*. Επιστημονική Επετηρίδα. Τμητικός Τόμος Σπύρου Ζευγαρίδη XI: (751-788). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Ραμματά, Μ. (2017). Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Στο Α. Λιοναράκης (επιμ.), *9ο Διεθνές Συνέδριο για την Ανοιχτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*. 23-26 Νοεμβρίου 2017 (σς 190-204). ΕΑΠ. Ανακτήθηκε την 01-8-2019 από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/issue/view/79/showToc>

Ραμματά, Μ. (2005). Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση. Στο *Διοικητική Ενημέρωση* 32: 10-26

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική

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

Σχολή Εθνικής Άμυνας. (χ.η.). *Γενικά*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από <https://setha.army.gr/content/about>

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili

Υπουργείο Δικαιοσύνης Διαφάνειας και Ανθρώπινων Δικαιωμάτων. (χ.η.). *Οργανόγραμμα Δικαστηρίων στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από <http://www.ministryofjustice.gr/site/el/ΟΡΓΑΝΩΣΗbrΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ/ΟργανόγραμμαΔικαστηρίωνστηνΕλλάδα.aspx>

Υπουργείο Εξωτερικών. (χ.η.). *Διπλωματική Ακαδημία*. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου 2019 από <https://www.mfa.gr/to-ypourgeio/diplomatiki-akademia/>

Φαναριώτης, Π. (1999). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II*. Αθήνα: Σταμούλης

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

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: where do we go from here?*. Journal of management. 32 (6):898-925

Blanchard, N. & Thacker, J. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall

Bohlander, G. & Snell, S. (2006). *Managing human resources*. Cengage Learning

Daniels, S. (2003). *Employee training: a strategic approach to better return on investment*. Journal of Business Strategy; Volume: 24 Issue: 5, 39-42

European Commission. (1995). *White Paper on Education and Training. Teaching and learning. Towards the learning society*. Brussels. Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου 2019 από publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d0a8aa7a-5311-4eee-904c-98fa541108d8/language-en

- European Commission. (2000). *Memorandum on lifelong learning*. Brussels
- Evans, J. & Lindsay, W. (1999). *The Management and Control of Quality*. (4th edition). Ohio: College Publishing Cincinnati
- Hunt, G. (1986). *Needs assessment in adults education: tactical and strategic considerations* Instructional Science
- Jackson, S.E & Schuler, R. (2006). *Human Resource Management, International Perspectives*. South Western
- Masadeh, M. (2012). *Training, Education, Development and Learning: What is the difference?.* European Scientific Journal, 8 (10): 62-68
- Mumford, A. (1997). *Management Development: Strategies for action*. Chartered Institute of Personnel and Development
- Olsen, J. (1998). *The Evaluation and Enhancement of Training Transfer*. International Journal of Training and Development. vol. 2, no. 1, 61-75
- Sherman A.W., Bohlander G. & Snell S. (1998). *Managing Human Resources*. Ohio: College Publishing
- Shuler, R. (1994). *Managing Human Resources*. (5th edition). Canadas: West Publishing Company
- Truelove, S. (1992). *Handbook of training and Development*. Oxford: Blackwell
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. South – Western/Cengage Learning
- Wilson, J. (2005). *Human Resource Development*. (2nd edition). London: Kogan Page Limited
- Woodall, J. & Winstanley, D. (1998). *Management Development: Strategy and Practice*. Blackwell

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

“ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ”

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, που αφορά την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων και την ανίχνευση των εκπαιδευτικών μας αναγκών, θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το παρόν ΑΝΩΝΥΜΟ ερωτηματολόγιο και να το προωθήσετε και σε άλλους συναδέλφους μας. Για τη συμπλήρωσή του θα χρειαστείτε λιγότερο από δέκα λεπτά. Όλες οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές, ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Δεν απαιτείται κανένα στοιχείο που να υποδηλώνει την ταυτότητά σας.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη βοήθειά σας.

Παραμένω στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

Τόνια Χρηστάκη, Δικαστική Υπάλληλος στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Άρτας

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια στο Π.Μ.Σ. του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

email επικοινωνίας: toniachristaki@gmail.com

A) ΑΤΟΜΙΚΑ, ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας

- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 25 ετών

- 26 - 35 ετών

- 36 - 45 ετών

- 46 - 55 ετών

- 56 ετών και άνω

3. Έτη Υπηρεσίας

- Έως 3 έτη

- 4 -10 έτη

- 11 - 20 έτη

- 21 - 30 έτη

- 31 έτη και άνω

4. Επίπεδο Σπουδών

- Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε)
- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε)
- Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (Τ.Ε)
- Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (Π.Ε)
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών
- Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

5. Κλάδος – Ειδικότητα

- Γραμματέων
- Επιμελητών
- Δακτυλογράφων
- Πληροφορικής
- Άλλο:

6. Υπηρεσία Εργασίας

- Πταισματοδικείο - Ειρηνοδικείο
- Εισαγγελία Πρωτοδικών
- Πρωτοδικείο
- Διοικητικό Πρωτοδικείο

- Εισαγγελία Εφετών
- Εφετείο
- Εισαγγελία Αρείου Πάγου
- Άρειος Πάγος
- Έμμισθο Υποθηκοφυλακείο

7. Θέση Ευθύνης

- Ναι
- Όχι

B) ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

8. Τι μορφής εισαγωγική επιμόρφωση/εκπαίδευση έχετε λάβει;

- Παρακολούθησα το πρόγραμμα εισαγωγικής επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α
- Εκπαιδεύτηκα από παλαιότερους συναδέλφους παρακολουθώντας τους
- Εκπαιδεύτηκα από παλαιότερους συναδέλφους παράλληλα με την εργασία μου

9. Πόσο συνέβαλε η (οποιασδήποτε μορφής από τις προαναφερθείσες) εισαγωγική επιμόρφωση/εκπαίδευση που λάβατε στην προσαρμογή και ένταξη στην υπηρεσία σας;

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

10. Πόσα επιμορφωτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει;

(Εάν επιλέξετε "0", παρακαλώ αγνοήστε τις υπόλοιπες ερωτήσεις της Ενότητας Β)

1 - 2

3 - 4

5 και περισσότερα

11. Έχετε παρακολουθήσει οποιοδήποτε επιμορφωτικό πρόγραμμα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α);

(Εάν όχι, παρακαλώ αγνοήστε την Ερώτηση 12)

Ναι

Όχι

12. Ποιο ήταν το αντικείμενο της επιμόρφωσης;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

Εισαγωγική Εκπαίδευση

Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική

Ξένες Γλώσσες

Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση

Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων/Διευθύνσεων

Άλλο:

13. Έχετε παρακολουθήσει οποιοδήποτε πρόγραμμα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης του Υπουργείου Δικαιοσύνης;

(Εάν όχι, παρακαλώ αγνοήστε τις Ερωτήσεις 14 και 15)

Ναι

- Όχι

14. Το πρόγραμμα αυτό ήταν:

- Υποχρεωτικό

- Προαιρετικό

15. Ποιο ήταν το αντικείμενο του επιμορφωτικού/εκπαιδευτικού προγράμματος;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Εθνικό Ποινικό Μητρώο

- Συλλογή - Παροχή Στατιστικών Στοιχείων

- Θέματα Μηχανοργάνωσης

- Άλλο:

16. Από πού ενημερωθήκατε για τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρακολουθήσατε;

(Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

- Από την υπηρεσία μου

- Από το διαδίκτυο

- Από άλλους συναδέλφους

- Άλλο:

17. Διερευνήθηκαν οι επιμορφωτικές σας ανάγκες πριν την έναρξη του επιμορφωτικού προγράμματος;

- Ναι

Όχι

18. Σε ποιο βαθμό η παρακολούθηση των επιμορφωτικών/εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνέβαλε στη βελτίωση της αποδοτικότητάς σας;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

19. Μεταφέρατε και εφαρμόσατε στον εργασιακό σας χώρο τις γνώσεις που αποκτήσατε σε προγράμματα επιμόρφωσης;

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Γ) ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

20. Πιστεύετε ότι κατά τον σχεδιασμό ενός επιμορφωτικού προγράμματος θα πρέπει να ερωτώνται οι ενδιαφερόμενοι για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες;

Ναι

Όχι

21. Η επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων πρέπει να είναι υποχρεωτική;

Ναι

Όχι

22. Πόσο συχνά θα έπρεπε να επιμορφώνονται οι δικαστικοί υπάλληλοι;

Κάθε εξάμηνο

Κάθε χρόνο

Όποτε παρουσιάζεται κάποια ανάγκη

23. Σε ποιο βαθμό θα επιθυμούσατε να επιμορφωθείτε σε καθεμία από τις παρακάτω θεματικές ενότητες;

α) Νέες Τεχνολογίες και Πληροφορική

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

β) Ξένες Γλώσσες

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

γ) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού / Δημόσιο Management

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

δ) Θέματα ειδικού και στενού εργασιακού ενδιαφέροντος (Νομοθεσία, Ποινικό, Αστικό και Διοικητικό Δίκαιο)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

ε) Θέματα σχετικά με τον Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Καθόλου Πάρα πολύ

στ) Διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

24. Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι λόγοι ώστε να παρακολουθήσετε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;

α) Βελτίωση γνώσεων σε θέματα Πληροφορικής/Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

β) Εκμάθηση και εφαρμογή σύγχρονων τρόπων εξυπηρέτησης του πολίτη

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

γ) Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για την επίλυση συγκρούσεων και την διαχείριση κρίσεων στον χώρο εργασίας

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

δ) Εκμάθηση και εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

ε) Μοριοδότηση για μελλοντική κρίση σε θέση ευθύνης

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

στ) Ικανοποίηση προσωπικών αναγκών – στόχων

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

25. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να σας επηρεάσουν ώστε να μην παρακολουθήσετε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;

α) Η χρονική διάρκεια του προγράμματος

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

β) Η γεωγραφική απόσταση

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

γ) Η απουσία μέριμνας για ελάφρυνση στα τρέχοντα καθήκοντα και η δημιουργία εκκρεμοτήτων στην εργασία

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

δ) Η μη μοριοδότηση του προγράμματος

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

ε) Η έλλειψη συνάφειας του περιεχομένου της επιμόρφωσης και του αντικειμένου εργασίας

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

26. Σε ποιο βαθμό η επιμόρφωση θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση των ακόλουθων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο χώρος των Δικαστηρίων αλλά κι εσείς ειδικότερα στην εργασία σας;

α) Γραφειοκρατία - Πολυπλοκότητα Διαδικασιών

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

β) Έλλειψη γνώσεων των υπαλλήλων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

γ) Πολυνομία και συχνές αλλαγές στη νομοθεσία

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

δ) Έλλειψη κουλτούρας ως προς τη δια βίου μάθηση στο Δημόσιο

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Καθόλου ○ ○ ○ ○ ○ Πάρα πολύ

27. Σε ποιο βαθμό διαφωνείτε ή συμφωνείτε με την άποψη ότι τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α και του Υπουργείου Δικαιοσύνης δεν επαρκούν για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται ειδικότερη επιμόρφωση;

- Διαφωνώ απόλυτα

- Διαφωνώ

- Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

- Συμφωνώ

- Συμφωνώ απόλυτα