
**Ποιοτική διερεύνηση αποτίμησης των επιμορφωτικών
δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. στους τομείς: Οικονομία &
Δημοσιονομική Πολιτική και Αποτελεσματικότητα &
Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση**

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (ΙΝ.ΕΠ.)

Ομάδες Έρευνας

Για τον Κύκλο	Για τον Κύκλο
Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική	Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
Αμαλία Κονδυλάτου, M.sc. – Συντονίστρια	Βασιλική Μακρή, M.sc. – Συντονίστρια
Αλέκα Πλιάκα, M.sc.	Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος, M.sc. & MA
Δρ. Ζαχαρένια Ρωμαίου	Δρ. Νικόλαος Κιτωνάκης

Δεκέμβριος 2017

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΗΣ Δ/ΝΤΡΙΑΣ ΤΟΥ ΙΝ.ΕΠ.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί προϊόν επιστημονικής έρευνας (δευτερογενούς και πρωτογενούς) που διεξήχθη από στελέχη του ΙΝ.ΕΠ., κατ'εκτέλεση της Απόφασης 5332/26.7.2017 περί «διενέργειας ερευνών και εκπόνησης μελετών στο πλαίσιο του προγραμματισμού». Όπως αναφέρεται στο ΠΔ 1/7.1.2008, στις αρμοδιότητες του ΙΝ.ΕΠ. περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων «η σχεδίαση και η πραγματοποίηση ερευνών και μελετών σχετικών με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, ιδιαίτερα όσον αφορά στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και στην αξιολόγηση των επιμορφωτικών δράσεων» (άρθρ.14, παραγρ. 2Α, εδαφ. θθ). Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης εντάσσεται στο ως άνω πλαίσιο και λειτουργεί προς εκπλήρωση των σχετικών διατάξεων, επιβεβαιώνοντας την ισχυρή δέσμευση της Διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για συνεχή αναβάθμιση και εμπλουτισμό του πολύπλευρου έργου του, μέσω της υλοποίησης δράσεων προστιθέμενης αξίας και ουσιαστικής συμβολής στη διαρκή βελτίωση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας.

Η Διευθύντρια ΙΝ.ΕΠ.

Δρ. Άννα Κοντονή

Abstract: The present study aims to investigate the evaluation of the training courses provided by INEP, in particular in the fields of Economy & Financial Policy and Efficiency & Transparency in Public Administration, in order firstly to identify the factors that either strengthen or inhibit their effectiveness and secondly to provide, to any appropriate extent, feedback to the educational process. Based on the Kirkpatrick Training Evaluation Model, a qualitative analysis approach is followed, by conducted interviews with a semi-structured questionnaire. Based on the findings, the study proposes actions for the improvement of the training courses provided by INEP.

Key words: evaluation, civil servants vocational training, Kirkpatrick model

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί να διερευνήσει την αποτίμηση των επιμορφωτικών δράσεων που παρέχονται από το ΙΝΕΠ, και ειδικότερα στους κύκλους «Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική» και «Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση», με σκοπό τον εντοπισμό των παραγόντων που ενισχύουν ή αναστέλλουν την αποτελεσματικότητά τους, καθώς και την ανατροφοδότηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας τμηματικά ή συνολικά. Βάσει του μοντέλου αξιολόγησης της εκπαίδευσης του Kirkpatrick, επιχειρείται ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις, τα πορίσματα της οποίας αξιοποιούνται για τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης των προγραμμάτων επιμόρφωσης του ΙΝΕΠ.

Λέξεις κλειδιά: αποτίμηση, επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων, μοντέλο του Kirkpatrick

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	7
1. Θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	8
2. Μεθοδολογία έρευνας.....	15
_2.1. Σκοπός/Θεμελίωση της έρευνας.....	15
_2.2. Επιλογή μεθοδολογικής προσέγγισης.....	16
_2.3. Ερευνητικά ερωτήματα	19
_2.4. Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου.....	20
_2.5. Επιλογή ερωτώμενων.....	24
_2.6. Επιλογή μεθόδου συλλογής των δεδομένων	30
_2.7. Οδηγός συζήτησης.....	30
_2.8. Περιορισμοί έρευνας.....	32
3. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	33
_3.1. Κύκλος Αποτελεσματικότητας & Διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση	33
_3.1.1. Σεμινάριο για τη Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση	33
_3.1.2. Σεμινάριο για την πειθαρχική διαδικασία	51
_3.2. Κύκλος Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής	65
_3.2.1. Πρόγραμμα για τη Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/ εφαρμογή Νομικού πλαισίου (β' εξάμηνο του 2016).....	65
_3.2.2. Πρόγραμμα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων μέσω Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. (β' εξάμηνο του 2016).....	83
4. Αποτελέσματα της έρευνας.....	99
Βιβλιογραφία	104
Παράρτημα	107

Πίνακας 1: Ταξινόμηση Μοντέλων Αξιολόγησης.....	9
Πίνακας 2: Το μοντέλο του Kirkpatrick.	12
Πίνακας 3: Τα προγράμματα που επελέγησαν για την έρευνα στον Κύκλο "Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική"	21
Πίνακας 4: Τα προγράμματα που επελέγησαν για την έρευνα στον Κύκλο "Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"	21
Πίνακας 5: Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου & επιλογή ερωτώμενων	26
Πίνακας 6: Κριτήρια για τη δημιουργία των προφίλ των υποκειμένων της έρευνας	26
Πίνακας 7: Κίνητρα επιλογής προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση".....	35
Πίνακας 8:Γενική αποτίμηση προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση".....	38
Πίνακας 9: Βελτίωση γνώσεων ως αποτέλεσμα του προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"	41
Πίνακας 10: Αλλαγή στάσης ή συμπεριφοράς από το πρόγραμμα "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"	44
Πίνακας 11: Βελτίωση αποτελεσματικότητας υπηρεσίας, Εφαρμογή αλλαγών.....	46
Πίνακας 12: Διάχυση γνώσεων για πρόγραμμα "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση".....	49
Πίνακας 13: Προτάσεις βελτίωσης προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση".....	50
Πίνακας 14: Κίνητρα επιλογής προγράμματος "Πειθαρχική Διαδικασία"	53
Πίνακας 15: Γενική αποτίμηση προγράμματος "Πειθαρχική Διαδικασία".....	56
Πίνακας 16: Βελτίωση γνώσεων ως αποτέλεσμα του προγράμματος "Πειθαρχική Διαδικασία"	58
Πίνακας 17: Αλλαγή αντίληψης, στάσης η συμπεριφοράς λόγω της συμμετοχής στο πρόγραμμα "Πειθαρχική Διαδικασία"	60
Πίνακας 18: Βελτίωση αποτελεσματικότητας υπηρεσίας	63
Πίνακας 19: Διάχυση Γνώσης στο Πρόγραμμα "Πειθαρχική Διαδικασία"	64
Πίνακας 20: Κίνητρα επιλογής για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"	68
Πίνακας 21: Γενική αποτίμηση του Προγράμματος "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"	72
Πίνακας 22: Μαθησιακό αποτέλεσμα για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"	75
Πίνακας 23: Αποτύπωση αλλαγής στάσεων, αντιλήψεων, συμπεριφορών για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων".....	77
Πίνακας 24: Επίδραση στην αποτελεσματικότητα του φορέα για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"	79
Πίνακας 25: Διάχυση της γνώσης για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων" ..	81
Πίνακας 26: Προτάσεις βελτίωσης για το Πρόγραμμα " Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"	83
Πίνακας 27: Κίνητρα επιλογής για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	85
Πίνακας 28: Γενική Αποτίμηση για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	89

Πίνακας 29: Βελτίωση Γνώσεων & Δεξιοτήτων στο Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	91
Πίνακας 30: Αλλαγή στάσης, συμπεριφοράς, αντίληψης στο Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	93
Πίνακας 31: Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του φορέα για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	95
Πίνακας 32: Διάχυση της γνώσης για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	97
Πίνακας 33: Προτάσεις βελτίωσης για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"	98

Εισαγωγή

Στο πλαίσιο της πολιτικής του ΕΚΔΔΑ για συνεχή αξιολόγηση των υπηρεσιών εκπαίδευσης που παρέχει, με την παρούσα έρευνα, επιχειρείται αποτίμηση των δράσεων κατάρτισης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων με αξιολόγηση του μαθησιακού αποτελέσματος και της επίδρασης σε μεσο-μακροπρόθεσμη βάση τόσο στην απόδοση στο χώρο εργασίας, όσο και στην αλλαγή νοοτροπίας /διαμόρφωση στάσης του επιμορφούμενου. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξάγει συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης των αποτιμώμενων διαδικασιών.

Η μελέτη διαρθρώνεται ως κατωτέρω:

Στην **ενότητα 1** παρατίθεται το θεωρητικό πλαίσιο της αποτίμησης, όπου εξηγείται το εννοιολογικό περιεχόμενο, παρατίθενται οι στόχοι και οι τυπολογίες της αποτίμησης, όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία, συνοψίζονται εν τάχει οι πιο σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις, ενώ στη συνέχεια περιγράφεται συνοπτικά το υφιστάμενο πλαίσιο αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝΕΠ και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων υλοποιείται.

Στην **ενότητα 2** παρουσιάζονται τα συστατικά στοιχεία του παρόντος ερευνητικού σχεδιασμού, εξηγούνται οι ερευνητικοί στόχοι, αναλύεται η μεθοδολογία (επιλογή επιμορφωτικών προγραμμάτων, επιλογή κριτηρίων διαφορετικών προφίλ, επιλογή εργαλείου συλλογής στοιχείων (συνέντευξη), διαμόρφωση πλάνου συζήτησης) και καταγράφονται οι περιορισμοί της.

Στην **ενότητα 3** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, αναλύονται οι απαντήσεις, διατυπώνονται συσχετισμοί και διερευνώνται οι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά ή υποστηρικτικά στην επίδραση των επιμορφωτικών προγραμμάτων που επιλέχθηκαν.

Τέλος, στην **ενότητα 4** κωδικοποιούνται και ανακεφαλαιώνονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, ενώ παράλληλα διατυπώνονται προτάσεις για την ανατροφοδότηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη ευελιξίας και προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες του ωφελούμενου, εν προκειμένω των λειτουργών της δημόσιας διοίκησης.

1. Θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η αξιολόγηση ως διαδικασία είναι γνωστή και χρησιμοποιείται από όλους τους ανθρώπους στην καθημερινή τους ζωή (π.χ. αξιολογούν ενέργειες και δραστηριότητες δικές τους ή άλλων, αποτιμούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, επαναπροσδιορίζουν την πορεία τους προσεγγίζοντας κριτικά τις ενέργειες τους και επανασχεδιάζουν τις μελλοντικές τους δράσεις). Όπως επισημαίνεται σχετικά από τον Scriven, η αξιολόγηση είναι μία νέα επιστημονική περιοχή αλλά και μία αρχαία πρακτική (Scriven, 1991).

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, εν γένει, έχει ως στόχο να καθορίσει κατά πόσο το πρόγραμμα διεξήχθη με επιτυχία και να προσδιορίσει το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως αυτά είχαν προσδιορισθεί κατά το στάδιο του σχεδιασμού του. Επικεντρώνεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα, στη συνέπεια, στην καταλληλότητα, στη συνάφεια, και στην οργάνωση (Μπαγάκης, 2001).

Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι χρήσιμο να μην διερευνώνται μόνο τα άμεσα, μετρήσιμα και αναμενόμενα αποτελέσματα αλλά να αναδύονται και τα έμμεσα, ποιοτικά, μη μετρήσιμα, που με την κατάλληλη επεξεργασία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντικές παρεμβάσεις (Καραλής, 2006). Η αξιολόγηση δεν αποτελεί απλά μία τεχνική ποσοτικοποιημένης μέτρησης, αλλά συνιστά μία σύνθετη διαδικασία συνεκτίμησης πλήθους ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων που προϋποθέτει συγκεκριμένες θεωρητικές αφηρητές και ερευνητικές επιλογές, οι οποίες και καθορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται (Scriven, 1991). Η αξιολόγηση μπορεί να αφορά, μεταξύ άλλων, τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων και το μαθησιακό αποτέλεσμα, τις υποδομές και τη διοικητική υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν, την επάρκεια των διδασκόντων και του εκπαιδευτικού υλικού, καθώς και την εφαρμογή/αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Εντέλει, η αξιολόγηση αφορά τόσο την εκπαιδευτική διαδικασία καθ' αυτή, όσο και την «αποτελεσματικότητά» της σε όρους επίτευξης των στόχων της. Επιπλέον, αποτελεί μία ανοιχτή διαδικασία διερεύνησης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ του πλαισίου εφαρμογής, των παραγόντων και των συντελεστών του προγράμματος.

Από τη δεκαετία του 1960 άρχισε μια μεθοδική προσπάθεια αξιολόγησης των διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και παρουσιάστηκαν διάφορα θεωρητικά σχήματα–μοντέλα εκπαιδευτικής αξιολόγησης. Είχαν προηγηθεί τα πρώτα τεστ νοημοσύνης από τους Binet & Simon (Binet and Simon, 1914) και οι κυρίαρχες ιδέες του Mill (Mill, 1843), μέσω των οποίων δόθηκε το πλαίσιο της εκπαιδευτικής αξιολόγησης «πρώτης γενιάς», με κύριο χαρακτηριστικό τα «αντικειμενικά» τεστ τα

οποία αφορούσαν αξιολόγηση σε ατομικό επίπεδο χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους καθόλου ποιοτικά χαρακτηριστικά. Οι πρώτες αυτές απόπειρες εντάσσονται στο πλαίσιο μίας προσπάθειας για επιστημονική προσέγγιση της αξιολόγησης και, για το λόγο αυτό, έχουν έντονα τεχνοκρατικό χαρακτήρα και εστιάζουν περισσότερο στα ποσοτικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης. Η κριτική που ασκήθηκε σε αυτές τις πρώτες προσεγγίσεις, κυρίως κατά τη δεκαετία του '70, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων θεωρητικών σχημάτων, που τόνιζαν περισσότερο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης (Κασσωτάκης-Κουτούζης, 2006).

Αυτά τα θεωρητικά σχήματα-μοντέλα εκπαιδευτικής αξιολόγησης κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες, ως κατωτέρω:

Πίνακας 1: Ταξινόμηση Μοντέλων Αξιολόγησης.

Μοντέλα αξιολόγησης	Εκπρόσωποι
Στοχοκεντρικά	Tyler(1942), Metfessel & Michael(1967), — Provus(1571), Hammond(1973), Kirkpatrick(1959)
Αποφάσεων/Διοίκησης	Alkin (1969), Stufflebeam(1971)
Συμμετοχικά	Stake (1975), Guba (1978)
Επιστημονικής κρίσης ή κρισεοκεντρικά	Scriven (1967), Esner (1969,1979), Borich (1977)

Πηγή: Προσαρμογή από Πετροπούλου, Κασιμάτη & Ρετάλης (2015)

1.1. Στοχοκεντρικά θεωρητικά σχήματα

Τα μοντέλα αυτά προσεγγίζουν την αξιολόγηση από τη σκοπιά της επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί εξαρχής. Το σημαντικότερο βήμα στην αξιολογική διαδικασία είναι η μελέτη των εκπαιδευτικών στόχων, ενώ κεντρική θέση στη συλλογιστική τους αποτελεί η συσχέτιση μεταξύ επιδιωκόμενων σκοπών και τελικών αποτελεσμάτων. Αυτά τα θεωρητικά σχήματα έχουν αποδοθεί επίσης και ως αξιολόγηση προσανατολισμένη στους σκοπούς (*goal oriented evaluation*), στοχοκεντρική αξιολόγηση ή αξιολόγηση συμφωνίας σκοπών-αποτελεσμάτων. (Δημητρόπουλος, 2002).

1.1.1. Το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick

Στο δημοφιλές του μοντέλο περί αξιολόγησης της εκπαίδευσης που διατυπώθηκε στην αρχική του μορφή το 1959, ο Kirkpatrick επιχειρεί μία συνολική αποτίμηση του

μαθησιακού αποτελέσματος σε επίπεδο ατόμου και οργανισμού (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Το μοντέλο διακρίνει τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης:

(α) **Αντίδραση** (*Reaction*): Στο επίπεδο αυτό εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες την εκπαίδευση που έλαβαν και τις θετικές ή αρνητικές κρίσεις τους έναντι αυτής. Συνήθως η αξιολόγηση αυτού του επιπέδου πραγματοποιείται αμέσως μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος και λαμβάνει τη μορφή ποσοτικής έρευνας (ερωτηματολογίου), με σκοπό την άμεση καταγραφή των εντυπώσεων που έχουν σχηματίσει οι ερωτώμενοι, χωρίς τον κίνδυνο της παρέλευσης χρόνου που μπορεί τυχόν να αλλοιώσει τις στάσεις αυτές. Χαρακτηριστικά ερωτήματα που τίθενται εδώ είναι το κατά πόσο η εκπαίδευση που λήφθηκε από τους συμμετέχοντες ήταν ενδιαφέρουσα, χρήσιμη ή σχετική με την εργασία τους, κατά πόσο ο χρόνος που αφιερώθηκε ήταν επαρκής για την κατανόηση του αντικείμενου, ενώ προσμετράται επίσης ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από διάφορες διαστάσεις της εκπαιδευτικής εμπειρίας (π.χ. επάρκεια και ικανότητες μεταδοτικότητας του εκπαιδευτή, καταλληλότητα και επάρκεια των υλικών μέσων και υποδομών, μαθησιακές τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν κ.λπ.).

(β) **Μάθηση** (*Learning*): Στο επίπεδο αυτό εξετάζεται το μαθησιακό αποτέλεσμα, δηλαδή το εύρος και το βάθος της γνώσης που αποκτήθηκε κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους Shelton & Alliger (1994), το συγκεκριμένο επίπεδο εξετάζει κρίσιμες διαστάσεις ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος και καταδεικνύει το βαθμό επίτευξης του βασικού στόχου του. Ιδανικά η αξιολόγηση αυτού του επιπέδου πραγματοποιείται σε δύο χρονικές φάσεις, προ και μετά της εκπαίδευσης, με σκοπό την καταγραφή της μεταβολής που επήλθε ως αποτέλεσμα αυτής. Εντούτοις, σε αρκετές μελέτες (λόγω κόστους ή άλλων πρακτικών περιορισμών), η αξιολόγηση πραγματοποιείται μόνο στη δεύτερη φάση, επιχειρώντας αναδρομική καταγραφή της μεταβολής αυτής. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται στο εν λόγω επίπεδο μπορεί να είναι ποιοτική (συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες εστίασης) ή ποσοτική (ερωτηματολόγια), με χρήση των δύο προσεγγίσεων εναλλακτικά ή συνδυαστικά. Κριτήριο για την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου είναι συνήθως το αντικείμενο και οι στόχοι της εκπαίδευσης. Προϋπόθεση για την κατά το δυνατό αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του μαθησιακού αποτελέσματος είναι ο σαφής προσδιορισμός των κριτηρίων μέτρησης, ώστε να αποφευχθούν τυχόν ασυνέπειες και να εξασφαλισθεί η ακρίβεια στη μέτρηση της τυχόν μεταβολής που επήλθε.

(γ) **Συμπεριφορά** (*Behaviour*): Στο επίπεδο αυτό εξετάζεται η μεταβολή που επήλθε στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και ο βαθμός αξιοποίησης της γνώσης που αποκτήθηκε από αυτούς. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί αμέσως μετά το πέρας της κατάρτισης ή σε ύστερο χρόνο, ανάλογα με το αντικείμενο της

εκπαίδευσης και το είδος της αποκτηθείσας γνώσης. Ο σκοπός είναι η διασύνδεση του μαθησιακού αποτελέσματος με την πραγματική απόδοση των συμμετεχόντων και η διερεύνηση του κατά πόσο η μεταβολή που επήλθε στην απόδοση είναι σημαντική, διατηρήσιμη, συνειδητή από τον συμμετέχοντα και αν μπορεί να μεταφερθεί σε τρίτους. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιείται εδώ είναι συνήθως η συνέντευξη σε βάθος ή η παρατήρηση. Οι Brunken, Plass & Leutner (2003) συνδέουν την αξιολόγηση αυτού του επιπέδου με την ικανότητα των συμμετεχόντων να μετασχηματίσουν την νεοαποκτηθείσα γνώση και τις δεξιότητες που απέκτησαν σε νέες συμπεριφορές ή στη συνειδητή επιδίωξη αλλαγών. Μείζον ζήτημα εδώ αποτελεί η δυσκολία μέτρησης του βαθμού μεταβολής της συμπεριφοράς και η τεκμηρίωση του κατά πόσο η όποια μεταβολή στην απόδοση συνδέεται ευθέως με την εκπαίδευση, υπό την έννοια ότι το επίπεδο απόδοσης αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων και η αποτύπωση/μέτρησή τους μπορεί να είναι σύνθετη άσκηση για τον ερευνητή. Οι Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) θεωρούν πως πρέπει να έχει προηγηθεί η αξιολόγηση του πρώτου και δεύτερου επιπέδου, καθώς τα πορίσματά της μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στην ερμηνεία των πορισμάτων της αξιολόγησης του τρίτου επιπέδου (για παράδειγμα, η διαπίστωση μη αλλαγής στη συμπεριφορά μπορεί να οφείλεται σε αρνητική αντίδραση στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα είχε καταγραφεί στο επίπεδο 1 ή σε μη επίτευξη του επιδιωκόμενου μαθησιακού αποτελέσματος που θα είχε καταγραφεί στο επίπεδο 2).

(δ) **Αποτελέσματα** (*Results*): Στο επίπεδο αυτό εξετάζονται οι επιπτώσεις της εκπαίδευσης σε επίπεδο οργανισμού ή περιβάλλοντος, ως αποτέλεσμα της μεταβολής στην απόδοση των συμμετεχόντων. Κριτήριο μέτρησης είναι συνήθως οι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (*Key Performance Indicators, KPIs*) που έχει τυχόν προσδιορίσει ο οργανισμός (π.χ. όγκος δουλειάς, ποιότητα και ποσότητα παραγόμενου έργου, χρονοδιαγράμματα, αριθμός παραπόνων, ποσοστά λαθών ή παραλείψεων κ.λπ.). Η πρόκληση και εδώ είναι η στοιχειοθέτηση του κατά πόσο η μεταβολή στα KPIs συνδέεται αιτιακά με την εκπαίδευση, καθώς το πλήθος των παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού καθιστά εξαιρετικά σύνθετη τη σχετική συζήτηση. Ευκολότερη θεωρείται η αξιολόγηση στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση συνδέεται ευθέως με ένα συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης (π.χ. επιτυχής χρήση ενός νέου λογισμικού μετά την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε αυτό), ενώ σαφώς δυσκολότερες οι περιπτώσεις που η κατάρτιση αφορά πιο αφηρημένο ή γενικό αντικείμενο ή ευρύτερες δεξιότητες (π.χ. εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας, επικοινωνίας, κ.λπ.). Προϋπόθεση για την αποτελεσματική μέτρηση είναι ο κατά το δυνατόν ακριβέστερος προσδιορισμός της συσχέτισης μεταξύ της εκπαίδευσης και των εκάστοτε δεικτών απόδοσης, ώστε να αποσοβηθεί ο κίνδυνος συμπερασμάτων βάσει εσφαλμένων αιτιολογικών σχέσεων.

Στον κάτωθι πίνακα συνοψίζονται οι βασικές διαστάσεις των τεσσάρων επιπέδων αξιολόγησης της εκπαίδευσης σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick.

Πίνακας 2: Το μοντέλο του Kirkpatrick.

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

Πηγή: Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006

Το ως άνω μοντέλο θεωρείται ευρέως αποδεκτό, καθώς έχει τύχει εφαρμογής σε πλήθος περιπτώσεων. Σύμφωνα με τον Bates (2004), το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι η συστηματοποίηση της αξιολόγησης σε συγκεκριμένα επίπεδα ανάλυσης και η δυνατότητα διασύνδεσης των προγραμμάτων κατάρτισης με τους στόχους του οργανισμού.

1.2. Μοντέλα Αποφάσεων-Διοίκησης ή Πλουραλιστικά

Τα μοντέλα αποφάσεων-διοίκησης ή πλουραλιστικά μοντέλα αποσκοπούν στη συλλογή, την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων που είναι απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Σημαντικότεροι εκπρόσωποι αυτού του θεωρητικού ρεύματος είναι οι Alkin και Stufflebeam, (CIPP) οι θέσεις των οποίων παρατίθενται συνοπτικά στη συνέχεια.

1.2.1. Το μοντέλο του Alkin (*The UCLA model*)

Σύμφωνα με το μοντέλο που διατύπωσε ο Alkin, η αξιολόγηση αφορά τρεις φάσεις: την προκαταρκτική ή προδιαμορφωτική φάση που σχετίζεται με την εκτίμηση αναγκών και τη σχεδίαση του προγράμματος, την ενδιάμεση ή διαμορφωτική φάση που σχετίζεται με την εφαρμογή και την πρόοδο υλοποίησης και την τελική-ολική φάση που σχετίζεται με το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας (Πετροπούλου, Κασιμάτη & Ρετάλης, 2015). Σε αυτές μπορεί να προστεθεί μία τέταρτη φάση, εκείνη της τεκμηρίωσης, όπου επιχειρείται η συλλογή/αξιολόγηση πληροφοριών με σκοπό τη γενίκευση. Το μοντέλο επιχειρεί να διαπιστώσει κατά πόσο υλοποιήθηκαν οι προγραμματισμένοι στόχοι του προγράμματος και να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη διατήρηση, την τροποποίηση του προγράμματος ή και την επέκτασή του.

1.2.2. Το Μοντέλο αξιολόγησης CIPP

Το όνομα του μοντέλου προέρχεται από τα αρχικά Context (Πλαίσιο), Input (Είσοδος), Process (Διαδικασία) και Product (Προϊόν), ενώ σκοπός του είναι η καλύτερη υποστήριξη της λειτουργίας ενός προγράμματος και η παροχή βοήθειας σε εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις για το πρόγραμμα αυτό. Η αρχική σύλληψη αποδίδεται στον Egon Guba, αλλά το μοντέλο έλαβε την ολοκληρωμένη του μορφή από τον Stufflebeam, ο οποίος υποστήριζε πως «η πιο σημαντική επιδίωξη της αξιολόγησης είναι όχι να αποδείξει αλλά να βελτιώσει» προτάσσοντας ως στόχο τη βελτίωση, έναντι της απλής αναζήτησης σχέσεων αιτίου / αιτιατού (Stufflebeam et al., 1971). Σύμφωνα με τη συλλογιστική αυτή, η αξιολόγηση μπορεί να αποκαλύψει κατά πόσο ένα πρόγραμμα είναι ανεπαρκές και ανάξιο των προσπαθειών που καταβάλλονται και να υποδείξει την ανάγκη τερματισμού του, βοηθώντας έτσι τους οργανισμούς να απελευθερώσουν πόρους κατευθύνοντας τους προς εγχειρήματα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

1.3. Συμμετοχικά θεωρητικά σχήματα

Σύμφωνα με το εν λόγω σχήμα, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία ανθρωποκεντρική, εστιασμένη στην αλληλεπίδραση (interaction) μεταξύ των συμμετεχόντων (π.χ. αξιολογητών, εκπαιδευτικών, εκπαιδευομένων). Μέσα από τη γόνιμη συνεργασία αξιολογητή και αξιολογούμενου γίνονται κατανοητές οι ανάγκες των ατόμων, συνεκτιμούνται οι ελλείψεις-αδυναμίες και συνεξετάζονται οι συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιήθηκε μια εκπαιδευτική παρέμβαση. Τα πιο αντιπροσωπευτικά μοντέλα αυτού του θεωρητικού ρεύματος είναι των Stake και Guba, τα οποία παρατίθενται συνοπτικά παρακάτω.

1.3.1. Θεωρία των Δύο Όψεων και Θεωρία Ανταποκριτικής Αξιολόγησης του Stake

Σημαντική για τη σχετική συζήτηση, θεωρείται η συμβολή του Robert Stake, ο οποίος έχει διατυπώσει δύο θεωρίες αξιολόγησης, με ελαφρά διαφορετικό προσανατολισμό: τη θεωρία των δύο όψεων (*two countenances*) και την ανταποκριτική αξιολόγηση (*responsive evaluation*). Σύμφωνα με την πρώτη, υπάρχουν δύο όψεις στην αξιολόγηση: (α) η περιγραφή των προσδοκώμενων στόχων και του τρόπου τελικής υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος και (β) η κρίση. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε τρεις φάσεις κατά την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος: (α) την προκαταρκτική φάση, (β) τη φάση της συναλλαγής και (γ) τη φάση των αποτελεσμάτων.

Η ανταποκριτική αξιολόγηση (*responsive evaluation*) εστιάζει στη δραστηριότητα και τη μοναδικότητα του προγράμματος, καθώς και στον κοινωνικό πλουραλισμό των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτό. Κεντρικό ζητούμενο αυτής της προσέγγισης είναι ο βαθμός ανταπόκρισης του εκπαιδευτικού προγράμματος στα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και όχι τόσο στους προκαθορισμένους στόχους του (Stake, 2003).

1.4. Κρισεοκεντρικά-εμπειριοκρατικά θεωρητικά σχήματα

Η προσέγγιση αυτή δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον αξιολογητή και στην επιστημονική του κρίση και εμπειρία. Στο πλαίσιο αυτό, ο Eisner παρουσίασε ένα μοντέλο αξιολόγησης που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην κριτική της τέχνης και της λογοτεχνίας. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι, όπως οι κριτικοί τέχνης χρησιμοποιούν την επαγγελματική τους εμπειρία για να αξιολογήσουν ένα έργο τέχνης, έτσι και οι εκπαιδευτικοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επιστημονική-επαγγελματική τους εμπειρία (*expertise*) στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ουσιαστικά αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση, όπως την κριτική της τέχνης, ως ένα

καθαρά ποιοτικό, ανθρωπιστικό, μη επιστημονικό συμπλήρωμα στη μέχρι τότε γνωστή και παραδεδεγμένη επιστημονική έρευνα. Υποστηρίζει δε ότι, για να υλοποιηθεί το μοντέλο που προτείνει, απαιτείται εκπαιδευτική γνώση (*connoisseurship*) και εκπαιδευτική κριτική, γι' αυτό και το θεωρητικό αυτό σχήμα είναι γνωστό ως κριτικό-γνωσιακό μοντέλο. Είναι όμως προφανές ότι μπορεί το συγκεκριμένο σχήμα να λειτουργήσει συμπληρωματικά σε άλλα μοντέλα και πλαίσια αξιολόγησης.

2. Μεθοδολογία έρευνας

2.1. Σκοπός/Θεμελίωση της έρευνας

Στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού του έργου και της συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση της υπηρεσιών που παρέχει, το ΙΝΕΠ διαθέτει συστηματοποιημένες διαδικασίες αξιολόγησης των εκπαιδευτικών σεμιναρίων που υλοποιεί. Πιο συγκεκριμένα, με την ολοκλήρωση των εισηγήσεων, οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν ένα τεστ, ώστε να εξετασθούν ως προς τις γνώσεις που απέκτησαν, απαντώντας σε ερωτήσεις κατανόησης επί της διδαχθείσας ύλης.

Η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝΕΠ πραγματοποιείται σε δύο φάσεις:

- **Φάση αξιολόγησης του προγράμματος:** Εντός μιας εβδομάδας από την ολοκλήρωση του σεμιναρίου, οι συμμετέχοντες καλούνται να προβούν στην αξιολόγηση του προγράμματος απαντώντας σε online ερωτηματολόγια τα οποία περιλαμβάνουν ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Οι συνιστώσες που αξιολογούνται περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, τους εκπαιδευτές/-ριες, την οργανωτική υποστήριξη, τον υλικότεχνικό εξοπλισμό, τις διδακτικές τεχνικές, το εκπαιδευτικό υλικό κ.ά.
- **Φάση αποτίμησης του προγράμματος:** Με την παρέλευση τριών (3) μηνών από την ολοκλήρωση του προγράμματος/σεμιναρίου, οι εκπαιδευόμενοι/-ες καλούνται εκ νέου να συμπληρώσουν online ερωτηματολόγιο σχετικά με το αν και κατά πόσο εφάρμοσαν τις αποκτηθείσες γνώσεις στην εργασία τους και αν και κατά πόσο βελτιώθηκε η λειτουργία της υπηρεσίας τους ως επακόλουθο της αποκτηθείσας γνώσης.

Τα στοιχεία που συλλέγονται τόσο από την αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων όσο και από την αποτίμησή τους τυγχάνουν περαιτέρω επεξεργασίας, προκειμένου να εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και να εντοπίζονται σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Συγκεκριμένα, συντάσσεται σε εξαμηνιαία βάση έκθεση αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου του ΙΝΕΠ, ενώ

συντάσσεται σε ετήσια βάση, έκθεση για την αποτίμηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Οι εκθέσεις αυτές χρησιμοποιούν, όπως είναι ευνόητο, μεθοδολογία ποσοτικής έρευνας, καθώς βασίζονται στη στατιστική επεξεργασία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Η παρούσα έρευνα έρχεται να συμπληρώσει και να εμπλουτίσει την ως άνω περιγραφείσα διαδικασία αποτίμησης της επιμόρφωσης που παρέχεται από το ΙΝΕΠ, καθώς αποσκοπεί, με αφετηρία και εργαλείο τη μεθοδολογία που χρησιμοποιεί, στην εις βάθος ανάλυση και ανάδειξη των παραμέτρων που ευνοούν τη μεγιστοποίηση του οφέλους των επιμορφωτικών προγραμμάτων, αλλά και στον προσδιορισμό των παραμέτρων που μπορεί να λειτουργήσουν ανασχετικά. Ως προς τούτο, η μελέτη φιλοδοξεί να προσφέρει πρόσθετη γνώση που θα συμβάλει στην πληρέστερη κατανόηση του εκπαιδευτικού αποτελέσματος και του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτό από τους επιμορφούμενους. Η νέα αυτή γνώση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των εκπαιδευτικών δράσεων του ΙΝΕΠ, στην ανατροφοδότηση του και στη διαμόρφωση των μελλοντικών του στόχων.

2.2. Επιλογή μεθοδολογικής προσέγγισης

Όπως ήδη συζητήθηκε, η αποτίμηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να αντιμετωπισθεί μεθοδολογικά είτε ποσοτικά, είτε ποιοτικά, είτε με μίγμα ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Με δεδομένη τη συστηματική διαδικασία ποσοτικής έρευνας που ήδη εδώ και χρόνια διενεργεί το ΙΝΕΠ, η παρούσα μελέτη προχωρά στην πραγματοποίηση ποιοτικής έρευνας συμπληρώνοντας και επεκτείνοντας την κατανόηση κρίσιμων παραμέτρων αποτίμησης. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας, με σκοπό την αιτιολόγηση της επιλογής της στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών κατά βάση φαινομένων, αλλά μπορεί να συνδέεται και με την περιγραφική/ερμηνευτική τους προσέγγιση (Ισαρη & Πουρκός, 2005). Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, μέσω μιας επαγωγικής διαδικασίας, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το «γιατί» και το «πώς» των φαινομένων, ενώ η ποσοτική μάλλον επικεντρώνεται στα ερωτήματα «πόσο» και «ποιος» (Ιωσηφίδης, 2000).

Ο στόχος μιας μελέτης στην οποία χρησιμοποιούνται ποιοτικά δεδομένα είναι η ανάλυση των συγκεκριμένων περιπτώσεων στην προσπάθεια της ολιστικής κατανόησής τους και η κατά περίπτωση ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων και όχι η επαλήθευση υποθέσεων ή η γενίκευση των

συμπερασμάτων που προήλθαν από την ανάλυση των συγκεκριμένων περιπτώσεων σε έναν ευρύτερο πληθυσμό.

Κατά την ποιοτική προσέγγιση, έμφαση δίδεται στο ότι το κυρίως εργαλείο είναι ο ερευνητής/άνθρωπος-ως-υποκείμενο δράσης (*human-as-instrument*), το μόνο μέσο που είναι αρκετά ευέλικτο για να συλλάβει και να χειριστεί την πολυπλοκότητα, τη λεπτομέρεια αλλά και την απροσδόκητη εξέλιξη που μπορεί να ανακύψουν κατά τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας (Maukut & Morehouse 1994). Ο ερευνητής-ως-υποκείμενο δράσης αποτελεί επίσης το μοναδικό μέσο συλλογής δεδομένων που μπορεί να εξερευνήσει ατυπικές ή ιδιουσυγκρασιακές αποκλίσεις κατά τρόπο αδύνατο για οποιοδήποτε όργανο ή εργαλείο που είναι κατασκευασμένο πριν από την έναρξη της έρευνας. Όπως μάλιστα υποστηρίζεται από τους Holloway & Todres (2007), οι δυνατότητες ευελιξίας και πρωτοτυπίας ανάγουν σε τέχνη την ερευνητική διαδικασία στην ποιοτική έρευνα. Κατά την έννοια αυτή, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Η ποιοτική έρευνα εξετάζει την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Για τους λόγους αυτούς η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί ίσως καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο για τομείς κοινωνικού ενδιαφέροντος, δεδομένου ότι και ιστορικά αναπτύχθηκε μέσα από την επιστήμη της εθνογραφίας και της ψυχολογίας, έχοντας στη συνέχεια αποτελέσει ερευνητικό εργαλείο και για άλλες επιστήμες (νοσηλευτική, ιατρική, ανθρωπιστικές επιστήμες) (Mantzoukas, 2007, Norris, 1997, Wu et al, 2016, Maniatis, 2014).

Η ποιοτική έρευνα διαφέρει σημαντικά τόσο ως προς τη θεωρητική αφετηρία, αλλά και ως προς τα μεθοδολογικά εργαλεία άντλησης γνώσης, σε σχέση με την παραδοσιακή θετικιστική/εμπειρική/κανονιστική προσέγγιση της μεθοδολογίας που ακολουθείται κατά τη διενέργεια ποσοτικών ερευνών (Maukut & Morehouse 1994). Οι ποσοτικές μέθοδοι άντλησης δεδομένων αξιοποιούνται συνήθως σε μεγάλης ή μεσαίας κλίμακας μελέτες, αναζητούν τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών και δίνουν έμφαση στη διατύπωση και τον έλεγχο υποθέσεων/θεωριών. Τα εργαλεία που αξιοποιούν είναι κατά κύριο λόγο κλειστά και αυστηρά δομημένα, επιχειρώντας την ανάλυση του εξωτερικού «αντικειμενικού» κόσμου με προκαθορισμένα σχήματα κωδικοποίησης, ενώ τα στοιχεία που συλλέγονται προορίζονται για στατιστική επεξεργασία (π.χ. επισκοπήσεις, πειράματα, κ.λπ.) (Robson, 2002). Η ποιοτική προσέγγιση υπαγορεύει διερευνήσεις μικρότερης κλίμακας και επικεντρώνεται στην κατανόηση του υποκειμενικού κόσμου της ανθρώπινης εμπειρίας. Η συλλογή των ποιοτικών στοιχείων γίνεται με ανοικτά και ευέλικτα εργαλεία, ενώ για την ανάλυσή τους αξιοποιούνται κυρίως εργαλεία

ανάλυσης λόγου και κειμένων. Στις περισσότερες ερευνητικές περιπτώσεις οι δύο οπτικές λειτουργούν συνδυαστικά και συμπληρωματικά, προκειμένου να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα αλλά και να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες της κάθε προσέγγισης (Παρατηρητήριο της Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου, Παραδείγματα ερευνητικών εργαλείων, 2012). Στην ποσοτική προσέγγιση, τέλος, η παρατήρηση και η διάκριση των μοτίβων προηγείται της έρευνας ή με άλλα λόγια «το συμπέρασμα» προηγείται της απόδειξης, σε αντίθεση με την ποιοτική προσέγγιση, όπου η θεωρία δεν προηγείται της έρευνας αλλά προκύπτει, συχνά επαγωγικά, ως αποτέλεσμα.

Μεθοδολογικά, (Maucut & Morehouse, 1994, Mantzoukas 2004, Wu et al, 2016) το περίγραμμα που ακολουθείται κατά το σχεδιασμό και τη διενέργεια μίας ποιοτικής έρευνας, αποτυπώνεται σε μία σειρά χαρακτηριστικών βημάτων:

(α) **Καθορισμός του αντιληπτικού περιγράμματος.** Ως αντιληπτικό περίγραμμα περιγράφεται το σύνολο των πεποιθήσεων και αντιλήψεων του ερευνητή σε σχέση με την πραγματικότητα.

(β) **Σχηματισμός της ερευνητικής ερώτησης.** Η ερευνητική ερώτηση εμπεριέχει, εκτός από την κεντρική ιδέα ή θέμα για έρευνα, και τις βασικές κατευθύνσεις αναφορικά με τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της έρευνας, παίρνει δε τη μορφή σαφούς δήλωσης πάνω σε κάποιο θέμα.

(γ) **Ορισμός του δείγματος,** το οποίο πρέπει να συλλέγεται με σκόπιμη δειγματοληπτική τεχνική και όχι με τη λογική της τυχαιότητας, και το οποίο μπορεί να αναπροσαρμόζεται κατά τη διάρκεια συλλογής δεδομένων (δειγματοληψία «χιονόμπαλας»). Ο δε αριθμός του, συνήθως μικρός, εξαρτάται από το σημείο στο οποίο εξαντλείται η προσλαμβανόμενη πληροφορία (σημείο κορεσμού). Το δείγμα επιλέγεται με το κριτήριο της κατά το δυνατό μεγαλύτερης ποικιλίας (*maximum variation sampling*), (Maukut & Morehouse, 1994), ώστε ο ερευνητής να έχει στη διάθεσή του το ευρύτερο δυνατό φάσμα διαφοροποίησης στο δείγμα, εξασφαλίζοντας κατά τον τρόπο αυτό την κατά το δυνατό σφαιρικότερη αντίληψη του ερευνητικού αντικειμένου (Patton, 1990). Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε επιλογή θα πρέπει να ικανοποιεί όλα τα κριτήρια, αλλά ότι κάθε κριτήριο αποτελεί οδηγό επιλογής για το δείγμα (Maucut & Morehouse, 1994).

(δ) **Αποσαφήνιση της μεθόδου συγκέντρωσης των δεδομένων.** Η μέθοδος ποικίλλει (παρατήρηση, ημιδομημένη συνέντευξη, αρχεία-ημερολόγια, συνδυασμός αυτών) και αποφασίζεται με κριτήριο το ερευνητικό ερώτημα και τους διαθέσιμους πόρους.

(ε) **Παρουσίαση της μεθόδου ανάλυσης των δεδομένων** που μπορεί να πραγματοποιείται επαγωγικά και κατά την πορεία της συλλογής των δεδομένων. Ειδικά όταν τα δεδομένα αφορούν μη δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις, το βήμα αυτό ακολουθεί τη διαδικασία μεταφοράς όλων των δεδομένων σε γραπτή

μορφή, την επαναληπτική ανάγνωση, την κωδικοποίηση του κειμένου, τη σύμπτυξη κωδικών σε θεματικές ενότητες και, τέλος, τη σύνδεση και σύνθεση των θεματικών ενοτήτων με την ευρύτερη βιβλιογραφία.

(στ) **Συγκεκριμενοποίηση του τρόπου παρουσίασης και συγγραφής.** Κατά το στάδιο αυτό, αναλύονται αρχικά με λεπτομέρεια τα προηγούμενα βήματα, τεκμηριώνεται η επιλογή τους καθώς και η συνάφεια μεταξύ τους, παρουσιάζονται από τον ερευνητή οι αντιλήψεις και οι προσωπικές πεποιθήσεις του, αφού βάσει αυτών θα συνδιαμορφωθεί η ερευνηθείσα πραγματικότητα και, τέλος, αναλύεται η κάθε θεματική ενότητα χωριστά, καταλήγοντας σε κάποιο συμπέρασμα, για την τεκμηρίωση του οποίου παρατίθεται κάποιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα, π.χ. λέξεις, φράσεις ή απόσπασμα από τη συνέντευξη. Η ερμηνεία του αυτούσιου υλικού θα πρέπει επίσης να εξηγείται και να δικαιολογείται.

Τα έξι αυτά βήματα στο πλαίσιο διεξαγωγής και αξιολόγησης της ποιοτικής έρευνας πρέπει να έχουν μια λογική διάρθρωση, συγκεκριμένο χαρακτήρα και ορισμένη μορφή, ώστε να εξυπηρετούνται και να επιτυγχάνονται οι σκοποί της ποιοτικής έρευνας, ενώ επίσης το κάθε επόμενο στάδιο της έρευνας οφείλει να αποτελεί φυσική και λογική συνέπεια του προηγούμενου (Mantzukas, 2004, Maukut & Morehouse, 1994).

2.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Στο πλαίσιο που περιγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες και αξιοποιώντας το μοντέλο του Kirkpatrick, η παρούσα μελέτη εστιάζει στο τρίτο από τα τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης ήτοι τις επιπτώσεις της στη συμπεριφορά (*behavior*). Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η μελέτη ορίζονται ως εξής:

- Κατά ποιο τρόπο θεωρούν οι εκπαιδευόμενοι ότι ήταν αποτελεσματικό το εκπαιδευτικό σεμινάριο που παρακολούθησαν (*perceived effectiveness*);
- Κατά ποιο τρόπο θεωρούν οι εκπαιδευόμενοι ότι το εκπαιδευτικό σεμινάριο συνέβαλε στην αλλαγή της στάσης/συμπεριφοράς τους (*perceived impact on behavior*);
- Κατά ποιο τρόπο θεωρούν οι εκπαιδευόμενοι ότι το εκπαιδευτικό σεμινάριο συνέβαλε στην αλλαγή της εργασιακής τους απόδοσης (*perceived impact on performance*);

2.4. Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης, ανάλογα με το θεματικό τους αντικείμενο, διαρθρώνονται σε θεματικούς κύκλους. Οι κύκλοι αυτοί είναι οι εξής:

1. Εισαγωγική Εκπαίδευση
2. Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση
3. Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση
4. Βιώσιμη Ανάπτυξη
5. Κοινωνική Πολιτική
6. Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική
7. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένη Τεχνολογία

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκαν οι θεματικοί κύκλοι «Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική» και «Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση» και στη συνέχεια, επιλέχθηκαν δύο επιμορφωτικά προγράμματα από κάθε κύκλο, από τα οποία αντλήθηκαν οι ερωτώμενοι για την έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα:

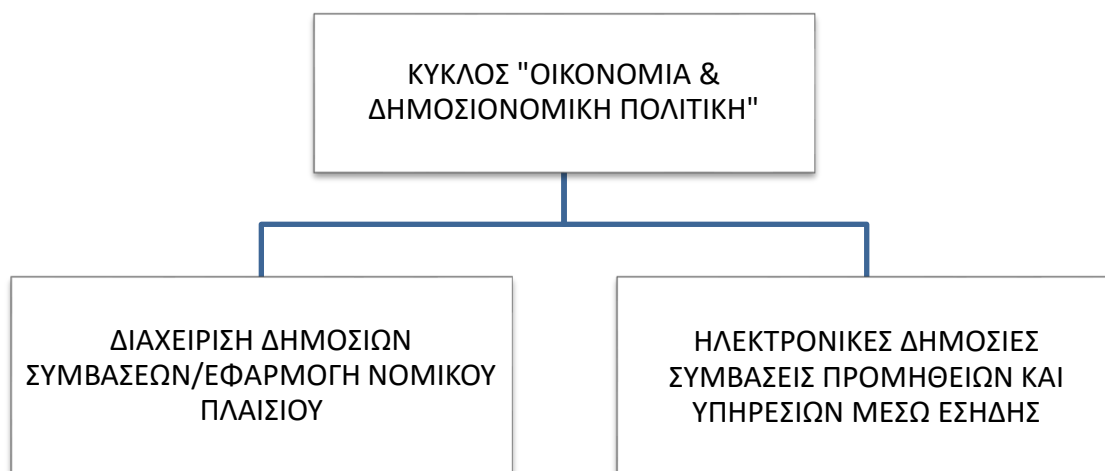
Στον Κύκλο **Αποτελεσματικότητα & Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση** επιλέχθηκαν τα σεμινάρια με τους τίτλους:

- Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα
- Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση

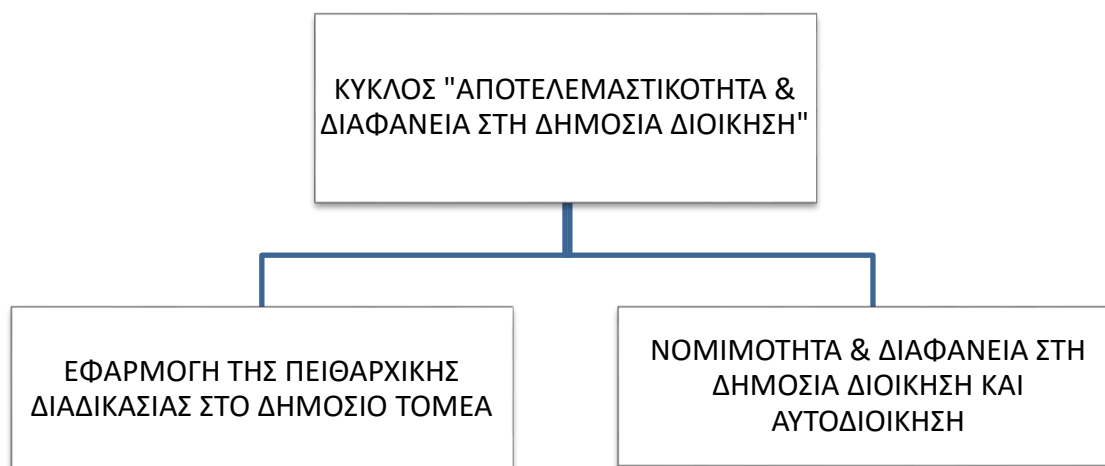
Στον Κύκλο **Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική** επιλέχθηκαν τα σεμινάρια με τους τίτλους:

- Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου
- Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ

Πίνακας 3: Τα προγράμματα που επιλέγησαν για την έρευνα στον Κύκλο "Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική"



Πίνακας 4: Τα προγράμματα που επιλέγησαν για την έρευνα στον Κύκλο "Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"



Η επιλογή των επιμορφωτικών προγραμμάτων ανά κύκλο για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας εμπίπτει στη λογική της μελέτης περιπτώσεων και εν προκειμένω βασίστηκε στις εξής παραδοχές:

1. Πρόκειται για προγράμματα τα οποία έχουν πρακτικό προσανατολισμό, έχουν, δηλαδή, σχεδιαστεί και αποσκοπούν στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σε συγκεκριμένες διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες, η απόκτηση των οποίων διευκολύνει την ταχύτερη και πιο αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.
2. Πρόκειται για προγράμματα που υλοποιούνται επί πολλά έτη στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης – τουλάχιστον από το 2010, αλλά και παλαιότερα – και τα οποία σε τακτά χρονικά διαστήματα επικαιροποιούνται λόγω των συνεχών αλλαγών στην εθνική νομοθεσία (π.χ. δημόσιες συμβάσεις/κρατικές προμήθειες) ή για προγράμματα αιχμής.

Αναλυτικότερα:

(Α) Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου»

Με την ψήφιση του Ν4412/2016 (ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη των ευρωπαϊκών Οδηγιών 2014/24/ΕΕ, 2014/25/ΕΕ και 2014/23/ΕΕ) και ενώ δεν είχαν ακόμη εκδοθεί οι υπουργικές αποφάσεις που το εξειδίκευαν (τεύχη δημοπράτησης κλπ), το ΕΚΚΔΑ για να καλύψει τις απόλυτα άμεσες ανάγκες των αναθετουσών υπηρεσιών υλοποίησε το συγκεκριμένο πρόγραμμα, με στόχο τη παροχή ολοκληρωμένης και συντονισμένης εκπαίδευσης των στελεχών της κεντρικής και γενικής κυβέρνησης σε όλα τα στάδια διαχείρισης μιας δημόσιας σύμβασης (νέες αλλαγές). Από τον Φεβρουάριο του 2017 το συγκεκριμένο πρόγραμμα εξειδικεύτηκε σε δύο επιμέρους προγράμματα (ένα για υπηρεσίες/προμήθειες και ένα για έργα/μελέτες).

Συνολικά στο διάστημα 1/9/2016-31/12/2016 πραγματοποιήθηκαν από το ΙΝΕΠ για το συγκεκριμένο τίτλο επιμορφωτικού προγράμματος εννέα (9) επιμορφωτικά προγράμματα, εκ των οποίων επτά (7) υλοποιήθηκαν στην Αττική. Έξι (6) από αυτά απευθύνονταν σε όλους/όλες τους/τις δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι/ες δύνανται να υποβάλλουν ατομικές αιτήσεις συμμετοχής, ενώ τρία (3) υλοποιήθηκαν αποκλειστικά για το προσωπικό ενός συγκεκριμένου φορέα ο οποίος είχε υποβάλει σχετικό αίτημα.

Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν συνολικά 272 επιμορφούμενοι/ες, εκ των οποίων οι διακόσιοι δεκατέσσερις (214) παρακολούθησαν τα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα.

(B) Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ»

Σκοπός του προγράμματος είναι η θεωρητική κατάρτιση των εκπαιδευομένων επί του θεσμικού και νομικού πλαισίου που διέπει τις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις, όσο και η κατάρτιση και πρακτική τους εξάσκηση στη χρήση της πλατφόρμας του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.), η οποία αποτελεί το εργαλείο του ελληνικού δημοσίου τομέα για την υλοποίηση των συμβάσεων.

Συνολικά στο διάστημα 1/1/2017-1/8/2017 πραγματοποιήθηκαν από το ΙΝΕΠ για το συγκεκριμένο τίτλο επιμορφωτικού προγράμματος, έντεκα (11) επιμορφωτικά προγράμματα, εκ των οποίων οκτώ (8) στην Αττική και τρία (3) στη Θεσσαλονίκη.

Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν συνολικά 206 άτομα, εκ των οποίων εκατόν πενήντα τέσσερις (154) παρακολούθησαν τα σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα¹.

(Γ) Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση»

Σκοπός του εν λόγω επιμορφωτικού προγράμματος είναι η επιμόρφωση σε θέματα νομιμότητας και διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα διαστάσεων που διατρέχουν συνολικά τη δράση της και αφορούν όλους ανεξαιρέτως τους φορείς και τα όργανά της. Επομένως, πρόκειται για αντικείμενο οριζόντιου ενδιαφέροντος που απευθύνεται δυνητικά στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα, οι θεματικές του ενότητες άπτονται θεμάτων, όπως είναι οι γενικές αρχές διοικητικού δικαίου, διοικητική νομοθεσία, κανόνες διοικητικής επικοινωνίας και σύνταξης δημοσίων εγγράφων και διοικητικών πράξεων, μορφές ελέγχου της νομιμότητας της διοικητικής δράσης.

Συνολικά κατά το διάστημα 1/9/2016 έως 1/8/2017 πραγματοποιήθηκαν από το ΙΝΕΠ για το συγκεκριμένο τίτλο επιμορφωτικού προγράμματος δεκαεννιά (19) επιμορφωτικά προγράμματα, εκ των οποίων οκτώ (8) στην Αττική.

Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν συνολικά 498 άτομα, εκ των οποίων διακόσια άτομα (200) στην Αττική.

¹ Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν οι τίτλοι αυτοί, επειδή στον εν λόγω κύκλο, αντιπροσωπεύουν το 29% των προγραμμάτων και το 32% των επιμορφούμενων της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

(Δ) *Επιμορφωτικό Πρόγραμμα «Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα»:*

Σκοπός του εν λόγω επιμορφωτικού προγράμματος είναι η επιμόρφωση σε θέματα πειθαρχικού δικαίου και πειθαρχικής διαδικασίας. Καθότι η πειθαρχική διαδικασία συνδέεται με τον έλεγχο της υπηρεσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και τη δυνητική επιβολή κυρώσεων και ποινών, είναι ένα θέμα που αφορά όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, έχει δηλαδή οριζόντιο χαρακτήρα.

Συνολικά κατά το χρονικό διάστημα 1/9/2016 έως 1/8/2017 πραγματοποιήθηκαν από το ΙΝΕΠ για το συγκεκριμένο τίτλο επιμορφωτικού προγράμματος έντεκα (11) επιμορφωτικά προγράμματα, εκ των οποίων οκτώ (8) στην Αττική. Τα προγράμματα αυτά παρακολούθησαν συνολικά 272 επιμορφούμενοι/ες, εκ των οποίων οι διακόσιοι έξι (206) στην Αττική.

2.5. Επιλογή ερωτώμενων

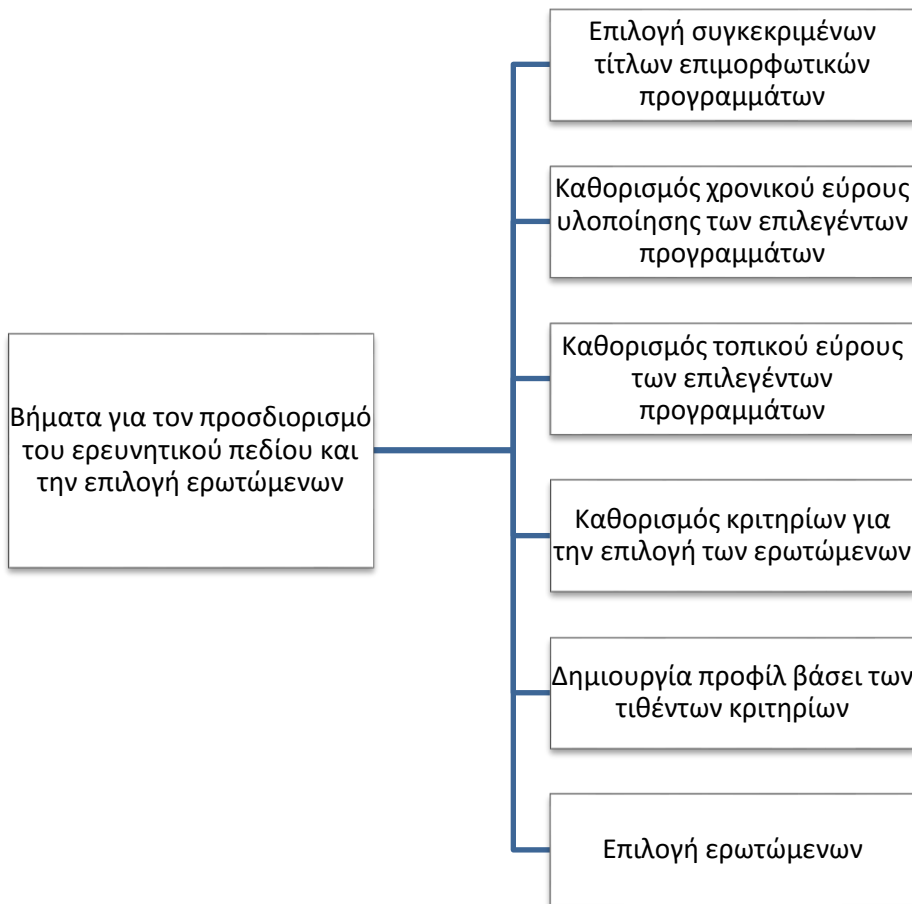
Για την επιλογή των ερωτώμενων ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

1. Χρησιμοποιήθηκε η ηλεκτρονική βάση δεδομένων που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ. Η συγκεκριμένη βάση διαθέτει όλες τις πληροφορίες για την υλοποίηση των επιμορφωτικών σεμιναρίων του ΙΝΕΠ και τα προσωπικά/υπηρεσιακά στοιχεία των εκπαιδευόμενων με βάση την αίτηση συμμετοχής τους στα σεμινάρια.
2. Προσδιορίστηκε το χρονικό διάστημα υλοποίησης των προγραμμάτων αυτών, από το οποίο θα επιλέγονταν οι ερωτώμενοι. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιήθηκαν στο β' εξάμηνο του 2016 και α' εξάμηνο του 2017, ώστε να έχει μεσολαβήσει ένα ικανό χρονικό διάστημα μεταξύ σεμιναρίου και έρευνας, σε συνέπεια με τα όσα προτάσσει σχετικώς το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick (βλ. ενότητα 2).
3. Επιλέχθηκαν τα επιμορφωτικά προγράμματα των ανωτέρω τίτλων που υλοποιήθηκαν στην έδρα του ΕΚΔΔΑ στην Αθήνα και αποκλείστηκαν σεμινάρια που είχαν πραγματοποιηθεί σε άλλη πόλη της Ελλάδας. Η επιλογή αυτή έγινε για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και κόστους.
4. Από το σύνολο των επιμορφούμενων που παρακολούθησαν τα προγράμματα αυτά στην Αθήνα κατά το ανωτέρω χρονικό διάστημα επιλέχθηκαν όσοι έλαβαν τη σχετική πιστοποίηση, συμμετείχαν δηλαδή επιτυχώς στην τελική αξιολόγηση πιστοποίησης γνώσεων που γίνεται στο τέλος κάθε προγράμματος.

5. Έγινε προσπάθεια οι ερωτώμενοι να προέρχονται από διαφορετικούς φορείς, ώστε να αποφευχθεί η αποκλειστική εστίαση σε στελέχη ενός και μόνο φορέα (επιλογή που τυχόν θα αλλοίωνε τα πορίσματα της έρευνας).
6. Ειδικότερα, για τον κύκλο Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής επιχειρήθηκε οι ερωτώμενοι να έχουν παρακολουθήσει αμφότερα τα επιλεγέντα επιμορφωτικά προγράμματα (Δημόσιες συμβάσεις και ΕΣΗΔΗΣ), λόγω της συνάφειας και συμπληρωματικότητάς τους. Διαπιστώθηκε ότι 12 άτομα (στο σύνολο του δείγματος των δύο προγραμμάτων) είχαν παρακολουθήσει και τα δύο προγράμματα, στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
7. Τέθηκαν ορισμένα κριτήρια για την επιλογή των ερωτώμενων, βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν τέσσερα (4) προφίλ ερωτώμενων. Τα κριτήρια που ετέθησαν (και τα οποία αναλύονται διεξοδικά στις επόμενες σελίδες) είναι τα εξής:
 - Χρόνος υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας,
 - Χρόνος υπηρεσίας στο Δημόσιο,
 - Θέση ευθύνης ή μη.

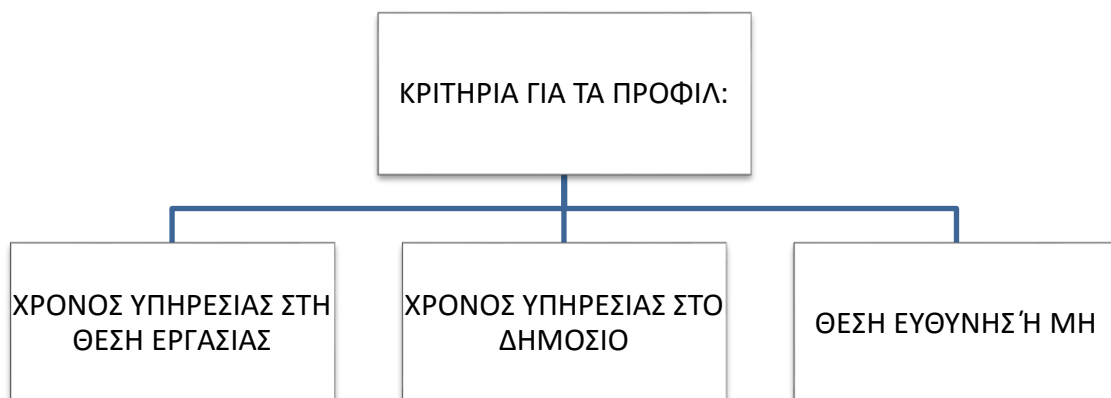
Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται διαγραμματικά η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την επιλογή των ερωτώμενων της έρευνας:

Πίνακας 5: Προσδιορισμός ερευνητικού πεδίου & επιλογή ερωτώμενων



Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται τα χαρακτηριστικά βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν τα προφίλ των υποκειμένων της έρευνας.

Πίνακας 6: Κριτήρια για τη δημιουργία των προφίλ των υποκειμένων της έρευνας



Αναλυτικότερα τα προφίλ που καθορίστηκαν είναι τα ακόλουθα:

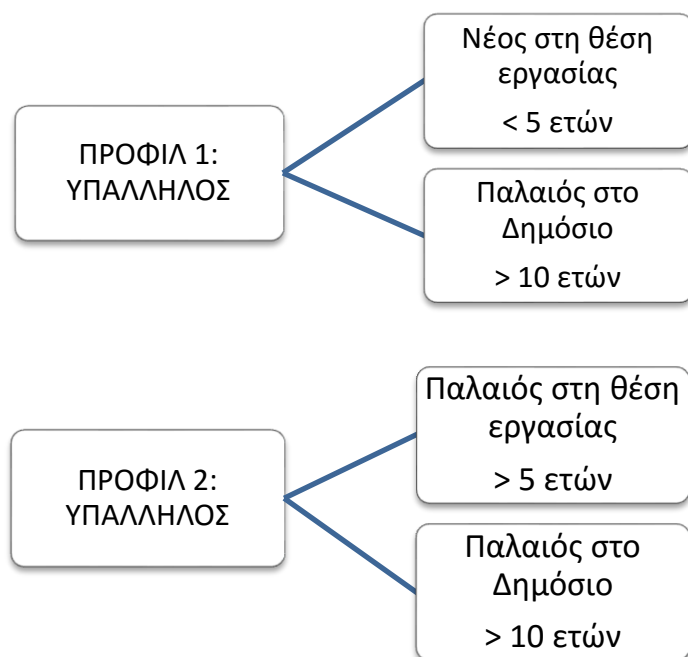
Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση εργασίας (κάτω των 5 ετών) για την οποία έλαβε επιμόρφωση και παλαιός στο Δημόσιο (με συνολική προϋπηρεσία άνω των 10 ετών).

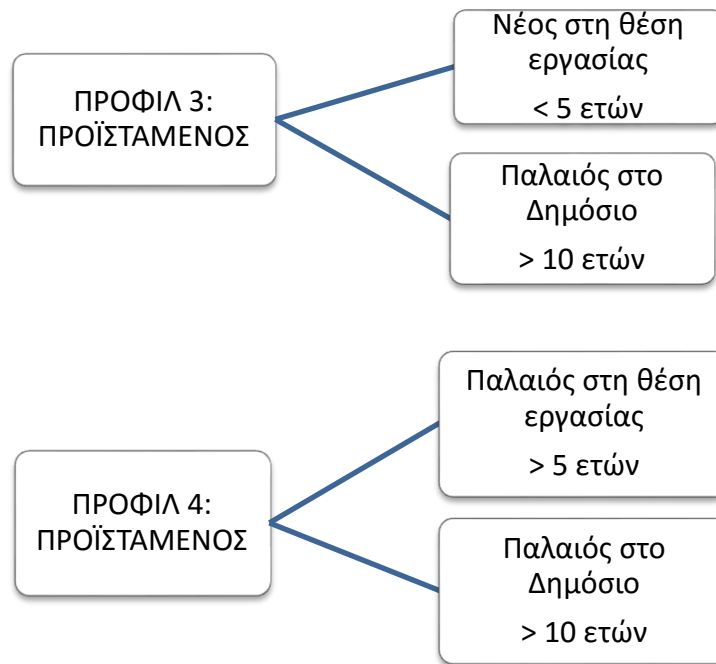
Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση εργασίας (άνω των 5 ετών) για την οποία έλαβε επιμόρφωση και παλαιός στο Δημόσιο (με συνολική προϋπηρεσία άνω των 10 ετών).

Προφίλ 3: Προϊστάμενος νέος στη θέση εργασίας (κάτω των 5 ετών) για την οποία έλαβε επιμόρφωση και παλαιός στο Δημόσιο (με συνολική προϋπηρεσία άνω των 10 ετών).

Προφίλ 4: Προϊστάμενος παλαιός στη θέση εργασίας (κάτω των 5 ετών) για την οποία έλαβε επιμόρφωση και παλαιός στο Δημόσιο (με συνολική προϋπηρεσία άνω των 10 ετών).

Παρακάτω απεικονίζονται σχηματικά τα τέσσερα προφίλ των υποκειμένων της έρευνας:





Με βάση τα προφίλ που δημιουργήθηκαν, ο αριθμός των επιμορφούμενων που αντιστοιχούσαν σε αυτά ανά επιλεγέν πρόγραμμα διαμορφώθηκε ως εξής:

Προφίλ 1

- Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου: 33 Άτομα
- Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ: 20 Άτομα
- Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα»: 41 Άτομα
- Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: 50 Άτομα

Προφίλ 2

- Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου: 53 Άτομα
- Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ: 14 Άτομα
- Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα»: 49 Άτομα
- Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: 64 Άτομα

Προφίλ 3

- Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου: 28 Άτομα
- Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ: 13 Άτομα
- Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα: 53 Άτομα

- Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: 21 Άτομα

Προφίλ 4

- Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/Εφαρμογή Νομικού Πλαισίου: 15 Άτομα
- Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις Προμηθειών και Υπηρεσιών μέσω ΕΣΗΔΗΣ: 7 Άτομα
- Εφαρμογή της Πειθαρχικής Διαδικασίας στο Δημόσιο Τομέα: 32 Άτομα
- Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση: 8 Άτομα

Για τους σκοπούς της έρευνας επιλέχθηκε ένα άτομο ανα προφίλ και σεμινάριο, δηλαδή οκτώ (8) άτομα ανά κύκλο.

Παρότι η επιλογή των ερωτώμενων καθορίστηκε με βάση τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν, ειδικά στον τομέα Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική προέκυψε σε δύο περιπτώσεις συνεντεύξεων η ευκαιρία να αποτυπωθούν παράλληλα και να διασταυρωθούν οι απόψεις για το υπό διερεύνηση σεμινάριο είτε του προϊσταμένου, όταν ο ερωτώμενος ήταν υπάλληλος ή του υπαλλήλου, όταν ο ερωτώμενος ήταν προϊστάμενος. Χαρακτηριστικό είναι ότι η ιδιαιτερότητα αυτή προέκυψε κατόπιν πρωτοβουλίας και πρότασης του ίδιου του επιλεγέντα ερωτώμενου (δειγματοληψία χιονόμπαλας, βλ. σχ. Παρ.2γ) και πράγματι λειτούργησε συμπληρωματικά στην ανάλυση του ερευνούμενου θέματος. Επομένως το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν: Δέκα άτομα (οκτώ που προέκυψαν από την μεθοδολογία και δύο ακόμη άτομα που έδωσαν συμπληρωματικές πληροφορίες).

Στον κύκλο «Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στην Δημόσια Διοίκηση» και ειδικότερα για το σεμινάριο της «Διαφάνειας και Νομιμότητας στη Δημόσια Διοίκηση», ελήφθησαν συνεντεύξεις από δύο στελέχη που εμπíπτουν στα χαρακτηριστικά του «Προφίλ 2». Αυτό συνέβη διότι μία συμμετέχουσα που είχε επιλεγεί αρχικώς να μιλήσει για την εμπειρία παρακολούθησης του σεμιναρίου της «Πειθαρχικής Διαδικασίας», είχε παρακολουθήσει και το σεμινάριο της «Διαφάνειας και Νομιμότητας στη Δημόσια Διοίκηση» και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αποφασίσθηκε να τοποθετηθεί για αμφότερα τα σεμινάρια.

Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, ότι σε δυο περιπτώσεις, τα στελέχη² που είχαν επιλεγεί με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία της βάσης δεδομένων του ΙΝΕΠ, αντιστοιχούσαν σε άλλο προφίλ από εκείνο που αρχικά είχαν επιλεγεί, οπότε κατά την ανάλυση των δεδομένων επανακατατέθηκαν στο

² Από το πρόγραμμα Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω Ε.Σ.Η.Δ.Η.Σ

κατάλληλο προφίλ με βάση τα επικαιροποιημένα στοιχεία τους. Σε κάθε περίπτωση τηρήθηκε η επιλογή ένα άτομο ανά προφίλ και σεμινάριο.

2.6. Επιλογή μεθόδου συλλογής των δεδομένων

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ως καταλληλότερη μέθοδος συλλογής των δεδομένων, επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη. Με τον όρο αυτό προσδιορίζεται ο διάλογος που αναπτύσσεται μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου βάσει ενός οδηγού συνέντευξης όπου έχουν καταγραφεί οι βασικοί άξονες του φαινομένου προς διερεύνηση και χρησιμοποιούνται από τον πρώτο ως βοηθητικό εργαλείο ώστε να αποφευχθεί τυχόν εκτροχιασμός της συζήτησης ή παράλειψη παραμέτρων υψηλής σημαντικότητας για την έρευνα.

Η επιλογή στηρίχθηκε σε δύο κριτήρια. Από τη μία πλευρά επιδιώχθηκε να επιλεγεί μία μέθοδος που θα επέτρεπε την κατανόηση σε βάθος των υποκειμενικών εμπειριών, αντιλήψεων και πεποιθήσεων των συμμετεχόντων, οπότε εξ ορισμού αποκλείστηκε η δομημένη συνέντευξη έναντι μεθόδων που στερούνται αυστηρής δόμησης. Από την άλλη πλευρά αποφεύχθηκε η επιλογή της μη δομημένης συνέντευξης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα καλυφθούν οπωσδήποτε και από όλα τα μέλη της ερευνητικής ομάδας οι ερευνητικοί άξονες που αποφασίστηκαν για τη διερεύνηση του θέματος. Στο πλαίσιο αυτό, ο οδηγός που συντάχθηκε «είναι κάτι σαν χάρτης που να θυμίζει [στον ερευνητή] πού θέλει να φτάσει, αλλά η επιλογή της διαδρομής μπορεί να είναι διαφορετική, επιλέγοντας διαφορετικά μονοπάτια ή δρόμους ανάλογα με την περίπτωση» (Mantzoukas, 2007, pg. 243).

2.7. Οδηγός συζήτησης

Η ημιδομημένη συνέντευξη κινήθηκε σε ένα πλαίσιο προσυμφωνημένων αξόνων που διαμορφώθηκαν από την ομάδα των ερευνητών, σε συμφωνία με τους στόχους αποτίμησης του 3^{ου} επιπέδου αξιολόγησης του μοντέλου του Kirkpatrick (βλ. κεφάλαιο 1). Πιο συγκεκριμένα, στην αρχή της συνέντευξης, συλλέγονται βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου και επιβεβαιώνεται η παρούσα εργασιακή του κατάσταση, ενώ ακολουθεί μία σειρά ερωτήσεων που ομαδοποιούνται σε επτά θεματικούς άξονες:

(α) *Αρχικά κίνητρα επιλογής του σεμιναρίου*: ο σκοπός εδώ είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των αιτιών που οδήγησαν τον ερωτώμενο στη συγκεκριμένη επιλογή, ώστε να καταστεί δυνατή η ερμηνεία του τρόπου που αποτιμά το σεμινάριο και η συσχέτιση αιτίας και αποτελέσματος. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει εδώ σχετικά με τις ανάγκες (υπηρεσιακές, προσωπικές) που τον ώθησαν να αιτηθεί την

παρακολούθηση του συγκεκριμένου σεμιναρίου και με το αρχικό ενδιαφέρον που τυχόν είχε για το αντικείμενο.

(β) *Γενική αποτίμηση του σεμιναρίου*: ο ερωτώμενος καλείται εδώ να διατυπώσει συνολική αξιολόγηση του σεμιναρίου και με δεδομένη την παρέλευση αρκετών μηνών από την παρακολούθηση. Μετά την ελεύθερη συνειρμική διατύπωση με την οποία επιχειρείται η καταγραφή κυρίαρχων σκέψεων και στάσεων, ο ερωτώμενος καλείται να απαριθμήσει δυνατά και αδύναμα σημεία του σεμιναρίου.

(γ) *Εκτίμηση περί της μαθησιακής βελτίωσης*: ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σχετικά με το βαθμό βελτίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων του ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης του σεμιναρίου. Οι ερωτήσεις εδώ αποσκοπούν στο να καταγράψουν την αντίληψή του περί της χρησιμότητας του μαθησιακού αποτελέσματος και της επάρκειας του σεμιναρίου στην κάλυψη της μαθησιακής του ανάγκης.

(δ) *Αλλαγή σε αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές*: ο σκοπός εδώ είναι η διερεύνηση του τρόπου και της έντασης των επιδράσεων που ο ερωτώμενος θεωρεί πως είχε το σεμινάριο στις αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές του. Πέραν της αλλαγής καθαυτής, οι ερωτήσεις εστιάζουν στις παραμέτρους του σεμιναρίου που κατ'εξοχήν επηρέασαν αυτή την αλλαγή, όπως το θεματικό περιεχόμενο, ο τρόπος διδασκαλίας, οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν, τα χαρακτηριστικά του εισηγητή και η διάδραση του ερωτώμενου με τους λοιπούς εκπαιδευόμενους.

(ε) *Βελτίωση λειτουργίας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας ως αποτέλεσμα των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στο σεμινάριο*: ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει κατά πόσο η παρακολούθηση του σεμιναρίου απέδωσε όφελος για τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται σε όρους απόδοσης ή εισήγησης αλλαγών. Στο πλαίσιο αυτό, κλήθηκε επίσης να υποδείξει τους παράγοντες εκείνους που τυχόν επενέργησαν ανασχετικά στη συσσώρευση οφέλους για τον οργανισμό.

(στ) *Διάχυση γνώσης*: ο σκοπός εδώ είναι η διερεύνηση διάχυσης της γνώσης που αποκτήθηκε κατά την παρακολούθηση του σεμιναρίου εντός του οργανισμού, στον οποίο απασχολείται ο ερωτώμενος.

(ζ) *Προτάσεις βελτίωσης*: στον τελευταίο αυτό άξονα, ο ερωτώμενος καλείται να υποδείξει προτάσεις βελτίωσης του σεμιναρίου (αν υπήρχαν). Πέραν της ελεύθερης συνειρμικής διατύπωσης, ερωτάται περί της ανάγκης εμπλουτισμού/ επικαιροποίησης/ αλλαγής της θεματολογίας, περί της ανάγκης για συμπληρωματική εκπαίδευση επί του αντικειμένου και περί της ανάγκης βελτίωσης των εκπαιδευτικών μέσων ή του τρόπου διδασκαλίας.

Το υπόδειγμα του οδηγού συζήτησης παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

2.8. Περιορισμοί έρευνας

Η κριτική που δέχεται συχνά η ποιοτική έρευνα, πέρα από το γεγονός ότι εισάγει μεθόδους διαφορετικές ως προς τη συνήθη αντίληψη της «μετρήσιμης» πληροφορίας, βασίζεται κατ' αρχήν στο επιχείρημα της μη αντιπροσωπευτικότητας των δειγμάτων, με αποτέλεσμα η πληροφόρηση που προκύπτει από τέτοιες τεχνικές να θεωρείται συχνά μεροληπτική.

Δυσκολία αξιολόγησης εγκυρότητας και αξιοπιστίας στην ποιοτική έρευνα προκύπτει και εξαιτίας του ότι εξαρτάται από την αλληλεπίδραση του ερευνητή με το περιβάλλον της έρευνας, της ευαισθησίας και των αντιλήψεων-προκαταλήψεών του (Norris, 1997). Από την άλλη μεριά ωστόσο, η αλληλεπίδραση αυτή είναι που μπορεί να φέρει νέα προοπτική στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, αφού δεν είναι ούτε επακριβώς τυποποιημένη ούτε με προκαθορισμένα και αναμενόμενα αποτελέσματα (Maycut & Morehouse, 1994, Shunk, 2002).

Παρόλο που η λογική της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, όπως διαμορφώνεται στις ποσοτικές μεθόδους, δεν μπορεί να εφαρμοστεί στις ποιοτικές μεθόδους έρευνας, υπάρχουν αντίστοιχοι κανόνες, η τήρηση των οποίων μπορεί να εξασφαλίσει και να αποδείξει την αξιοπιστία μίας ποιοτικής έρευνας. Οι κανόνες αυτοί αφορούν τη λεπτομερειακή αποτύπωση του σχεδιασμού, τη σαφήνεια στη διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος, προκειμένου να υπάρχουν και σαφείς απαντήσεις –αποτελέσματα στην έρευνα, συστηματική ανάλυση των δεδομένων, τεκμηριωμένη διατύπωση συμπερασμάτων με άμεση αναφορά στο ερευνητικό υλικό και κυρίως ύπαρξη συνέχειας, αλληλουχίας και συνάφειας μεταξύ όλων των μεθόδων συλλογής στοιχείων και των βημάτων της ερευνητικής διαδικασίας. (Mantzoukas, 2004). Ο ερευνητής θα πρέπει να πείσει ότι η περιγραφή που κάνει είναι όσο το δυνατό ακριβέστερη και πληρέστερη τόσο από την πλευρά του όσο και από την πλευρά των συμμετεχόντων. (Burnard, 2004, Ίσαρη & Πουρκός, 2005).

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης μελέτης περιορίζεται σε δύο από τους θεματικούς κύκλους του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ήτοι τον Κύκλο της «Οικονομίας & Δημοσιονομικής Πολιτικής» και τον κύκλο της «Αποτελεσματικότητας & Διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση» και αφορά δύο προγράμματα από τον κάθε κύκλο, τα οποία αναφέρονται παραπάνω στην ενότητα 2.4.

Επισημαίνεται ότι τα πορίσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν, καθώς αφορούν συγκεκριμένα μόνο εκπαιδευτικά προγράμματα εντός του ευρύτατου φάσματος επιμορφωτικών δράσεων που παρέχει το ΙΝΕΠ. Άλλωστε, η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε εξ ορισμού αποκλείει τη γενίκευση και αποσκοπεί στην αναζήτηση βαθύτερων συνειρμών, αιτιακών σχέσεων και στη διερμηνεία στάσεων και συμπεριφορών.

Δεδομένου ότι η ποιότητα του ερευνητικού αποτελέσματος συνδέεται στενά με τις ικανότητες, αντιλήψεις και εμπειρίες του ερευνητή και λαμβάνοντας υπόψη ότι η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από ομάδα και όχι από μεμονωμένο ερευνητή, επιλέχθηκε, κατά τη διενέργεια της συνέντευξης να συμμετέχουν δύο κατ' ελάχιστον ερευνητές, ενώ η κωδικοποίηση, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων προέκυψε ως αποτέλεσμα συλλογικής επεξεργασίας. Κατά τον τρόπο αυτό, αφενός επιχειρήθηκε να διασφαλιστεί η έρευνα, τόσο στην φάση της συλλογής των δεδομένων, όσο και στην φάση επεξεργασίας και αξιολόγησής τους από τυχόν προκαταλήψεις (bias) συνδεδεμένες με το αντιληπτικό περίγραμμα του κάθε μεμονωμένου ερευνητή, αφετέρου τόσο ο σχεδιασμός όσο και η υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας επωφελήθηκε του πλουραλισμού των ιδεών, της ανταλλαγής ιδεών και της πολύπλευρης οπτικής στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

3. Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

Ακολουθεί συστηματική περιγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας με καταγραφή και ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους και συσχέτιση με τα χαρακτηριστικά των τεσσάρων προφίλ, ανά σεμινάριο και ανά θεματικό άξονα.

3.1. Κύκλος Αποτελεσματικότητας & Διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση

3.1.1. Σεμινάριο για τη Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση

(α) Κίνητρο για επιλογή του σεμιναρίου

Τα κίνητρα για την παρακολούθηση του σεμιναρίου με θέμα τη «Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση» φαίνεται ότι στις περισσότερες από τις διερευνώμενες περιπτώσεις συνδέονταν με την ανάγκη καλύτερης ανταπόκρισης στα στενά εργασιακά καθήκοντα, αλλά και την κάλυψη κενών, λόγω της μη επαρκούς πρότερης εκπαίδευσης σε σχετικά θέματα.

Ειδικότερα:

Στην περίπτωση της Β.Δ., στελέχους με σχετικά μικρή θητεία σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 1**), το κίνητρο ήταν το γενικό ενδιαφέρον για θέματα διαφάνειας και νομιμότητας, καθώς αυτά συνδέονταν εμμέσως και με το αντικείμενο της θέσης (συμμετοχή σε κλιμάκια ελέγχου). Οι επιτόπιοι έλεγχοι κανονιστικής συμμόρφωσης

στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του οργανισμού επέτασαν την ενίσχυση των γνώσεων για ζητήματα «νομικού καθεστώτος και γενικά διαφάνειας».

Αντίστοιχα ήταν τα κίνητρα της Σ.Μ., στελέχους με πολυετή θητεία σε Δήμο (**Προφίλ 2**). Η έλλειψη επαρκούς γνώσης σε συνδυασμό με την αίσθηση ελλιπούς επικοινωνίας με τις λοιπές υπηρεσίες του Δήμου («εμείς όμως [παρότι] ενσωματωθήκαμε στο Δήμο, ακόμη και σήμερα θεωρούμαστε ένα ξεχωριστό κομμάτι και δεν έχουμε ενημέρωση, δεν έχουμε πρόσβαση, δεν έχουμε εργαλεία. Η νομοθεσία τρέχει συνεχώς, δεν έχουμε εκπαιδευτεί ποτέ, χρειαζόταν κάποιος να με καθοδηγήσει») δημιουργούσαν την εντύπωση διοικητικής απομόνωσης και άγνοιας ή αδυναμίας παρακολούθησης των διοικητικών και κανονιστικών εξελίξεων σε ευρύτερο πλαίσιο («ο καθείς καλείται από μόνος του να ψάχνει να βρει λύσεις»). Η ως άνω ανησυχία γινόταν εντονότερη, λόγω της προσωπικής ευθύνης στην τέλεση των διοικητικών καθηκόντων, αλλά και της αγωνίας ότι οι αιρετοί προϊστάμενοι λόγω της προσωρινής παραμονής στις θέσεις, τείνουν να μεταθέτουν την ευθύνη στο διοικητικό προσωπικό («διαχειριζόμαστε πολύ σημαντικά θέματα και εσωτερικά που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες δηλ. με τους ανώτερους μας και με την νομιμότητα που οφείλουμε να τηρήσουμε. Γιατί εμείς θα κληθούμε κάποια στιγμή να δώσουμε εξηγήσεις, οι αιρετοί φεύγουν...»). Η ερωτώμενη αναφέρθηκε χαρακτηριστικά σε περιπτώσεις που λάμβανε εντολές από ανωτέρους «είτε αιρετούς, είτε διευθυντές, για να κάνουμε πράγματα, επειδή το λένε εκείνοι, όσο παράλογα κι αν μας ακούγονται. Μας έβαζαν και μπροστά ότι θα τα υπογράψουμε κιόλας». Η επιφυλακτικότητα («μα δεν μπορώ να το κάνω, γιατί αντιτίθεται σε αυτό που θεωρώ ότι είναι σωστό...») και η αίσθηση της ανάγκης για προστασία έναντι εντολών που εκλαμβάνονταν για διάφορους λόγους ως προβληματικές ενίσχυσε τη διάθεση για εμβάθυνση σε θέματα νομιμότητας και διαφάνειας («...έχοντας τώρα και το εργαλείο του νόμου και γνωρίζοντας -γιατί συμμετείχαν άνθρωποι που μας έδωσαν κατευθύνσεις-, μπορούμε να χειριστούμε κάποια πράγματα, για τη δική μας ασφάλεια και την ασφάλεια του δημόσιου»).

Η Δ.Σ., στέλεχος με πολυετή εμπειρία σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 2**), ανέφερε πως την περίοδο που παρακολούθησε το σεμινάριο απασχολείτο στην υπηρεσία πρωτοκόλλου και, παρότι δεν είχε προκύψει συγκεκριμένο πρόβλημα, θεωρούσε πως γενικά υστερούσε σε ενημέρωση για ζητήματα σύνταξης και διακίνησης εγγράφων. Το στέλεχος αναφέρει επίσης πως βασικό κίνητρο για τη συμμετοχή στο σεμινάριο ήταν η προσωπική ανάγκη για ενδυνάμωση του γνωσιακού πεδίου και η κάλυψη μαθησιακών κενών που δημιουργούσαν άγχος.

Συμπλήρωση των γνώσεων επί θεμάτων νομιμότητας και διαφάνειας δήλωσε ως κίνητρο η Μ.Π., προϊσταμένη Τμήματος σε Δήμο με σχετικά μικρή εμπειρία σε θέση ευθύνης (**Προφίλ 3**), θεωρώντας ότι σε κάποια ζητήματα, όπως το «κατά πόσο επιτρέπεται να χορηγείς επίσημα στοιχεία ή δεδομένα και κυρίως προσωπικά

δεδομένα» το ασαφές νομοθετικό πλαίσιο προκαλεί προβληματισμούς. Από την άλλη, ο Α.Π., προϊστάμενος Δ/νσης σε Δήμο (**Προφίλ 4**), υποστήριξε ότι η απόφαση για παρακολούθηση του σεμιναρίου εδραζόταν κυρίως σε προσωπικό ενδιαφέρον, αναφέροντας ως κίνητρο και τη διασφάλιση από κινδύνους («νομίζω ότι είναι απαραίτητο να ξέρουμε τις διαδικασίες, τους πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουμε»).

Συσχέτιση με προφίλ

Όπως φαίνεται από τον κάτωθι πίνακα, οι τέσσερις από τους πέντε ερωτώμενους (Προφίλ 1,2 και 3) αποφάσισαν να δηλώσουν συμμετοχή στο σεμινάριο της νομιμότητας και διαφάνειας ως αποτέλεσμα της αίσθησής τους ότι η επιμόρφωση αυτή θα τους βοηθήσει να επιτελέσουν καλύτερα τα άμεσα εργασιακά καθήκοντά τους. Το στέλεχος με το Προφίλ 1 λόγω της φύσης της δουλειάς της (ελεγκτικά καθήκοντα σε Ανεξάρτητη Αρχή) και το στέλεχος με τη μεγάλη εμπειρία σε θέση ευθύνης (Προφίλ 4) εξέφρασαν ένα γενικότερο ενδιαφέρον για το αντικείμενο. Ενδιαφέρουσα είναι η περίπτωση του Προφίλ 2, όπου αμφότερες οι ερωτώμενες επικαλέστηκαν ως κίνητρο την ανάγκη τους για προστασία από λάθη ή παραλείψεις που θα τους άφηναν υπηρεσιακά εκτεθειμένες. Σε συνδυασμό με αντίστοιχη δήλωση του ερωτώμενου με το Προφίλ 4, μπορεί ενδεχομένως να υποστηριχθεί ότι η μακρά παραμονή σε μία θέση ενισχύει την ανησυχία για τέτοιου είδους κινδύνους.

Πίνακας 7: Κίνητρα επιλογής προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ., Σ.Μ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Π.
Προσωπικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο	ΝΑΙ			ΝΑΙ
Άμεση εργασιακή ανάγκη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

(β) Γενική αποτίμηση σεμιναρίου

Η γενική αξιολόγηση του σεμιναρίου ήταν θετική από όλους τους ερωτώμενους, με αναφορά κυρίως στους εισηγητές και τα παραδείγματα που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των διαλέξεων.

Ειδικότερα:

Θετικά σημεία σεμιναρίου

Η Β.Δ., στέλεχος Ανεξάρτητης Αρχής με σχετικά μικρή εμπειρία (**Προφίλ 1**), αναφέρθηκε ονομαστικά σε έναν από τους εισηγητές, χαρακτηρίζοντάς τον ως «πολύ καλό, εξαιρετικό».

Ομοίως, η Σ.Μ. με πολυετή θητεία σε Δήμο (**Προφίλ 2**) αξιολόγησε θετικά την εμπειρία του σεμιναρίου, αναφέροντας πως «είχε ανθρώπους οι οποίοι ήξεραν ακριβώς τι γνώσεις έπρεπε να μεταφέρουν, μας έδωσαν εργαλεία, νομοθεσίες και Π.Δ. τα οποία δεν τα γνωρίζαμε και δεν είναι εύκολο και να τα βρούμε». Επίσης, ανέφερε ως σημαντικές και αξιολογικά θετικές τις ακόλουθες τρεις διαστάσεις του σεμιναρίου: (i) **την προθυμία και διαθεσιμότητα των εισηγητών** («οι εισηγητές (...) και τα mails τους μας έδωσαν να τους ρωτήσουμε αργότερα αν κάτι θέλαμε και επί τόπου πολλές ερωτήσεις μας απάντησαν») και (ii) **την ετερόκλητη σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων** («Είναι χρήσιμο διότι οι διαφορετικές ανάγκες δίνουν ερέθισμα, δίνεται η ευκαιρία να δούμε ευρύτερα το συγκεκριμένο θέμα το οποίο δεν έχουμε αντιμετωπίσει εμείς αλλά κάποια άλλη υπηρεσία, γιατί αργότερα δεν ξέρουμε και εμείς τι θα συναντήσουμε») και (iii) **τη δικτύωση** που προέκυψε εξ αφορμής του σεμιναρίου («κρατάμε κάποιες επαφές και με αυτούς που συμμετείχαν στο σεμινάριο... είναι δύο από άλλες υπηρεσίες που έχουμε κρατήσει επαφή, βοηθούν βέβαια και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης»).

Θετική ήταν η γενική εικόνα που αποκόμισε και η Δ.Σ., στέλεχος με πολυετή εμπειρία σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 2**), η οποία δήλωσε «πολύ ευχαριστημένη γενικά από τη διοργάνωση και από το επίπεδο της παροχής των γνώσεων». Εδώ επέλεξε μάλιστα να κάνει ένα γενικότερο σχόλιο για το ΙΝ.ΕΠ., σημειώνοντας πως «πρέπει να το αναγνωρίσουμε αυτό, ότι είναι μία διαδικασία που κινείται και όλοι όσοι απαξιώνουν το Δημόσιο, θεωρώ ότι έχουν άδικο: θεωρώ ότι είναι πολύ καλά οργανωμένο, στο στοιχείο της εκπαίδευσης».

Ο Α.Π., προϊστάμενος Δ/νσης με πολυετή θητεία σε Δήμο, (**Προφίλ 4**) αξιολόγησε επίσης ως γενικά θετική την εμπειρία του σεμιναρίου, καθώς «μου επισήμανε κάποια πράγματα που δεν έδινα ιδιαίτερη σημασία ενδεχομένως και ήταν σημαντικά». Απέδωσε μάλιστα ποσοστό αναφέροντας ότι «κατά 80% ήταν ενδιαφέρον».

Αδύνατα σημεία σεμιναρίου

Σε γενικές γραμμές οι ερωτώμενοι δεν έδωσαν έμφαση σε αδυναμίες και τρωτά σημεία, καθότι τα κυρίαρχα αισθήματά τους σχετικά με το σεμινάριο φαίνεται πως ήταν θετικά. Δύο εκ των ερωτωμένων ανέφεραν αδύνατα σημεία και συγκεκριμένα:

Η Μ.Π., στέλεχος με βραχεία εμπειρία σε θέση ευθύνης σε Δήμο, (**Προφίλ 3**) επικεντρώθηκε στις αδυναμίες του σεμιναρίου, οι οποίες κατά την ίδια ήταν η **μεγάλη διάρκεια** («θα μπορούσε να έχει γίνει σε μικρότερο χρόνο, να συμπυκωθεί κατά κάποιο τρόπο, γιατί σε κάποια ζητήματα υπήρχε επικάλυψη αντικειμένου από τους εισηγητές») και η **ετερόκλητη σύνθεση του ακροατηρίου**. Ως προς τη δεύτερη αδυναμία επεσήμανε πως οι **ειδικότητες ήταν τελείως διαφορετικές** και αυτό «δεν βοηθάει στα σεμινάρια, γιατί κάθε ειδικότητα αντιμετωπίζει διαφορετικά προβλήματα». Ούσα μηχανικός η ίδια, επισήμανε πως «ο καθένας πάει να φέρει την απορία του στο αντικείμενο του, δηλαδή ο διοικητικός υπάλληλος πάει αλλού, η γραμματειακή υποστήριξη πάει να τη φέρει αλλού, ο τεχνικός, ο μηχανικός πάει να το δει διαφορετικά, οπότε μάλλον δεν βοηθάει αυτό» και υποστήριξε πως θα ήταν ίσως πιο ωφέλιμο, αν η ομάδα αποτελείτο από στελέχη διαφορετικών οργανισμών, αλλά ίδιων.

Το **Προφίλ 4** επισήμανε πως «πάντα σε όλα τα σεμινάρια υπάρχουν κοιλιές. Κάποιοι το κάνουν ρουτινιάρικα και κάποιοι το κάνουν ενδιαφέρον. (...) μας λέγανε [και] τετριμμένα πράγματα, τα οποία γνωρίζαμε».

Συσχέτιση με προφίλ

Παρά το γεγονός ότι η γενική αξιολόγηση από το σεμινάριο ήταν θετική, οι ερωτώμενοι επεσήμαναν διαφορετικές διαστάσεις ή διατύπωσαν και αντικρουόμενες απόψεις. Μία σημαντική παρατήρηση είναι ότι τα δύο στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης (Προφίλ 3 & 4) στάθηκαν περισσότερο στην αναφορά των αδυναμιών του σεμιναρίου, σε αντιδιαστολή με τα άλλα δύο στελέχη (Προφίλ 1 & 2) που αναφέρθηκαν κυρίως στα δυνατά σημεία με κοινή παρατήρηση την επάρκεια των εισηγητών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη του στελέχους με το Προφίλ 3 που θεώρησε αρνητικό παράμετρο την ετερόκλητη σύνθεση των συμμετεχόντων στο σεμινάριο, εκτιμώντας πως υπάλληλοι διαφορετικών εξειδικεύσεων παρουσιάζουν αποκλίσεις ως προς τις μαθησιακές τους ανάγκες και άρα θα έπρεπε το σεμινάριο να απευθύνεται μόνο σε ανθρώπους με ίδια εξειδίκευση (εν προκειμένω, μηχανικούς).

Πίνακας 8: Γενική αποτίμηση προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ., Σ.Μ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Π.
Γενική αξιολόγηση	Θετική	Θετική	Μάλλον θετική	Θετική
Δυνατά σημεία	Εισηγητές	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα), Ετερόκλητα χαρακτηριστικά της ομάδας των συμμετεχόντων Κοινωνική δικτύωση	-	Αντικείμενο σεμιναρίου- ενδιαφέρον
Αδύνατα σημεία	-		Μεγάλη διάρκεια, Επικάλυψη αντικειμένου από τους εισηγητές Ετερόκλητη σύνθεση ομάδας συμμετεχόντων	Μικρή διάρκεια, Μέρος της θεματολογίας ήταν γνωστό και τετριμμένο

(γ) Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων

Αναφορικά με τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων και βάσει των απαντήσεων που έδωσαν, οι ερωτώμενοι φαίνεται να θεωρούν πως αποκόμισαν σημαντικό μαθησιακό όφελος. Η Β.Δ., στέλεχος Ανεξάρτητης Αρχής με σχετικά μικρή εμπειρία (**Προφίλ 1**), πέραν της γενικά θετικής της απάντησης στο εν λόγω ερώτημα, ανέφερε πως η επιμόρφωση τη βοήθησε να επιλύσει ένα θέμα που αντιμετώπιζε τότε με διοικητικές πράξεις, ενώ επισήμανε πως ιδιαίτερος εποικοδομητική υπήρξε η διάδραση με άλλους συμμετέχοντες καθώς «*μαθαίνεις [από αυτούς] και επειδή είναι από πολλές υπηρεσίες, μπαίνεις λίγο πολύ στη διαδικασία να μάθεις πώς λειτουργούν [άλλες υπηρεσίες]*».

Η Σ.Μ., στέλεχος με πολυετή εμπειρία σε Δήμο (**Προφίλ 2**), στάθηκε στη χρηστική αξία των όσων έμαθε από το σεμινάριο, αναφέροντας πως «*παίρναμε κάποιες γνώσεις τις αφομοιώναμε άμεσα και τις χρησιμοποιούσαμε άμεσα. [Όχι όπως σε] αλλά σεμινάρια που για να χρησιμοποιήσω τις γνώσεις έπρεπε να πάρω την έγκριση των ανωτέρω μου (...). Στο συγκεκριμένο υπάρχει το νομικό πλαίσιο, υπάρχουν τα εργαλεία, απλά εμείς δεν το γνωρίζαμε*». Η ερωτώμενη θεώρησε ότι η γνώση που απέκτησε από το σεμινάριο, βοήθησε στην εργασιακή της ενίσχυση και την προστασία της έναντι δυνητικά επικίνδυνων πρακτικών. Χαρακτηριστικά ανέφερε πως «*έχουμε μια διευθύντρια η οποία δεν έχει τις γνώσεις, αλλά απαιτεί να σε βάλει μπροστά να υπογράψεις εσύ, να φέρεις εσύ την ευθύνη και να φαίνεται αυτή ότι έχει την ιδέα. Αν δεν είχα παρακολουθήσει αυτό, μέχρι και ΕΔΕ θα μπορούσαμε να είχαμε περάσει πολλοί συνάδελφοι. [...] Εκείνη την περίοδο που παρακολουθούσα αυτό το σεμινάριο και την γνώση που είχα αποκτήσει, την χρησιμοποίησα και με έγγραφα τα όποια έφυγαν προς τη συγκεκριμένη Διευθύντρια, τον Δήμαρχο και την Αποκεντρωμένη. Στην ουσία έβγαλα όλες τις εντολές παράνομες. Αντιμετωπίζομαστε [λοιπόν] πλέον αρκετοί συνάδελφοι με περισσότερη σοβαρότητα λόγω του φόβου της γνώσης*». Η ερωτώμενη δήλωσε πως καλύφθηκε η μαθησιακή της ανάγκη ως προς το γενικό πλαίσιο, αλλά ήταν θετική και στο ενδεχόμενο περαιτέρω εμπάθουσης και εξειδίκευσης ανά τομέα («*αν υπήρχε επιπλέον εξειδίκευση, νομίζω ότι πρέπει να πάμε σε τομείς δηλαδή τί κάνω για την νομιμότητα σε αυτόν τον τομέα, τι κάνω για την νομιμότητα στον άλλο τομέα, νομίζω ότι αυτό θα ήταν πολύ ενδιαφέρον και θα μας άνοιγε περισσότερο τους ορίζοντες*»).

Πιο επιφυλακτική ως προς το όφελος που αποκόμισε ήταν η Μ.Π., στέλεχος με σχετικά μικρή εμπειρία σε θέση ευθύνης σε Δήμο (**Προφίλ 3**). Πιο συγκεκριμένα, παρότι δήλωσε πως καλύφθηκαν οι απορίες και επομένως το σεμινάριο ανταποκρίθηκε στη μαθησιακή ανάγκη, ανέφερε πως από το σεμινάριο συνειδητοποίησε πως «*δεν είναι πολύ ξεκάθαρη η νομοθεσία (...), έχουν διατυπωθεί απόψεις από το νομικό συμβούλιο του Κράτους ή από αλλού*

[αναφορικά με το] *τι επιτρέπεται και τι δεν επιτρέπεται*». Με άλλα λόγια θεώρησε πως υπάρχουν ζητήματα που είναι ασαφή και επομένως δεν μπορούσαν να δοθούν οριστικές απαντήσεις σε αυτά εντός του πλαισίου της επιμόρφωσης.

Ο Α.Π., στέλεχος με πολυετή θητεία σε θέση ευθύνης σε Δήμο (**Προφίλ 4**) αξιολόγησε ως ωφέλιμο το σεμινάριο, επαναλαμβάνοντας μάλιστα το ποσοστό που είχε δώσει και σε προηγούμενο ερώτημα αναφορικά με τη συνολική εμπειρία της επιμόρφωσης («*το 80% ήταν θετικό*»). Εντούτοις θεώρησε πως η μαθησιακή ανάγκη του δεν καλύφθηκε πλήρως, επανερχόμενος σε προηγούμενο σχόλιό του ότι η διάρκεια του σεμιναρίου ήταν μικρή.

Συσχέτιση με προφίλ

Άπαντες οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν θετικά αναφορικά με τη διάσταση της βελτίωσης των γνώσεων και δεξιοτήτων τους ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης. Οι πλέον θετικές απαντήσεις διατυπώθηκαν από τα δύο στελέχη με το Προφίλ 2, καθώς φαίνεται πως αναγνώρισαν ευθεία σύνδεση του αντικειμένου με τις καθημερινές απαιτήσεις της εργασιακής τους απασχόλησης. Ειδικά στην περίπτωση της Σ.Μ., η χρηστική αξία των γνώσεων/δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν χαρακτηρίστηκε ως υψηλή, καθιστώντας την –πάντα κατά δήλωσή της– πιο αποτελεσματική στη δουλειά της. Πιο μετριοπαθείς ήταν οι απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη με θέσεις ευθύνης. Η προϊσταμένη με σχετικά μικρή εμπειρία σε θέση ευθύνης (Προφίλ 3) θεώρησε πως για αντικειμενικούς λόγους (ασάφειες στη νομοθεσία), κάποια ζητήματα δεν είναι ξεκάθαρα, ενώ ο προϊστάμενος με την πολυετή εμπειρία (Προφίλ 4) υποστήριξε ότι η μαθησιακή του ανάγκη δεν καλύφθηκε πλήρως. Φαίνεται λοιπόν ότι το σεμινάριο ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες στελεχών που βρίσκονται χαμηλότερα στην εσωτερική ιεραρχία και ασχολούνται με τη διεκπεραίωση διαδικασιών, παρά στις ανάγκες στελεχών με θέση ευθύνης που εξ ορισμού έχουν αρμοδιότητες επιτελικής φύσεως και ενδεχομένως αυτό διαφοροποιεί κάπως τις μαθησιακές τους ανάγκες σε ζητήματα νομιμότητας και διαφάνειας (π.χ. αναγνωρίζοντας κενά ή ασάφειες στη νομοθεσία, θεωρώντας ότι ζητήματα που συνδέονται με τη διεκπεραίωση εγγράφων τούς είναι ήδη γνωστά ή δεν τους αφορούν τόσο κ.λπ.).

Πίνακας 9: Βελτίωση γνώσεων ως αποτέλεσμα του προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ., Σ.Μ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Π.
Βελτίωση γνώσεων/δεξιοτήτων	ΝΑΙ (εποικοδομητική η διάδραση με στελέχη άλλων φορέων)	ΝΑΙ (χρηστική αξία των γνώσεων που αποκτήθηκαν)	ΣΧΕΤΙΚΑ ΝΑΙ (πολλά ζητήματα είναι ασαφή από τη νομοθεσία)	ΝΑΙ (σε μεγάλο ποσοστό)
Κάλυψη μαθησιακής ανάγκης	-	ΝΑΙ (αλλά υπάρχει και η προοπτική εμπάθυνας και εξειδίκευσης του αντικειμένου ανά τομέα)	-	ΟΧΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ (το σεμινάριο θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερο σε διάρκεια)

(δ) Αλλαγή αντίληψης, στάσης ή συμπεριφοράς

Η Β.Δ., υπάλληλος νέα στο αντικείμενο και χωρίς θέση ευθύνης (**Προφίλ 1**), απήντησε ότι η βοήθεια που της δόθηκε από το εν λόγω σεμινάριο ήταν καταλυτική τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Ο σημαντικότερος λόγος – παράγοντας δεν ήταν μόνο η πληροφορία, την οποία είχε ή μπορούσε εύκολα να αποκτήσει μέσω ενός Φ.Ε.Κ ή μιας εγκυκλίου, αλλά η προσωπική παρουσία, η ανάλυση, η παρουσίαση και η συζήτηση – διάλογος τον οποίο έκανε ο εισηγητής. Οι φράσεις της «.....σε βάζει και σε διαδικασία να σκεφτείς κιόλας, να αντιληφθείς και κάποια πράγματα διαφορετικά...» και «ναι, ξέρεις, αυτό εγώ αλλιώς το χειρίστηκα, θα μπορούσα να το χειριστώ αλλιώς...» καταδεικνύουν την αλλαγή της στάσης ή του τρόπου σκέψης και αντίληψης σχετικά με έναν νόμο, μια διαδικασία,

μια λειτουργία. Το γεγονός ότι η επιμόρφωση οδηγεί σε προβληματισμό σχετικά με το πώς λειτουργεί μια διαδικασία και ποιο είναι το πνεύμα του νόμου αποτελεί ένδειξη για την επιρροή που η επιμόρφωση αυτή έχει στην σκέψη και την δράση των εκπαιδευομένων.

Η συμμετοχή στο σεμινάριο έδωσε την δυνατότητα στη Β.Δ. να διευρύνει τον κοινωνικό της κύκλο, να γνωρίσει νέους ανθρώπους, νέες ή διαφορετικές αντιλήψεις για τον τρόπο λειτουργίας μια άλλης δημόσιας υπηρεσίας. Αυτό της δίνει την δυνατότητα, αν προκύψει κάποιο πρόβλημα – ζήτημα στην δική της δουλειά, να ζητήσει την γνώμη τους, την συμβουλή τους, ή ενδεχομένως και την εμπειρία τους.

Η ερωτώμενη Δ.Σ., παλιά υπάλληλος στο αντικείμενο, άνω των πέντε ετών χωρίς θέση ευθύνης (**Προφίλ 2**), τονίζει με γλαφυρό τρόπο τη μεγάλη σημασία και προσφορά του προγράμματος στην επιτέλεση των υπαλληλικών της υποχρεώσεων – αρμοδιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης της (*«νιώθεις ότι δεν είσαι μόνος σου σαν μία βάρκα που πλέει»*). Η συμμετοχή της στο εν λόγω πρόγραμμα της δημιούργησε το αίσθημα της σιγουριάς και της ψυχραιμίας, όπως χαρακτηριστικά μας είπε. Το αίσθημα αυτό δημιουργήθηκε από την εξοικείωση με το θεματικό αντικείμενο του προγράμματος, την άμεση επαφή και υποστήριξη των εισηγητών και της συναναστροφή της με του υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Στην ερώτηση αν η ετερογένεια του σεμιναρίου έπαιξε θετικό η αρνητικό ρόλο, η ερωτώμενη είπε: *«Ναι, έχω συγκλονιστεί σου λέω, το τι έμαθα, το τι συμβαίνει στον κόσμο...»*. Θεώρησε ότι αυτό την βοήθησε να αποκτήσει μια πιο σφαιρική εικόνα για το πώς λειτουργεί ο υπόλοιπος δημόσιος τομέας, ώστε να δει κάποια θετικά ή αρνητικά τα οποία να μπορέσει, κατά περίπτωση, να εφαρμόσει ή να αποφύγει στο μέλλον.

Η Σ.Μ., η οποία ανήκει και αυτή στο **Προφίλ 2**, διαπίστωσε ότι μέσω της ολοκλήρωσης του προγράμματος βρήκε λύσεις σε καίρια και σημαντικά ζητήματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας της. Όσον αφορά την αλλαγή στάσης, αξιοσημείωτο είναι ότι εκτός της ίδιας άλλαξε και η στάση των υπόλοιπων συναδέλφων της απέναντι στο αντικείμενο (*«...Αντιμετωπιζόμαστε πλέον αρκετοί συνάδελφοι με περισσότερη σοβαρότητα λόγω του φόβου της γνώσης»*), εννοώντας την αποκτηθείσα γνώση μέσω του σεμιναρίου. Τονίζει, επίσης, το αίσθημα ασφάλειας που της δημιούργησε η παρακολούθηση του σεμιναρίου (*« ...μου έδωσε μεγαλύτερη ασφάλεια και μπορώ να κινηθώ καλύτερα στην δουλειά μου, να είμαι σίγουρη για αυτό που κάνω »*), αλλά και το συναίσθημα της επιβεβαίωσης και της ικανοποίησης, τα οποία μπορούν να ωθήσουν κάποιον να δημιουργήσει και να καινοτομήσει και μέσα στα στενά πλαίσια του δημόσιου τομέα, γνωρίζοντας ότι αυτό που πράττει είναι ορθό, νόμιμο και ασφαλές τόσο για τον ίδιο τον υπάλληλο όσο και για όλο τον οργανισμό στον οποίο ανήκει.

Η Μ.Π., έμπειρη υπάλληλος και με θέση ευθύνης (**Προφίλ 3**), παρόλο που ήταν υπέρ της πιο εξειδικευμένης εκπαίδευσης λόγω της ειδικότητάς της ως πολιτικού

μηχανικού, θεώρησε ότι μέσω της παρακολούθησης του συγκεκριμένου σεμιναρίου απέκτησε «μία μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, όσον αφορά τις ενέργειες μου σαν προϊσταμένη.» Αν και ήταν γνώστρια της νομοθεσίας και της όλης διοικητικής διαδικασίας, της προσφέρθηκε μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος κυρίως το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς («όταν μπαίνεις σε αυτό το χώρο του ΙΝΕΠ που το θεωρείς ότι είναι, τέλος πάντων, εκείνος ο χώρος ο οποίος σου προσφέρει τη γνώση που μπορείς να εφαρμόσεις πλαισιωμένη από ένα νομοθετικό πλαίσιο, νοιώθεις τη σιγουριά»).

Η ερωτώμενη ήταν αντίθετη με την ετερογένεια του πληθυσμού των εκπαιδευομένων, θεωρούσε ότι το ομοιογενές κοινό επωφελείται περισσότερο, διότι η γνώση είναι στοχευμένη και αρκετά εξειδικευμένη. Την μόνη λύση που πρότεινε ήταν: «να είναι ίδιες ειδικότητες, διαφορετικών φορέων και θα μπορούσε επίσης να βοηθάει και η διαφορετική κλίμακα ενδεχομένως δηλαδή μικροί μεγάλοι Δήμοι, οπότε πλέον θα μπορούσες να έχεις μια πιο σφαιρική εικόνα».

Ο ερωτώμενος Α.Π. (**Προφίλ 4**) απήντησε ότι: «δίνω σημασία σε θέματα που μου φαινόταν ότι ήταν αδιανόητο ότι είχαν τόσο μεγάλη σημασία και εγώ άρχισα πλέον να τα επανεκτιμώ». Αν και τόσα χρόνια εργάζεται και λειτουργεί βάσει ενός δομημένου και συγκεκριμένου συστήματος, το σεμινάριο τού παρουσίασε κάποιες διαδικασίες στις οποίες πολλές φορές, λόγω της κεκτημένης ταχύτητας ή της συνεχούς επανάληψης, δεν έδινε την πρέπουσα σημασία.

Σε προσωπικό επίπεδο τον έκανε να δει την όλη διαδικασία και την πρακτική εφαρμογή της νομοθεσίας με πιο κριτικό μάτι και με μεγαλύτερη προσοχή και λεπτομέρεια, προκειμένου να αποφευχθούν λάθη ή παραλείψεις οι οποίες δεν θα μπορούσαν να διορθωθούν μελλοντικά και τόνισε ότι «στους διαγωνισμούς είμαστε πιο προσεκτικοί, στις επιλογές, σε όλα αυτά τα καθημερινά που τρέχουμε».

Ήταν θετικός στην ετερογένεια των συμμετεχόντων, δηλώνοντας πως «ναι, νομίζω ότι βοήθησε, γιατί αποκτάς και γνώσεις εμπειριών που δεν έχεις», καθώς παρά την εμπειρία που διαθέτει, θεωρεί αρκετά θετικό και ωφέλιμο το να ακούει υποθέσεις – περιπτώσεις από διαφορετικές ειδικότητες και φορείς .

Συσχέτιση με προφίλ

Όλοι οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως προφίλ επηρεάστηκαν και άλλαξαν στάση και αντίληψη μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο μέσω της επίλυσης κάποιων ζητημάτων – προβλημάτων που αντιμετώπιζαν στην εργασία τους όσο και της πιο εξειδικευμένης γνώσης που απέκτησαν.

Επίσης, όλοι στο σύνολο τους ένιωσαν σιγουριά, ψυχραιμία, επιβεβαίωση, ικανοποίηση, και αυτοπεποίθηση. Παρά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, η διαφορά που πιθανό μπορεί να παρατηρηθεί είναι ο βαθμός και η ένταση αυτών των συναισθημάτων. Οι νεώτεροι υπάλληλοι (προφίλ 1 και 2) ένιωσαν ή εξέφρασαν

με μεγαλύτερη ένταση αυτά τα συναισθήματα έναντι των προφίλ 3 και 4, οι οποίοι, αν και παλαιότεροι υπάλληλοι, αισθάνθηκαν τα ίδια συναισθήματα με τους νεώτερους συναδέλφους τους.

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες όλων των προφίλ τάχθηκαν υπέρ της ετερογένειας των ειδικοτήτων των εκπαιδευομένων πλην της ερωτώμενης του προφίλ 3, η οποία υποστηρίζει ότι πρέπει να είναι ομογενές ως προς την ειδικότητα και ετερογενές ως προς τους φορείς προέλευσης.

Πίνακας 10: Αλλαγή στάσης ή συμπεριφοράς από το πρόγραμμα "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης		Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Β.Δ.	Δ.Σ.	Σ.Μ.	Μ.Π.	Α.Π.
Αλλαγή τρόπου σκέψης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Αίσθημα ασφάλειας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	-	-	-
Θα πρέπει οι συμμετέχοντες να είναι ετερόκλητο ή ομοιογενές κοινό;	Ετερόκλητο	Ετερόκλητο	-	Ομογενές	Ετερόκλητο

(ε) Βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας, εφαρμογή αλλαγών.

Η ερωτώμενη Β.Δ. (**Προφίλ 1**), πιστεύει ότι βελτιώθηκε η λειτουργία της υπηρεσίας της με την εφαρμογή των αποκτηθεισών γνώσεων, πρακτικών και εμπειριών. Σημαντικό είναι και το γεγονός της διασύνδεσης του θεωρητικού μέρους (νομοθετικό πλαίσιο) με την πρακτική εφαρμογή (πρόβλημα). Αυτό δείχνει την πλήρη και σφαιρική γνώση της εκάστοτε νομοθεσίας και την ικανότητα του υπαλλήλου να την εφαρμόζει στην κατάλληλη περίπτωση. Σχετικά με το αν πρότεινε κάποιες αλλαγές στο τμήμα της η Β.Δ. απάντησε αρνητικά, αλλά θεωρεί ότι η κύρια αλλαγή που συντελέστηκε ήταν στον τρόπο σκέψης και δράσης, καθώς και στο να επιλαμβάνεται εγκαίρως κάποιων προβλημάτων.

Η ερωτώμενη Δ.Σ., (**Προφίλ 2**) συσχετίζει τη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας της με την εκπαίδευση και την κατάρτιση την οποία αποκόμισε από το εν θέματι σεμινάριο, το οποίο την βοήθησε να γνωρίσει καλύτερα και πληρέστερα την δομή και την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Στην ερώτηση εάν πρότεινε κάποια αλλαγή στην υπηρεσία της, μας απάντησε αρνητικά, γιατί, όπως είπε, το θεώρησε αρκετά δύσκολο.

Η Σ.Μ., η οποία ανήκει επίσης στο **Προφίλ 2**, θεώρησε ότι βελτιώθηκε πάρα πολύ η λειτουργία της υπηρεσίας της. Συγκεκριμένα, μπόρεσε να επιλύσει ένα άμεσο πρόβλημα, το οποίο αντιμετώπιζε κάποιος αιρετός στο δήμο που εργάζεται, ο οποίος δεν είχε κάποια άλλη ενημέρωση ή πληροφόρηση.

Στο ερώτημα αν πρότεινε κάποιες αλλαγές, η Σ.Μ. ανέφερε ότι: *«Εγώ μετέφερα όλα αυτά και είπα να γίνουν αλλαγές ως προς τον τύπο των εγγράφων, για να είμαστε καλυμμένοι και νόμιμοι, να ξέρουμε ότι όποιος υπογράφει έχει την ευθύνη της υπογραφής του και εκείνη είπε θα το κάνουμε αυτό που είναι το νόμιμο»*. Ιδιαίτερα αυτή την εποχή που τα περιθώρια λάθους έχουν στενέψει και ο βαθμός λογοδοσίας των Δημοσίων Υπαλλήλων είναι αρκετά αυξημένος, η οποιαδήποτε αλλαγή η οποία σχετίζεται με την ενημέρωση και την προστασία των υπαλλήλων γίνεται αμέσως δεκτή, αρκεί βέβαια, όπως μας είπε και η Σ.Μ. ο ιεραρχικά ανώτερος σου να «ακούει» να είναι δηλαδή ανοιχτόμυαλος και δεκτικός σε κάτι νέο. Και γι' αυτό το λόγο, πρότεινε και στην προϊσταμένη της να παρακολουθήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Η Μ.Π., (**Προφίλ 3**), έχοντας πολλά χρόνια προϋπηρεσίας και κάτοχος θέσης ευθύνης, θεώρησε ότι η συμμετοχή της στο σεμινάριο βελτίωσε αρκετά την λειτουργία του τμήματος της. Το γεγονός ότι επιλύθηκαν αρκετά από τα ερωτήματα τα οποία έθεσε στο πλαίσιο του σεμιναρίου δείχνει ότι εφαρμόστηκαν κάποιες αλλαγές στην λειτουργία της υπηρεσίας της.

Ο Α.Π., (Προφίλ 3), γνώστης και έμπειρο στέλεχος του Δημόσιου Τομέα, καθότι κατέχει για πολλά χρόνια την θέση ευθύνης στο συγκεκριμένο αντικείμενο, στην ερώτηση της βελτίωσης της λειτουργίας του τμήματός του μας έδωσε μια ποσοτική αποτίμηση: «Ε ναι ναι. Σας είπα ανάλογα με αυτό το προσωπικό», ως προσωπικό εννοεί όπως και σε προηγούμενη απάντηση 80% - 20%, όπου το 80% είναι τα θετικά σημεία του προγράμματος και η συνολική του εικόνα. Όσο για τις αλλαγές που εφάρμοσε, είπε: «συζητήσαμε με τους συναδέλφους εδώ και τους συνεργάτες αυτά τα πράγματα που μάθαμε εκεί. Ότι, παιδιά, να, εδώ πρέπει να δίνουμε περισσότερη σημασία γιατί ξέρετε υπάρχει αυτό που παλιά δεν το είχαμε υπόψη μας αλλά είναι σημαντικό».

Συσχέτιση με προφίλ

Αυτό που παρατηρούμε και στα τέσσερα προφίλ, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις τους, είναι ότι πέτυχαν και βελτίωσαν την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας του μέσω των γνώσεων που αποκόμισαν από την παρακολούθηση του συγκεκριμένου προγράμματος. Λόγω του ότι το δεδομένο σεμινάριο είχε να κάνει περισσότερο με θεωρητικές γνώσεις και πληροφορίες, αυτό το οποίο επεσήμαναν όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες είναι ότι οι αλλαγές που πρότειναν ή εφάρμοσαν στην υπηρεσία τους είχαν να κάνουν περισσότερο με την πληρέστερη και σφαιρικότερη γνώση του συγκεκριμένου αντικειμένου και με την πρόβλεψη κάποιων μελλοντικών προβλημάτων – ζητημάτων που θα μπορούσαν να ανακύψουν στην υπηρεσία τους.

Πίνακας 11: Βελτίωση αποτελεσματικότητας υπηρεσίας, Εφαρμογή αλλαγών

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης		Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Β.Δ.	Δ.Σ.	Σ.Μ.	Μ.Π.	Α.Π.
Βελτίωση λειτουργίας υπηρεσίας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Πρόταση για εφαρμογή αλλαγών στην υπηρεσία	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
--	-----	-----	-----	-----	-----

(στ) Διάχυση γνώσης - πληροφορίας.

Η ερωτώμενη Β.Δ., (**Προφίλ 1**), είναι καινούργια στην υπηρεσία και, όπως εξήγησε, η φύση της εργασίας της απαιτεί συνεχείς μετακινήσεις, με αποτέλεσμα να βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός της κεντρικής υπηρεσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην έχει τόσο στενές σχέσεις με την διοίκηση και τους υπόλοιπους συναδέλφους της, αν και, όπως μας είπε: *«Αν θα με ρωτάγανε; Δεν νομίζω ότι θα με ρωτάγανε. Η αλήθεια είναι ότι δεν ρωτάνε»*. Με την απάντησή της αυτή δείχνει και την οργανωσιακή κουλτούρα του τμήματος στο οποίο υπηρετεί. Αντιλαμβανόμενη τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας της και προκειμένου να μεταφέρει τις γνώσεις – πληροφορίες τις οποίες αποκόμισε από το σεμινάριο έχει αποφασίσει να τις μοιράζεται με αυτούς που τις έχουν ανάγκη και γνωρίζει ότι θα τις εφαρμόσουν στην εργασία τους: *«Εγώ θα το δώσω και θα το μοιραστώ με τους φίλους μου»*, ο μόνος τρόπος μεταφοράς των γνώσεων γίνεται σε προφορικό και σε μία κλειστή ομάδα.

Η ερωτώμενη Δ.Σ. (**Προφίλ 2**) απήντησε ότι μετέφερε προφορικά τη γνώση που αποκόμισε: *« Ναι, σε όλον τον κόσμο! Δεν μπορείς να φανταστείς!!! Καταρχήν τους είπα τις περιπτώσεις που περιέγραφαν οι άλλοι συνάδελφοι!»*. Συνάγεται ότι και οι συνάδελφοι της και όλο το ευρύτερο σύστημα ήταν θετικό στο να ακούσει και να μάθει κάτι καινούργιο και ανάλογα να το αξιολογήσει και να το εφαρμόσει ή όχι. Με την απάντησή της: *« το έχω ακόμα σε εκκρεμότητα, έχω μιλήσει με το Τμήμα Πληροφορικής, ώστε το υλικό να το βγάλουμε στο portal, οπότε να είναι εύκαιρο σε όλους»*, μπορούμε να δούμε και σε πρακτικό επίπεδο την θετική άποψη της υπηρεσίας της στο θέμα της επιμόρφωσης-κατάρτισης των υπαλλήλων της, ώστε όλοι οι υπάλληλοι του οργανισμού να μπορέσουν να ενημερωθούν και να συμμετέχουν στην γνώση.

Η Σ.Μ. (**Προφίλ 2**) ενημέρωσε προφορικά τους άμεσα εμπλεκόμενους υπαλλήλους με το αντικείμενο, στους οποίους μετέφερε και το υλικό το οποίο της δόθηκε από το ΙΝΕΠ σε ηλεκτρονική μορφή: *«Προφορικά αλλά και το υλικό που υπάρχει μέσα στην βάση στον υπολογιστή, όπου οποιοσδήποτε υπάλληλος μπορεί να μπει, αλλά όλοι έχουν έμενα επιφορτίσει με αυτό το βάρος και όλοι έρχονται και ρωτάνε έμενα και βρίσκουμε την λύση»*.

«Είμαστε τρεις υπάλληλοι μέσα στο γραφείο οι υπόλοιποι δεν ασχολούνται με το συγκεκριμένο αντικείμενο έχουν και άσχετους τομείς δεν τους ενδιαφέρει κάτι τέτοιο, τους ενδιαφέρει να βρίσκουν άμεσα λύση, ξέρουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν.». Η ως άνω απάντηση αναδεικνύει τη σημασία της εξειδίκευσης και της γνώσης απ' όλους τους υπαλλήλους των αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος του οργανισμού ως προϋπόθεση για τη σύννοπη επίλυση προβλημάτων.

Η ερωτώμενη Μ.Π. (**Προφίλ 3**) μετέφερε τις γνώσεις-πληροφορίες που αποκόμισε από το πρόγραμμα προφορικά στο τμήμα της. Επίσης, λόγω της θέσης ευθύνης που κατέχει και της εμπιστοσύνης που της δείχνουν οι συνάδελφοί της, έκρινε πως δεν χρειαζόταν να κάνει κάποιο έγγραφο ενημέρωσης, αλλά φαίνεται πως αρκέστηκε στην προφορική τους ενημέρωση.

Ο Α.Π. (**Προφίλ 4**) μετέφερε και αυτός την αποκτηθείσα γνώση του σεμιναρίου μέσω της συζήτησης και του διαλόγου.

Συσχέτιση με προφίλ

Από την ανωτέρω ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι και τα τέσσερα προφίλ μετέφεραν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος στους υπόλοιπους συναδέλφους, αρχικά σε προφορικό επίπεδο. Είτε μέσω συζήτησης – διαλόγου όλων των συναδέλφων μαζί ή πιο κλειστής ομάδας (φίλων) ή (πιο εξειδικευμένων υπαλλήλων).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η διαφορά κουλτούρας των υπηρεσιών σχετικά με τη διάχυση της πληροφόρησης και των αποκτηθεισών γνώσεων. Άλλες υπηρεσίες ήταν πιο θετικές, ενώ άλλες πιο αδιάφορες.

Πίνακας 12: Διάχυση γνώσεων για πρόγραμμα "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης		Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Β.Δ.	Δ.Σ.	Σ.Μ.	Μ.Π.	Α.Π.
Μεταφορά γνώσης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Τρόπος μεταφοράς	Προφορικά	Προφορικά και μέσω portal	Εξειδικευμένοι υπάλληλοι	Προφορικά	Προφορικά

ζ) Προτάσεις για βελτίωση του σεμιναρίου

Η Β.Δ., στέλεχος με σχετικά μικρή θητεία σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 1**), δεν θεώρησε ότι το σεμινάριο χρήζει βελτιώσεων.

Η Σ.Μ., στέλεχος με πολυετή θητεία σε Δήμο (**Προφίλ 2**), προτείνει τη δημιουργία ενός μηχανισμού ενημέρωσης για ενδεχόμενες νέες εξελίξεις στα θέματα του σεμιναρίου και επικαιροποίησης των γνώσεων που αποκτήθηκαν, με άλλα λόγια τη δημιουργία ενός μηχανισμού follow-up (ένα σεμινάριο follow-up μετά την πάροδο κάποιου ικανού χρονικού διαστήματος).

Η Μ.Π., προϊσταμένη Τμήματος σε Δήμο με μικρή εμπειρία σε θέση ευθύνης (**Προφίλ 3**), πρότεινε τη διενέργεια ενός δεύτερου κύκλου επιμόρφωσης επί του ίδιου αντικειμένου, με συμμετοχή της «ίδιας ομάδας πάλι με τους ίδιους ανθρώπους» και με διάρκεια μικρότερη από εκείνη του αρχικού σεμιναρίου, όπου πλέον θα υπήρχε η δυνατότητα για επιβεβαίωση και εμπέδωση των όσων είχαν διδαχθεί στον αρχικό κύκλο επιμόρφωσης. Επίσης, ούσα μηχανικός η ίδια, θα ήθελε εισηγητές εξειδικευμένους σε θέματα της ειδικότητάς της («*Θα ήθελα άλλους εισηγητές όταν θα έμπαινε στα δικά μας τα χωράφια...*»).

Ο Α.Π. (**Προφίλ 4**) συνιστά συνεχή επικαιροποίηση των θεματικών του σεμιναρίου («Οι νόμοι αλλάζουν, οπότε είναι δυναμικό και το αντικείμενο»).

Συνεπώς, οι προτάσεις για βελτίωση του σεμιναρίου εστιάζονται στη **διενέργεια ενός follow-up σεμιναρίου**.

Πίνακας 13: Προτάσεις βελτίωσης προγράμματος "Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης		Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Β.Δ.	Δ.Σ.	Σ.Μ.	Μ.Π.	Α.Π.
Προτάσεις για βελτίωση του προγράμματος	-	-	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Τρόπος βελτίωσης	-	-	Μηχανισμός ή πρόγραμμα Follow-up	Μηχανισμός ή πρόγραμμα Follow-up	Επικαιροποίηση θεματικών ενοτήτων σεμιναρίου

3.1.2. Σεμινάριο για την πειθαρχική διαδικασία

(α) Κίνητρο για επιλογή του σεμιναρίου

Το κίνητρο για την παρακολούθηση του σεμιναρίου με θέμα την πειθαρχική διαδικασία φαίνεται πως εύλογα συνδέεται με την πιθανότητα συμμετοχής του υπαλλήλου σε αυτήν, κατά κύριο λόγο ως μέλος κάποιας Ένορκης Διοικητικής Εξέτασης (ΕΔΕ) ή Πειθαρχικού Συμβουλίου, χωρίς όμως να λείπουν και οι περιπτώσεις ενός πιο γενικού ενδιαφέροντος για το αντικείμενο. Πιο συγκεκριμένα, το κίνητρο για τη Θ.Μ., στέλεχος Δήμου με σχετικά μικρή εμπειρία (**Προφίλ 1**), ήταν η έμμεση παρακολούθηση βημάτων της πειθαρχικής διαδικασίας, λόγω του εργασιακού αντικειμένου της σε τμήμα της Διεύθυνσης Προσωπικού και συγκεκριμένα με τις υπηρεσιακές μεταβολές των υπαλλήλων του Δήμου. Στο πλαίσιο αυτό, καλείται να επεξεργαστεί και αρχειοθετήσει αποφάσεις που αφορούν πειθαρχικά παραπτώματα. Παρότι η ερωτώμενη αναγνώριζε την ανάγκη εξοικείωσης με το αντικείμενο για την καλύτερη επιτέλεση της δουλειάς της (*«Εγώ στην ουσία δεν εμπλέκομαι στα πειθαρχικά, στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά στην ουσία διαχειρίζομαι έγγραφα που αφορούν την πειθαρχική διαδικασία, καλό είναι να καταλαβαίνω και αυτά που διαβάζω»*), η συμμετοχή στο σεμινάριο αποφασίστηκε κατόπιν σχετικής προτροπής του προϊσταμένου.

Αντίθετα, η Δ.Σ., στέλεχος σε Ανεξάρτητη Αρχή με πολυετή εμπειρία αποφάσισε να συμμετάσχει στο σεμινάριο, όταν ορίστηκε γραμματέας του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Παρότι στον οργανισμό που απασχολείται δεν προκύπτουν -κατά δήλωσή της- συχνά πειθαρχικά παραπτώματα, η έλλειψη γνώσης επί του αντικειμένου ήταν πηγή έντονης ανησυχίας (*«δεν υπήρχε άνθρωπος εδώ πέρα με την αντίστοιχη γνώση και αυτό με άγχωνε»*), σε συνδυασμό βέβαια με την αίσθηση της προσωπικής ευθύνης (*«σε περίπτωση που προκύψει κάτι, εγώ θα πρέπει να βοηθήσω ουσιαστικά»*). Η αιφνίδια ανάθεση των σχετικών καθηκόντων στη συγκεκριμένη υπάλληλο λόγω αποχώρησης από τον οργανισμό του προηγούμενου στελέχους που ασχολείτο με την πειθαρχική διαδικασία και η ανεπάρκεια γνώσης από τους λοιπούς υπαλλήλους φαίνεται πως επέτεινε το άγχος (*«Ήταν επείγον. Και μάλιστα γι' αυτό το έγγραφα ότι είμαι μόνη μου και ότι έχω ανάγκη άμεσα μίας τέτοιας ενημέρωσης.»*).

Στην περίπτωση της Ε.Χ., προϊσταμένης σε Δήμο με σχετικά μικρή εμπειρία σε θέση ευθύνης, η αφορμή για τη συμμετοχή στο σεμινάριο ήταν τα καθήκοντα που απορρέουν από τη θέση ευθύνης, σε συνδυασμό με μία καταγγελία που αφορούσε τρίτο συνάδελφο και θα μπορούσε δυνητικά να οδηγήσει σε ενεργοποίηση της πειθαρχικής διαδικασίας (*«Είχε γίνει μία καταγγελία, μόλις ανέλαβα τα καθήκοντά μου στην προηγούμενη διεύθυνση... Κάποιος υπάλληλος ήρθε και μου είπε ότι διέρρευσε ευαίσθητο προσωπικό του δεδομένο από κάποιον άλλο υπάλληλο ...*

έπρεπε να προετοιμαστώ για να το χειριστώ.»). Η έλλειψη γνώσεων για το αντικείμενο και βεβαίως η ανάγκη χειρισμού μίας συγκεκριμένης υπόθεσης - έστω και ως «προοπτική προβλήματος» - φαίνεται πως δημιούργησε μία αίσθηση ανασφάλειας, η οποία μάλιστα επετεινόταν από την πιθανότητα και άλλων τέτοιων υποθέσεων στο μέλλον («Έχω μπροστά μου δέκα χρόνια. Άρα δεν είναι δυνατόν να μην προκύψει κάποια πειθαρχική διαδικασία.»).

Ανάλογη είναι και η περίπτωση του Β.Α., προϊστάμενου σε Δήμο με μακρά εμπειρία στη θέση, ο οποίος συνέδεσε την παρακολούθηση του σεμιναρίου με την αποτελεσματική τέλεση των καθηκόντων του, αλλά και τη διασφάλιση του ιδίου από τυχόν λάθη ή παραλείψεις («ώστε να βοηθάω και τους υπαλλήλους, αλλά να προφυλάσσω και τον εαυτόν μου. Είναι ένα λεπτό ζήτημα η πειθαρχική διαδικασία και (...) απαιτεί ακρίβεια. Λίγο να ξεφύγεις, μπορεί να είναι λάθος και να έχει κάποιες συνέπειες στον κόσμο ή στο τμήμα»). Σύμφωνα με τον ερωτώμενο, η άμεση σύνδεση με τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις της θέσης ευθύνης («σαν δημόσιος υπάλληλος και σαν προϊστάμενος έχω ανακριτικές αρμοδιότητες. (...) Όταν είσαι προϊστάμενος, μία με δυο φορές το χρόνο διενεργείς Ε.Δ.Ε., οπότε αναγκαστικά έχεις έρθει σε επαφή με το αντικείμενο και με τη νομοθεσία της πειθαρχικής διαδικασίας») δημιουργεί, μεταξύ άλλων, την ανάγκη όχι μόνο εμβάθυνσης, αλλά και συνεχούς επικαιροποίησης της γνώσης («Είμαι 12 χρόνια προϊστάμενος και είχα γνώση της πειθαρχικής διαδικασίας αλλά, όταν αλλάζει μία κυβέρνηση, μαζί αλλάζει και η πειθαρχική διαδικασία»).

Συσχέτιση με προφίλ

Εκείνο που φαίνεται να ωθεί τους περισσότερους ερωτώμενους στην επιλογή του συγκεκριμένου σεμιναρίου είναι η συσχέτισή του με άμεση εργασιακή ανάγκη. Πιο χαρακτηριστική ίσως όλων η περίπτωση της Δ.Σ. (**Προφίλ 2**), η οποία, κατά δήλωσή της, έσπευσε να παρακολουθήσει το σεμινάριο, μόλις ορίστηκε μέλος του Υπηρεσιακού Συμβουλίου και με δεδομένη την έλλειψη σχετικής γνώσης ή εμπειρίας επί του αντικειμένου. Τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης (**Προφίλ 3 & 4**) φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές ταυτίζονται ως προς το κίνητρο: αμφότεροι αναφέρουν το προσωπικό ενδιαφέρον για την πειθαρχική διαδικασία, αντιλαμβανόμενοι ότι αποτελεί μέρος των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, το στέλεχος με το Προφίλ 1 φαίνεται πως παρακολούθησε το σεμινάριο, κυρίως λόγω προτροπής του προϊσταμένου της, απλώς για την απόκτηση μίας γενικής γνώσης που μπορεί να λειτουργήσει επικουρικά στην επιτέλεση των καθηκόντων της και όχι λόγω άμεσης και πιεστικής εργασιακής ανάγκης.

Πίνακας 14: Κίνητρα επιλογής προγράμματος "Πειθαρχική Διαδικασία"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Θ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ε.Χ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Β.Α.
Προσωπικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο	-	-	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Άμεση εργασιακή ανάγκη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

(β) Γενική αποτίμηση σεμιναρίου

Άπαντες οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιολόγησαν θετικά το σεμινάριο με θέμα την πειθαρχική διαδικασία.

Θετικά σημεία σεμιναρίου

Το **Προφίλ 1**, στέλεχος του Δήμου Αθηναίων με σχετικά μικρή εμπειρία στο Δημόσιο, υπέδειξε ως δυνατά σημεία του σεμιναρίου τα «πρακτικά παραδείγματα, το τι γίνεται σε περίπτωση που κάποιος υποπέσει σε κάποιο πειθαρχικό παράπτωμα», ενώ έκανε γενική μνεία στους εισηγητές και στις υποδομές.

Η Δ.Σ., στέλεχος Ανεξάρτητης Αρχής (**Προφίλ 2**), υπήρξε αρκετά πιο ενθουσιώδης στα θετικά σχόλια. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποίησε φράσεις, όπως «εντυπωσιάστηκα πάρα πολύ» και «ήρθα [πίσω στη δουλειά] συγκλονισμένη». Ως αιτία της τόσο θετικής στάσης, η ερωτώμενη ανέφερε **το μαθησιακό κέρδος** που θεώρησε ότι αποκόμισε από την παρακολούθηση του συγκεκριμένου σεμιναρίου. Επίσης, αναφέρθηκε θετικά στους **εισηγητές** («είχαν πολλά να πουν, διότι είχαν ζωντανά παραδείγματα να παρουσιάσουνε, όχι θεωρητικά, πραγματικά παρμένα από εμπειρία δύσκολη- και θεωρώ ότι ήτανε πολλοί παραστατικοί»), αλλά και στην **ετερόκλητη σύνθεση του ακροατηρίου**, σημειώνοντας πως λόγω της ποικιλίας των

φορέων από τους οποίους προέρχονταν οι συμμετέχοντες, προέκυπταν χρήσιμα παραδείγματα και συζητήσεις.

Η Ε.Χ., στέλεχος Δήμου με σχετικά βραχεία εμπειρία σε θέση ευθύνης (**Προφίλ 3**) στάθηκε κυρίως στο **ενδιαφέρον του αντικειμένου**, σημειώνοντας πως «παρότι είχε νομικούς όρους, παρότι είχε παραπομπές σε νομικά πλαίσια [...] ήμουν μέχρι και την τελευταία ώρα προσηλωμένος σε αυτό που άκουγα. Ήταν ενδιαφέροντα». Ως δυνατά σημεία του σεμιναρίου, η ερωτώμενη υπέδειξε (i) τη **διαδραστικότητα** («ήταν διαδραστικό –και αυτό μου άρεσε πάρα πολύ, διότι ποιος θέλει να παρακολουθεί τώρα πέντε-έξι ώρες έναν μονόλογο;»), (ii) **το επίπεδο των εισηγητών** («οι οποίοι κρατούσαν το ενδιαφέρον μας. Δεν μπορεί να μην πιστωθεί και ο εκπαιδευτής την καλή εντύπωση... Τη μεταδοτικότητα!») και (iii) **τη σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων**, που επίσης συνέβαλε στη διαδραστικότητα που αναφέρθηκε παραπάνω. Ειδικά για το θέμα της σύνθεσης της ομάδας, η ερωτώμενη τάχθηκε κατά των κλειστών σεμιναρίων που απευθύνονται σε στελέχη του ίδιου οργανισμού ή της ίδιας διεύθυνσης. Πιο συγκεκριμένα, ανέφερε πως από την εμπειρία της σε τέτοιου είδους κλειστές επιμορφώσεις «μεταφέρονται έριδες, αξιολογήσεις, κόμπλεξ, μεταφέρεται αυτό στην αίθουσα». Επίσης, ανέφερε πως τα σεμινάρια που δεν είναι εστιασμένα σε ένα φορέα, είναι χρήσιμα και ως αφορμή ανταλλαγής πληροφοριών και τεχνογνωσίας («έχει πολύ μεγάλη σημασία να ξέρω τι γίνεται και στο υπουργείο», «Θα πρέπει να βλέπουμε όχι μόνο το δέντρο, αλλά και το δάσος»).

Ο Β.Α., στέλεχος Δήμου με πολυετή θητεία σε θέση ευθύνης (**Προφίλ 4**), αξιολόγησε το σεμινάριο ως «ικανοποιητικό και ενδιαφέρον», διευκρινίζοντας πως λόγω μακράς εμπειρίας από επιμορφώσεις, έχει καταλήξει πως και λόγω ιδιοσυγκρασίας «πάντα στα σεμινάρια -συνήθως επειδή έχεις πολλούς εισηγητές- με κάποιους ταιριάζεις περισσότερο και με κάποιους λιγότερο». Ως δυνατά σημεία του σεμιναρίου, ο ερωτώμενος υπέδειξε τα **παραδείγματα** που χρησιμοποιήθηκαν από τον εισηγητή και από το ακροατήριο και την **πρακτική εφαρμογή κάποιων διατάξεων** που «πάντα είναι το καλύτερο κομμάτι αυτό γιατί σου μένει στη μνήμη και σε κάνει να αισθάνεσαι πιο σίγουρος, το ότι μπαίνεις μέσα σε ένα περιβάλλον προσομοίωσης». Επίσης, αξιολόγησε μάλλον θετικά την **ετερόκλητη σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων**, σημειώνοντας ότι στελέχη «...σε βοηθάει λίγο να φεύγεις από τον μικρόκοσμό σου και να βλέπεις τα πράγματα λίγο διαφορετικά».

Αδύνατα σημεία σεμιναρίου

Αξιοσημείωτο είναι ότι τρεις εκ των τεσσάρων υποκειμένων της έρευνας (**Προφίλ 1, 2 και 4**) υπέδειξαν ως αδυναμία τη **διάρκεια του σεμιναρίου**, υποστηρίζοντας ότι «θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερο» και πως «χρειαζόταν και μια μέρα ακόμα ίσως» ή ότι «το κομμάτι της πρακτικής εξάσκησης που θα ήθελε να έχει από μόνο του μία μέρα».

Το **Προφίλ 3** ανέφερε την έλλειψη δυνατότητας ανατροφοδότησης, διατυπώνοντας πρόταση για συνέχιση της επιμόρφωσης σε δεύτερο χρόνο («*Αυτού του είδους τα σεμινάρια που δεν είναι γενικά, να επανερχόμαστε σε δεύτερο χρόνο και να κάνουμε ένα follow-up*»).

Συσχέτιση με προφίλ

Οι ερωτώμενοι διατύπωσαν από θετικές έως πολύ θετικές στάσεις έναντι του σεμιναρίου της πειθαρχικής διαδικασίας. Πλέον ενθουσιώδης ήταν η άποψη της ερωτώμενης με το Προφίλ 2, καθώς φαίνεται και από την εν γένει συνέντευξή της ότι η μαθησιακή ανάγκη ήταν επείγουσα. Εξαιρετικά θετική ήταν και η άποψη του στελέχους με το Προφίλ 3, για την οποία επίσης υπήρχε η αίσθηση του επείγοντος. Η έλλειψη ανατροφοδότησης (follow-up), που σημείωσε η εν λόγω ερωτώμενη ως αδυναμία του σεμιναρίου, δείχνει τον εργαλειακό χαρακτήρα που είχε η συγκεκριμένη επιμόρφωση για εκείνη και την επιθυμία της να δοκιμάσει/επιβεβαιώσει τη γνώση που αποκόμισε σε εμπειρικά παραδείγματα, τα οποία θα μπορούσε να συζητήσει με τους εισηγητές και την ομάδα σε δεύτερο χρόνο.

Θετική, αλλά λιγότερο ενθουσιώδης ήταν η γενική άποψη που διατύπωσαν τα στελέχη με τα Προφίλ 1 και 4. Πιο συγκεκριμένα, το στέλεχος με τη βραχεία εμπειρία (Προφίλ 1) αναγνώρισε μεν το ενδιαφέρον του αντικείμενου και τη χρησιμότητα των πρακτικών παραδειγμάτων, αλλά φαίνεται ότι η μη ευθεία διασύνδεση των όσων έμαθε στην επιμόρφωση με το αντικείμενο της καθημερινής εργασιακής της ενασχόλησης καθιστά τη γνώση που αποκόμισε απλώς χρήσιμη, αλλά όχι απαραίτητη. Το στέλεχος με τη μακρά θητεία σε θέση ευθύνης (**Προφίλ 4**) αξιολόγησε επίσης ως ενδιαφέρον το αντικείμενο, αν και φαίνεται πως η εμπειρική γνώση που είχε επί πειθαρχικών θεμάτων ήταν μάλλον μεγαλύτερη. Είναι χαρακτηριστικό πάντως πως αμφότερα τα στελέχη των Προφίλ 1 και 4 υπέδειξαν ως αδύνατο σημείο τη διάρκεια του σεμιναρίου που θα έπρεπε να ήταν μεγαλύτερη, με το στέλεχος του Προφίλ 4 να διευκρινίζει ότι μία επιπλέον μέρα θα έπρεπε να αφιερωθεί σε πρακτική εξάσκηση.

Πίνακας 15: Γενική αποτίμηση προγράμματος "Πειθαρχική Διαδικασία"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Θ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ε.Χ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Β.Α.
Γενική αξιολόγηση	Θετική	Πολύ θετική	Πολύ θετική	Θετική
Δυνατά σημεία	Ενδιαφέρον αντικειμένου Χρήση πρακτικών παραδειγμάτων στις εισηγήσεις Εισηγητές Υποδομές	Ενδιαφέρον αντικειμένου	Ενδιαφέρον αντικειμένου, Διαδραστικότητα, Εισηγητές, Σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων	Ενδιαφέρον αντικειμένου, Χρήση παραδειγμάτων, Σύνθεση της ομάδας των συμμετεχόντων
Αδύνατα σημεία	Χρειαζόταν μεγαλύτερη διάρκεια (ίσως μία μέρα ακόμα)	Χρειαζόταν μεγαλύτερη διάρκεια	Έλλειψη ανατροφοδότησης σε δεύτερο χρόνο (follow-up)	Χρειαζόταν μεγαλύτερη διάρκεια (ίσως μία μέρα παραπάνω, αφιερωμένη αποκλειστικά στην πρακτική εξάσκηση)

(γ) Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ερωτώμενων αναφορικά με την πειθαρχική διαδικασία φαίνεται πως αποτελεί συνάρτηση του επιπέδου εξοικείωσης με το αντικείμενο και της προηγούμενης εμπειρίας τους επ' αυτού.

Η Θ.Μ., στέλεχος με μικρή εμπειρία σε Δήμο (**Προφίλ 1**) αξιολόγησε ως ωφέλιμο το σεμινάριο σε όρους απόκτησης νέας γνώσης («Δεν είχα ιδιαίτερες γνώσεις στο αντικείμενο αυτό. Και τώρα καταλαβαίνω τουλάχιστον λίγο καλύτερα τις αποφάσεις που μου κοινοποιούνται.»). Βέβαια θεώρησε ότι, εάν η ίδια βρισκόταν σε τμήμα ή θέση που σχετίζεται πιο άμεσα με την πειθαρχική διαδικασία, θα απαιτούνταν επιμόρφωση σε μεγαλύτερο βάθος («Γιατί θα [υπήρχε] μεγαλύτερη ανάγκη στο να εξειδικεύσουν τη γνώση και δύο μέρες (...) δεν ήταν αρκετές για να μάθεις όλη αυτή τη διαδικασία, να την καταλάβεις και να τη δουλέψεις»).

Η Δ.Σ., στέλεχος με πολυετή εμπειρία σε Ανεξάρτητη Αρχή, επέμεινε περισσότερο στο θέμα της ασφάλειας που ένωσε από τη συστηματοποίηση της γνώσης που αποκόμισε («Σου δίνει και μία ψυχραιμία το όλο θέμα. Δηλαδή είναι πολύ σημαντικό στην ψυχολογία σου -επειδή είμαι και ένας άνθρωπος που δεν θέλω να κάνω κάτι τσαπατσούλικο, θέλω να το έχω προσεκτικά δομημένο (...) - οπότε με αγχώνει το να είμαστε στο περίπου. Είναι βασικό να είναι πιο ξεκάθαρο.»), ενώ δήλωσε πως η μαθησιακή της ανάγκη καλύφθηκε σε σημαντικό βαθμό.

Η Ε.Χ., στέλεχος με βραχεία εμπειρία σε θέση ευθύνης σε Δήμο, δήλωσε πως παρά το γεγονός ότι δεν χρειάστηκε να χρησιμοποιήσει τα όσα έμαθε στο σεμινάριο, οι γνώσεις που αποκόμισε μπορεί να αξιοποιηθούν μελλοντικά. Η ερωτώμενη αναφέρθηκε μάλιστα και σε συγκεκριμένο παράδειγμα γνώσης που αποκόμισε, υπογραμμίζοντας τη σημασία της επιμόρφωσης στην κάλυψη μαθησιακών της κενών («Παρότι στον Κώδικα είχα διαβάσει ότι ο διευθυντής οργανικής μονάδας έχει το δικαίωμα να επιβάλει ποινή, δεν είχε συμβεί ποτέ στο Δήμο και νόμιζα ότι είναι απλά εθιμικό δίκαιο. Και εδώ έμαθα ότι ναι, μπορεί να κάνει τη διαδικασία αυτή που απαιτείται, να ολοκληρώσει μία διαδικασία και να επιβάλει και την ποινή που εκείνος εκτιμά ότι πρέπει να πάρει, αιτιολογημένα βέβαια πάντα»).

Ο Β.Α., στέλεχος με πολυετή εμπειρία σε θέση ευθύνης σε Δήμο, θεώρησε ότι το σεμινάριο βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις γνώσεις του επί της πειθαρχικής διαδικασία, παρά το γεγονός πως ήταν έμπειρος σε κάποιες διαστάσεις του. Εντούτοις, δήλωσε πως η μαθησιακή του ανάγκη δεν καλύφθηκε απολύτως, θεωρώντας πως θα πρέπει να δίδεται στους συμμετέχοντες η δυνατότητα κάποιας ανατροφοδότησης (follow-up) σε δεύτερο χρόνο.

Συσχέτιση με προφίλ

Αναφορικά με τη βελτίωση του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων επί του αντικειμένου, τα στελέχη με μικρότερη εμπειρία φαίνεται πως ωφελήθηκαν περισσότερο. Πιο απόλυτα καταφατικές απαντήσεις επ’ αυτού έδωσαν οι ερωτώμενοι με τα Προφίλ 2 και 3, καθώς φαίνεται πως η πειθαρχική διαδικασία αποτελούσε πηγή ανησυχίας και άγχους (στην ερωτώμενη με το Προφίλ 2 λόγω του πρόσφατου ορισμού της ως μέλους στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο και στην ερωτώμενη με το Προφίλ 3 λόγω της σχετικά πρόσφατης ανάληψης θέσης ευθύνης). Αντίθετα, τα στελέχη με τα Προφίλ 1 και 4, αναγνώρισαν μεν το μαθησιακό όφελος, αλλά επισήμαναν και την ανάγκη για εμβάθυνση. Στη μεν περίπτωση της ερωτώμενης με το Προφίλ 1, η μη ενασχόληση με πειθαρχικά ζητήματα και επομένως η μη ευθεία έκθεση στο αντικείμενο της απέκλειε μάλλον τη δυνατότητα διασύνδεσης της θεωρίας με την πράξη. Επομένως, η γνώση που αποκόμισε δεν μπορούσε στην περίπτωση της να μετουσιωθεί σε πραξιακή μάθηση και ίσως αυτό την οδήγησε στο συμπέρασμα πως η μαθησιακή της ανάγκη δεν καλύφθηκε αρκετά. Στη δε περίπτωση του ερωτώμενου με το Προφίλ 4, η επιθυμία για μεγαλύτερη εμβάθυνση με ανατροφοδότηση ενδεχομένως συνδέεται με τη μακρά εμπειρία και την αντιμετώπιση πραγματικών περιπτώσεων στον εργασιακό χώρο που οδηγεί σε πιο εξειδικευμένες ανάγκες και πιο σχολαστική ανάλυση του αντικειμένου.

Πίνακας 16: Βελτίωση γνώσεων ως αποτέλεσμα του προγράμματος “Πειθαρχική Διαδικασία”

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Θ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Δ.Σ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ε.Χ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Β.Α.
Βελτίωση γνώσεων/δεξιοτήτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΣΧΕΤΙΚΑ ΝΑΙ
Κάλυψη μαθησιακής ανάγκης	ΣΧΕΤΙΚΑ ΝΑΙ Υπάρχει ανάγκη για εμβάθυνση.	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ ΑΠΟΛΥΤΑ Υπάρχει ανάγκη για follow-up.

(δ) Αλλαγή αντίληψης, στάσης η συμπεριφοράς

Η ερωτώμενη Θ.Μ. με **Προφίλ 1**, είναι μια νέα υπάλληλος με πολύ μικρή θεωρητική γνώση και πρακτική εμπειρία στο θέμα που αναλύθηκε στο σεμινάριο (*«... γιατί εμείς εδώ ακούμε τη φράση Ε.Δ.Ε. και αγχωνόμαστε. Εκεί μας είπαν ότι η ΕΔΕ είναι το τίποτα, το ελάχιστο και ότι υπάρχουν πολύ πιο σοβαρά...»*).

Στην ερώτηση μας σχετικά με την αλλαγή που διαπίστωσε στην στάση και την αντίληψή της μετά την ολοκλήρωση του εν λόγω προγράμματος είναι χαρακτηριστική η φράση: *«...τώρα καταλαβαίνω τουλάχιστον λίγο καλύτερα τις αποφάσεις που μου κοινοποιούνται»*, όπως επίσης και *«Καλά έτσι κι αλλιώς το αντιμετώπιζα σοβαρά, αλλά κατάλαβα ότι είναι πιο σοβαρή διαδικασία...»*. Το θετικό είναι ότι ένα μικρής διάρκειας σεμινάριο, όπως το θεώρησε η ερωτώμενη, κατάφερε να της μεταδώσει τις βασικές αρχές και τους άξονες δράσης και να κάνει γνωστή την σημασία και την αξία της όλης διαδικασίας.

Η ερωτώμενη Δ.Σ., με **Προφίλ 2** με τη φράση της *«Ναι, έχω συγκλονιστεί σου λέω, το τι έμαθα, τι συμβαίνει στον κόσμο»* δείχνει ότι η παρακολούθηση του εν λόγω προγράμματος ήταν για αυτήν μια καταλυτική εμπειρία. Επισημαίνει, επίσης, το αίσθημα της σιγουριάς και της ψυχραιμίας που της δημιούργησε. Η ετερογένεια των συμμετεχόντων στο σεμινάριο έπαιξε θετικό ρόλο, διότι την βοήθησε να αποκτήσει μια πιο σφαιρική εικόνα για την λειτουργία των υπόλοιπων δομών του δημόσιου τομέα.

Η Ε.Χ., **Προφίλ 3**, έμπειρη υπάλληλος (33 έτη προϋπηρεσίας) δηλώνει ότι της αρέσει να συμμετέχει σε αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα, ώστε να είναι πιο παραγωγική και αποτελεσματική στην εργασία της. Πιστεύει ότι η συμμετοχή σε ένα σεμινάριο, *«... ανοίγει ένα καινούργιο παράθυρο στο πώς βλέπεις τα πράγματα στη δημόσια διοίκηση»*. Αυτό που βοηθά δεν είναι μόνο η απόκτηση γνώσεων, αλλά η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετικές οπτικές γωνίες, κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από τις διαφορετικές απόψεις και εμπειρίες που ακούγονται σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η Ε.Χ. τονίζει το αίσθημα ασφάλειας, αλλά και η αίσθηση της δύναμης που της δημιούργησε η παρακολούθηση του προγράμματος (*«δεν είσαι μόνος σου μέσα στο πέλαγος.»*, *«Αν μου τύχει κάτι τέτοιο, δεν θα πελαγώσω. Εκτός από τις γνώσεις, δύναμη. Ήταν για μένα κάτι άγνωστο, γι ' αυτό το επέλεξα. Για να νιώθω δυνατή, να πατάω στα πόδια μου»*). Η αίσθηση της δύναμης ενισχύθηκε και από το ότι μειώθηκε ο φόβος του λάθους (*«το σεμινάριο μου οριοθέτησε τα πράγματα, ότι υπάρχουν κανόνες, ότι υπάρχει αρχή, μέση, τέλος και αποτέλεσμα σε μία διαδικασία»*). Κατά την ερωτώμενη, τέλος, η ετερογένεια του προγράμματος βοήθησε αρκετά, γιατί, αφενός, τα ζητήματα προσεγγίστηκαν πλουραλιστικά και, αφετέρου, επιτεύχθηκε η δικτύωση μεταξύ των συμμετεχόντων. Αντίθετα, ο ερωτώμενος Β.Α. με **Προφίλ 4**, με πολυετή εμπειρία και θέση ευθύνης, εστιάζει στο αίσθημα του φόβου που του επέτεινε η παρακολούθηση του

σεμιναρίου («...πολλή άγνοια κινδύνου έχω... είναι μια διαδικασία που διενεργείται από κάποιους ανθρώπους που μπορεί να μην έχουν δώσει τη βαρύτητα που πρέπει λόγω έλλειψης γνώσεων ή επειδή αντιμετωπίζουν το θέμα επιδερμικά»). Η απάντηση αυτή δείχνει ότι το σεμινάριο συνέβαλε στο να συνειδητοποιήσει ο ερωτώμενος τη σημασία και την κρισιμότητα της όλης πειθαρχική διαδικασίας.

Σε πιο προσωπικό επίπεδο θεωρεί ότι το σεμινάριο βοηθά τον εκπαιδευόμενο να διεισδύει «...σε ένα χώρο γνώσης και διαδικασίας, ενώ εδώ (εννοεί τον χώρο εργασίας) αυτό που αντιμετωπίζουμε είναι τα ελαττώματα και αδυναμίες μας καθημερινά και πώς θα μπορέσουμε να τα χειριστούμε». Στο θέμα της ετερογένειας των συμμετεχόντων είχε θετική άποψη («... έρχεσαι σε επαφή με τους ανθρώπους, με τους εισηγητές, ... να μπορείς να βλέπεις και πιο έξω να βλέπεις τον εαυτό σου και τους άλλους διαφορετικά να προσπαθείς να μην αλλοτριώνεσαι τόσο πολύ»).

Συσχέτιση με προφίλ

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες όλων των προφίλ, παρά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους, δηλώνουν ότι το σεμινάριο συνέβαλε σημαντικά στην αλλαγή της στάσης και αντίληψής τους σχετικά με την νομοθεσία και την όλη διαδικασία της πειθαρχικής διαδικασίας. Το θετικό είναι ότι η αλλαγή αυτή παρατηρείται όχι μόνο στο επαγγελματικό αλλά και σε ατομικό - προσωπικό επίπεδο, με την απόκτηση σφαιρικότερης αντίληψης του ευρύτερου δημόσιου τομέα, με την έξοδο από τον μικρόκοσμο του εργασιακού περιβάλλοντος ή με την απόκτηση δύναμης και σιγουριάς.

Πίνακας 17: Αλλαγή αντίληψης, στάσης η συμπεριφοράς λόγω της συμμετοχής στο πρόγραμμα “Πειθαρχική Διαδικασία”

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Θ.Μ.	Δ.Σ.	Ε.Χ.	Β.Α.
Αλλαγή τρόπου σκέψης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ

Αποκτήσατε σχέσεις με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες;	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Θα πρέπει οι συμμετέχοντες να είναι ετερόκλητο ή ομοιογενές κοινό;	ετερόκλητο	ετερόκλητο	ετερόκλητο	ετερόκλητο

(ε) Βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. εφαρμογή αλλαγών.

Η ερωτώμενη Θ.Μ. με **Προφίλ 1**, στην ερώτηση μας εάν βελτιώθηκε η λειτουργία της υπηρεσίας της μετά από την ολοκλήρωση του προγράμματος μας απήντησε ότι: «Ναι, νομίζω συνολικά, δηλαδή για όλους, και μετά που το συζητήσα με πολλούς συναδέλφους είπαν όλοι ότι ήταν σημαντικό και ενδιαφέρον το σεμινάριο». Η ανάλυση της όλης πειθαρχικής διαδικασίας, η επίλυση κάποιων περιπτώσεων και η ανταλλαγή απόψεων κατά την διάρκεια διεξαγωγής του σεμιναρίου θεωρεί ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι επιτυγχάνουν την βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του τμήματός της.

Η απάντηση της Δ.Σ. (**Προφίλ 2**) ήταν: « Δεν νομίζω... », αλλά, αν ακούσουμε ή διαβάσουμε την συνέντευξη της, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η ερωτώμενη κατάφερε μέσα σε μια μόνο εβδομάδα όσο ήταν η διάρκεια του σεμιναρίου να καταλάβει την βασική φιλοσοφία του πειθαρχικού δικαίου και τους κύριους άξονες αυτής της διαδικασίας.

Η Ε.Χ. (**Προφίλ 3**) με πολυετή πείρα «...διαχειρίστηκα υπηρεσίες με 300 άτομα - κοινωνική αλληλεγγύη, διεύθυνση διοίκησης- όλων των βαθμίδων των εκπαιδευτικών και όλων των κατηγοριών των ανθρώπων από αλκοολικούς μέχρι φύλακες...» δεν χρειάστηκε να εφαρμόσει την πειθαρχική διαδικασία μέχρι τώρα. Βέβαια αυτό που γίνεται αντιληπτό από την ερωτώμενη είναι η παρερμηνεία και η σύνδεση της πειθαρχικής διαδικασίας με την επιβολή ποινής «... διότι υπάρχουν συνάδελφοί μου και ομοιόβαθμοι που λένε θα σου κάνω ΕΔΕ, θα σε διώξω, θα σε κάνω... δεν το έχω πει ποτέ, γιατί νομίζω ότι δεν είναι ο καλύτερος τρόπος διοίκησης αυτός. Είναι της συνεργασίας, της ομαδικότητας και της σύνθεσης. Γι' αυτό δεν μπορώ να σας απαντήσω, δεν το έχω χρησιμοποιήσει...»

Όταν ερμηνεύθηκε σωστά από τον ερευνητή η συγκεκριμένη ερώτηση, η Ε.Χ. μας απάντησε ότι το σεμινάριο αυτό βοήθησε την ίδια και την υπηρεσία της να γνωρίσει με πληρότητα και σαφήνεια την πειθαρχική διαδικασία και να μπορέσει να λειτουργήσει καλύτερα η υπηρεσία της *«... έχουμε και το προηγούμενο στάδιο που λέει ότι για να μην επιβληθεί ποινή, υπάρχει η επίπληξη, η γραπτή αναφορά κ.λπ. Οπότε μπορούμε να το σβήσουμε εκεί. Γιατί είναι τα πρώτα στάδια της πειθαρχικής...»*

Ο Β.Α. (**Προφίλ 4**), αρκετά σκεπτόμενος και γνώστης του ευρύτερου δημόσιου τομέα, μας μετέφερε έναν πολύ καλό προβληματισμό. Αρχικά θεωρεί ότι η γνώση που αποκτήθηκε θα βοηθήσει σε μικρό βαθμό την υπηρεσία του και αυτό διότι είναι της άποψης: *«...όταν γίνεται μία προσπάθεια μεταρρύθμισης θα πρέπει και εσύ να υλοποιήσεις ένα κομμάτι αυτής, δεν μπορείς να είσαι με τα μυαλά του στρατού»* το οποίο σημαίνει ότι η οποιαδήποτε αλλαγή πρέπει να γίνεται συνολικά και όχι μεμονωμένα από κάθε υπηρεσία.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός θα πρέπει, *«... όλοι οι προϊστάμενοι να περάσουν υποχρεωτικά την ίδια εκπαίδευση, έτσι ώστε να έχουμε μία κρίσιμη μάζα η οποία να παίζει ρόλο στην όλη διαδικασία και σίγουρα θα τη βοηθούσε να βελτιώσει τον τρόπο που ασκεί την έρευνα και κυρίως που αποδίδει το πόρισμα της όλης πειθαρχικής διαδικασίας»*

Συσχέτιση με προφίλ

Όπως προκύπτει από τις ως άνω απαντήσεις, αν και οι συμμετέχοντες όλων των προφίλ θεώρησαν ότι καταρτίστηκαν σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό επί της πειθαρχικής διαδικασίας, θεωρούν ότι η λειτουργία των υπηρεσιών τους βελτιώθηκε σε μικρό βαθμό, είτε γιατί δεν χρειάστηκε να εφαρμόσουν αυτή την νομοθεσία (Προφίλ 1,2,3), είτε γιατί θεωρούν ότι πρέπει να γίνει μια πιο συνολική ενημέρωση των εμπλεκόμενων προσώπων (Προφίλ 4) στην εν λόγω διαδικασία.

Πίνακας 18: Βελτίωση αποτελεσματικότητας υπηρεσίας

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Θ.Μ.	Δ.Σ.	Ε.Χ.	Β.Α.
Βελτίωση λειτουργίας υπηρεσίας	ΝΑΙ	Δεν νομίζω	ΝΑΙ	Λίγο
Πρόταση για εφαρμογή αλλαγών στην υπηρεσία	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ

(στ) Διάχυση γνώσης - πληροφορίας.

Η ερωτώμενη Θ.Μ. (**Προφίλ 1**) απήντησε ότι μετέφερε την γνώση που αποκόμισε από την συμμετοχή της σε προφορικό επίπεδο και με την μορφή διαλόγου και συζήτησης με τους υπόλοιπους συναδέλφους της. Δεν υπάρχει κάποιος άλλος τρόπος ενημέρωσης και μεταφοράς της γνώσης εκτός της άτυπης προφορικής.

Η Δ.Σ. με **Προφίλ 2**, στην ίδια ερώτηση μας απήντησε ότι την μετέφερε και αυτή προφορικά αρχικά, αλλά ο οργανισμός στον οποίο ανήκει έχει την δυνατότητα να δημοσιοποιεί οποιαδήποτε πληροφορία σ ένα κοινό portal ώστε όλοι οι υπάλληλοι του να μπορούν να ενημερωθούν και να συμμετέχουν στην γνώση, διαδικασία η οποία δεν είχε ολοκληρωθεί ακόμη και γι αυτό είχε γίνει μόνο η προφορική μεταφορά της πληροφορίας.

Η Ε.Χ. με **Προφίλ 3**, ενήργησε και αυτή αυτοβούλως και μετέφερε τη νέα γνώση που απέκτησε από την συμμετοχή της στο σεμινάριο στους υπόλοιπους συναδέλφους

της. Στην υπηρεσία της δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία ενημέρωσης και διάχυσης της πληροφορίας παρά μόνο η ατομική πρωτοβουλία όποιων συμμετέχουν σε τέτοια προγράμματα να ενημερώνουν τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.

Και ο Β.Α. με **Προφίλ 4**, ενημέρωσε τους υπόλοιπους «... σε προφορικό επίπεδο και μέσω συζητήσεων, όταν χρειάστηκαν οι συνάδελφοι ή οι προϊστάμενοι οι οποίοι είχαν να χειριστούν τέτοια θέματα».

Στην ερώτηση μας αν υπάρχει κάποια συστηματοποιημένη διαδικασία ώστε κάποιος συμμετέχοντας σ ένα σεμινάριο να ενημερώνει τους υπόλοιπους μας απάντησε: «Όχι, αν κάποιος χρειαστεί το υλικό το οποίο μας έχει δοθεί το μοιραζόμαστε. Επειδή εμείς έχουμε κάποιο τμήμα εκπαίδευσης θα μπορούσε να διαμοιράζεται το υλικό μέσω αυτού του Τμήματος»

Συσχέτιση με προφίλ

Αυτό που παρατηρήσαμε και από τα τέσσερα προφίλ σχετικά με την διάχυση – μεταφορά της νέας γνώσης μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού σεμιναρίου από κάποιον συμμετέχοντα είναι ότι και τα τέσσερα προφίλ εφαρμόζουν την άτυπη, προφορική συζήτηση – ενημέρωση. Μόνο το Προφίλ 2, έχει στον οργανισμό που εργάζεται ένα κοινό portal στο οποίο μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι και να ενημερώνονται για οτιδήποτε νέο υπάρχει και το προφίλ 4, μας είπε ότι μέσω του τμήματος εκπαίδευσης θα μπορούσε να γίνει κάτι ανάλογο.

Πίνακας 19: Διάχυση Γνώσης στο Πρόγραμμα “Πειθαρχική Διαδικασία”

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στο αντικείμενο (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στο αντικείμενο (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης
	Θ.Μ.	Δ.Σ.	Ε.Χ.	Β.Α.
Μεταφορά γνώσης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Τρόπος μεταφοράς	Προφορικά	Προφορικά και σε κοινό portal	Προφορικά	-

(ζ) Προτάσεις για βελτίωση του σεμιναρίου

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι προτάσεις των ερωτώμενων για βελτίωση του σεμιναρίου επικεντρώθηκαν σε δύο στοιχεία: τη **μεγαλύτερη διάρκεια του σεμιναρίου**, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ενασχόλησης με πιο εξειδικευμένα παραδείγματα, και τη **διενέργεια ενός follow-up σεμιναρίου** μετά από ένα χρονικό διάστημα –μετά την παρέλευση εξαμήνου, αναφέρει χαρακτηριστικά το Προφίλ 4- «για να έχεις αποκτήσει μία πραγματική αντίληψη, του τι σου έμεινε από το σεμινάριο, που σε οδήγησε και να είναι πιο μεστή αυτή η συνεργασία».

Επίσης, το Προφίλ 1 θα ήθελε να δίνεται εκπαιδευτικό υλικό εν είδει εγχειριδίου, το οποίο θα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για τους εκπαιδευόμενους μετά το πέρας του σεμιναρίου.

3.2.Κύκλος Οικονομίας και Δημοσιονομικής Πολιτικής

3.2.1. Πρόγραμμα για τη Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων/ εφαρμογή Νομικού πλαισίου (β' εξάμηνο του 2016)

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα με αντικείμενο το θεσμικό πλαίσιο της Διαχείρισης Δημόσιων Συμβάσεων αποτελεί μία δράση που αφορά ένα ευρύ φάσμα στελεχών της δημόσιας διοίκησης (κυρίως στελέχη των Δ/νσεων Προγραμματισμού, τμήματων Προμηθειών & Τεχνικών Υπηρεσιών) και στοχεύει στη βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των συμμετεχόντων για την αποτελεσματική σχεδίαση, προγραμματισμό, ανάθεση, εκτέλεση και εν γένει διαχείριση και έλεγχο δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών, προμηθειών και γενικών υπηρεσιών. Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με το συγκεκριμένο αντικείμενο έχει τεθεί σε υψηλή προτεραιότητα, δεδομένων των διαρθρωτικών αλλαγών που προσφάτως έχουν λάβει χώρα τόσο στις διαδικασίες όσο και στον τρόπο υλοποίησης των δημοσίων συμβάσεων.

(α) Κίνητρο για επιλογή του Προγράμματος

Τα κίνητρα για την παρακολούθηση του προγράμματος διαπιστώνεται ότι συναρτώνται άμεσα με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έλαβαν χώρα στο θεσμικό πλαίσιο των δημοσίων συμβάσεων κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2016. Ειδικότερα με τη δημοσίευση του ν.4416/2016, με τον οποίο άλλαξε εκ βάθρων το καθεστώς ανάθεσης και εκτέλεσης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και γενικών υπηρεσιών, προέκυψε επείγουσα ανάγκη επιμόρφωσης επί των νέων διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού που εξ'αρμοδιότητος κλήθηκε να τις εφαρμόσει.

Είναι χαρακτηριστική η αγωνία, «... περιμέναμενα δούμε εάν θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν σε κάποια ερωτήματα οι εισηγητές», με την οποία η Σ.Μ., νέο στέλεχος σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 1**) προσήλθε στο σεμινάριο, όπως αποτυπώνεται στην απάντησή της στο ερώτημα για το κίνητρο που την ώθησε να παρακολουθήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Όπως τονίζει, «ενδιαφερόμαστε πάρα πολύ να δούμε για τις καινούργιες διαδικασίες, πώς θα είναι». Η προσδοκία της εξοικείωσης με το νέο θεσμικό πλαίσιο μάλιστα, στην περίπτωση αυτή, δεν είναι μόνο προσωπική, αλλά επεκτείνεται ως συναντίληψη στο σύνολο των συναδέλφων του τμήματος: «θεωρούσαμε ότι θα μας βοηθούσε να προσαρμοστούμε στα νέα δεδομένα».

Μερικώς διαφορετική προσέγγιση αποτυπώνεται από την Β.Φ., έμπειρο στέλεχος σε Οργανισμό (**Προφίλ 2**), που δηλώνει ότι: «περισσότερο πήγα να δω πως, να με βοηθήσει αν κάτι δεν έχω καταλάβει σωστά στο νόμο, όπως τον εφαρμόζω. Δεν ήταν τόσο να λύσω τις απορίες, εντάξει, ok, απορίες είχα περισσότερο όταν έλεγε κάποιος μία περίπτωση, να δω κι εγώ τί θα μπορούσα να κάνω», απ'όπου διαφαίνεται και η ανησυχία για τυχόν νομικές επιπτώσεις από εσφαλμένη κατανόηση και εφαρμογή των διατάξεων του νεοσύστατου νόμου. Ωστόσο και σε αυτή την περίπτωση κοινή φαίνεται να είναι η διαπίστωση της επείγουσας ανάγκης παρακολούθησης του σεμιναρίου λόγω της άμεσης εφαρμογής του νόμου, «ξαφνικά, έπρεπε και να δούμε τον καινούργιο νόμο... μόλις άλλαξε η νομολογία, είπαμε ότι άλλαξε ο νόμος των προμηθειών, πρέπει να πάμε σεμινάριο».

Το αίσθημα της αγωνίας για κατανόηση του νέου καθεστώτος αποτυπώνεται πολύ πιο έντονα στην περίπτωση της Ν.Μ., στελέχους σε Οργανισμό με πρόσφατη θέση ευθύνης στο αντικείμενο (**Προφίλ 3**): «Το ΙΝΕΠ γιατί το επιλέξαμε και με πανικό; Γιατί άλλαξε ο νόμος των προμηθειών, και όπως είδατε, όπως ξέρετε, δεν μας άφησε κανένα περιθώριο». Χαρακτηριστικά αποτυπώνεται στην περίπτωση αυτή το κίνητρο, αλλά ταυτόχρονα και η προσδοκία, της τροφοδότησης της γνώσης από το σεμινάριο, τόσο σε ατομικό επίπεδο: «Εγώ θεωρώ, δεν μπορεί να είσαι σε μία θέση και να μην γνωρίζεις το αντικείμενο. Ειδικά εξειδικευμένο αντικείμενο, όπως είναι αυτό που είναι και πολύ ξεκάθαρο», όσο και σε συλλογικό, υπό την έννοια συναίσθησης υποχρέωσης για παροχή κατευθύνσεων στους υπαλλήλους που βρίσκονται υπό την ευθύνη της: «(...) θεωρώ όταν είσαι προϊστάμενος, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζεις και μετά...δεν μπορείς να απαιτείς από τους υπαλλήλους σου αν δεν το γνωρίζεις εσύ. Πώς θα δώσεις κατευθύνσεις, δηλαδή, δεν ξέρω, εγώ το θεωρώ αδιανόητο!».

Μία διαφορετική διάσταση για το κίνητρο παρακολούθησης του σεμιναρίου αποτυπώνεται από τον Μ.Π., στέλεχος με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο, σε Σώμα Ασφαλείας (**Προφίλ 4**), ο οποίος αιτήθηκε τη συμμετοχή του στο σεμινάριο «από προσωπικό ενδιαφέρον», χωρίς να υπάρχει άμεση ανάγκη για επιμόρφωση,

αλλά προκειμένου να επιμορφωθεί σε θέματα που δεν ήξερε καθόλου. Φαίνεται να συνηγορεί δε στην επιλογή του η υπηρεσιακή διαδικασία ενημέρωσης των στελεχών του συγκεκριμένου φορέα και κυρίως των υψηλόβαθμων (αξιωματικοί) για τα σεμινάρια του ΙΝΕΠ: «Έρχονται «διαταγές» για ενημέρωση ή σύσταση για παρακολούθηση επιλεγμένων σεμιναρίων».

Συσχέτιση με προφίλ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε συνάγεται ότι το βασικό κίνητρο για την παρακολούθηση του σεμιναρίου ήταν η ανάγκη των συμμετεχόντων για την απόκτηση βασικών γνώσεων ή κατανόησης (διευκρίνησης επιμέρους διατάξεων) του νέου θεσμικού πλαισίου για τις προμήθειες, έργα και μελέτες, ώστε να προβούν ως αναθέτουσες αρχές σε προκηρύξεις διαγωνισμών. Η ανάγκη αυτή διαπιστώθηκε είτε από κοινού με τους συναδέλφους και για αυτό αποφασίστηκε η συμμετοχή τους, περίπτωση του Προφίλ 1, είτε ως αυτοαντίληψη, όπως στην περίπτωση του Προφίλ 2 ή ως και τα δύο ταυτοχρόνως, όπως στο Προφίλ 3. Ιδιαίτερη περίπτωση συνιστά αυτή του Προφίλ 4, όπου η συμμετοχή είχε ένα χαρακτήρα διερευνητικό, προήλθε από ατομική πρωτοβουλία, ενδεχομένως με ερέθισμα που δόθηκε από υπηρεσιακή ενημέρωση, και η προσδοκία από την παρακολούθηση του σεμιναρίου ήταν η γενικότερη ενημέρωση επί του θέματος.

Ενδιαφέρον προκαλεί στην περίπτωση των Προφίλ 2 και 3, το γεγονός ότι κινητοποιούνται επίσης από την ανησυχία τους για επιπτώσεις από τυχόν λάθη ή παραλείψεις που μπορεί να προκύψουν κατά την εργασία τους, από την απλή ανάγνωση του νέου νόμου. Επομένως προσδοκούν ότι το συγκεκριμένο σεμινάριο θα ενισχύσει τις υπάρχουσες γνώσεις τους και θα τους προσφέρει λύσεις για τον χειρισμό των λεπτών ή «γκρίζων» σημείων του νόμου. Τα παραπάνω συμπεράσματα κωδικοποιημένα ανά προφίλ αποτυπώνονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 20: Κίνητρα επιλογής για το Πρόγραμμα “Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων”

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.
Προσωπικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο (ατομική πρωτοβουλία)	-	-	-	ΝΑΙ
Άμεση εργασιακή ανάγκη	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ (Πρόταση κεντρικής Υπηρεσίας)

(β) Γενική αποτίμηση Προγράμματος

Η εικόνα από τη γενική αποτίμηση για το σεμινάριο αυτό φαίνεται να κυμαίνεται από θετική έως πολύ θετική. Ήδη από την Σ.Μ., νέο Στέλεχος σε Ανεξάρτητη Αρχή (**Προφίλ 1**) διαφαίνεται η θετική εντύπωση από την παρακολούθηση του σεμιναρίου: *«Ναι, ναι, εντάξει, κατά ένα μεγάλο βαθμό βοήθησε»,* ποσοτικοποιημένη μάλιστα με σχετικά υψηλό ποσοστό κάλυψης των προσδοκιών, *«Καλύφθηκε ένα 70 ας πούμε %, εκεί θα έλεγα....Βασικά αυτός ο νόμος ήταν πάρα πολύ κακογραμμένος».* Ειδικά στην περίπτωση αυτή του νέου υπαλλήλου, εντοπίζεται ως δυνατό σημείο του προγράμματος, η εμβάθυνση στα θέματα του νόμου : *«εμένα ας πούμε που ήμουν και πιο καινούργια, με βοήθησε στο να κατανοήσω ακόμα περισσότερες έννοιες, να μπω καλύτερα στη διαδικασία και όλα αυτά».*

Η Α.Γ.(**Προφίλ 4**). που είχε ήδη γνώση των διατάξεων του νέου νόμου, αναφέρει ότι *«Παρόλο που εγώ το νόμο τον είχα ξεφυλλίσει, τον είχα διαβάσει υπερωριακά στη δουλειά μιά βδομάδα μέχρι το βράδυ, είχα σημειώσεις, Δηλαδή παρόλο που τον*

έχεις διαβάσει, τον ακούς και δεύτερη φορά, και πάλι..... αλλά λύθηκαν απορίες...Ήταν ορισμένα σημεία που όντως ναι διευκρινίστηκαν».

Η Β.Φ.(**Προφίλ 2**), το αξιολογεί ως πάρα πολύ ενδιαφέρον: «Απλά ήταν πάρα πολύ ενδιαφέρον, πάρα πολύ», η Ν.Μ. (**Προφίλ 3**), απαντάει ότι της κράτησε πλήρως το ενδιαφέρον και ο Μ.Π. (**Προφίλ 4**) ακούγεται ακόμα πιο ενθουσιώδης «Μια χαρά, εμένα μ' άρεσε.». Οι εντυπώσεις αυτές αιτιώνται από συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι φαίνεται ότι καθορίζουν το αποτέλεσμα και οι οποίοι αναλύονται στη συνέχεια.

Δυνατά σημεία σεμιναρίου

Ως καθοριστικότερος παράγοντας για την επιτυχία του σεμιναρίου αναδεικνύεται πρωτεύοντως ο εισηγητής. Η επιστημονική κατάρτιση τους, η διδακτική εμπειρία και η διάθεση τους για συνεργασία είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που αναδεικνύονται από τους ερωτώμενους.

Η Β.Φ. (**Προφίλ 2**) δηλώνει: «και από την άποψη των εισηγητών εγώ είμαι πάρα πολύ ευχαριστημένη,...τουλάχιστον όσοι μου έχουν τύχει [ήταν] πάρα πολύ καλοί...μας έστειλαν και μετά (υλικό)». Η ικανοποίηση από την κατάλληλη επιλογή εισηγητή αποτυπώνεται χαρακτηριστικά και στην περίπτωση του Μ.Π., στελέχους με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο, σε σώμα Ασφαλείας (**Προφίλ 4**): «Πολύ καταρτισμένοι εισηγητές με φοβερή μεταδοτικότητα πραγματικά. Τα λέγανε κατανοητά... Θα ήταν ευχής έργο να μας διδάσκει κάποιος που εξειδικεύεται στο αντικείμενο και οι δύο εισηγητές ήταν εξειδικευμένοι.... η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο εισηγητής προτίθεται να λύσει τις απορίες των συμμετεχόντων και εκτός σεμιναρίου, «με βοήθησε πολύ, λόγω του ότι υπήρξε ανταλλαγή ερωτήσεων και λύση αποριών για άλλους συμμετέχοντες που είχαν γνώση του νόμου. Απαντήσεις δόθηκαν και με τα διαλείμματα που συζητούσαμε πολύ».

Παρόμοια είναι και η απάντηση της Ν.Μ. (**Προφίλ 3**), , «...ήταν τόσο καλοί οι εισηγητές που βοήθησαν, γιατί ήταν ένα μεταβατικό στάδιο, (...) και προσπάθησαν και για τις απορίες μας» και ήταν στη διάθεσή μας και για το μετά, γιατί τα ερωτήματα ήταν πολλά (...) και [ήταν] πρόθυμοι οι εισηγητές να τους πάρουμε ανά πάσα στιγμή, να βοηθήσουν».

Η Σ.Μ. (**Προφίλ 1**), δηλώνει «Δηλαδή εμάς μας βοήθησε περισσότερο... όταν ακούγαμε τον εισηγητή περισσότερο, ...εμένα τουλάχιστον, (...) να σημειώνω κάποιες διευκρινήσεις που μπορεί να έκανε ο εισηγητής εκείνη την ώρα», ενώ συνεχίζει «... με τον ένα κρατήσαμε επαφή, μας βοήθησε όταν χρειαζόμαστε κάτι».

Άλλοι παράγοντες που ενισχύουν την θετική αποτίμηση φαίνεται να αποτελούν η συμμετοχική παρακολούθησή του από συναδέλφους στο ίδιο τμήμα, όπως περιγράφεται χαρακτηριστικά από την Σ.Μ. (**Προφίλ 1**), «Θεωρώ ότι ήταν καλύτερο

που το παρακολουθήσαμε ως τμήμα, πάντα, γιατί ανταλλάσεις άποψη και βλέπεις, συμπληρώνεις τα κενά σου, και κρίνεις κίολας ταυτόχρονα, αν το θεωρείς έτσι, αν το θεωρείς αλλιώς, υπάρχει αυτή η ανταλλαγή απόψεων. Οπότε θεωρώ ότι είναι καλύτερο σαν τμήμα, ή τουλάχιστον δύο άτομα, υπάρχει μία στήριξη», ενώ σημαντική αναδεικνύεται και η συμμετοχή του προϊστάμενου, «Ναι, ναι, πάντα γιατί ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα έχει την τελευταία λέξη...Θεωρώ επίσης ότι και ο διευθυντής πρέπει να το παρακολουθήσει...γιατί αλλιώς να το λες εσύ, κι αλλιώς να το ακούει από έναν εισηγητή, ότι τέλος δεν μπορείς να το κάνεις αλλιώς. Δεν μπορεί ένας υπάλληλος να πάει να το πει στο διευθυντή, θα το πει στο διευθυντή αλλά δεν θα έχει τη ίδια βαρύτητα».

Τέλος εκτιμάται ως θετικό στοιχείο η επιλογή συμμετεχόντων από ομοειδείς φορείς δηλ. είτε από την Κεντρική ή τη Γενική Κυβέρνηση, γιατί ισχύουν ίδιες διαδικασίες. Η Σ.Μ. (Προφίλ 1) αναφέρει ότι: «Κοιτάζτε, με τον ΟΑΕΔ δεν είχαμε τόσο θέμα, περισσότερο φοβόμαστε μήπως ήταν κάποιος δήμος που είχαμε άλλο καθεστώς... εντάξει αυτό μας βοήθησε βέβαια να δούμε και τι κάνουνε και οι άλλοι, στις δικές τους υπηρεσίες προμηθειών».

Η ανταλλαγή στοιχείων επικοινωνίας τέλος, φαίνεται ως υποστηρικτικό μέσο αλληλοβοήθειας και μετά τη λήξη του σεμιναρίου, όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται από την Ν.Μ. (Προφίλ 3), «Καταρχάς μας βοήθησε πάρα πολύ ότι ανταλλάξαμε mail».

Η Σ.Μ. (Προφίλ 1) τέλος εκφράζει την άποψη της για το εκπαιδευτικό υλικό : «το υλικό ήταν καλό ...

Αδύνατα σημεία σεμιναρίου

Η μη ωριμότητα του νόμου (συνεχής επικαιροποίηση του) άφηγε αρκετά αδιευκρίνιστα σημεία, τα οποία επισημάνθηκαν από τους ερωτούμενους.

Συγκεκριμένα η Σ.Μ. (Προφίλ 1), αναφέρει ότι «Τότε κανείς δεν ήξερε που πάμε». Αυτό φαίνεται να αποτελεί και την κύρια αδυναμία του σεμιναρίου, συνδεδεμένη άρρηκτα με το χρόνο διεξαγωγής του, ακόμα και με τους καλύτερους εισηγητές (Σ.Μ.-Προφίλ 1), «...ήταν δύσκολο, θεωρώ και για τους εισηγητές, γιατί δεν είχε γίνει ακόμα κάποια εφαρμογή» (...) «Οπότε κι εκείνοι ήταν στο μεταίχμιο, δηλαδή μπορούσαν... να σου απαντήσουν... με επιφύλαξη, χωρίς να είναι 100% κατοχυρωμένοι».

Αυτό αποτυπώνει και η Β.Φ.(Προφίλ 2): «όταν παρακολούθησα η αλήθεια είναι ότι τρομοκρατήθηκα λίγο, τ'άχασα, είδα μια πολύ καινούργια διαδικασία....η αλήθεια είναι ότι ακόμα και οι εισηγητές προσπαθούσαν να καταλάβουν το νόμο».

Ο Μ.Π.(**Προφίλ 4**) θεωρεί ότι το συγκεκριμένο σεμινάριο είναι αρκετά θεωρητικό «Θα ήθελα περισσότερα παραδείγματα και να υπάρχει πρακτικό κομμάτι για όλα τα είδη των διαγωνισμών... θα ήταν καλό να ήταν πιο πρακτικά, να μας λύνει το πρόβλημα». Το ίδιο αναφέρουν η Α.Γ.(**Προφίλ 4**) «Αν ήταν *test cases*, δηλαδή εάν το σεμινάριο δεν ήταν άρθρο 1, άρθρο 2, άρθρο 3, αλλά ήταν πως διαχειριζόμαστε αυτό, πως βγάζουμε μια προκήρυξη, δηλαδή ήταν θεματικά διαστρωματωμένο, όχι σαν άρθρα..» και η Β.Φ. (**Προφίλ 2**), «... θέλει περισσότερο *practice*».

Η Σ.Μ. (**Προφίλ 1**) εκφράζει την άποψη της για το εκπαιδευτικό υλικό : «Ίσως κάποια παραδείγματα (στο εκπαιδευτικό υλικό) βοηθούσαν περισσότερο εάν είχε».

Στο σύνολό τους οι ερωτώμενοι θεώρησαν ως κύριο αδύνατο σημείο του σεμιναρίου τη σύντομη χρονική διάρκειά του σε συνδυασμό με τη συμπυκνωμένη ύλη. Χαρακτηριστικά αυτό αποτυπώνεται ως ένσταση από τη Β.Φ. (**Προφίλ 2**), «η μόνη ένστασή μου σ' αυτό είναι ότι θα έπρεπε και να είναι περισσότερες μέρες, το θεώρησα δηλαδή πολύ λίγο γι' αυτό που είναι, έχει μία ιδιαίτερη δυσκολία «Απλά ήταν πάρα πολύ ενδιαφέρον, (...) αλλά ήταν πολύ συμπυκνωμένη η γνώση για να μπορέσεις δηλαδή να την αφομοιώσεις σ' αυτές τις τέσσερις μέρες. Εγώ πιστεύω δηλαδή ότι θα έπρεπε να είναι τουλάχιστον πέντε». Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν η Ν.Μ. (**Προφίλ 3**), «το μόνο αρνητικό που θα σας έλεγα (...) θεωρώ ότι είναι λίγος ο χρόνος, τέσσερις μέρες για ένα τόσο μεγάλο αντικείμενο», και ο Μ.Π.(**Προφίλ 4**) «Ήταν λίγο το χρονικό διάστημα, σε τέσσερις μέρες τι να κάνουμε;».

Συσχέτιση με προφίλ

Συνάγεται από τα παραπάνω ότι η γενική αποτίμηση από το συγκεκριμένο σεμινάριο συναρτάται άμεσα με το χρόνο στον οποίο υλοποιήθηκε. Δεδομένου ότι το σεμινάριο άρχισε να υλοποιείται άμεσα, με την ψήφιση του νόμου και ως εκ τούτου υπήρχαν αρκετά σημεία που δεν είχαν πλήρως διευκρινιστεί, θεωρήθηκε ως εισαγωγικό επί του θέματος. Ο κύριος στόχος ήταν να καλύψει άμεσα τις επείγουσες ανάγκες των υπηρεσιών. Δυνατό του σημείο συμφωνούν οι περισσότεροι ήταν οι καταρτισμένοι εισηγητές. Οι συμμετέχοντες φαίνεται πως αξιολογούν ιδιαίτερος θετικά τους εισηγητές που ακόμα και πολύ μετά το σεμινάριο συνεχίζουν να ενημερώνουν με επικαιροποιημένο υλικό ή απαντούν σε απορίες ή βοηθούν σε ανακύπτοντα προβλήματα.

Συμπεραίνεται επίσης ότι κρίνεται σημαντική η συμμετοχή στο ίδιο σεμινάριο περισσότερων του ενός υπαλλήλου από το ίδιο τμήμα, και κυρίως η παρακολούθηση του σεμιναρίου από προϊσταμένους και διευθυντές, έτσι ώστε η αποκτηθείσα γνώση να είναι κοινή και να μην χρειάζεται ο χειριστής να πείσει ή να συγκρουστεί με τους προϊστάμενους του για την ορθότητα και την χρησιμότητα της.

Το ετερόκλητο κοινό, οι απορίες και η ανταλλαγή email με σκοπό την αλληλοβοήθεια ακόμα και μετά το πέρας του σεμιναρίου, κρίνεται ότι υποβοηθούν την αποτελεσματικότητα του σεμιναρίου. Η επιλογή συμμετεχόντων από φορείς που έχουν παρόμοιες διαδικασίες, συμβάλλει ακόμη περισσότερο στην κατανόηση των περιπτώσεων που αναλύονται. Οι γνώσεις που έχουν οι συμμετέχοντες λόγω εμπειρίας και η εξοικείωσή τους με το αντικείμενο είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην επιλογή των συμμετεχόντων προκειμένου διευκολύνεται ο προσανατολισμός του μαθήματος σε πιο εισαγωγικό ή σε πιο προχωρημένο επίπεδο. Τα συμπεράσματα κωδικοποιημένα ανά προφίλ παρατίθενται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 21: Γενική αποτίμηση του Προγράμματος "Διαχείριση Δημόσιων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π., Α.Γ.
Γενική αξιολόγηση	Θετική	Πολύ θετική	Πολύ θετική	Πολύ θετική (Μ.Π) Θετική (Α.Γ.)
Δυνατά σημεία	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο) Συμμετέχοντες με ομοειδή αντικείμενα και διαφόρων βαθμίδων (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι) Ενδιαφέρον Αντικείμενο	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο) Ενδιαφέρον Αντικείμενο	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο) Ετερόκλητα χαρακτηριστικά της ομάδας των συμμετεχόντων	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο) Ενδιαφέρον Αντικείμενο

			Κοινωνική δικτύωση	
Αδύνατα σημεία	Χρονική διάρκεια Εκπαιδευτικό υλικό (περισσότερα παραδείγματα)	Χρονική διάρκεια Πρακτική εξάσκηση	Χρονική διάρκεια	Χρονική διάρκεια Πρακτική εξάσκηση

(γ) Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων

Σε σχέση με το μαθησιακό αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου προκύπτει ότι το σεμινάριο των δημοσίων συμβάσεων είναι πράγματι αποτελεσματικό.

«Αμφισβήτητα βελτιώθηκαν» απαντάει στην σχετική ερώτηση έμπειρο στέλεχος σε οργανισμό (Β.Φ.-**Προφίλ 2**). Εξηγεί μάλιστα ότι σημαντικό ρόλο για την αφομοίωση και την αποτελεσματικότητα του σεμιναρίου παίζει η εμπειρία στο αντικείμενο: «πας και αν δεν έχεις καμία επαφή με το αντικείμενο, ή είσαι καινούργιος στο τμήμα προμηθειών και πας να το παρακολουθήσεις, δε σε βοηθάει πολύ». Συνδέει δε την ειδική σημασία που είχε η χρονική συγκυρία υλοποίησης του συγκεκριμένου σεμιναρίου, αφού το θεσμικό πλαίσιο κατά το χρόνο εκείνο δεν ήταν ακόμα καλά διευκρινισμένο, γεγονός που δημιουργούσε υψηλές προσδοκίες για το περιεχόμενό του και το αποτέλεσμά του, «Ναι, δεν είχαν βγει ούτε τα τεύχη, ούτε οι υπουργικές, δεν είχαν βγει σχεδόν τίποτα. Εντάξει όμως, η αλήθεια είναι ότι ακόμα και οι εισηγητές προσπαθούσαν να καταλάβουν το νόμο, έτσι;».

«Πολύ. Και εκεί που ήταν κάτι αρχικό, πολύ, μας βοήθησε πάρα πολύ, δεν το συζητάω» επιβεβαιώνει για την κάλυψη των μαθησιακών αναγκών της και στέλεχος με πρόσφατη θέση ευθύνης (Ν.Μ.-**Προφίλ 3**).

Την κάλυψη του, σε σχέση με τις προσδοκίες του, εκφράζει και στέλεχος με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο, σε Σώμα Ασφαλείας (Μ.Π.-**Προφίλ 4**), εξηγώντας ότι: «Με κάλυψε πολύ. [Του άνοιξε τις προοπτικές]. Βγήκα κερδισμένος πιο πολύ απ' ό τι νόμιζα...έμαθα πέντε πράγματα. Θα βοηθήσει στη επίβλεψη των χειριστών».

Επεξηγηματικό είναι το στέλεχος με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο σε Νοσοκομείο (Α.Γ.-**Προφίλ 4**), ως προς το τι αποκόμισε από το σεμινάριο: «μου έλυσε απορίες... στόχευσε πράγματα που θα έπρεπε να δώσουν περισσότερη προσοχή, [πριν το διαβάσουν] τα βασικά σημεία. Κι άλλο σημείο που μπορεί εγώ να το προσπέρασα έτσι, και ήταν σημαντικό. Ήταν ορισμένα σημεία που όντως ναι διευκρινίστηκαν».

Κάπως πιο συγκρατημένη, φαίνεται να είναι η απάντηση από το στέλεχος σε ανεξάρτητη αρχή (Σ.Μ.- **Προφίλ 1**), το οποίο δίνει σχετικά υψηλό ποσοστό για το πόσο καλύφθηκαν οι μαθησιακές ανάγκες, «Ναι, ναι, εντάξει, κατά ένα μεγάλο βαθμό βοήθησε... Καλύφθηκε ένα 70 ας πούμε %, εκεί θα έλεγα», αλλά διευκρινίζει ότι το ποσοστό *συσχετίζεται με την ιδιάζουσα χρονική συγκυρία κατά την οποία διενεργήθηκε το σεμινάριο, «γιατί δεν περίμενα ουσιαστικά ότι θα γινότανε η τρελή αλλαγή από αυτήν την άποψη...εμένα ας πούμε που ήμουν και πιο καινούργια, με βοήθησε στο να κατανοήσω ακόμα περισσότερες έννοιες, να μπω καλύτερα στη διαδικασία και όλα αυτά. Από και πέρα βέβαια όμως ήταν δύσκολο, θεωρώ και για τους εισηγητές, γιατί δεν είχε γίνει ακόμα κάποια εφαρμογή. Οπότε κι εκείνοι ήταν στο μεταίχμιο, δηλαδή μπορούσαν και να σου απαντήσουν...αλλά χωρίς να είναι 100% κατοχυρωμένοι... με επιφύλαξη.»*

Συσχέτιση με προφίλ

Παρατηρούμε από την παραπάνω ανάλυση ότι η κάλυψη των μαθησιακών αναγκών από το σεμινάριο συνδέεται στενά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξήχθη. Ο νόμος είχε πρόσφατα εκδοθεί με άμεση προθεσμία εφαρμογής του και υπήρχε διάχυτη ανησυχία για την εφαρμογή του δεδομένου ότι δεν είχαν εκδοθεί ακόμα ούτε οι εφαρμοστικές του αποφάσεις ούτε διευκρινιστικές εγκύκλιοι. Υπό τις συνθήκες αυτές, οι συμμετέχοντες ήρθαν στο σεμινάριο για να γνωρίσουν κατά κάποιο τρόπο το άγνωστο, με την προσδοκία να καλύψουν, όσο αυτό ήταν δυνατό, τις απορίες τους ή τουλάχιστον να κατανοήσουν το πλαίσιο εφαρμογής του νέου νόμου. Από την άποψη αυτή δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι όλα τα προφίλ, εκτιμούν ότι καλύφθηκαν από ικανοποιητικά έως πολύ ικανοποιητικά από το σεμινάριο, γιατί ακριβώς δόθηκε μέσω του σεμιναρίου μία δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης για τον νέο νόμο, με την όσον το δυνατόν καλύτερη κατανόηση αυτού.

Τα παραπάνω κωδικοποιούνται ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 22: Μαθησιακό αποτέλεσμα για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημόσιων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π., Α.Γ.
Βελτίωση γνώσεων/δεξιοτήτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κάλυψη μαθησιακής ανάγκης (σε σχέση με τις προσδοκίες)	ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΧΕΤΙΚΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ (για Μ.Π.)

(δ) Αλλαγή σε στάση, συμπεριφορά, αντίληψη

Η διερεύνηση ως προς ενδεχόμενη επίδραση στην στάση, συμπεριφορά ή αντίληψη των συμμετεχόντων μετά την παρακολούθηση του σεμιναρίου μάς οδηγεί σε ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Χαρακτηριστικά διατυπώνεται από τους ερωτώμενους ότι η παρακολούθηση του σεμιναρίου παρείχε σε αυτούς ένα αίσθημα ασφάλειας λόγω των γνώσεων που απόκτησαν.

Για την Σ.Μ. (**Προφίλ 1**), η αίσθηση ασφάλειας συνδέεται με την μεγαλύτερη σιγουριά που απέκτησε για τις μετέπειτα αποφάσεις ή ενέργειες που έλαβε και αφορούσαν την κατοχύρωση της νομιμότητας των ενεργειών αυτών, «*πιο ασφαλής, και επίσης στο να μην κάνεις κάποιες, σε εισαγωγικά ας το πούμε παράτυπες ενέργειες*». Παράλληλα αποτελεί την αιτία και ταυτόχρονα το κίνητρο για την ανάληψη πρωτοβουλιών που βρήκαν υποστήριξη στις γνώσεις που αποκτήθηκαν από το σεμινάριο, «*Δηλαδή αυτό σου έδωσε μία ώθηση, ένα κίνητρο, ότι πρέπει να το τρέξεις αυτό το κομμάτι*». Θέτει επίσης χαρακτηριστικά το θέμα της ενίσχυσης της αυτοπεποίθησης του συμμετέχοντα ώστε να μπορέσει να τα εισηγηθεί και να τα υποστηρίξει στους προϊσταμένους της, «*Οπότε έχεις μία ασφάλεια να πατήσεις κάπου πάνω, να νοιώσεις πιο ασφάλεια ώστε να στηρίξεις και την άποψή σου, τη γνώμη σου*».

Για την Β.Φ.(**Προφίλ 2**), η παρακολούθηση του σεμιναρίου είχε ως επακόλουθο, τόσο την ενημέρωση και κατά κάποιο τρόπο καθοδήγηση των συναδέλφων της, όσο και την ευθύνη της εισήγησης επί της ορθότητας και της νομιμότητας των αποφάσεων της διοίκησης, *«Ναι, η αλήθεια είναι ότι, καταρχήν όταν έρχομαι στην υπηρεσία, επειδή ενημερώνω και συναδέλφους που δεν έχουν παρακολουθήσει το αντίστοιχο σεμινάριο ή πρόκειται να το παρακολουθήσουν, τους λέω που περίπου θα πρέπει να εστιάσουν, τι έχω πάρει καινούργιο από το σεμινάριο, γιατί είναι κάποια πράγματα τα οποία τα διευκρινίζεις βεβαίως στο σεμινάριο: αυτό δεν το κάνουμε σωστά, αυτό πρέπει να γίνεται έτσι, με ρωτάει ακόμα και η διοίκηση, η γενική διευθύντρια που υπογράφει τι είναι σωστό και τι όχι, πως πρέπει να το...»*.

Η απάντηση της Ν.Μ.(**Προφίλ 3**) αποδίδει την αίσθηση ασφάλειας στο δίκτυο επαφών που ανέπτυξε στο σεμινάριο εννοώντας τόσο τους εισηγητές όσο και συναδέλφους άλλων υπηρεσιών με τους οποίους είναι σε τακτική επικοινωνία για την εξεύρεση λύσεων σε προκύπτοντα προβλήματα, *«Φυσικά [αισθάνθηκα πιο ασφαλής], είχαμε να απευθυνθούμε σε κάποιους εισηγητές, ταυτόχρονα να αλλάξουμε, να συζητήσουμε και με τους άλλους συναδέλφους από άλλες υπηρεσίες, που μπορεί δηλαδή μία απορία που είχαμε εμείς, συζητώντας [να την είχε λύσει ο άλλος] ναι, ή ν' ανταλλάξουμε απόψεις και να ρθούμε πιο κοντά στη λύση του θέματος...»*.

Διαφορετική αφετηρία έχει για την Α.Γ.(**Προφίλ 4**), η αίσθηση ασφάλειας που δημιουργήθηκε από την παρακολούθηση του σεμιναρίου δεδομένου ότι το παρακολούθησαν και άλλοι συναδέλφοι της (από το ίδιο τμήμα), *«Είναι σίγουρα πάρα πολύ σημαντικό. Παρά πολύ σημαντικό γιατί είναι αυτό που σας είπα προηγουμένως. Κι εγώ να έχω σε κάποιο σημείο κενό, μπορεί να το γεμίσει ο άλλος συνάδελφος, που παρακολούθησε και άλλους εισηγητές. Μπορεί να έχει κάποιες άλλες σημειώσεις»*.

Συσχέτιση με προφίλ

Συμπεραίνουμε από την παραπάνω ανάλυση ότι η παρακολούθηση του σεμιναρίου πέρα από το γνωσιακό μέρος αυτό καθ'αυτό, θωράκισε τους συμμετέχοντες (όλων των προφίλ) με ένα δίκτυο ασφάλειας είτε μέσω της αποκτηθείσας εμπιστοσύνης στην ορθότητα και νομιμότητα της καινούργιας γνώσης είτε με τις επαφές με εισηγητές αλλά και συναδέλφους άλλων υπηρεσιών που συνάφθηκαν από το σεμινάριο ή τέλος από την εμπειρία της συμμετοχικής παρακολούθησης με συναδέλφους από το ίδιο τμήμα.

Τα συμπεράσματα αυτά αποτυπώνονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 23: Αλλαγή στάσεων, συντήψεων, συμπεριφορών για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημόσιων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Γ.
Αλλαγή τρόπου σκέψης/συμπεριφοράς	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Αίσθημα ασφάλειας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ώθηση για λήψη πρωτοβουλιών	ΝΑΙ	-	-	-
Ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	-	-

(ε) Βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. εφαρμογή αλλαγών.

Η επίδραση του σεμιναρίου των δημοσίων συμβάσεων στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του φορέα είναι ένα ζήτημα που αποκάλυψε ενδιαφέρουσες απόψεις.

Η Σ.Μ.(**Προφίλ 1**) ομολογεί ότι από την παρακολούθηση του σεμιναρίου συνειδητοποίησε ότι η σύσταση τεχνικής υπηρεσίας στο φορέα αποτελεί νομική υποχρέωση, *«Ουσιαστικά μας ανάγκασαν, ουσιαστικά μας ειπώθηκε και μας διευκρινίστηκε ότι πρέπει να γίνει τεχνική υπηρεσία, πρέπει να μπει στο οργανόγραμμα οπωσδήποτε τεχνική υπηρεσία, πρέπει να κάνουμε...»*, οπότε και ενθαρρύνεται όχι μόνο να εισηγηθεί στην υπηρεσία της αλλά και να την κινητοποιήσει να επισπεύσει τις διαδικασίες προς την κατεύθυνση της σύστασης τεχνικής υπηρεσίας, *«Δηλαδή αυτό σου έδωσε μία ώθηση, ένα κίνητρο, ότι πρέπει να το τρέξεις αυτό το κομμάτι. Αν δεν σου δώσει κάποιος ώθηση, θα συνεχίσει να γίνεται η ίδια διαδικασία, η οποία δεν είναι και σωστή»*.

Από την Β.Φ.(**Προφίλ 2**), η άμεση ενσωμάτωση της αποκτηθείσας γνώσης στην υπηρεσία, «*όταν έρχομαι στην υπηρεσία, επειδή ενημερώνω και συναδέλφους που δεν έχουν παρακολουθήσει το αντίστοιχο σεμινάριο ή πρόκειται να το παρακολουθήσουν, τους λέω που περίπου θα πρέπει να εστιάσουν, τι έχω πάρει καινούργιο από το σεμινάριο, γιατί είναι κάποια πράγματα τα οποία τα διευκρινίζεις βεβαίως στο σεμινάριο: αυτό δεν το κάνουμε σωστά, αυτό πρέπει να γίνεται έτσι, με ρωτάει ακόμα και η διοίκηση, η γενική διευθύντρια που υπογράφει τι είναι σωστό και τι όχι, πως πρέπει να το... όχι όλα αυτά τα ενσωμάτωσα αμέσως στη δουλειά και...».*

Από την Ν.Μ.(**Προφίλ 3**), παρατίθεται μία άλλη διάσταση, αυτή της προστιθέμενης αξίας που έχει για την υπηρεσία η παρακολούθηση του σεμιναρίου από στελέχη με θέση ευθύνης. Κατά την άποψη της η παρακολούθηση από υψηλόβαθμα στελέχη οδηγεί και σε άμεση εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης, αφού οι σχετικές κατευθύνσεις έρχονται από τους προϊσταμένους, «*εγώ πιστεύω ότι ήταν πολύ καλή επιλογή το ότι μπορούσαμε κι εκεί να συνεργαστούμε και στην πορεία εδώ. Να λέμε παρακολουθήσαμε αυτό, να συμπληρώνουμε ο ένας τον άλλο». Όπως άλλωστε αναλύει στη συνέχεια: «Όχι, αλλά πιστεύω ότι όταν πηγαίνει όχι ένας, και γενικά να είναι δύο, δύο εγώ πιστεύω, ας είναι δύο υπάλληλοι, αλληλοσυμπληρώνει ο ένας τον άλλο. Δηλαδή ότι και να είναι, δεν τα καταλαβαίνεις όλα, ο ένας συμπληρώνει τον άλλο και πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικό σε τέτοια θέματα, δηλαδή οικονομικά, κυρίως τέτοια, που εντάξει, δεν είναι πολύ θεωρητικά και τέτοια, συμπληρώνει ο ένας τον άλλο».*

Τέλος ο Μ.Π. (**Προφίλ 4**), μολονότι δεν εργάζεται ο ίδιος σε τμήμα προμηθειών, αναγνωρίζει ότι η παρακολούθηση του ίδιου σεμιναρίου από τον ίδιο αλλά και από συναδέλφους του τμήματος που κατ' εξοχήν εφαρμόζει τη νομοθεσία, βοήθησε τη συνεργασία μεταξύ των δύο τμημάτων, αφού όλοι πήραν τη γνώση από την ίδια πηγή, «*Συνεργαζόμαστε με την Δ/ση Οικονομικών, με αυτούς που είχαν επίσης παρακολουθήσει. Είναι καλό να παίρνεται η πληροφορία από την πρωτογενή πηγή».*

Συσχέτιση με προφίλ

Συμπεραίνουμε από τη παραπάνω ανάλυση ότι η συμμετοχή στο σεμινάριο συνιστά εντέλει προστιθέμενη αξία για την υπηρεσία του συμμετέχοντα (ισχύει για όλα τα προφίλ). Το όφελος μπορεί να είναι άμεσο και απτό, όπως η κινητοποίηση του φορέα να προχωρήσει σε διαρθρωτικές αλλαγές, ή να επιλύσει άμα τη γενέσει τους προβλήματα και να διαλευκάνει σημεία που σε άλλη περίπτωση μπορούσαν να θέσουν θέμα νομιμότητας των πράξεων της διοίκησης. Μπορεί επίσης να είναι πιο έμμεσο ως προς την προαγωγή της λειτουργίας της υπηρεσίας και να συναρτάται και με άλλους παράγοντες, όπως είναι η συμμετοχική παρακολούθηση από συναδέλφους του ίδιου τμήματος ή συναδέλφους συναφούς τμήματος της ίδιας

υπηρεσίας. Τα παραπάνω συμπεράσματα κωδικοποιημένα ανά προφίλ παρατίθενται στο Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 24: Βελτίωση λειτουργίας & αποτελεσματικότητας φορέα για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.
Βελτίωση λειτουργίας υπηρεσίας	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Πρόταση για εφαρμογή αλλαγών στην υπηρεσία	ΝΑΙ Πρόταση για σύσταση τεχνικής υπηρεσίας			ΟΧΙ

(στ) Διάχυση της γνώσης-εμπειρίας

Η διερεύνηση της μεταφοράς της γνώσης ειδικότερα αλλά και της εμπειρίας γενικότερα από τη συμμετοχή στο σεμινάριο έδωσε σημαντική πληροφορία για τις πολιτικές που εφαρμόζονται σε κάθε φορέα σχετικά με τη διάχυση της πληροφορίας. Σε κάποιες περιπτώσεις, η ενημέρωση επαφίεται εξ ολοκλήρου στην ατομική πρωτοβουλία, σε άλλες ακολουθείται δομημένη διαδικασία ενημέρωσης, που υποστηρίζεται από την ενθαρρυντική προς την επιμόρφωση στάση της διοίκησης, και σε άλλες η διαδικασία είναι πιο άτυπη και ενεργοποιείται από την ατομική πρωτοβουλία.

Ξεχωριστή φαίνεται να είναι η περίπτωση της Σ.Μ. (**Προφίλ 1**), όπου δεν χρειάστηκε να μεταφέρει η ίδια τη γνώση από το σεμινάριο, αφού όλοι οι συνάδελφοί της, συμπεριλαμβανομένης και της προϊσταμένης συμμετείχαν σε αυτό. Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό, αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ενεργοποίηση του διαλόγου μέσα στο τμήμα και την εξεύρεση πρόσφορου εδάφους για τη άμεση εφαρμογή των γνώσεων, αλλά και στην δρομολόγηση κάποιων διαρθρωτικών αλλαγών, όπως την

αναδιοργάνωση του οργανογράμματος του φορέα, «Θεωρώ ότι ήταν καλύτερο που το παρακολουθήσαμε ως τμήμα, πάντα, γιατί ανταλλάσεις άποψη και βλέψεις (συμπληρώνεις τα κενά σου) συμπληρώνεις τα κενά σου, και κρίνεις κιόλας ταυτόχρονα, αν το θεωρείς έτσι, αν το θεωρείς αλλιώς, υπάρχει αυτή η ανταλλαγή απόψεων. Οπότε θεωρώ ότι είναι καλύτερο σαν τμήμα, ή τουλάχιστον δύο άτομα, υπάρχει μία στήριξη... γιατί αλλιώς να το λες εσύ, κι αλλιώς να το ακούει από έναν εισηγητή, ότι τέλος δεν μπορείς να το κάνεις αλλιώς. Δεν μπορεί ένας υπάλληλος να πάει να το πει στο διευθυντή, θα το πει στο διευθυντή αλλά δεν θα έχει την ίδια βαρύτητα».

Την διαδικασία μεταφοράς της γνώσης στην υπηρεσία της περιγράφει η Β.Φ.(**Προφίλ 2**). Στην υπηρεσία της η διάχυση της πληροφορίας γίνεται μέσω μιας μάλλον εθιμικής παρά τυπικής διαδικασίας και εξαρτάται κατά πολύ από την ιδιοσυγκρασία και την ατομική πρωτοβουλία του συμμετέχοντα στο σεμινάριο «Ναι, η αλήθεια είναι ότι, καταρχήν όταν έρχομαι στην υπηρεσία, επειδή ενημερώνω και συναδέλφους που δεν έχουν παρακολουθήσει το αντίστοιχο σεμινάριο ή πρόκειται να το παρακολουθήσουν, τους λέω που περίπου θα πρέπει να εστιάσουν, τι έχω πάρει καινούργιο από το σεμινάριο, γιατί είναι κάποια πράγματα τα οποία τα διευκρινίζεις βεβαίως στο σεμινάριο: αυτό δεν το κάνουμε σωστά, αυτό πρέπει να γίνεται έτσι, με ρωτάει ακόμα και η διοίκηση, η γενική διευθύντρια που υπογράφει τι είναι σωστό και τι όχι...Το συζητάμε. Ας πούμε εδώ που είμαστε διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, οποιοσδήποτε παρακολουθήσει σεμινάριο, σε κάποια σύσκεψη που θα έχουμε μέσα με τους υπολοίπους το συζητάμε».

Αντίθετα στην περίπτωση της Ν.Μ.(**Προφίλ 3**), φαίνεται να υπάρχει στο φορέα, η κουλτούρα διάχυσης της πληροφορίας και μάλιστα από πάνω προς τα κάτω, «Ναι βέβαια, καταρχάς γίνονταν συζητήσεις στο τμήμα προμηθειών για να προχωρήσουν τα πράγματα, να λυθούν. Δηλαδή αν ο υπάλληλος είχε κάτι, συζητάγαμε, αυτό συζητήσαμε στο σεμινάριο, έτσι, ανοίγαμε τα μπλοκάκια μας λίγο να δούμε τι γίνεται, για να πάρουμε κάποιον να ρωτήσουμε, να πάρουμε έναν άλλο δήμο, να πάρουμε κάποιον... εγώ θεωρώ ότι η επιμόρφωση ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω».

Διαφαίνεται επίσης η υποστήριξη της ενίσχυσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων μέσω επιμόρφωσης, «Όχι, αλλά πιστεύω ότι όταν πηγαίνει όχι ένας, και γενικά να είναι δύο- δύο εγώ πιστεύω, ας είναι δύο υπάλληλοι, αλληλοσυμπληρώνει ο ένας τον άλλο. Δηλαδή ότι και να είναι, δεν τα καταλαβαίνεις όλα, ο ένας συμπληρώνει τον άλλο και πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικό σε τέτοια θέματα, δηλαδή οικονομικά, κυρίως τέτοια, που εντάξει, δεν είναι πολύ θεωρητικά και τέτοια, συμπληρώνει ο ένας τον άλλο».

Τέλος στην περίπτωση του Μ.Π.(**Προφίλ 4**), συνδυάζονται στην υπηρεσία τυπικές διαδικασίες μεταφοράς της γνώσης με ατομική πρωτοβουλία, «*Εκτός από την τυπική αναφορά, μοιράσαμε την πληροφορία στους υπαλλήλους του τμήματος [σημειώσεις εισηγητών]*», στο πλαίσιο της οποίας συγκαταλέγεται και η παρότρυνση άλλων συναδέλφων να παρακολουθήσουν το σεμινάριο καθώς και η ενθάρρυνση της ενίσχυσης των γνώσεων μέσω επιμόρφωσης, «*Ήρθε και μία συνάδελφος από άλλο τμήμα. Κανονικά από κάθε υπηρεσία πρέπει να έρχονται δύο, βοηθάει. Θα το σύστηνα στους χειριστές του νέου τμήματος που υπηρετώ*». Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη υπηρεσία προβλέπεται και τυπική διαδικασία επιμόρφωσης από οικείο φορέα (Ακαδημία) που είναι μάλιστα υποχρεωτικού χαρακτήρα.

Συσχέτιση με προφίλ

Παρακολουθήσαμε στην παραπάνω ανάλυση διάφορες διαδικασίες μέσω των οποίων διοχετεύεται η γνώση από τους συμμετέχοντες στο σεμινάριο, στο υπόλοιπο προσωπικό του φορέα. Έτσι είδαμε περιπτώσεις όπου υπάρχει τυπική διαδικασία, η οποία ενίοτε μπορεί να ενισχύεται από την ατομική πρωτοβουλία και την προτροπή για παρακολούθηση του σεμιναρίου, είδαμε την εθιμική διαδικασία, που πάλι εξαρτάται ως ένα βαθμό από την ατομική πρωτοβουλία, και τέλος είδαμε περιπτώσεις όπου η διοίκηση του φορέα διέπεται από ανοιχτές πολιτικές διαχείρισης της πληροφορίας και ενδυνάμωσης των ικανοτήτων του προσωπικού μέσω της επιμόρφωσης. Τα παραπάνω συμπεράσματα παρατίθενται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 25: Διάχυση της γνώσης για το Πρόγραμμα "Διαχείριση Δημόσιων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.
Μεταφορά γνώσης	ΝΑΙ (Ταυτόχρονη)	ΝΑΙ	ΝΑΙ	Εν μέρει
Τρόπος μεταφοράς	Συμμετοχή στο σεμινάριο όλων των στελεχών του τμήματος	Προφορικά (σε επιμέρους συζητήσεις)	Κουλτούρα διάχυσης της πληροφορίας από φορέα	Διανομή σημειώσεων

(ζ) Προτάσεις για βελτίωση του Προγράμματος

Στις προτάσεις για τη βελτίωση του σεμιναρίου κυριαρχεί αυτή της επιμήκυνσης της διάρκειάς του (Σ.Μ.-**Προφίλ 1**): «*να αυξηθεί, να πάει πενταήμερο*», (Ν.Μ.- **Προφίλ 3**): «*Εγώ θα έβαζα λίγο χρόνο παραπάνω, (...) όχι με τέτοια ταχύτητα*».

Ο Μ.Π. (**Προφίλ 4**) επισημαίνει «... *πιο μεγάλα σε διάρκεια*», ενώ μία εναλλακτική πρόταση για την δομή του σεμιναρίου (θεματικές ενότητες) διατυπώνεται από την Β.Φ.(**Προφίλ 2**): «*..... έστω τις τρεις πρώτες μέρες πιο σφικτά σαν πρόγραμμα και την τελευταία μήπως αφήνανε να δούμε περιπτώσεις, ώστε να βοηθηθούν σε πρακτικό επίπεδο*». Η Σ.Μ. (**Προφίλ 1**) έχει την ίδια άποψη ως προς την δομή του σεμιναρίου: «*περισσότερο παραδείγματα, ... Να ήταν πιο κωδικοποιημένο και πιο πρακτικό.... να μην είναι σε τόσο θεωρητικό επίπεδο*».

Στα πλαίσια των απαντήσεων για την βελτίωση του σεμιναρίου δόθηκαν και γενικότερες προτάσεις για την λειτουργία του ΙΝΕΠ. Συγκεκριμένα αναδύεται η ανάγκη για δυνατότητα συμμετοχής εκ νέου σε μεταγενέστερο σεμινάριο όταν το θεσμικό πλαίσιο επικαιροποιείται (Β.Φ.- **Προφίλ 2**): «*ήθελα να περάσει ένα χρονικό διάστημα, δηλαδή ας σ' αφήνει και τη δεύτερη χρονιά να το παρακολουθήσεις ή μετά από έξι-οχτώ μήνες*». Η Β.Φ. (**Προφίλ 2**) στο ίδιο πνεύμα προτείνει επίσης και τον διαχωρισμό των υποψηφίων για την παρακολούθηση του σεμιναρίου σε τμήματα αρχαρίων και προχωρημένων, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες όλων «*Άνθρωποι που είναι πρώτη φορά σε τμήματα προμηθειών και πρέπει να μάθουν το νόμοθα μπορούσε .. να γίνεται επιλογή ότι είμαι στο τμήμα προμηθειών εγώ πέντε χρόνια και ο άλλος είναι στο πρώτο εξάμηνο...*».

Τέλος γίνεται μία πρόταση βελτιστοποίησης της αποτελεσματικότητας των δύο υπο εξέταση σεμιναρίων του κύκλου Οικονομίας & Δημοσιονομικής Πολιτικής από την Β.Φ. (**Προφίλ 2**), η οποία προτείνει να παρακολουθεί κάποιος πρώτα το σεμινάριο με το θεωρητικό μέρος (νόμος) και ύστερα το εργαλειακό (πλατφόρμα ΕΣΗΔΗΣ) «*εγώ νομίζω ότι πρέπει να υπάρχει μία σειρά στα σεμινάρια αυτά. Δηλαδή δεν μπορείς να παρακολουθήσεις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις πριν από το νομικό πλαίσιο*».

Τα συμπεράσματα της παραπάνω ανάλυσης αποτυπώνονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 26: Προτάσεις βελτίωσης για το Πρόγραμμα " Διαχείριση Δημόσιων Συμβάσεων"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Σ.Μ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Φ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Μ.Π.
Προτάσεις για βελτίωση του προγράμματος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Τρόπος βελτίωσης	- Δομή σεμιναρίου: θεωρητικό & πρακτικό μέρος (αύξηση ωρών πρακτικής άσκησης) -Αύξηση χρονικής διάρκειας	-Δομή σεμιναρίου: θεωρητικό και πρακτικό μέρος (αύξηση ωρών πρακτικής άσκησης) -Αύξηση χρονικής διάρκειας -Τμήμα αρχαρίων και προχωρημένων ή επικαιροποίηση της γνώσης με συμμετοχή σε νέο σεμινάριο	Αύξηση χρονικής διάρκειας	Αύξηση χρονικής διάρκειας

3.2.2. Πρόγραμμα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων μέσω Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ. (β' εξάμηνο του 2016)

Το επιμορφωτικό σεμινάριο για το ΕΣΗΔΗΣ έχει ως αντικείμενο την κατάρτιση των εκπαιδευόμενων τόσο σε θεωρητικό επίπεδο επί του θεσμικού και νομικού πλαισίου που διέπει τις Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις όσο και σε πρακτικό επίπεδο με την εκπαίδευση των τους επί της χρήσης της πλατφόρμας του Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων (Ε.Σ.Η.ΔΗ.Σ.), το οποίο αποτελεί εργαλείο του Ελληνικού δημόσιου τομέα για την υλοποίηση των συμβάσεων και στοχεύει στην κατανόηση της λειτουργίας του πλαισίου λειτουργίας των ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων αλλά και την εξοικείωσή τους με τη χρήση της αντίστοιχης ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Η ομάδα στόχος για το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι στελέχη που προέρχονται από Δ/νσεις Προμηθειών, Δ/νσεις Οικονομικών, Δ/νσεις Διοικητικού όλων των Αναθετούσων Αρχών/ Φορέων του Δημόσιου τομέα, Ελεγκτικές αρχές, Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών

(Προϊσταμένοι Διευθύνσεων ή Τμημάτων, αλλά και απλοί χειριστές θεμάτων Δημοσίων Συμβάσεων).

(α) Κίνητρο για επιλογή του σεμιναρίου

Στην περίπτωση του συγκεκριμένου σεμιναρίου πρωτεύον κίνητρο για την παρακολούθησή του φαίνεται να αποτελεί η ανάγκη για εκμάθησή του ως χρηστικό εργαλείο για την κατ' ουσίαν υλοποίηση των διαδικασιών διαγωνισμών, διακηρύξεων συμβάσεων προμηθειών, υπηρεσιών και έργων σε εφαρμογή και κατά τους όρους του κείμενου θεσμικού πλαισίου.

Για την Β.Χ. (**Προφίλ 2**), έμπειρο στέλεχος σε Οργανισμό, το κίνητρο για την παρακολούθηση του σεμιναρίου είναι οι άμεσες υπηρεσιακές ανάγκες (διαδικασία προκηρύξεων). Η χρήση της συγκεκριμένης πλατφόρμας αποτελεί βασικό εργαλείο του τμήματος, *«Αναγκαστήκαμε να πάμε...γιατί τρέχαν δύο διαγωνισμοί ... μπήκαμε στη διαδικασία αρχές του χρόνου να γίνουν δύο ηλεκτρονικοί διαγωνισμοί. Γι' αυτό και πήγαμε και στο σεμινάριο. Η προϊσταμένη ήταν καινούργια, καινούργιος ο διευθυντής γιατί αλλάξανε, με αποτέλεσμα,...κόντεψα να τρελαθώ».*

Στην περίπτωση στελέχους με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο σε νοσοκομείο (Α.Γ.-**Προφίλ 4**), η διερεύνηση δεν έχει τον αόριστο χαρακτήρα μίας γνώσης, που ίσως φανεί χρήσιμη στο μέλλον, αλλά αποκτά το πολύ συγκεκριμένο σχήμα της καταγραφής και της κατανόησης των βημάτων για το στήσιμο και την άμεση και πλήρη ενσωμάτωση της χρήσης της πλατφόρμας στις διαδικασίες του φορέα στο εγγύς μέλλον, όπως προκύπτει από την απάντησή της για το κίνητρο συμμετοχής στο σεμινάριο: *«Κοιτάξτε, ήταν απαραίτητο να γίνει, να το παρακολουθήσουμε, κι όχι μόνο εγώ και τα υπόλοιπα άτομα. Το επιλέξαμε γιατί βγήκε ο νέος νόμος ο 4412/16 και επειδή μπήκαμε στους φορείς γενικής κυβέρνησης και θα πρέπει κι εμείς καλώς ή κακώς, δεν έχουμε βέβαια ξεκινήσει ακόμα ... να δουλεύουμε το ΕΣΗΔΗΣ...γιατί είμαστε ιδιωτικού δικαίου και έχουμε κάποια προβλήματα, δεν έχουμε ΑΔΑ, δεν έχουμε ενταχθεί σε ΚΑΕ, είχαμε τέτοιου είδους προβλήματα...».*

Το νέο στέλεχος σε δήμο (Α.Δ.- **Προφίλ 1**) δηλώνει ότι: *«Ο δικός μας σκοπός όταν πήγαμε στο ΕΣΗΔΗΣ ήταν αυτό. Να δούμε τι πλατφόρμα ήταν αυτή, δεν τη ξέραμε καθόλου, πήγαμε να πάρουμε μια ιδέα για να... ουσιαστικά να δούμε αν θα μας φανεί χρήσιμο στο στήσιμο του τμήματος,... και να εξετάσουμε αν θα μπορούσαμε να φτιάξουμε εμείς κάτι άλλο».* Η ίδια προσέγγιση συναντάται και στην απάντηση του προϊσταμένου της. Ο Κ.Ν. (**Προφίλ 3**), αναφέρει ότι το τμήμα του έχει μεν συναφές αντικείμενο, ωστόσο η καλή γνώση στη χρήση του ΕΣΗΔΗΣ δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την άσκηση των αρμοδιοτήτων του τμήματος, αλλά αρκεί η γνώση των βασικών αρχών και των δυνατοτήτων της πλατφόρμας όπως δηλώνεται χαρακτηριστικά: *«εμείς θέλαμε να δούμε τι είναι αυτή η πλατφόρμα, αν μπορούμε να την αξιοποιήσουμε στη δουλειά μας... η οποία μπορεί να μας φανεί*

χρήσιμη, σε κάποιο βαθμό, άυριο αν είμαστε σε μία επιτροπή αξιολόγησης, ή αν βρεθούμε στις προμήθειες». Συναντάμε εδώ την κατηγορία επιμορφούμενου, που χρειάζεται μία γενική μόνο εικόνα των δυνατοτήτων της πλατφόρμας, και όχι την εξειδικευμένη λεπτομερή και σε βάθος γνώση του καθημερινού χρήστη αυτής.

Διαφορετικό είδους κίνητρο συναντάμε μόνο στην περίπτωση νέου στελέχους σε Ειδική Υπηρεσία (Μ.Β.-**Προφίλ 1**), η οποία συμμετέχει το σεμινάριο με «ατομική πρωτοβουλία», γιατί «ήθελα να έχω μία εικόνα», (αφού) «μελλοντικά θα συμμετάσχω σε διαγωνισμούς, θα είμαι μέλος σε επιτροπές», όπως χαρακτηριστικά δηλώνει.

Συσχέτιση με προφίλ

Συμπεραίνεται από την παραπάνω ανάλυση, ότι κατά κύριο λόγο, ο πρωταρχικός λόγος για συμμετοχή στο σεμινάριο συναρτάται με την ανάγκη εξοικείωσης με την πλατφόρμα. Η ανάγκη αυτή διαβαθμίζεται σε επίπεδο εμπάθυνσης από απλή, σφαιρική γνώση της λειτουργίας και δυνατοτήτων της πλατφόρμας, για αυτούς που η πλατφόρμα δεν αποτελεί κατ'ανάγκη βασικό εργαλείο για την καθημερινή τους εργασία αλλά χρειάζονται μία γενική εικόνα της πλατφόρμας ως επικουρικό εργαλείο, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε επιτροπές αξιολόγησης ή εποπτείας της διαδικασίας (Α.Δ.-**Προφίλ 1**, Κ.Ν.-**Προφίλ 3**) έως λεπτομερή και εμβρυθή κατανόηση για όσους η πλατφόρμα αποτελεί το βασικό εργαλείο της δουλειάς τους (Β.Χ.-**Προφίλ 2**, Α.Γ.-**Προφίλ 4**).

Τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 27: Κίνητρα επιλογής για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Μ.Β., Α.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Χ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Κ.Ν.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Γ.
Προσωπικό ενδιαφέρον	ΝΑΙ		ΝΑΙ (πιθανή	

για το αντικείμενο			επιλογή σε επιτροπές αξιολόγησης)	
Άμεση εργασιακή ανάγκη	ΝΑΙ (Α.Δ. για την δημιουργία δικής τους πλατφόρμας)	ΝΑΙ		ΝΑΙ

(β) Γενική αποτίμηση προγράμματος

Στην περίπτωση του Προγράμματος του ΕΣΗΔΗΣ η γενική αποτίμηση κυμαίνεται από σχετικά θετική έως πολύ θετική. Οι απόψεις επί της ικανοποίησης φαίνεται να συναρτώνται με το εάν το ΕΣΗΔΗΣ αποτελεί εργαλείο για την άσκηση των καθημερινών εργασιών του υπαλλήλου ή όχι, καθώς και με το βαθμό στον οποίο ο συμμετέχων έχει ήδη εξοικειωθεί με τη χρήση του. Η αξιολογική θέση του ερωτώμενου συνδέεται επίσης και με το κίνητρο που τον ώθησε στην παρακολούθηση του σεμιναρίου.

Η γενική αποτίμηση για το σεμινάριο για την Α.Γ. (**Προφίλ 4**) είναι πολύ θετική («είμαι πάρα πολύ ευχαριστημένη από το σεμινάριο»), παρότι όταν το παρακολούθησε η υπηρεσία της δεν είχε ακόμη εγκαταστήσει την πλατφόρμα του ΕΣΗΔΗΣ. Η συγκεκριμένη ήρθε στο σεμινάριο με την προσδοκία, να κατανοήσει τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός που υπηρετεί, προκειμένου να στηθεί και να ξεκινήσει να λειτουργεί η πλατφόρμα σε αυτόν.

Η Β.Χ. (**Προφίλ 2**) επίσης έχει θετική άποψη «Απλά μας βοήθησε πολύ το σεμινάριο και μπήκαμε στο πνεύμα. Δεν ξέραμε καθόλου να χειριστούμε το πρόγραμμα (εννοεί την πλατφόρμα). Εκεί τουλάχιστον μάθαμε να χειριζόμαστε, να έχουμε αυτήν την ευχέρεια να χειριστούμε το πρόγραμμα και να μπορούμε στο πνεύμα...».

Ενδιαφέρουσα είναι η περίπτωση της Α.Δ. (**Προφίλ 1**) όπου υπάρχει συγκρατημένος ενθουσιασμός για το σεμινάριο «...απευθυνόταν σε ανθρώπους που είχαν κάνει ήδη χρήση». Συμπληρώνει ωστόσο στη συνέχεια «γενικά ήταν καλό σεμινάριο. Εγώ είδα τους συναδέλφους οι οποίοι είχαν γνώσεις, λύσαν απορίες και σε θέματα πολύ εξειδικευμένα, τα οποία τα λύσανε μέσα στο σεμινάριο. Παρόμοια εντύπωση αποτυπώνεται στον Κ.Ν. (**Προφίλ 3**), «γιατί είναι μία πολύπλοκη πλατφόρμα για μας ... Εμείς δεν μπορέσαμε να μπορούμε στα βαθιά...εμείς που δεν είχαμε καθόλου εμπειρία από το ΕΣΗΔΗΣ, μας φάνηκε βουνό...», που θέτει επίσης τον παράγοντα της εμπειρίας και της εξοικείωσης στη χρήση του ΕΣΗΔΗΣ ως προαπαιτούμενο για την αποτελεσματικότητά του.

Συμπληρώνει δε ο Κ.Ν. (**Προφίλ 3**): «αυτούς που είχαν μία [εμπειρία] γνώση ήδη της πλατφόρμας του ΕΣΗΔΗΣ, σ' αυτούς θεωρώ ότι ήταν χρήσιμο. (...) και το αδύνατο

σημείο είναι ότι δεν ήταν το ίδιο ενδιαφέρον γι'αυτούς που ήταν αδαείς», και ότι «είναι γενικά κάτι το εξειδικευμένο, αφορά περισσότερο τις διαδικασίες (...).δεν είναι τόσο στο αντικείμενό μας. Εμείς όμως από την αρχή δεν το γνωρίζαμε».

Την συγκρατημένη ευχαρίστηση εκφράζει και η Μ.Β.(**Προφίλ 1**), «*Νομίζω ευχαριστημένη ήμουν*», την οποία δικαιολογεί λόγω του επιπέδου δυσκολίας, «μου φάνηκε δύσκολο», καθώς και με το ότι το σεμινάριο δεν ήταν του άμεσου ενδιαφέροντός της, «*Σε γενικό επίπεδο δεν ήταν [χρήσιμο] στο βαθμό που θα μπορούσε*», αφού «*οι απορίες αφορούσαν θέματα προμηθειών και όχι υπηρεσιών που με ενδιέφερε*».

Δυνατά σημεία σεμιναρίου

Είναι χαρακτηριστικό σε όλες τις συνεντεύξεις η σημασία που αποδίδεται για τη επιτυχία του σεμιναρίου στην επιλογή του εισηγητή. Η Α.Γ.(-**Προφίλ 4**) αναφέρει ως το πιο δυνατό σημείο του σεμιναρίου τη επιλογή των εισηγητών, «*Οι εισηγητές, οι εισηγητές... πιο πολύ, αυτοί που μας δώσανε τηλέφωνα επικοινωνίας και mail...ήταν οι εισηγητές, που ήταν και πιο σημαντικό*», ειδικά όταν οι τελευταίοι είναι δεκτικοί στην επικοινωνία και μετά το πέρας του σεμιναρίου, «*Μας είπαν κιόλας ότι μπορούμε να πάρουμε τηλέφωνο, να κάνουμε μία εφαρμογή...ή να πάμε εκεί*».

Το ίδιο επισημαίνει και η Α.Δ.(**Προφίλ 1**), «*αυτό είναι πάρα πολύ ωραίο, ανταλλάσσουμε τηλέφωνα, λέμε τα διάφορα θέματα, αυτό μ' αρέσει πάρα πολύ. Απ'όλους τους εισηγητές που φέρνετε, πολλές φορές μας δίνουν τα τηλέφωνα τους, τους ενοχλούμε, τους κάνουμε μία ερώτηση*».

Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες προέρχονται από διαφορετικούς φορείς φαίνεται να αποτελεί για ορισμένους θετικό στοιχείο του σεμιναρίου. Η Β.Χ.(**Προφίλ 2**) αναφέρει, «*Κοιτάξτε, θεωρώ γενικά ότι τα σεμινάρια του ΙΝΕΠ έχουν αυτό το καλό, ότι γνωρίζεις ανθρώπους από άλλους φορείς και... εν τω μεταξύ στο διάλειμμα ή κάπου, βλέπεις, συνεργάζεσαι, βλέπεις ότι και εσύ δεν είσαι χαμένος, δηλαδή υπάρχουν και αλλού προβλήματα που αντιμετωπίζεις εσύ πως τα αντιμετωπίζουν και άλλοι*». Σε αυτήν την άποψη συνηγορεί και η Α.Γ.(**Προφίλ 4**), «*αλλά γενικότερα εγώ θεωρώ ότι ήταν καλό που ήμαστε ετερογενείς , από διάφορους οργανισμούς και από διάφορα...*» Εξηγεί έτσι ότι: «*... βοήθησε, γιατί αυτοί που το είχαν ήδη δουλέψει, είχαν πιο στοχευμένες απορίες. Είχαν προβλήματα που ήθελαν να τα επιλύσουν επί τόπου, και τους δόθηκε και η ευκαιρία. Και σε μας δηλαδή που δεν το έχουμε δουλέψει, σε αυτά τα προβλήματα δόθηκαν λύση που θα μας προέκυπταν*».

Ενδιαφέρουσα είναι η τοποθέτηση του Κ.Ν.(**Προφίλ 3**), ο οποίος θεωρεί την παρουσία συμμετεχόντων από άλλους φορείς εξίσου θετική με τη συμμετοχή

συναδέλφων από το ίδιο τμήμα: «Αλλά ήταν καλό που είδαμε και άλλα, και από άλλες υπηρεσίες. Και το ένα και το άλλο είναι καλό, και με συναδέλφους από την ίδια υπηρεσία, αλλά και με άτομα από άλλους φορείς, από άλλες δημόσιες υπηρεσίες είναι καλό γιατί ανταλλάσεις και κάποια...[διευρύνεται το πεδίο]».

Θετικό σημείο είναι επίσης η συμμετοχή προϊσταμένων και υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας στο ίδιο σεμινάριο, όπως αναφέρει η Β.Χ. (**Προφίλ 2**) « Πάρα πολύ, πάρα πολύ γιατί τη βοήθησε (εννοεί την προϊσταμένη) και γενικά στις προμήθειες γιατί δεν πρόλαβα εγώ να την ενημερώσω σε πολλά πράγματα».

Δυνατό επίσης στοιχείο κατά τον Κ.Ν.(**Προφίλ 3**), ήταν οι διαδραστικές δράσεις του σεμιναρίου «έγιναν και δοκιμές μέσα στην πλατφόρμα, αυτήν την συγκεκριμένη, περαστήκαν εικονικά συμβάσεις, γίναν όλες οι διαδικασίες κλπ. Θεωρώ ότι αυτοί που είχαν κάποια εμπειρία πάνω στο θέμα αυτό, ήταν καλό. Ήταν καλό γιατί το θετικό του είναι ότι μπήκε στα βαθιά.»

Αδύνατα σημεία του σεμιναρίου

Ένα σημείο που θίγεται από όλους σχεδόν τους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι η συμπυκνωμένη/εξειδικευμένη πληροφορία που προσφέρεται στο σεμινάριο, σε σχέση με την χρονική διάρκεια του. Το θέμα αυτό θίγεται αρχικά από την Α.Δ.(**Προφίλ 1**), «Ήταν ...πολλές γνώσεις μαζεμένες...».

Η Β.Χ. (**Προφίλ 2**) επίσης αναφέρει ότι: «χρειάζεται μία μέρα παραπάνω εγώ νομίζω», μέσω της οποίας θα γινόταν δυνατή και η επίλυση αποριών, «Ίσως γι'αυτό ήθελε περισσότερο χρόνο. Για να υπάρχει η άνεση, εκεί ας πούμε που αν καθόντουσαν μία ώρα ακόμα, θα λυνόταν οι απορίες».

Η ιδιαιτερότητα του σεμιναρίου (εξειδικευμένο) τονίζεται από την Α.Γ.(**Προφίλ 4**), «Βέβαια αν δεν το πάρουμε να το κάνουμε και στην πράξη είναι μια πλατφόρμα που θέλει εξάσκηση, on-the-job training ας πούμε. Εντάξει, μάθαμε τα χαρακτηριστικά της, αλλά αν δεν το βάλει να το λειτουργήσει στην πράξη και να δεις τι προβλήματα αντιμετωπίζεις σαν χρήστης, δεν ξέρω κατά πόσο μπορώ να σας πω ότι είμαι έτοιμη, το λειτουργώ άμα μου το δώσετε μπροστά μου».

Συσχέτιση με προφίλ

Συμπεραίνουμε από την παραπάνω ανάλυση ότι το συγκεκριμένο σεμινάριο, για να είναι πιο αποτελεσματικό προϋποθέτει μία σχετική εμπειρία και αρκετή εξοικείωση στη χρήση της πλατφόρμας. Καθοριστικής σημασίας επομένως φαίνεται να είναι η εξασφάλιση ομοιογένειας από άποψη επιπέδου εμπειρίας. Η επιλογή του εισηγητή φαίνεται να είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία του σεμιναρίου, ενώ η επιλογή συμμετεχόντων από διάφορους φορείς φαίνεται εν τέλει να διευρύνει τους ορίζοντες και να βοηθάει στην δημιουργία επαφών και μετά τη λήξη του

σεμιναρίου. Η παρακολούθηση του σεμιναρίου από συναδέλφους στο ίδιο τμήμα κρίνεται επίσης ως σημαντική. Τέλος διαφαίνεται η ανάγκη το σεμινάριο να διευρυνθεί από άποψη χρόνου.

Τα παραπάνω συμπεράσματα παρουσιάζονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 28: Γενική Αποτίμηση για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Μ.Β., Α.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Χ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Κ.Ν.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Γ.
Γενική αξιολόγηση	Σχετικά Θετική	Θετική	Σχετικά θετική	Πολύ θετική
Δυνατά σημεία	Εισηγητές (διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο)	Σύνθεση ομάδας συμμετεχόντων ετερόκλητη (Ανταλλαγή απόψεων) Επιλογή για συμμετοχή Προϊσταμένων και υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας (από κοινού)	Διαδραστικές δράσεις Σύνθεση ομάδας συμμετεχόντων ετερόκλητη (Ανταλλαγή απόψεων)	Εισηγητές (υψηλή επάρκεια γνώσης, προθυμία, διαθεσιμότητα και μετά το σεμινάριο) Σύνθεση ομάδας συμμετεχόντων ετερόκλητη (Ανταλλαγή απόψεων)
Αδύνατα σημεία	Εξειδικευμένο αντικείμενο (ιδιαίτερα δύσκολο για μη χρήστες) Χρονική διάρκεια	Χρονική διάρκεια (μεγάλη ύλη)	Χρονική διάρκεια	Εξειδικευμένο αντικείμενο (on the job training)

(γ) Βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων

Στην περίπτωση του σεμιναρίου για το ΕΣΗΔΗΣ, η κάλυψη των μαθησιακών αναγκών και η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων φαίνεται να εξαρτάται κυρίως από την προϋπάρχουσα εξοικείωση με την πλατφόρμα. Έτσι όσοι από τους ερωτηθέντες την χρησιμοποιούσαν ήδη ή ήρθαν στο σεμινάριο έχοντας ήδη εργαστεί με αυτήν και είχαν συγκεκριμένες απορίες για συγκεκριμένα προβλήματα εφαρμογής της, φαίνεται ότι μακροπρόθεσμα αποκομίζουν μεγαλύτερα ωφέλη από αυτούς που συμμετείχαν στο σεμινάριο προσδοκώντας μία γενικότερη γνώση της πλατφόρμας και των δυνατοτήτων της και δεν αποτελούσε η πλατφόρμα καθημερινό εργαλείο για τη δουλειά τους.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της Β.Χ.(**Προφίλ 2**), η οποία παρόλο που δεν είχε εμπειρία της πλατφόρμας, κατάφερε να μπει στο πνεύμα και να αποκτήσει ευχέρεια στο χειρισμό της: *«Απλά μας βοήθησε πολύ το σεμινάριο και μπήκαμε στο πνεύμα. Δεν ξέραμε καθόλου να χειριστούμε το πρόγραμμα. Εκεί τουλάχιστον μάθαμε να χειριζόμαστε, να έχουμε αυτήν την ευχέρεια να χειριστούμε το πρόγραμμα και να μπούμε στο πνεύμα».*

Ο Κ.Ν.(**Προφίλ 3**) αναφέρει ότι: *«Η πλατφόρμα του ΕΣΗΔΗΣ δεν βοήθησε στο καθαυτό αντικείμενο», (ο συγκεκριμένος προΐσταται σε τμήμα οικονομικής παρακολούθησης δημοσίων συμβάσεων), «... βοήθησε γενικότερα, ...δηλαδή ας πούμε τι είναι αυτή η πλατφόρμα, πως γίνονται κάποια πράγματα...αλλά δεν είχαμε τη δυνατότητα γιατί δεν το δουλέψαμε αυτό ποτέ, ούτε τώρα το δουλεύουμε, δηλαδή να μπούμε στα βαθιά».* Πιο συγκρατημένη είναι η άποψη της Α.Δ.(**Προφίλ 1**), που εργάζεται στο ίδιο τμήμα με τον Κ.Ν.(**Προφίλ 3**), *«... δεν ήξερα ας πούμε τι ήταν το ΕΣΗΔΗΣ και αυτά, αλλά θα μπορούσα, θεωρούσα τελειώνοντας ας πούμε αυτό το σεμινάριο, να μπορώ να χρησιμοποιήσω το ΕΣΗΔΗΣ».*

Η Μ.Β.(**Προφίλ 1**), νέο Στέλεχος σε Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΣΠΑ, η οποία επίσης συμμετείχε στο σεμινάριο με την προσδοκία να αποκτήσει μία εισαγωγική γνώση της πλατφόρμας αναφέρει ότι: *«Θεώρησα ότι θα ήταν χρήσιμο ούτως ή άλλως αλλά ήταν δύσκολο. Είναι μια γνώση που ξεχνιέται. Σημάτισα μια πολύ ειδική άποψη. Εγώ για μένα θα ήθελα εισαγωγικά, επειδή ήταν και η πρώτη μου επαφή».* Διαφαίνεται επίσης ότι η όποια γνώση αποκτιέται στο σεμινάριο, σε βάθος χρόνου ξεχνιέται όταν η πλατφόρμα δεν χρησιμοποιείται σαν αντικείμενο εργασίας.

Τέλος για την Α.Γ. (**Προφίλ 4**), στέλεχος με μακρά θέση ευθύνης στο αντικείμενο σε νοσοκομείο, φαίνεται να καλύφθηκε πλήρως η μαθησιακή της ανάγκη τουλάχιστον σε επίπεδο σχεδιασμού, αφού η προσδοκία της από το σεμινάριο ήταν ακριβώς να κατανοήσει τις απαιτήσεις και τα βήματα για την εγκατάσταση και τη θέση σε παραγωγική λειτουργία της πλατφόρμας, *« Καλύφθηκα, καλύφθηκα, δεν νομίζω ότι*

δεν καλύφθηκε κάτι. Βέβαια αν δεν το δουλέψω κιόλας δεν μπορώ να σας πω...εντάξει...αυτό είναι λίγο...πρέπει να το δουλέψεις και στην πράξη, να το δείς. Όσον αφορά αυτό που ήθελα να μάθω τι πρέπει να αποκτήσω για να μπορέσω να μπω να ξεκινήσω, αυτό με κάλυψε».

Συσχέτιση με προφίλ

Συνάγεται από τα παραπάνω ότι η ικανοποίηση σε σχέση με το μαθησιακό αποτέλεσμα συναρτάται κυρίως από την εμπειρία του συμμετέχοντα. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα δύο προφίλ με μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο (Προφίλ 2 και 4) εκφράζουν με έμφαση και βεβαιότητα την κάλυψη των μαθησιακών τους αναγκών, ενώ αντίθετα τα προφίλ με μικρή εμπειρία στο αντικείμενο (Προφίλ 1 και 3) θεωρούν ότι το σεμινάριο δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες τους. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι η προσδοκία των τελευταίων ήταν και στις δύο περιπτώσεις (Προφίλ 1 και 3) μία εισαγωγική γνώση της πλατφόρμας και των δυνατοτήτων της που δεν καλύφθηκε γιατί το σεμινάριο τους φάνηκε ότι απευθυνόταν σε πιο προχωρημένο επίπεδο, τόσο σε επίπεδο όσο και σε ταχύτητα δυσκολίας. Τη διάκριση αυτή κάνει αισθητή μία εκπρόσωπος του Προφίλ 1, που δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένη και ενδυναμωμένη γνωσιακά από το σεμινάριο, παρότι νέα στο αντικείμενο, γιατί πήγε καλά διαβασμένη και γιατί ήταν ήδη εξοικειωμένη με την πλατφόρμα, αφού αποτελούσε καθημερινό εργαλείο της δουλειάς της. Τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 29: Βελτίωση Γνώσεων & Δεξιοτήτων στο Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης M.B., A.Δ.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης B.X.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης K.N.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης A.Γ.
Βελτίωση γνώσεων/δεξιοτήτων	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κάλυψη μαθησιακής ανάγκης (σε σχέση με τις προσδοκίες)	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ

(δ) Αλλαγή σε στάση, συμπεριφορά, αντίληψη

Η διερεύνηση ως προς ενδεχόμενη επίδραση στην στάση, συμπεριφορά ή αντίληψη των συμμετεχόντων μετά την παρακολούθηση του σεμιναρίου μάς οδηγεί σε ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Η Μ.Β.(**Προφίλ 1**), επιβεβαιώνει την αίσθηση ασφάλειας που δημιουργεί η συμμετοχική παρακολούθηση με συναδέλφους, αφού όπως αποτυπώνεται στα λόγια της : *«Βοηθάει το να πηγαίνεις με συναδέλφους. Μπορώ να καταλαβαίνω όταν ακούω ή να συνεννοούμαι καλύτερα, μπορώ να συμμετέχω πιο εύκολα και να αντιλαμβάνομαι τι λένε, τι συμβαίνει».*

Με σιγουριά αποτυπώνει η Β.Χ.(**Προφίλ 2**), την απάντησή της ως προς την αίσθηση ασφάλειας που απόκτησε με το θεματικό αντικείμενο μετά την παρακολούθηση του σεμιναρίου, *«Εννοείται βέβαια».*

Με την άρση της ανασφάλειας που του προκαλούσε η άγνοια του για το ΕΣΗΔΗΣ συνδέει ο Κ.Ν.(**Προφίλ 3**), την παρακολούθηση του σεμιναρίου, *«Ναι γνωρίζοντας τι είναι αυτό το ΕΣΗΔΗΣ που το ακούς στις ειδήσεις, όλα γίνονται μέσω ΕΣΗΔΗΣ, ναι, άυριο αν βρεθείς με μία κλήρωση σε μία επιτροπή αξιολόγησης θα πεις τι είναι αυτό; Τώρα ξέρεις όμως τι είναι, το περιγράμματά του το ξέρεις, τα βασικά του τα ξέρεις, δεν ξέρεις τις λεπτομέρειες, αλλά σίγουρα νοιώθεις καλύτερα».*

Μία διαφορετική διάσταση αποτυπώνουν τέλος τα λόγια της Α.Γ.(**Προφίλ 4**), η οποία με το πέρας του σεμιναρίου, συνειδητοποιεί τη δουλειά που πρέπει να γίνει στο φορέα της για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για χρήση του ΕΣΗΔΗΣ , *«Επειδή δεν το είχαμε στήσει ακόμα, πήγα στη δουλειά με... τον αέρα της απογοήτευσης... γιατί έπρεπε να στηθεί κάτι μεγάλο»* για να διευκρινίσει στη συνέχεια: *«Ναι, βέβαια, ανοίχτηκαν οι ορίζοντες και αυτό που ήθελα».* Με το σεμινάριο αποκόμισε την τεχνογνωσία για να εγκαταστήσουν στο φορέα της την συγκεκριμένη πλατφόρμα (τεχνικές λεπτομέρειες) και ότι απαιτείται για να γίνει χρήση αυτής.

Συσχέτιση με προφίλ

Αντιλαμβανόμαστε έτσι, ότι η κύρια «a posteriori» επίδραση του σεμιναρίου αναφορικά με την αλλαγή στάσης, αντίληψης ή συμπεριφοράς σχετίζεται με την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των συμμετεχόντων σε σχέση με το βαθμό που κατανοούν το αντικείμενο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να προσεγγίζουν την πλατφόρμα με περισσότερο θάρρος και να έχουν συναίσθηση των δυσκολιών στη χρήση του.

Τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στο Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 30: Αλλαγή στάσης, συμπεριφοράς, αντίληψης στο Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης M.B.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης B.X.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης K.N.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης A.Γ.
Αλλαγή τρόπου σκέψης/συμπεριφοράς	ΝΑΙ (εν μέρει)	ΝΑΙ	ΝΑΙ (εν μέρει)	ΝΑΙ
Αίσθημα ασφάλειας	ΝΑΙ	ΝΑΙ		ΝΑΙ
Ώθηση για λήψη πρωτοβουλιών				ΝΑΙ
Ενδυνάμωση της αυτοπεποίθησης			ΝΑΙ	ΝΑΙ

(ε) Βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. εφαρμογή αλλαγών.

Στην περίπτωση του σεμιναρίου του ΕΣΗΔΗΣ, ωφέλη για τη λειτουργία της υπηρεσίας προκύπτουν όταν συνδυάζεται η χρήση της πλατφόρμας με τις γνώσεις που αποκόμισε ο ερωτώμενος από το σεμινάριο.

Στην περίπτωση της B.X.(**Προφίλ 2**), η συγκυρία της υλοποίησης του σεμιναρίου παράλληλα με την υποχρέωση υλοποίησης ενός διαγωνισμού είχε ως αποτέλεσμα την άμεση εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν στην υπηρεσία, *«Σίγουρα, εμάς ήταν καλό που η εβδομάδα αυτή έτρεχε και ο διαγωνισμός, τρέχαν και οι διαδικασίες με αποτέλεσμα ότι προέκυψε έτυχε, μου φαίνεται κάποιες διευκρινήσεις μας είχαν στείλει για το διαγωνισμό, για τη διακήρυξη βασικά βοήθησε και το ανεβάσαμε επί τόπου»*. Επίσης το γεγονός ότι πήγε όλο το τμήμα είχε αποτέλεσμα στην λειτουργία της υπηρεσίας *«Μπορέσαμε αμέσως να δουλέψουμε, συνεργατικά βέβαια έτσι, μαζί και με τον πρόεδρο της επιτροπής που*

συμμετείχε στο σεμινάριο, που κι εκείνη βοήθησε δηλαδή λίγο πολύ και οι τρεις βάλαμε τις ιδέες μας και περπάτησε.»

Σε ό,τι αφορά την Α.Γ.(**Προφίλ 4**), η επίδραση της παρακολούθησης του σεμιναρίου του σεμιναρίου φαίνεται ότι να είναι σημαντική, προκειμένου να στηθούν οι υποδομές για τη λειτουργία της πλατφόρμας, δεδομένου ότι αυτός ήταν και ο σκοπός της συμμετοχής στο σεμινάριο, *«Όχι, θέλαμε να το παρακολουθήσουμε για να ξέρουμε τι πρέπει να στήσουμε, τι πρέπει να διευθετήσουμε για να μπορέσουμε να το λειτουργήσουμε, τις τεχνικές λεπτομέρειες για να στηθεί αυτό στο νοσοκομείο μας που δεν είχε στηθεί».*

Στην περίπτωση της Μ.Β. (**Προφίλ 1**), το αποτέλεσμα δεν είναι ορατό, αφού η συμμετέχουσα δε χρησιμοποιεί ακόμη την πλατφόρμα στην εργασία της, *«Δεν είναι κάτι που θα χρησιμοποιήσω άμεσα στη δουλειά μου, μελλοντικά θα συμμετάσχω σε διαγωνισμούς και πιθανόν να είμαι σε επιτροπές αξιολόγησης».*

Από την άλλη μεριά, στη περίπτωση του Κ.Ν. (**Προφίλ 3**), για τον οποίο η πλατφόρμα δεν αποτελεί καθημερινό χρηστικό εργαλείο και δεν ήταν εξοικειωμένος με τη χρήση του, το αποτέλεσμα δεν είναι άμεσο. Διαφαίνεται ωστόσο να υπάρχει ένα έμμεσο όφελος που αφορά την υπηρεσία γενικότερα και προσδιορίζεται στην ενίσχυση των γνώσεών του συμμετέχοντα σε επίπεδο επάρκειας για συμμετοχή σε επιτροπές, *«όσον αφορά καθαρά τη δουλειά μας, δεν μας βοήθησε. Γενικότερα όμως, πήραμε τη γενικότερη εικόνα, τι είναι αυτή η πλατφόρμα, η οποία μπορεί να μας φανεί χρήσιμη, σε κάποιο βαθμό, άυριο αν είμαστε σε μία επιτροπή αξιολόγησης, ή αν βρεθούμε στις προμήθειες».*

Συσχέτιση με προφίλ

Παρατηρούμε συμπερασματικά ότι το σεμινάριο του ΕΣΗΔΗΣ όντας εργαλειακού χαρακτήρα, φαίνεται να προσδίδει μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες των συμμετεχόντων, όταν οι τελευταίοι χρησιμοποιούν ήδη την πλατφόρμα και είναι εξοικειωμένοι με τη λειτουργία της, οπότε οι γνώσεις από το σεμινάριο ενσωματώνονται άμεσα και αποτελεσματικά. Στις άλλες περιπτώσεις, η γνώση φαίνεται να επιδράει περισσότερο σε ατομικό παρά σε άμεσα υπηρεσιακό επίπεδο προσφέροντας στον συμμετέχοντα μία γενικότερη γνώση της πλατφόρμας και των δυνατοτήτων της που ενδεχομένως να αξιοποιηθεί σε συμπληρωματικές ανάγκες του φορέα. Τα παραπάνω συμπεράσματα συνοψίζονται κατηγοριοποιημένα ανά προφίλ στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 31: Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του φορέα για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης M.B.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης B.X.	Προφίλ 3: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης K.N.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης A.Γ.
Βελτίωση λειτουργίας υπηρεσίας	OXI	NAI	OXI	NAI
Πρόταση για εφαρμογή αλλαγών στην υπηρεσία	OXI	OXI	OXI	NAI

(στ) Διάχυση της γνώσης-εμπειρίας

Στην περίπτωση του σεμιναρίου του ΕΣΗΔΗΣ, το οποίο προσφέρει μία εξειδικευμένη χρηστικού χαρακτήρα γνώση, φαίνεται γενικά να διευκολύνεται η μεταφορά της τεχνογνωσίας όταν οι συνάδελφοι εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο.

Στην περίπτωση της M.B. (**Προφίλ 1**), εφαρμόζεται μεν στην υπηρεσία της η τυπική διαδικασία εναπόθεσης του εκπαιδευτικού υλικού σε ένα κοινόχρηστο φάκελο, αλλά η χρησιμότητα του σεμιναρίου αναδεικνύεται μόνο μετά από συζήτηση και άτυπη ενημέρωση, «*Εδώ ο ένας συνάδελφος ενημερώνει τον άλλο, συζητάμε πάνω σ' αυτό. Έχουμε ένα φάκελο που βάζουμε το υλικό*». Διαφαίνεται επίσης ότι παρότι υπάρχει στο φορέα οικεία υποδομή επιμόρφωσης δεν αξιοποιείται όσο θα μπορούσε, «*Μας καλύπτει και η ΜΟΔ [σε προγράμματα κατάρτισης], δεν πολυδουλεύει η τηλεπαίδευση*».

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της B.X. (**Προφίλ 2**), όπου όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη του τμήματος λόγω αντικειμένου, ασχολούνται με τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις (υπάλληλοι, προϊσταμένα και η πρόεδρος επιτροπής αξιολόγησης) και για αυτό επέλεξαν να παρακολουθήσουν το σεμινάριο του ΕΣΗΔΗΣ. Επομένως υπήρξε ταυτόχρονη επιμόρφωση, και κατά δηλωσή τους, δεν χρειάστηκε άλλη διαδικασία μεταφοράς της γνώσης.

Για τον Κ.Ν. (**Προφίλ 3**), η διαδρομή της πληροφορίας που σχετίζεται με ένα σεμινάριο συναρτάται από το πόσο γενικό ή εξειδικευμένο είναι το αντικείμενο. Έτσι για το συγκεκριμένο σεμινάριο, που θεωρείται εξειδικευμένο, εκτιμά ότι δεν αφορά όλους τους υπαλλήλους του φορέα και δεν χρειαζόταν η διάχυση της γνώσης, *«Εξαρτάται από το αντικείμενο. Τα πιο γενικά τα μοιράζεις. Το συγκεκριμένο βέβαια ήταν πολύ εξειδικευμένο για να πεις ότι το μοιράζεις ή ότι κάνεις μία συζήτηση»*. Θεώρησε επίσης ότι λόγω της πολιτικής που εφαρμόζει ο φορέας για την επιμόρφωση των υπαλλήλων του, οι υπάλληλοι του τμήματος, που χειρίζονται την συγκεκριμένη πλατφόρμα, είχαν ήδη εκπαιδευτεί *«Υπάρχει ένα ειδικό τμήμα εδώ στο Δήμο Αθηναίων για τη εκπαίδευση, το οποίο μας γνωρίζει τα σεμινάρια που ενδεχομένως θα βοηθήσαν. Και υπάρχουν και ειδικά σεμινάρια κλειστά που αφορούν υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων και σεμινάρια που είναι ανοιχτά σαν κι αυτό. Βέβαια ο καθένας έχει τη δυνατότητα να κοιτάξει και μέσα και να επιλέξει εάν η υπηρεσία συμφωνεί και εγκρίνει. Αλλά υπάρχει και μία κατεύθυνση από το συγκεκριμένο τμήμα»*.

Τέλος στην περίπτωση της Α.Γ. (**Προφίλ 4**), σύσσωμο το τμήμα, και μάλιστα με υπηρεσιακή παρακίνηση, ήρθε να παρακολουθήσει το σεμινάριο σε διαδοχικούς προγραμματισμούς προκειμένου και εδώ να υπάρχει η άμεση πρωτογενής ενημέρωση, *«Ναι, ήρθαμε οι τρεις, ο ένας είναι ο συνάδελφος που δεν ασχολείται με συμβάσεις, οι υπόλοιποι τρεις που ασχολούμαστε ήρθαμε όλοι μαζί να το παρακολουθήσουμε [με δική τους πρωτοβουλία;]»*.

Συσχέτιση με προφίλ

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε από τις περιπτώσεις που μελετήσαμε ότι εξαιτίας του χαρακτήρα του σεμιναρίου που ήταν εκμάθηση πλατφόρμας, προτιμάται η συμμετοχική παρακολούθησή του από όλους όσους πρόκειται να εμπλακούν στη συγκεκριμένη διαδικασία, αντί της παρακολούθησης από έναν και εν συνεχεία μεταφορά της γνώσης πίσω στο φορέα (πχ. Προφίλ 2 και 4). Σε άλλη περίπτωση η μεταφορά της γνώσης γίνεται στα πλαίσια επιμέρους συζητήσεων, ενώ συγχρόνως αναρτάται το υλικό σε κοινόχρηστο ηλεκτρονικό χώρο (Προφίλ 1) και ενώ συναντάμε και την περίπτωση όπου η αποκτηθείσα γνώση διαχέεται σε εκείνους μόνο που τους αφορά (Προφίλ 3). Τα παραπάνω συμπεράσματα παρατίθενται κωδικοποιημένα ανά προφίλ στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 32: Διάχυση της γνώσης για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1:	Προφίλ 2:	Προφίλ 3:	Προφίλ 4:
	Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Μ.Β.	Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Χ.	Υπάλληλος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Κ.Ν.	Υπάλληλος παλαιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Γ.
Μεταφορά γνώσης	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Τρόπος μεταφοράς	Προφορικά (σε επιμέρους συζητήσεις) Πλαρτφόρμα εναπόθεσης εκπαιδευτικού υλικού	Συμμετοχή στο σεμινάριο όλων των στελεχών του τμήματος (σύγκριση σημειώσεων)		Συμμετοχή στο σεμινάριο όλων των στελεχών του τμήματος (σύγκριση σημειώσεων)

(ζ) Προτάσεις για βελτίωση του σεμιναρίου

Στην περίπτωση του σεμιναρίου για την εκμάθηση του ΕΣΗΔΗΣ, πρωτίστης σημασίας φαίνεται να είναι ο διαχωρισμός των συμμετεχόντων στο σεμινάριο είτε με κριτήριο την εμπειρία ή με κριτήριο τον σκοπό παρακολούθησης, δηλαδή την ανάγκη που πρόκειται να καλυφθεί. Η πρόταση αυτή προτεραιοποιείται από τους ερωτώμενους που παρακολούθησαν το σεμινάριο μόνο για να αποκτήσουν μία γενική εικόνα της πλατφόρμας και των δυνατοτήτων της και αισθάνθηκαν ότι εντέλει χάθηκαν μέσα στις λεπτομέρειες του σεμιναρίου, που κατά τη γνώμη τους απευθυνόταν σε έμπειρους χρήστες της.

Η Μ.Β.(**Προφίλ 1**) τονίζει :«Χρειάζεται διαχωρισμός σε αρχαρίων και έμπειρων», η Β.Χ.(**Προφίλ 2**) διαχωρίζει την ομάδα στόχου, σε μέλη επιτροπών και χρήστες. Για τα μέλη προτείνει: «Ίσως για τις επιτροπές ίσως μία δύο μέρες να χρειαζόνταν, δυο μέρες το πολύ. Τα υπόλοιπα θέματα δεν τους αφορούσαν», για τους χρήστες όμως έχει την αντίθετη άποψη, «απλώς ήταν πολύ λίγο. Πολύ λίγες οι ώρες χρειάζεται μία μέρα παραπάνω....»

Λίγο διαφοροποιημένη είναι η άποψη του Κ.Ν. (**Προφίλ 3**): «το σεμινάριο αυτό να έχει δύο κύκλους. Αυτό, να ξέρει κι ο καθένας που έρχεται, ότι είσαι αδαής, θες να δεις κάποια πράγματα, θα επιλέγεις αυτό, μια μέρα, δυο μέρες, κάποια εισαγωγικά πράγματα, γνωριμία με την πλατφόρμα αυτό».

Ακολουθούν προτάσεις αλλαγών επί της δομής του σεμιναρίου. Η Μ.Β. (**Προφίλ 1**) αναφέρει: «λιγότερες μέρες αλλά πιο εξειδικευμένο και εστιασμένο στα θέματα και τις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας, ίσως να γίνεται κλειστό. (...) στα διάφορα στάδια (π.χ διακήρυξη), να γινόταν το παράδειγμα πιο αναλυτικά». Η Β.Χ. (**Προφίλ 2**) προτείνει νέα θεματική ενότητα «Το να μπαίνουμε και στη πλευρά του προμηθευτή και να μαθαίνουμε και από εκεί (...) δηλαδή τι ακριβώς εμείς πρέπει να κάνουμε σαν αναθέτουσα αρχή, τι θα έπρεπε να κάνουμε».

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση που προηγήθηκε, κωδικοποιημένα ανά προφίλ, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 33: Προτάσεις βελτίωσης για το Πρόγραμμα "Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις μέσω ΕΣΗΔΗΣ"

	Προφίλ 1: Υπάλληλος νέος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Μ.Β.	Προφίλ 2: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) χωρίς θέση ευθύνης Β.Χ.	Προφίλ 3: Υπάλληλος στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (κάτω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Κ.Ν., Ν.Μ.	Προφίλ 4: Υπάλληλος παλιός στη θέση για την οποία έλαβε επιμόρφωση (άνω των 5 ετών) με θέση ευθύνης Α.Γ.
Προτάσεις για βελτίωση του προγράμματος	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Τρόπος βελτίωσης	-Σχεδιασμός σεμιναρίου 2 επιπέδων (αρχαρίων /προχωρημένων με βάση υπηρεσιακή εμπειρία) - Κλειστό για συγκεκριμένες υπηρεσίες (με βάση το αντικείμενο) -η εφαρμογή της πλατφόρμας να	- Αύξηση χρονικής διάρκειας -Σχεδιασμός σεμιναρίου 2 επιπέδων (χρήστες/μέλη επιτροπών)	-Σχεδιασμός σεμιναρίου 2 επιπέδων (εισαγωγικό/προχωρημένο) -Αύξηση χρονικής διάρκειας	

	γίνεται με βάση την μορφή διακήρυξης (π.χ ανοικτός διαγωνισμός, πρόχειρος)			
--	--	--	--	--

4. Αποτελέσματα της έρευνας

Από τις ποιοτικές έρευνες που διεξήχθησαν προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα – ευρήματα:

Το **βασικότερο κίνητρο** των ερωτηθέντων για την παρακολούθηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων φαίνεται ότι είναι η καλύτερη **επιτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων**. Στις απαντήσεις τους, οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι οδηγήθηκαν στην επιλογή του εκάστοτε σεμιναρίου λόγω της συνειδητοποίησης προσωπικών μαθησιακών κενών και της ανασφάλειάς τους ως προς την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Κάποιοι μάλιστα επισήμαναν πως οι μαθησιακές τους ελλείψεις καθιστούσαν την κατάρτιση επείγουσα και αναγκαία, καθώς είχαν αναλάβει αντικείμενα που τους ήταν άγνωστα και που εκλήθησαν να αντιμετωπίσουν κατά μόνας, χωρίς δυνατότητα υποστήριξης από τον οργανισμό τους.

Οι ερωτώμενοι συναρτούν την **αποτελεσματικότητα** ενός επιμορφωτικού προγράμματος με τη **χρηστική αξία** του μαθησιακού του αποτελέσματος, δηλαδή με το κατά πόσο τους βοηθά στην επιτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων και με το αν έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν σε βραχυπρόθεσμο χρόνο τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η ενίσχυση της πρακτικής / χρηστικής αξίας θα πρέπει να είναι βασική προτεραιότητα στο σχεδιασμό και την οργάνωση των σεμιναρίων (π.χ. με περισσότερες ασκήσεις, παραδείγματα και τεχνικές πραξιακής μάθησης), ώστε οι επιμορφούμενοι να ενισχύονται στη δουλειά τους και να καθίστανται ικανοί να εφαρμόσουν άμεσα τα όσα έμαθαν.

Ένα άλλο ενδιαφέρον αποτέλεσμα είναι ότι, **ανεξαρτήτως του χρόνου προϋπηρεσίας ή της θέσης ευθύνης**, όλοι οι ερωτηθέντες υπάλληλοι θεωρούν **χρήσιμη** την παρακολούθηση των εν λόγω σεμιναρίων, γεγονός που μαρτυρά μία εμπεδωμένη αντίληψη περί της υψηλής αξίας της δια βίου μάθησης και της συνεχούς κατάρτισης. Τα άτομα βέβαια με την πολυετή εμπειρία ή/και τη θέση ευθύνης είναι πιο μετριοπαθή στις δηλώσεις τους ή επισημαίνουν κάποια τρωτά σημεία των προγραμμάτων, ενώ τα άτομα με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας είναι πιο ενθουσιώδη στις δηλώσεις τους για τη χρησιμότητα των προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στα εξής συμπεράσματα:

- i. Η επιμόρφωση και επικαιροποίηση των γνώσεων είναι μια συνεχής διαδικασία και αφορά όλο το προσωπικό του Δημοσίου. **Η πολυετής πείρα ή η κατοχή θέσης ευθύνης δε μειώνει την ανάγκη για επιμόρφωση**, απλώς διαφοροποιεί σε ένα βαθμό τις προσδοκίες και τις ανάγκες που όπως είναι φυσικό, γίνονται πιο σύνθετες και εξειδικευμένες λόγω της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας.
- ii. Στα σεμινάρια που εξετάστηκαν, φάνηκε πως θα ήταν πιο αποτελεσματικό να υπάρχει ευελιξία και προσαρμογή στις ιδιαίτερες και διαφορετικές ανάγκες των επιμορφούμενων με κριτήριο την εμπειρία και την εξοικείωση στο αντικείμενο, ώστε να προσανατολίζεται κατάλληλα ο εισηγητής και να προσαρμόζει αντίστοιχα την παρουσίασή του. Υπό την έννοια αυτή ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο διαχωρισμός σε επίπεδα αρχαρίων και προχωρημένων στις περιπτώσεις κυρίως των προγραμμάτων εργαλειακού χαρακτήρα όπως το ΕΣΗΔΗΣ. Στο ίδιο πνεύμα θα μπορούσαν να **σχεδιαστούν «εκπαιδευτικές διαδρομές»** που θα εξασφαλίζουν την ελάχιστη απαιτούμενη γνώση από βήμα σε βήμα και όπου θα γίνεται σαφές ποιο επίπεδο αφορά το κάθε βήμα. Οι «εκπαιδευτικές διαδρομές» θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διαμόρφωση μίας πιο μακροπρόθεσμης μαθησιακής δέσμευσης για τον συμμετέχοντα, αλλά και για τη διοίκηση, εξασφαλίζοντας έτσι πιο ολοκληρωμένο αποτέλεσμα και μεγαλύτερα οφέλη σε όρους εργασιακής απόδοσης. Παράλληλα, κατάλληλα σχεδιασμένες εκπαιδευτικές διαδρομές θα μπορούσαν να αντιστοιχηθούν με την επαγγελματική σταδιοδρομία και εξέλιξη των δημόσιων υπαλλήλων και να εξασφαλίσουν την επάρκεια των στελεχών ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Άλλο σημαντικό εύρημα είναι το **αίσθημα ασφάλειας** που δημιουργείται στους εκπαιδευόμενους από την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Πολλοί από τους ερωτηθέντες με τις απαντήσεις τους επισημαίνουν ότι η απόκτηση γνώσεων χρήσιμων για την εργασία τους δημιουργεί ένα –τρόπον τινά– δίχτυ ασφαλείας που τους θωρακίζει από ενδεχόμενους κινδύνους και τους κάνει να αισθανθούν σίγουροι για τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν. Η ανασφάλεια που αποτυπώνεται στις απαντήσεις πολλών από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, συνδέεται ευθέως με το εργασιακό άγχος, μπορεί να μειώνει την εργασιακή αυτοπεποίθηση και να επενεργεί αρνητικά στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από τη δουλειά του. Κατά συνέπεια, υπονομεύει την ανταπόκριση στα καθήκοντά του, δυσχεραίνει το ρόλο του και πλήττει την απόδοσή του.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα αφορά τον **ρόλο των εκπαιδευτών/εισηγητών** των προγραμμάτων σχετικά με τη γνώμη που θα αποκομίσουν οι εκπαιδευόμενοι για το πρόγραμμα. Ο εισηγητής είναι αυτός που καθορίζει τη γενική τους εντύπωση για το πρόγραμμα. Αυτό είναι ευνόητο, καθότι η επιμόρφωση είναι μια

ανθρωποκεντρική διαδικασία και οι άλλοι παράγοντες λειτουργούν συνοδευτικά (υλικοτεχνική υποδομή, οργάνωση, εκπαιδευτικό υλικό).

Οι ερωτώμενοι τόνισαν, επίσης, και το **ρόλο της ομάδας των εκπαιδευόμενων**: οι περισσότεροι δήλωσαν ότι έμαθαν και από τους άλλους εκπαιδευόμενους, αναφέρθηκαν δε στη **δικτύωση** μεταξύ τους ως σημαντική προστιθέμενη αξία του προγράμματος που παρακολούθησαν. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι επίσης συνηγόρησαν υπέρ της **ετερόκλητης σύνθεσης της ομάδας εκπαιδευόμενων** ως παράγοντα ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εργασιακών εμπειριών.

Άλλο σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι η **διάχυση της αποκτηθείσας γνώσης** από τα προγράμματα γίνεται κατά βάση σε **άτυπο επίπεδο** και επαφίεται στην πρωτοβουλία του ίδιου του εκπαιδευόμενου. Στους περισσότερους από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται οι ερωτώμενοι, δεν υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία διαμοιρασμού της γνώσης. Προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία αυτή αλλά και προκειμένου η γνώση αυτή να μετουσιωθεί εμπράκτως σε αποτέλεσμα και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας θα πρέπει να ενθαρρύνεται η παρακολούθηση των προγραμμάτων από στελέχη με θέση ευθύνης. Γενικότερα όμως, η μη συστηματική διάχυση και ο αποσπασματικός ad hoc χαρακτήρας της, συνδέονται με την ευρύτερη πρόκληση της μετατροπής των δημόσιων οργανισμών σε μαθησιακούς οργανισμούς (learning organisations). Η μετακίνηση προς πιο ευέλικτα μαθησιακά σχήματα με οριζόντιες και κάθετες ροές της πληροφορίας, προϋποθέτει μία σειρά στρατηγικών ενεργειών που θα πρέπει να διατρέχουν δομές και λειτουργίες και να ενισχύουν τις μαθησιακές ευκαιρίες σε όλα τα επίπεδα.

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι επικεντρώθηκαν στη **σημασία της βιωματικής και εργαστηριακής προσέγγισης** των θεματικών ενοτήτων των προγραμμάτων (με πρακτικά παραδείγματα και μελέτες περίπτωσης), καθώς με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται η σύνδεση της θεωρίας με την εφαρμογή των γνώσεων στο χώρο εργασίας τους. Η εν λόγω παρατήρηση ενισχύει τα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους περί της σημασίας που αποδίδουν οι ερωτώμενοι στη χρηστικότητα της αποκτηθείσας γνώσης.

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι πρότειναν την αύξηση της διάρκειας των προγραμμάτων (κατά 1 ή 2 ημέρες).

Σημαντικό εύρημα, τέλος, είναι η ανάγκη των ερωτηθέντων για επικαιροποίηση των γνώσεων που απέκτησαν με ένα **πρόγραμμα ανατροφοδότησης** με την πάροδο ικανού χρονικού διαστήματος. Για λόγους ευελιξίας, το πρόγραμμα αυτό μπορεί να έχει τη μορφή ημερίδας ή διημερίδας. Η ανατροφοδότηση μπορεί να προσδώσει πιο μακροπρόθεσμο χαρακτήρα στη μαθησιακή διαδικασία, επιτρέποντας στους εισηγητές και (κυρίως) στους εκπαιδευόμενους να επανέλθουν σε ζητήματα που χρήζουν περισσότερων εξηγήσεων ή μεγαλύτερης ανάλυσης, καλύπτοντας απορίες

που προέκυψαν σε ύστερο χρόνο, δηλαδή μετά την ολοκλήρωση του πρώτου κύκλου εισηγήσεων.

Τέλος σε ό,τι αφορά την ανατροφοδότηση του σχεδιασμού των προγραμμάτων φάνηκε ότι είναι εξαιρετικά πολύτιμες οι προτάσεις που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες κατά τη διαδικασία της αποτίμησης, οπότε θα πρέπει να καταστεί δυνατή η πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο των υπευθύνων σχεδιασμού σε αυτές. Στην περίπτωση του προγράμματος «Διαχείριση Δημοσίων Συμβάσεων» η αποτίμηση του προγράμματος μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας από τους συμμετέχοντες οδήγησε στον άμεσο ανασχεδιασμό του προγράμματος και εξειδίκευση του σε δύο νέα επιμέρους προγράμματα. Η ορθότητα της επιλογής αυτής επιβεβαιώνεται από τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, ειδικά για το Πρόγραμμα των Δημόσιων Προμηθειών και καταδεικνύει την ευελιξία και την αμεσότητα των αντανακλαστικών του ΙΝΕΠ, προκειμένου οι οποίες δυσλειτουργίες να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται.

Όπως καθίσταται προφανές από τα παραπάνω συμπεράσματα, η αναγνώριση της αξίας της κατάρτισης αποτελεί κοινό τόπο για τους ερωτώμενους σε όλες τις περιπτώσεις των σεμιναρίων που εξετάστηκαν. Σε όρους του μοντέλου του Kirkpatrick, η μεταβολή στη συμπεριφορά τους (Επίπεδο 3 του μοντέλου) υπήρξε στις περισσότερες τουλάχιστον περιπτώσεις σαφής και συνδέεται τόσο με τη βελτίωση του επιπέδου των γνώσεων επί του εκάστοτε αντικειμένου, όσο και με ψυχολογικές παραμέτρους, όπως η ενίσχυση του αισθήματος ασφάλειας και αυτοπεποίθησης. Σε αυτό το τελευταίο φαίνεται πως επενεργεί μεταξύ άλλων και ο συγχρωτισμός με στελέχη διαφορετικών υπηρεσιών και η συνειδητοποίηση πως οι όποιες εργασιακές προκλήσεις είναι κοινές και αντιμετωπίζονται και από άλλους. Πολλοί από τους ερωτώμενους επισήμαναν πως η εκπαίδευση τους παρείχε τη δυνατότητα να καταστούν αποδοτικότεροι, διορθώνοντας λάθη ή κακές πρακτικές ή ακόμα και εισηγούμενοι λύσεις και βελτιώσεις που άλλαξαν τον τρόπο δουλειάς των ιδίων, αλλά και συναδέλφων τους. Όπως φαίνεται λοιπόν, η αλλαγή σε επίπεδο συμπεριφοράς (behavior) υπήρξε σημαντική, διατηρήσιμη (στο μέτρο που οδήγησε σε διόρθωση ή ανάπτυξη ορθότερων πρακτικών) και συνειδητή από τους ερωτώμενους, οι οποίοι σχεδόν ομοφώνησαν ως προς την αξία της, αναγνωρίζοντας τη θετική επίπτωση του σεμιναρίου που παρακολούθησαν. Εντούτοις, η μεταφορά της γνώσης και η αλλαγή συμπεριφοράς τρίτων φαίνεται πως υπήρξε αποσπασματική, καθώς εναπόκειτο στις διαθέσεις και την πρωτοβουλία των ιδίων και δεν αποτελούσε κομμάτι μιας συστηματοποιημένης διαδικασίας. Καταλυτικής σημασίας ως προς την αποτελεσματικότητα της μεταφοράς της γνώσης και μετουσίωσης της σε πραγματική αλλαγή στην υπηρεσία φάνηκε να είναι η παρακολούθηση των προγραμμάτων από στελέχη με θέση ευθύνης και δη υψηλής, οι οποίοι εξαιτίας της επιρροής τους είναι σε θέση να επιφέρουν δραστικές αλλαγές αμεσότερα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τον υψηλό βαθμό εκτίμησης που τρέφουν για το ΙΝΕΠ οι συμμετέχοντες στα σεμινάρια και την αναγνώριση της σημασίας της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής του δράσης. Σε όλες τις περιπτώσεις των σεμιναρίων που εξετάστηκαν και παρά τις επιμέρους διαβαθμίσεις, οι ερωτώμενοι αναγνώρισαν την αποτελεσματικότητα (perceived effectiveness) της παρεχόμενης γνώσης, καθώς μέσα από πλήθος παραδειγμάτων, συσχέτισαν τα όσα έμαθαν με την πρακτική τους αξιοποίηση στο αντικείμενο εργασίας τους.

Επιπλέον και πέραν του γνωσιακού οφέλους, σε αρκετές περιπτώσεις, το σεμινάριο φαίνεται πως αποτέλεσε την αφορμή για αλλαγή της στάσης/συμπεριφοράς (perceived impact on behavior), υπό την έννοια ότι συνέβαλε στην ενίσχυση της εργασιακής αυτοπεποίθησης και προσέφερε στους ερωτώμενους εργαλεία που υπό προϋποθέσεις τους κατέστησαν ικανούς να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση (perceived impact on performance) ή να συμβάλουν σε ευρύτερες αλλαγές στη δουλειά τους. Εντούτοις ο βαθμός βελτίωσης των ως άνω διαστάσεων (αποτελεσματικότητα / συμπεριφορά / απόδοση) συνεχίζει να εξαρτάται και από άλλες παραμέτρους με ισχυρή επίπτωση, όπως τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά του εκάστοτε περιβάλλοντος εργασίας των ερωτώμενων, η οργανωσιακή κουλτούρα και η νοοτροπία, αλλά και προσωπικά, ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά εκάστου ατόμου.

Η μεγιστοποίηση του οφέλους προϋποθέτει μία συνολικότερη παρέμβαση με οργανική διασύνδεση της επιμόρφωσης με το αντικείμενο δουλειάς και συστηματική ενίσχυση των μαθησιακών χαρακτηριστικών των δημόσιων φορέων και οργανισμών μέσω ενός καλά μελετημένου μηχανισμού ανίχνευσης αναγκών επιμόρφωσης. Ωστόσο η επιμορφωτική διαδικασία δεν πρέπει να περιορίζεται αυστηρά στο αντικείμενο εργασίας, αλλά χρειάζεται να αποβλέπει και στην ανάπτυξη οριζόντιων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διευρύνουν τον ορίζοντα του υπαλλήλου πέρα από το στενό γνωσιακό του αντικείμενο καθιστώντας έτσι ευχερέστερη την επικοινωνία του τόσο με τους συνεργάτες του όσο και με τους ωφελούμενους από την υπηρεσία. Με τον τρόπο αυτό η επιμόρφωση γίνεται το μέσο αλληλεπίδρασης υπαλλήλου και Οργανισμού, δια του οποίου αναπτύσσονται πολύπλευρα οι δεξιότητες του υπαλλήλου, προσφέροντάς του το κίνητρο για να δεσμευθεί στο όραμα του Οργανισμού και να αποδώσει σε αυτόν με το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Βιβλιογραφία

(α) Ξενόγλωσση

Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989), "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", *Personnel Psychology*, 42(2), 331–342.

Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997), "A MetaAnalysis of the Relations Among Training Criteria", *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358.

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

Binet, A. and Simon T. (1914), *Mentally defective children*, London: Edward Arnold

Bledsoe, M. D. (1999), Correlations in Kirkpatrick's training evaluation model, *Dissertation Abstracts International*, 60 (07), 2322A. (UMI No. 9937553)

Brunken, R., Plass, J.L. & Leutner, D. (2003), "Direct Measurement of Cognitive Load in Multimedia Learning", *Educational Psychologist*, 38(1), 53-61

Burnard, P. (2004), «Writing a qualitative research report», *Nurse Education Today*, 24, 174-179

Hendricks, B. (1994), *Improving Evaluation in Experiential Education*, ERIC Digest. – New Developments in Assessment and Evaluation", ERIC Development Group (www.eric.ed.gov)

Holloway, I. & Todres, L.,(2007), Thinking differently: challenges in qualitative research, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 2(1),12-18

Holton, E. F. (1996), «The flawed four-level evaluation model», *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21

Kirkpatrick, D.L. (1994), *Evaluating training programs: the four levels*, Berrett-Koehler

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

Mantzoukas, S. (2007), *Qualitative research in six easy steps*, Review: Nosileftiki, 46(1), 88-98

Mantzoukas, S. (2004), «Issues of Representation within qualitative inquiry», *Qualitative Health Research*, 14(7), 994-1007

Maukut, M. & Morehouse, R. (1994), *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*, The Falmer Press Teacher's Library

- Mill, J.S. (1974), «A system of Logic: Ratiocinative and Inductive, Being a Connected View of the Principles of Evidence and the Methods of Scientific Investigation», στο: *The Collected Works of John Stuart Mill*, (ed.) J. M. Robson, Vol. VIII, University of Toronto Press, Routledge & Kegan Paul
- Norris N. (1997), «Error, bias and validity in qualitative research», *Educational Action Research*, 5(1), 172-176
- Patton, M. Q. (1999), «Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis», *HSR: Health Services Research*, 34(2), 1189-1208
- Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage
- Phillips, J. J. (1991), *Handbook of training evaluation and measurement methods* (2nd ed.), Boston: Butterworth-Heinemann
- Phillips, P. P. (2002), *The bottomline on ROI*, Atlanta, GA: Center for Effective Performance
- Robson, C. (2002), *Real world research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2nd edition, Oxford: Blackwell Publishing
- Scriven, M.S. (1991), *Evaluation Thesaurus* (4th ed.), California: Sage Publications
- Shelton, S., & Alliger, G. (1993), “Who’s afraid of level 4 evaluation? A practical approach”, *Training and Development*, 54(6), 43-46
- Shunk, D.S. (2002) *Qualitative Research: A Personal Skills Approach*, Ed.: Merrill Prentice Hall
- Stake, R. E. (1975), *Program evaluation, particularly responsive evaluation* (Occasional paper No.5.), Kalamazoo, MI: Western Michigan University Evaluation Center
- Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., & Kaufman, R. (1998), «Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus», *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 90–96
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999), «Predicting three levels of training outcome», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375
- Warr, P. B., & Bunce, D. (1995), «Trainee characteristics and the outcomes of open learning», *Personnel Psychology*, 48, 347-375
- Wu, Y.P. et al (2016), Commentary: Writing and Evaluating Qualitative Research Reports, *Journal of Pediatric Psychology*, 41(5), 493-505

(β) Ελληνόγλωσση

Δημητρόπουλος, Ε. (2002), *Εκπαιδευτική αξιολόγηση – Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη

Καραλής, Θ. (2006), *Ζητήματα αξιολόγησης προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Κασσωτάκης, Μ & Κουτουζής (2006), Μ, «Εκπαιδευτική Αξιολόγηση- Σημειώσεις πανεπιστημιακών παραδόσεων», Αθήνα

Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2005), *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Ιωσηφίδης, Θ. (2000), *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Εκδ. Κριτική

Μανιάτης, Π. (2014), Η αξιολόγηση της επιμόρφωσης: το παράδειγμα ενός επιμορφωτικού σεμιναρίου για τη διαφοροποιημένη διδασκαλία, ανακτηθέν στις 08.9.2017 από: http://www.diaapolis.auth.gr/epimorfotiko_uliko/index.php/2014-09-05-15-40-12/2014-09-05-15-45-43/89-odigos-maniatis?showall=1

Μπαγάκης, Γ. (2001), *Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σχολείου*. (Επιμ.) Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παρατηρητήριο της Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Έργου (2012), Παραδείγματα ερευνητικών εργαλείων, ανακτηθέν στις 8/9/2017 από: <http://aee.iep.edu.gr/methodology>

Πετροπούλου, Ο., Κασμάτη, Κ. & Ρετάλης, Σ., (2015). *Σύγχρονες Μορφές Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης με αξιοποίηση Εκπαιδευτικών Τεχνολογιών*, Αθήνα: www.kalippos.gr

Παράρτημα

Οδηγός συζήτησης

Ερωτήσεις επί των εργασιακών χαρακτηριστικών του συμμετέχοντα (*επιβεβαίωση στοιχείων*).

(α) Πόσα χρόνια είστε στον οργανισμό;

(β) Πόσα χρόνια είστε στην παρούσα θέση εργασίας;

(γ) Ποια είναι η παρούσα θέση εργασίας σας; (σύντομη περιγραφή των κυρίων καθηκόντων του)

1. Για ποιο λόγο είχατε επιλέξει το συγκεκριμένο σεμινάριο;
 - Είχατε κάποιο ειδικό λόγο που το επιλέξατε;
 - Σας ενδιέφερε γενικά το αντικείμενο αυτό ή προέκυψε η ανάγκη λόγω υποχρεώσεων στη θέση που υπηρετείτε;
2. Πώς σας φάνηκε η εμπειρία της παρακολούθησης του επιμορφωτικού σεμιναρίου στο ΕΚΔΔΑ;
(*Γενική εικόνα για το σεμινάριο που παρακολούθησαν (ex post assessment) με ελεύθερη συνειρμική διατύπωση*)
 - Ποια θεωρείτε πως ήταν τα δυνατά σημεία (strengths) αυτού του σεμιναρίου;
 - Ποιες οι βασικές του αδυναμίες; (weaknesses)
3. Θεωρείτε πως το επιμορφωτικό σεμινάριο βελτίωσε τις γνώσεις και τις δεξιότητές σας;
 - Αν ναι, μπορείτε να μας δώσετε κάποια παραδείγματα;
 - Αν όχι, για ποιο λόγο;
 - Θεωρείτε ότι καλύφθηκε η μαθησιακή σας ανάγκη από το σεμινάριο;
4. Θεωρείτε πως με την παρακολούθηση του επιμορφωτικού σεμιναρίου άλλαξε η αντίληψη, στάση ή συμπεριφορά σας;
 - Με ποιον τρόπο ή προς ποια κατεύθυνση άλλαξε η αντίληψη, στάση ή συμπεριφορά σας;
 - Τι είναι αυτό που κατ'έξοχήν συνέβαλε σε αυτή την αλλαγή; (Θεματικό περιεχόμενο; Τρόπος διδασκαλίας/Εκπαιδευτικές τεχνικές/Εισηγητής; Επαφή-γνωριμία με άλλους εκπαιδευόμενους; Άλλο

5. Βελτιώθηκε η λειτουργία και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας χάρις στις γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν?
- Αν ναι, με ποιο τρόπο (ένα παράδειγμα); Έχετε εισηγηθεί εσείς κάποια αλλαγή; Τι είδους;
 - Αν όχι, γιατί; Τι θα χρειαζόταν εκ των υστέρων για να αποδώσουν οι γνώσεις και οι δεξιότητες;
6. Μοιραστήκατε με κάποιον τρόπο μέρος της εμπειρίας/πληροφορίας που λάβατε από τη συμμετοχή σας στο επιμορφωτικό σεμινάριο με άλλους συναδέλφους σας εντός του οργανισμού;
- Αν ναι, με ποιον τρόπο; (Σας ζητήθηκε; Το κάνατε αυτοβούλως; Υπάρχει κάποια εμποδωμένη πρακτική διαμοιρασμού/διάχυσης της γνώσης από τέτοιες εκπαιδεύσεις;)
 - Αν όχι, γιατί; (Δεν υπήρχε ενδιαφέρον; Δεν προλάβατε; Δεν επιμείνατε; Δεν το θεωρήσατε σκόπιμο;)
7. Τι θα μπορούσε να γίνει προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του επιμορφωτικού αυτού σεμιναρίου;
- Θεωρείτε πως χρειάζεται επικαιροποίηση/εμπλουτισμός/αλλαγή θεματολογίας;
 - Θεωρείτε πως χρειάζεται συμπληρωματική εκπαίδευση/κατάρτιση;
 - Θεωρείτε πως χρειάζεται βελτίωση των εκπαιδευτικών μέσων ή του τρόπου διδασκαλίας; Προς ποια κατεύθυνση; Τι άλλο θα μπορούσε να περιλαμβάνει;
 - Άλλες προτάσεις;