

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τίτλος Μελέτης

**Συγκριτική μελέτη παραγωγικών
σχολών και φορέων δημόσιας
διοίκησης σε κράτη-μέλη της
Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Συγγραφείς

Γιώργος Καραχάλιος, ΙΘ' Εκπ. Σειρά

Δημήτριος Πανόπουλος, Κ' Εκπ. Σειρά

Δημήτριος Κιρμικίρογλου, ΚΓ' Εκπ. Σειρά

Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος	3
Κεφάλαιο 1	6
Η εποχή των κρίσεων και των αλλαγών. Η ανάγκη για ένα ανθεκτικό και επιτελικό κράτος....	6
Κεφάλαιο 2	11
Ανθρώπινο κεφάλαιο και δεξιότητες.....	11
Κεφάλαιο 3	25
Παραγωγικές Σχολές και Φορείς του Δημοσίου Τομέα. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις και αναζήτηση για ένα ενιαίο μοντέλο.....	25
Κεφάλαιο 4	33
Εφαρμοσμένη συγκριτική ανάλυση.....	33
4.1. Εισαγωγή.....	33
4.2. Σύγκριση σε κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	36
4.2.α. Αυστρία.....	36
4.2.β. Βέλγιο.....	44
4.2.γ. Γαλλία.....	55
4.2.δ. Γερμανία.....	72
4.2.ε. Ελλάδα.....	90
4.2.στ. Εσθονία.....	104
4.2.ζ. Ιταλία.....	110
4.2.η. Ιρλανδία.....	121
4.2.θ. Ουγγαρία.....	131
4.2.ι. Ολλανδία (Κάτω Χώρες).....	140
4.2.ια. Πορτογαλία.....	157
4.2.ιβ. Σλοβενία.....	167
4.2.ιγ. Σουηδία.....	172
4.3. Σύγκριση σε κράτη μέλη εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	181
4.3.α. Ηνωμένο Βασίλειο.....	181
4.3.β. Αυστραλία – Νέα Ζηλανδία.....	192
4.3.γ. Ελβετία.....	203
4.3.δ. Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.....	208
4.3.ε. Καναδάς.....	217
4.3.στ. Ισραήλ.....	229
Κεφάλαιο 5	235
Προσπάθειες διεθνούς δικτύωσης.....	235

Αντί επιλόγου	245
Σύνοψη και προτάσεις μεταρρύθμισης.....	245
Βιβλιογραφία	264
Μονογραφίες, άρθρα, μελέτες κ.τ.λ.....	264
Ιστότοποι.....	271

Πρόλογος

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση και αποτύπωση των μεθοδολογιών με τις οποίες ο δημόσιος τομέας των ευρωπαϊκών κυρίως κρατών προσελκύει, επιλέγει και εκπαιδεύει στελέχη υψηλών προσόντων για ένταξη στο δημόσιο στελεχικό δυναμικό. Επιπροσθέτως, χρήζει ανάλυσης και ο τρόπος με τον οποίο παρακολουθείται συστηματικά το πλαίσιο αλλαγών στο δημόσιο τομέα και κυρίως στο πώς ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου «δημόσιου χώρου» οι δημόσιοι φορείς εν γένει.

Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη, εστιάζει στους τρόπους με τους οποίους ο κρατικός μηχανισμός επιλέγει να επενδύσει στη σημαντικότερη ίσως συνιστώσα του (από την πλευρά της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας) η οποία δεν είναι άλλη από το ανθρώπινο κεφάλαιο που υποστηρίζει τις λειτουργίες του. Δευτερευόντως όμως, θα αγγίξει και την συνιστώσα που αφορά στην ανάγκη εμπέδωσης μιας κουλτούρας αλλαγής και συνεχιζόμενης βελτίωσης στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης υπό την έννοια ότι τόσο η εκπαίδευση όσο και η κουλτούρα είναι αυτές που μπορούν να οδηγήσουν σε μεταρρυθμιστικές υπερβάσεις, με θετικό αντίκτυπο στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Με μεθοδολογική βάση τα ανωτέρω, επιχειρείται μια εκτενής συγκριτική επισκόπηση των λειτουργιών, των διαδικασιών και των οργανωτικών χαρακτηριστικών των λεγόμενων Παραγωγικών Σχολών και Φορέων του δημοσίου τομέα όπως αυτές και αυτοί δραστηριοποιούνται σε χώρες του εξωτερικού, με αυτονόητη έμφαση στα ευρωπαϊκά κράτη μέλη. Στο πλαίσιο αυτό, θα διερευνηθεί και θα αναζητηθεί η θέση της ΕΣΔΔΑ σε ένα ευρύτερο σύμπλεγμα ευρωπαϊκών παραγωγικών σχολών για ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους, με σημείο αναφοράς τις νέες θεσμικές εξελίξεις και τις μελλοντικές ανάγκες για μεταρρύθμιση. Η παρούσα μελέτη δεν είναι, ούτε χρονικά ούτε μεθοδολογικά, εφικτό να περιλαμβάνει πρωτογενή έρευνα πεδίου αλλά αρκείται στο να συστηματοποιήσει δευτερογενώς δεδομένα άλλων σχετικών ερευνών και μονογραφιών, να αξιοποιήσει στοιχεία από εκθέσεις διεθνών φορέων και οργανώσεων καθώς και να χαρτογραφήσει δειγματοληπτικά συγκεκριμένες ΠΣΦ κυρίως μέσα από διαδικτυακή ή άλλου είδους δευτερογενή έρευνα.

Ειδικότερα:

Στο **Κεφάλαιο 1**, σκιαγραφείται η σύγχρονη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης μέσα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονες και διαρκείς κρίσεις οι οποίες διαφοροποιούν άρδην το εθνικό ή διεθνές πλαίσιο αναφοράς σε καθημερινή βάση. Στα σύγχρονα θεωρητικά μοντέλα διακυβέρνησης, αναγνωρίζεται ότι ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις κρίσεις, είναι η ικανότητα προσαρμογής στις συνεχείς και αναπάντεχες αλλαγές. Ο υψηλός βαθμός «προσαρμοστικότητας» ορίζεται μέσα από ένα σύνολο ευέλικτων ή ανθεκτικών πολιτικών και διοικήσεων που οδηγούν νομοτελειακά σε έναν νέο τύπο κράτους, το «ανθεκτικό κράτος». Ωστόσο, παράλληλα με την άνθηση του ανθεκτικού κράτους, αναδύεται και το «επιτελικό κράτος», με την ευρύτερη έννοια ενός σκεπτόμενου κράτους (smart state), με αυξημένη ικανότητα προληπτικής, προγραμματικής και αποτελεσματικής δράσης μέσα από αναβαθμισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις οποίες συμμετέχουν ικανά και εξειδικευμένα στελέχη.

Στο **Κεφάλαιο 2**, αναπτύσσεται, κάτω από ένα διεπιστημονικό πρίσμα, η σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην αποτελεσματική λειτουργία του κράτους. Θεμελιώδης ευρωπαϊκός στόχος είναι η επένδυση στις υποδομές, στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στα συστήματα και εργαλεία του δημόσιου τομέα με σκοπό να υπάρξουν πιο αποτελεσματικές οργανωτικές διαδικασίες, σύγχρονη διοίκηση, δραστήριοι και με επαρκή κατάρτιση δημόσιοι υπάλληλοι. Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού του δημοσίου τομέα παρουσιάζεται ως βασική προϋπόθεση για την προώθηση ενός νέου ανθεκτικού τύπου κράτους με σταθερή αναπτυξιακή πορεία.

Στο **Κεφάλαιο 3**, επιχειρείται, για πρώτη ίσως φορά στην ελληνική βιβλιογραφία, να αποσαφηνιστεί εννοιολογικά ο όρος *Παραγωγικές Σχολές και Φορείς του δημοσίου τομέα* μέσω μιας συγκριτικής ανάλυσης που έχει στόχο το να εντοπιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά και τα διακριτικά τους γνωρίσματα. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, η εστίαση επικεντρώνεται αποκλειστικά σε σχολές που προετοιμάζουν ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη για το δημόσιο τομέα. Το εν λόγω Κεφάλαιο, αποπειράται να προβεί σε μια κατηγοριοποίηση των βασικών χαρακτηριστικών και των ιδιαίτερων διακριτικών γνωρισμάτων των Παραγωγικών Σχολών και Φορέων του δημοσίου τομέα, προς αναζήτηση ενός ενιαίου μοντέλου εφαρμογής με αναφορά, κυρίως στις χώρες της

Ευρωπαϊκής Ένωσης, χωρίς ωστόσο να αποκλείονται και παραδείγματα εφαρμογής σε άλλες χώρες.

Στο ιδιαίτερος εκτεταμένο **Κεφάλαιο 4**, πραγματοποιείται μια εφαρμοσμένη συγκριτική αναλυτική μελέτη και επισκόπηση 22 επιλεγμένων περιπτώσεων Παραγωγικών Σχολών και Φορέων του δημοσίου τομέα από δεκαοκτώ (18) διαφορετικές χώρες, εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της ελληνικής περίπτωσης. Η εν λόγω συγκριτική μελέτη βασίζεται στη χρήση ενός μεθοδολογικού εργαλείου που μελετά τις ενέργειες και τις δραστηριότητες των παραγωγικών φορέων, σχολών ή ακαδημιών της Δημόσιας Διοίκησης των χωρών, σε μια σειρά από παραμέτρους όπως: η οργανωτική λειτουργία και η αποστολή των εν λόγω σχολών και φορέων, οι υφιστάμενες διαδικασίες εισαγωγής των σπουδαστών στις Παραγωγικές Σχολές ή Οργανισμούς, τα επιμέρους προγράμματα σπουδών, οι στρατηγικές στο πεδίο των ζητούμενων δεξιοτήτων, η αποφοίτηση από τη Σχολή και η πρόβλεψη για δυνατότητα σταδιοδρομίας των αποφοίτων, καθώς και άλλα μικρότερα ή μεγαλύτερα ζητήματα.

Στο **Κεφάλαιο 5**, αναλύονται με συνοπτικό τρόπο οι προσπάθειες ευρωπαϊκής και διεθνούς δικτύωσης των εν λόγω σχολών και φορέων μέσω διμερών και πολυμερών συμπράξεων ή μέσω συμμετοχής σε διεθνή και ευρωπαϊκά φόρα.

Στην τελευταία ενότητα που τιτλοφορείται **Αντί Επιλόγου**, επιδιώκεται μια βραχεία σύνοψη της παρούσας μελέτης με έμφαση στα γενικά και τα ειδικά συμπεράσματα και τις διαπιστώσεις από την συγκριτική ανάλυση καθώς επίσης και ο εντοπισμός καλών πρακτικών από το εξωτερικό, με προστιθέμενη αξία για το ελληνικό μοντέλο, ώστε να αναδυθούν ευκαιρίες αλλαγής μέσα από συγκεκριμένες μεταρρυθμιστικές προτάσεις.

Κεφάλαιο 1

Η εποχή των κρίσεων και των αλλαγών. Η ανάγκη για ένα ανθεκτικό και επιτελικό κράτος.

Countries' ability to adapt to an ever-changing world depends to a large extent on their ability to mobilise the machinery of government and the human capital within their public institutions.

(OECD Government at a Glance, 2017)

Τα σύγχρονα κράτη, κλονίζονται συνεχώς από αναπάντεχες κρίσεις και καλούνται να αντιμετωπίσουν ολοένα και πιο πολύπλοκα προβλήματα και κοινωνικές ή άλλες προκλήσεις με σημαντικές επιπτώσεις στον Άνθρωπο και στις κοινωνίες. Προκλήσεις όπως, η διεθνοποίηση των οικονομιών, η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας, οι δημογραφικές τάσεις, η κλιματική αλλαγή, οι αλληλεξαρτώμενες πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις, η δημόσια υγεία, η αύξηση των ανισοτήτων, απαιτούν διαρκή εγρήγορση και άλματα προσαρμογής από τις κυβερνήσεις. Τα τελευταία χρόνια, οι κρίσεις έχουν γίνει η «νέα πραγματικότητα» και εμφανίζονται σε διάφορες μορφές. Χαρακτηριστικά δείγματα κρίσεων είναι οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου (2001), το τσουνάμι στην Ινδονησία (2004), οι βομβιστικές επιθέσεις στο Λονδίνο (2005), οι τυφώνες Ρίτα και Κατρίνα (2005), οι καταστροφικοί σεισμοί στη Νέα Ζηλανδία (2010-11), οι τρομοκρατικές επιθέσεις στο Παρίσι (2015) και στη Νίκαια (2016) και πιο πρόσφατα οι μεγάλες πυρκαγιές στην Καλιφόρνια, η πανδημία Covid-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία κ.ο.κ. Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια είχαμε συναπτές κρίσεις όπως το προσφυγικό (από το 2013 έως το 2020), η πλημμύρα στην Μάνδρα (2018), η πυρκαγιά στο Μάτι (2019), η κρίση στον Έβρο και στην Ανατολική Μεσόγειο (2020), η διαχείριση της πανδημίας και η κακοκαιρία ΕΛΠΙΣ (2022).

Ο ΟΟΣΑ (OECD 2017 & 2020), παρατηρεί ότι το βασικότερο πλέον όπλο των κυβερνήσεων προκειμένου αυτές να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανωτέρω προκλήσεις, είναι η ικανότητα προσαρμογής στις νέες συνθήκες που δημιουργούν οι κρίσεις. Η κρίση εμφανίζεται ως μία στιγμή ασυνέχειας, ως ένα γεγονός το οποίο κινητοποιεί διαδικασίες

αναθεώρησης των επιλογών και αλλαγής πορείας εκ μέρους των δρώντων (Alink, Bojn & Hart 2001, Keeler 1993, Peters 2011). Οι υπάρχουσες πολιτικές δεν λύνουν νέα προβλήματα (Kingdon, 2003), οπότε η συνέχιση της ίδιας πολιτικής και οι οριακές προσαρμογές φαίνεται να μην επαρκούν. Έτσι, τα παλιά πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς διαρρηγνύονται και ταυτόχρονα διανοίγονται νέες δυνατότητες για νέες προσεγγίσεις και ιδέες. Νέες επιλογές και θέματα που μέχρι τότε είχαν δυσκολία να αναδειχθούν, οδηγούνται στην εργαλειοθήκη λύσεων. Αυτό συμβαίνει διότι οι κρίσεις αποτελούν κρίσιμα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν τον ορισμό του προβλήματος. Κατά τις στιγμές των κρίσεων η συνέχεια της ιστορικής εξέλιξης διακόπτεται, κυρίως υπό την επήρεια αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και μπορεί να επέλθουν σχετικά απότομες θεσμικές αλλαγές με μακροπρόθεσμες συνέπειες. Υπό την πίεση του επείγοντος που επιφέρει η αναστάτωση της κρίσης, παρέχεται για μία πεπερασμένη χρονική περίοδο ένα περιθώριο για «ειδική πολιτική» και εισαγωγή σημαντικών αλλαγών (Σπανού 2021).

Επιπροσθέτως, εάν συνυπολογισθούν χαρακτηριστικά όπως η αλληλεξάρτηση των κρατών, το εύρος, η ένταση και η ταχύτητα των αλλαγών, καθίσταται σαφές ότι η προσαρμογή στις κρίσεις δεν μπορεί να ιδωθεί ως πρόβλημα ενός και μόνο κράτους, αλλά αντιθέτως, πρόκειται περί ζητημάτων *«που είναι ιδιαίτερα δυσχερή (ως προς την αντιμετώπισή τους) γιατί υπερκερνούν τις δυνατότητες των κρατών, ακόμη και των ισχυρών, να τα αντιμετωπίσουν μόνα τους»* (Heywood 2013). Μάλιστα, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι *«η διακυβέρνηση ξεφεύγει όλο και περισσότερο από τα όρια των εθνικών κυβερνήσεων [...] σε διάφορες αλληλεπικαλυπτόμενες πλατφόρμες πολιτικής δράσης»* (Jackson & Sorensen 2006). Στο αυτό το κλίμα των οικονομικών και κοινωνικών πιέσεων, των εξελισσόμενων πολιτικών προτεραιοτήτων και της *«ραγδαίας αύξησης της πολυπλοκότητας των διαδράσεων μεταξύ των κοινωνικών συστημάτων»* (Καρκατσούλης 2004), η αλλαγή, και δη η οργανωσιακή αλλαγή, γίνεται όλο και μεγαλύτερη προτεραιότητα. Ωστόσο, η αλλαγή είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που μπορεί να έχει τόσο αρνητικά όσο και θετικά αποτελέσματα.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, άρχισε να απασχολεί τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων από τη δεκαετία του 1950 (Bamford & Forrester 2003). Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλαν οι νέες

μεταβιομηχανικές συνθήκες που επικράτησαν. Στα χρόνια που ακολούθησαν, η γενική φιλοσοφία για την έννοια της αλλαγής ακολούθησε μια εξελικτική πορεία. Στη δεκαετία του 80' επικράτησε το «γραμμικό μοντέλο» (Stiegelbauer 1994) κατά το οποίο οι επιχειρήσεις (και οι κυβερνήσεις) δεν προετοιμάζονταν για την αλλαγή. Το πραγματικό φαινόμενο της αλλαγής απλώς ερχόταν στο προσκήνιο και λειτουργούσε ως αφορμή, ως ερέθισμα για να ενεργοποιηθεί ένας μηχανισμός αλυσιδωτών αντιδράσεων προκειμένου να αντιμετωπιστεί η νέα πραγματικότητα (Drucker 1992, Grove 1999). Νεότερες ωστόσο θεωρήσεις, εστίασαν στην «συγκυρία» ως μια κατάσταση που παίζει πρωταρχικό ρόλο (Carocchia & Kelemen 2007) στη διάνοιξη «παραθύρων ευκαιρίας» (Kingdon 2003) που είναι αναγκαία για να υλοποιηθούν φιλόδοξα προγράμματα μεταρρύθμισης (Keeler 1993).

Μπροστά στην αβεβαιότητα που δημιουργεί η συγκυρία, αναδεικνύονται και οι διαχρονικές παθογένειες της δημόσιας διοίκησης και με αυτόν τον τρόπο διανοίγεται ένα παράθυρο ευκαιρίας για αλλαγή παραδείγματος (Hall 1993). Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 (Mitchell 2013), ο ΟΟΣΑ επαναπροσδιόρισε την «ευθραυστότητα» ή «ευαλωτότητα»¹ των κρατών ως έναν συνδυασμό από α) μεγαλύτερους εξωγενείς κινδύνους και απειλές και β) ανεπάρκεια της ικανότητας προσαρμογής των διοικήσεων για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων και απειλών καθώς και των βαθύτερων αιτιών τους. Αυτός ο νέος ορισμός, οδήγησε στην ανάδειξη της έννοιας της ανθεκτικότητας που με τη σειρά της μετατόπισε το θεωρητικό κέντρο βάρους από το λεγόμενο μεταβατικό στο νεότερο *ανθεκτικό κράτος* (Rospisil J. & Kühn, F. 2016). Το ανθεκτικό κράτος, αφουγκράζεται τους κινδύνους και θέτει σε προτεραιότητα την έγκαιρη και αποτελεσματική αντίδραση. Με τον ίδιο τρόπο, οι ανθεκτικές πολιτικές αποσκοπούν στην παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών που προσδίδουν αξία στους πολίτες ακόμη και όταν η γενική οικονομική και κοινωνική συγκυρία διαθέτει κατά βάση αρνητικό πρόσημο.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και οι Η.Π.Α. ανέπτυξαν τα τελευταία έτη στρατηγικές για την οικοδόμηση ανθεκτικότητας σε εύθραυστα περιβάλλοντα. Οργανισμοί όπως, ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα, η Αφρικανική Τράπεζα Ανάπτυξης, η Ασιατική Τράπεζα Ανάπτυξης, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και τα Ηνωμένα Έθνη έχουν αναπτύξει νέα εργαλεία αξιολόγησης του βαθμού ευθραυστότητας και ανθεκτικότητας καθώς και στρατηγικά

¹ Η κατάσταση στην οποία ένα κράτος (ή μια οργάνωση) είναι ευάλωτο στους εξωγενείς κινδύνους/κρίσεις και άρα επηρεάζεται από αυτές. Ο βαθμός ευαλωτότητας αναδεικνύει την φέρουσα ικανότητα του κράτους να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά ή μη στις αλλαγές.

πλαίσια και χρηματοδοτικά μέσα που μπορούν να εφαρμοστούν στην οικοδόμηση ενός ανθεκτικού κράτους.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ΟΟΣΑ (OECD 2017, 2020) επισημαίνει ότι ένα ανθεκτικό κράτος που ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις κρίσεις είναι ένα κράτος που κινητοποιεί με επιτυχία τους κρατικούς θεσμούς και κυρίως επενδύει σημαντικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ιδίως στο ανθρώπινο κεφάλαιο που λαμβάνει αποφάσεις και καθοδηγεί. Στο πλαίσιο αυτό, αναδύεται ως αδήριτη η ανάγκη δημιουργίας ενός ανθεκτικού και συνάμα επιτελικού κράτους υπό την έννοια ότι απαιτείται υποστήριξη και ενίσχυση των στελεχών που κατέχουν σημαντική αποφασιστική αρμοδιότητα με σκοπό να μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές που επιφέρει η συγκυρία (Kuregus & Rode 2010 & 2016, OECD 2017). Ο Μακρυδημήτρης αναφέρει ότι αυτός καθαυτός ο όρος επιτελική διοίκηση σημαίνει ότι «η διοίκηση αποκτά την ικανότητα να στοχάζεται επί ενός επιδιωκόμενου τελικού σκοπού» (Μακρυδημήτρης 2008). Δηλαδή, ότι το κράτος μπορεί να σχεδιάζει, να προγραμματίζει και να αξιολογεί δεδομένα για την εκπλήρωση ενός τελικού σκοπού προληπτικά σε αντιδιαστολή με ένα κράτος που παρακολουθεί τις εξελίξεις και λειτουργεί εκ των υστέρων. Το επιτελικό κράτος είναι ένα έξυπνο κράτος (smart state) που μπορεί να “σκέφτεται” και να ενσωματώνει την στρατηγική πρόβλεψη και την ολιστική προσέγγιση των πολιτικών. Σε αυτό το σχήμα, ένα Κράτος είναι «Επιτελικό» επειδή επικεντρώνεται στις βασικές λειτουργίες της στρατηγικής σχεδίασης, της προληπτικής οργάνωσης της αβεβαιότητας και της συντονισμένης διαχείρισης όλων των διαθέσιμων πόρων για τη θωράκιση της κοινωνίας, της οικονομίας και των δικαιωμάτων των πολιτών απέναντι σε κάθε λογής απρόβλεπτες κρίσεις ή απειλές.

Στο επίπεδο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, εντοπίζεται υπερβολικός συγκεντρωτισμός, ακαμψία και τυπολατρία, κακονομία, αναποτελεσματικότητα και λειτουργική ανεπάρκεια (Μακρυδημήτρης et al. 2012, Σωτηρόπουλος & Χριστόπουλος 2017). Επιπρόσθετα η καθήλωση της διοίκησης σε χαμηλό επίπεδο (Σπανού 2018) συνδέεται με την υποταγή της στην πολιτική τάξη και οδηγεί σε έλλειψη θεσμικής μνήμης στο κράτος, με αρνητικές επιπτώσεις στη διαδικασία παραγωγής δημόσιων πολιτικών. Ο μετασχηματισμός του κράτους σε επιτελικό και ανθεκτικό δημιουργεί ένα περιβάλλον κατάλληλο για τον ανασχεδιασμό της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και του τρόπου αξιοποίησης των αποφοίτων της. Ένα επιτελικό – ανθεκτικό κράτος ενέχει στην φύση του

την θεμελιώδη έννοια ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού για να στελεχώσει τις θέσεις στρατηγικού χαρακτήρα στη δημόσια διοίκηση και να ασκήσει ανάλογες αρμοδιότητες (Δραμαλιώτη 2021).

Η ενίσχυση του «επιχειρησιακού ρόλου» της Διοίκησης έφερε εκ νέου στο προσκήνιο τη διαχρονικά προβαλλόμενη συζήτηση σχετικά με την αναγκαιότητα δημιουργίας μιας νέας «διοικητικής ελίτ», που σχεδιάζει και αναλύει δημόσιες πολιτικές, τεκμηριώνει την εργαλειοθηκη πολιτικών, ασκώντας έναν καίριο «επιτελικό ρόλο» στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών (Σωτηρόπουλος 2021). Διαχρονικά, οι εκθέσεις εμπειρογνομόνων της δημόσιας διοίκησης (Μακρυδημήτρης et al. 2000) πρότειναν, μεταξύ άλλων, την εισαγωγή επιτελικών δομών και τη δημιουργία ενός σώματος ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων στα υπουργεία. Ο αναπροσδιορισμός του ρόλου των ανωτάτων διοικητικών στελεχών μπορεί να δώσει νέο νόημα και πνοή σε πολλές πτυχές των μεταρρυθμίσεων οι οποίες έχουν καταλήξει να είναι συμβολικές και φορμαλιστικές, αναπαράγοντας τον κατεστημένο τρόπο λειτουργίας και εξαρτήσεων. Αυτή η συγκυρία αποτελεί το “παράθυρο ευκαιρίας” για την αξιοποίηση των Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ένα άρτια οργανωμένο επιτελικό κράτος χρειάζεται άρτια καταρτισμένα επιτελικά στελέχη με ανάλογα καθήκοντα ηγεσίας και διαχείρισης κρίσεων, στρατηγικού σχεδιασμού, ανάλυσης δημόσιας πολιτικής, ικανότητα λήψης ταχέων και κατάλληλων αποφάσεων και αξιολόγησης πολιτικών και αποτελεσμάτων (OECD 2017). Η νέα αρχιτεκτονική της Επιτελικής Διοίκησης απαιτεί επομένως την ενδυνάμωση του επαγγελματικού προφίλ των στελεχών που καλούνται να στελεχώσουν τις επιτελικές διοικητικές θέσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, Οι λεγόμενες Παραγωγικές Σχολές και Φορείς της δημόσιας διοίκησης, εφεξής (ΠΣΦ), είναι ως επί το πλείστον οι αρχές που αναλαμβάνουν το φορτίο αυτής της προετοιμασίας και της υποστήριξης. Είναι επίσης αυτές, που προβαίνουν σε προγραμματισμό αναγκών για τρέχουσες ή μελλοντικές δεξιότητες και επιμορφώνουν το προσωπικό. Σε πλείστες δε περιπτώσεις έχουν την ευθύνη να αναζητούν ταλέντα, ήτοι υποψηφίους υψηλών προσόντων για να υποστηρίξουν τα ανώτερα και ανώτατα στρώματα της διοίκησης, ενίοτε και σε υπερεθνικό επίπεδο. Οι ΠΣΦ διαθέτουν μια ξεχωριστή θέση μέσα στον κρατικό μηχανισμό καθώς είναι αυτές που αναλαμβάνουν να τον προετοιμάσουν για τις επερχόμενες αλλαγές.

Κεφάλαιο 2

Ανθρώπινο κεφάλαιο και δεξιότητες

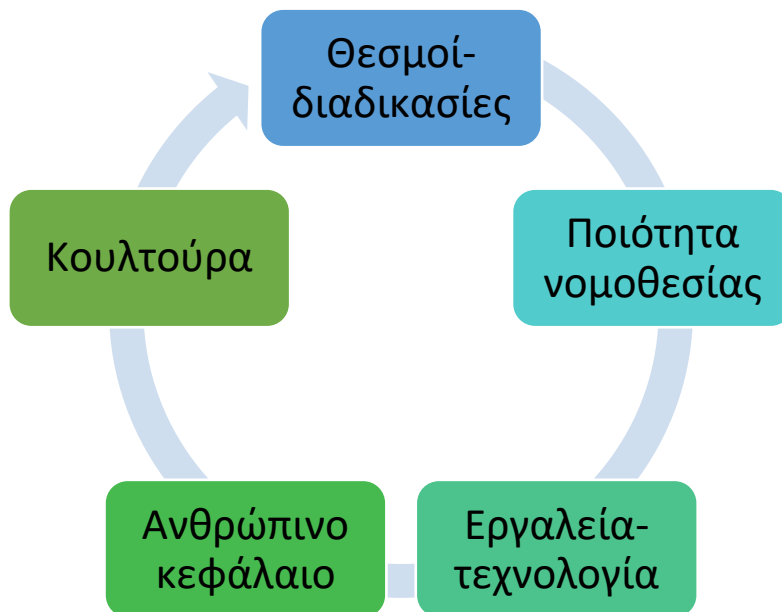
People are our greatest asset. This is a truism in today's economy. But it wasn't always the case.

(Deloitte, The future of work in Government. Navigating a shifting talent landscape, 2019)

Το αίτημα για αποτελεσματικότητα δημιουργεί μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση η οποία πρέπει να κάνει περισσότερα (συνήθως με λιγότερους πόρους), ανεβάζοντας ωστόσο τον πήχη της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις των πολιτών που έχουν συνηθίσει ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών από έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό ιδιωτικό τομέα, καθίστανται πλέον ιδιαίτερα υψηλές και απέναντι στη δημόσια διοίκηση. Είναι επομένως επιτακτική η ανάγκη εκσυγχρονισμού της, τόσο δια της προσαρμογής της στις νέες συνθήκες όσο και δια της δραστηκής βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της, που νομοτελειακά την οδηγούν σε:

- νέες μορφές οργάνωσης και λειτουργίας,
- ποιοτικότερο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο,
- διεύρυνση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ), εισαγωγή καινοτομιών και νέων μεθοδολογιών και προσεγγίσεων
- μεγαλύτερη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο,
- διαμόρφωση κουλτούρας αλλαγής και συνεχιζόμενης βελτίωσης (continuous improvement).

Στο Διάγραμμα 1, εμφανίζονται οι βασικές συνιστώσες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης όπως αναλύονται για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Η ίδια η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αλλά και η διαδικασία παραγωγής αποτελεσματικών δημόσιων πολιτικών εξαρτώνται από την ποιότητα των μεταρρυθμίσεων/αλλαγών που θα δρομολογηθούν σε κάθε ένα από τα ως άνω στάδια. Εξάλλου, η ίδια η δυνατότητα του κράτους να ανταπεξέλθει στα υφεσιακά φαινόμενα, με όποιο τρόπο και αν εκδηλώνονται αυτά, εξαρτάται με τη σειρά της από όλες τις σχετικές πτυχές.



Πηγή: Ϊδία επεξεργασία

Διάγραμμα 1

Συνιστώσες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές, αναγνωρίζουν ότι η πλέον κρίσιμη συνιστώσα, προκειμένου το κράτος να πετύχει τους στόχους του, είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Συνεπώς η ολοένα και μεγαλύτερη επένδυση στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί *conditio sine qua non* για την αποτελεσματική του λειτουργία. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται σιγά σιγά ξεκάθαρο ότι οι αλλαγές που βιώνει το κράτος είναι και αλλαγές που βιώνουν και οι ίδιοι οι υπάλληλοι του. Η προσαρμοστικότητα, για παράδειγμα, που επέδειξαν οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την περίοδο της έξαρσης της πανδημίας και ιδίως η αλλαγή του τρόπου εργασίας τους με την απαραίτητη προσφυγή στην τηλεργασία ή σε άλλα ψηφιακά μέσα, ήταν ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Αυτό όμως απαίτησε την άμεση αναβάθμιση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων. Από την άλλη, η βίαιη αυτή αλλαγή (η προσφυγή στην τηλεργασία), έπληξε ορισμένους από τους προσδιοριστικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα όπως η κοινωνικότητα της εργασίας, η συνεργασία και η εργασία σε ομάδες. Στο πλαίσιο αυτό, φάνηκε επιτακτική η ανάγκη για ανάπτυξη νέων μορφών υποστήριξης των δημοσίων υπαλλήλων πέρα και πάνω από τις παραδοσιακές μορφές της εκπαίδευσης. Ορισμένες τέτοιες μορφές υποστήριξης είναι η προπονητική (*coaching*), η

καθοδήγηση (mentoring) και κάθε είδους συμβουλευτική προσέγγιση, η προστιθέμενη αξία των οποίων έχει πλέον έχει αναγνωριστεί σε όρους διοίκησης επιδόσεων (performance management) (Goleman 2002, Lee 2003).

Συμπερασματικά, δεν είναι μόνο τα κράτη και οι διοικήσεις τους που πρέπει να αλλάξουν ώστε να αναδειχθεί η «ανθεκτικότητά» τους. Είναι και τα στελέχη της διοίκησης. Οι άνθρωποί της, οι οποίοι επίσης επλήγησαν από την πανδημία Covid-19 και χρειάστηκε να αφομοιώσουν γρήγορα νέες μεθόδους και τεχνολογίες, να εργαστούν εξ αποστάσεως και αρκετές φορές με πολύ μεγάλη ευελιξία, αν το απαιτούσαν οι συνθήκες, να συντονίσουν τις ενέργειές τους με άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης και να αναζητήσουν την καινοτομία με πολύ πιο εντατικό τρόπο από ότι παλαιότερα (OECD 2021). Οι πρωτοφανείς συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά την πανδημία αλλά και την πρόσφατη σύρραξη στην Ουκρανία², διεύρυναν έτι περαιτέρω το πεδίο για αναζήτηση νέων και ρηξικέλευθων πολιτικών και δράσεων.

Πώς όμως «χτίζεται» η ανθεκτικότητα στο στελεχιακό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης; Η απάντηση είναι απλή. Μέσω πολιτικών που στοχεύουν στην προσέλκυση νέων ταλέντων, την αναβάθμιση και ανάπτυξη κρίσιμων γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και την επανειδίκευση καθώς επίσης και μέσω της δημιουργίας μιας ικανοποιητικής εμπειρίας εργασίας (Kumari & Pandey 2011). Εστιάζοντας σε πιο σύγχρονα μέσα και τρόπους υποστήριξης του προσωπικού, θα μπορούσε κανείς να εντάξει και τις υπηρεσίες προπονητικής (coaching), καθοδήγησης (mentoring) καθώς και κάθε άλλου είδους συμβουλευτική υπηρεσία με σκοπό την προσωπική ή συλλογική ενδυνάμωση.

Όλα τα προηγούμενα, περιγράφουν μια διαδικασία αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού και προϋποθέτουν, από την πλευρά των διοικήσεων, μια σημαντική επένδυση στο λεγόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο. Εάν το πλαίσιο αναφοράς είναι η δημόσια διοίκηση, αυτή η διατύπωση έχει σημαντική επίδραση τόσο στην οργανωτική διάρθρωση όσο και στις επιλεγόμενες δημόσιες πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

² Η ουκρανική κρίση νοείται, επί του παρόντος, ως μια κρίση που επιφέρει σημαντικές οικονομικές και διοικητικές συνέπειες με έμφαση στην αναδιάρθρωση των προϋπολογισμών των κρατών, στη μεταρρύθμιση των πολιτικών έκτακτης ανάγκης, στην πρωτοκαθεδρία της ενεργειακής ανθεκτικότητας κ.ο.κ.

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο³ (Becker 1964, Νικολάου 2008, Goldin 2014), περιλαμβάνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργαζομένων όπως οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες ή άλλα, που είναι είτε επίκτητα είτε εκ γενετής κληθέντα και τα οποία επιδρούν αποφασιστικά στην παραγωγική διαδικασία και στην ανάπτυξη. Αυτά διακρίνονται σε γενικά και ειδικά γνωρίσματα, με τα πρώτα να σχετίζονται με τις κοινώς αποδεκτές οργανωσιακές ή άλλες ιδιότητες ενώ τα τελευταία να αφορούν σε εκείνες τις πιο ειδικές ιδιότητες που αφορούν έναν και μόνο οργανισμό ή ένα εξειδικευμένο έργο (Gibbons & Waldman 2004). Συνήθως, οι γενικές ιδιότητες αναφέρονται σε μεταβιβάσιμες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες κ.τ.λ. ενώ οι ειδικές ιδιότητες σε μη μεταβιβάσιμες και άρα πιο δαπανηρές και συνδέονται με την ανάληψη μεγαλύτερου κινδύνου (ρίσκου) για εκείνον που θα αναλάβει το κόστος της επένδυσης.

Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αναφέρεται στην επαγγελματική εκπαίδευση ή κατάρτιση ή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, με σκοπό την αύξηση των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή άλλων χαρακτηριστικών. Αναφέρεται επίσης και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου ώστε να καταστεί δυνατή η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε δημόσιας ή ιδιωτικής οργάνωσης. Υπό αυτήν την έννοια, οι εργαζόμενοι, θεωρούνται ένας αυτούσιος κεφαλαιουχικός πόρος, σύμφωνα με τους κλασικούς οικονομικούς ορισμούς, ο οποίος προσφέρει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε όρους εφαρμογής στρατηγικών και οργανωσιακών επιδόσεων (Hitt et al. 2006). Παρά τις έντονες κριτικές που έχει υποστεί η θεωρία ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, με βασικό επιχείρημα το ότι προωθεί την αλόγιστη άγρα επιστημονικών ή άλλων τίτλων την

³ Ο Schultz (Schultz 1960), εισήγαγε την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διοικητική επιστήμη. Ωστόσο, ο Becker (Becker 1964), ήταν ο άνθρωπος που την ανέπτυξε και της έδωσε μια αυθύπαρκτη επιστημονική οντότητα. Βασική υπόθεση της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ότι ο άνθρωπος, ως ένα συγκέρασμα ή αμάγαμα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την παραγωγική διαδικασία. Κατά τον Becker και τους λοιπούς θιασώτες της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είναι μόνο ένας κρίσιμος παράγοντας αλλά είναι ο κρίσιμος εκείνος παράγοντας που προσδίδει πραγματική επιπρόσθετη αξία (added-value) η οποία μπορεί να οδηγήσει στη μεγέθυνση της παραγωγής. Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο, πολλές φορές συγχέεται με τον όρο ανθρώπινο δυναμικό, ωστόσο, μεταξύ τους υπάρχει σύνδεση αλλά όχι ταύτιση. Ειδικότερα, το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που κατέχει ο άνθρωπος και οι οποίες μεταφράζονται, μεταξύ άλλων, σε κατάρτιση, πείρα, εκπαίδευση, τεχνογνωσία, αφοσίωση, συμπεριφορά και αντίληψη που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης αλλά και αυτή καθαυτή την παραγωγική διαδικασία. Το ανθρώπινο δυναμικό, από την άλλη, είναι μια λιγότερο ευρεία έννοια η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων που μπορούν να αναπτυχθούν και να αξιοποιηθούν όπου απαιτείται. Η ως άνω διάκριση υιοθετείται και στην παρούσα ανάλυση.

ίδια στιγμή που δεν είναι σε θέση να διασφαλίσει ότι αυτοί συνδέονται πραγματικά με την αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας (θεωρία σηματοδότησης/signaling theory: Spence 1974, Stiglitz-Weiss 1990), είναι ευρέως αποδεκτό ότι η στοχευμένη επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, πράγματι, οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα εργασίας⁴.

Η McKinsey Global Institute (MGI) μέσα από μια πρόσφατη έρευνα (McKinsey Global Institute 2015, 2017) διαπιστώνει ότι παγκοσμίως υπάρχει πραγματική ανάγκη για ολοένα και μεγαλύτερη ειδίκευση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η διαπίστωση αυτή προκύπτει κυρίως από το τί είδους δεξιότητες αναζητά η ίδια η αγορά εργασίας. Ειδικότερα, παρατηρεί ότι υφίσταται σημαντική υπερπροσφορά εργαζομένων χαμηλής ειδίκευσης (υποειδίκευση⁵)

⁴ Σε οικονομικούς όρους, το ερώτημα τίθεται ως εξής: Πώς η μεγαλύτερη εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγή και άρα την παραγωγικότητα της εργασίας; Όσο περισσότεροι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες σε μια συγκεκριμένη εργασία, τόσο πιο αποδοτικοί γίνονται για αυτήν την εργασία, γεγονός που σημαίνει ότι λιγότερος χρόνος και λιγότερα χρήματα απαιτούνται για την παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Περαιτέρω, παρατηρείται το φαινόμενο της αύξησης της συνολικής ικανότητας σύνθεσης και αξιολόγησης των πληροφοριών και των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η λεγόμενη πνευματική/νοητική πυκνότητα του κάθε εργαζόμενου με αποτέλεσμα να επιταχύνεται σημαντικά η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπροσθέτως, η εξειδίκευση έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα παραγωγής επειδή επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατευθύνουν την εργασία τους εκεί όπου διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς την παραγωγή. Ακόμη, μπορεί να επιτρέπει στις οργανώσεις να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας λόγω εξειδίκευσης. Τέλος για μια σειρά από λόγους, η τεχνολογία έχει αυξήσει δραστικά τις δυνατότητες για παραγωγή με ποιοτικότερο, ταχύτερο και πιο στοχευμένο αποτέλεσμα.

⁵ Το CEDEFOP (2018), διακρίνει τις εξής μορφές αναντιστοιχίας δεξιοτήτων:

- Υπερεκπαίδευση: Περισσότερα χρόνια εκπαίδευσης από ότι απαιτεί η τρέχουσα θέση απασχόλησης.
- Υποεκπαίδευση: Λιγότερα χρόνια εκπαίδευσης από ότι απαιτεί η τρέχουσα θέση απασχόλησης.
- Υπερειδίκευση: Μεγαλύτερη εξειδίκευση από ότι απαιτεί η τρέχουσα θέση απασχόλησης.
- Υποειδίκευση: Μικρότερη εξειδίκευση από ότι απαιτεί η τρέχουσα θέση απασχόλησης.
- Υπερκατάρτιση: Η αδυναμία πλήρους αξιοποίησης των διαθέσιμων δεξιοτήτων στην τρέχουσα θέση απασχόλησης
- Υποκατάρτιση: Η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της τρέχουσας θέσης λόγω έλλειψης των απαραίτητων δεξιοτήτων.
- Έλλειψη δεξιοτήτων: Η ζήτηση για μια συγκεκριμένη δεξιότητα υπερβαίνει τον αριθμό των ατόμων που τη διαθέτουν.
- Πλεόνασμα δεξιοτήτων: Η προσφορά σε άτομα που διαθέτουν μια συγκεκριμένη δεξιότητα υπερκαλύπτει τη ζήτηση γι' αυτήν.
- Κενό δεξιοτήτων: Το επίπεδο των δεξιοτήτων του εργαζομένου είναι χαμηλότερο από ότι απαιτείται προκειμένου να αντεπεξέρχεται επαρκώς στις απαιτήσεις της θέσης απασχόλησης – ή υφίσταται αναντιστοιχία μεταξύ του είδους της δεξιότητας και των απαιτήσεων της θέσης απασχόλησης.
- Οικονομική απαξίωση δεξιοτήτων: Οι δεξιότητες που απαιτούνταν παλαιότερα σε μια θέση απασχόλησης δεν απαιτούνται πλέον ή είναι λιγότερο σημαντικές.
- Φυσική (τεχνική) απαξίωση: Οι σωματικές ή πνευματικές δεξιότητες και ικανότητες εκφυλίζονται λόγω μη χρήσης ή φυσιολογικής φθοράς.
- Κάθετη αναντιστοιχία: Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή των δεξιοτήτων είναι χαμηλότερο ή υψηλότερο από το επίπεδο της εκπαίδευσης ή των δεξιοτήτων που απαιτείται.
- Οριζόντια αναντιστοιχία: Το επίπεδο της εκπαίδευσης ή των δεξιοτήτων βρίσκεται σε αντιστοιχία με τις απαιτήσεις της θέσης απασχόλησης, το είδος όμως της εκπαίδευσης ή των δεξιοτήτων δεν είναι κατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση απασχόλησης.

με τίτλο σπουδών που δεν υπερβαίνει το επίπεδο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, υφίσταται σημαντική υποπροσφορά εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης με τίτλους σπουδών δευτεροβάθμιας, μεταδευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι τάσεις αυτές επιτείνουν το φαινόμενο της αναντιστοιχίας δεξιοτήτων, δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στο τί ζητά η αγορά εργασίας (ζήτηση) και στο τί προσφέρεται (προσφορά) από τους εργαζόμενους. Γεγονός πάντως είναι ότι οι τωρινές αλλά και ιδίως οι μελλοντικές ανάγκες των επιχειρήσεων φαίνεται να απαιτούν περισσότερους εργαζόμενους υψηλής ειδίκευσης προκειμένου να πετύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας.

Η τάση γήρανσης των πληθυσμών αναμένεται να επιβαρύνει περαιτέρω αυτήν την παρατηρούμενη αναντιστοιχία δεξιοτήτων. Η δε αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας, συμβάλλει στην ταχεία απαξίωση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων και απαιτεί την άμεση επικαιροποίησή τους μέσα από ειδικά προγράμματα αναβάθμισης δεξιοτήτων και επανειδίκευσης (upskilling & reskilling) π.χ. σε ψηφιακές ή πράσινες δεξιότητες. Η MGI (McKinsey Global Institute 2017), προβλέπει ότι κατά τις επόμενες δύο δεκαετίες, ο κόσμος είναι πιθανό να έχει πάρα πολλούς εργαζόμενους χωρίς τις απαραίτητες δεξιότητες για να απασχολούνται πλήρως. Τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις αναπτυγμένες οικονομίες, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να βρουν τρόπους, όχι μόνο για την παραγωγή εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης, αλλά και να δημιουργήσουν περισσότερες θέσεις εργασίας για όσους δεν έχουν τόσο υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Μία από τις μεγάλες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η Ευρώπη δεν συνίσταται μόνο στη βελτίωση των δεξιοτήτων, αλλά και στην μη αντιστοίχιση ή αναντιστοιχία δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις απαιτήσεις των διαθέσιμων θέσεων απασχόλησης (CEDEFOP 2018).

Ποιους όμως επηρεάζει η αναντιστοιχία δεξιοτήτων; Η αναντιστοιχία δεν πλήττει όλες τις ομάδες του πληθυσμού το ίδιο. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι πιο πιθανό να πληγούν από φυσική (τεχνική) απαξίωση, καθώς η γήρανση εξασθενεί τις σωματικές ή πνευματικές

– Εκτόπιση ή υποβάθμιση: Εργαζόμενοι υψηλότερης εξειδίκευσης προσλαμβάνονται σε θέσεις απασχόλησης που μπορούν να καλυφθούν και από λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους, εκτοπίζοντας τους λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους από τις θέσεις απασχόλησης στις οποίες θα μπορούσαν να εργαστούν με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων τους. Η υποβάθμιση αναφέρεται στη συγκεκριμένη διαδικασία όταν αυτή ωθεί τους λιγότερο ειδικευμένους εργαζόμενους σε θέσεις απασχόλησης ακόμη χαμηλότερου επιπέδου. Σε ακραίες περιπτώσεις, ορισμένοι εργαζόμενοι θα κινδυνεύσουν να μείνουν άνεργοι ενώ άλλοι θα βιώσουν αίσθημα εργασιακής απογοήτευσης.

ικανότητες. Αντίθετα, οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευάλωτοι σε άλλες μορφές αναντιστοιχίας, καθώς η «υπερεκπαίδευση» συνδέεται με την έλλειψη εργασιακής πείρας. Η αναντιστοιχία δεξιοτήτων οφείλεται σε πολλές αιτίες. Η ελλιπής πληροφόρηση στην αγορά εργασίας, οι διαφορές από άνθρωπο σε άνθρωπο και το κόστος των συναλλαγών οδηγούν τους εργαζόμενους να καταλαμβάνουν θέσεις που δεν είναι αντίστοιχες με τα πραγματικά προσόντα τους. Στο πρόβλημα, συμβάλλουν οι ανεπαρκείς επενδύσεις στην κατάρτιση και το γεγονός ότι τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν προσαρμόζονται με μεγάλη ευκολία στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. Η αντιμετώπιση της αναντιστοιχίας μέσω της καλύτερης πληροφόρησης σχετικά με την αγορά εργασίας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών ευρέσεως εργασίας πρέπει κατά συνέπεια να αποτελέσουν προτεραιότητα για τους διαμορφωτές πολιτικής.

Ιδιαίτερα δυσεπίλυτο εμφανίζεται και το πρόβλημα των ανεπαρκών επενδύσεων στην κατάρτιση και της δυσκαμψίας των συστημάτων. Η επιλογή των δεξιοτήτων στις οποίες θα πρέπει ένα κράτος ή μια επιχείρηση να επενδύσει απαιτεί λεπτούς χειρισμούς. Είναι άραγε πιο σημαντική η επένδυση σε γενικές δεξιότητες, με γνώμονα την προπαρασκευή για διαφορετικές θέσεις απασχόλησης ώστε να μειωθούν τα δυνητικά κενά δεξιοτήτων; Ή αντιθέτως θα ήταν μια πιο ορθολογική λύση η επένδυση σε εξειδικευμένες δεξιότητες, που παρότι μπορεί να μειώσουν τις ελλείψεις δεξιοτήτων και να παρέχουν ευκολότερη πρόσβαση στις σχετικές θέσεις απασχόλησης, ωστόσο αυξάνουν το βαθμό ευπάθειας σε οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές; Δεν είναι σαφές λοιπόν το ποια λύση θα πρέπει να επιλεγεί καθώς και το πώς αυτή θα ποικίλει μεταξύ ανθρώπων, οργανώσεων, επιχειρήσεων και χρονικών περιόδων. Η έγκαιρη και ακριβής αναγνώριση των αναδυόμενων αναγκών σε δεξιότητες (πρόγνωση τρεχουσών ή μελλοντικών αναγκών) θα μπορούσε να συμβάλει στην εύρεση αυτής της χρυσής τομής.

Όταν οι επιχειρήσεις ερωτώνται γιατί δεν παρέχουν κατάρτιση στους εργαζόμενους τους, η συνηθέστερη δικαιολογία τους είναι ότι δεν το θεωρούν αναγκαίο. Στις περισσότερες χώρες επικαλούνται περισσότερο αυτό τον λόγο από ότι την έλλειψη χρόνου ή το αυξημένο κόστος. Λαμβανομένου αυτού υπόψη, γίνεται εμφανής η ανάγκη για ανάπτυξη πολιτικών αλλαγής της κουλτούρας των εργοδοτών απέναντι στην αναγκαιότητα της επιμόρφωσης.

Ο εργοδότης που, κατά συνθήκη, θεωρείται ότι επενδύει σημαντικά στις δεξιότητες των υπαλλήλων του είναι το κράτος. Ποιες είναι όμως οι ανάγκες σε νέες δεξιότητες στο δημόσιο τομέα; Η αμερικανική κοινοπραξία Nasca, Accenture και NeoGov (Nasca, Accenture, NeoGov 2020), μέσω μιας εκτεταμένης έρευνας που πραγματοποίησε το 2020 στις πολιτειακές κυβερνήσεις των Η.Π.Α., ανέδειξε ότι οι κυβερνητικοί φορείς προσαρμόζονται πλέον σε μια νέα υβριδική στρατηγική στο χώρο εργασίας με υπαλλήλους που εργάζονται εξ αποστάσεως και άλλους που επιστρέφουν στα γραφεία. Σε αυτή τη φάση, διαπιστώνεται κυρίως έλλειμμα στις διαπροσωπικές δεξιότητες (75%), στις ψηφιακές και άλλες τεχνολογικές δεξιότητες (57%) και στη γραπτή επικοινωνία (52%). Σε ομοσπονδιακό επίπεδο, το Γραφείο Διοίκησης Προσωπικού των Η.Π.Α. (2018) ανέφερε ότι τουλάχιστον το 63% των ομοσπονδιακών υπηρεσιών διέθεταν υπαλλήλους με σημαντικά κενά γνώσεων και δεξιοτήτων σε τεχνικές δεξιότητες στα πεδία των επιδοτήσεων και των επιχορηγήσεων καθώς επίσης και στην κοινωνική ασφάλιση, σε νομικά ζητήματα και στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Επίσης, ελλείμματα υπάρχουν σε οριζόντιες διοικητικές δεξιότητες όπως η διοίκηση επιδόσεων, η διοίκηση έργου και ο στρατηγικός σχεδιασμός αλλά και σε κοινωνικές δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη και ο επαγγελματισμός.

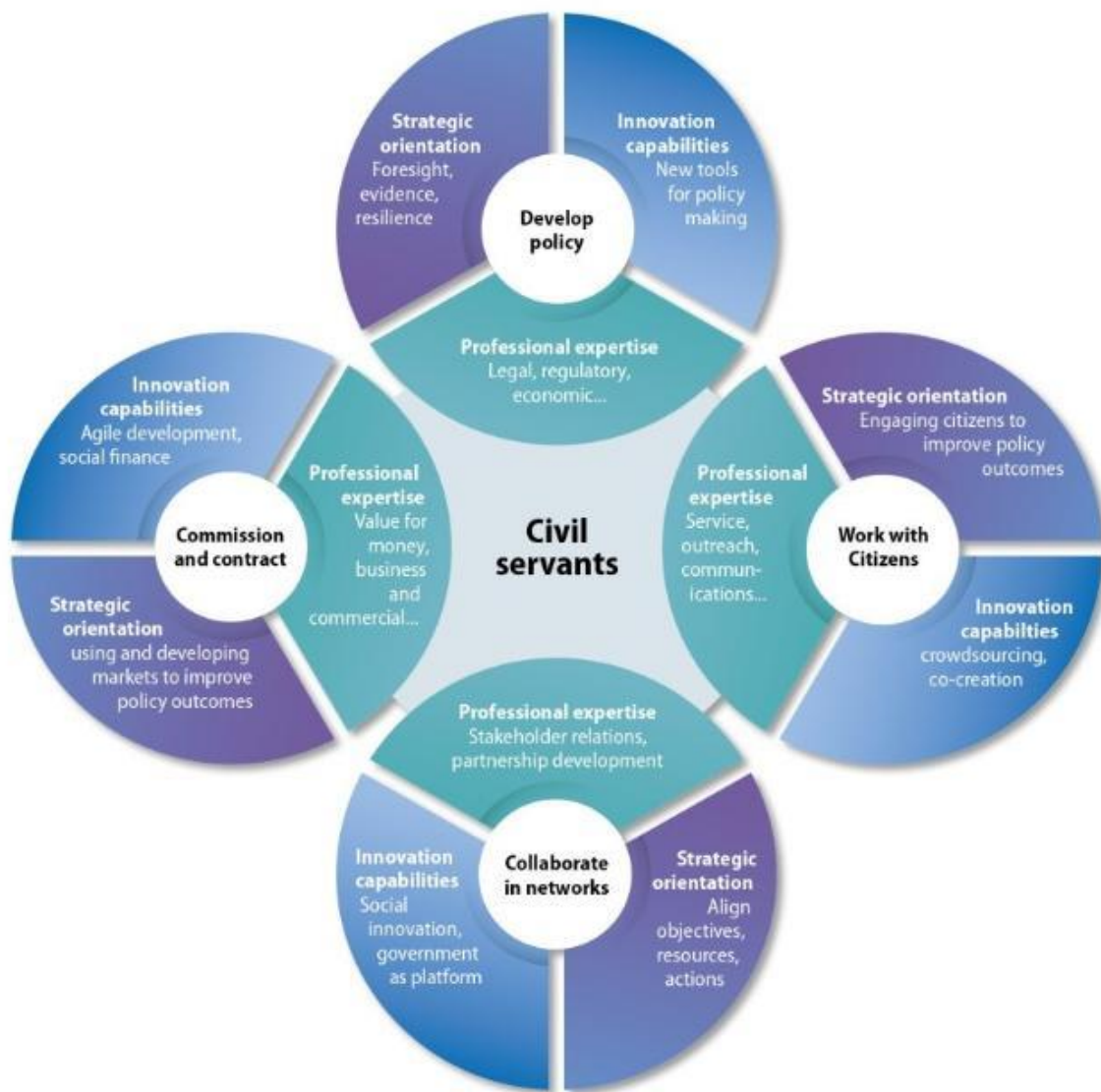
Κοινή συνισταμένη όλων σχεδόν των σχετικών ερευνών και μελετητών είναι η ανάγκη εγκαθίδρυσης ενός στρατηγικού σχεδίου που θα αναδεικνύει την «μεγάλη εικόνα» για το ποιες δεξιότητες υπάρχουν σήμερα, ποιες χρειάζονται τώρα και ποιες στο μέλλον και πού υπάρχουν κενά που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Αυτό πρέπει να λαμβάνει τη μορφή ενός συνεκτικού (ενιαίου) Πλαισίου Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (Τσολακίδου 2017), με κύριο αντικείμενο την χαρτογράφηση, την αξιολόγηση και την πρόβλεψη των υφιστάμενων και των μελλοντικών δεξιοτήτων. Σε αυτή τη λογική, ο ΟΟΣΑ (OECD 2017) προσδιορίζει τέσσερις άξονες ανάπτυξης δεξιοτήτων ως εξής:

- **Υποστήριξη από εμπειρογνώμονες (συμβούλους) και ανάλυση επί των δημοσίων πολιτικών:** Οι υπάλληλοι που εργάζονται με το αιρετό προσωπικό έχουν χρέος να ενημερώνουν για τις εξελίξεις σε επίπεδο πολιτικής. Ωστόσο, οι νέες ανάγκες προσαρμογής απαιτούν νέες δεξιότητες για αποτελεσματική και έγκαιρη υποστήριξη.
- **Παροχή υπηρεσιών και συμμετοχή πολιτών:** Η άμεση συνδιαλλαγή με τους πολίτες με την ιδιότητα των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών, καθιστούν απαραίτητες νέες

δεξιότητες σε όρους διευκόλυνσης της συμμετοχής των πολιτών, αναζήτησης ιδεών και δημιουργίας νέων και καλύτερων υπηρεσιών που λαμβάνουν υπόψη τις γνώμες των πολιτών.

- **Παροχή υπηρεσιών από τρίτους:** Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων δράσεων και πολιτικών καθώς και η αυξανόμενη πολυπλοκότητά τους απαιτούν όλο και περισσότερο την συμμετοχή τρίτων ως παρόχων δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό προϋποθέτει δεξιότητες σχεδιασμού, παρακολούθησης και διαχείρισης των συμβατικών σχέσεων με τους τρίτους φορείς.
- **Διαχείριση δικτύων:** Το πεδίο εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών δεν ανήκει κατ' αποκλειστικότητα σε ένα μόνο κράτος αλλά εντοπίζεται πλέον σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης (πολυ-επίπεδη διακυβέρνηση), από το τοπικό και το περιφερειακό στο εθνικό και στο υπερεθνικό. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύσσονται πλέον νέες δεξιότητες στα πεδία της συνεννόησης, της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και δέσμευσης.

Το Πλαίσιο Δεξιοτήτων που προτείνει ο ΟΟΣΑ (βλ. Διάγραμμα 2), αναλύει αυτούς τους άξονες με κριτήρια τον επαγγελματισμό (εμπειρογνωμοσύνη), τον στρατηγικό προσανατολισμό και την καινοτομία, με την έννοια της φέρουσας ικανότητας των υπαλλήλων να υπερβαίνουν τα γραφειοκρατικά στεγανά και να προτείνουν ρηξικέλευθες λύσεις σε πραγματικά προβλήματα πολιτικής.



Πηγή: OECD, Skills for a High-performing Civil Service, 2017

Διάγραμμα 2

Πλαίσιο Δεξιοτήτων για μια υψηλών επιδόσεων δημοσιούπαλληλία

Με βάση τα ανωτέρω, ο ΟΟΣΑ καταλήγει σε έναν «ιδεότυπο» για το τί είδους υπαλλήλους πρέπει να αναζητούν τα κράτη και ειδικότερα για το τί είδους δεξιότητες πρέπει να διαθέτουν αυτοί προκειμένου αφενός να στελεχώσουν τους κρατικούς μηχανισμούς τους και αφετέρου να τους διοικήσουν σύμφωνα με τις σημερινές ή/και τις μελλοντικές επιταγές.

	Professional	Strategic	Innovative
Needs Civil Servants who are:	<ul style="list-style-type: none"> • Qualified • Independent • Values-driven • Ethical 	<ul style="list-style-type: none"> • Outcomes-driven • Evidence-based • Future-oriented, • Proactive • Networked 	<ul style="list-style-type: none"> • Iterative • Data literate • Citizen centred • Curious • Storytellers • Insurgent
In a civil service which is:	<ul style="list-style-type: none"> • Merit-based • Capable of integrating soft skills, ethics, talent management (future potential vs past performance), • Able to structure the right balance of generalist and specialist professions and career paths 	<ul style="list-style-type: none"> • Agile • Attractive to skilled job seekers • Planned and managed to ensure the right skills and competencies are effectively allocated to areas of current and emerging need • Future-oriented and responsive 	<ul style="list-style-type: none"> • Open and collaborative cultures, leadership and management • Engaged • Autonomous (e.g. work design) • Mobile • Diverse • Learning oriented
Led by SCS who are:	<ul style="list-style-type: none"> • Trusted policy advisors and effective transactional managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformational leaders, change managers 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborative leaders, and adaptive managers

Πηγή: OECD, Skills for a High-performing Civil Service, 2017

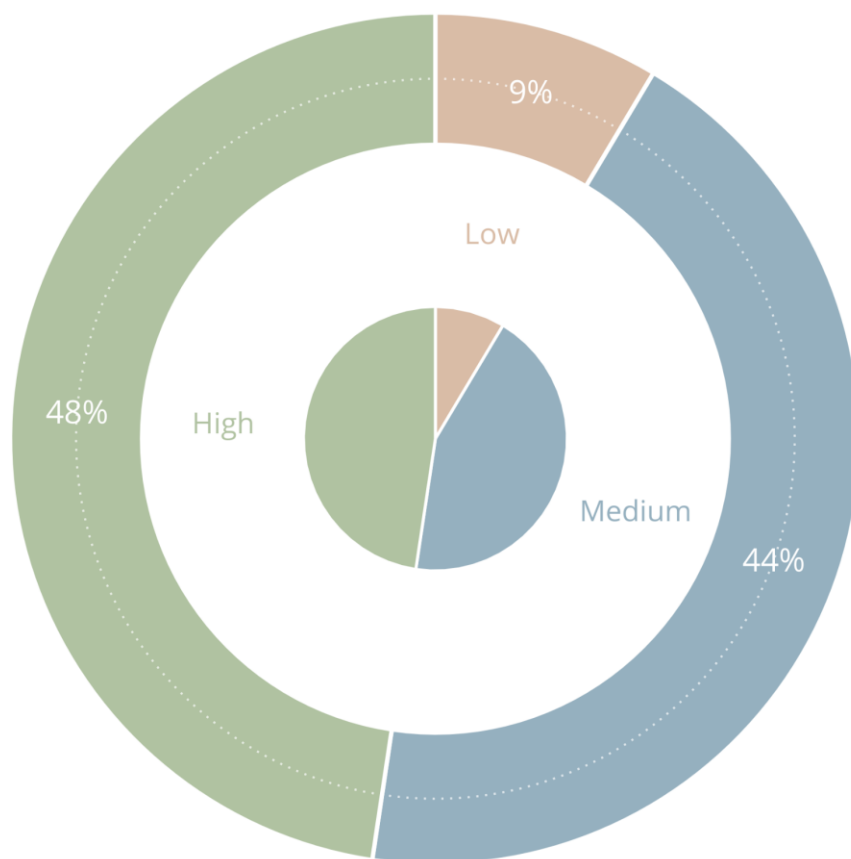
Διάγραμμα 3

Προς μια επαγγελματική, στρατηγική και καινοτόμα δημοσιοϋπαλληλία

Σε πιο πρόσφατες αναλύσεις του, ο ΟΟΣΑ (OECD 2020, 2021), θέτει το νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων φορέων, βάσει του οποίου οι τελευταίοι θα πρέπει να είναι:

- **Μελλοντοστραφείς (forward-looking):** Δηλαδή, να διαθέτουν a priori την ικανότητα αναγνώρισης των απαιτούμενων δεξιοτήτων, να διασφαλίζουν προς όλους την ύπαρξη ευκαιριών συμμετοχής σε νέα εκπαιδευτικά προγράμματα και να υποστηρίζουν μια ορθολογική διοίκηση της γνώσης.
- **Ευέλικτοι (flexible):** Δηλαδή, να διαθέτουν την δυνατότητα να προσαρμόζονται εύκολα στις κρίσεις που εμφανίζονται καθημερινά με στόχο τη διατήρηση της σταθερότητας των στόχων και των ποιοτικών επιδιώξεων διατηρώντας ωστόσο εχέγγυα διαφάνειας και λογοδοσίας.
- **Ικανοποιητικοί (fullfilling):** Δηλαδή, να προσελκύουν ικανά ηγετικά στελέχη που θα μπορούν να δεσμευτούν ως προς την ευρεία συμμετοχή τους στο σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών αλλά και ως προς τη δυνατότητα να παρέχουν ποιοτικές

υπηρεσίες που θα μετρώνται οι επιδόσεις τους και θα αξιολογείται ο αντίκτυπος της εργασίας τους.



 CEDEFOP

Πηγή: CEDEFOP Skills Forecasting, 2022

Διάγραμμα 4

Προς μια επαγγελματική, στρατηγική και καινοτόμα δημοσιοϋπαλληλία

Στο παραπάνω Διάγραμμα 4, το CEDEFOP⁶, επιχειρεί να δώσει μια εικόνα των ζητούμενων δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα όπως ισχύει σήμερα στα κράτη μέλη της ΕΕ. Είναι διακριτή η ανάγκη για υπαλλήλους μέσης ή υψηλής ειδίκευσης ενώ περαιτέρω προβλέψεις δεικνύουν

⁶ CEDEFOP Skills Forecast Tool: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast>

μια τάση για αύξηση της ζήτησης υπαλλήλων υψηλής ειδίκευσης με ειδικές δεξιότητες σε θέματα ψηφιακού αλφαριθμητισμού ή οικολογικής συνείδησης ή άλλων κάθετων δεξιοτήτων, ή υπαλλήλων με αναπτυγμένες τις διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η ενσυναίσθηση, η εργασία σε ομάδες, η δημιουργικότητα/καινοτομία, η επικοινωνία, η ηγεσία κ.ά.

Κατά την Πίτσικα (Πίτσικα 2022), η πλέον σημαντική δεξιότητα είναι η *ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης και αξιοποίησης της συνεχούς αλλαγής και η προνοητικότητα (foresight), που είναι ένας τρόπος για να εξετάσει ο ηγέτης τους δρόμους που μπορεί να ακολουθήσει το μέλλον. Εργαλεία του ηγέτη προκειμένου να πλοηγηθεί σε έναν αβέβαιο και μεταβαλλόμενο κόσμο είναι οι ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις, η ανάλυση των δεδομένων και η αξιοποίηση των νέων γνώσεων*. Στόχος είναι η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο διακυβέρνησης το οποίο ονομάζει Governance 4.0 και το οποίο απαιτεί την προσαρμογή στις νέες τάσεις και ανάγκες της κοινωνίας, εξυπηρετώντας έναν κόσμο συνδεδεμένο, πέρα από το γραμμικό μοντέλο που υπήρχε μέχρι σήμερα, στη βάση ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Deloitte (Eggers et al. 2019), υφίστανται πέντε διακριτές προτάσεις προκειμένου να οικοδομηθεί με ορθολογικό τρόπο το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό για το δημόσιο τομέα. Η πρώτη είναι η περαιτέρω ανάπτυξη της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ειδικά σε τομείς νέων τεχνολογιών, η δεύτερη είναι η επιμόρφωση οφείλει να είναι προσαρμοσμένη στις σημερινές και τις μελλοντικές ανάγκες και σε καμία περίπτωση να μην εξυπηρετεί γενικού χαρακτήρα στατικά μοντέλα. Η τρίτη είναι ότι οι νέοι ρόλοι που καλούνται να αναλάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και άρα η μετεκπαίδευση είναι επιτακτική. Η τέταρτη είναι η μαζική χρήση νέων τεχνολογιών με σκοπό την μεγέθυνση της ανθρώπινης ικανότητας. Τέλος, η πέμπτη είναι η χρήση νέων εργαλείων ανάπτυξης των λεγόμενων μεσαίων δεξιοτήτων που θα είναι λιγότερο κοστοβόρα και προσαρμοσμένα στις σημερινές ανάγκες, όπως για παράδειγμα η χρήση προγραμμάτων μαθητείας στο δημόσιο τομέα (τα οποία ονομάζει NextGen Apprenticeships).

Σε γενικές γραμμές, την ευθύνη για την υλοποίηση όλων των ανωτέρω, έχουν οι λεγόμενες παραγωγικές σχολές και φορείς του δημοσίου τομέα οι οποίες εμφανίζονται σε όλα σχεδόν

τα σύγχρονα κράτη με διάφορες παραλλαγές ως προς την οργάνωση και τη λειτουργία τους.
Πώς όμως ορίζονται οι παραγωγικές σχολές και φορείς του δημοσίου τομέα;

Κεφάλαιο 3

Παραγωγικές Σχολές και Φορείς του Δημοσίου Τομέα. Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις και αναζήτηση για ένα ενιαίο μοντέλο.

A forward-looking public service understands how the work of public servants is changing and knows how to equip its workforce to get the work done.

(OECD: Public Employment and Management. The Future of the Public Service, 2021)

Οι Παραγωγικές Σχολές και Φορείς του δημοσίου τομέα (εφεξής ΠΣΦ), αποτελούν μάλλον έναν ελληνικό ιδιωματισμό καθώς, ως διακριτός όρος, δεν απαντώνται συχνά στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, εμφανίζονται αρκετά συχνότερα οι όροι Civil Service Institutions ή Schools of Government ή Schools of Public Administration ή, γαλλιστί, Écoles d' Administration Publique. Με αυτές τις γενικόλογες λεκτικές διατυπώσεις, οι διάφορες χώρες προσπαθούν να περιγράψουν τους οργανισμούς εκείνους μέσα από τους οποίους παρέχονται υπηρεσίες ενίσχυσης ή ανάπτυξης ικανοτήτων (capacity building) και εξειδικευμένης επαγγελματικής εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης⁷ των δημοσίων υπαλλήλων, σε όλα ή σε ορισμένα από τα επιμέρους επίπεδα της δημόσιας διακυβέρνησης (κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό) (de Hollanda et al. 2019).

⁷ Ο όρος επιμόρφωση αναφέρεται κυρίως στη διαδικασία που στοχεύει στη διαρκή ενημέρωση και υποστήριξη της επαγγελματικής και ατομικής ανάπτυξης των ατόμων με σκοπό την επιτέλεση ενός έργου. Ο Κόκκος αναφέρει (Κόκκος 2005) ότι η επιμόρφωση “προετοιμάζει τα άτομα για να εκτελούν ρόλους και έργα μηχανιστικού και τυποποιημένου χαρακτήρα, χωρίς να κατανοούν τις βαθύτερες διαστάσεις των ζητημάτων που εμπλέκονται”. Η εκπαίδευση από την άλλη, είναι μια ευρύτερη διαδικασία, που επιτρέπει την εις βάθος ανάλυση και αντίληψη των ζητημάτων που τίθενται σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο. Η επαγγελματική εκπαίδευση αφορά στην αντίστοιχη διαδικασία που υλοποιείται όμως στο πλαίσιο ενός επαγγέλματος ή μιας ομάδας επαγγελματιών. Ενίοτε, χρησιμοποιείται και ο όρος μετεκπαίδευση προκειμένου να περιγράψει μια δια βίου εκπαιδευτική διαδικασία που εστιάζει περισσότερο και με μεγαλύτερη ανάλυση σε επιμέρους πτυχές ή διαστάσεις των τεθέντων ζητημάτων όταν θεωρείται ότι έχει ήδη σχηματιστεί ένα σχετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και παρά τις ισχνές εννοιολογικές τους διαφορές, οι όροι εκπαίδευση, επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με πεδίο αναφοράς τους την επιμόρφωση που παρέχεται σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Στην ίδια λογική χρησιμοποιείται και ο όρος επαγγελματική κατάρτιση ο οποίος βάσει του ελληνικού εθνικού πλαισίου (ν.4763/2020) διακρίνεται σε αρχική και συνεχιζόμενη. Πάλι για τις ανάγκες του παρόντος, η αρχική επαγγελματική κατάρτιση ταυτίζεται με την εισαγωγική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων ενώ η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ταυτίζεται με τη δια βίου επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι ΠΣΦ θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες πολιτικής (de Hollanda ό.π., Abdolhosseinzadeh 2019) καθότι συμβάλλουν τον καθορισμό και τη διαμόρφωση της ατζέντας των δημόσιων πολιτικών, στην εφαρμογή και την αξιολόγησή τους και τέλος στη διασφάλιση της ακεραιότητάς τους στο πλαίσιο του ισχύοντος συστήματος χάραξης πολιτικής. Μπορούν να θεωρηθούν χώροι εκπαίδευσης, έρευνας και προώθησης του επιστημονικού διαλόγου σε όρους δημόσιας πολιτικής και δημόσιας διοίκησης με σκοπό τον εντοπισμό, την ιεράρχηση και την επίλυση δημόσιων προβλημάτων. Οι ΠΦΣ αναλαμβάνουν να επιφέρουν αλλαγές και βελτιώσεις στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα μέσα από την δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών, τη συστηματοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών μεθόδων καθώς και τη δημιουργία προϋποθέσεων διαλόγου στο πλαίσιο της διαδικασίας διακυβέρνησης.

Ο όρος παραγωγική σχολή χρησιμοποιείται, συνήθως, σε αντιδιαστολή προς τον όρο πανεπιστημιακή ή ακαδημαϊκή σχολή, διακρίνοντας με αυτόν τον τρόπο την εκπαίδευση που λαμβάνει κάποιος από ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, με σκοπό την επέκταση και εμπάθυνση των γνώσεών του, από την επαγγελματική εκπαίδευση ή επιμόρφωση (εισαγωγική ή δια βίου) που λαμβάνει ένα στέλεχος της δημόσιας διοίκησης που έχει ως σκοπό του, το να αναβαθμίσει τις ικανότητες και δεξιότητές του ώστε να επιτελέσει τα καθήκοντά του με τον πλέον προσηκόντα τρόπο και προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ότι η πρώτη περίπτωση συνιστά μια ατομική υπόθεση ενώ η δεύτερη συνιστά μια δημόσια υπόθεση που σχετίζεται άμεσα με αυτή καθαυτή την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Από την άλλη, μια παραγωγική σχολή μπορεί να διαθέτει και μια σειρά από άλλα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται κρίσιμα για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Σε αρκετές χώρες, αυτού του είδους οι δομές ενσωματώνουν στην καθημερινή τους πρακτική διαδικασίες αναζήτησης, εύρεσης, πρόσληψης και διατήρησης ταλέντων⁸, ήτοι ιδιωτών ή ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων που κατέχουν σπάνιες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και οι οποίοι, μέσα από μια εντατική εκπαιδευτική διαδικασία, θα είναι σε θέση, μελλοντικά, να στελεχώσουν κρίσιμα πόστα ευθύνης του δημοσίου τομέα, με σημαντική αποφασιστική αρμοδιότητα, και συνεπώς να συνεισφέρουν με αποτελεσματικό και

⁸ Ο όρος ταλέντο χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1997, σε έρευνα της McKinsey & Company (McKinsey & Company 1997) και έκτοτε έχει επικρατήσει στη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται στον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας οργάνωσης με σκοπό την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών στελέχωσης (σε δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις) για την επίτευξη των στόχων της τελευταίας.

αποδοτικό τρόπο στην αποστολή των δημοσίων φορέων στους οποίους υπηρετούν ή θα υπηρετήσουν.

Λαμβανομένων υπόψη όλων των παραπάνω, η πραγματική διάσταση μιας παραγωγικής σχολής, θα μπορούσε να αποδοθεί και ως εξής:

“Παραγωγική σχολή είναι ο φορέας ή ένα σύνολο φορέων που αναλαμβάνει συντονισμένα να εξεύρει, καταρτίσει και εν τέλει παράξει υπαλλήλους και στελέχη με συγκεκριμένες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, με προδιαγεγραμμένη επαγγελματική διαδρομή, οι οποίοι θα αποκτηθούν μέσα από ειδικές διαδικασίες και ως εκ τούτου θα ανταποκρίνονται σε εκ των προτέρων προσδιορισμένες ανάγκες της δημόσιας διοίκησης αλλά και στις προσδοκίες των πολιτών”⁹.

Βασικό χαρακτηριστικό του ως άνω ορισμού, είναι η παραγωγή στελεχών υψηλού κύρους και συχνά ταχείας ανέλιξης, μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες της εύρεσης ταλέντων και της συστηματικής επαγγελματικής εκπαίδευσης αυτών. Η δε εκπαιδευτική διαδικασία διασφαλίζει, *per se*, τόσο το απαιτούμενο υπόβαθρο όσο και τη διαδρομή σταδιοδρομίας (career path) για κάθε υπάλληλο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι απαιτητικές διαδικασίες εισαγωγής στις παραγωγικές σχολές εγγυώνται ότι θα υπάρχει ένα ελάχιστο επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που θα ανταποκρίνεται σε αυτό που επιθυμούν οι πολίτες και έχει ως εκ τούτου ανάγκη η δημόσια διοίκηση.

Οι παραγωγικές σχολές, είναι δυνατόν να οργανώνονται και να λειτουργούν κάτω από πολλά και διαφορετικά σχήματα. Μπορεί να δραστηριοποιούνται μέσω μιας ενιαίας δημόσιας αρχής ή μέσω περισσότερων φορέων επιμόρφωσης. Μπορεί, να αφορούν δημόσια, ή μη, κερδοσκοπικά ιδρύματα ή ιδιωτικές επιχειρήσεις. Μπορεί, να τοποθετούνται στο θεσμικό επίκεντρο της διακυβέρνησης ή να εξειδικεύονται σε επίπεδο πολιτικής ή φορέα κ.ά. Είναι φανερό ότι η διοικητική παράδοση κάθε χώρας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των παραγωγικών σχολών της.

Προς επίρρωση των ανωτέρω, ο ΟΟΣΑ (OECD, 2017) επισημαίνει την ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στον τύπο της οργανωτικής δομής μιας Σχολής για την Κυβερνητική Επιμόρφωση

⁹ Απόπειρα ορισμού από τους συγγραφείς.

(School of Government)¹⁰ και στο εγκαθιδρυμένο σύστημα πρόσληψης ή στελέχωσης (Kuperus & Rode 2008, 2012, Ρώτας 2015)¹¹. Ειδικότερα, στα *συστήματα σταδιοδρομίας* (career-based systems) συνηθίζεται να υπάρχει μια κεντρική και ενιαία δομή επιμόρφωσης που στόχο έχει να διαμορφώσει μια κοινή κουλτούρα, να προωθήσει τις κοινές αξίες, στόχους και κανόνες και να ενθαρρύνει τον επαγγελματισμό μέσα από ανταγωνιστικές και αξιοκρατικές διαδικασίες σε όρους ιεραρχικής εξέλιξης. Από την άλλη, στα *συστήματα συγκεκριμένων θέσεων* (position-based systems) υπάρχει η τάση να χρησιμοποιούνται πιο πολύπλοκα οργανωτικά σχήματα επιμόρφωσης καθώς οι απαιτήσεις εξειδίκευσης διογκώνονται για κάθε δημόσιο φορέα ή για κάθε υπάλληλο ανάλογα με την ιδιαίτερη αποστολή του ή το αντικείμενο εργασίας του.

Παραδείγματα παραγωγικών σχολών στο δημόσιο τομέα υπάρχουν αρκετά. Ως παραγωγικές σχολές λογίζονται οι ακαδημίες δημόσιας διοίκησης με έμφαση στην παραγωγή διοικητικών στελεχών υψηλού κύρους, οι στρατιωτικές σχολές, οι σχολές της αστυνομίας, οι διπλωματικές ακαδημίες, οι σχολές δικαστών, οι σχολές πυροσβεστικού σώματος, οι σχολές του λιμενικού σώματος, οι εκκλησιαστικές σχολές κ.ά. Συνεπώς, θα μπορούσε να πει κανείς ότι κατά βάση, οι ένστολοι κρατικοί λειτουργοί, οι ιερείς, οι δικαστές, οι διπλωμάτες και οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν σήμερα τα κυριότερα «προϊόντα» των ΠΣΦ.

Ορισμένα από τα κοινά χαρακτηριστικά των παραγωγικών σχολών είναι: α) η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης διαδικασίας επιλογής σπουδαστών, β) η θεμελίωση ενός εξειδικευμένου

¹⁰ ή παραγωγικής σχολής

¹¹ Τα συστήματα πρόσληψης ή στελέχωσης (OECD 2008, 2011) που εντοπίζονται στο επίπεδο της κεντρικής κυβέρνησης, διακρίνονται σε συστήματα σταδιοδρομίας και συστήματα συγκεκριμένων θέσεων. Ένα σύστημα που βασίζεται στη σταδιοδρομία χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστική επιλογή στην αρχή της σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων με θέσεις υψηλότερου επιπέδου ανοιχτές μόνο σε δημόσιους υπαλλήλους στο πλαίσιο μιας από κοινού αποδεκτής επετηρίδας. Τα συστήματα που βασίζονται στη σταδιοδρομία μπορούν να καλλιεργήσουν μια αφοσιωμένη, έμπειρη ομάδα δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα, σε ένα σύστημα που βασίζεται σε συγκεκριμένες θέσεις, οι υποψήφιοι υποβάλλουν αίτηση για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και οι περισσότερες θέσεις είναι ανοιχτές τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς αιτούντες. Γενικά, τα συστήματα πρόσληψης που είναι ανοιχτά σε εξωτερικούς υποψηφίους σε οποιοδήποτε σημείο της σταδιοδρομίας τους παρέχουν στους διευθυντές τη δυνατότητα να προσαρμόσουν το εργατικό δυναμικό τους πιο γρήγορα ως απάντηση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ωστόσο, ενώ αυτά τα συστήματα προσφέρουν στους διαχειριστές ευελιξία, καθιστούν δύσκολη τη διατήρηση τόσο των διακυβερνητικών αξιών όσο και του ίδιου του προσωπικού. Σε ορισμένες χώρες εντοπίζονται και κάποια υβριδικά συστήματα με παράλληλη υλοποίηση και των δύο συστημάτων για διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού ή κλάδους υπαλλήλων.

προγράμματος σπουδών, γ) η αξιολόγηση της φοίτησης και δ) μια προδιαγεγραμμένη διαδρομή σταδιοδρομίας (career path). Ενίοτε, η αποφοίτηση από μια παραγωγική σχολή μπορεί να περιλαμβάνει διακριτό μισθολογικό καθεστώς, ενισχυμένες δυνατότητες κινητικότητας, ταχύτερη ιεραρχική εξέλιξη ή γενικότερα ειδικότερες προβλέψεις σε σχέση με το γενικό καθεστώς που διέπει τη λοιπή δημοσιοϋπαλληλία, τέτοιες που δικαιολογούνται από το επίπεδο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που τους εγγυάται η βαθιά και ουσιαστική εξειδίκευση που λαμβάνουν.

Οι ΠΣΦ, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στις δημόσιες διοικήσεις πολλών ευρωπαϊκών χωρών αλλά και χωρών μελών του ΟΟΣΑ και παρά το γεγονός ότι η οργάνωση και λειτουργία τους ποικίλλει, ο στόχος παραμένει πάντοτε ο ίδιος: *Η εύρεση ταλέντων και η ανάδειξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων με τρόπο που να ανταποκρίνονται επαρκώς και εγκαίρως στις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες του δημοσίου τομέα και συμφώνως προς τις προσδοκίες των πολιτών.* Ο ΟΟΣΑ (OECD, 2017) κατονομάζει τη συγκεκριμένη διεργασία ως ανάπτυξη της ικανότητας της διοίκησης (capacity building) και διακρίνει τέσσερις παράγοντες που προσδιορίζουν το βαθμό επιτυχούς προσαρμογής των κυβερνήσεων στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες:

- Η ευχέρεια αναγνώρισης/εντοπισμού των απαιτούμενων δεξιοτήτων που χρειάζεται ο δημόσιος τομέας.
- Η δυνατότητα προσέλκυσης και πρόσληψης εξειδικευμένων υπαλλήλων.
- Η συστηματική ανάπτυξη και καλλιέργεια των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα από την εισαγωγική ή τη δια βίου κατάρτιση.
- Η αξιοποίηση των έμφυτων αλλά και των επίκτητων ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων προς όφελος του δημοσίου τομέα και κατ' επέκταση του δημοσίου συμφέροντος.

Οι ΠΣΦ αποτελούν ένα διεθνώς διαδεδομένο διοικητικό φαινόμενο που είναι δύσκολο να περιγραφεί με έναν ενιαίο τρόπο, κυρίως, λόγω της οργανωσιακής και λειτουργικής του πολυπλοκότητας, των διαφορετικών διοικητικών παραδόσεων και της κουλτούρας που διέπει τις δημόσιες οργανώσεις κάθε κράτους καθώς και του ιδιαίτερου πλαισίου άσκησης δημοσίων πολιτικών σε κάθε χώρα. Σε συγκριτικό όμως επίπεδο, είναι δυνατή η καταγραφή ορισμένων κοινών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τα οποία μπορούν να προσφέρουν την

ερμηνευτική βάση για την καθιέρωση ενός ενιαίου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας των παραγωγικών σχολών και φορέων.

Υπό αυτήν την αφαιρετική προσέγγιση, οι ΠΦΣ όντως μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή ιδιότητες. Ειδικότερα, οι ΠΦΣ είναι μεταξύ άλλων:

- **Οργανισμοί που μαθαίνουν (learning organisations)**, ήτοι οργανώσεις που διευκολύνουν τη διαδικασία αναβάθμισης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των μελών τους με σκοπό την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να εργάζονται από κοινού και να σκέφτονται δημιουργικά και ευέλικτα, ενίοτε και εκτός πλαισίου (out of the box), για να βρουν την καλύτερη δυνατή απάντηση σε οποιοδήποτε δημόσιο πρόβλημα. Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, οι μανθάνοντες οργανισμοί (Senge 2006) διαθέτουν μια ικανότητα εγγενούς αναμόρφωσης καθώς αποδίδουν μεγάλη σημασία στη συνεχή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους και στην αναπροσαρμογή και την βελτίωση των διαδικασιών βάσει της αποκτηθείσας πείρας.
- **Οργανισμοί που επιδιώκουν την καινοτομία**, ήτοι οργανώσεις που λειτουργούν ως κόμβοι καινοτομίας, μέσα από τους οποίους μεταφέρονται οι καλές πρακτικές και η απαιτούμενη πληροφόρηση για υλοποιούμενες ή υλοποιηθείσες αλλαγές. Οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα επικεντρώνονται κυρίως σε διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα, οργάνωση και επικοινωνία. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις επωφελούνται εξίσου από μια επαγγελματική και σύγχρονη δημόσια διοίκηση όσον αφορά την καλύτερη διακυβέρνηση, την ταχύτερη παροχή υπηρεσιών, τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση της πολιτικής ατζέντας.
- **Οργανισμοί που προωθούν τον επιστημονικό διάλογο**, ήτοι οργανώσεις που φέρνουν κοντά τους εμπλεκόμενους φορείς με σκοπό τη διευκόλυνση της ανταλλαγής απόψεων και την προώθηση νέων επιστημονικών προσεγγίσεων στα πεδία της δημόσιας πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης.
- **Οργανισμοί που υποστηρίζουν τη δικτύωση** ανάμεσα στους φορείς και τους υπαλλήλους, μέσα από τη δημιουργία νέων δικτύων πολιτικής και πεδίων διαλόγου και συνδιαμόρφωσης πολιτικών.

- **Οργανισμοί που εντοπίζουν και αξιολογούν τα ελλείμματα δεξιοτήτων**, ήτοι οργανώσεις που παρακολουθούν τις τάσεις στελέχωσης του δημοσίου τομέα με έμφαση στις ζητούμενες από τους δημόσιους φορείς δεξιότητες.
- **Οργανισμοί που συνδιαμορφώνουν την πολιτική ατζέντα**, παρέχοντας επαρκή τεκμηρίωση και αναλύσεις αντικτύπου για κάθε πιθανό σενάριο πολιτικής απόφασης στο πλαίσιο αυτής καθαυτής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (decision-making system).

Μια ιδιαιτέρως ενδιαφέρουσα και πρωτότυπη ανάλυση (με τη χρήση της στατιστικής εφαρμογής R project) που πραγματοποιήθηκε παράλληλα με τη συγκριτική άσκηση του επόμενου κεφαλαίου, δείχνει ότι πράγματι εμφανίζεται μια τάση προς ένα ενιαίο μοντέλο. Ειδικότερα, μέσα από την ανάλυση της διαθέσιμης πληροφορίας που παρέχεται στους διαδικτυακούς χώρους, στα επίσημα δελτία τύπου, στις ετήσιες αναφορές καθώς και σε άλλα κείμενα με αναφορά στις υπό εξέταση ΠΦΣ (βλ. Πίνακα 1, Κεφάλαιο 4), επιχειρείται μια τρισδιάστατη απεικόνιση της «έντασης και της συχνότητας» των πιο συχνά αναφερόμενων θεμελιωδών αρχών και εννοιών για το σύνολο των εξεταζόμενων χωρών. Στο πλαίσιο αυτό, εμφανίζεται να κυριαρχούν στο σύνολο των ΠΦΣ 7 λέξεις/φράσεις οι οποίες φαίνεται να αντανακλούν τις πλέον θεμελιώδεις κοινές αρχές, ήτοι:

- Καινοτομία
- Στρατηγική ικανότητα
- Ψηφιακές δεξιότητες
- Σπουδές και εμπειρία
- Προσαρμοστικότητα¹²
- Υβριδικά οργανωτικά μοντέλα
- Ηγεσία

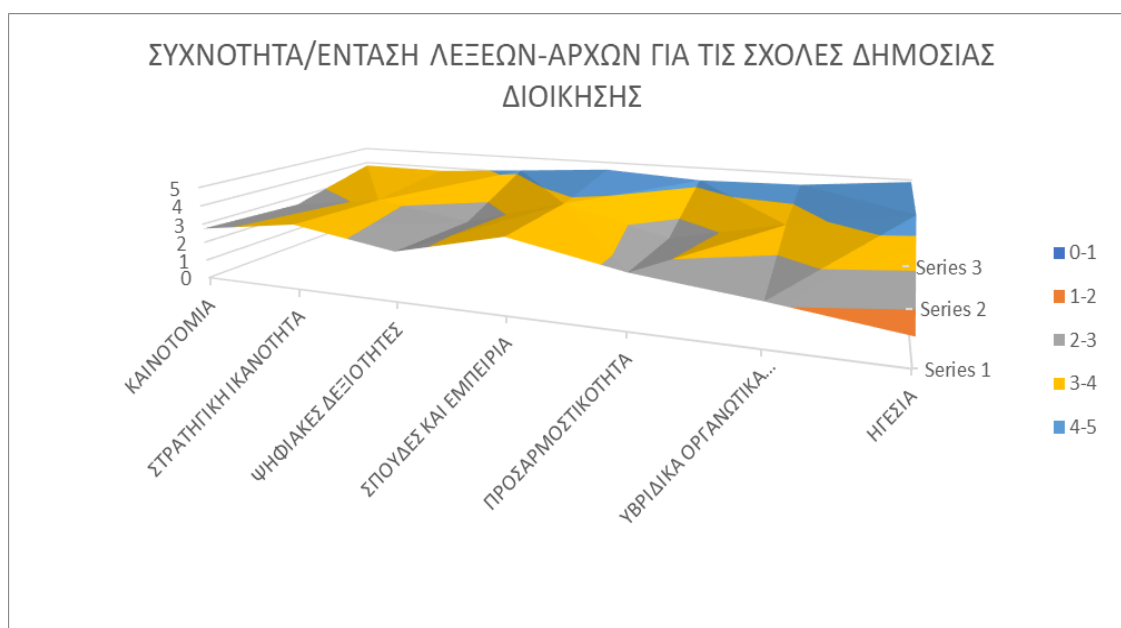
Με λίγα λόγια, το Διάγραμμα 5, δείχνει ότι η πλειονότητα των υπό εξέταση ΠΦΣ, έχουν κοινή στόχευση, όπως αυτή διατυπώνεται στις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες

¹² Η προσαρμοστικότητα εμφανίζεται είτε ως ευελιξία είτε ως «πλαστικότητα» (plasticity), δηλαδή η ικανότητα προσαρμογής σε περιβάλλοντα που στη διεθνή βιβλιογραφία προσδιορίζονται ως VUCA (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) δηλαδή που χαρακτηρίζονται από μόνιμη αστάθεια, μεταβλητότητα, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια.

λέξεις/φράσεις που εντοπίστηκαν. Σημειώνεται ότι αυτές διαθέτουν σημαντικά υψηλή δυναμική ή άλλως η ένταση των αναφορών είναι τόσο ισχυρή ώστε θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως κοινά εμπεδωμένες αρχές. Μεθοδολογικά, με βάση την ανωτέρω εφαρμογή, εξετάστηκε η δυναμική και την πυκνωση λέξεων που πρεσβεύουν συνολικά υψηλές αξίες για τις Παραγωγικές Σχολές των 18 χωρών.

Η εισαγωγή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στην στατιστική εφαρμογή R με ανάλυση σχετικών αναφορών και εκθέσεων από το διαδίκτυο, ενώ χρησιμοποιήθηκε φίλτρο με το οποίο ζητήθηκε να επιλεγούν οι λέξεις και φράσεις σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια όπως η συχνότητα εμφάνισης των λέξεων/φράσεων, η χρήση της ως τίτλος σε θεματική ενότητα, η γραφή της σε κεφαλαία γράμματα, ο αριθμός σημειώσεων ή υπερ-συνδέσμων σε αυτή την λέξη, οι ενεργές ηλεκτρονικές συνδέσεις, η χρήση τους σε spoiler μέσα στους δικτυακούς τόπους των σχολών κ.τ.λ.¹³

Στο σχήμα που ακολουθεί, αποτυπώνεται η δυναμική των λέξεων/φράσεων η οποία αποτιμάται βάσει μιας κλίμακας 1-5 (1: χαμηλή δυναμική, 5: υψηλή δυναμική).



Διάγραμμα 5

Συχνότητα και Ένταση λέξεων/φράσεων για τις ΠΦΣ

¹³ Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της ποιότητας των ευρημάτων χρησιμοποιήθηκαν τα K-tests του Kolmogorov-Smirnov (<https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/eda/section3/eda35g.htm>).

Κεφάλαιο 4

Εφαρμοσμένη συγκριτική ανάλυση

There are many good reasons why we bother to study comparative politics and government, of which the most important are: (1) we cannot understand our country without a knowledge of others; (2) we cannot understand other countries without the knowledge of their background, institutions and history; and (3) we cannot arrive at valid generalisations about government and politics without the comparative method.

(Newton & Van Deth, Foundations of Comparative Politics, Cambridge University Press, 2021)

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν Κεφάλαιο, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται και λειτουργούν οι ΠΣΦ στις διοικήσεις σύγχρονων κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και παγκοσμίως. Η ανάλυση, εδράζεται μεθοδολογικά στη δημιουργία συγκριτικών καρτών που βασίζονται σε κοινές παραμέτρους που εξετάζουν την ποιότητα και τη συνολική επίδοση των χωρών. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι παρακάτω παράμετροι:

- i. Το όραμα και η αποστολή του κάθε εθνικού φορέα.
- ii. Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας (σχήμα διακυβέρνησης, όργανα διοίκησης, λειτουργίες, διαδικασίες).
- iii. Τα ιστορικά στοιχεία και η εξέλιξή της.
- iv. Η διαδικασία και τα κριτήρια επιλεξιμότητας για εισαγωγή.
- v. Το πρόγραμμα σπουδών.
- vi. Η επιμέρους στόχευση για ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

- vii. Η εφαρμογή της καινοτομίας.
- viii. Η πορεία σταδιοδρομίας των αποφοίτων.
- ix. Η αξιοποίηση των αποφοίτων και ο επιτελικός τους χαρακτήρας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ως άνω παραμέτρους, η παρούσα μελέτη προχωρά στην συγκριτική ανάλυση 18 κρατών¹⁴, εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, ως ακολούθως:

	ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ ΕΝΤΟΣ ΕΕ	ΚΡΑΤΗ ΕΚΤΟΣ ΕΕ	
1	ΑΥΣΤΡΙΑ	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	13
2	ΒΕΛΓΙΟ	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ-ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	14
3	ΓΑΛΛΙΑ	ΕΛΒΕΤΙΑ	15
4	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΗΠΑ	16
5	ΕΛΛΑΔΑ	ΙΣΡΑΗΛ	17
6	ΕΣΘΟΝΙΑ	ΚΑΝΑΔΑΣ	18
7	ΙΤΑΛΙΑ		
8	ΙΡΛΑΝΔΙΑ		
9	ΟΥΓΓΑΡΙΑ		
10	ΟΛΛΑΝΔΙΑ		
11	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ		
12	ΣΛΟΒΕΝΙΑ		

Πίνακας 1
Υπό εξέταση κράτη

¹⁴ Η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία λογίζονται ως ένα κράτος λόγω του ότι διαθέτουν κοινή πολιτική (κοινή ΠΦΣ) απέναντι στη επιμόρφωση των στελεχών του δημοσίου τομέα.

Στο παραπάνω Διάγραμμα 4, το CEDEFOP¹⁵, επιχειρεί να δώσει μια εικόνα των ζητούμενων δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα όπως ισχύει σήμερα στα κράτη μέλη της ΕΕ. Είναι διακριτή η ανάγκη για υπαλλήλους μέσης ή υψηλής ειδίκευσης ενώ περαιτέρω προβλέψεις δεικνύουν μια τάση για αύξηση της ζήτησης υπαλλήλων υψηλής ειδίκευσης με ειδικές δεξιότητες σε θέματα ψηφιακού αλφαριθμητισμού ή οικολογικής συνείδησης ή άλλων κάθετων δεξιοτήτων, ή υπαλλήλων με αναπτυγμένες τις διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills) όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η ενσυναίσθηση, η εργασία σε ομάδες, η δημιουργικότητα/καινοτομία, η επικοινωνία, η ηγεσία κ.ά.

Από την ακόλουθη ανάλυση, προκύπτει ότι αρκετά κράτη συγκλίνουν περισσότερο προς ένα μοντέλο που περιλαμβάνει έναν ενιαίο δημόσιο οργανισμό και μερικώς για την παραγωγή στελεχών αλλά και την επιστημονική τους κατάρτιση. Αντιστοίχως άλλα κράτη, επιλέγουν ένα πιο πολύπλοκο σύστημα με την ύπαρξη επιμέρους ιδιωτικών ή ημι-δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών που εμπλέκονται στην προετοιμασία ή περαιτέρω εξέλιξη των στελεχών του δημοσίου τομέα. Από την άλλη, υπάρχουν κράτη όπως η Γερμανία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και ο Καναδάς που διαθέτουν δύο ή περισσότερους παρόμοιους οργανισμούς. Στα κράτη αυτά η ανάλυση επεκτάθηκε στους δύο σημαντικότερους φορείς.

Σημειώνεται ότι στο τρέχον κεφάλαιο της μελέτης και για την ταχύτερη οπτική αντίληψη του αναγνώστη, σχετικά με την απόκριση της κάθε σχολής σε βασικές παραμέτρους των συγκριτικών καρτών, έχουν προστεθεί και οι κύκλοι αξιολόγησης των βασικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της κάθε χώρας. Οι κύκλοι αξιολόγησης αποτυπώνουν για κάθε χώρα, τον βαθμό απόκρισης των χωρών, στις προκαθορισμένες παραμέτρους αξιολόγησης. Συνειδητή ήταν η επιλογή να εμφανίζονται μόνο οι κύκλοι (παραμέτροι) αξιολόγησης στους οποίους οι χώρες εμφανίζουν την πιο θετική ή την πιο αρνητική αξιολόγηση. Οι κύκλοι λειτουργούν ως το πρώτο σημείο πληροφόρησης για τον αναγνώστη προσφέροντας μια άμεση οπτική αναφορά.

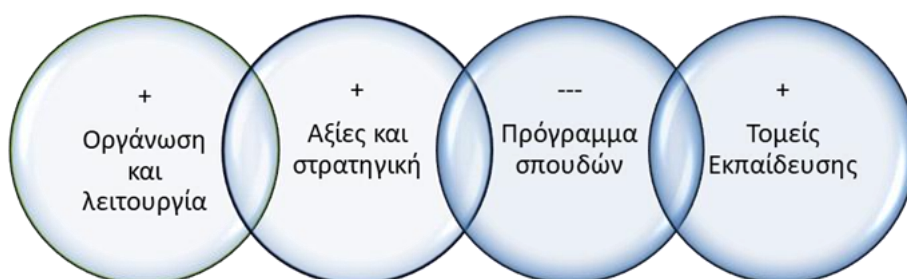
Στο τέλος της συγκριτικής ανάλυσης, επιχειρείται μια συνοπτική αναφορά και περιγραφή συγκεκριμένων ευρημάτων για τα επιμέρους υπό εξέταση κράτη καθώς και η διατύπωση γενικών διαπιστώσεων επί του συνόλου των κρατών.

¹⁵ CEDEFOP Skills Forecast Tool: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast>

4.2. Σύγκριση σε κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

4.2.α. Αυστρία

Χώρα:	Αυστρία
Παράδειγμα ΠΣΦ:	Verwaltungsakademie des Bundes (Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης)
Επικεφαλής:	Petra Dietrich (Προσωρινή Διευθύντρια)
Έδρα:	Βιέννη
Έτος ίδρυσης:	1976
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">• www.oeffentlicherdienst.gv.at• www.bmkoes.gv.at



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (VAB) αποσκοπεί στη δημιουργία μιας καινοτόμου δημόσιας διοίκησης, προσανατολισμένης στις επιδόσεις, που θα λειτουργεί παράλληλα ως ελκυστικός και σύγχρονος εργοδότης. Αποστολή της VAB, είναι η υλοποίηση της αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης των ομοσπονδιακών υπαλλήλων με έμφαση στην επιμόρφωση που είναι απαραίτητη για την περαιτέρω υπηρεσιακή τους

εξέλιξη. Η VAB επιδιώκει να αναπτύξει τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των ομοσπονδιακών υπαλλήλων σε θέματα όπως η διοίκηση, η διοικητική καινοτομία, η οικονομία, το δίκαιο, η ηγεσία, η ευρωπαϊκή διακυβέρνηση, η ψηφιακή διακυβέρνηση, το ανθρώπινο δυναμικό, οι ξένες γλώσσες, η ισότητα και διάφορα νομικά ζητήματα.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η VAB ιδρύθηκε το 1976 στη Βιέννη και έκτοτε προσφέρει βασική εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση για λόγους υπηρεσιακής εξέλιξης και μετεκπαίδευση μερικής απασχόλησης για ομοσπονδιακούς υπαλλήλους καθώς και εκπαίδευση για στελέχη σε θέσης ευθύνης τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Από τη σύστασή της, η VAB υπαγόταν άμεσα στον Ομοσπονδιακό Καγκελάριο της Αυστρίας, αλλά μετά την αναδιάρθρωσή της, το 2001, μεταφέρθηκε στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Τεχνών, Πολιτισμού, Δημόσιας Διοίκησης και Αθλητισμού με αντίστοιχη αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων που αφορούν στην επιμόρφωση του προσωπικού σε κάθε Υπηρεσία της αυστριακής δημόσιας διοίκησης.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η VAB αποτελεί διακριτό Τμήμα του Τομέα Δημόσιας Διοίκησης και Διοικητικής Καινοτομίας (Τομέας III) του Υπουργείου Τεχνών, Πολιτισμού, Δημόσιας Διοίκησης και Αθλητισμού της Αυστρίας. Ο εν λόγω Τομέας III, διακρίνεται σε 10 Τμήματα που, συνολικά, έχουν ως αντικείμενο την άσκηση μιας σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την παροχή κινήτρων για την προσέλκυση ικανών στελεχών που θα προωθούν την διοικητική καινοτομία. Τα 10 Τμήματα του Τομέα III, διαθέτουν μια ευρεία ευθύνη αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και η οποία εκτείνεται από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του θεσμικού πλαισίου που αφορά το σύνολο των ομοσπονδιακών υπαλλήλων (διοικητικοί, εκπαιδευτικοί, στρατιωτικοί κ.ά.) μέχρι την εκτέλεση της νομοθεσίας περί συνταξιοδότησης των στελεχών του δημοσίου τομέα. Ιδιαίτερως σημαντικές κρίνονται οι αρμοδιότητες που αφορούν στη δικτύωση της Ομοσπονδιακής Δημόσιας Διοίκησης με φορείς του εξωτερικού και στην ανάπτυξη σταθερών δεσμών συνεργασίας και αμοιβαίας υποστήριξης με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ή

διεθνείς οργανισμούς όπως ο ΟΟΣΑ, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), η Επιτροπή Εξάλειψης Διακρίσεων Κατά Γυναικών (CEDAW), η Ομάδα Κρατών κατά της Διαφθοράς (GRECO). Εξίσου σημαντικές, κρίνονται οι αρμοδιότητες που αφορούν στην επιμόρφωση των υπαλλήλων μέσα από την VAB, στην κινητικότητα, στον έλεγχο, στην ψηφιακή διακυβέρνηση καθώς επίσης και στην προώθηση της διοικητικής καινοτομίας.

Το 6ο Τμήμα του Τομέα III διαθέτει την ευθύνη σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία της VAB η οποία συγκαταλέγεται στους κορυφαίους φορείς επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης στη χώρα καθώς υλοποιεί ένα ευρύ πρόγραμμα επιμόρφωσης που παρέχει περίπου 500 προγράμματα σπουδών (δια ζώσης ή εξ αποστάσεως), τα οποία χωρίζονται σε 21 θεματικούς τομείς, και προσφέρει τις υπηρεσίες του σε πάνω από 5.000 καταρτιζόμενους κατ' έτος. Το προσωπικό αποκλειστικής απασχόλησης της VAB είναι λιγοστό αλλά διαθέτει μεγάλη εξειδίκευση και σημαντικές δεξιότητες τόσο στα διοικητικά όσο και στα εκπαιδευτικά του καθήκοντα (σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων).

Για την εκτέλεση του έργου της, η VAB συνεργάζεται στενά με διάφορα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Αυστρία. Ειδικότερα, το προπτυχιακό και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στο "Δημόσιο Management" προσφέρεται στο FH Campus Wien, σε συνεργασία με την Ομοσπονδιακή Καγκελαρία. Αντιστοίχως, μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών στη "Δημόσια Διοίκηση" προσφέρονται σε συνεργασία με το Oktoagon στην έδρα της VAB (Κάστρο Laudon), ενώ υπάρχει επίσης ειδική συνεργασία με το Danube. Επιπλέον, η VAB συμμετέχει σε διάφορα διεθνή φόρα και δίκτυα με θεματικές όπως οι ευρωπαϊκές εξελίξεις, η καινοτομία, ο σχεδιασμός στρατηγικών, η παροχή δημοσίων υπηρεσιών κ.ά. Σχετικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή της στο δίκτυο των Διευθυντών Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (DISPA) ή η συμμετοχή της στο αντίστοιχο δίκτυο για τις γερμανόφωνες σχολές δημόσιας διοίκησης (DACH). Από το 1995, έτος που εντάχθηκε η Αυστρία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η VAB συνεργάζεται στενά και με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) ενώ συμμετέχει και σε προγράμματα όπως η Ευρωπαϊκή Αμοιβαία Κατάρτιση (European Reciprocal Training) που στοχεύει σε ανταλλαγές στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη και σε τομείς σχετικούς με την δραστηριότητά τους.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η συμμετοχή στα προγράμματα επιμόρφωσης της VAB πραγματοποιείται μέσα από την αίτηση και εγγραφή των ενδιαφερομένων σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις αλλά και κατόπιν έγκρισης από την εκάστοτε Υπηρεσία στην οποία και υπηρετούν. Σε αρκετές περιπτώσεις, η πρωτοβουλία επιμόρφωσης μπορεί να προέλθει από την ίδια την Υπηρεσία που έχει αξιολογήσει σχετικώς τις ανάγκες για επιμόρφωση όλων των στελεχών της.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η VAB υποστηρίζει τις ομοσπονδιακές υπηρεσίες με σκοπό τη βέλτιστη ανάπτυξη των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα από έτοιμα (off the shelf) προγράμματα σπουδών (σεμινάρια, εκπαιδεύσεις κ.τ.λ.) ή προσαρμοσμένα (tailor-made) στις ανάγκες του προσωπικού και των Ομοσπονδιακών Υπηρεσιών. Προκειμένου να βοηθηθούν οι Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες να διαμορφώσουν ένα συνολικό πρόγραμμα επιμόρφωσης για τα στελέχη τους παρέχεται από τη VAB η πλατφόρμα “Inhouse Consulting”, ενώ για να δημιουργηθεί ένα προσωπικό πλάνο ανάπτυξης για κάθε υπάλληλο, παρέχεται επιπλέον εξατομικευμένο πρόγραμμα συμβουλευτικής υποστήριξης και προπονητικής (coaching).

Το εκτεταμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με πάνω από 500 σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης σε 21 θεματικούς τομείς, επικαιροποιείται ετησίως και περιλαμβάνει τόσο τις παραδοσιακές θεματικές όσο και τις τρέχουσες απαιτήσεις και ανάγκες των Ομοσπονδιακών Υπηρεσιών.

οι θεματικές ενότητες που είναι σε ισχύ για το έτος 2022 είναι οι ακόλουθες:

- Coaching (προπονητική)
- Ελεγκτική
- Προστασία και ασφάλεια δεδομένων
- Ψηφιακή διακυβέρνηση

- Ευρωπαϊκή και διεθνής διακυβέρνηση
- Ηγεσία
- Φύλο και ισότητα
- Διοίκηση υγείας
- Βασική εκπαίδευση
- Γενική και ειδική νομοθεσία
- Υποστήριξη θεσμού μαθητείας
- Δημόσιες σχέσεις
- Διαχείριση γραφείου
- Κώδικας υπαλλήλων και υπηρεσιών
- Ανάπτυξη προσωπικότητας και κοινωνικο-επικοινωνιακή ικανότητα
- Δημόσια οικονομικά
- Δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση
- Διοίκηση ποιότητας και γνώσης, διοίκηση έργων και διαδικασιών
- Νόμος και Διαδικασία
- Γλώσσες: Αγγλικά, Γαλλικά
- Διοίκηση (αξιολόγηση) αντικτύπου

Επίσης ως ιδιαίτερως σημαντική παροχή, σημειώνεται και η ύπαρξη μακροπρόθεσμης διάρκειας προγραμμάτων που παρέχουν σχετικό αναγνωρισμένο δίπλωμα ή πιστοποιητικό.

Πιο συγκεκριμένα, το Δίπλωμα Ηγεσίας 2022, αφορά οκταήμερο πρόγραμμα με τίτλο “Management and Leadership”. Σχεδιάστηκε από κοινού με το Hernstein Institute και σε συνεργασία με την καγκελαρία. Σκοπός του προγράμματος είναι οι ωφελούμενοι να αποκτήσουν τη γνώση των απαραίτητων διοικητικών εργαλείων που έχουν δοκιμαστεί στην πράξη και στη συνέχεια έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευτούν στον τρόπο εφαρμογής μέσα από σχετικά μοντέλα λήψης αποφάσεων. Περαιτέρω, Στο πενθήμερο “Compact Management”, οι ωφελούμενοι μπορούν να επιλέξουν μεμονωμένες ενότητες και να εντυφλήσουν στην εφαρμοσμένη χρήση θεωριών όπως η διοικητική θεωρία του University

of St. Gallen και το μοντέλο διοίκησης του Pure Management Group που προέκυψε από αυτό. Επιπροσθέτως, παρέχονται συγκεκριμένες ώρες καθοδήγησης για την υποστήριξη όλων των καταρτιζόμενων στο πλαίσιο μιας διαδικασίας προσωπικής εξέλιξης.

Επίσης, παρέχεται και το πιστοποιημένο πρόγραμμα «Ηγεσία και Διοίκηση στη Δημόσια Διοίκηση» για κατώτερα στελέχη με υψηλές προοπτικές ανέλιξης και νέους ηγέτες. Η VAB προσφέρει τη δυνατότητα απόκτησης του πιστοποιητικού «Ηγεσία και Διοίκηση στη Διοίκηση», συμπληρώνοντας 20 ημέρες εκπαίδευσης εντός 3 ετών. Αυτή η παροχή απευθύνεται κυρίως σε κατώτερα στελέχη με σημαντικές προοπτικές για την ανάληψη καθηκόντων υψηλής ευθύνης καθώς και νέους ηγέτες. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα λειτουργεί ως όχημα προετοιμασίας για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Σκοπός του εκπαιδευτικού προγράμματος της VAB είναι να δημιουργήσει στελέχη που διαθέτουν ισχυρά κίνητρα, σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, είναι επαρκώς καταρτισμένα και δρουν λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο των δράσεών τους και λειτουργώντας υπό ένα συγκεκριμένο αξιακό κώδικα. Στο πλαίσιο αυτό, η VAB παρέχει ένα σύνολο συμπυκνωμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για καίρια ζητήματα της εποχής μας που αφορούν: α) σε κάθετες ή σκληρές δεξιότητες (hard skills) και άρα σχετίζονται με το εκάστοτε αντικείμενο εργασίας, β) σε οριζόντιες ή ήπιες δεξιότητες (soft skills) που αποτελούν κυρίως συμπεριφορικές δεξιότητες ή δεξιότητες κοινωνικής αλληλεπίδρασης και είναι ως επί το πλείστον μεταβιβάσιμες δεξιότητες (transversal skills), δηλαδή μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες θέσεις εργασίας.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η VAB δίνει μεγάλη έμφαση στην πρακτική, την μεθοδολογία και την εκπαίδευση σε καινοτόμα μοντέλα οργάνωσης και λειτουργίας με σκοπό την ενσωμάτωση της διοικητικής καινοτομίας. Θεμελιακό στοιχείο της διοικητικής καινοτομίας είναι η προσέγγιση που εδράζεται στο τρίπτυχο “Απλούστερα-Ταχύτερα-Καλύτερα” με βάση το οποίο η VAB επιδιώκει να αναπτύξει μια ενιαία στρατηγική χρηστής διακυβέρνησης, να εδραιώσει

ποιοτικές διαδικασίες αξιολόγησης, να επενδύσει στη διοίκηση της γνώσης, να ενισχύσει την ευρεία συμμετοχή πολιτών, να προωθήσει καλές πρακτικές και να ενθαρρύνει την διεθνή συνεργασία. Στο πλαίσιο αυτό, προωθεί συνέδρια και διαγωνισμούς καινοτομίας με σκοπό να αναδειχθούν ρηξικέλευθες προτάσεις για τη δημόσια διοίκηση. Τέλος, το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Τέχνης, Πολιτισμού, Δημόσιας Υπηρεσίας και Αθλητισμού, σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Danube Krems, λειτουργεί το πρώτο αυστριακό εργαστήριο καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα από το 2016.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η εγγύηση μιας αντικειμενικής πρόσληψης και μιας υψηλής ποιότητας απόφασης επιλογής χαρακτηρίζει την επιλογή προσωπικού για την ομοσπονδιακή δημόσια διοίκηση. Συνεπώς, η επιλογή στελεχών που διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ή/και κατάρτισης έχει υψηλή προτεραιότητα. Στο πλαίσιο αυτό, η αρχή της προηγούμενης εκπαίδευσης ισχύει για τους δημοσίους υπαλλήλους, γεγονός που σημαίνει ότι απαιτείται ορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης ή/και κατάρτισης για κάθε θέση εργασίας.

Ωστόσο, στο πλαίσιο λειτουργίας της αυστριακής δημόσιας διοίκησης, δεν υπάρχει η λογική εισαγωγικών διαγωνισμών για κάλυψη μόνιμων θέσεων, με συγκεκριμένη διαδρομή σταδιοδρομίας (career path), κατόπιν φοίτησης μακράς διάρκειας σε παραγωγική σχολή. Υπάρχει ωστόσο, η θεσμοθετημένη υποχρεωτική βασική εκπαίδευση για κάθε στέλεχος που διορίζεται με βάση τις ισχύουσες από το νόμο προϋποθέσεις ή προάγεται σε ανώτερο βαθμολογικό καθεστώς. Ο συγκεκριμένος τύπος εκπαίδευσης οδηγεί σε μια εξεταστική διαδικασία η οποία και αποτελεί συνάμα το ορόσημο (benchmark) αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου και το οποίο τον ακολουθεί στην επαγγελματική του σταδιοδρομία. Η βασική εκπαίδευση είναι επίσης διαθέσιμη σε όλους εκείνους που επιθυμούν να επικαιροποιήσουν, συμπληρώσουν ή ανανεώσουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητές τους.

Η επιλογή των στελεχών βασίζεται στην αντιστοίχιση των προσόντων τους προς τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά ή τις απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης εργασίας. Ενδεικτικά, τέτοιες μπορεί να είναι:

- Ακρίβεια, συγκέντρωση, ανίχνευση σφαλμάτων.

- Ικανότητα μάθησης, μνήμη.
- Δεξιότητες Η/Υ, δακτυλογράφηση, επεξεργασία κειμένου, ορθογραφία.
- Λεξιλόγιο, κατανόηση της γλώσσας, γλωσσικός συλλογισμός.
- Λογική και αφηρημένη σκέψη.
- Μαθηματική σκέψη και αριθμητικές δεξιότητες.
- Χωρική φαντασία, τεχνική κατανόηση.
- Κινητικές δεξιότητες.
- Γνώση καθορισμένων θεματικών πεδίων.
- Γνώση ξένων γλωσσών.
- Σχεδιασμός και οργάνωση.
- Ρητορικές ικανότητες και συμπεριφορά σε παρουσιάσεις ενώπιον ακροατηρίου.
- Ικανότητα αντίληψης, ρητορική ικανότητα και ικανότητα σύνοψης στο πλαίσιο παρουσιάσεων.
- Πελατο-κεντρική εξυπηρέτηση (παροχή πληροφοριών, απόρριψη αιτήσεων, αντιμετώπιση παραπόνων).
- Κοινωνικές δεξιότητες, ηγετική ικανότητα σε συνεντεύξεις αξιολόγησης (επίλυση συγκρούσεων και κριτικοί διάλογοι).
- Επιθετικότητα σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης.
- Ικανότητα εργασίας σε ομαδικές συζητήσεις.
- Μέθοδοι αξιολόγησης των απαιτούμενων δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών.

Σύμφωνα με το εκάστοτε προφίλ απαιτήσεων, επιλέγονται ή αναπτύσσονται κατάλληλες μέθοδοι για την καταγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών. Χρησιμοποιούνται, μεταξύ άλλων, οι ακόλουθες μέθοδοι:

- Δοκιμασίες αυτο-αξιολόγησης προσωπικών επιδόσεων στον υπολογιστή.
- Αναλύσεις συμπεριφορικών δεξιοτήτων σε ρεαλιστικά σενάρια που αξιολογούνται από τα κέντρα αξιολόγησης, με τη μορφή παρουσιάσεων, παιχνιδιών ρόλων και

άλλων παρόμοιων εργαλείων (αξιολόγηση από επιτροπή, με την υποστήριξη εμπειρογνομόνων).

- Δομημένες συνεντεύξεις με υποψηφίους με εκ των προτέρων καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης.
- Ανεξάρτητες επιτροπές συντάσσουν εκθέσεις για την προετοιμασία της απόφασης πρόσληψης. Οι διαδικασίες εισδοχής για την ομοσπονδιακή δημόσια διοίκηση διενεργούνται συνήθως από τα τμήματα προσωπικού των αρμόδιων για την εισδοχή υπηρεσιών.

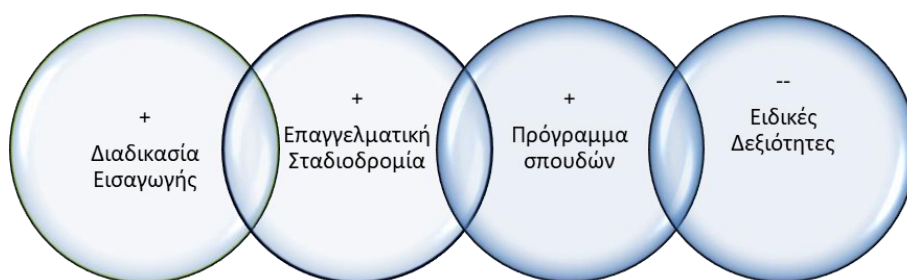
ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, δεν προκύπτει ρητή και ξεχωριστή περιγραφή αναφορικά με την αξιοποίηση των αποφοίτων σε επίπεδο βαθμολογικής ή μισθολογικής εξέλιξης ή ωρίμανσης. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, το πιστοποιημένο πρόγραμμα ηγεσίας προετοιμάζει στελέχη υψηλών προοπτικών καθώς και νέους ηγέτες για μελλοντική ανάληψη θέσεων ευθύνης.

4.2.β. Βέλγιο

Χώρα:	Βέλγιο
Παράδειγμα ΠΦΣ:	<ol style="list-style-type: none">KU Leuven Instituut voor de Overheid (IvdO) (Κυβερνητικό Ινστιτούτο του Καθολικού Πανεπιστημίου της Leuven)Institut de Formation du Service Public Fédéral (TIFA) (Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης της Ομοσπονδιακής Διοίκησης)
Επικεφαλής	<ol style="list-style-type: none">Annie HondeghemNico Waeyaert

Έδρα:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leuven 2. Βρυξέλλες
Έτος ίδρυσης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2013 2. 2017
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://soc.kuleuven.be/io • https://fedweb.belgium.be • https://www.foifa.belgium.be/ • https://researchportal.be/



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

1. Ο κύριος στόχος του InvO είναι να συμβάλλει στη βελτίωση της πολιτικής, της διοικητικής πρακτικής και της οργάνωσης στο δημόσιο τομέα μέσω της διεξαγωγής ερευνών για το σχεδιασμό, τη χάραξη πολιτικής και τη διοίκηση του δημόσιου τομέα και άλλων σχετικών τομέων. Βασικά αντικείμενα είναι η διοργάνωση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και δια βίου μάθησης για δημοσίους υπαλλήλους αλλά και για πολιτικά πρόσωπα (αιρετούς) από όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς την κοινότητα σχετικά με τη διοίκηση, την οργάνωση και τις δημόσιες πολιτικές, η διευκόλυνση και διεύρυνση του επιστημονικού διαλόγου μεταξύ της Κυβέρνησης και του Πανεπιστημίου (KU Leuven)

στον τομέα της χάραξης πολιτικής και της κυβερνητικής διοίκησης. Το InvdO επικεντρώνει τις δράσεις του γύρω από μια σειρά από ουσιαστικούς τομείς που σχετίζονται με την κυβερνητική διαχείριση, την πολιτική και τη διακυβέρνηση όπως οι διοικητικές σχέσεις και η οργάνωση, η η δεοντολογία, η οικονομική διαχείριση και μέτρηση των επιδόσεων, οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ) και η ψηφιακή διακυβέρνηση, η πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η προώθηση ίσων ευκαιριών, η διοίκηση ποιότητας, η επικοινωνία, η σχέση πολίτη-διακυβέρνησης και τέλος η διοίκηση αλλαγής.

2. Το TIFA αποτελεί διακριτό μέρος της Ομοσπονδιακής Στρατηγικής για το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Οργάνωση της Δημόσιας Υπηρεσίας (FPS BOSA). Η τελευταία αποτελεί το συντονιστικό κέντρο της Κυβέρνησης σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ομοσπονδιακό επίπεδο και περιλαμβάνει υπηρεσίες υποστήριξης των ομοσπονδιακών Υπηρεσιών σε ζητήματα στελέχωσης, ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, προώθησης της καινοτομίας με σκοπό η Ομοσπονδιακή Δημόσια Διοίκηση να καταστεί ένας ελκυστικός εργοδότης και ένας πάροχος ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η TIFA αποτελεί το παρακλάδι της FPS BOSA που ασχολείται με την καθοδήγηση και την επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και των πολιτικών στελεχών πολιτικούς που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις επαγγελματικές τους γνώσεις και να διευρύνουν περαιτέρω τις ικανότητες και δεξιότητές τους αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση και την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών. Ειδικότερα υποστηρίζει την Ομοσπονδιακή Διοίκηση σε 5 τομείς δραστηριότητας: α) απασχόληση στο δημόσιο τομέα, β) ψηφιακή διακυβέρνηση, γ) σχεδιασμός και εκτέλεση προϋπολογισμού, δ) δημόσιες προμήθειες και ε) στρατηγική υποστήριξη. Τα καθήκοντα του FPS BOSA σε αυτούς τους τομείς δραστηριότητας, ανάλογα με τη φύση τους, ομαδοποιούνται γύρω από 2 πυλώνες: α) ο στρατηγικός συντονισμός αποσκοπεί στην υποστήριξη των πολιτικών ηγετών στην προετοιμασία, υλοποίηση και αξιολόγηση των δημοσίων πολιτικών και β) οι υπηρεσίες υποστήριξης στοχεύουν στην παροχή προσαρμοσμένων (tailor-made) υπηρεσιών ευθυγραμμισμένη με τις ανάγκες των πελατών/χρηστών και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1. Οι ρίζες του InvO ανάγονται στην περίοδο μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν στο πλαίσιο προώθησης του σχεδίου Μάρσαλ ιδρύθηκαν κέντρα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Για το λόγο αυτό, στο το 1945, συστάθηκε το Κέντρο Παραγωγικότητας του Βελγίου (Belgische dienst voor ornoering van de Productiviteit - BDOP). Το 1960, διοργανώθηκε το πρώτο σεμινάριο για ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους στο Κέντρο Βελτίωσης Διοίκησης Επιχειρήσεων, ενώ ακολούθησαν και άλλα με τη συνεργασία άλλων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Η θετική εμπειρία με αυτά τα προγράμματα είχε ως αποτέλεσμα την ίδρυση ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος με τίτλο Ινστιτούτο Διοίκησης του Πανεπιστημίου (IAU), το 1962. Το 1969, αποφασίστηκε από το Ίδρυμα Βιομηχανικού Πανεπιστημίου, το Ινστιτούτο Διοίκησης του Πανεπιστημίου και όλα τα βελγικά πανεπιστήμια που παρείχαν την δυνατότητα εκπόνησης διδακτορικού στη Διοικητική Επιστήμη να ιδρύσουν το «Διαπανεπιστημιακό Κολλέγιο για τις Επιστήμες Διοίκησης» (ICM). Μετά τη διαίρεση της Σχολής Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του KU Leuven το 1973, τα προγράμματα για τον δημόσιο τομέα συγκεντρώθηκαν στο «Advancing Center for Government Policy and Administration» (αργότερα: «Advanced Center for Government Management and Policy» - VCOB). Στην πορεία, το VCOB συγχωνεύθηκε στο Τμήμα Πολιτικών Επιστημών της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών. Το VCOB γνώρισε σημαντική ανάπτυξη υπό την ηγεσία των καθηγητών Roger Depré και Hugo Van Hassel. Στις δεκαετίες του 1980 και 1990, το VCOB αναπτύχθηκε περισσότερο προς την κατεύθυνση της έρευνας, συχνά με διεθνή διάσταση. Το Κυβερνητικό Ινστιτούτο, συγχωνεύθηκε το 1998 με το Κέντρο Αριστείας της Κυβερνητικής Διοίκησης και Πολιτικής και του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης (Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης - KU Leuven). Η δημιουργία οικονομιών κλίμακας εγγυήθηκε μια κρίσιμη μάζα ερευνητών. Η πνευματική συνέργεια στους τομείς της έρευνας, της εκπαίδευσης και της παροχής συμβουλών έγινε ισχυρότερη. Το 2000, θα συσταθούν τα κέντρα υποστήριξης για έρευνα προσανατολισμένη σε δημόσιες πολιτικές. Υπό τη διεύθυνση του καθηγητή Bouckaert, το Κυβερνητικό Ινστιτούτο θα είναι ο συντονιστής του Κέντρου Ερευνών Πολιτικής για τη Διοικητική Οργάνωση (SBOV).

Αυτό σηματοδοτεί την έναρξη μιας εντατικής συνεργασίας με άλλα ερευνητικά κέντρα δημόσιας διοίκησης στη Φλάνδρα (Πανεπιστήμιο της Γάνδης, Πανεπιστήμιο της Αμβέρσας, Πανεπιστήμιο Hasselt). Το 2013, το SBOV μετονομάζεται σε IvdO.

2. Το TIFA υφίσταται από το 2001 και έχει εξελιχθεί σε έναν αξιόπιστο συνεργάτη των Ομοσπονδιακών Υπηρεσιών σε θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Το 2017 θεσμοθετήθηκε (article 6 de l'AR du 22 février 2017) το FPS BOSA που αποτελεί τη διοικητική και στρατηγική ομπρέλα του TIFA. Σύμφωνα με το στρατηγικό πλάνο 2021-2024 του FPS BOSA

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Το IvdO, λειτουργεί όπως όλα τα ινστιτούτα των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων του Βελγίου επιδιώκοντας να συνεισφέρει στην έρευνα και στην εφαρμοσμένη επιστήμη της δημόσιας διοίκησης. Συμμετέχει ενεργά σε διεθνή ερευνητικά δίκτυα και έργα, διατυπώνοντας επιστημονικές θέσεις σε διεθνή συνέδρια και φιλοξενεί ομότιμους από άλλες χώρες για εκπαιδευτικούς ή ερευνητικούς σκοπούς. Διευθύνεται από μέλος του διδακτικού επιστημονικού προσωπικού του Τμήματος του Πανεπιστημίου στο οποίο και υπάγεται και συμμετέχουν στις εργασίες του τα λοιπά μέλη του διδακτικού επιστημονικού προσωπικού του εν λόγω Τμήματος, συμμετέχοντες και επισκέπτες ερευνητές καθώς και υποψήφιοι διδάκτορες.
2. Το FPS BOSA αποτελείται από μια υπηρεσία επιλογής προσωπικού (SELOR), το εκπαιδευτικό ινστιτούτο (TIFA) και μια σειρά από γενικές διευθύνσεις και άλλες υπηρεσίες με διακριτή αποστολή:
 - Η SELOR είναι η υπηρεσία επιλογής στελεχών για την Ομοσπονδιακή Διοίκηση. Ελέγχει και πιστοποιεί τις δεξιότητες των υποψηφίων, των εργαζομένων και των οργανισμών και φορέων της δημόσιας διοίκησης. Έχει την ευθύνη λειτουργίας της πλατφόρμας αναζήτησης θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα και την ευθύνη διενέργειας των εξεταστικών διαδικασιών για την πιστοποίηση δεξιοτήτων. Τέλος, διενεργεί τις διαδικασίες αξιολόγησης των στελεχών που λαμβάνουν θέσεις ευθύνης υψηλού επιπέδου αλλά και

των στελεχών που τελούν σε διαδικασία προαγωγής σε χαμηλότερα επίπεδα ευθύνης.

- Η TIFA, αναπτύσσει προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των δημόσιων οργανώσεων και φορέων, χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως: α) η κλασική εκπαίδευση η οποία παρέχεται σε μια τάξη από έναν εκπαιδευτή, είναι δομημένη με βάση τους μαθησιακούς στόχους, τη διάρκεια, το περιεχόμενο και το χρονοδιάγραμμα, β) η αυτοδιδασκαλία που παρέχεται με τη μορφή ενός βιβλίου ή ενός βοηθήματος που μπορεί ο καταρτιζόμενος να διαβάσει όποια στιγμή τον εξυπηρετεί, γ) η ψηφιακή (εξ αποστάσεως) εκπαίδευση που μπορεί να λειτουργήσει με όρους σύγχρονης ή ασύγχρονης εκπαίδευσης ή με εξ αποστάσεως καθοδήγηση (mentoring), δ) η μεικτή μάθηση που συνιστά ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί τόσο μεθόδους κλασικής όσο και πιο σύγχρονης εκπαίδευσης, ε) το coaching (προπονητική) που αφορά μια μορφή μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης στον εργασιακό χώρο, η οποία προϋποθέτει μια σχέση μεταξύ δύο ατόμων, στ) η καθοδήγηση (mentoring), που αφορά μια μορφή μάθησης και μεταφοράς τεχνογνωσίας στον εργασιακό χώρο, η οποία προϋποθέτει μια σχέση μεταξύ δύο ατόμων και που η έμφαση δεν δίνεται στα μαθησιακά αποτελέσματα αλλά στην ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία, ζ) η διαλεκτική παρέμβαση (intervision) η οποία συνιστά μια μέθοδο αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών συναδέλφων επί πραγματικών εργασιακών ζητημάτων.
- Η Γενική Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης Προσωπικού (DG OPD) στοχεύει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη και διαχείριση του οργανισμού, του ατόμου και της διοίκησης. Προετοιμάζει προτάσεις πολιτικής, αναπτύσσει όργανα, καθοδηγεί και υποστηρίζει τις ομοσπονδιακές δημόσιες υπηρεσίες στην υλοποίηση έργων βελτίωσης (π.χ. οργανωσιακή διοίκηση, διοίκηση ποιότητας και διαδικασιών, ηγεσία, διοίκηση επιδόσεων και αναζήτηση ταλέντων, πολιτική διαφορετικότητας κ.τ.λ.).
- Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Σταδιοδρομίας (DG HRC) διαθέτει, μεταξύ άλλων, αρμοδιότητα σε τομείς όπως οι συνθήκες εργασίας,

η μισθολογική εξέλιξη, η εκπροσώπηση των εργαζομένων, ο προγραμματισμός του προσωπικού για τους οποίους αναπτύσσει και εφαρμόζει πρακτικά εργαλεία (π.χ. πρότυπο ψηφιακό οργανόγραμμα, πίνακες χαρτογράφησης ομοσπονδιακών λειτουργιών κ.ά.).

- Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Επικοινωνίας και Διαχείρισης Γνώσης (DG COMM-KM) συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας επικοινωνίας και ενός κλίματος ανταλλαγής γνώσεων. Για το σκοπό αυτό αναπτύσσει εργαλεία όπως μια περιοδική έκδοση για το προσωπικό του δημοσίου τομέα, μια σχετική διαδικτυακή πύλη, μια πλατφόρμα ανάπτυξης συνεργασιών κ.τ.λ.
- Η Γενική Διεύθυνση eHR σχεδιάζει και εφαρμόζει ένα εργαλείο λογισμικού για τη διαχείριση όλων των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στην ομοσπονδιακή διοίκηση.
- Το Τμήμα Κρατικών Συμβάσεων υποστηρίζει τους προϊσταμένους για τις κρατικές προμήθειες και συνάπτει συμφωνίες-πλαίσια με προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών, έτσι ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να είναι σε θέση να προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες εύκολα και φθηνά. Επιπλέον, σχεδιάζει εργαλεία ώστε η διαδικασία αγοράς να απλοποιηθεί περαιτέρω με τη χρήση ψηφιακών ή άλλων μέσων.
- Τέλος, το Τμήμα FED+ αναζητά ενδιαφέροντα προνόμια και εκπτώσεις για τα μέλη του ομοσπονδιακού προσωπικού και αναπτύσσει ενέργειες για τη βελτίωση της αίσθησης του ανήκειν.

Παράλληλα με τις ως άνω Υπηρεσίες, έχουν συσταθεί και οι λεγόμενες Υπηρεσίες Προσωπικού οι οποίες υποστηρίζουν τις πρώτες στην υλοποίηση των βασικών τους καθηκόντων:

- Υπηρεσία για το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Οργάνωση (SS P&O), που αναλαμβάνει να τοποθετήσει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις ασκώντας με αυτόν τον τρόπο μια δυναμική πολιτική ανθρώπινου δυναμικού.

- Υπηρεσία για τον Προϋπολογισμό και τον Δημοσιονομικό Έλεγχο (SS B&FC), που υποστηρίζει τη λειτουργία του προγραμματισμού και της εκτέλεσης του προϋπολογισμού στο πλαίσιο της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.
- Υπηρεσία για τη Διαχείριση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (SS ICT), που αναπτύσσει και συντηρεί την υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή και αναπτύσσει νέες εφαρμογές για την υποστήριξη αυτών των βασικών εργασιών (π.χ. eRecruitment, σύστημα διαχείρισης εκπαίδευσης, κ.λπ.).
- Υπηρεσία για την Εφοδιαστική (SS Logistics), που είναι υπεύθυνη για την υποδοχή, τη μέριμνα, τη συντήρηση και τη διαχείριση των αρχείων.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η SELOR αναλαμβάνει την υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης των υπό πρόσληψη υποψηφίων δημοσίων υπαλλήλων. Αυτή περιλαμβάνει τρία βήματα: α) την εγγραφή στο μητρώο και την υποβολή της αίτησης, β) την αξιολόγηση της αίτησης (μέσα από έλεγχο αίτησης και δικαιολογητικών, εξεταστικές διαδικασίες και συνέντευξη) και γ) την πρόσληψη ή την ένταξη σε εφεδρικό κατάλογο υποψηφίων, ισχύος έως 2 ετών, ο οποίος κοινοποιείται εντός τριμήνου σε περισσότερες Ομοσπονδιακές Υπηρεσίες που αναζητούν αντιστοίχου προφίλ υποψηφίους. Το περίγραμμα της κάθε κενής θέσης εργασίας περιλαμβάνει τόσο τα ακαδημαϊκά προσόντα όσο και τις πιστοποιημένες ή μη δεξιότητες που αναμένεται να διαθέτει ο υποψήφιος. Παρόμοια διαδικασία αξιολόγησης ακολουθείται και στις περιπτώσεις προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο ή για θέσεις υψηλής ευθύνης, μολονότι οι απαιτήσεις επιλεξιμότητας διαφοροποιούνται σημαντικά αναλόγως και του επιπέδου στο οποίο επιδιώκει ο κάθε υπάλληλος να ανελιχθεί. Η SELOR είναι πάλι ο φορέας που αναλαμβάνει τις διαδικασίες αξιολόγησης για την προαγωγή των υπαλλήλων.

Η TIFA από την άλλη αναλαμβάνει να καθοδηγήσει, προπονήσει (coach) και να καταρτίσει τα στελέχη, μέσω βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων σπουδών, προκειμένου να αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να επιτύχουν στις εξεταστικές διαδικασίες που οργανώνει η SELOR.

Στο βελγικό μοντέλο, δεν υφίσταται, παραγωγική σχολή μακράς διάρκειας που να προετοιμάζει μόνιμα στελέχη ταχείας εξέλιξης, με εξαίρεση τη φοίτηση στο IvdO ή σε κάποιο άλλο ακαδημαϊκό πρόγραμμα, η αποφοίτηση από το οποίο μπορεί να απαιτείται ως τυπικό προσόν για πρόσληψη ή την προαγωγή του υπαλλήλου.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Σύμφωνα με το στρατηγικό πλάνο της SPF BOSA 2021-2024, η Ομοσπονδιακή Διοίκηση αποσκοπεί στην βιώσιμη απασχολησιμότητα η οποία επιδιώκεται μέσα από την συνεχή δέσμευση για προγράμματα δια βίου μάθησης με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων προσανατολισμένων στο μέλλον (ψηφιακές δεξιότητες, προώθηση καινοτομίας, νέες μέθοδοι εργασίας κ.τ.λ.), με τη χρήση σύγχρονων μαθησιακών μεθόδων και ύπαρξη πλήθους διαδρομών επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης.

Τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών είναι πάνω από 200 και εστιάζουν σε θέματα όπως η ακεραιότητα και η κουλτούρα, η ηγεσία, ο οργανωτικός έλεγχος, η καινοτομία, η ανάπτυξη στρατηγικής, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη/χρήστη, η αξιολόγηση πολιτικής, η προσωπική ανάπτυξη και η προετοιμασία για συμμετοχή σε διαδικασίες ιεραρχικής εξέλιξης, γενικότερα θέματα δημόσιας διακυβέρνησης (διοικητικό δίκαιο, δημοσιονομικά ζητήματα, προμήθειες κ.τ.λ.), η ψηφιακή διακυβέρνηση, η διοίκηση επιδόσεων και η διοίκηση αλλαγής, η διακυβέρνηση στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι δημόσιες σχέσεις, η πολιτική ψυχολογία, η ηθική της παγκοσμιοποίησης, οι γλωσσικές δεξιότητες κ.ά. Υπάρχουν προγράμματα σπουδών για κάθε στάδιο της διαδρομής σταδιοδρομίας που βρίσκονται οι καταρτιζόμενοι, ώστε να επιτύχουν να προωθήσουν εντονότερα την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Προγράμματα μακράς διάρκειας, παρέχονται από ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως το IvdO τα οποία συνήθως καταλήγουν σε σχετική πιστοποίηση που αναγνωρίζεται ρητά στα περιγράμματα θέσεων του δημοσίου τομέα.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Κατά το βελγικό μοντέλο, τρεις είναι οι βασικές παραδοχές που καθιστούν τη διοίκηση παράγοντα που φέρνει πραγματική προστιθέμενη αξία στην κοινωνία:

- Η διοίκηση πρέπει να είναι προσανατολισμένη στον πελάτη (πελατοκεντρική)
- Η διοίκηση πρέπει να είναι υπεύθυνη, αποτελεσματική (διοίκηση αποτελεσμάτων)
- Η διοίκηση πρέπει να είναι ελκυστικός, δυναμικός και καινοτόμος εργοδότης (συμμετοχική και παρακινητική διοίκηση)

Στο πλαίσιο αυτό, μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων σπουδών επιδιώκεται η περαιτέρω ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας (capacity building), η ικανότητα προσωπικής ανάπτυξης, η απόκτηση της τεχνικής γνώσης και η ικανότητα άσκησης χρηστής διοίκησης. Τα ανωτέρω σκοπούν στο να εξυπηρετηθούν οι πέντε ομοσπονδιακές αξίες του **σεβασμού** απέναντι σε όλους, της **εμπιστοσύνης** μέσω της ανοικτότητας και της συμμετοχικότητας, του **επαγγελματισμού** μέσα από μια διαδικασία συνεχούς (αυτο)βελτίωσης, του **δημοσίου συμφέροντος** ως θεμελιώδους διοικητικής αρχής και της **κοινωνικής ευθύνης** που λαμβάνει υπόψη τα σύγχρονα κοινωνικά, οικολογικά ή άλλα διακυβεύματα.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η καινοτομία εντός της διοίκησης ενθαρρύνεται και ο πειραματισμός με καινοτόμες λύσεις είναι δυνατός. Οι ομοσπονδιακοί υπάλληλοι ενθαρρύνονται να εξερευνήσουν ευκαιρίες καινοτομίας και ρηξικέλευθες λύσεις επί πραγματικών ζητημάτων. Το FPS BOSA προσφέρει τεχνογνωσία και ένα ασφαλές περιβάλλον για πειραματισμούς χάρη στο Εργαστήριο Καινοτομίας “Nido” και την Ψηφιακή Ανοικτή Κοινότητα Σχεδιασμού και Καινοτομίας. Παράλληλα, υλοποιούνται δράσεις όπως το Δίκτυο Καινοτομίας για δημοσίους υπαλλήλους, τα βραβεία καινοτομίας, της πλατφόρμας “eGov Buys Innovation 2.0” κ.τ.λ.

Μια εξίσου σημαντική καινοτομία είναι η “Ομοσπονδιακή Βιώσιμη Κοινωνική Έκθεση (BSD)”, που συνοψίζει και απεικονίζει τις ομοσπονδιακές στατιστικές σχετικά με την απασχόληση, το εργατικό δυναμικό, την ανάπτυξη του προσωπικού και των δεξιοτήτων, τη διαχείριση σταδιοδρομίας, τις μετακινήσεις προσωπικού, την ευημερία, την οργάνωση και τις συνθήκες εργασίας, τον κοινωνικό διάλογο, τη συμμετοχική διοίκηση, τα δικαιώματα των

εργαζομένων, τις στρατηγικές ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, την ποικιλομορφία, την ανάλυση του κοινωνικού αντικτύπου των πολιτικών.

Οργανωσιακού τύπου καινοτομίες είναι και οι κάτωθι: α) η συνεργασία μεταξύ γενεών μέσω καθοδήγησης (mentoring), β) η διαχείριση και η μετάδοση της γνώσης μέσα σε ένα οργανισμό (knowledge management), γ) η μετάδοση τεχνογνωσίας από παλαιούς σε νεότερους υπαλλήλους, δ) οι κοινότητες πρακτικής όπου επαγγελματίες από τον ίδιο τομέα εξειδίκευσης, καλούνται να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον και να δημιουργήσουν νέα ψήγματα γνώσης.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Στη βελγική Ομοσπονδιακή Διοίκηση εκ του νόμου διορίζονται υπάλληλοι με καθεστώς μονιμότητας ή με σύμβαση αορίστου ή ορισμένου χρόνου ή με σύμβαση αντικατάστασης ή με σύμβαση έργου με βάση τις προϋποθέσεις που θέτει ο νόμος αλλά και το συγκεκριμένο περίγραμμα εργασίας.

Κατά την εισαγωγή στο βελγικό δημόσιο, υφίστανται 4 ιεραρχικά επίπεδα που σχετίζονται άμεσα με την κατοχή πιστοποιητικών ακαδημαϊκής εκπαίδευσης:

Επίπεδο Α = ανώτατη τριτοβάθμια εκπαίδευση (Μεταπτυχιακό επίπεδο)

Επίπεδο Β = ανώτατη τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πτυχίο)

Επίπεδο Γ = ανώτερη δευτεροβάθμια ή μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση

Επίπεδο Δ = δεν απαιτείται πτυχίο

Ωστόσο, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, παρέκκλιση από την προϋπόθεση του τίτλου σπουδών μπορεί να χορηγείται από τον Υπουργό Δημόσιας Υπηρεσίας, κατόπιν πρότασης του προέδρου της σχετικής επιτροπής αξιολόγησης, σε υποψήφιους με πιστοποιητικό γενικών δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν σε άλλη εκπαιδευτική διαδρομή. Αυτό το πιστοποιητικό εκδίδεται από τη SELOR. Επίσης, σε περίπτωση που διαπιστώνεται έλλειψη προσφοράς δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας, είναι δυνατόν να προσλαμβάνονται υποψήφιοι που κατέχουν δίπλωμα ή πιστοποιητικό σπουδών σε χαμηλότερο επίπεδο, αφού προηγουμένως εγκριθεί από την SELOR.

Για θέσεις με καθήκοντα υψηλής ευθύνης (top managers), διενεργούνται επίσης από την SELOR αρκούντως απαιτητικές διαδικασίες αξιολόγησης. Η TIFA διαθέτει ειδικά προγράμματα σπουδών με σκοπό την προετοιμασία των υποψηφίων που επιθυμούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες αξιολόγησης για ιεραρχική εξέλιξη.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

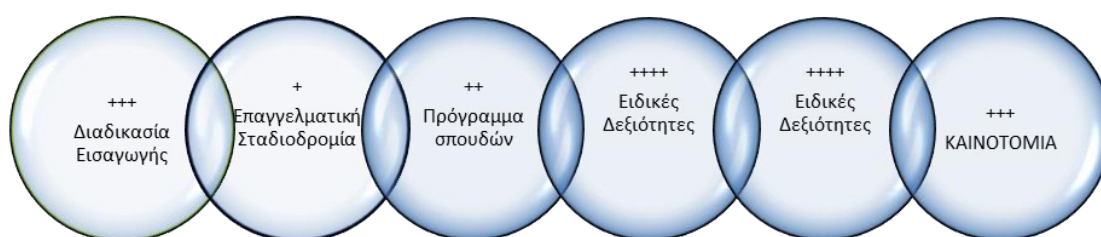
Οι επιτυχόντες των διαδικασιών αξιολόγησης της SELOR (αξιολόγηση αίτησης και δικαιολογητικών, εξεταστικές διαδικασίες και συνέντευξη) προάγονται τόσο ιεραρχικά όσο και μισθολογικά. Η προαγωγή τους εξαρτάται τόσο από την επίδοσή τους στις εν λόγω διαδικασίες αξιολόγησης όσο και από την επίδοσή τους στους πολυετείς κύκλους αξιολόγησης (συμβατικές αξιολογήσεις). Σε περίπτωση αποτυχίας στις εξεταστικές διαδικασίες υπάρχει ποινή αποκλεισμού από νεότερες εξεταστικές διαδικασίες για ένα εξάμηνο. Αντιθέτως σε περίπτωση επιτυχούς αξιολόγησης, δεν λαμβάνονται υπόψη για την επόμενη διετή περίοδο, τυχόν συμβατικές αξιολογήσεις με βαθμολογία ίση ή μικρότερη από τη βαθμολογία της εξέτασης.

4.2.γ. Γαλλία

Χώρα:	Γαλλία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	Institut National du Service Public (INSP)
Επικεφαλής:	Mme Maryvonne Le Brignonen
Έδρα:	Στρασβούργο-Παρίσι
Έτος ίδρυσης:	2021
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://insp.gouv.fr • https://www.ena.fr • https://www.france24.com/en/france/20210408-

[macron-announces-closure-of-ena-the-elite-school-for-presidents-that-france-loves-to-hate](#)

- <https://www.resp-fr.org/>
- <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Το INSP συνιστά, κατά τη γαλλική διοίκηση, μια σχολή αριστείας για μελλοντικούς ανώτερους κρατικούς υπαλλήλους και έχει ως βασική αποστολή τη σφυρηλάτηση συνεργασιών με τον πανεπιστημιακό και ακαδημαϊκό κόσμο, στη Γαλλία και στο εξωτερικό, και τη συμβολή στη διεθνή επιρροή της Γαλλίας.

Σύμφωνα με τον Οδικό Χάρτη 2022-2026 του INSP, οι δράσεις του τελευταίου εμπεριέχονται σε 5 γενικευμένους άξονες δράσεων:

1. τη διενέργεια διαγωνισμών με σκοπό την πρόσληψη ταλέντων (**Recrutement**),
2. την εισαγωγική εκπαίδευση (**Formation Initiale**),
3. τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών του κράτους μέσω εξατομικευμένων δράσεων (**Formation Continue**),

4. τη διεξαγωγή και χρηματοδότηση ερευνητικών δραστηριοτήτων στους τομείς της δημόσιας δράσης (**Recherche**),
5. τη διάδοση της γαλλικής τεχνογνωσίας όσον αφορά την κατάρτιση και την έρευνα στον τομέα της δημόσιας δράσης (**International**).

Παράλληλα το Ινστιτούτο παρέχει μαθήματα προετοιμασίας για διαγωνισμούς για ευρωπαϊκά ιδρύματα.

Δεδηλωμένος στόχος του Ινστιτούτου είναι να διαφοροποιηθούν τα προφίλ προσλήψεων, έτσι ώστε οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι του αύριο να ενσωματώνουν την κοινωνική, γεωγραφική και ακαδημαϊκή πολυμορφία της Γαλλίας. Παράλληλα επιδιώκεται και η αποκομματικοποίηση της διοίκησης μέσω της προσπάθειας ανάδειξης μια κοινής κουλτούρας δημόσιας δράσης.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το INSP εγκαθιδρύθηκε την 1.1.2022. Είναι ένας σύγχρονος θεσμός ο οποίος αντικατέστησε την École National d' Administration (ENA) με σκοπό την αναδιοργάνωσή της προς όφελος της διοικητικής μεταρρύθμισης του γαλλικού δημοσίου τομέα. Η ENA ιδρύθηκε το 1945 από τον Charles de Gaulle και λειτούργησε κάτω από το θεσμικό πλαίσιο των Grandes Écoles. Τα Grandes Écoles είναι ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης που λειτουργούν παράλληλα προς τα γαλλικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και δέχονται τους σπουδαστές τους κατόπιν μιας εξαιρετικά ανταγωνιστικής διαδικασίας. Ο σκοπός της ENA ήταν η ετήσια παραγωγή ανώτατων διοικητικών στελεχών για το δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των διπλωματών. Τα στελέχη αυτά έμειναν γνωστά ως énarques.

Η ENA κατηγορήθηκε για τη δημιουργία μιας ελιτίστικης τάξης υπαλλήλων η οποία ουδεμία σχέση είχε με την κοινωνία ώστε να κατανοεί και να δίνει λύσεις στα σύγχρονα κοινωνικά προβλήματα. Στο ίδιο πλαίσιο, η σχολή κατηγορήθηκε ότι οι σπουδαστές της δεν αντιπροσώπευαν τον πλουραλισμό της γαλλικής κοινωνίας σε όρους κοινωνικής, γεωγραφικής και ακαδημαϊκής ποικιλομορφίας και εξ αυτού του λόγου θεωρήθηκε επιτακτική η μεταρρύθμισή της εκ του μηδενός.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το INSP είναι γαλλικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου διοικητικού χαρακτήρα υπό την απευθείας εποπτεία του Πρωθυπουργού. Η οργάνωση και η λειτουργία του ορίζονται με το υπ' αριθμ. 2021-1556 διάταγμα της 1ης Δεκεμβρίου 2021.

Το διοικητικό συμβούλιο του INSP που απαρτίζεται από τον Πρόεδρό του, 3 κοινοβουλευτικά μέλη και 19 λοιπά μέλη, μεταξύ άλλων, καθορίζει τη στρατηγική, τις επιμέρους πολιτικές του και καταρτίζει τον προϋπολογισμό του. Ο έλεγχος των δαπανών του πραγματοποιείται από την Οικονομική Επιτροπή του άρθρ. 13 του ως άνω διατάγματος.

Ο Διευθυντής του INSP που έχει την ευθύνη της διοίκησης, της εκτέλεσης των στρατηγικών και των πολιτικών και της οικονομικής διαχείρισης του Ινστιτούτου, συμμετέχει με ρόλο γνωμοδοτικό στο ΔΣ. Ο τελευταίος εκπροσωπεί το INSP σε όλες τις εξωτερικές δράσεις και υποχρεώσεις του. Υπό την ευθύνη του Διευθυντή του INSP λειτουργούν ένα Παιδαγωγικό Συμβούλιο και ένα Επιστημονικό Συμβούλιο που τον υποστηρίζουν στις αποφάσεις του.

Το τελικό σχέδιο οργανογράμματος του νέου φορέα αναμένεται να οριστικοποιηθεί εντός του πρώτου τριμήνου του 2022. Ωστόσο, έχει ήδη εγκριθεί ο οδικός χάρτης 2022-2026 βάσει του οποίου θα λειτουργήσει για την επόμενη τετραετία το INSP.

Το INSP είναι μέλος του εθνικού δικτύου Σχολών και Ινστιτούτων της Δημόσιας Διοίκησης (RESP) που στοχεύει να αναπτύξει και να υποστηρίξει δράσεις συνεργασίας μεταξύ των επιμέρους γαλλικών Σχολών και Ινστιτούτων που είναι επιφορτισμένες/α, μεταξύ άλλων, με την εκπαίδευση υψηλόβαθμων στελεχών της κρατικής δημόσιας υπηρεσίας (σε πολιτικό ή στρατιωτικό επίπεδο), της περιφερειακής ή τοπικής διοίκησης, της διοίκησης φορέων δημόσιας υγείας (νοσοκομεία) καθώς και ανώτερων στελεχών και διευθυντικών στελεχών οργανισμών κοινωνικής προστασίας. Το RESP έχει διακριτή νομική υπόσταση και λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικός φορέας.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Για την εισαγωγή στο INSP διενεργούνται ειδικοί διαγωνισμοί ενώ παράλληλα παρέχονται και σχετικά προπαρασκευαστικά μαθήματα. Ειδικότερα, μέσω του INSP ή μέσω

συνεργαζόμενων φορέων παρέχονται μονοετή προπαρασκευαστικά προγράμματα σπουδών από φορείς κατάρτισης, συλλογικά ή ατομικά, ενώ διατίθενται και συγκεκριμένα εργαλεία χρηματοδότησης των εν λόγω προγραμμάτων. Ειδικά μαθήματα προετοιμασίας, προβλέπονται για τους εξωτερικούς διαγωνισμούς για ταλέντα.

Υφίστανται 5 είδη διαγωνισμών:

1. **Εξωτερικός διαγωνισμός (για ιδιώτες):** Ο Εξωτερικός Διαγωνισμός απευθύνεται σε ιδιώτες κατόχους πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τριετούς τουλάχιστον διάρκειας (επίπεδο bac+3) ή ισοδύναμου τίτλου σπουδών. Αποδεκτοί, γίνονται Γάλλοι πολίτες ή πολίτες των κρατών μελών της ΕΕ ή πολίτες κρατών που ανήκουν στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο. Ο εξωτερικός διαγωνισμός πραγματοποιείται σε δύο στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει με πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν την επιλεξιμότητα των υποψηφίων και το δεύτερο πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν τους εισακτέους.

Οι πέντε δοκιμασίες αναφορικά με την καθορισμό των επιλέξιμων υποψηφίων περιγράφονται παρακάτω:

- **Έκθεση για το Δημόσιο Δίκαιο:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 10 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να αναπτύξουν μια θεματική έκθεση. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.
- **Έκθεση για την Οικονομία:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 10 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να αναπτύξουν μια θεματική έκθεση. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.
- **Έκθεση για ένα σύγχρονο ζήτημα γενικής φύσης που σχετίζεται με το ρόλο των δημοσίων αρχών και τη σχέση τους με την κοινωνία:** Οι υποψήφιοι αναλαμβάνουν να αναπτύξουν μια θεματική έκθεση με βάση το ανωτέρω πεδίο δράσης των δημόσιων φορέων. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους

υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.

- **Κατάρτιση ενός αναλυτικού σημειώματος σχετικά με ευρύτερα κοινωνικά θέματα με ενσωματωμένες συστάσεις πολιτικής:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 25 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να καταρτίσουν ένα αναλυτικό σημείωμα. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.
- **Δοκιμασία γνώσεων στα δημόσια οικονομικά:** Πρόκειται για δοκιμασία σύντομων ερωτήσεων που μπορούν να συνοδεύονται από κείμενα, γραφήματα ή στατιστικούς πίνακες για επεξήγηση και σχολιασμό και οι οποίες απαιτούν συνθετικές απαντήσεις από υποψηφίους. Εξετάζεται τόσο η συνθετική σκέψη όσο και η ταχύτητα απάντησης των υποψηφίων. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 3 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

Οι πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν τους εισακτέους περιγράφονται παρακάτω:

- **Προφορική εξέταση σε ερωτήσεις που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση:** Οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια προφορική εξέταση διάρκειας 30 λεπτών η οποία ακολουθεί μια εισαγωγική παρουσίαση από πλευράς τους διάρκειας έως 10 λεπτών σε θέμα που αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση. Προ της διαδικασίας εξέτασης προβλέπεται προετοιμασία μίας ώρας με ελεύθερη πρόσβαση στα κείμενα των συνθηκών που διέπουν την ΕΕ και σε σημαντικές αποφάσεις της ευρωπαϊκής νομολογίας. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.
- **Προφορική εξέταση σε ερωτήσεις που αφορούν σε θέματα διεθνών σχέσεων:** Οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια προφορική εξέταση διάρκειας 30 λεπτών η οποία ακολουθεί μια εισαγωγική παρουσίαση από πλευράς τους διάρκειας έως 10 λεπτών σε θέμα που αφορά τις διεθνείς σχέσεις. Προ της διαδικασίας

εξέτασης προβλέπεται προετοιμασία 10 λεπτών. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

- **Ατομική Συνέντευξη:** Η δοκιμασία της ατομικής συνέντευξης αποτελεί μια πολύ σημαντική εξεταστική διαδικασία τόσο από πλευράς βαθμολογικής όσο και από πλευράς ουσίας. Διενεργείται με σκοπό την αξιολόγηση της προσωπικότητας, των κινήτρων και του υπόβαθρου των υποψηφίων. Διαρκεί 45 λεπτά και περιλαμβάνει μια εισαγωγική παρουσίαση, διάρκειας έως 10 λεπτών από πλευράς των υποψηφίων με σκοπό την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-6 με άριστα το 6.
- **Τεστ συλλογικής αλληλεπίδρασης:** Το τεστ συλλογικής αλληλεπίδρασης αξιολογεί τις οριζόντιες δεξιότητες των υποψηφίων καθώς και τις συμπεριφορικές τους αντιδράσεις κατά την αλληλεπίδραση με τρίτους. Το τεστ διενεργείται ως εξής: Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε ομάδες των τριών. Στις ομάδες αυτές έκαστος υποψήφιος αναλαμβάνει να υποδυθεί ένα ρόλο μεταξύ των «εκθέτη» (προτείνει μια άποψη), «ανταποκρινόμενου» (συμμετέχει σε συζήτηση και διάλογο με τον εκθέτη) και «παρατηρητή» (αναλύει τη συζήτηση). Ο εκθέτης αναλαμβάνει, εντός 10 λεπτών, να προετοιμάσει ένα θέμα προς συζήτηση το οποίο και θα εκθέσει μέσα σε 4 μόλις λεπτά στο τραπέζι του διαλόγου. Ο ανταποκρινόμενος θα πρέπει να ανταποκριθεί μέσω διαλογικών επιχειρημάτων είτε εκφέροντας αντίθετη γνώμη είτε συνεισφέροντας στην προταθείσα από τον εκθέτη άποψη με διαφορετική ωστόσο τεκμηρίωση. Ο σκοπός είναι να εμπλουτιστεί ο διάλογος με έναν αμοιβαία δημιουργικό τρόπο χωρίς να υπάρξει ακύρωση της μιας άποψης ή της άλλης. Η διαδικασία της διαλογικής συζήτησης διαρκεί 5 λεπτά και παρακολουθείται τόσο από τον παρατηρητή όσο και από την εξεταστική επιτροπή. Μετά το τέλος αυτής, οι δύο συμμετέχοντες στο διάλογο αποχωρούν και ο παρατηρητής αναλαμβάνει εντός 5 λεπτών, μέσα από διάλογο με την εξεταστική επιτροπή, να αναπτύξει μέσω των σημειώσεών του το διακύβευμα της συζήτησης. Το τεστ ολοκληρώνεται με την ανάλυση του παρατηρητή και οι τρεις υποψήφιοι το επαναλαμβάνουν άλλες δύο φορές υποδυόμενοι

διαδοχικά τους άλλους ρόλους και συμμετέχοντας σε ομάδες διαφορετικής σύνθεσης. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

- **Προφορική δοκιμασία στα αγγλικά:** Η προφορική διαδικασία στα αγγλικά αποτελείται από την ανάγνωση ενός αποσπάσματος και το σχολιασμό ενός κειμένου περίπου 600 λέξεων ενώ ακολουθεί και συζήτηση με την εξεταστική επιτροπή. Η διάρκεια της εξέτασης είναι 30 λεπτά ενώ διατίθενται και 15 λεπτά προετοιμασίας. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

Με Διάταγμα της γαλλικής δημοκρατίας που δημοσιεύεται κατ' έτος, ορίζονται τα εξεταστικά κέντρα της ηπειρωτικής Γαλλίας ή/και του εξωτερικού καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια σχετικά με τη διενέργεια των διαγωνισμών που αφορούν τον καθορισμό των επιλέξιμων για πρόσβαση στο INSP υποψηφίων. Οι εισαγωγικές εξετάσεις πραγματοποιούνται, μόνο για τους επιλέξιμους υποψηφίους, στις εγκαταστάσεις του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Υπηρεσίας στο Παρίσι.

2. **Εξωτερικός διαγωνισμός για ταλέντα:** Ο εξωτερικός διαγωνισμός «για ταλέντα» προορίζεται για τους πιο ικανούς υπότροφους φοιτητές και άτομα που αναζητούν εργασία, αλλά συμμετέχουν σε προπαρασκευαστική τάξη ταλέντων του δημοσίου τομέα («Talents du service public»). Οι εξεταστικές δοκιμασίες παραμένουν ίδιες με τον εξωτερικό διαγωνισμό αλλά ο αριθμός των συμμετεχόντων και ως εκ τούτου και ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος.
3. **Εξωτερικός διαγωνισμός για κατόχους διδακτορικού διπλώματος:** Ανά έτος, δημοσιεύεται διάταγμα της γαλλικής δημοκρατίας το οποίο προκηρύσσει την ειδικότητα για εισαγωγή στο INSP. Οι ειδικότητες μπορεί να αφορούν τις ανθρωπιστικές επιστήμες, τις επιστήμες ζωής, μηχανικούς κτλ. Ο εν λόγω διαγωνισμός πραγματοποιείται σε δύο στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει δοκιμασίες που καθορίζουν την επιλεξιμότητα των υποψηφίων και το δεύτερο δοκιμασίες που καθορίζουν τους εισακτέους. Οι δοκιμασίες είναι προσαρμοσμένες και εξειδικευμένες αναλόγως προς την προκηρυχθείσα ειδικότητα.

Οι δοκιμασίες αναφορικά με την καθορισμό των επιλέξιμων υποψηφίων περιγράφονται παρακάτω:

- **Κατάρτιση ενός αναλυτικού σημειώματος σχετικά με ευρύτερα θέματα που σχετίζονται με την προκηρυχθείσα ειδικότητα:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 25 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να καταρτίσουν ένα αναλυτικό σημείωμα. Στο πλαίσιο της κατάρτισης του αναλυτικού σημειώματος, οι υποψήφιοι εξετάζονται στην ικανότητα αντίληψης και επεξεργασίας των ειδικότερων θεμάτων που η συγκεκριμένη ειδικότητα αγγίζει καθώς επίσης και σε θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος που σχετίζονται με συγκεκριμένες δημόσιες πολιτικές. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-6 με άριστα το 6.

Οι δοκιμασίες αναφορικά με την καθορισμό των εισακτέων υποψηφίων περιγράφονται παρακάτω:

- **Ατομική Συνέντευξη:** Μέσω της ατομικής συνέντευξης, οι υποψήφιοι δύνανται να παρουσιάσουν την επαγγελματική τους εμπειρία και πορεία και το ερευνητικό τους έργο, να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους, τα κίνητρά τους, τα επιτεύγματά τους καθώς και την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους ως μελλοντικά στελέχη του δημοσίου τομέα. Η συνέντευξη ξεκινά με μια εισαγωγική παρουσίαση μέγιστης διάρκειας 10 λεπτών που επιτρέπει στον εκάστοτε υποψήφιο να συστηθεί και να συζητήσει το ιστορικό και την ακαδημαϊκή του εμπειρία. Συνεχίζεται με διαλογική διαδικασία με την εξεταστική επιτροπή να εστιάζει κυρίως στην επαγγελματική και ερευνητική εμπειρία. Ο υποψήφιος ερωτάται επίσης για την ικανότητά του να λειτουργήσει στο γενικότερο πλαίσιο των γαλλικών και ευρωπαϊκών πολιτικών και διοικητικών θεσμών με πιθανή την αναφορά σε καθήκοντα στελεχών φορέων που προσλαμβάνουν μέσω του INSP. Η διάρκεια της δοκιμασίας δεν μπορεί να υπερβαίνει τη 1 ώρα ενώ προηγείται εισαγωγική παρουσίαση από τον υποψήφιο, μέγιστης διάρκειας 10 λεπτών. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.

➤ **Προφορική δοκιμασία στα αγγλικά:** Η προφορική διαδικασία στα αγγλικά αποτελείται από την ανάγνωση ενός αποσπάσματος και το σχολιασμό ενός κειμένου περίπου 600 λέξεων ενώ ακολουθεί και συζήτηση με την εξεταστική επιτροπή. Η διάρκεια της εξέτασης είναι 30 λεπτά ενώ διατίθενται και 15 λεπτά προετοιμασίας. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-2 με άριστα το 2.

3. **Εσωτερικός διαγωνισμός (για δημοσίους υπαλλήλους):** Ο εσωτερικός διαγωνισμός, απευθύνεται σε δημοσίους υπαλλήλους με τετραετή επαγγελματική πείρα στο δημόσιο τομέα, χωρίς να απαιτείται δίπλωμα. Ο εξωτερικός διαγωνισμός πραγματοποιείται σε δύο στάδια. Το πρώτο περιλαμβάνει με πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν την επιλεξιμότητα των υποψηφίων και το δεύτερο πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν τους εισακτέους.

Οι πέντε δοκιμασίες αναφορικά με την καθορισμό των επιλέξιμων υποψηφίων περιγράφονται παρακάτω:

➤ **Κατάρτιση ενός αναλυτικού σημειώματος και προτάσεων πολιτικής σχετικά με το Δημόσιο Δίκαιο:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 25 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να αναπτύξουν μια αναλυτικό σημείωμα. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για το αναλυτικό σημείωμα κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.

➤ **Κατάρτιση ενός αναλυτικού σημειώματος και προτάσεων πολιτικής σχετικά με την οικονομία:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 25 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να αναπτύξουν μια αναλυτικό σημείωμα. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για το αναλυτικό σημείωμα κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.

➤ **Έκθεση για ένα σύγχρονο ζήτημα γενικής φύσης που σχετίζεται με το ρόλο των δημοσίων αρχών και τη σχέση τους με την κοινωνία:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 10 σελίδων, με αναφορά στην ανωτέρω θεματική. Οι υποψήφιοι αναλαμβάνουν να αναπτύξουν μια θεματική έκθεση με

βάση το πεδίο δράσης των δημόσιων φορέων. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.

- **Κατάρτιση ενός αναλυτικού σημειώματος και προτάσεων πολιτικής σχετικά με ευρύτερα κοινωνικά θέματα:** Διατίθεται στους υποψηφίους προς επεξεργασία φάκελος, εύρους έως 25 σελίδων, με αναφορά στο ανωτέρω επιστημονικό πεδίο, με σκοπό να καταρτίσουν ένα αναλυτικό σημείωμα. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 5 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-4 με άριστα το 4.
- **Δοκιμασία γνώσεων στα δημόσια οικονομικά:** Πρόκειται για δοκιμασία σύντομων ερωτήσεων που μπορούν να συνοδεύονται από κείμενα, γραφήματα ή στατιστικούς πίνακες για επεξήγηση και σχολιασμό και οι οποίες απαιτούν συνθετικές απαντήσεις από υποψηφίους. Εξετάζεται τόσο η συνθετική σκέψη όσο και η ταχύτητα απάντησης των υποψηφίων. Ο χρόνος επεξεργασίας από τους υποψηφίους δεν δύναται να υπερβαίνει τις 3 ώρες ενώ η βαθμολογία για την έκθεση κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

Οι πέντε δοκιμασίες που καθορίζουν τους εισακτέους περιγράφονται παρακάτω:

- **Προφορική εξέταση σε ερωτήσεις που αφορούν την Ευρωπαϊκή Ένωση:** Οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια προφορική εξέταση διάρκειας 30 λεπτών η οποία ακολουθεί μια εισαγωγική παρουσίαση από πλευράς τους διάρκειας έως 10 λεπτών σε θέμα που αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση. Προ της διαδικασίας εξέτασης προβλέπεται προετοιμασία μίας ώρας με ελεύθερη πρόσβαση στα κείμενα των συνθηκών που διέπουν την ΕΕ και σε σημαντικές αποφάσεις της ευρωπαϊκής νομολογίας. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.
- **Προφορική εξέταση σε ερωτήσεις που αφορούν σε θέματα διεθνών σχέσεων:** Οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια προφορική εξέταση διάρκειας 30 λεπτών η οποία ακολουθεί μια εισαγωγική παρουσίαση από πλευράς τους διάρκειας έως 10 λεπτών σε θέμα που αφορά τις διεθνείς σχέσεις. Προ της διαδικασίας εξέτασης προβλέπεται

προετοιμασία 10 λεπτών. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

- **Ατομική Συνέντευξη:** Η δοκιμασία της ατομικής συνέντευξης αποτελεί μια πολύ σημαντική εξεταστική διαδικασία τόσο από πλευράς βαθμολογικής όσο και από πλευράς ουσίας. Διενεργείται με σκοπό την αξιολόγηση της προσωπικότητας, των κινήτρων και του υπόβαθρου των υποψηφίων. Διαρκεί 45 λεπτά και περιλαμβάνει μια εισαγωγική παρουσίαση, διάρκειας έως 10 λεπτών από πλευράς των υποψηφίων με σκοπό την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-6 με άριστα το 6.
- **Τεστ συλλογικής αλληλεπίδρασης:** Το τεστ συλλογικής αλληλεπίδρασης αξιολογεί τις οριζόντιες δεξιότητες των υποψηφίων καθώς και τις συμπεριφορικές τους αντιδράσεις κατά την αλληλεπίδραση με τρίτους. Το τεστ διενεργείται ως εξής: Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε ομάδες των τριών. Στις ομάδες αυτές έκαστος υποψήφιος αναλαμβάνει να υποδυθεί ένα ρόλο μεταξύ των «εκθέτη» (προτείνει μια άποψη), «ανταποκρινόμενου» (συμμετέχει σε συζήτηση και διάλογο με τον εκθέτη) και «παρατηρητή» (αναλύει τη συζήτηση). Ο εκθέτης αναλαμβάνει, εντός 10 λεπτών, να προετοιμάσει ένα θέμα προς συζήτηση το οποίο και θα εκθέσει μέσα σε 4 μόλις λεπτά στο τραπέζι του διαλόγου. Ο ανταποκρινόμενος θα πρέπει να ανταποκριθεί μέσω διαλογικών επιχειρημάτων είτε εκφέροντας αντίθετη γνώμη είτε συνεισφέροντας στην προταθείσα από τον εκθέτη άποψη με διαφορετική ωστόσο τεκμηρίωση. Ο σκοπός είναι να εμπλουτιστεί ο διάλογος με έναν αμοιβαία δημιουργικό τρόπο χωρίς να υπάρξει ακύρωση της μιας άποψης ή της άλλης. Η διαδικασία της διαλογικής συζήτησης διαρκεί 5 λεπτά και παρακολουθείται τόσο από τον παρατηρητή όσο και από την εξεταστική επιτροπή. Μετά το τέλος αυτής, οι δύο συμμετέχοντες στο διάλογο αποχωρούν και ο παρατηρητής αναλαμβάνει εντός 5 λεπτών, μέσα από διάλογο με την εξεταστική επιτροπή, να αναπτύξει μέσω των σημειώσεων του το διακύβευμα της συζήτησης. Το τεστ ολοκληρώνεται με την ανάλυση του παρατηρητή και οι τρεις υποψήφιοι το επαναλαμβάνουν άλλες δύο φορές υποδυόμενοι διαδοχικά τους άλλους ρόλους και συμμετέχοντας σε ομάδες διαφορετικής σύνθεσης. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

➤ **Προφορική δοκιμασία στα αγγλικά:** Η προφορική διαδικασία στα αγγλικά αποτελείται από την ανάγνωση ενός αποσπάσματος και το σχολιασμό ενός κειμένου περίπου 600 λέξεων ενώ ακολουθεί και συζήτηση με την εξεταστική επιτροπή. Η διάρκεια της εξέτασης είναι 30 λεπτά ενώ διατίθενται και 15 λεπτά προετοιμασίας. Η βαθμολογία για τη δοκιμασία κυμαίνεται από το 0-3 με άριστα το 3.

Με Διάταγμα της γαλλικής δημοκρατίας που δημοσιεύεται κατ' έτος, ορίζονται τα εξεταστικά κέντρα της ηπειρωτικής Γαλλίας ή/και του εξωτερικού καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια σχετικά με τη διενέργεια των διαγωνισμών που αφορούν τον καθορισμό των επιλέξιμων για πρόσβαση στο INSP υποψηφίων. Οι εισαγωγικές εξετάσεις πραγματοποιούνται, μόνο για τους επιλέξιμους υποψηφίους, στις εγκαταστάσεις του Εθνικού Ινστιτούτου Δημόσιας Υπηρεσίας στο Παρίσι.

4. **Τρίτος διαγωνισμός:** Ο τρίτος διαγωνισμός απευθύνεται σε άτομα που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, σε κοινωνικούς εταίρους και σε τοπικούς φορείς που διαθέτουν οκταετή επαγγελματική εμπειρία, χωρίς ωστόσο να διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η εξεταστική διαδικασία είναι όμοια με αυτή του Εσωτερικού Διαγωνισμού.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η εκπαίδευση στο INSP διαρκεί 21,5 μήνες. Η αρχική εκπαίδευση χωρίζεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

1. Προετοιμασία (Ιανουάριος του έτους ν).
2. Πρακτική άσκηση (από Φεβρουάριο έως Δεκέμβριο του έτους ν).
3. Θεωρητική εκπαίδευση (από Ιανουάριο έως Αύγουστο του έτους ν+1).
4. Αποφοίτηση (Σεπτέμβριος του έτους ν+1)

Καθόλη τη διάρκεια της φοίτησης, οι σπουδαστές επωφελούνται από μια εξατομικευμένη διαδικασία συμβουλευτικής και υποστήριξης η οποία διεξάγεται από έναν επαγγελματία εκπαιδευμένο στην καθοδήγηση και με εμπειρία υψηλού επιπέδου στο δημόσιο τομέα. Αυτή η διαδικασία, επιτρέπει στους μαθητές να εργαστούν, σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους για την ανάπτυξη ορισμένων δεξιοτήτων κατά τρόπο ατομικό και εμπιστευτικό. Η διαδικασία αυτή συνοπτικά περιλαμβάνει:

1. Τη **διερευνητική συνεδρία**, πριν την αναχώρηση του σπουδαστή για την πρακτική του άσκηση με σκοπό έναν απολογισμό των προηγούμενων εμπειριών του, των κινήτρων του, του επαγγελματικού του έργου κτλ;
2. Τη **συλλογική υποστήριξη**, με σκοπό την από κοινού ανάπτυξη των σπουδαστών όπως προκύπτει μέσα από συλλογικές συνεδρίες που πραγματοποιούνται καθόλη τη διάρκεια της πρακτικής άσκησης. Αυτού του είδους η υποστήριξη, επιτρέπει στους σπουδαστές μια ευρύτερη ζύμωση αλλά και διαμοιρασμό των επαγγελματικών τους ανησυχιών όπως αυτές εμφανίζονται κατά τη διάρκεια της πρακτικής τους άσκησης.
3. Τη **συνεδρία αναφοράς προόδου**, που διενεργείται μετά το τέλος της πρακτικής άσκησης και πριν την έναρξη της θεωρητικής εκπαίδευσης και αναφέρεται σε έναν απολογισμό της πρακτικής άσκησης και των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου υλοποίησης της τελευταίας.
4. Τη **συνεδρία αναθεώρησης πριν από τη διαδικασία αποφοίτησης**, που αναφέρεται σε έναν απολογισμό της συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία στο σύνολό της. Η συνεδρία αυτή βοηθά τους σπουδαστές να κάνουν όσο το δυνατόν πιο ορθολογικές επιλογές κατά τη διαδικασία αποφοίτησης.

Λόγω του πρακτικού προσανατολισμού του, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του INSP περιλαμβάνει **πρακτική άσκηση** η οποία έχει κεντρικό ρόλο στην εκπαιδευτική πορεία των σπουδαστών. Στο πρώτο έτος (v), οι σπουδαστές ολοκληρώνουν δύο διακριτούς κύκλους πρακτικής άσκησης, συνολικής διάρκειας περίπου 11 μηνών. Ο πρώτος κύκλος καλύπτει αυτό που ονομάζεται «διεθνής» διάσταση της δημόσιας διοίκησης (άσκηση σε πρεσβείες του εξωτερικού, σε διεθνείς οργανισμούς ή σε υπηρεσίες που διαθέτουν διεθνή προσανατολισμό) και ο δεύτερος καλύπτει τη «χωρική και επιχειρησιακή διάσταση» αυτής. Στο πλαίσιο της πρακτικής τους άσκησης οι σπουδαστές αναλαμβάνουν σημαντικές για τους ίδιους αποστολές με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ενώ παράλληλα παρακολουθούν την καθημερινή δραστηριότητα ενός υψηλού επιπέδου επόπτη πρακτικής άσκησης. Οι σπουδαστές διαθέτουν επίσης τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν μέρος της πρακτικής τους άσκησης σε μια μικρομεσαία επιχείρηση (2 μήνες) με σκοπό να

κατανοήσουν το περιβάλλον και τους περιορισμούς των επιχειρηματιών καθώς και τις προσδοκίες τους έναντι των δημοσίων πολιτικών.

Με στόχο τη ζύμωση των ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης καθώς και την ομογενοποίηση και την εμπέδωση μιας κοινής κουλτούρας εντός των ανώτερων δημοσίων υπηρεσιών, αρκετές σχολές και ινστιτούτα που ανήκουν στο RESP συμμετέχουν σε κοινές δράσεις επιμόρφωσης σε θεματικές που σχετίζονται με την αξιακή υπόσταση της γαλλικής δημοκρατίας και τις αρχές λειτουργίας της γαλλικής δημόσιας διοίκησης, την οικολογική και δημογραφική μετάβαση, την ανισότητα, τη φτώχεια και την επιστημονική πρόοδο. Σκοπός αυτής της συνεργασίας είναι να ενσωματωθεί η εκπαίδευση που παρέχεται από τις διάφορες σχολές και ινστιτούτα σε ένα ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα θεωρητικής απομόνωσης και ελιτισμού των σχολών και ινστιτούτων. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται χρόνος για συζήτηση και συναντήσεις μεταξύ σπουδαστών από διαφορετικές εκπαιδευτικές αφετηρίες. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται για να επιτευχθούν τα ανωτέρω είναι το **συλλογικό έργο (projet collectif)** ήτοι η ύπαρξη υποχρεωτικών εκπαιδευτικών ενοτήτων που διενεργούνται με συλλογικό τρόπο. Το έργο επιτρέπει τη χρήση του διυπουργικού δικτύου των διαμεσολαβητών συν-ανάπτυξης που είναι τοπικά διαθέσιμοι. Αποστολή του τελευταίου είναι να υποστηρίξει τις ομάδες και να εγγυηθεί την εκπαιδευτική ποιότητα των εν λόγω ενοτήτων.

Διακριτό μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η εκπαιδευτική προσέγγιση η οποία συνίσταται στον **σχεδιασμό και υλοποίηση μαθημάτων** που αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα της δημόσιας δράσης και καθιστούν δυνατή την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων σε μια δημόσια θέση μετά την αποχώρηση από το ινστιτούτο. Η εξατομίκευση των μαθησιακών διαδρομών και η ανάπτυξη νέων παιδαγωγικών μεθόδων αποτελούν βασικές πτυχές αυτής της προσέγγισης.

Τα μαθήματα σχεδιάζονται με σκοπό να επιτευχθεί ο συνδυασμός της μετάδοσης της γνώσης και της εκμάθησης διοικητικών ή άλλων τεχνικών που προκύπτουν ιδίως από την εφαρμοσμένη έρευνα. Προετοιμάζουν τους σπουδαστές του INSP για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, σε άμεση συσχέτιση με το χώρο.

Τα μαθήματα ανταποκρίνονται σε μια παιδαγωγική προοδευτικότητα και εντάσσονται γύρω από τις προκλήσεις της δημόσιας δράσης όπως η οικολογική μετάβαση, η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, η σχέση μεταξύ της επιστημονικής εμπειρογνωμοσύνης και της δημόσιας λήψης αποφάσεων ή η καταπολέμηση των ανισοτήτων και της φτώχειας. Η προοδευτικότητα αυτή, εξυπηρετείται μέσα από ένα σύστημα αναφοράς δεξιοτήτων στο οποίο τοποθετούνται εξ αρχής οι σπουδαστές ώστε να τους επιτραπεί ο σχεδιασμός μιας εκπαιδευτικής διαδρομής απόλυτα προσαρμοσμένης στις ατομικές τους ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αποκτηθείσες εμπειρίες τους.

Το σύστημα αναφοράς δεξιοτήτων βασίζεται σε δύο πυλώνες ανάπτυξης δεξιοτήτων:

1. Πυλώνας ανάπτυξης των συμπεριφορικών (οριζόντιων) δεξιοτήτων: ο πρώτος αυτός πυλώνας επενδύει στην περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία, η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων, η διοίκηση αποφάσεων, η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η αυτό-εξέλιξη (προσωπική ανάπτυξη) κτλ.
2. Πυλώνας ανάπτυξης των τεχνικών (κάθετων) δεξιοτήτων: ο δεύτερος αυτός πυλώνας επενδύει στη σύνταξη και παραγωγή προτύπων, στη διασφάλιση της νομικής θεμελίωσης του κράτους, στον έλεγχο των δημοσίων οικονομικών, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στην προετοιμασία και διεξαγωγή κοινωνικού διαλόγου, στη διοίκηση έργου κτλ.

Στο πλαίσιο αυτό, έχουν διαγνωστεί τρεις βασικές κατηγορίες δεξιοτήτων τις οποίες πρέπει να κατέχει κάθε απόφοιτος του INSP.

1. **Κατηγορία δεξιοτήτων 1 | Σχεδιασμός, εφαρμογή και αξιολόγηση δημοσίων πολιτικών:** Η κατηγορία δεξιοτήτων 1 αναφέρεται στην ανάπτυξη της ικανότητας διοίκησης, διαχείρισης και αξιολόγησης των επιμέρους πολιτικών. Στο πλαίσιο αυτό, οι σπουδαστές εντρυφούν στους τρόπους χρηματοδότησης καθώς και στις μεθοδολογίες προώθησης της αλλαγής μέσω καινοτόμων πρακτικών και συνεχούς βελτίωσης.
2. **Κατηγορία δεξιοτήτων 2 | Οδηγώντας τον μετασχηματισμό της δημόσιας δράσης:** Η κατηγορία δεξιοτήτων 2 αναφέρεται στην ανάπτυξη της ικανότητας διάγνωσης μιας ανάγκης για κρατική παρέμβαση καθώς επίσης και στον αποτελεσματικό σχεδιασμό ενός έργου που θα οδηγήσει σε αυτήν την παρέμβαση. Σημαντικό στοιχείο είναι φυσικά και η δυνατότητα διοίκησης αυτού καθαυτού του έργου.

3. Κατηγορία δεξιοτήτων 3 | Άσκηση της ουσιαστικής αποστολής του Κράτους: Η κατηγορία δεξιοτήτων 3 αναφέρεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων συμβουλευτικής υποστήριξης προς τις δημόσιες αρχές, της διεξαγωγής διαλόγου καθώς και της διαπραγμάτευσης στο εθνικό και το διεθνές πλαίσιο. Στο πλαίσιο αυτό, οι σπουδαστές αντιλαμβάνονται σε βάθος τις ανάγκες του κράτους και των δράσεων που το τελευταίο εκτελεί, λειτουργούν βάσει καλών πρακτικών, ελέγχουν και επιθεωρούν τους θεσμούς και εξασκούνται στο να προλαμβάνουν και να διαχειρίζονται κρίσεις.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η έρευνα είναι ένας από τους ισχυρούς τομείς ανάπτυξης του INSP. Διατίθεται ειδικός προϋπολογισμός ύψους 1 εκ. Ευρώ για το 2022 και προς τούτο προγραμματίζεται η πρόσληψη επιπλέον εκπαιδευτικών με την ιδιότητα του ερευνητή. Σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας προώθησης της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη συνεργασιών και ιδίως συνεργασιών με τα ερευνητικά κέντρα των γαλλικών πανεπιστημίων, η αθρόα συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα, η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων και η ανάλυση και επεξεργασία τους από εξειδικευμένους επιστήμονες, η συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια και η έκδοση μελετών, μονογραφιών και κειμένων επιστημονικής αρθρογραφίας με αντικείμενο τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και των επιμέρους δημόσιων πολιτικών.

Οι σπουδαστές του INSP εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία είτε μέσω της συμμετοχής τους σε σχετικά ερευνητικά προγράμματα είτε μέσω της προσφοράς των μελετητικών τους κειμένων, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε δημόσιο αποθετήριο.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Σε αντίθεση με το τί ίσχυε με την ENA, οι απόφοιτοι του INSP δεν κατατάσσονται πλέον αυτοδικαίως μετά την αποφοίτησή τους στα Μεγάλα Σώματα (Grands Corps) της δημοσιοϋπαλληλίας τα οποία θεωρούνται ως οι πηγές τροφοδότησης των κρατικών θεσμών σε στελέχη υψηλού κύρους. Κατά τα προηγούμενα έτη, περίπου 100 στελέχη ταχείας εξέλιξης αποφοιτούσαν κατ' έτος και τοποθετούνταν σε φορείς της κεντρικής διοίκησης. Η

παραμονή τους σε θέσεις του δημοσίου τομέα ήταν υποχρεωτική για 10 τουλάχιστον έτη¹⁶. Παλαιότερες έρευνες (Haus 1992), δείχνουν ότι οι απόφοιτοι της ΕΝΑ απασχολούνταν σε τεχνοκρατικές θέσεις της γαλλικής δημόσιας διοίκησης ωστόσο υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό που μετά τη δεκαετία αποχωρούν από το δημόσιο για να απασχοληθούν σε υψηλόβαθμες θέσεις του ιδιωτικού τομέα ή για να ασχοληθούν με την πολιτική (Hervé 2012).

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Τα στελέχη της ΕΝΑ ήταν οργανωμένα σε Ενώσεις Αποφοίτων και Οργανώσεις με σκοπό την προώθηση των επαγγελματικών τους δικαιωμάτων καθώς και την εκπροσώπησή τους στα σχετικά δημόσια φόρα. Η αρχαιότερη και πιο ισχυρή ένωση αποφοίτων είναι η ΑΑΕΕΝΑ η οποία χρονολογείται από το 1946. Η δυναμική των ανωτέρω ενώσεων και οργανώσεων υπήρξε ιδιαίτερως ισχυρή, λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι ένα σημαντικό μέρος των αποφοίτων της ΕΝΑ κατείχαν υψηλές διοικητικές ή πολιτικές θέσεις στη γαλλική δημόσια διοίκηση. Επειδή ακόμη δεν έχει αποφοιτήσει κάποια σειρά αποφοίτων από την INSP οι εν λόγω Ενώσεις δεν έχουν ακόμη δημιουργηθεί αλλά αναμένεται να διαδεχθούν τις αντίστοιχες της ΕΝΑ.

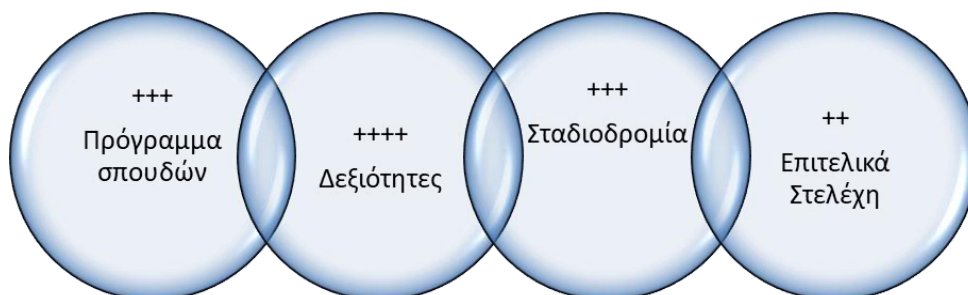
4.2.δ. Γερμανία

Χώρα:	Γερμανία (Ομοσπονδιακό Κράτος)
Παράδειγμα ΠΦΣ:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV) 2. Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (HS Bund)
Επικεφαλής:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dr. Alexander Eisvogel (BAkÖV) 2. Dr. Benjamin Limbach (HS Bund)

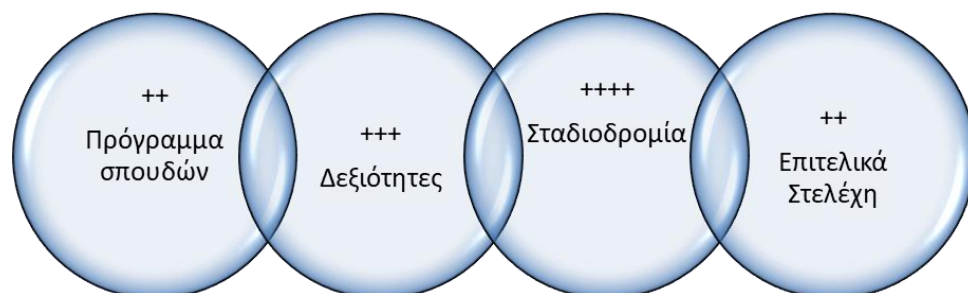
¹⁶ άρθρο 50 του Διατάγματος με αριθμ. 1449/2015)

Έδρα:	Μπρυλ (Brühl) – Περιφέρεια Ρηνανίας
Έτος ίδρυσης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1969 (BAKöV) 2. 1979 (HS Bund)
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.bakoev.bund.de/ • https://www.hsbund.de/

BAKÖV



HS BUND



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

1. Η **BAkÖV** είναι ο κεντρικός φορέας ανώτατης εκπαίδευσης στελεχών για την ομοσπονδιακή διοίκηση. Σε στενή συνεργασία με την ομοσπονδιακή διοίκηση, τη βιομηχανία και τον ακαδημαϊκό κόσμο, η Ομοσπονδιακή Ακαδημία είναι υπεύθυνη για την παροχή πρακτικά προσανατολισμένης και υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης για το ομοσπονδιακό διοικητικό προσωπικό. Η διυπουργική προσέγγιση της Ομοσπονδιακής Ακαδημίας προωθεί την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών μεταξύ διαφορετικών κλάδων της ομοσπονδιακής διοίκησης. Η παρεχόμενη εκπαίδευση στοχεύει ιδίως στη διατήρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού, στη διασφάλιση ότι το προσωπικό μπορεί να υπηρετήσει σε ποικίλες λειτουργίες εντός της διοίκησης και στη βελτίωση της ποιότητας και της ευελιξίας της διοίκησης.
2. Αποστολή του **HS Bund** είναι να εκπαιδεύει το νέο προσωπικό προκειμένου να σταδιοδρομήσει στην ανώτερη (μη τεχνική) ομοσπονδιακή δημόσια διοίκηση. Το Πανεπιστήμιο διδάσκει στους φοιτητές ακαδημαϊκή γνώση και μεθοδολογία και τους παρέχει τις πρακτικές επαγγελματικές δεξιότητες που θα απαιτήσει η μελλοντική τους σταδιοδρομία. Το HS Bund προετοιμάζει στελέχη της ανώτερης δημοσιοϋπαλληλίας με σκοπό την κατάληψη θέσεων υψηλού κύρους

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1. Το 1969 ιδρύθηκε η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAkÖV) ως κεντρικός φορέας εκπαίδευσης των υπαλλήλων του γερμανικού ομοσπονδιακού κράτους. Οργανωτικά, η BAkÖV ήταν και εξακολουθεί να είναι μέρος του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών και Κοινότητας, όπως είναι πλέον ο επίσημος τίτλος του, το οποίο λειτουργεί με σχετική ανεξαρτησία και κατά το αποκεντρωτικό σύστημα. Αρχικά, η έδρα της BAkÖV ήταν στο Bonn-Bad Godesberg. Από το 1998, ωστόσο, τα κεντρικά γραφεία της BAkÖV μεταφέρθηκαν στην Brühl και ειδικότερα στις εγκαταστάσεις του Ομοσπονδιακού Κολλεγίου Δημόσιας Διοίκησης (Hochschule des Bundes). Ετησίως, παρέχονται πάνω από 1.000 διακριτά προγράμματα σπουδών με πάνω από 16.000 φοιτούντες.

2. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, αναπτύχθηκε η ιδέα για μια εκτεταμένη μεταρρύθμιση του πλαισίου επαγγελματικής κατάρτισης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό, το 1976, καθιερώθηκε η σταδιοδρομία στην ανώτερη δημόσια διοίκηση μετά από αποφοίτηση σε πρόγραμμα σπουδών που υλοποιούνταν από πανεπιστήμιο εφαρμοσμένων επιστημών. Στη συνέχεια αποφασίστηκε η ίδρυση ενός ειδικού πανεπιστημίου εφαρμοσμένων διοικητικών επιστημών χωρίς νομική προσωπικότητα. Τελικά το 1978, ιδρύθηκε το Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών για τη Δημόσια Διοίκηση που απέκτησε την πανεπιστημιακή του ιδιότητα (ισοτιμία με κολλέγια) με την σχετική αναγνώριση από τα ομοσπονδιακά κράτη. Το 2014, σε απόλυτη συμφωνία με τη λεγόμενη Διαδικασία της Μπολόνια, μετονομάστηκε σε Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης και μετεξελίχθηκε σε ανώτατο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από την ίδρυση του HS Bund το 1979, περίπου 70.000 φοιτητές έχουν ολοκληρώσει με επιτυχία τις σπουδές. Επί του παρόντος, το Πανεπιστήμιο έχει περίπου 7.000 φοιτητές και περίπου 200 καθηγητές πλήρους απασχόλησης.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η Γερμανία διαθέτει πληθώρα φορέων που έχουν ως βασικό αντικείμενο την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό εξηγείται κυρίως από τη διοικητική παράδοση της χώρας, κατά την οποία οι επιμέρους δημόσιοι φορείς δύνανται να δημιουργούν πανεπιστημιακές σχολές για την εισαγωγική ή τη δια βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι κύριες παραγωγικές σχολές του γερμανικού Ομοσπονδιακού Κράτους που έχουν διυπουργικό χαρακτήρα είναι η **Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKöV)** και το **Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο για τη Δημόσια Διοίκηση (HS Bund)**.

Η **Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (BAKöV)** είναι ο κεντρικός φορέας για την ανώτατη δια βίου εκπαίδευση των στελεχών της γερμανικής ομοσπονδιακής διοίκησης. Ανήκει στο Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εσωτερικών και Κοινότητας και λειτουργεί ως ανεξάρτητη (αποκεντρωμένη) Υπηρεσία του.

Η ΒΑΚöV διοικείται από τον Πρόεδρό της. Για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του ετήσιου προγραμματισμού της, η ΒΑΚöV στηρίζεται στην εμπειρογνωμοσύνη ενός Γνωμοδοτικού Συμβουλίου το οποίο απαρτίζεται από εννέα μόνιμα και πέντε μη μόνιμα μέλη που επιλέγονται μεταξύ προσώπων υψηλού επιστημονικού κύρους. Από τα μέλη του Γνωμοδοτικού Συμβουλίου, συγκροτείται Επιστημονική Επιτροπή η οποία υποστηρίζει το καθημερινό επιστημονικό έργο της ΒΑΚöV.

Από επιχειρησιακή άποψη, η ΒΑΚöV οργανώνεται σε 5 διοικητικούς τομείς ανάλογα με την πρόβλεψη δεξιοτήτων που προβλέπει ο πολυετής προγραμματισμός:

1. **Τομέας 1:** Αξίες και συντονισμός στη δημόσια διοίκηση
2. **Τομέας 2:** Γενική ανώτερη εκπαίδευση, θέματα ΕΕ και διεθνείς σχέσεις
3. **Τομέας 3:** Κέντρο συμβουλευτικής υποστήριξης
4. **Τομέας 4:** Ηγεσία, συμπεριφορικές δεξιότητες, ατομική εξέλιξη
5. **Τομέας 5:** Τεχνολογίες πληροφορικής και οργανωσιακές δεξιότητες

Η ΒΑΚöV φιλοξενείται στην πανεπιστημιούπολη της Μπρυλ αλλά η διοικητική και υλικοτεχνική υποστήριξη της παρέχεται από το HS Bund. Η ΒΑΚöV παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα στις εγκαταστάσεις στο Borrdard, στο Berlin-Johannisthal και στο Zeuthen του Βραδεμβούργου. Μια σειρά από προγράμματα σπουδών, συνήθως ειδικού και όχι ομοσπονδιακού ενδιαφέροντος, παρέχονται από εκπαιδευτικές δομές που υπάρχουν στο Ανόβερο, στο Μόναχο και στο Βισμπάντεν και αφορούν την εξειδικευμένη εκπαίδευση στελεχών από φορείς που συνδέονται απευθείας με τις εν λόγω εκπαιδευτικές δομές.

Το **Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο για τη Δημόσια Διοίκηση (HS Bund)** αποτελεί το μόνο πανεπιστήμιο με διυπουργικό χαρακτήρα και σκοπό τη δημιουργία στελεχών υψηλού κύρους για τον δημόσιο τομέα στη Γερμανία. Πρόκειται για αυτοδιοικούμενο πρόσωπο δημοσίου δικαίου που εποπτεύεται από το Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εσωτερικών και Κοινότητας. Οργανώνεται με τρόπο παρόμοιο με τα πανεπιστήμια διαθέτοντας Πρόεδρο (αντί για Πρύτανη), Διοικητικό Συμβούλιο (αντί για Πρυτανικό Συμβούλιο) και Γερουσία (αντί για Σύγκλητο) καθώς επίσης και συμβούλια τμημάτων με αντίστοιχους προέδρους. Για τη διαχείριση των εσωτερικών θεμάτων υπάρχει μια ευρεία διοικητική δομή που λαμβάνει τη μορφή της καγκελαρίας. (βλ. δομή)

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1. Κατά κανόνα, μόνο τα στελέχη της ομοσπονδιακής κυβέρνησης έχουν το δικαίωμα να λάβουν μέρος σε προγράμματα εκπαίδευσης που παρέχονται από την ΒΑκÖV. Οι υπάλληλοι του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Άμυνας και οι αξιωματικοί της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας λαμβάνουν αντίστοιχη εκπαίδευση από άλλες ειδικές δομές και όχι από την ΒΑκÖV. Ωστόσο, υπάλληλοι της έμμεσης ομοσπονδιακής διοίκησης, της περιφερειακής ή της τοπικής δημόσιας διοίκησης, και σε ορισμένες περιπτώσεις υπάλληλοι άλλων οργανισμών μπορούν να συμμετάσχουν με την ιδιότητα του επισκέπτη.

Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19, τα περισσότερα μαθήματα παραδίδονται πλέον εξ αποστάσεως, με τη χρήση ψηφιακών μέσων, μέσα από την κεντρική πύλη IFOS-BUND (www.ifosbund.de).

Το διαδραστικό σύστημα προηγμένης εκπαίδευσης για την ομοσπονδιακή δημόσια διοίκηση, IFOS-BUND, είναι ένα διαδικτυακό σύστημα που επιτρέπει στα στελέχη της ομοσπονδιακής διοίκησης να αναζητούν πληροφορίες για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΒΑκÖV και να εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για συμμετοχή σε αυτά.

Οι δημόσιες αρχές και οι οργανισμοί έχουν το δικαίωμα να υποβάλουν αιτήσεις για υλοποίηση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός συγκεκριμένης προθεσμίας για ένα πρόγραμμα και μόνο ψηφιακά, μέσω του IFOS-BUND. Επιπροσθέτως, μπορούν να εγγράψουν μόνο εκείνα τα στελέχη που ταιριάζουν στην περιγραφή της ομάδας στόχου του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για να συμμετάσχουν σε ένα μάθημα, οι υποψήφιοι πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις που αναφέρονται στην περιγραφή του μαθήματος, ιδίως όσον αφορά την κατηγορία υπηρεσίας, το είδος της θέσης και τις προηγούμενες γνώσεις. Η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται αφού ληφθούν υπόψη οι διαθέσιμες θέσεις ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σε περίπτωση μεγαλύτερης ζήτησης, δύνανται να οργανώνονται πρόσθετα σεμινάρια και ειδικά προγράμματα για μεμονωμένες δημόσιες αρχές και οργανισμούς με την υποστήριξη της ΒΑκÖV, εφόσον φυσικά το

κόστος αυτών δεν υπερβαίνει τις κάθε φορά προϋπολογισμένες δαπάνες. Οι κατά τόπους ανώτατες ομοσπονδιακές αρχές ειδοποιούνται για την εγγραφή των υπαλλήλων της περιοχής αρμοδιότητάς τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται στο πλαίσιο της ΒΑκÖV.

Ανάλογα με το ποια δομή υλοποιεί το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν πρόσκληση είτε απευθείας από το γραφείο προηγμένης επαγγελματικής κατάρτισης της ΒΑκÖV είτε από την αρμόδια υπεύθυνη αρχή σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο. Η πρόσκληση περιέχει περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο και τη δομή του μαθήματος, καθώς και τα τέλη συμμετοχής, ανάλογα με την περίπτωση. Η ΒΑκÖV μπορεί να ορίσει κατά περίπτωση χρεώσεις ή να παραιτηθεί από τέλη συμμετοχής για μεμονωμένα προγράμματα. Οι ομοσπονδιακοί υπάλληλοι – εκτός από τους υπαλλήλους του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Άμυνας και τους αξιωματικούς της Ομοσπονδιακής Αστυνομίας – δεν επιβαρύνονται με τέλη συμμετοχής ή έξοδα μετακίνησης και διαμονής προκειμένου να παρακολουθήσουν προγράμματα της ΒΑκÖV.

Σε περίπτωση επιλογής τους, οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να εγκαταλείψουν το πρόγραμμα ή να κληθούν πίσω στην εργασία τους χωρίς την προηγούμενη άδεια της ΒΑκÖV.

Με το πέρας του προγράμματος, οι συμμετέχοντες λαμβάνουν πιστοποιητικό συμμετοχής και, εάν χρειάζεται, πιστοποιητικό επιτυχούς επίδοσης, αντίγραφο του οποίου υποβάλλουν στο φορέα τους κατά την επιστροφή τους στα καθήκοντά τους.

2. Οι φοιτητές του HS Bund διαθέτουν τη νομική ιδιότητα των προσωρινών ή υπό ανάκληση δημοσίων υπαλλήλων παρά το γεγονός ότι πριν από τη φοίτησή τους μπορεί να διέθεταν μόνιμη θέση. Προκειμένου για την εγγραφή τους στο Πανεπιστήμιο, οι υποψήφιοι πρέπει να διαθέτουν τα προσόντα εισαγωγής που προβλέπονται για ένα πανεπιστήμιο εφαρμοσμένων επιστημών. Ανάλογα με την προβλεπόμενη σταδιοδρομία τους, ενδέχεται να πρέπει να πληρούνται επιπρόσθετες προϋποθέσεις. Η εισαγωγή στο HS Bund προϋποθέτει ότι οι

υποψήφιοι υποβάλλουν επιτυχώς αίτηση στην αρμόδια αρχή ή οργανισμό με σκοπό να ενταχθούν σε κάποια συγκεκριμένη ομάδα ή/και μονοπάτι σταδιοδρομίας.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

1. Τα μαθήματα παραδίδονται με τη χρήση σύγχρονης ή ασύγχρονης εκπαίδευσης και συνήθως με μεικτές μεθόδους δια ζώσης ή/και ψηφιακής εκμάθησης (e-learning).

Οι βασικές θεματικές γύρω από τις οποίες διαρθρώνονται τα προγράμματα σπουδών της ΒΑκϋV είναι οι ακόλουθες:

- Coaching (προπονητική ή καθοδηγητική)
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων σε Ευρωπαϊκές και Διεθνείς σχέσεις
- Εκπαίδευση στην ηγεσία
- Εκπαίδευση στην τεχνολογία της πληροφορίας
- Διαπολιτισμικές ικανότητες
- Μεθοδολογία και διδακτική (εκπαίδευση εκπαιδευτών)
- Αειφορία και κλιματική ουδετερότητα
- Νέα Εργασία
- Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαίδευση συμπεριφοράς (οριζόντιες δεξιότητες)

Τα προσφερόμενα μαθήματα εστιάζουν τόσο στη βασική εκπαίδευση των στελεχών της ομοσπονδιακής κυβέρνησης όσο και στην προχωρημένη εκπαίδευση που έχει στόχο την ολοένα και μεγαλύτερη εξειδίκευση. Ειδικά στοχευμένοι κύκλοι μαθημάτων παραδίδονται σε συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων που έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα (π.χ. υπάλληλοι προμηθειών, δημοσιονομικής διαχείρισης, πληροφορικής, εκπαιδευτές κ.τ.λ.).

2. Το HS Bund προετοιμάζει, μεταξύ άλλων, φοιτητές για τους ακόλουθους τομείς σταδιοδρομίας στην ανώτερη δημόσια διοίκηση της Γερμανίας (μεταξύ άλλων σταδιοδρομιών):

- Ανώτερη γενική και εσωτερική διοικητική υπηρεσία
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στην υπηρεσία εξωτερικού
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στην Ομοσπονδιακή Αστυνομία
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στην Ομοσπονδιακή Οικονομική Διοίκηση
 - Τελωνειακή υπηρεσία
 - Ομοσπονδιακή Διοίκηση Περιουσίας
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία σε αγροτικές αρχές κοινωνικής ασφάλισης
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στις υπηρεσίες πληροφοριών
 - Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Πληροφοριών
 - Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προστασίας του Συντάγματος (ως εγχώρια υπηρεσία πληροφοριών)
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στην Ομοσπονδιακή Εγκληματική Αστυνομία
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στις αρχές κοινωνικής ασφάλισης
- Ανώτερη διοικητική υπηρεσία στην Ομοσπονδιακή Μετεωρολογική Υπηρεσία

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του HS Bund οργανώνονται σε σύστημα δυϊκής εκπαίδευσης με εναλλασσόμενα θεωρητικά και πρακτικά τμήματα (μαθητεία). Όλα τα προγράμματα σπουδών έχουν διάρκεια τριών ετών. Οι περίοδοι θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης (πρακτικές και πρακτικά προγράμματα κατάρτισης) διαρκούν από 12 έως 18 μήνες η καθεμία.

Εάν απαιτείται, η βασική φάση σπουδών ολοκληρώνεται με μια ενδιάμεση εξέταση.

Η κύρια φάση σπουδών εξειδικεύεται από τις διαφορετικές απαιτήσεις των αντίστοιχων τομέων σταδιοδρομίας. Επίσης, ανάλογα με την πορεία σπουδών τους, οι μαθητές λαμβάνουν από το Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Διοικητικών Επιστημών:

- **Δίπλωμα** στη δημόσια διοίκηση, στη διοίκηση επιχειρήσεων ή στην οικονομική διοίκηση,
- **Πτυχίο** ανώτατης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με χαρακτήρα Bachelor of Arts (BA) ή Πτυχίο Νομικής (LL.B.),
- **Μεταπτυχιακό** τίτλο σπουδών με χαρακτήρα Master in Public Administration (MPA), Master of Arts (MA) στον τομέα των πληροφοριών και των σπουδών ασφαλείας και Master of Science (M.Sc.) στον τομέα των πληροφοριών και των σπουδών ασφαλείας.

Διακεκριμένοι απόφοιτοι του μεταπτυχιακού τίτλου στη Δημόσια Διοίκηση από το HS Bund μπορούν να αποκτήσουν διδακτορικό στο DUV Spreyer μετά από ειδική συμφωνία των δύο φορέων.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Οι δεξιότητες που τα προγράμματα σπουδών της BAKöV αναπτύσσουν αναλύονται συνοπτικά ως εξής:

Coaching (προπονητική ή καθοδηγητική): Το Coaching αποτελεί μια διαδραστική διαδικασία συμβουλευτικής καθοδήγησης και υποστήριξης μέσω δια ζώσης συνεδριών από εξειδικευμένους coaches (προπονητές) και μακριά από την υφιστάμενη ιεραρχία. Σκοπός είναι η στοχευμένη ανάλυση του επαγγελματικού και οργανωτικού πλαισίου και η κατανόηση των αλληλεπιδράσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ατομική και ομαδική καθοδήγηση, ρητορική, εκπαίδευση στην επικοινωνία και τα μέσα ενημέρωσης (media training), εξειδικευμένη καθοδήγηση και διαμεσολάβηση.

Ανάπτυξη δεξιοτήτων σε Ευρωπαϊκές και Διεθνείς Σχέσεις: Μέσα από τη συγκεκριμένη ενότητα επιδιώκεται η κατανόηση και η αποδοχή των αλληλεπιδράσεων που ενυπάρχουν στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μεταξύ αυτής και των κρατών μελών. Στο πλαίσιο αυτό διερευνάται και αυτή καθαυτή η δομή της δημόσιας διοίκησης που στο σύνολό της έχει ενσωματωθεί σε αυτό το περιβάλλον πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης. Τόσο οι βασικές όσο και οι πιο

εξειδικευμένες γνώσεις και κυρίως οι δεξιότητες συμπεριφοράς και διαπραγμάτευσης είναι κεντρικής σημασίας. Στην ίδια λογική εντάσσεται και η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ομοσπονδιακών υπαλλήλων σε θέματα που σχετίζονται με τη διεθνή παρουσία της Γερμανίας στην παγκόσμια σκηνή, τη διεθνή εκπροσώπηση της χώρας και την προετοιμασία για διεθνείς αποστολές. Σημαντικός άξονας της εν λόγω ενότητας είναι η παροχή του κοινού γαλλογερμανικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση και Διοίκηση (Master of European Governance and Administration - MEGA) που από το 2005 προετοιμάζει τους ομοσπονδιακούς υπαλλήλους για ανάληψη ευρωπαϊκών και διεθνών καθηκόντων.

Εκπαίδευση στην ηγεσία: Η συγκεκριμένη ενότητα αντιλαμβάνεται τις ηγετικές ικανότητες ως εξίσου σημαντικές για την επιτυχή εργασία στη δημόσια διοίκηση με τα επαγγελματικά προσόντα. Η καλή ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιόδους κρίσης και αναταραχών και αυτό ήταν ξεκάθαρο όταν απαιτήθηκε η άμεση προσαρμογή των φορέων στις συνθήκες της πανδημικής και μετα-πανδημικής εποχής με ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση κρίσεων, στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην οργάνωση της εργασίας. Πρόκειται για μια σειρά από εξειδικευμένα σεμινάρια που είτε παρέχονται με αρθρωτή δομή από τις πιο βασικές δεξιότητες στις πιο εξειδικευμένες είτε παρέχονται ως διακριτά προγράμματα.

Εκπαίδευση στην τεχνολογία της πληροφορίας: Ο σημαντικότερος στόχος της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ), των εφαρμογών τους και των προοπτικών τους. Αυτό αναπτύσσει τις δεξιότητες προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης διαφοροποιείται ανάλογα με τα προφίλ εργασίας και τα επίπεδα μαθησιακών στόχων. Η χρήση ΤΠΕ δεν έχει μόνο τεχνικές ή τεχνολογικές προεκτάσεις. Έχει επίσης, νομικό, οργανωτικό και κοινωνικό αντίκτυπο. Επιδρά στις διαδικασίες διαχείρισης και τις ροές εργασίας μέχρι τον μεμονωμένο χώρο εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, το σύνολο της εν λόγω ενότητας υποστηρίζει στρατηγικές όπως η «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2.0».

Διαπολιτισμικές ικανότητες: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται κάτω από αυτήν την ενότητα, αφορούν πρωτίστως στη δημιουργία πολιτισμικής

αυτοπεποίθησης, ασφάλειας δράσης και ασφάλειας δικαίου για τους υπαλλήλους της ομοσπονδιακής διοίκησης. Τους βοηθούν στο να αποσαφηνίσουν τους βασικούς κανόνες και αξίες που είναι καθοριστικές ως κατευθυντήριες γραμμές για διάλογο και αλληλεπίδραση με ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών στο δικό τους πεδίο δραστηριότητας (πολιτιστική αυτοπεποίθηση). Παράλληλα, τους επιτρέπει να επιτύχουν τους στόχους επικοινωνίας και συνεργασίας ή τους εργασιακούς τους στόχους με την απαραίτητη ευαισθησία και την απαραίτητη εσωτερική κυριαρχία (ενεργητική ασφάλεια) και τους μεταδίδει τις απαραίτητες θεσμικές γνώσεις που πρέπει να διαθέτουν κατά τις συναλλαγές με άτομα από άλλους πολιτισμούς (νομική ασφάλεια). Ανάλογα με τις ανάγκες και ανάλογα με την ομάδα-στόχο, οι αρχές μπορούν να συνδυάσουν διαφορετικά εκπαιδευτικά μοντέλα με σκοπό την περαιτέρω ευαισθητοποίηση της αντίστοιχης δημόσιας αρχής. Τέλος, με σκοπό την εμπάθυνση της διαπολιτισμικής ικανότητας, οργανώνονται εκδηλώσεις ή δράσεις ανταλλαγής εμπειριών μεταξύ των εμπλεκόμενων δημόσιων αρχών.

Εκπαίδευση εκπαιδευτών: Ειδικά προγράμματα με στόχο τη μεθοδολογία και τη διδακτική ενθλίκων παρέχονται στους υπαλλήλους που επιθυμούν να γίνουν εκπαιδευτές. Εν προκειμένω, προσφέρονται προγράμματα με σκοπό την εμπέδωση νέων μεθόδων και μέσων διδασκαλίας, σχεδιασμού και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταλλαγής ιδεών κτλ. Σημαντικό μέρος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης μέσω ψηφιακής μάθησης (e-learning) ή μέσω υβριδικών τύπων εκπαίδευσης.

Αειφορία και κλιματική ουδετερότητα: Τα θέματα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της κλιματικής ουδετερότητας είναι πολύ σημαντικά για τη γερμανική κυβέρνηση. Οι στόχοι της στρατηγικής βιωσιμότητας και κλιματικής ουδετερότητας της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα οικολογικών, οικονομικών και κοινωνικών πτυχών. Για το λόγο αυτό, η ΒΑκϋν ίδρυσε γραφείο για την εκπαίδευση στην αειφορία, το οποίο υποστηρίζει στελέχη με θέσεις ευθύνης και απλούς υπαλλήλους των ομοσπονδιακών αρχών με εκπαίδευση βασισμένη στις ανάγκες, έγγραφα, καλά παραδείγματα από τη Γερμανία και το εξωτερικό καθώς και μεθοδολογικές γνώσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων

που σχετίζονται με το θέμα. Ο κύκλος σεμιναρίων της συγκεκριμένης ενότητας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Νέα Εργασία: Το μοντέλο της Νέας Εργασίας (New Work) που προωθείται μέσα από την εν λόγω ενότητα, ανάγεται στον κοινωνικό φιλόσοφο Frithjof Bergmann και περιγράφει μια αλλαγή παραδείγματος από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία της γνώσης. Η συνεχής καινοτομία και προσαρμογή, η δια βίου μάθηση, η ικανότητα, η δημιουργικότητα και τα κίνητρα θεωρούνται βασικές προϋποθέσεις για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο. Προκειμένου να δημιουργηθούν αυτές οι συνθήκες-πλαίσιο και να προωθηθεί η επιτυχής εκπλήρωση των καθηκόντων των στελεχών του δημοσίου τομέα, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν νέες μορφές εργασίας και νέα μοντέλα χρόνου και τόπου εργασίας. Ως εκ τούτου, οι εκδηλώσεις ΒΑκÖV περιλαμβάνουν θέματα όπως η εικονική ηγεσία, η εικονική συνεργασία και η ψηφιακή ηγεσία καθώς και το μοντέλο της Νέας Εργασίας στην ομοσπονδιακή διοίκηση. Ένα σημαντικό στοιχείο του New Work είναι η χρήση ευέλικτων μεθόδων δημόσιας διακυβέρνησης που αποσκοπούν στην προώθηση της υλοποίησης έργων και στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών προσφέροντας νέους τρόπους οργάνωσης εργασίας και συνεργασίας, λήψης αποφάσεων και ταυτόχρονα υπόσχονται μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Όργανα όπως το Kanban, το Scrum, το Design Thinking και άλλες καινοτόμες εφαρμογές παρουσιάζονται και εξασκούνται σε ειδικά διαδικτυακά ή μεικτά σεμινάρια.

Η ΒΑκÖV αντιμετωπίζει το μοντέλο New Work ως μια προσέγγιση που ωθεί τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης με την ευρεία έννοια και η οποία υπερβαίνει τη χρήση νέων δημιουργικών μεθόδων, τη δημιουργία πειραματικών χώρων και εργασίας προσανατολισμένη στο έργο και στοχεύει σε έναν ολοκληρωμένο μετασχηματισμό της διοίκησης. Η αλλαγή της ευαισθητοποίησης προς μια θετική βασική στάση και το άνοιγμα στην ψηφιοποίηση ("νοοτροπία για ψηφιακό μετασχηματισμό") αποτελεί βασική απαίτηση για την ψηφιακή δημόσια διοίκηση. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ιδέα της δια-ιεραρχικής συμμετοχής, την υπέρβαση της σκέψης του σιλό, την εργασία σε δίκτυα και την ισχυρή εστίαση στους χρήστες, που θέτει τους ανθρώπους ακόμη περισσότερο στο επίκεντρο. Προκειμένου να αποδεχτούν και να προωθήσουν τέτοιες αλλαγές, οι οποίες συχνά περιγράφονται ως πολιτισμικές αλλαγές, οι

εργαζόμενοι και οι διευθυντές πρέπει να είναι πρόθυμοι και ικανοί να αλλάξουν. Επομένως, η διαχείριση αλλαγών και η αντιμετώπιση των αλλαγών είναι βασικά ζητήματα στη νέα περιοχή New Work.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: Κρίσιμος τομέας ως προς την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της ομοσπονδιακής διοίκησης, είναι εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τους οργανισμούς που μαθαίνουν, την ηγεσία, την πολιτισμική ευαισθησία κ.ο.κ. Σκοπός είναι η δημιουργία μονάδων που μπορούν να εργαστούν σε ομάδες και οργανισμούς και να διαχειρίζονται τα καθήκοντά τους ακόμη πιο επιτυχημένα και αποτελεσματικά.

Ανάπτυξη συμπεριφορικών δεξιοτήτων: Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως στόχο την ανάπτυξη των λεγόμενων οριζόντιων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στην αυτοβελτίωση, στη διαχείριση του άγχους, στην επικοινωνία και τα μέσα ενημέρωσης (media training), στη συνεργασία μέσα από ομάδες έργου, στην επίλυση συγκρούσεων, στη ρητορική, στη διαπραγμάτευση, στη διαχείριση χρόνου, στην επίλυση προβλημάτων κ.ο.κ.

2. Οι θεωρητικές περίοδοι περιλαμβάνουν μια βασική κοινή φάση προετοιμασίας (432 ωρών διδασκαλίας) και μια κύρια φάση σπουδών (288 ωρών διδασκαλίας). Τα θέματα που εξετάζονται στη βασική φάση σπουδών είναι:

- Συνταγματικό δίκαιο και πολιτική επιστήμη
- Νομικά θεμέλια (διοικητικό δίκαιο, αστικό δίκαιο)
- Οικονομικά και δημόσια οικονομικά
- Διοίκηση επιχειρήσεων, οργάνωση και επεξεργασία πληροφοριών
- Κοινωνικές επιστήμες (ψυχολογία, κοινωνιολογία, εκπαίδευση)
- Ειδικά θέματα σταδιοδρομίας

Η βασική φάση σπουδών αναβαθμίζει τις επαγγελματικές δεξιότητες των υπαλλήλων και χτίζει ένα κοινό θεωρητικό υπόβαθρο για τους φοιτούντες και μελλοντικά στελέχη της ανώτερης δημοσιοϋπαλληλίας.

Τα μαθήματα στο Ομοσπονδιακό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης συμπληρώνονται ως προς το περιεχόμενο και συμπληρώνονται από τα τμήματα πρακτικής άσκησης (μαθητείας) που προγραμματίζονται κατά τη διάρκεια του μαθήματος σε ειδικά συνεργαζόμενους φορείς ανάλογα με το αντικείμενο εξειδίκευσης. Οι διαλέξεις ακολουθούνται από πρακτική άσκηση και το αντίστροφο με σκοπό την αντιστοίχιση θεωρητικών και πρακτικών προκλήσεων.

Η κύρια φάση σπουδών περιλαμβάνει τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση των μαθημάτων της βασικής φάσης όσο και την εξειδίκευση σε μαθήματα που αφορούν στον συγκεκριμένο τομέα σταδιοδρομίας.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στο HS Bund, έχει συγκροτηθεί Επιτροπή Έρευνας με αντικείμενο την υποστήριξη του στρατηγικού προσανατολισμού της έρευνας που σχετίζεται με την πρακτική εφαρμογή της θεωρητικής διδασκαλίας στον ευρύτερο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ανάμεσα στα αντικείμενα της Επιτροπής Έρευνας είναι και η αξιολόγηση σχετικών ερευνητικών προτάσεων που υποβάλλονται στο Κέντρο Ερευνητικής Ικανότητας με σκοπό τη χρηματοδότησή τους. Το Κέντρο Ερευνητικής Ικανότητας δημιουργήθηκε για να υποστηρίξει την Επιτροπή Έρευνας και τον Πρόεδρο/Προέδρους της. Συμβουλεύει τους καθηγητές του πανεπιστημίου για την εφαρμογή και υλοποίηση των ερευνητικών τους έργων, δημιουργεί δίκτυα, συνεργάζεται με άλλα τμήματα και εξωτερικούς φορείς και συμμετέχει στην απόκτηση ερευνητικών συμβάσεων.

Εξάλλου, με σκοπό την επίτευξη της αριστείας, απονέμονται βραβεία (HöD) για διατριβές (διπλωματικές, πτυχιακές, μεταπτυχιακές) που έχουν εξαιρετική πρακτική αξία ή προτείνουν ιδιαίτερα πρακτικές λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση ή σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Το βραβείο HöD απονέμεται κάθε χρόνο στο φθινοπωρινό συνέδριο της Πρυτανικής Διάσκεψης Πανεπιστημίων Δημόσιας Υπηρεσίας.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Όλοι οι Γερμανοί πολίτες θεωρούνται επιλέξιμοι για τις θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα εάν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και προσόντα και μπορούν να εκτελέσουν τα απαραίτητα καθήκοντα. Οι πολίτες άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαθέτουν τα ίδια δικαιώματα, μόνο εάν η συγκεκριμένη θέση δεν προορίζεται ρητά για Γερμανό πολίτη.

Στη γερμανική δημόσια διοίκηση απασχολούνται δύο τύποι προσωπικού: α) οι δημόσιοι υπάλληλοι και β) οι δημόσιοι λειτουργοί. Οι δημόσιοι λειτουργοί προσλαμβάνονται για μια συγκεκριμένη σταδιοδρομία ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι για να υπηρετήσουν σε μια συγκεκριμένη θέση. Σύμφωνα με το Ομοσπονδιακό Σύνταγμα, η άσκηση της κρατικής εξουσίας ως μόνιμης λειτουργίας πρέπει κατά κανόνα να ανατίθεται στους δημόσιους λειτουργούς. Τα δικαιώματα και τα καθήκοντά τους καθώς και οι αποδοχές και οι συντάξεις τους ρυθμίζονται με νόμο. Οι αποδοχές και οι λοιποί όροι εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων/λειτουργών υπόκεινται σε συλλογικές συμβάσεις εργασίας μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των εργοδοτών του δημοσίου. Σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους, οι δημόσιοι λειτουργοί δεν επιτρέπεται να απεργούν. Για τις ανάγκες του παρόντος, η διάκριση σε δημόσιους λειτουργούς και δημοσίους υπαλλήλους δεν είναι σημαντική οπότε θα χρησιμοποιείται αδιακρίτως ο όρος στελέχη του δημοσίου τομέα που θα καλύπτει και τους δύο τύπους.

Η σταδιοδρομία των στελεχών του δημοσίου τομέα εξαρτάται από τα λεγόμενα μονοπάτια σταδιοδρομίας και τις ομάδες σταδιοδρομίας. Σε ομοσπονδιακό επίπεδο, έχουν καθοριστεί οι ομάδες σταδιοδρομίας της απλής, ενδιάμεσης, υψηλής και ανώτερης υπηρεσίας:

1. **Απλή υπηρεσία**, η οποία απαιτεί κατοχή πιστοποιητικού αποφοίτησης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή ισοδύναμου τίτλου (Hauptschulabschluss).
2. **Ενδιάμεση υπηρεσία**, η οποία απαιτεί κατοχή πιστοποιητικού αποφοίτησης από το σχολείο και επιτυχή ολοκλήρωση κατάλληλης επαγγελματικής κατάρτισης (μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση) ή ισοδύναμου τίτλου.
3. **Υψηλή υπηρεσία**, η οποία απαιτεί βεβαίωση εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Abitur) ή ισοδύναμο τύπο βεβαίωσης. Για ορισμένες θέσεις απαιτείται η κατοχή βασικού τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πτυχίου).

4. **Ανώτερη υπηρεσία**, η οποία απαιτεί κατοχή τίτλου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με συνάφεια αντικειμένου προς την επαγγελματική πορεία. Για ορισμένες θέσεις απαιτείται η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Τα ακόλουθα μονοπάτια σταδιοδρομίας μπορούν να υπάρξουν στο πλαίσιο των υφιστάμενων ομάδων σταδιοδρομίας:

1. Η μη τεχνική διοικητική υπηρεσία.
2. Η υπηρεσία τεχνικής διοίκησης.
3. Η υπηρεσία γλωσσικών και πολιτιστικών σπουδών.
4. Η επιστημονική υπηρεσία.
5. Η γεωργική, δασική, διατροφική και κτηνιατρική υπηρεσία.
6. Η υπηρεσία ιατρικής και επιστήμης υγείας.
7. Η υπηρεσία αθλητικών επιστημών.
8. Η υπηρεσία τέχνης.

Εν προκειμένω, έχει θεσπιστεί ειδική νομοθεσία σταδιοδρομίας που ορίζει τις ελάχιστες προϋποθέσεις για την πρόσληψη στις αντίστοιχες σταδιοδρομίες καθώς επίσης και στις ομάδες σταδιοδρομίας. Τα απαραίτητα προσόντα πρέπει να αποκτηθούν πριν από την πρόσληψη ή την προαγωγή. Τα στελέχη του δημοσίου τομέα είτε μετά την πρόσληψη είτε μετά την προαγωγή τους υποχρεούνται να υπηρετήσουν για τριετή δοκιμαστική περίοδο. Μετά από αυτήν την περίοδο και αφού υποστούν τις θεσπισμένες διαδικασίες αξιολόγησης έχουν την δυνατότητα να ανέλθουν σε υψηλότερο μονοπάτι σταδιοδρομίας μετά από νέα προπαρασκευαστική περίοδο.

Κατά την απασχόλησή τους, τα στελέχη του δημοσίου τομέα δύνανται να συμμετάσχουν σε προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης συνήθως με τη μορφή της μαθητείας ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα τεχνικών σχολών ή ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση που παρέχει η ΒΑκϋV, προσφέρει τα απαιτούμενα προσόντα ως προς τη δυνατότητα ανέλιξης σε υψηλότερο μονοπάτι σταδιοδρομίας αλλά όχι σε ομάδα σταδιοδρομίας. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα για να αντιμετωπίσει τη μεγάλη ποικιλία καθηκόντων της δημόσιας διοίκησης, η

BAkÖV προσφέρει συστηματική εισαγωγική και ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση για τις διάφορες κατηγορίες υπηρεσιών.

Για ειδικές κατηγορίες σταδιοδρομίας και θέσεις σε συγκεκριμένες αρχές και φορείς και κυρίως για την αλλαγή ομάδας σταδιοδρομίας, το HS Bund παρέχει ανώτατη εκπαίδευση με σκοπό την ανάπτυξη γενικών (βασικών) και ειδικών (κύριων) δεξιοτήτων των φοιτούντων ώστε οι τελευταίοι να αποκτήσουν τα απαιτούμενα προσόντα για την κατάληψη των εν λόγω θέσεων.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Οι απόφοιτοι της BAkÖV είναι υπηρετούντες μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και μέσω της Ακαδημίας αναβαθμίζουν και επικαιροποιούν τις δεξιότητές τους σε μια ποικιλία θεματικών στο πλαίσιο της δια βίου εκπαίδευσης. Από την άλλη οι απόφοιτοι του HS Bund είναι υπάλληλοι με προσωρινό καθεστώς και με υψηλού επιπέδου προοπτικές. Η τελική εξέταση του πανεπιστημίου θεωρείται τεστ σταδιοδρομίας για την ανώτερη υπηρεσία.

Επειδή, η αποφοίτηση από το HS Bund συνδέεται άμεσα με την αλλαγή τομέα ή ομάδας σταδιοδρομίας θα έλεγε κανείς ότι τα στελέχη υψηλού κύρους αποφοιτούν κυρίως από το HS Bund. Σημαντικό χαρακτηριστικό του γερμανικού συστήματος είναι ότι υφίστανται επιπτώσεις, ως προς το καθεστώς μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων με τη συμμετοχή σε μια προπαρασκευαστική διαδικασία όπως η φοίτηση στο HS Bund. Ειδικότερα, ένας μόνιμος δημόσιος υπάλληλος διορίζεται ως υπό προσωρινός ή υπό ανάκληση δημόσιος υπάλληλος μέχρις ότου ολοκληρώσει την ειδική προπαρασκευαστική διαδικασία της ομοσπονδιακής κυβέρνησης για να αποκτήσει τα προσόντα που απαιτεί μια ανώτερη σταδιοδρομία ή για άλλη σταδιοδρομία στην ίδια ή ανώτερη ομάδα σταδιοδρομίας. Σε περίπτωση που τοποθετηθεί σε ανώτερη ομάδα σταδιοδρομίας, επανέρχεται σε καθεστώς δοκιμαστικής υπηρεσίας. Για τη διάρκεια της προπαρασκευαστικής υπηρεσίας και της δοκιμαστικής περιόδου αναστέλλονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την ιδιότητα του μόνιμου δημοσίου υπαλλήλου. Τα εν λόγω δικαιώματα και υποχρεώσεις δεν αναστέλλονται μόνο στην περίπτωση που πρόκειται για αλλαγή σταδιοδρομίας μέσα στην ίδια ομάδα σταδιοδρομίας.

4.2.ε. Ελλάδα

Χώρα:	Ελλάδα
Παράδειγμα ΠΦΣ:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Επικεφαλής:	Παρασκευή Δραμαλιώτη
Έδρα	Ταύρος, Αθήνα
Έτος ίδρυσης:	1983
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">https://www.ekdd.gr/

ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) αποτελεί το ελληνικό παράδειγμα μιας σχολής παραγωγής επιτελικών στελεχών για το δημόσιο τομέα με *«αποστολή την εκπαίδευση ενός σώματος εξειδικευμένων επιτελικών στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, με άρτια επαγγελματική κατάρτιση και σύγχρονη διοικητική αντίληψη, για τη στελέχωση της κεντρικής διοίκησης, της κρατικής περιφερειακής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης»* (www.ekdd.gr).

Το αίτημα για δημιουργία μιας παραγωγικής σχολής δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που θα λειτουργούν ως φορείς της αλλαγής και της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι αρκετά παλαιό. Η ίδρυσή της, το 1983, προέκυψε ως αποτέλεσμα σπάνιας και ευρείας εθνικής διακομματικής συναίνεσης (Βουλή) και οφείλει την απαρχή της, στις συστάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής οικονομίας και της δημόσιας, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στις περίφημες εκθέσεις εμπειρογνομόνων της δεκαετίας του 1950 (π.χ. Βαρβαρέσος, Langrod κ.τ.λ., βλ. Μακρουδημήτρης 2000) αλλά και μεταγενέστερα.

Η πραγματικότητα είναι ότι η ΕΣΔΔΑ, αποτέλεσε πάντοτε μια πολύ ιδιαίτερη περίπτωση παραγωγικής σχολής στελεχών και παρότι η αποστολή της ήταν εξαρχής προσδιορισμένη και σύμφωνη προς τις σχετικές συστάσεις και υποδείξεις, η αξιοποίηση των στελεχών

παρέμενε πάντοτε το ζητούμενο μιας ατελούς πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από πλευράς των ελληνικών κυβερνήσεων (Παπούλιας et al. 2002, Σωτηρόπουλος 1999 & 2001), με αποτέλεσμα, ο συνολικός αντίκτυπος από την κατανομή αποφοίτων στις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες να είναι εξαιρετικά χαμηλός. Παρόλα αυτά, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και το επίπεδο του μέσου όρου των αποφοίτων της ΕΣΔΔ υπερβαίνει κατά πολύ τον μέσο όρο των υπαλλήλων που εισάγονται στο δημόσιο με αλλότριες διαδικασίες.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) ιδρύθηκε με το ν.1388 της 29ης Αυγούστου του 1983 (ΦΕΚ 113 Α') που αφορούσε την «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης». Εκείνη την περίοδο, η Κυβέρνηση μέσα από το Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης ανέφερε χαρακτηριστικά ότι *«το μεγαλύτερο βήμα για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα είναι η δημιουργία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, για τη δημιουργία στελεχών, προγραμμάτων διαρκούς επιμόρφωσης και Ειδικών Περιφερειακών Ινστιτούτων»* (Απόσπασμα από το Πενταετές Πρόγραμμα Οικονομικής και Κοινωνικής Ανάπτυξης 1983-1987, Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας 1983). Από την ίδρυσή του, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης αποτελούνταν από δύο Υπηρεσιακές Μονάδες: α) την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και β) το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης. Ο ιδιάζων χαρακτήρας της σχολής διαφαινόταν από τη ρητή δήλωση του νομοθέτη ότι η ΕΣΔΔ *«παρέχει εκπαίδευση με διαφορετική φύση και περιεχόμενο από την εκπαίδευση που παρέχουν τα κάθε μορφής ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας, είτε προπτυχιακά, είτε μεταπτυχιακά»* (ν.1388/1983, άρθρο 14, παρ 2). Από την εισηγητική έκθεση του εν λόγω νόμου καθώς και από τις συζητήσεις στο κοινοβούλιο της εποχής φαίνεται πως η ΕΣΔΔ είχε ως πρότυπό της, την αντίστοιχη φημισμένη γαλλική *École Nationale d' Administration (ENA)*. Χαρακτηριστικά, ο εισηγητής της πλειοψηφίας, Γεώργιος Παπανδρέου, κατά τη συζήτηση στη Βουλή του ιδρυτικού νόμου της ΕΣΔΔ, το καλοκαίρι του 1983 υποστήριζε πως η σχολή α) δε θα μπορούσε να ανήκει στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση μια και θα δημιουργούνταν προβλήματα διεκδίκησης από ιδρύματα αυτής αλλά και με τη φύση του υπηρεσιακού καθεστώτος των σπουδαστών, αλλά ούτε και θα την υποβάθμιζε μια και θα έδινε δίοδο στους αποφοίτους της στο δημόσιο τομέα, β) θα μπορούσε να προσαρμόζεται ευκολότερα στις ανάγκες της διοίκησης και να

είναι περισσότερο ευέλικτη στην καινοτομία μέσα από τη μη ύπαρξη μόνιμου διδακτικού προσωπικού (Πρακτικά Βουλής των Ελλήνων, Τμήμα Θερινών Διακοπών 1983, τόμος 9ος, συνεδρίαση ΙΘ΄ (21 Ιουλίου 1983), σ. 694), γ) θα χρησιμοποιούσε μια νέα παιδαγωγική μέθοδο πέρα από την κλασική σχέση σπουδαστή-καθηγητή μιας και θα μπορούσε να περάσει έτσι «ένα πνεύμα συλλογικής λειτουργίας, γιατί ο υπάλληλος συμμετέχει σε συμβούλια, σε επιτροπές, σε τμήματα, δηλαδή καθημερινά είναι σε μια λειτουργία συλλογική με τους συνανθρώπους του», δ) θα χρειαζόταν «*άτομα διαφορετικών γνωστικών και κοινωνικών προελεύσεων, που η ίδια τους η πλούσια εμπειρία ζωής θα ήταν και αυτή ένα μέρος της εκπαίδευσης*». Μόλις το 1986, με τις με αριθμ. 5727/19-6-1986 και 6700/23-7-1986 Υ.Α., καταργούνται αντιστοίχως τα τμήματα πολιτιστικής/κοινωνικής κατεύθυνσης και το τμήμα οικονομικής κατεύθυνσης. Τα τρία αυτά τμήματα συγχωνεύθηκαν και ενσωματώθηκαν στο τμήμα γενικής διοίκησης. Τα τμήματα αυτά δεν λειτούργησαν ποτέ εντός της σχολής. Η ουσιαστική όμως αποψίλωση, ξεκίνησε με την κατάργηση του τμήματος διοικητικής δικαιοσύνης τον Οκτώβριο του 1989 με βάση το Ν.1868/10-10-1989 (ΦΕΚ 230, τ.Α΄). Ο νόμος αυτός προέβλεπε την πρόσληψη εισηγητών του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από διαγωνισμό ο οποίος θα πραγματοποιούνταν με ευθύνη του ίδιου του Θεσμού. Τον επόμενο χρόνο, η αποψίλωση συνεχίστηκε με την αφαίρεση του τμήματος διπλωματικής κατεύθυνσης. Το τμήμα αυτό είχε ιδρυθεί προκειμένου να αντικαταστήσει το κέντρο Διπλωματικών Σπουδών του Υπουργείου Εξωτερικών και καταργήθηκε με το Ν.1892/31-7-1990 (ΦΕΚ 101, τ.Α΄). Έκτοτε η ευθύνη για την εκπαίδευση των νέων διπλωματών περιήλθε και πάλι στο Υπουργείο Εξωτερικών και στο Κέντρο Διπλωματικών Σπουδών, το οποίο από το 1999 μετονομάστηκε σε Διπλωματική Ακαδημία. Στην ΕΣΔΔ προστέθηκαν επίσης άλλα δύο τμήματα στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Αυτά ήταν τα τμήματα: α) εμπορικών ακολούθων (νυν Διπλωματικοί Υπάλληλοι Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων – ΟΕΥ) από το Σεπτέμβριο του 1991 και β) ακολούθων τύπου από τον Ιούλιο του 1993 (Υπουργική Απόφαση 21682/13-7-1993). Τα δύο αυτά τμήματα διέθεταν πάντοτε στενή σχέση με το Υπουργείο Εξωτερικών λόγω του διεθνούς προσανατολισμού τους. Ειδικότερα, σε ότι αφορά το πρώτο Τμήμα ΟΕΥ, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι από το 2003 ο κλάδος υπαλλήλων ΟΕΥ εντάχθηκε στο Υπουργείο Εξωτερικών (ΥΠΕΞ) από το τότε Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας που διέθετε την αρμοδιότητα για τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις. Έκτοτε, οι υπάλληλοι του κλάδου εντάχθηκαν ως αναπόσπαστο μέρος του ΥΠΕΞ και σταδιακά αφομοιώθηκαν στην ιεραρχία του. Η πρωτοκαθεδρία της Διπλωματικής

Ακαδημίας έναντι της ΕΣΔΔ, στο εν λόγω Υπουργείο, δημιουργούσε πάντοτε μια αίσθηση ύπαρξης υπαλλήλων πολλαπλών ταχυτήτων ενώ η απόσυρση, από πλευράς του ΥΠΕΞ, των θέσεων ΟΕΥ που είχαν ήδη προκηρυχθεί στον τελευταίο 29^ο Διαγωνισμό (2022) δεικνύει ότι υπάρχει μια τάση περαιτέρω αποψίλωσης.

Από όλη την παραπάνω εξιστόρηση της προσθαφαίρεσης τμημάτων γίνεται φανερή η έλλειψη ενός σαφούς προσανατολισμού για την πορεία της σχολής από τη στιγμή της ίδρυσής της και έκτοτε.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Τα προγράμματα επιμόρφωσης και οι λοιπές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, οι μαθησιακοί στόχοι και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της φοίτησης ορίζονται στο Πρόγραμμα Σπουδών της ΕΣΔΔΑ, το οποίο σχεδιάζεται από τους/τις Υπεύθυνους/ες Σπουδών και Έρευνας σε συνεργασία με τον/την Διευθυντή/ρια της ΕΣΔΔΑ και εγκρίνεται με απόφαση του Δ.Σ. του ΕΚΔΔΑ, μετά από γνωμοδότηση του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ([.https://www.ekdd.gr/images/KANONISMOS_SPOYDWN_FEK_22_2_2018.pdf](https://www.ekdd.gr/images/KANONISMOS_SPOYDWN_FEK_22_2_2018.pdf)).

Στο πλαίσιο λειτουργίας της ΕΣΔΔΑ είναι δυνατό να συστήνονται με απόφαση του/της Προέδρου του ΕΚΔΔΑ ομάδες εργασίας, στις οποίες συμμετέχουν στελέχη της ΕΣΔΔΑ και πρόσωπα εγνωσμένου επιστημονικού κύρους από την ακαδημαϊκή κοινότητα και τη Δημόσια Διοίκηση, με αντικείμενο τον προσδιορισμό των γενικών κατευθυντήριων αρχών, των συγκεκριμένων γνωστικών αντικειμένων, την εκπόνηση και συγγραφή εκπαιδευτικού υλικού για τις ανάγκες της εκπαιδευτικής διαδικασίας και κάθε άλλης παραμέτρου του Προγράμματος Σπουδών.

Το εκπαιδευτικό – ερευνητικό έργο της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. συνίσταται στο σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Σχολής και υλοποιείται από τα μέλη του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού, οι οποίοι/ες διοικητικά υπάγονται απευθείας στο/στη Διευθυντή/ντρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Αναφορικά με το πεδίο του εκπαιδευτικού – ερευνητικού έργου της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σε αυτό εμπíπτουν:

- Η μέριμνα για το σχεδιασμό του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.,

- Η μέριμνα για την ανίχνευση των αναγκών σε γνώσεις και δεξιότητες των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, στις οποίες διατίθενται προς διορισμό οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Η συγκριτική επισκόπηση του Προγράμματος Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με εκπαιδευτικά συστήματα και προγράμματα σπουδών ομόλογων σχολών της ημεδαπής και αλλοδαπής και η υποβολή προς το/τη Διευθυντή/ ντρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σχετικών εισηγήσεων, με σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση του Προγράμματος Σπουδών της Σχολής.
- Ο σχεδιασμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της Πρακτικής Εκπαίδευσης.
- Η μέριμνα για την κατάρτιση και την άρτια διεξαγωγή του εβδομαδιαίου προγράμματος σπουδών και του προγράμματος εξετάσεων.
- Η συμβουλευτική καθοδήγηση, η επιστημονική υποστήριξη και η επικουρία εν γένει των σπουδαστών/στριών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και ο συντονισμός και η ενημέρωση των μελών του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για θέματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Η μέριμνα για την εκπόνηση εκπαιδευτικού υλικού για τις ανάγκες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, βάσει εγκεκριμένων προδιαγραφών και σε συνεργασία με τα μέλη του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Η εισήγηση για την προμήθεια και τον εμπλουτισμό του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Βιβλιοθήκης με επιστημονικά συγγράμματα, μελέτες, έρευνες και εκθέσεις με σκοπό την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου της Σχολής.
- Η μέριμνα για την παραλαβή της βαθμολογίας των εξετάσεων που διεξάγονται στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η αρμόδια διαβίβασή της στο/στη Διευθυντή/ύντρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Η εκπόνηση και η υποβολή προς το/τη Διευθυντή/ ύντρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., σε μηνιαία βάση και με το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, απολογιστικής έκθεσης σχετικά με την υλοποίηση και την αξιολόγηση του Προγράμματος Σπουδών, με παρατηρήσεις ως προς ενδεχόμενες μεταβολές, τροποποιήσεις και αποκλίσεις.

- Η εκπόνηση με το πέρας κάθε Φάσης/Κύκλου Σπουδών, έκθεσης αξιολόγησης των μελών του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που άσκησαν διδακτικά και λοιπά καθήκοντα στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας της Σχολής και η κοινοποίηση αυτής κατ' αρχήν στο/στη Διευθυντή/ύντρια της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και στη συνέχεια στον/στην Πρόεδρο και τα μέλη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- Η εισήγηση για την ανάθεση σε μέλη του Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καθηκόντων παροχής διδακτικού έργου, σχεδιασμού τίτλων μαθημάτων, εκπόνησης εκπαιδευτικού υλικού, επίβλεψης και αξιολόγησης εργασιών σπουδαστών/στριών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και λοιπών καθηκόντων, σύμφωνα και με τις σχετικές προβλέψεις του Κανονισμού Διαχείρισης Μητρώου Κύριου Διδακτικού Προσωπικού (Κ.Δ.Π.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Κανονισμού Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- Η διερεύνηση και η επιστημονική υποστήριξη συνεργασιών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με ομόλογους εκπαιδευτικούς φορείς της ημεδαπής και αλλοδαπής, μέσω της συμμετοχής σε προγράμματα ανταλλαγών στο εξωτερικό.
- Η συμμετοχή σε ερευνητικά και μελετητικά έργα που άπτονται των σκοπών λειτουργίας της Σχολής, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Τεκμηρίωσης, Έρευνας και Καινοτομιών (Ι.Τ.Ε.Κ.).
- Η ανίχνευση των αναγκών σε γνώσεις και δεξιότητες των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. στις υπηρεσίες, στις οποίες έχουν διατεθεί προς διορισμό.
- Η παρακολούθηση της σταδιοδρομίας των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και η μέριμνα για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση προγραμμάτων επανεκπαίδευσης τους.
- Η αποτίμηση του αντίκτυπου που έχουν οι παρεχόμενες από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. υπηρεσίες προς-εισαγωγικής εκπαίδευσης στον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ γίνεται μέσω ενός πολύ υψηλών απαιτήσεων διαγωνισμό, ο οποίος έχει καθιερωθεί στη συνείδηση της κοινής γνώμης διοίκησης ως ο πιο αξιοκρατικός και αδιάβλητος διαγωνισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Με το νόμο 4807/21 αντικαταστάθηκαν οι διατάξεις του π.δ. 57/2007 και ο διαγωνισμός πλέον διενεργείται σε δύο στάδια με ίση βαρύτητα.

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει γραπτή δοκιμασία των υποψηφίων στις ενότητες:

1. «Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους»,
2. «Μικροοικονομική - Μακροοικονομική και Δημόσια Οικονομική»,
3. «Γνώσεις και Δεξιότητες», με ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει:

1. γραπτή και προφορική δοκιμασία στην ενότητα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση»,
2. γραπτή δοκιμασία στην αγγλική γλώσσα, για όλους τους υποψηφίους, και επιπλέον στη γαλλική ή γερμανική, ως δεύτερη ξένη γλώσσα, για τους υποψηφίους που επιθυμούν να ενταχθούν στο Τμήμα Εμπορικών και Οικονομικών Υποθέσεων, σύμφωνα με τις οργανικές διατάξεις του Υπουργείου Εξωτερικών. Με την απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών μπορεί να προβλέπεται γραπτή δοκιμασία στη γαλλική ή γερμανική, ως δεύτερη ξένη γλώσσα για την εισαγωγή και σε άλλα Τμήματα της Σχολής,
3. γραπτή δοκιμασία σε Φάκελο επίκαιρου θέματος σε μία εκ των εξής θεματικών ενοτήτων:
 - 1) Διεθνείς Οικονομικές Σχέσεις,
 - 2) Πληροφορική και Ψηφιακός Μετασχηματισμός,
 - 3) Κοινωνική Πολιτική,
 - 4) Περιφερειακή Πολιτική και Ανάπτυξη.

Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, η οποία εκδίδεται ύστερα από γνώμη του Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., καθορίζονται τα θέματα οργάνωσης και διεξαγωγής του διαγωνισμού και ιδίως η σύσταση των Επιτροπών Επιλογής Θεμάτων ανά ενότητα, η εξεταστέα ύλη και η διαδικασία εξέτασης των εξεταζόμενων ενοτήτων, η κλίμακα και ο τρόπος βαθμολόγησής τους, οι συντελεστές βαρύτητας βαθμολογίας που καθορίζουν τη διαμόρφωση του τελικού βαθμού, ο αριθμός των υποψηφίων που προκρίνονται στο β' στάδιο, ο τρόπος διαπίστωσης της

αδυναμίας γραπτής εξέτασης υποψηφίων και η διεξαγωγή προφορικής εξέτασης, τα εξεταστικά κέντρα, ο τρόπος επιλογής και μετάδοσης των θεμάτων του Εισαγωγικού Διαγωνισμού, ο τρόπος ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων του διαγωνισμού, το δικαίωμα πρόσβασης των υποψηφίων στα γραπτά, ο ελάχιστος απαιτούμενος χρόνος τήρησής τους στο αρχείο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και η διαδικασία πλήρωσης τυχόν κενών θέσεων που προκύπτουν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας εγγραφής στη Σχολή των επιτυχόντων του εισαγωγικού διαγωνισμού, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό έχουν οι κάτοχοι πτυχίου Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι.), συμπεριλαμβανομένων των πρώην Τ.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμου της αλλοδαπής, οι οποίοι συγκεντρώνουν τις προβλεπόμενες στον ν. 3528/2007 (Α' 26), όπως εκάστοτε ισχύει, προϋποθέσεις διορισμού κατά την ημερομηνία της τελευταίας δημοσίευσης της περίληψης της προκήρυξης, καθώς και οι υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, ν.π.δ.δ. και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που είναι κάτοχοι πτυχίου Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Α.Ε.Ι.) συμπεριλαμβανομένων των πρώην Τ.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή ισότιμου της αλλοδαπής. Σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) ή της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) ή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής ως υποψήφιοι στον εισαγωγικό διαγωνισμό της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η φοίτηση σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών είναι 18μηνης διάρκειας και διαρθρώνεται ως εξής:

- Κοινή Φάση Σπουδών 4 μήνες
- Πρώτη Ειδική Φάση Σπουδών 4 μήνες
- Πρακτική Εκπαίδευση 4 μήνες
- Δεύτερη Ειδική Φάση Σπουδών 3 μήνες,
- Τελικές Εργασίες 2 μήνες
- Φάση Διορισμού 1 μήνας

Σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών της Σχολής κρίνεται αναγκαία η αλλαγή του μαθησιακού υποδείγματος και η σταδιακή μετατόπιση του κέντρου βάρους του Προγράμματος Σπουδών από τις μετωπικές καθ' έδρας διαλέξεις και τις συνεχείς γραπτές εξετάσεις στις πρακτικές και επιχειρησιακές εφαρμογές (Α' και Β' Ειδική Φάση) και ιδίως στη γνώση που οδηγεί στην ενδυνάμωση της ικανότητας κριτικής σκέψης και κριτικής ανάγνωσης της πραγματικότητας. Ειδικότερα, σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών «ανασχεδιάζονται συνολικά οι Α' και Β' Ειδική Φάση Σπουδών με την εισαγωγή Τμημάτων Εξειδίκευσης ήδη από την Α' Ειδική Φάση Σπουδών ώστε τα νέα επιτελικά στελέχη να λάβουν ένα ακόμη πιο εξειδικευμένο προφίλ που ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες των φορέων στους οποίους θα κληθούν να υπηρετήσουν».

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται επίσης στην πρακτική άσκηση, στις επισκέψεις πεδίου, εντός και εκτός Ελλάδας, στις διαλέξεις και εισηγήσεις προσωπικοτήτων εγνωσμένου κύρους και σε μια σειρά από άλλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των σπουδαστών/στριών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η Σχολή σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών της τρέχουσας σειράς οργανώνει εργαστήρια και διαλέξεις για την ενίσχυση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που αφορούν:

1. Την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων με σκοπό την στοχευμένη και σε προχωρημένο επίπεδο εκπαίδευση των σπουδαστών στα ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιεί ο δημόσιος τομέας (επεξεργασία κειμένου, λογιστικά φύλλα, διαδίκτυο), και σε σύγχρονα εργαλεία ψηφιακών παρουσιάσεων
2. Την Ανάπτυξη δεξιοτήτων σε σύγχρονα και ασύγχρονα ψηφιακά εργαλεία επικοινωνίας, εργασίας και εκπαίδευσης. Η πανδημία του κορονοϊού επιτάχυνε την είσοδο των μορφών εργασίας στον δημόσιο τομέα. Μία αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση οφείλει να προσαρμόζεται άμεσα στις κρίσεις προκειμένου να εκπληρώνει την αποστολή της.
3. Την Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και ομαδικού πνεύματος με ειδικά μαθήματα και εργαστήρια για την προώθηση της διοικητικής αλλαγής στη δημόσια διοίκηση.

4. Την άσκηση διοίκησης σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας με σεμινάρια και την evidence based πολιτική, με μαθήματα και ασκήσεις σε σύνταξη εγγράφων, χρήση εργαλείων καλής νομοθέτησης, εκμάθηση βασικών αρχών διοικητικού δικαίου και κώδικα διοικητικής διαδικασίας.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι σπουδαστές της Σχολής εκπαιδεύονται σε εξειδικευμένα αντικείμενα της δημόσιας διοίκησης και ιδιαίτερα σε πιο πρακτικές εφαρμογές της διοίκησης καθώς μέρος της εκπαίδευσής τους λαμβάνει χώρα σε Υπουργεία και δημόσιους φορείς. Το πρόγραμμα σπουδών ενσωματώνει καινοτόμες πρακτικές για τα ελληνικά δεδομένα.

VIII. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Οι αποφοιτήσαντες από την Ε.Σ.Δ.Δ. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις του οικείου κλάδου στο Β΄ βαθμό. Κατά τη διάρκεια της πρώτης τριετίας από το διορισμό τους τοποθετούνται υποχρεωτικά σε τρία τουλάχιστον διαφορετικά τμήματα για διάστημα όχι μικρότερο των έξι (6) μηνών σε έκαστο εξ αυτών. Το είκοσι τοις εκατό των θέσεων προϊσταμένων Τμήματος και το δέκα τοις εκατό των θέσεων των προϊσταμένων διεύθυνσης καλύπτεται από αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ., εφόσον υπηρετεί αντίστοιχος αριθμός αποφοίτων που συγκεντρώνει τις τυπικές και ουσιαστικές προϋποθέσεις που απαιτούνται. Στην περίπτωση αυτή οι απόφοιτοι κρίνονται αυτοτελώς. Οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης εξελίσσονται στα Μ.Κ. της κατηγορίας που ανήκουν με εισαγωγικό το Μ.Κ. 6. Στην περίπτωση αυτών που αποφοίτησαν με άριστα, αναγνωρίζεται ένα (1) επιπλέον έτος για τη μισθολογική τους εξέλιξη (ν.4354/2015).

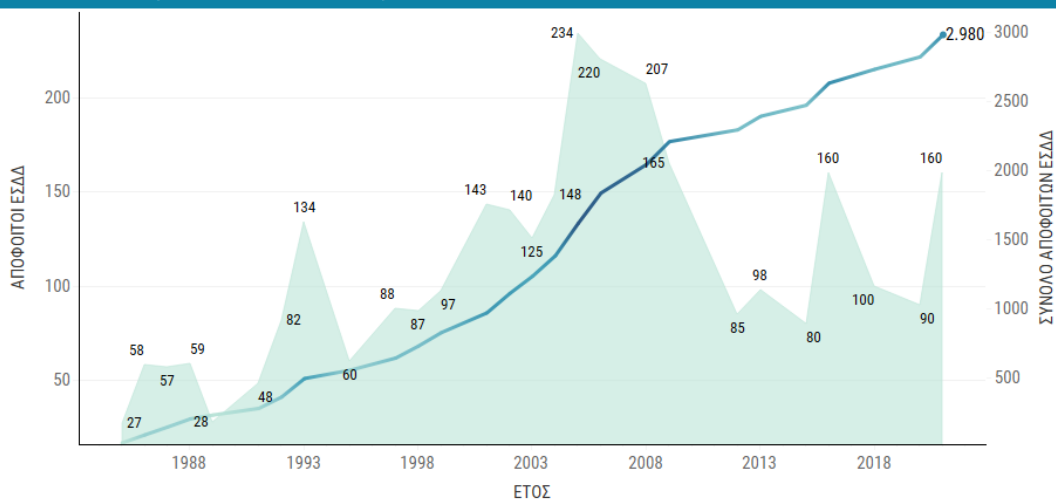
IX. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Μέσω της ΕΣΔΔΑ έχουν προκηρυχθεί, μέχρι σήμερα, 2.980 θέσεις (2.674 πρ. ΕΣΔΔ και 306 πρ. ΕΣΤΑ), μη συνυπολογιζόμενων των 135 θέσεων του 29^{ου} Διαγωνισμού που αναμένεται να υλοποιηθεί μέσα στο 2022 (βλ. Διάγραμμα 6).

Στη διάρκεια των ετών, δημιουργήθηκαν 19 τμήματα στην πρ. ΕΣΔΔ/ΕΣΔΔΑ και άλλα 4 τμήματα στην πρ. ΕΣΤΑ (σύνολο 23 τμήματα). Είναι προς διερεύνηση το γιατί δημιουργήθηκαν τόσα πολλά τμήματα μέσα στα 37 έτη λειτουργίας της (35 έτη καθώς τα 2 πρώτα έτη δεν προκηρύχθηκε εισαγωγικός διαγωνισμός). Μια πρώτη απάντηση θα μπορούσε να είναι το ότι σε κάθε χρονική περίοδο υπήρχαν διαφορετικές ανάγκες στελέχωσης. Αυτό εξηγεί μερικώς αλλά όχι πειστικά το επιχείρημα. Δεν εξηγεί για παράδειγμα για ποιο λόγο έκλεισε το Τμήμα Πολιτικής Προστασίας μιας και η αναγκαιότητα εξειδικευμένων υπαλλήλων στον τομέα αυτό αναγνωρίζεται πανταχόθεν. Κάθε Κυβέρνηση διαθέτει το δικαίωμα να ορίσει με μεγάλη ευχέρεια τα Υπουργεία της αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι διαφοροποιούνται ριζικά και τα προσόντα των υπαλλήλων που θα προσλάβουν αν τελικώς διαφοροποιηθεί ο τίτλος του κάθε Υπουργείου ή της κάθε Υπηρεσίας. Μια δεύτερη απάντηση θα μπορούσε να είναι η ισχύς της πολιτικής επιρροής που ασκούσε ο εκάστοτε Υπουργός ο οποίος ζητούσε να δημιουργηθεί ένα τμήμα αφιερωμένο στο χαρτοφυλάκιό του. Αυτό μπορεί να ίσχυσε ορισμένες φορές αλλά ούτε αυτό εξηγεί επαρκώς το γιατί. Το πλέον πιθανό είναι ότι εξέλειπε ο στρατηγικός προγραμματισμός για την Ε.Σ.Δ.Δ.Α, για τους Αποφοίτους της και για την αναζήτηση ταλέντων και στελέχωση του δημοσίου τομέα εν γένει.

Το μερίδιο του λέοντος στην κατανομή των σπουδαστών έχει το τμήμα Γενικής Διοίκησης με το 32% των σπουδαστών να έχουν παρακολουθήσει την συγκεκριμένη κατεύθυνση. Παραδοσιακά τμήματα όπως τα τμήματα με κατεύθυνση την κοινωνική πολιτική (Διοίκησης Δημόσιας Υγείας και Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής), την περιφερειακή πολιτική, την οικονομική διπλωματία (ΟΕΥ) και την διεθνή επικοινωνία (στελέχη επικοινωνίας) διαθέτουν επίσης υψηλά ποσοστά στην γενική κατανομή στα τμήματα (45%).

Πριν την απομάκρυνσή τους, αποφοίτησαν από την ΕΣΔΔ 64 Διπλωμάτες και 29 Διοικητικοί Δικαστές. Το σύνολο των Διοικητικών Υπαλλήλων, η πλειονότητα των οποίων διαθέτουν τον κλάδο ΠΕ Διοικητικού Οικονομικού είναι 2.501 υπάλληλοι.

ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΕΣΔΔ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ)

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ (ΑΝΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ)

ΘΕΜΑΤΙΚΗ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ
Γενικής Διοίκησης	864
Περιφερειακής Διοίκησης Ή Αυτοδιοίκησης	315
Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας	295
Στελεχών Οικονομικών Εμπορικών Υποθέσεων ή Εμπορικών Ακολούθων	206
Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής	196
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης	183
Στελεχών Επικοινωνίας Ή Ακολούθων Τύπου	180
Οργάνωσης Και Διοίκησης	97
Οικονομικής Διαχείρισης	94
Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών	90
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	64
Τουριστικής Οικονομίας Και Ανάπτυξης	60
Πολιτικής Προστασίας	60
Μεταναστευτικής Πολιτικής	55
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων	55
Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων	42
Ψηφιακής Πολιτικής	40
Πολιτιστικής Διοίκησης	30
Διοικητικής Δικαιοσύνης	29
Μορφωτικοί ή Πολιτιστικοί Ακόλουθοι	16
Κοινοτικής Κατεύθυνσης	9

ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΕΣΔΔ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΚΑΙ ΘΕΜΑΤΙΚΗ)

ΘΕΜΑΤΙΚΗ	1985	1986	1987	1988	1989	1991	1992	1993	1995	1997	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2012	2013	2015	2016	2018	2020	2021
Γενικής Διοίκησης	8	6	14	31	12	20	36	86	30	33	34	34	51	48	55	56	44	39	42	25			20	45	25	20	50
Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών																							15	20	15	10	30
Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής													12	15	10	14	14	19	20	17			10	20	10	10	25
Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας						10	24	4	2	17	17	20	20	17	10	15	19	20	16	14			10	20	10	10	20
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων																							10	10	10	10	15
Ψηφιακής Πολιτικής																								10	10	10	10
Στελεχών Οικονομικών Εμπορικών Υποθέσεων ή Εμπορ..	5	11	5	5	5	8	3	13	7	7	8	7	12	9	10	14	7	10				15	15	10	10	10	
Τουριστικής Οικονομίας Και Ανάπτυξης																	15	14	16	15							
Στελεχών Επικοινωνίας Ή Ακολούθων Τύπου									16	15	15	13	15	13	16	10	10	15	15	10	7			10			
Πολιτιστικής Διοίκησης																								10	10	10	
Πολιτικής Προστασίας																	16	13	16	15							
Περιφερειακής Διοίκησης Ή Αυτοδιοίκησης		12	9		1	6	19	8	4	16	15	21	35	35	30	39	20	14	16	15							
Οργάνωσης Και Διοίκησης																	27	25	25	20							
Οικονομικής Διαχείρισης																	27	26	23	18							
Μορφωτικοί ή Πολιτιστικοί Ακόλουθοι	2	3	3	2	2	4																					
Μεταναστευτικής Πολιτικής																	15	14	15	11							
Κοινοτικής Κατεύθυνσης									7	2																	
Διπλωματικής Κατεύθυνσης	9	20	15	12	8																						
Διοικητικής Δικαιοσύνης	3	6	11	9																							
Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης																						85	98				
Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων																	15	11	8	8							

Πηγή: ΕΚΔΔΑ-ΕΝΑΠ, Ιδία επεξεργασία

Διάγραμμα 6

Προκηρυχθείσες θέσεις ΕΣΔΔΑ

Η εικόνα της αξιοποίησης των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ, υπό την έννοια της κατάληψης θέσεων ευθύνης, έχει βελτιωθεί ραγδαία συγκριτικά με τις προηγούμενες δεκαετίες και ιδίως μετά την είσοδο της χώρας στην οικονομική κρίση το 2008 και την αναγκαία δημοσιονομική προσαρμογή.

Αξιοποίηση Αποφοίτων ΕΣΔΔΑ	
Διοικητικοί υπάλληλοι	0,42%
Υπηρεσιακοί Γραμματείς	75,00%
Πρ. Γενικής Δ/νσης	12,20%
Πρ. Δ/νσης	38,13%
Πρ. Υποδ/νσης	-
Πρ. Τμήματος	15,32%

Πηγές: Σύστημα Απογραφή, Υπ. Εσωτερικών (2022), ίδια επεξεργασία

Πίνακας 2

Αξιοποίηση αποφοίτων ΕΣΔΔΑ σε θέσεις ευθύνης (κατ' εκτίμηση)

Παρά το γεγονός ότι οι απόφοιτοι ΕΣΔΔΑ (διοικητικοί υπάλληλοι) αποτελούν ένα εξαιρετικά περιορισμένο ποσοστό επί της συνολικής δημοσιούπαλληλίας στην Ελλάδα (0,42%), τα στοιχεία δείχνουν ότι αξιοποιούνται σε θέσεις ευθύνης και ειδικότερα σε θέσεις υψηλής ευθύνης. Η προτίμηση για επιλογή αποφοίτων σε θέση ευθύνης κυμαίνεται από 12,20% έως 38,13% (θέσεις των Προϊστ. Τμημάτων, Δ/νσεων και Γενικών Δ/νσεων. Σε ότι αφορά στο νέο θεσμό του Υπηρεσιακού Γραμματέα, το ποσοστό εκτοξεύεται καθώς το 75% των θέσεων καλύφθηκαν από απόφοιτους ΕΣΔΔΑ. Απόφοιτοι εντοπίζονται και σε άλλες θέσεις ευθύνης όπως Συντονιστές Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, Γενικοί Γραμματείς Δήμων και Περιφερειών ωστόσο τα σχετικά στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα.

Οι απόφοιτοι της ΕΣΔΔΑ, άλλοτε πριμοδοτούνται και άλλοτε υποβαθμίζονται από διαδοχικούς νόμους ως προς την υπηρεσιακή τους ανέλιξη. Η μόνη σταθερά από την ίδρυση της Σχολής είναι η απουσία πολιτικής για τη συστηματική αξιοποίηση των αποφοίτων. Διαδοχικές κυβερνήσεις, πιθανόν λόγω πιέσεων από συντεχνίες έδειξαν αμφιθυμία ως προς το αν θα διευκόλυναν ή θα απέτρεπαν τη δημιουργία μιας διοικητικής «ελίτ» υπαλλήλων προερχόμενων κατά κύριο λόγο από την εν λόγω Σχολή (Νίτσου 2002). Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1995 μόνο ένας Διευθυντής ήταν απόφοιτος της ΕΣΔΔΑ σε σύνολο 220 αποφοίτων (Έκθεση Αποφοίτων ΕΝΑΠ 2008).

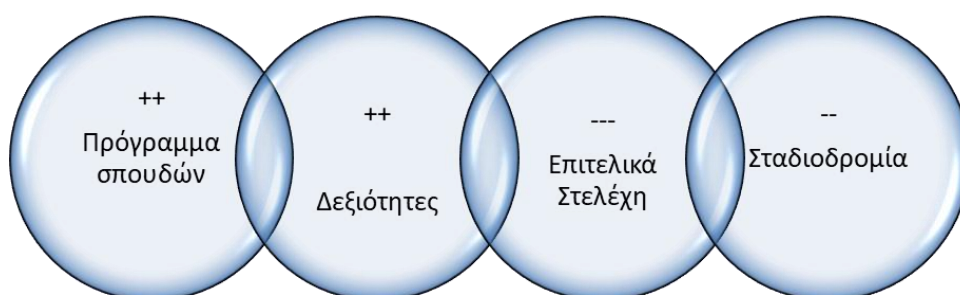
Οι κυριότερες αιτίες της μέχρι στιγμής αποτυχίας ουσιαστικής αφομοίωσης των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ από τη διοίκηση είναι (Παπούλιας et al. 2002, Έκθεση Αποφοίτων ΕΝΑΠ ό.π., Σπανού 2013): α) η αντίσταση μεγάλων μερίδων δημοσίων υπαλλήλων που δεν προέρχονται από τη Σχολή στην προοπτική υποσκελισμού τους από τους αποφοίτους της, β) η έλλειψη διαρκούς και σταθερής σε ένταση πολιτικής βούλησης για τη σύσταση των αποφοίτων σε σώμα διυπουργικών υπαλλήλων, γ) η έντονη πολιτικοποίηση/κομματικοποίηση της δημόσιας διοίκησης με προώθηση στελεχών που έχουν πρόσβαση σε πολιτικά κομματικά δίκτυα, δ) η μη διεξαγωγή κρίσεων για θέσεις ευθύνης σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και διαφάνειας, ε) η απουσία στρατηγικού οράματος για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και η έλλειψη σοβαρών εργαλείων αξιολόγησης και στοχοθεσίας της απόδοσης των υπαλλήλων, στ) η μη εφαρμογή σημαντικών διατάξεων των νόμων που διέπουν το υπηρεσιακό καθεστώς των αποφοίτων της Σχολής, ζ) η μικρή βαθμολογική και μισθολογική υπεροχή των αποφοίτων της Σχολής έναντι άλλων ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων, η) η στασιμότητα της υπηρεσιακής εξέλιξής τους, (ι) η αποθάρρυνση των αποφοίτων στην αρχή της σταδιοδρομίας τους και η συνακόλουθη έλλειψη παρακίνησης για προσφορά στη δημόσια διοίκηση (κ) σε ορισμένες περιπτώσεις, η έναρξη δικαστικών αγώνων των αποφοίτων κατά των υπηρεσιών στις οποίες ανήκουν (π.χ. μηνύσεις κατά μελών των υπηρεσιακών συμβουλίων που δεν τους υποβάλλουν σε κρίση, τους παραλείπουν ή τους κρίνουν δυσμενώς).

Σήμερα ο ισχύον ν. 4674/2020 (άρθ. 45 που τροποποίησε το άρθ. 85 του Υπαλληλικού Κώδικα) και συμπληρωματικά ο ν. 4690/2020 νόμος που καθιερώνει πόσα μόρια λαμβάνουν οι υπάλληλοι όταν καταθέτουν υποψηφιότητα για θέσεις ευθύνης στη διοικητική ιεραρχία, ανάλογα με τα μορφωτικά προσόντα τους, τα έτη προϋπηρεσίας και άλλα στοιχεία. Οι ισχύουσες ρυθμίσεις δεν βελτίωσαν ή βελτίωσαν μόνο οριακά τις δυνατότητες εξέλιξης των αποφοίτων της ΕΣΔΔΑ. Και τούτο γιατί οι ρυθμίσεις πριμοδότησαν, όχι μόνο τους αποφοίτους της Σχολής, αλλά και τους κατόχους διδακτορικού μεταξύ των υπαλλήλων (ανεξάρτητα από τη συνάφεια του θέματος του διδακτορικού με τη διεκδικούμενη από τον διδάκτορα θέση ευθύνης στην ιεραρχία). Επίσης πριμοδότησαν και όσους υπαλλήλους έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία σε άλλες θέσεις ευθύνης, ανεξάρτητα από το αν αυτοί είναι απόφοιτοι της Σχολής. Οι εν λόγω ρυθμίσεις θα μπορούσαν να βελτιωθούν προς την κατεύθυνση της ευρύτερης χρησιμοποίησης των καλύτερων έστω αποφοίτων της Σχολής,

ώστε μέσω αυτών να διαχυθεί στη διοίκηση μια διαφορετική, πιο σύγχρονη οργανωσιακή κουλτούρα (Σωτηρόπουλος 2021).

4.2.στ. Εσθονία

Χώρα:	Εσθονία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	e-Governance Academy (eGA)
Επικεφαλής:	Hannes Astok
Έδρα:	Ταλίν
Έτος ίδρυσης:	2022
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">• https://ega.ee



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ως γενική αποστολή της eGA έχει οριστεί η ολοκληρωμένη υποστήριξη του Δημόσιου Τομέα και των Οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών για την πραγματοποίηση και εδραίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς και της αξιοποίησης των ευκαιριών που προκύπτουν από αυτόν. Η ειδικότερη ωστόσο αποστολή της είναι να αυξήσει την

ανταγωνιστικότητα των κοινωνιών μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, της διαφάνειας και του ανοικτότητας. Για το σκοπό αυτό, αναλύει πληροφορίες, δημιουργεί γνώσεις σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό και μεριμνά για τη μεταφορά εσθονικών και διεθνών βέλτιστων πρακτικών σε κυβερνήσεις και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλο τον κόσμο.

Για την πραγμάτωση της αποστολής του, ο φορέας υλοποιεί έργα συμβουλευτικής, επαγγελματικής κατάρτισης, δικτύωσης, έρευνας, και προσαρμοσμένης (tailor-made) υποστήριξης επί των ζητούμενων λύσεων που έχει ανάγκη ο κάθε δημόσιος φορέας.

Ειδικότεροι στόχοι όπως προβλέπονται στο καταστατικό της είναι:

- η γενίκευση, ανάλυση και διάθεση των πρακτικών από την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας, ιδίως σε ότι αφορά στα ζητήματα της αυτο-διακυβέρνησης και της ηλεκτρονικής δημοκρατίας,
- η οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων με αντικείμενο την κοινωνία της πληροφορίας τόσο στην Εσθονία όσο και στο εξωτερικό,
- η υποστήριξη της εφαρμοσμένης έρευνας και του ακαδημαϊκού έργου σε θέματα της κοινωνίας της πληροφορίας και η διευκόλυνση του διαλόγου σε επίπεδο εμπειρογνομώνων,
- η διεύρυνση των δυνατοτήτων συνεργασίας και η ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων, των επιχειρηματιών και των ακαδημαϊκών ερευνητών στα σχετικά αντικείμενα,
- η υποστήριξη ιδρυμάτων και μεμονωμένων ατόμων που σχετίζονται με τη διδασκαλία επιστημονικών κλάδων, σχετικών με την κοινωνία της πληροφορίας.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η eGA ιδρύθηκε το 2002, ως κοινή πρωτοβουλία της κυβέρνησης της Εσθονίας, του Ινστιτούτου Ανοιχτής Κοινωνίας (OSI) και του Αναπτυξιακού Προγράμματος των Ηνωμένων Εθνών.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, η Ακαδημία έχει αναλάβει διεθνή έργα ψηφιακού μετασχηματισμού σε αναπτυσσόμενα κυρίως κράτη, ειδικά στην Ανατολική και Κεντρική

Ευρώπη, την Ασία και την Αφρική. Ωστόσο, έχουν πραγματοποιηθεί πρόσθετα έργα σε συνεργασία με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Αυστρία, το Βέλγιο, οι Νήσοι Φερόες (Δανία), η Φινλανδία, η Γερμανία, η Ελλάδα και οι Κάτω Χώρες.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η eGA δεν ανήκει στον στενό κρατικό πυρήνα καθώς λειτουργεί ως ένα μη κερδοσκοπικό ίδρυμα και ως τέτοιο διαθέτει δύο παραρτήματα που σχετίζονται με συγκεκριμένα διεθνή πολυετή έργα ψηφιακού μετασχηματισμού που έχει αναλάβει: α) eGA for the Caribbean Ltd (EGA4C) και β) Digital Governance Academy Asia-Pacific (D-GAP).

Σύμφωνα με το καταστατικό της, η eGA διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από 1 έως 3 μέλη. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγεται από τα μέλη του και όλοι μαζί τοποθετούνται για θητείες με διάρκεια από 1 έως 5 έτη. Η υψηλή εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου και της eGA ανατίθεται σε Εποπτικό Συμβούλιο που απαρτίζεται από 3 έως 6 μέλη. Ο Πρόεδρος του Εποπτικού Συμβουλίου εκλέγεται από τα μέλη του και όλοι μαζί τοποθετούνται για θητείες με διάρκεια από 1 έως 5 έτη.

Το σύστημα διοίκησης έργου που εφαρμόζει η Ακαδημία και ιδιαίτερος οι διαδικασίες που αφορούν στις επισκέψεις μελέτης και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με το ανεξάρτητο διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015. Στο ίδιο πλαίσιο κατοχύρωσης ποιοτικών διαδικασιών, η eGA πέρασε με επιτυχία την αξιολόγηση πυλώνων (pillar assessment) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και είναι πλέον ένας έμπιστος εταίρος υλοποίησης για τη διαχείριση των κονδυλίων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε επίπεδο συνεργασιών, διατηρεί στενή εταιρική σχέση με το Παγκόσμιο Φόρουμ για την Εξειδίκευση στον Κυβερνοχώρο (GFCE) ενώ παράλληλα είναι μέλος της Εσθονικής Ένωσης Ασφάλειας Πληροφοριών, διαθέτει το ρόλο του Συμβούλου Παρατηρητή της Συμμαχίας Ασφαλούς Ταυτότητας (SIA) και είναι μέλος του γνωμοδοτικού οργάνου για την παγκόσμια ταυτότητα και τις ασφαλείς ηλεκτρονικές υπηρεσίες, μέλος της Εσθονικής Στρογγυλής Τράπεζας για την Αναπτυξιακή Συνεργασία και μέλος του Εθνικού Δικτύου Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών και βάσει της σχετικής ιδιότητας υποχρεούται να τηρεί τον Κώδικα Δεοντολογίας των εσθονικών μη κερδοσκοπικών οργανισμών και τον Εσθονικό Χάρτη Διαφορετικότητας.

Η eGA ασκεί κρίσιμο ρόλο στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ψηφιακή διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σε αυτόν το ρόλο περιλαμβάνεται η υποστήριξη για τη σύσταση και τη λειτουργία φορέων που διαθέτουν την ευθύνη για την περαιτέρω ανάπτυξη του εθνικού πλαισίου διαλειτουργικότητας και του σχετικού θεσμικού και νομικού πλαισίου ανάπτυξης και διαχείρισης.

i.v. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η διαδικασία εισαγωγής περιλαμβάνει την εγγραφή σε βραχείας ή μέσης διάρκειας ψηφιακά προγράμματα σπουδών. Η συμμετοχή σε αυτά τα προγράμματα επιτρέπεται με σειρά προτεραιότητας σε όλους, ανεξαρτήτως καταγωγής, εκτός εάν το πρόγραμμα είναι ειδικά προσαρμοσμένο για έναν φορέα ή ένα κράτος.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η eGA υλοποιεί κατά βάση ψηφιακά προγράμματα σπουδών βραχείας ή μέσης διάρκειας με στόχο την εύκολη και ταχεία κατανόηση των εν θέματι εννοιών, την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας και τη διασφάλιση των γνώσεων που οδηγούν στη βιώσιμη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Μέσω της συνεργασίας όλων των συμμετεχόντων αντιπροσώπων και των ειδικών του eGA, καθίσταται εφικτή μια πολυεπίπεδη πηγή πληροφόρησης που βοηθά στην ανατροφοδότηση και τη συνεχή βελτίωση των προγραμμάτων. Συμπληρωματικά, παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας ενός πεδίου απευθείας διαλόγου ανάμεσα σε ειδικούς στον σχεδιασμό και υλοποίηση αντίστοιχων προγραμμάτων eGA και εξωτερικών εμπειρογνομόνων που διαθέτουν πείρα στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η τεχνογνωσία των ειδικών της eGA προέρχεται από προηγούμενη κυβερνητική εμπειρία σε θέσεις ευθύνης με ειδίκευση στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Το μάθημα, αποτελείται από διαδραστικές παρουσιάσεις για διάφορα θέματα που σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με την ψηφιακή διακυβέρνηση, όπως οι βασικές έννοιες της ψηφιακής διακυβέρνησης, ο συντονισμός και η χάραξη πολιτικής της ψηφιακής διακυβέρνησης, ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, το ρυθμιστικό πλαίσιο για την ψηφιακή κυβερνητική εφαρμογή και ασφάλεια στον κυβερνοχώρο. Οι

παρουσιάσεις είτε προηχογραφούνται είτε παραδίδονται μέσω ζωντανών διαδικτυακών συνεδριών. Δίνεται η δυνατότητα για εσωτερική συζήτηση με τους συναδέλφους του κάθε φορέα προκειμένου να συζητηθεί το υλικό και να απαντηθεί ερωτηματολόγιο σχετικό με την τρέχουσα κατάσταση της ψηφιακής διακυβέρνησης, καθώς και με τις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάθε φορέα ή κράτος. Αυτή η ομαδική εργασία, βοηθά να διακριβωθούν οι εξατομικευμένες ανάγκες για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών. Τέλος, παρέχονται και διαδικτυακά σεμινάρια με Εσθονούς εμπειρογνώμονες στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης.

Εξάλλου, υπάρχει η δυνατότητα για διενέργεια ενός συμπληρωματικού διαδικτυακού σεμιναρίου για εξαγωγή συμπερασμάτων το οποίο και μπορεί να πραγματοποιηθεί κατόπιν σχετικού αιτήματος. Η ολοκλήρωση των προγραμμάτων διαρκούν κατά μέσο όρο περίπου οκτώ εβδομάδες, ωστόσο, η πραγματική διάρκεια του κάθε προγράμματος συμφωνείται με βάση τον προσαρμοσμένο όγκο μαθημάτων.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Ένα μεγάλο μέρος των ενεργειών της eGA κατευθύνεται στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων στα προγράμματα σπουδών. Οι συγκεκριμένες ψηφιακές δεξιότητες και άρα και τα αντίστοιχα προγράμματα σπουδών που αναπτύσσει η Ακαδημία εντάσσονται σε 5 διακριτές θεματικές ενότητες, ήτοι:

- Την έξυπνη διακυβέρνηση.
- Τις νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ)
- Την ψηφιακή δημοκρατία (e-Democracy)
- Την κυβερνοασφάλεια
- Την ψηφιακή διακυβέρνηση

Η συμμετοχή στα ανωτέρω προγράμματα χτίζει ένα δομημένο σετ ψηφιακών στρατηγικών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την υλοποίηση πολιτικών στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης και όχι μόνο. Η ανάπτυξη των εν λόγω γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί μια επένδυση στη λεγόμενη “ετοιμότητα της

ψηφιακής κοινωνίας”, η οποία διαμορφώνεται κυρίως από τα παρακάτω συστατικά στοιχεία:

- Τη δημιουργία υποδομών για τη συνδεσιμότητα και την ανταποκρισιμότητα των δικτύων, με σκοπό τη διαχείριση και την υποστήριξη της σημαντικής αύξησης της χρήσης του Διαδικτύου.
- Την ευρεία πρόσβαση στην τεχνολογία.
- Την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, που επιτρέπουν την ευκολότερη υιοθέτηση μιας ψηφιακής στρατηγικής.
- Την παροχή νέων και καινοτόμων ψηφιακών εφαρμογών για να καλύψουν σύγχρονες ανάγκες όπως η τηλεργασία ή η διανομή και αποθήκευση εγγράφων κ.ά.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η eGA δίνει μεγάλη έμφαση στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με αυτή καθαυτή την ψηφιακή διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών των κρατών και ιδιαίτερα σε τομείς όπου η τεχνολογία, η δημιουργικότητα και η μοντέρνα σκέψη συνδυάζονται όπως η κυβερνοασφάλεια, τα δίκτυα κ.τ.λ. Ο τρόπος που επιδιώκεται η καινοτομία είναι κυρίως μέσω ειδικών συνεργασιών, ανάπτυξης δικτύων διαλόγου και ερευνητικών προγραμμάτων που στοχεύουν στην ενδυνάμωση και την ανθεκτικότητα των πολιτικών των κρατών.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η πλειονότητα των στελεχών που εκπαιδεύονται στην eGA είναι ήδη υπηρετούντες δημόσιοι υπάλληλοι, σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, γνωστικής ικανότητας και τυπικών προσόντων. Τα στελέχη των μεσαίων και υψηλών επιπέδων συνδέονται σε ένα σημαντικό βαθμό με την έννοια της στρατηγικής διοίκησης των δημόσιων και κυβερνητικών υπηρεσιών που στελεχώνουν. Ο εκπαιδευτικός κύκλος ενίσχυσης που επιχειρείται από την eGA σε όλες τις κυβερνήσεις και τα κράτη που η Ακαδημία ασκεί δραστηριότητα, φαίνεται να παίζει

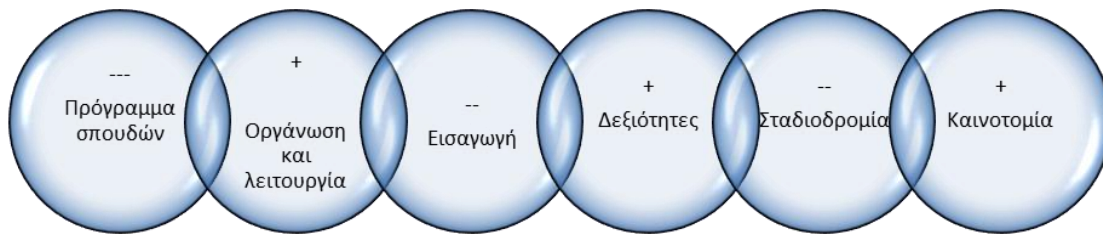
σημαντικό ρόλο στην ανεξέλιξη των εν λόγω στελεχών χωρίς ωστόσο να συνδέεται άμεσα με εμπεδωμένες διαδικασίες υπηρεσιακής εξέλιξης.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Δεν υπάρχουν ρητά δεδομένα που παρακολουθούν αυτή τη σχέση αξιοποίησης των αποφοίτων. Όμως παρακολουθείται από την Ακαδημία η εν γένει βελτίωση και εξέλιξη της απόκρισης των υπηρεσιών των κρατών στις ανάγκες της ψηφιακής εποχής και σε συγκεκριμένες προκλήσεις.

4.2.ζ. Ιταλία

Χώρα:	Ιταλία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)
Επικεφαλής:	Paola Severino
Έδρα:	Ρώμη
Έτος ίδρυσης:	1957
Βασικές πηγές πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">• https://sna.gov.it• https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:2013-04-16;70!vig=



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της SNA αποτυπώνεται συνοπτικά στη φράση: «*Δημιουργώντας την αριστεία, αναζητώντας την αριστεία*». Αυτή η φράση υπονοεί την συνεχή ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων με σκοπό την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου επιδόσεων, από γυναίκες και άνδρες χωρίς διακρίσεις. Η εκπαίδευση που παρέχεται από την SNA έχει ως ομάδες στόχους στελέχη και υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Η αποστολή του SNA αναλύεται διεξοδικότερα σε δύο πυλώνες δράσεων:

1. Επιλογή και εκπαίδευση νέων ηγετών για το δημόσιο τομέα

Ο πρώτος πυλώνας αφορά στην εξασφάλιση ενός σταθερού διαύλου προσλήψεων από την ελεύθερη αγορά, με αυστηρά ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά, σε όρους επιλεξιμότητας, ώστε να επιλέγονται ικανοί και υποψήφιοι που θα ασκούν αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και θα εισφέρουν θετικά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών. Αυτό επιδιώκεται μέσω ειδικών διαγωνιστικών διαδικασιών, ετήσιας συχνότητας, για την αναζήτηση ταλέντων. Με τη συστηματική ανατροφοδότηση των διαδικασιών επιλογής και εκπαίδευσης επιχειρείται να αλλάξει σε βάθος το περιεχόμενο της τελευταίας αλλά και τα κριτήρια επιλογής των σπουδαστών με στόχο να επιλέγονται οι πλέον άριστοι και να εκπαιδεύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

2. Συνοδευτικές μεταρρυθμίσεις με συνεχή διαμόρφωση

Ο δεύτερος πυλώνας αφορά σε πτυχές όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων στρατηγικού σχεδιασμού, η συνάφεια στόχων και προγραμμάτων, η ενίσχυση και ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών μεθόδων που στοχεύουν στη διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου δημόσιας

διοίκησης, η συνεχής αναζήτηση και προώθηση της καινοτομίας, η ανάπτυξη εξειδικευμένων προγραμμάτων σπουδών που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων από τη νέα λογιστική διαχείριση έως την τεχνολογική καινοτομία και από την πρόληψη της διαφθοράς έως τις τυπικές δεξιότητες μιας διοίκησης που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Με βάση τα ανωτέρω, ο κύριος σκοπός της SNA είναι η παροχή υψηλού επιπέδου μεταπτυχιακής κατάρτισης για δημόσιους υπαλλήλους, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα ένα μεγάλο εύρος αναλύσεων και ερευνητικών δραστηριοτήτων. Μέσα από τον εισαγωγικό τους διαγωνισμό επιλέγει ταλέντα προς πρόσληψη και ειδική μακροχρόνια εισαγωγική κατάρτιση για την ανάληψη θέσεων ευθύνης ταχείας εξέλιξης. Εξάλλου, έχει την αρμοδιότητα της υλοποίησης προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης για τους υπαλλήλους που εργάζονται τόσο στις κεντρικές όσο και στις περιφερειακές υπηρεσίες. Στο πλαίσιο παροχής ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών αναβάθμισης των δεξιοτήτων σε δημοσίους υπαλλήλους, δύναται να προσφέρει υποτροφίες για τη φοίτηση σε μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών μέσω ειδικών συμφωνητικών με δημόσια και ιδιωτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια. Τέλος, η SNA πραγματοποιεί εκπαιδευτικές, ερευνητικές και διεθνείς πρωτοβουλίες.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η SNA είναι ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έρευνας που λειτουργεί εντός και υπό την εποπτεία της Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου. Είναι επίσης ο αρμόδιος φορέας για την επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών αποτελώντας ταυτόχρονα το κεντρικό σημείο του Ενιαίου Συστήματος Προσλήψεων και Επαγγελματικής Κατάρτισης των Δημοσίων Υπαλλήλων¹⁷ που έχει συσταθεί για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της ιταλικής δημόσιας διοίκησης.

Η SNA έχει μια εξαιρετικά πολύπλοκη διοικητική δομή. Διοικείται από Πρόεδρο που προεδρεύει μιας Διευθύνουσας Επιτροπής, θητείας τεσσάρων ετών, που αποτελείται από

¹⁷ Η SNA, το Διπλωματικό Ινστιτούτο "Mario Toscano", η Ανώτατη Σχολή Οικονομικών και Χρηματοοικονομικών, η Ανώτατη Σχολή Διοίκησης Εσωτερικών Υποθέσεων, το Κέντρο Εκπαίδευσης Άμυνας, η Ανώτατη Σχολή Στατιστικής και Κοινωνικών και Οικονομικών Αναλύσεων αποτελούν το «ενιαίο σύστημα πρόσληψης και επαγγελματικής κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων».

εκτός από τον Πρόεδρο, από τον Γενικό Γραμματέα της Σχολής, τον Προϊστάμενο του Τμήματος Προσωπικού της Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου, τον Προϊστάμενο του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, τρεις εκπροσώπους που ορίζονται από τον Υπουργό Δημόσιας Διοίκησης, ένας εκ των οποίων μετά από εισήγηση του Προέδρου του Εθνικού Ινστιτούτου Στατιστικής, από εκπρόσωπο που ορίζεται από τον Υπουργό Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας, από έναν που ορίζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, από έναν που ορίζεται από τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών, από έναν που ορίζεται από τον Υπουργό Εξωτερικών και Διεθνούς Συνεργασίας, από έναν που ορίζεται από τον Υπουργό Άμυνας, από έναν που ορίζεται από τον Υπουργό Πολιτισμού και από τρεις το πολύ που διορίζονται από άλλους Υπουργούς που ορίζονται με διάταγμα του Προέδρου του Υπουργικού Συμβουλίου. Η Διοικούσα Επιτροπή εγκρίνει το ετήσιο πρόγραμμα της Σχολής που προτείνεται από τον Πρόεδρο, την πρόβλεψη και τον τελικό προϋπολογισμό και τις αλλαγές στον προϋπολογισμό που προτείνει ο Γενικός Γραμματέας, εγκρίνει τα λοιπά μέτρα που προβλέπονται από το με αριθμ. 178 Νομοθετικό Διάταγμα της 1ης Δεκεμβρίου 2009, όπως ισχύει και γνωμοδοτεί στο Γενικό Γραμματέα σχετικά με τον ορισμό της εσωτερικής οργάνωσης της Σχολής.

Προς επικουρία του έργου της Διοικούσας Επιτροπής έχει συσταθεί και Επιστημονικό Συμβούλιο που ασκεί συμβουλευτικές και βοηθητικές λειτουργίες για δραστηριότητες της Σχολής που προτείνει ο Πρόεδρος. Επιπλέον το Επιστημονικό Συμβούλιο διευκολύνει τη συνεργασία της Σχολής με άλλα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η SNA οργανώνεται ως κάτωθι:

➤ Τμήματα

➤ Επιστημονικούς Τομείς

που υπάγονται απευθείας στον Πρόεδρο. Ο Γενικός Γραμματέας είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό της διοικητικής δομής η οποία απαρτίζεται από 2 γραφεία και 6 υπηρεσίες:

➤ Γραφείο Γενικών Υποθέσεων και Ανταγωνισμών

οΥπηρεσία I: Γενικές Υποθέσεις, Λογιστική και Προσωπικό

οΥπηρεσία II: Συμβάσεις και υπηρεσίες πληροφορικής

οΥπηρεσία III: Διαγωνισμοί και συμβάσεις

➤Γραφείο εκπαίδευσης, έρευνας, ευρωπαϊκού και διεθνούς σχεδιασμού

οΥπηρεσία IV: Εκπαίδευση

οΥπηρεσία V: Ευρωπαϊκή και διεθνής έρευνα, τεκμηρίωση και σχεδιασμός

οΥπηρεσία VI: Σχεδιασμός, αξιολόγηση και επικοινωνία

Το διδακτικό προσωπικό του SNA αποτελείται από ακαδημαϊκούς και εμπειρογνώμονες από τη δημόσια διοίκηση και από διεθνείς οργανισμούς. Μέσω του δικτύου αποφοίτων του, το SNA συνιστά μια πολύτιμη πηγή γνώσης και πείρας που συμβάλλει στην ποιοτική αύξηση των δραστηριοτήτων έρευνας και κατάρτισης.

Η έδρα του SNA βρίσκεται στη Ρώμη. Οι δραστηριότητες διδασκαλίας και κατάρτισης πραγματοποιούνται επίσης στο παράρτημα της Caserta. Στην Caserta, υπάρχει επίσης το Centro residenziale studi (CRS) που μεριμνά για την υποδοχή και διαμονή των συμμετεχόντων στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια. Το Κέντρο λειτουργεί υπό την ευθύνη ενός Διευθυντή, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της διαχείρισης και λειτουργίας της δομής, συντονίζοντας το προσωπικό.

Το γραφείο του SNA στη Ρώμη και το παράρτημα της Caserta διαθέτουν σύγχρονες υπηρεσίες υποστήριξης για διδακτικές και επιστημονικές δραστηριότητες:

- Βιβλιοθήκες με εξειδίκευση σε νομικά και οικονομικά θέματα με αναγνωστήρια.
- Ευρωπαϊκό Κέντρο Τεκμηρίωσης (Ρώμη).
- 2 αίθουσες διαλέξεων χωρητικότητας άνω των 100 και 160 θέσεων αντίστοιχα (Aulae Magnae).
- 9 αίθουσες διδασκαλίας.
- 2 αίθουσες διδασκαλίας πληροφορικής.
- Υπηρεσία τροφοδοσίας.

Οι κύριες δραστηριότητες του SNA είναι:

➤Η επιλογή και η πρόσληψη στελεχών των κεντρικών δημόσιων διοικήσεων.

- ✘ Η παροχή κατάρτισης για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους.
- ✘ Η ανάπτυξη ερευνητικών προγραμμάτων για τη δημόσια διοίκηση, τις δημόσιες πολιτικές και τα δημόσια οικονομικά.
- ✘ Η παροχή συμβουλευτικής και τεχνικής βοήθειας στις Δημόσιες Διοικήσεις για την υλοποίηση προγραμμάτων μεταρρυθμίσεων και καινοτομίας.
- ✘ Η συνεργασία με δίκτυα διεθνών σχολείων και διεθνών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται στους τομείς της δημόσιας διοίκησης.
- ✘ Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για δημοσίους υπαλλήλους, στελέχη και διπλωμάτες του εξωτερικού.
- ✘ Η δικτύωση και η επιδίωξη για νέες θεσμικές συμπράξεις με φορείς του εσωτερικού ή του εξωτερικού.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Ο εισαγωγικός διαγωνισμός (Corso-Concorso) είναι η επίσημη διαδικασία για την πρόσληψη δευτεροβάθμιων δημοσίων στελεχών. Μέσω ανταγωνιστικών εξετάσεων, αρχικής κατάρτισης, πρακτικής άσκησης και τελικής εξέτασης καταλληλότητας, η Σχολή επιλέγει και προσλαμβάνει τους διευθυντές της κεντρικής ιταλικής δημόσιας διοίκησης. Το με αριθμ. 70/2013 Προεδρικό Διάταγμα, καθόρισε τα προσόντα για τη συμμετοχή στον εισαγωγικό διαγωνισμό για στελέχη υψηλής ευθύνης της SNA. Σύμφωνα με αυτό, οι υποψήφιοι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να:

- διαθέτουν τουλάχιστον πανεπιστημιακό πτυχίο ειδικότητας ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (υπηρετούντες),
- έχουν ήδη απασχοληθεί σε Δημόσιες Υπηρεσίες και να διαθέτουν τουλάχιστον τριετές πτυχίο με τουλάχιστον τριετή επαγγελματική εμπειρία στη δημόσια διοίκηση (μη υπηρετούντες),
- επιτύχουν σε δύο γραπτές δοκιμασίες,

➤ υποβληθούν σε προηγούμενες δοκιμασίες προεπιλογής, όπως: μια προφορική δοκιμασία που περιλαμβάνει συνέντευξη με στόχο τη διαπίστωση του επιπέδου αντιληπτικής ικανότητας καθώς και άλλων οριζόντιων δεξιοτήτων,

➤ κατέχουν γνώση τουλάχιστον μιας ενωσιακής ξένης γλώσσας μεταξύ των παρακάτω: Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά και Ισπανικά.

Ο τελικός αριθμός των εισακτέων, προσδιορίζεται από τον τελικό αριθμό που θα εγκρίνει το Υπουργικό Συμβούλιο βάσει του εθνικού τριετούς προϋπολογισμού προσλήψεων και από τα ειδικότερα περιγράμματα για κάθε θέση.

Για να συμμετάσχουν στον εισαγωγικό διαγωνισμό, υποψήφιοι που δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να διαθέτουν διδακτορικό τίτλο σπουδών οποιουδήποτε ερευνητικού αντικειμένου ή μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή τίτλο πτυχίου πανεπιστημίου που έχει αποκτηθεί σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Σε ορισμένες περιπτώσεις γίνονται δεκτά και διπλώματα ειδικότητας ή μεταπτυχιακά διπλώματα δευτέρου επιπέδου.

Η διάρκεια του προγράμματος σπουδών είναι 12 μήνες, η οποία διακρίνεται σε 8 μήνες γενικής εκπαίδευσης στην SNA και σε 4 μήνες ειδικής εκπαίδευσης στην εκάστοτε Υπηρεσία προορισμού. Εάν δεν υφίσταται κάποια ειδική εκπαιδευτική μονάδα στην Υπηρεσία προορισμού, τότε η φάση της ειδικής εκπαίδευσης πραγματοποιείται επίσης στην SNA.

Κατά την περίοδο υλοποίησης του προγράμματος σπουδών, σε φοιτητές που δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι καταβάλλεται μηνιαία υποτροφία 1.500,00 Ευρώ, η οποία αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τον δείκτη ISTAT-FOI στην αρχή κάθε μαθήματος. Οι φοιτητές που είναι ήδη δημόσιοι υπάλληλοι διατηρούν το μισθό που λαμβάνουν από την Υπηρεσία προέλευσης.

Ειδικότερα για τον επικείμενο εισαγωγικό διαγωνισμό SNA 2022 που προβλέπει έναν μέγιστο αριθμό 315 εισακτέων, θα περιλαμβάνονται οι ακόλουθες διαγωνιστικές διαδικασίες:

➤ **Η δοκιμασία προεπιλογής** που περιλαμβάνει ένα τεστ 60 ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

ο Ερωτήσεις λογικής και εκτίμησης καταστάσεων¹⁸ (20 ερωτήσεις)

¹⁸ Οι δοκιμές κατάστασης αντιπροσωπεύουν έναν νέο τύπο τέστ με τίτλο RIPAM.

- ο Συνταγματικό δίκαιο (4 ερωτήσεις)
- ο Διοικητικό δίκαιο (9 ερωτήσεις)
- ο Δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (4 ερωτήσεις)
- ο Πολιτική οικονομία (4 ερωτήσεις)
- ο Οικονομική πολιτική (4 ερωτήσεις)
- ο Οικονομικά της δημόσιας διοίκησης (3 ερωτήσεις)
- ο Δημόσια διοίκηση (3 ερωτήσεις)
- ο Ανάλυση δημόσιων πολιτικών (3 ερωτήσεις)
- ο Επίπεδο αγγλικής γλώσσας B2 CEFR (6 ερωτήσεις)

➤ **Οι δύο γραπτές δοκιμασίες** που αφορούν στην προετοιμασία εργασιών με βάση σύντομους φακέλους που θα διανεμηθούν στους υποψηφίους:

ο Η πρώτη εργασία θα έχει ως στόχο τη διαπίστωση γνώσεων σε νομικά θέματα (συνταγματικό, διοικητικό και δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης), την ικανότητα για νομική συλλογιστική και την ικανότητα να θέτει κριτική ανάλυση πολύπλοκων προβλημάτων (και να προτείνει λύσεις).

ο Η δεύτερη εργασία θα επικεντρωθεί σε οικονομικά θέματα και στην ανάλυση των δημόσιων πολιτικών.

➤ **Η προφορική εξέταση** που δύναται να πραγματοποιηθεί και μέσω τηλεδιάσκεψης, αποτελείται από συνέντευξη με στόχο τη διαπίστωση των ακόλουθων δεξιοτήτων ή/και γνώσεων:

- ο Γνώσεις στους κλάδους που αναφέρονται ανωτέρω (διαδικασία προεπιλογής)
- ο Επαρκείς γνώσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες και τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας.
- ο Οργανωτικές και διοικητικές δεξιότητες.
 - ο Γνώσεις αγγλικών (επίπεδο B2) μέσω ανάγνωσης και μετάφρασης κειμένου, καθώς και μέσω συνομιλίας.

IV. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η SNA περιλαμβάνει 5 Τμήματα και 5 διδακτικούς τομείς. Πιο συγκεκριμένα:

➤ Το **Τμήμα για την Ανάπτυξη των Διοικητικών Δεξιοτήτων (DISCOGE)** το οποίο ασχολείται με την κατάρτιση διευθυντικών στελεχών, την εκπαίδευση διευθυντών σχολείων, την τεχνολογική καινοτομία, την ανάλυση των επιδόσεων, την μέτρηση και αξιολόγηση, το θεσμικό πλαίσιο και την οργάνωση της δημοσιοϋπαλληλίας, τη διοικητική δράση, την ατομική προστασία και τον ελεγκτικό μηχανισμό του κράτους, την πρόληψη της διαφθοράς και την έννοια της νομιμότητας στη δημόσια διοίκηση, την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

➤ Το **Τμήμα Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων (DIAEI)** το οποίο ασχολείται με τους ευρωπαϊκούς και διεθνείς φορείς, την ευρωπαϊκή πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, τις διεθνείς σχέσεις, την διεθνοποίηση των διοικήσεων και τη διεθνή συνεργασία, την υλοποίηση προγραμμάτων ευρωπαϊκής και διεθνούς συνεργασίας, την ειδική εκπαίδευση για τη διπλωματική σταδιοδρομία και για στελέχη του Υπουργείου Εξωτερικών και Διεθνούς Συνεργασίας.

➤ Το **Τμήμα Οικονομικών, Οικονομικών και Στατιστικής (DEFS)** το οποίο ασχολείται με την εσωτερική, ευρωπαϊκή και διεθνή οικονομική ανάλυση και πολιτική, τους δημοσιονομικούς κανόνες, τον προϋπολογισμό και την ανάλυση κόστους, τα δημόσια οικονομικά και την πολυεπίπεδη φορολογία, τη ρυθμιστική λειτουργία της οικονομίας, τον έλεγχο της ιδιωτικής χρηματοδότησης, την ανάλυση και αξιολόγηση δημοσίων αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων την πρόσβαση και διαχείριση των ευρωπαϊκών κονδυλίων, την οργάνωση και διαχείριση δημοσίων εταιρειών, τη στατιστική ανάλυση, την ειδική εκπαίδευση του προσωπικού του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και των φορολογικών υπηρεσιών και τέλος τις δημόσιες προμήθειες.

➤ Το **Τμήμα Θεσμών, Ασφάλειας και Αυτονομίας (DISA)** το οποίο ασχολείται με τις εθνικές και ευρωπαϊκές δημόσιες πολιτικές, τις πολιτικές απασχόλησης, τις πολιτικές για τον πολιτισμό και την ευημερία, τις περιφερειακές πολιτικές, τις υποδομές και το περιβάλλον, της έννοιας της εδαφικής αυτονομίας και τις σχέσεις των αυτόνομων

εδαφών με το κράτος, τις τοπικές περιφέρειες και τις τοπικές αρχές, τις θεσμικές σχέσεις και τις διοικητικές δράσεις, το ρυθμιστικό σύστημα και την ανάλυση ρυθμιστικών επιπτώσεων, την ειδική εκπαίδευση του πολιτικού προσωπικού της Διοίκησης συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων των νομαρχιών και τέλος την ειδική εκπαίδευση του στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού του Υπουργείου Άμυνας.

➤ **Το Τμήμα Ευημερίας, Πολιτισμού και Αειφόρου Ανάπτυξης (DIBECS)** το οποίο ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με την αειφόρο ανάπτυξη, την προστασία της υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας και συντονίζει τα προγράμματα αρχικής και συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που αφορούν θεματικά το προσωπικό των ακόλουθων κεντρικών Υπηρεσιών: Υπουργείο Περιβάλλον και Προστασίας της Γης και της Θάλασσας, Ανώτατο Ινστιτούτο Προστασίας και Έρευνας του Περιβάλλοντος (ISPRA), Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Πολιτικών, Υπουργείο Πολιτιστικής Κληρονομιάς, Δραστηριοτήτων και Τουρισμού, Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ENIT), Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, Αυτόνομη Εταιρεία για τη Διαχείριση των Εθνικών Οδών (ANAS), Εθνική Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ENAC), Φορέας Διαχείρισης των Ενεργειακών Υπηρεσιών (GSE), Υπουργείο Παιδείας, Πανεπιστημίου και Έρευνας, Εθνική Υπηρεσία για την Αξιολόγηση του Πανεπιστημιακού και Ερευνητικού Συστήματος (ANVUR) και άλλους ερευνητικούς φορείς και ιδρύματα, Υπουργείο Υγείας, Εθνική Υπηρεσία Περιφερειακών Υπηρεσιών Υγείας (AGENAS), Ιταλικός Οργανισμός Φαρμάκων (AIFA), Οργανισμός για την ψηφιακή Ιταλία (AgID), Εθνικό Ινστιτούτο Ασφάλισης Ατυχημάτων στην Εργασία (INAIL), Εθνικό Ινστιτούτο Κοινωνικής Ασφάλισης (INPS).

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Οι βασικές δεξιότητες που επιδιώκει η SNA να αναπτύξει στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην απόκτηση της κατάλληλης τεχνικής ή ειδικής γνώσης προκειμένου οι τελευταίοι να μπορούν να ασκήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τα καθήκοντά τους. Οι εν λόγω δεξιότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε 5 διακριτά επιστημονικά πεδία, τους λεγόμενους Επιστημονικούς Τομείς που αντιπροσωπεύουν τους

εγκάρσιους τομείς στους οποίους αναφέρονται τα πέντε Τμήματα που αναλύθηκαν ανωτέρω:

- Ανάλυση δημόσιων πολιτικών
- Δίκαιο
- Οικονομική, λογιστική και στατιστική
- Διοίκηση και ψηφιακή καινοτομία
- Διδακτικές μέθοδοι μάθησης και επικοινωνίας

Ωστόσο, η SNA παρέχει και υπηρεσίες συμβουλευτικής και προσωπικής ανάπτυξης ή προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη οριζόντιων δεξιοτήτων κυρίως μέσα από τα βραχείας διάρκειας προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που υλοποιεί.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η Σχολή πραγματοποιεί έρευνα και, κατόπιν αιτήματος της Προεδρίας του Υπουργικού Συμβουλίου, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη προς την κυβέρνηση και τις δημόσιες διοικήσεις. Ειδικότερα, προωθεί τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Έρευνα, ανάλυση και τεκμηρίωση σχετικά με δραστηριότητες κατάρτισης για τις διαδικασίες μεταρρύθμισης και καινοτομίας της ιταλικής δημόσιας διοίκησης.
- Διάδοση μέσω της οργάνωσης σεμιναρίων, συνεδρίων και συναντήσεων για τη συζήτηση επίκαιρων θεμάτων και την παρουσίαση τόμων και δοκιμίων.
- Έρευνα, ανάλυση και παροχή συμβουλών σχετικά με τη μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης της εκπαίδευσης που προσφέρεται στη δημόσια διοίκηση από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Η SNA συμβάλλει επίσης στην προώθηση και ενίσχυση εθνικών και διεθνών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην προώθηση και διάδοση της κουλτούρας της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και της ανάπτυξης καινοτόμων μοντέλων συνεργασίας και πολυεπίπεδης διαβούλευσης μεταξύ κεντρικών Υπηρεσιών, περιοχών με εδαφική αυτονομία, ευρωπαϊκών και διεθνών φορέων, βάσει ειδικών συμφωνιών. Μέσω

διμερών και πολυμερών συνεργασιών, εστιάζει τη δραστηριότητά της σε δύο τομείς παρέμβασης:

➤ Τον σχεδιασμό και την παροχή προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης για δημόσιους υπαλλήλους, στελέχη και διπλωμάτες της αλλοδαπής.

➤ Τη συνεργασία με δίκτυα σχολείων και ιδρυμάτων εθνικό ή υπερεθνικό επίπεδο που δραστηριοποιούνται στους τομείς της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων πολιτικών.

Σχετικό παράδειγμα συνεργασίας με σκοπό την ανταλλαγή καλών πρακτικών μεταξύ διεθνών ιδρυμάτων, για την ανάπτυξη δράσεων χρηστής διακυβέρνησης σε όλο τον κόσμο, είναι η δημιουργία του Εκπαιδευτικού Κέντρου του Προγράμματος Διακυβέρνησης για τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική - MENA-OECD Governance Program Training Center, που ιδρύθηκε σε συνεργασία με τον ΟΟΣΑ το 2012.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η αποφοίτηση από την SNA διασφαλίζει για τους αποφοίτους της μια διαδρομή ταχείας εξέλιξης καθώς η τοποθέτησή τους γίνεται με σκοπό την ανάληψη θέσεων υψηλής ευθύνης.

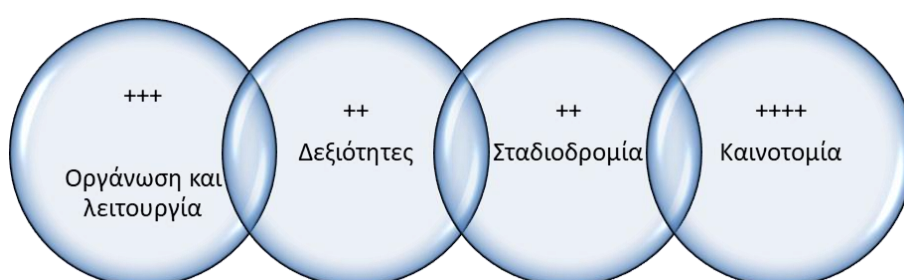
ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Οι απόφοιτοι από την SNA ακολουθούν μια προδιαγεγραμμένη πορεία σε θέσεις υψηλής ευθύνης και με καθήκοντα διοίκησης.

4.2.η. Ιρλανδία

Χώρα:	Ιρλανδία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	The Institute of Public Administration (IPA)
Επικεφαλής:	Dr. Marian O'Sullivan

Έδρα:	Δουβλίνο
Έτος ίδρυσης:	1957
Βασική πηγή πληροφόρησης:	https://www.ipa.ie/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Το IPA συστάθηκε προκειμένου να προωθήσει την καλύτερη κατανόηση, τα πρότυπα της εφαρμοσμένης δημόσιας διοίκησης και των ασκούμενων δημοσίων πολιτικών. Ως Οργανισμός, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους για τις υπηρεσίες του. Λειτουργεί πολυδιάστατα. Η κομβική αποστολή του είναι η προσαρμογή του στις ιδιαίτερες ανάγκες της Ιρλανδικής Δημόσιας Υπηρεσίας και των πελατών του στον ιδιωτικό τομέα. Ο συνδυασμός δεξιοτήτων και εμπειρίας των στελεχών του Ινστιτούτου κάνει εφικτή την ανάπτυξη και την προσφορά ενός φάσματος υπηρεσιών που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ενδιαφερόμενων με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Για σχεδόν εξήντα χρόνια, το IPA παρέχει ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων των στελεχών μέσα από προγράμματα βραχείας επαγγελματικής κατάρτισης, υποστήριξης και προσωπικής ανάπτυξης για νέα και έμπειρα στελέχη, διοικητικούς υπαλλήλους και τεχνικό προσωπικό σε όλο το δημόσιο τομέα. Επιπλέον, καθίσταται κομβικό σημείο και πεδίο για διάλογο, συζήτηση και ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών. Σε

μια εποχή σύνθετων και ταχέων αλλαγών, και δεδομένης της ανάγκης για μεγαλύτερη υπευθυνότητα, ενσωμάτωση και κινητικότητα σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, οι καινοτόμες προσεγγίσεις μάθησης επιτρέπουν στους δημόσιους υπαλλήλους να οικοδομήσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για να ηγηθούν, να διαχειριστούν και να εφαρμόσουν άμεσα νέες ιδέες απέναντι στα αιτήματά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Σήμερα, το Ινστιτούτο χαίρει εξαιρετικής φήμης για την παροχή τεχνικής τεχνογνωσίας και υποστήριξης για την ανάπτυξη και τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, χάρη στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του και την εμπειρία της ιρλανδικής δημόσιας διοίκησης. Αποδέκτες των υπηρεσιών του είναι πολλές χώρες σε μεταβατικό στάδιο και ένας αυξανόμενος αριθμός αναδυόμενων οικονομιών παγκοσμίως. Όλοι αυτές ενδιαφέρονται να εξερευνήσουν και να μάθουν από την εμπειρία της Ιρλανδίας, από το επιτυχημένο μοντέλο μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και την ατζέντα οικονομικής ανάπτυξης που εντάθηκε από τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Το Ινστιτούτο είχε μεγάλη ζήτηση για να λειτουργήσει ως αγωγός αυτής της μοναδικής τεχνογνωσίας και εμπειρίας.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Οι υπηρεσίες του φορέα παρέχονται κυρίως σε πελάτες της Ιρλανδικής Δημόσιας Διοίκησης. Το IPP είναι ο μοναδικός φορέας που επικεντρώνεται αποκλειστικά στην ανάπτυξη του δημόσιου τομέα της Ιρλανδίας. Παρέχει τις υπηρεσίες της μέσω προγραμμάτων:

➤ **Εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης:** Μέσω αυτών επιχειρείται η οικοδόμηση της ικανότητας των ανθρώπων να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο.

➤ **Ατομικής Συμβουλευτικής, επίλυσης προβλημάτων και βοήθειας στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση του μέλλοντος:** Στο πεδίο αυτό, το Ινστιτούτο προσφέρει μια σειρά από συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς στην ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων τους. Οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία του φορέα μπορούν να βοηθήσουν τον κάθε ενδιαφερόμενο οργανισμό να εντοπίσει και να λύσει τα προβλήματά του και να διαμορφώσει το μέλλον του. Οι σύμβουλοί του Ινστιτούτου όπως εκείνο διατείνεται,

διαθέτουν εις βάθος γνώση του δημόσιου τομέα, με ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας.

➤ **Έρευνας και δημοσίευσης - κατανόησης του τι πρέπει να γίνει και διάθεση αυτών των ευρημάτων:** Σημειώνεται ότι το Ινστιτούτο είναι ο μόνος επίσημος και ημι-δημόσιος εκδότης στην Ιρλανδία που ειδικεύεται σε χρήση, παραγωγή και σύνθεση κειμένων και εγγράφων για τη διοίκηση και τη διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών.

➤ **Ένα σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων του Ινστιτούτου σχετίζεται με τα Διεθνή έργα και τις Συνεργασίες που διαχρονικά αναπτύσσει:** Αμέσως μετά την ίδρυσή του, το IPP άρχισε να αναπτύσσει μια σειρά διεθνών σχέσεων συμβάλλοντας σημαντικά στην ενίσχυση των δημόσιων διοικήσεων στις αναπτυσσόμενες αφρικανικές οικονομίες, ιδίως στη Ζάμπια και την Τανζανία. Ενώ αυτοί οι δεσμοί διατηρήθηκαν μέχρι σήμερα, η συνεισφορά του Ινστιτούτου στη διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου. Κατά συνέπεια, το χαρτοφυλάκιο των διεθνών έργων που αναλαμβάνει έχει αυξηθεί σημαντικά. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το Ινστιτούτο έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη βοήθεια των χωρών της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, στο μετασχηματισμό του δημόσιου μηχανισμού τους, ως μέρος της διαδικασίας ένταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και προσέφερε πολυάριθμες δράσεις ανάπτυξης ικανοτήτων (capacity building) και τεχνικής βοήθειας για τη δημόσια διοίκηση, τις δημόσιες υπηρεσίες και αντίστοιχα ινστιτούτα ή ιδρύματα γενικά.

Γενικώς, είναι διεθνώς παραδεκτό το γεγονός πως το Ινστιτούτο έχει καταγράψει ιδιαίτερη ικανότητα προσαρμογής των υπηρεσιών στις ιδιαίτερες ανάγκες της δημόσιας υπηρεσίας και των πελατών στον ιδιωτικό τομέα. Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης απαρτίζεται από τις εξής μονάδες και τομείς:

1. The Whitaker School of Government and Management

Το Whitaker School of Government and Management αναγνωρίζεται ως ένας από τους κορυφαίους παρόχους διαπιστευμένων προσόντων στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Τα μεταπτυχιακά του προγράμματα περιλαμβάνουν Επαγγελματικό Πιστοποιητικό Διακυβέρνησης, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση, σειρά εξειδικευμένο προγραμμάτων μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (Master of Arts) σε

σχετικά αντικείμενα, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Επιχειρήσεων και Διοίκησης, MSc στις Επιχειρήσεις και τη Διοίκηση καθώς και πρόγραμμα διδακτορικών διατριβών στη Διακυβέρνηση. Προσφέρει εξειδικευμένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες σε διάφορους συγκεκριμένους τομείς, όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τα οικονομικά, η ποινική δικαιοσύνη, η τοπική αυτοδιοίκηση και η διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης.

Η Σχολή καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για να προσφέρει τα προγράμματα της με ευέλικτους, φιλικούς προς τους φοιτητές τρόπους. Όλα τα προγράμματα είναι μερικής φοίτησης (part-time) και παραδίδονται μέσω ενός συνδυασμού δια ζώσης ή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (σύγχρονης ή ασύγχρονης) με σεμιναριακά μαθήματα το Σαββατοκύριακο.

2. IPA Training and Consultancy

Το IPA συνιστά αναγνωρισμένο Κολλέγιο του Εθνικού Πανεπιστημίου της Ιρλανδίας (NUI). Διαθέτει τρία επίπεδα εκπαίδευσης: α) προπτυχιακό, β) μεταπτυχιακό, γ) συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι βασικοί τομείς εκπαίδευσης είναι οι ακόλουθοι:

- Έλεγχος και διακυβέρνηση.
- Παροχή δημόσιων υπηρεσιών.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων μάνατζμεντ.
- Ειδικά-προσαρμοσμένα προγράμματα (tailor-made).
- Διαδικτυακή μάθηση.
- Οικονομική διαχείριση.
- Πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογία.
- Τοπική αυτοδιοίκηση.
- Διοίκηση έργου.

Τα προγράμματα και οι παρεμβάσεις του Ινστιτούτου βασίζονται στην εμπειρία του επαγγελματικού προσωπικού πλήρους απασχόλησης που διαθέτει, το οποίο έχει πολλά χρόνια διδασκαλίας, κατάρτισης και συμβουλευτικής σε συνδυασμό με τη βαθιά κατανόηση των προκλήσεων και των περιορισμών που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας. Μεγάλο μέρος του προσωπικού του όπως αποδεικνύεται και από τις σχετικές ετήσιες αναφορές, έχουν αναπτύξει ιδιαίτερη συνθετική και κριτική ικανότητα και έχουν εκπαιδευτεί και σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων ομάδων και ψυχολογικών παραγόντων. Ο συνδυασμός έρευνας της δημόσιας διοίκησης, ικανότητας παράδοσης και πρακτικών προσεγγίσεων στα πιο δύσκολα ζητήματα έχει καταγράψει απτά θετικά αποτελέσματα γεγονός που υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση (continuous improvement) των δημόσιων Υπηρεσιών.

Σχετικά με τον άξονα συμβουλευτική (consultancy), το IPA προσφέρει μια σειρά από συμβουλευτικές υπηρεσίες που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς στην ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων τους. Οι δεξιότητες και η τεχνογνωσία μπορούν να βοηθήσουν τον ενδιαφερόμενο οργανισμό ή μια ομάδα εκπαιδευόμενων να εντοπίσει και να λύσει τα προβλήματά που τους απασχολούν και να διαμορφώσουν το μέλλον σύμφωνα με τις παραμέτρους της εποχής.

Οι επιμέρους τομείς είναι οι εξής:

➤ **Το Φόρουμ Διακυβέρνησης:** Το φόρουμ διοικείται από το IPA με βασική επιδίωξη να αναπτύξει ένα δίκτυο οργανώσεων και ανθρωπων με γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα παρέχει συμβουλές και ενημερώσεις για θέματα διακυβέρνησης.

➤ **Τομέας υποστήριξης της καλής διακυβέρνησης:** Στο πλαίσιο αυτού του τομέα, το IPA παρέχει σημαντικές υπηρεσίες υποστήριξης σε διοικητικά ή κυβερνητικά συμβούλια και ανώτατα στελέχη κρατικών φορέων με στόχο την εκπαίδευση σε θέματα όπως η διοίκηση επιδόσεων, η ανάλυση κανονιστικών ρυθμίσεων και η ενημέρωση για νέες σχετικές με το αντικείμενό τους νομοθετικές διατάξεις.

➤ **Τομέας υπηρεσιών διακυβέρνησης:** Η Ομάδα Διακυβέρνησης του IPA είναι σε θέση να προσφέρει στους κυβερνητικούς Φορείς και Υπηρεσίες καθοδήγηση, τεχνική βοήθεια και υποστήριξη μέσω της τεκμηρίωσης των ρυθμίσεων, της εφαρμογής και ενσωμάτωσης της λειτουργίας της διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων, της μεταφοράς βέλτιστων πρακτικών. Στο πλαίσιο αυτό, έχει εκδώσει εγχειρίδια εταιρικής

διακυβέρνησης, ειδικά προσαρμοσμένα στις ανάγκες διακυβέρνησης του κράτους και των φορέων που χρηματοδοτούνται από το δημόσιο.

➤ **Τομείς παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών:** Το IPA έχει ολοκληρώσει με επιτυχία πολλά έργα παροχής συμβουλών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο σε μια σειρά από τομείς όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η Οργανωτική Ανάπτυξη και η Αλλαγή, η Τοπική Αυτοδιοίκηση κ.ά. Το IPA συνεργάζεται με κάθε ενδιαφερόμενο προκειμένου να παρέχει ολοκληρωμένη συστηματική υποστήριξη από το σχεδιασμό, την παράδοση, τη διαχείριση και την αξιολόγηση κάθε σταδίου της διαδικασίας και ολοκληρωμένες προτάσεις με δέσμη πολύ συγκεκριμένων παρεμβάσεων για την υποστήριξη συγκεκριμένων βημάτων, ανάλογα με τις ανάγκες.

➤ **Τομέας Προσδιορισμού Εκπαιδευτικών Αναγκών:** Η υπηρεσία προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών στοχεύει είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό είτε σε τμήματα/τμήματα αυτού. Προβλέπει αναθεώρηση των υφιστάμενων σχεδίων και πρακτικών και περιλαμβάνει συνεντεύξεις βασικών στελεχών. Τα εργαστήρια για το προσωπικό αποτελούν επίσης χαρακτηριστικό της διαδικασίας. Η υπηρεσία περιλαμβάνει ανάλυση και αναφορά στον υπεύθυνο προσωπικού, η οποία θα διευκολύνει μια δομημένη προσέγγιση για την κάλυψη των επιμέρους αναγκών.

➤ **Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Πληροφοριών:** Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία Πληροφοριών είναι μία προσαρμοσμένη υπηρεσία στις ανάγκες των τοπικών αρχών, σχεδιασμένη να παρέχει έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση για τις εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι οποίες επηρεάζουν την Ιρλανδία. Πληροφορίες παρέχονται μέσω της διανομής σχετικών εντύπων, της διενέργειας ενημερωτικών εκδηλώσεων ή την υλοποίηση σχετικών σεμιναρίων όπου απαιτείται.

➤ **Φόρουμ Συντάξεων:** Το 2005 το IPA δημιούργησε ένα Φόρουμ Συντάξεων μόνο για μέλη και για μη κερδοσκοπικούς ημικρατικούς και συναφείς φορείς και οργανώσεις που εμπλέκονται στη διαχείριση των καταπιστευμάτων που προέρχονται από τις εισφορές των υπαλλήλων.

➤ **IPA Publishing Management:** Από την έρευνα μέχρι την αναπαραγωγή, παρέχεται μια ολοκληρωμένη λύση στις εκδοτικές απαιτήσεις του κάθε φορέα, ψηφιακή ή έντυπη.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Λειτουργεί με τη διαδικασία της αίτησης για συμμετοχή σε δια ζώσης ή εξ αποστάσεως προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης. Αναφορικά με την επιλεξιμότητα, εξετάζονται ορισμένες προδιαγραφές (ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια) ενώ διενεργείται και αξιολόγηση του προφίλ του υποψηφίου. Υπάρχει σημαντικός ανταγωνισμός για τη διασφάλιση μιας θέσης εκπαίδευσης. Για τη διασφάλιση της διαδικασίας, υφίσταται επιτροπή που αξιολογεί και αναλύει τους φακέλους των υποψηφίων.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Σε προπτυχιακό επίπεδο υπάρχουν 8 προγράμματα που παρέχονται με δια ζώσης παρουσία και εξ αποστάσεως. Σε μεταπτυχιακό επίπεδο υπάρχουν 10 προγράμματα που παρέχονται με δια ζώσης παρουσία και εξ αποστάσεως. Στην επαγγελματική κατάρτιση υπάρχουν 10 μαθήματα. Στη διάρκεια διεξαγωγής των μαθημάτων προβλέπεται η υλοποίηση και η πραγματοποίηση ορισμένων ειδικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών διαλέξεων.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος του IPA, αναπτύσσονται προσόντα και δεξιότητες που σχετίζονται με τα επιμέρους προγράμματα που παρακολουθούν οι εκπαιδευόμενοι. Η αποφοίτηση από κάποιο πρόγραμμα πιστοποιείται και αναγνωρίζεται επίσημα από την ιρλανδική κυβέρνηση. Είναι σημαντικό το ότι υπάρχουν προγράμματα όπως η διοίκηση και ηγεσία αλλά και άλλα που καλλιεργούν τη συνθετική σκέψη, την κριτική ικανότητα και το συνδυασμό νομικών και ποσοτικών γνώσεων.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στο πεδίο καλλιέργειας της εφαρμοσμένης καινοτομίας, το IPA παρέχει τα κάτωθι σεμινάρια:

Πρόκληση Ηγεσίας: Το Πρόκληση Ηγεσίας είναι ένα εντατικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Ηγεσίας για Ανώτερους Δημόσιους Υπαλλήλους. Το πρόγραμμα είναι σύντομο, εντατικό και παραδίδεται σε τρεις ενότητες, με ατομική εμπιστευτική καθοδήγηση. Έχουν καταγραφεί πάνω από τριακόσιοι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι προερχόμενοι από την κεντρική και τοπική αυτοδιοίκηση, κρατικούς φορείς και τον τομέα της υγείας, οι οποίοι έχουν παρακολουθήσει το πρόγραμμα μέχρι σήμερα. Είναι πρόγραμμα μέσης διάρκειας, 5 μηνών, το οποίο περιλαμβάνει τρεις διακριτές εκπαιδευτικές ενότητες.

Ηγεσία στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Αυτό το πρόγραμμα στοχεύει στη μονάδα, στο πρόσωπο και το χαρακτήρα του κάθε ενδιαφερόμενου. Αφορά στην ανάπτυξη της ικανότητας των σπουδαστών να κατανοούν και να αλλάζουν τα οργανωτικά συστήματα και τον εαυτό τους. Βασικός στόχος είναι η οικοδόμηση της ικανότητας των ατόμων να λειτουργούν εκτός των λειτουργικών τους αρμοδιοτήτων και η διεύρυνση της κατανόησής τους σε θέματα οργάνωσης και συστήματος, ενισχύοντας την ικανότητά τους να λειτουργούν σε στρατηγικό επίπεδο. Εδώ βεβαίως, και σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η περιγραφή έρχεται και κοντά στα ποιοτικά γνωρίσματα της επιδιωκόμενης επιτελικότητας. Η λειτουργία σε στρατηγικό επίπεδο συνδράμει και στην έννοια της διοικητικής πλαστικότητας, της διοικητικής ευελιξίας των ατόμων που έχουν την ευθύνη απόφασης. Ως εκ τούτου, το πρόγραμμα προκαλεί τα άτομα να προχωρήσουν πέρα από τους τρέχοντες λειτουργικούς ρόλους και τη συμπεριφορά τους, να ανοίξει σε προσεγγίσεις όταν εργάζεται με άλλους για να πετύχει στόχους και να δημιουργήσει πιο αποτελεσματικά και καινοτόμα αποτελέσματα. Στην ενότητα αυτή η διάρκεια είναι σημαντικά μικρότερη και αφορά 4 κύκλους διήμερων ενοτήτων.

Πρόγραμμα Βοηθού Κύριου Υπεύθυνου: Ο στόχος του Προγράμματος Βοηθού Κύριου Υπεύθυνου είναι να υποστηρίξει την ατομική και συλλογική ηγετική ικανότητα σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα και να υποστηρίξει τους Βοηθούς Διευθυντές (APs) στην αντιμετώπιση των προκλήσεων παροχής και προσαρμογής στις αλλαγές, διατηρώντας παράλληλα τα πρότυπα απόδοσης και ποιότητας υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα πολύ σύγχρονο πρόγραμμα με στόχευση στα μεσαία προς υψηλά στελέχη (προϊσταμένους τμημάτων).

τις 28-29 Ιουνίου 2022 θα λάβει χώρα ένα Διήμερο διαδικτυακό μάθημα “Mastering Conflict for Effective Leadership” που αφορά την αλλαγή των εργασιακών πρακτικών, την πρόκληση

της συγχώνευσης της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για εξ αποστάσεως εργασία, για πολλούς εργαζόμενους μια υπέροχη ευκαιρία ή για άλλους μια σημαντική πρόκληση. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει ο καθένας τις αλλαγές και τις διαφορές επιφέρουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά των πράξεων και στον αντίκτυπο του κάθε στελέχους ως ηγέτης σε οργανισμούς και ως άτομα στη ζωή. Η περιγραφή του μαθήματος εξετάζει την οικοδόμηση της επιγνώσης για το πώς και γιατί ανταποκρινόμαστε σε διαφορετικές περιστάσεις. Είναι ένα ουσιαστικό βήμα για τον εντοπισμό πιο κατάλληλων και υποστηρικτικών συμπεριφορών και προσεγγίσεων. Η διατήρηση θετικών και αξιόπιστων εργασιακών σχέσεων και ομαδικών περιβαλλόντων είναι κρίσιμης σημασίας για την απόδοση της ομάδας και του οργανισμού και κεντρική για την επίδειξη αποτελεσματικής ηγεσίας και διαχείρισης.

Mastering Conflict for Effective Leadership: Αυτό το διήμερο διαδικτυακό πρόγραμμα, αφορά την αλλαγή των εργασιακών πρακτικών, την πρόκληση της συγχώνευσης της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για εξ αποστάσεως εργασία. Αναφέρεται επίσης στη διαδικασία αλλαγής και στην αποτελεσματικότητα της ευελιξίας και της ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις. Αναλύονται κρίσιμες έννοιες όπως η στρατηγική διοίκηση, η εργασία σε ομάδες, η αξιοπιστία στις συνεργασίες καθώς και η εξοικείωση με μια σειρά από εργαλεία που οδηγούν σε μια αποτελεσματική ηγεσία.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

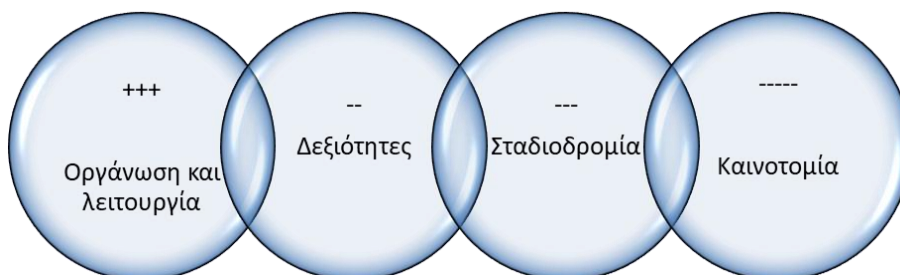
Δημιουργεί ενισχυμένο χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων γνώσεων και προσόντων για τους συμμετέχοντες σε όλα τα επίπεδα. Υπάρχουν εκπαιδεύσεις και για διευθυντές, γενικούς διευθυντές, μάνατζερς και υψηλόβαθμα στελέχη. Δημιουργεί επίσης το Ινστιτούτο μια σειρά διεθνών-εθνικών επιστημονικών συζητήσεων, όπου εκεί οι σπουδαστές μπορούν να έρχονται σε επαφή, να συνομιλούν και να γνωρίζουν σημαντικές προσωπικότητες του ακαδημαϊκού και πολιτικού και επιστημονικού γίγνεσθαι της χώρας.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Δεν προκύπτει από κάπου ρητή και ξεχωριστή περιγραφή της αξιοποίησης αυτών σε επίπεδο βαθμολογικής ή μισθολογικής εξέλιξης ή ωρίμανσης. Όμως υπάρχει ρητή αναφορά σε εκπαιδεύσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών του Δημοσίου, πιο στοχευμένα προγράμματα με σαφή επιστημονική τεκμηρίωση.

4.2.θ. Ουγγαρία

Χώρα:	Ουγγαρία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	National University of Public Service, Hungary
Επικεφαλής:	Dr. Deli Gergely
Έδρα:	Βουδαπέστη
Έτος ίδρυσης:	1/1/2012
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.uni-nke.hu/ • https://www.masterstudies.gr/%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CE%B1/%CE%9F%CF%85%CE%B3%CE%B3%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%B1-/Corvinus-University-of-Budapest/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Πρωταρχική επιδίωξη του πανεπιστημίου είναι να εκπαιδεύσει μελλοντικούς αξιωματούχους της δημόσιας διοίκησης, στρατιωτικούς και αξιωματικούς επιβολής του νόμου (μέσω προγραμμάτων BA και MA) και να αναπτύξει τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των σημερινών μελών της δημόσιας υπηρεσίας (μέσω προγραμμάτων περαιτέρω κατάρτισης). Επιπλέον, η UPS λειτουργεί και ως δεξαμενή σκέψης για δημόσια υπηρεσία (μέσω διδακτορικών προγραμμάτων, κοινών συνεδρίων και μεμονωμένων ερευνητικών δραστηριοτήτων διδασκόντων). Ως μέρος της ουγγρικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ο στόχος του Εθνικού Πανεπιστημίου Δημόσιας Υπηρεσίας (NUPS) είναι τριπλός:

- να εκπαιδεύσει επαγγελματίες που εκτελούν διοικητικές, αμυντικές δραστηριότητες και δραστηριότητες επιβολής του νόμου - να παρέχει προμήθεια αξιωματούχων για την ουγγρική δημόσια διοίκηση, άμυνα και νόμο όργανα επιβολής
- να δημιουργηθεί μια ευκαιρία για διαλειτουργικότητα μεταξύ διαφόρων οδών σταδιοδρομίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Το δύο ετών Πανεπιστήμιο διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εκπαίδευση της ουγγρικής δημόσιας υπηρεσίας.
- να αναλάβει την εκπαίδευση στρατιωτικών αξιωματικών, ή την εκπαίδευση αξιωματικών και υπεύθυνων επιβολής του νόμου (αστυνομία, σωφρονιστής, τελωνειακός κ.λπ.) όπως και διάφορα είδη εκπαίδευσης στη δημόσια διοίκηση πραγματοποιούνται σε αυτό το πανεπιστήμιο.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Εθνικό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Υπηρεσίας (NUPS) ιδρύθηκε την 1η Ιανουαρίου 2012. Το νέο πανεπιστήμιο έχει τρεις προκατόχους – το Πανεπιστήμιο Εθνικής Άμυνας Zrínyi Miklós, την Αστυνομική Σχολή και τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Corvinus της Βουδαπέστης. Πληροφορίες για αυτούς τους φορείς μπορούν να αντληθούν από τους επίσημους διαδικτυακούς τους χώρους. Σημειώνεται ότι το Πανεπιστήμιο Κορβίνους, είναι

ακόμη σε ισχύ, παρότι μέρος της λειτουργίας του πέρασε στο παραπάνω εξεταζόμενο Εθνικό Πανεπιστήμιο.

Το Corvinus είναι το πιο διακεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα της Ουγγαρίας στους τομείς των οικονομικών, της διαχείρισης και των κοινωνικών επιστημών. Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση, όπως και στις πιο προηγμένες χώρες του κόσμου, ξεκίνησε στη Βουδαπέστη τη δεκαετία του '20 στην αυτόνομη Οικονομική Σχολή του Ουγγρικού Βασιλικού Πανεπιστημίου Επιστημών. Σχετικά με την ιστορική του εξέλιξη σημειώνονται τα εξής ορόσημα:

1899: Ιδρύθηκε ο άμεσος πρόδρομος του Corvinus, η Ανατολική Εμπορική Ακαδημία

1917: Μετά από πρόταση του Γενικού Διευθυντή Elemér Balogh, ο Hangya Szövetkezet (Συνεταιρισμός Παραγωγών, Διανομέων και Καταναλωτών) προσφέρει ένα ταμείο ενός εκατομμυρίου ουγγρικών κορωνών προς όφελος του μελλοντικού πανεπιστημίου Οικονομικών

1920: Στις 5 Οκτωβρίου τίθεται σε ισχύ ο Νόμος XXXI του 1920 σχετικά με την ίδρυση της Οικονομικής Σχολής του Ουγγρικού Βασιλικού Πανεπιστημίου Επιστημών. Η πρώτη τελετή έναρξης της θητείας πραγματοποιείται στις 31 Οκτωβρίου.

1934: Η Σχολή Οικονομικών ενσωματώνεται στο Τεχνολογικό και Οικονομικό Πανεπιστήμιο Palatine Joseph

1948: Γεννήθηκε το αυτόνομο Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Ουγγαρίας

1950: Το πανεπιστήμιο μετακομίζει στο πρώην Αρχηγείο Τελωνείων που βρίσκεται στο Fővám tér

1953: Το Πανεπιστήμιο μετονομάστηκε σε Karl Marx University of Economic Sciences

1956: Πραγματοποιείται συνέλευση με τη συμμετοχή ακαδημαϊκών και φοιτητών που υιοθετεί μια λίστα 22 σημείων που περιέχει βασικά εθνικά αιτήματα πολιτικής. Στις 23 Οκτωβρίου οι μαθητές συμμετέχουν σε μια αξιοπρεπή πορεία προς το Μνημείο Bem. Η εκπαίδευση διακόπτεται έως την 1η Φεβρουαρίου 1957.

1968: Ο Kálmán Szabó γίνεται πρύτανης και εφαρμόζει μια σημαντική μεταρρύθμιση όσον αφορά τα προγράμματα σπουδών.

1970: Το πρώτο του είδους του στην Ουγγαρία, το Κολλέγιο Προηγμένων Σπουδών Rajk László ιδρύθηκε υπό την ηγεσία της Attila Chikán

1989:Ως αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης των σχολών, δημιουργείται η Σχολή Επιχειρήσεων, η Σχολή Οικονομικών και η Σχολή Κοινωνικών Επιστημών.

1990:Το πανεπιστήμιο μετονομάστηκε στη Βουδαπέστη Πανεπιστήμιο Οικονομικών Επιστημών

1996: Το Πανεπιστήμιο εντάσσεται στο CEMS Alliance των κορυφαίων σχολών επιχειρήσεων και εταιρειών του κόσμου.

2007:Εγκαινιάζεται το κτίριο "C" στη γωνία των οδών Közraktár και Czuczor, η πανεπιστημιούπολη στην πλευρά του Pest περιλαμβάνει τώρα τρία κτίρια μαζί με το Αρχηγείο Τελωνείων και το Salt House

2019: Δημιουργείται ένα κοινό πρόγραμμα MBA με ένα από τα καλύτερα πανεπιστήμια στον κόσμο, το Πανεπιστήμιο Fudan της Σαγκάης

Το Κορβίνους έχει μία σειρά από διαπιστεύσεις. Μία τέτοια είναι το EQUIS από EFMD. Το Corvinus Business School είναι διαπιστευμένο για 3 συνεχή χρόνια με 1η φορά το 2018. Με αυτήν τη διαπίστευση, η CBS μπήκε στον κύκλο των κορυφαίων 2% σχολών επιχειρήσεων στον κόσμο που κατέχουν αυτήν την αναγνωρισμένη διαπίστευση. Σχετικά με τις Διαπιστεύσεις EPAS από το EFMD καταγράφονται δύο περιπτώσεις: ι/ το Εκτελεστικό πρόγραμμα MBA γίνεται για 4η φορά με διάρκεια τρία χρόνια, και ιι/ το Πρόγραμμα Bachelor in Business and Management γίνεται για 3η φορά με διάρκεια 5 χρόνια Σχετικά με την Ετικέτα διάκρισης BSIS το Corvinus Business School, BSIS έλαβε τέτοια το 2018 για 2η φορά. Το Κόρβονους έχει διακριθεί και από το σύστημα Business School Impact System (BSIS), που έχει σχεδιαστεί για να προσδιορίζει την έκταση των επιπτώσεων ενός σχολείου στο τοπικό του περιβάλλον - την πόλη ή την περιοχή στην οποία βρίσκεται.

Σχετικά με την Διαπίστευση ΕΑΡΑΑ, αυτή αφορά μόνο δύο δωδεκάδες πανεπιστήμια στην Ευρώπη και τέσσερα από την Κεντρική Αμερική, συμπεριλαμβανομένου του Corvinus. Στο πλαίσιο αυτό παρέχεται Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Πολιτική και Διοίκηση για 1η φορά.

Αναφορικά με τα διεθνή βραβεία και τις διακρίσεις του Πανεπιστημίου καταγράφεται στις σχετικές βάσεις δεδομένων πλειάδα τέτοιων αναγνωρίσεων. Αναφέρονται εδώ οι σημαντικότερες αυτών:

Επιτυχία στην Ουγγαρία

Με βάση τον αριθμό των υποψηφίων πρώτης θέσης, το Corvinus Business School ήταν και πάλι το πιο δημοφιλές ίδρυμα στην χώρα. Έχει επίσης ηγετική θέση όσον αφορά την αριστεία των μαθητών που γίνονται δεκτοί. Σύμφωνα με το περιοδικό HVG, η Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Διεθνών Σχέσεων Corvinus είναι η 1η στην Αριστεία των Φοιτητών. Η αριστεία των φοιτητών υποδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι σχεδόν το 98% των φοιτητών που έχουν εισαχθεί έχει τουλάχιστον μία εξέταση γλωσσών και η σχολή είναι επίσης η 10η στην κατάταξη των εθνικών σχολών. Στην κατάταξη των οικονομικών σχολών, το Corvinus Business School πήρε την 1η θέση στην κατηγορία της Αριστείας των Φοιτητών, ενώ το Corvinus School of Economics πήρε την 1η θέση στην κατηγορία της Αριστείας των Δασκάλων.

Στο Τμήμα Κοινωνικών Επιστημών του ΟΤΔΚ, οι μαθητές της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Διεθνών Σχέσεων πήραν στο σύνολο τις τρεις πρώτες θέσεις από τις 20 (1η, 2η και 3η) θέση το 2019. Στο Τμήμα Οικονομικών του ΟΤΔΚ, το Corvinus κέρδισε περισσότερο από το 50% των υψηλών θέσεων. Σε διδακτορικό επίπεδο, υποψήφιος διδάκτορας του Corvinus ανταμείφθηκε με το νεοσυσταθέν βραβείο Roska Tamás.

Διεθνής επιτυχία

Το Corvinus Business School κέρδισε την πρώτη θέση ανάμεσα στις καλύτερες σχολές επιχειρήσεων στην Ανατολική Ευρώπη σύμφωνα με την Eduniversal και κέρδισε επίσης την πιστοποίηση EQUIS στο ετήσιο συνέδριο του EFMD. Το Corvinus Business School επίσης κατατάχθηκε επίσης μεταξύ των πρώτων 100 καλύτερων σχολών επιχειρήσεων από την κατάταξη Financial Times Business Schools. Βάσει της αξιολόγησης των μαθητών και των ψήφων των ακαδημαϊκών διευθυντών, ο Corvinus ανακηρύχθηκε το 3ο καλύτερο από τα 32 μέλη του CEMS το 2019, στην κατηγορία της Σχολής της Χρονιάς CEMS.

Το Corvinus Science Shop είχε ως αποτέλεσμα μια διεθνώς αναγνωρισμένη πορεία στον ακαδημαϊκό χώρο το 2019: στα πλαίσια των μαθημάτων που διευθύνονταν από 29 καθηγητές, δόθηκε η ευκαιρία σε 765 φοιτητές να επεξεργαστούν τις ερωτήσεις που έθεσαν

οι 40 συνεργάτες του Πανεπιστημίου. Συνολικά, δημιούργησαν ένα σημαντικό θετικό κοινωνικό αντίκτυπο.

Το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στα Αναλογιστικά και Χρηματοοικονομικά Μαθηματικά της Corvinus School of Economics, πήρε την 31η θέση μεταξύ των 40 καλύτερων μεταπτυχιακών προγραμμάτων του κόσμου στην κατάταξη του Eduniversal στην κατηγορία Ασφαλίσεις, Κίνδυνοι & Αναλογιστικές Επιστήμες. Το 2019, το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Δημόσια Πολιτική και Διοίκηση απέκτησε τη διεθνή διαπίστευση της Ευρωπαϊκής Ένωσης Διαπίστευσης Δημόσιας Διοίκησης (EAPAA) για την περίοδο 2019-2026, η οποία ήταν η δεύτερη φορά στην ζωή του ουγγρικού προγράμματος και πρώτη φορά στην περίπτωση του αγγλικού προγράμματος. Επιπλέον, ο αριθμός των φοιτητών που υποβάλλουν αίτηση για θέσεις υποτροφιών του προγράμματος Bachelor in Applied Economics έχει αυξηθεί κατά 30 τοις εκατό, συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των υποψηφίων πρώτης θέσης. Το Περιφερειακό και Περιβαλλοντικό Οικονομικό MA της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Διεθνών Σχέσεων πήρε μια ευγενική θέση ανάμεσα σε περισσότερα από 1000 πανεπιστήμια στην παγκόσμια κατάταξη του Eduniversal: πήρε την 36η θέση μεταξύ των 100 καλύτερων προγραμμάτων για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη διαχείριση του περιβάλλοντος.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το Εθνικό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης (Υπηρεσίας) που διοικείται από τον Υπουργό Δημόσιας Διοίκησης και Δικαιοσύνης, τον Υπουργό Άμυνας και τον Υπουργό Εσωτερικών ξεκίνησε τη λειτουργία του ως το βασικό εκπαιδευτικό ίδρυμα και ως δεξαμενή σκέψης της ουγγρικής δημόσιας υπηρεσίας την 1η Ιανουαρίου 2012. Παρά το γεγονός ότι είναι το νεότερο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ουγγαρία μέσω των προκατόχων του – (Πανεπιστήμιο Εθνικής Άμυνας Zrínyi Miklós, Αστυνομική Σχολή και Σχολή Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Corvinus της Βουδαπέστης), διεκδικεί αξιοσημείωτα επιτεύγματα στην εκπαίδευση στις δημόσιες υπηρεσίες.

Ο στόχος πίσω από την ενσωμάτωση των νόμιμων προκατόχων ήταν να δημιουργηθεί ένας θεσμός που να ενισχύει την εθνική δέσμευση και τον επαγγελματισμό, εντός της ουγγρικής δημόσιας υπηρεσίας, με εναρμονισμένη και προγραμματισμένη στελέχωση και σε κοινή θεσμική βάση. Αυτή η προσπάθεια απαιτεί τη συνεργασία της πολιτικής δημόσιας

διοίκησης, του στρατού, της επιβολής του νόμου και της ασφάλειας του σπιτιού. Επιπλέον, η αποτελεσματική λειτουργία και η υποστήριξη της κινητικότητας μεταξύ των εναλλακτικών σταδιοδρομίας του δημόσιου τομέα είναι επίσης βασικοί στόχοι.

Η ίδρυση του Πανεπιστημίου δημιουργεί έναν νέο τρόπο και πολλές νέες ευκαιρίες για μια πιο ολοκληρωμένη δομή εκπαίδευσης στον τομέα των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών (master, PhD) επιπέδων, καθώς και προγραμμάτων ειδικής αγωγής, επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης. Η εναρμόνιση εξυπηρετεί επίσης την κινητικότητα και τη διαφάνεια των διαφορετικών σταδιοδρομιών, συμπεριλαμβανομένων των στρατιωτικών και αστυνομικών και δημοσίων υπαλλήλων. Το Πανεπιστήμιο λειτουργεί σε στενή συνεργασία με την ουγγρική κυβέρνηση, διασφαλίζοντας την ποιοτική παροχή για την κεντρική και τοπική διοίκηση με βάση τις μεταβαλλόμενες κυβερνητικές και κρατικές ανάγκες

Το Πανεπιστήμιο έχει περίπου 8.000 φοιτητές και 600 εκπαιδευτές και διαθέτει προϋπολογισμό ύψους περίπου 17 εκατομμυρίων ευρώ. Όσον αφορά την ερευνητική ικανότητα, το πανεπιστήμιο προσφέρει τρία διδακτορικά προγράμματα έχοντας ένα φιλόδοξο σχέδιο να δημιουργήσει ένα ακόμη στο εγγύς μέλλον.

Η δομή της εκπαιδευτικής δομής του Πανεπιστημίου NUPS αποτελείται από τρεις σχολές και τέσσερα κεντρικά ινστιτούτα.

Οι τρεις σχολές είναι:

- Σχολή Στρατιωτικών Επιστημών και Εκπαίδευσης Αξιωματικών (FMSOT)
- Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (FPA)
- Σχολή Επιβολής του Νόμου (FLE)

Τα τέσσερα κεντρικά ινστιτούτα είναι τα ακόλουθα:

- Ινστιτούτο Εθνικής Ασφάλειας (INS)
- Ινστιτούτο for International Studies (IIS)
- Institute of Disaster Management (IDM)
- Institute of Management Development and Lifelong Learning (IMDLL)

Σχετικά με τη σχολή Δημόσιας Διακυβέρνησης και Διεθνών Σπουδών καταγράφονται τα εξής: Μετά από αρκετές αλλαγές στην ιστορία και το όνομά της, η Σχολή Δημόσιας

Διακυβέρνησης και Διεθνών Σπουδών είναι πλέον μία από τις τέσσερις σχολές του Πανεπιστημίου Δημόσιας Διοίκησης/Υπηρεσίας. Η σχολή παρέχει μια ζωντανή κοινότητα σχεδιασμένη να διασφαλίζει ότι οι φοιτητές σε προπτυχιακό επίπεδο αποκτούν υψηλές και ανεπτυγμένες επαγγελματικές δεξιότητες, ενώ μαθαίνουν επίσης τα βασικά των πολιτικών και νομικών επιστημών και των κλασικών διεθνών σχέσεων και διπλωματίας από επαγγελματίες. Η σχολή στοχεύει στην εκπαίδευση επαγγελματιών δημοσίων υπαλλήλων για όλα τα επίπεδα της κρατικής διοίκησης όπως το έκανε ο προκάτοχός της από το 1977.

Το βασικό καθήκον της Σχολής Δημόσιας Διακυβέρνησης και της Σχολής Διεθνών Σπουδών είναι να παρέχει και να τροφοδοτεί με επαγγελματίες για τη διοίκηση στο κεντρικό και τοπικό επίπεδο αυτοδιοίκησης στην Ουγγαρία αφενός, και να προετοιμάσει τους μαθητές για δημόσια υπηρεσία σε διεθνές επίπεδο και στην ουγγρική διπλωματία αφετέρου. Στόχος της σχολής είναι επίσης να εξοπλίσει τους εν λόγω επαγγελματίες υψηλών επιδόσεων με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν με επιτυχία στην αγορά εργασίας για τη δημόσια διοίκηση τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των θεσμικών οργάνων της ΕΕ, τη διπλωματική υπηρεσία ή τη στρατιωτική διοίκηση. Η σχολή βρίσκεται στο σύγχρονο Εκπαιδευτικό Κέντρο και επίσης στο ανακαινισμένο ιστορικό κτίριο της Ακαδημίας Ludonika – τον πυρήνα της κεντρικής πανεπιστημιούπολης Ludonika του πανεπιστημίου.

Η πανεπιστημιούπολη προσφέρει σύγχρονες εγκαταστάσεις διδασκαλίας σε μια πράσινη ζώνη αναψυχής της πόλης. Η σχολή λειτουργεί τα διδακτορικά της προγράμματα από το 2013. Η Διδακτορική Σχολή Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης είναι η πρώτη και μοναδική διδακτορική σχολή της Ουγγαρίας με αυτό το προφίλ, που επιτελεί την ενίσχυση της ακαδημαϊκής προόδου των διδακτορικών φοιτητών. Το ερευνητικό πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, κοινωνιολογία, δημόσια διοίκηση, οικονομία, μελέτες διακυβέρνησης, διεθνείς και ευρωπαϊκές σπουδές.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Ακολουθούνται διαδικασίες διαγωνισμών εισαγωγής στο πανεπιστήμιο με γραπτές εξετάσεις. Παρά την αναζήτηση, δεν προέκυψαν περισσότερα στοιχεία και πληροφορίες. Υπάρχουν βεβαίως αναρτημένα στο διαδικτυακό χώρο των Σχολών τα στοιχεία επικοινωνίας

με το διοικητικό προσωπικό των σχολών για περαιτέρω ενημέρωση και επικοινωνία για όσους το επιθυμούν.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Σχετικά την απόκτηση δεξιοτήτων, όπως προκύπτει από την έρευνά μας, αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με την προετοιμασία των στελεχών αυτών για υψηλές εγχώριες και εξωχώριες θέσεις ευθύνης. Αφορούν την εμβάθυνση σε διπλωματικές ικανότητες, γνώσεις και τεχνικές διαπραγματεύσεων, ισχυρό πλέγμα επιχειρηματολογίας, ικανότητες επικοινωνίας και τοποθέτησης απόψεων, όπως επίσης και με την άριστη γνώση και αξιοποίηση σειράς ξένων γλωσσών από τους καταρτιζόμενους στην σχολή. Αυτές συνδυάζονται και με ισχυρές γνωστικές εμπειρίες, ανταγωνιστικών διαδικασιών, σε επίπεδο σχολών Πανεπιστημίου ή και διεθνών διαγωνισμών, στις οποίες πολλοί εκ των σπουδαστών έχουν πάρει μέρος με τις σχολές και τα Πανεπιστήμια. Οι εμπειρίες αυτές προσδίδουν μια ιδιαίτερη εξοικείωση με τις καταστάσεις ισχυρής πίεσης, διαπραγματεύσεων και της ψυχικής ανθεκτικότητας. Η επιδίωξη είναι να παράγονται με συστηματικό τρόπο δημόσιοι υπάλληλοι και λειτουργοί υψηλών τυπικών, ουσιαστικών προσόντων με επιτελική αντίληψη, ορθολογική κρίση, ικανότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων, στρατηγική σκόπευση των εξελίξεων, ευέλικτοι και ικανοί να ανταποκριθούν εντός και εκτός συνόρων της χώρας σε διάφορα πόστα με αυξημένες αρμοδιότητες

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ως καινοτομία θα μπορούσε να θεωρηθεί η ειδική και συστηματική συσχέτιση που κάνει το πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης με την καλλιέργεια της διπλωματικής κατεύθυνσης και προσανατολισμού. Πιο συγκεκριμένα, και όπως τονίστηκε και παραπάνω, το βασικό καθήκον της Σχολής Δημόσιας Διακυβέρνησης και της Σχολής Διεθνών Σπουδών είναι να παρέχει επαγγελματίες για τη διοίκηση στο κεντρικό και σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ουγγαρία, αφενός και να προετοιμάσει τους μαθητές για δημόσια υπηρεσία σε διεθνές επίπεδο, αφετέρου με σκοπό νά δημιουργήσει και να διατηρεί μια ικανή δεξαμενή στελεχών για την ουγγρική διπλωματία. Τέλος, σημειώνεται ότι λαμβάνουν χώρα μαθήματα με μικρές ομάδες φοιτητών που επιτρέπουν τη διαδραστικότητα των μαθημάτων, ενώ

παράλληλα διδάσκονται πολλαπλές γλώσσες (αγγλικά, γαλλικά, γερμανικά, ουγγρικά, κινέζικα). Η καλλιέργεια και η συστηματική εκμάθηση διαφορετικών ξένων γλωσσών είναι μια διπλωματική και επιτελική ιδιότητα που θεωρείται στη χώρα ότι προσδίδει υψηλή αξία και κύρος.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Και στην περίπτωση αυτή έχουμε μια γενική και συστηματική επιδίωξη των Σχολών της Ουγγαρίας να δημιουργήσω και να παγιώσουν μια ικανή μάζα στελεχών ανωτέρου επιπέδου με προοπτικές μεγάλης εξέλιξης, σε διπλωματικά και όχι μόνο πόστα εντός και εκτός της χώρας. Δημιουργούν και στοχεύουν σε μια διοικητική ελίτ, την οποία επιχειρούν μέσω των Σχολών να εφοδιάσουν με ξένες γλώσσες και οικειοποίηση με καταστάσεις αναγνωστικών διαπραγματεύσεων. Διακρίνονται επιμέρους επιδιώξεις σχετικά με την ψυχολογική και νοητική ενδυνάμωση αυτών των ανθρώπων, παράλληλα με την άσκηση και εφαρμογή των τυπικών προσόντων που αποκτούν στην επαγγελματική τους πορεία.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

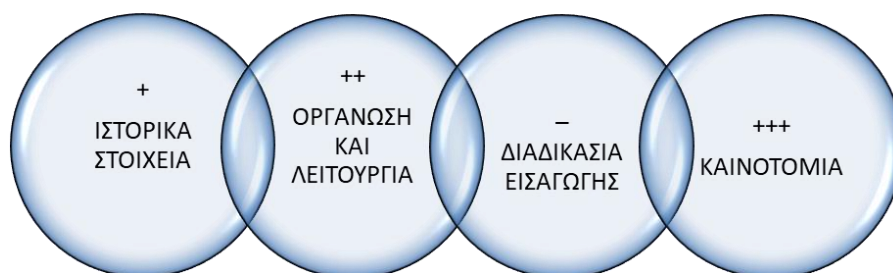
Ο γενικός Στόχος είναι η στελέχωση διπλωματικών αποστολών, η πλήρωση θέσεων ευθύνης υψηλών προσόντων, η ανάληψη ρόλων που απαιτούν την ορθολογική και ψύχραιμη λήψη αποφάσεων σε δύσκολες συνθήκες. Είναι οι δύο Σχολές της χώρας που φέρνουν τα ικανά αυτά στελέχη σε θέσεις μάχης, κρίσιμες και νευραλγικές για την πορεία της χώρας.

4.2.ι. Ολλανδία (Κάτω Χώρες)

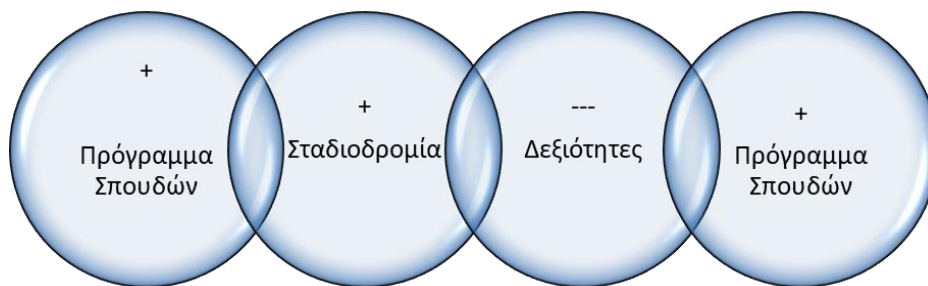
Χώρα:	Ολλανδία
Παράδειγμα ΠΦΣ:	1. Dutch Institute for Public Administration (LEIDEN) 2. The Netherlands School of Public Administration

Επικεφαλή:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marc van den Muyzenberg 2. Prof. Mark van Twist
Έδρα:	Χάγη
Έτος ίδρυσης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1973 2. 1989
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://www.universiteitleiden.nl/en/governance-and-global-affairs/institute-of-public-administration 2. https://www.nsob.nl/

1) The Dutch Institute for Public Administration (LEIDEN)



2) The Netherlands School of Public Administration



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

1. Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα από τα μεγαλύτερα και παλαιότερα ινστιτούτα ακαδημαϊκής έρευνας και διδασκαλίας στον τομέα της δημόσιας διοίκησης στην Ολλανδία και βρίσκεται στη Χάγη. Συνδυάζει μια σταθερή διεθνή ακαδημαϊκή φήμη με μια κεντρική θέση μεταξύ των διεθνών, εθνικών, περιφερειακών και τοπικών θεσμών διακυβέρνησης της Χάγης. Το Ινστιτούτο συνιστά τον κύριο πάροχο κατάρτισης των Δημοσίων υπαλλήλων, αρμόδιο για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, την αποκέντρωση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την ηγεσία και τα δημόσια οικονομικά. Οι διεθνείς δραστηριότητες του, επικεντρώνονται στην παροχή εκπαίδευσης και συμβουλών σε κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις στην ΕΕ, την Αφρική, την Ασία.
2. Η αποστολή του NSOB είναι να αναπτύσσει και να διαδίδει γνώσεις και δεξιότητες στον τομέα της διαχείρισης στον δημόσιο τομέα, παρέχοντας εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνοντας συναντήσεις πλατφόρμας, διεξάγοντας εφαρμοσμένη έρευνα και συμβάλλοντας και συμμετέχοντας σε διαδικασίες αλλαγής. Ταυτόχρονα, στρατηγική αποστολή είναι η σύνδεση του ακαδημαϊκού χώρου με το δημόσιο τομέα για παραγωγή γνώσεων σχετικά με τη διακυβέρνηση. Παράλληλη επιδίωξη είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων δημοσίων υπαλλήλων για μεγαλύτερη δημόσια αποτελεσματικότητα. Ως Σχολή είναι ανοιχτή και στην συμμετοχή και εγγραφή και δημοσίων υπαλλήλων άλλων χωρών. Προσφέρει εκπαίδευση υψηλής ποιότητας, εργαστήρια και καλοκαιρινά μαθήματα, στα οποία χτίζεται πάντα μια γέφυρα μεταξύ θεωρίας και πράξης. Η επιστημονική δύναμη του NSOB έγκειται στη διοίκηση και τις επιστήμες πολιτικής, την κοινωνιολογία, τη φιλοσοφία και τις πολιτικές επιστήμες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η έρευνα βασίζονται στους διάφορους κλάδους. Τα ακόλουθα θέματα είναι κεντρικά για την εκπαίδευση και την έρευνα του NSOB: πολιτικές, διοικητικές σχέσεις, επαγγελματισμός, θέματα διαχείρισης, οργάνωση. Η μέθοδος εργασίας του NSOB διακρίνεται για τη σχέση του με την πρακτική και τη γνώση, τους ανθρώπους και τους θεσμούς. Η πρακτική είναι κεντρική για την έρευνα και την εκπαίδευση.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1. Το ROI, Ολλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, ιδρύθηκε από το Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών και Σχέσεων του Βασιλείου το 1973 και είναι ανεξάρτητο ίδρυμα από το 1993. Αν και το ROI δεν αποτελεί πλέον μέρος της κυβέρνησης, εξακολουθεί να είναι ο κύριος πάροχος των Κάτω Χωρών προγράμματα κατάρτισης δημοσίων υπηρεσιών και συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα και διατηρεί στενές σχέσεις με τη διοίκηση. Από τον Ιανουάριο του 2012 το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης είναι μέρος της Σχολής Διακυβέρνησης και Παγκόσμιων Υποθέσεων. Η σχολή αυτή τη στιγμή αποτελείται τρία μέρη α) από το Leiden University College, β) το Ινστιτούτο Ασφάλειας και Παγκόσμιων Υποθέσεων και γ) ένα δίκτυο με πολλά κέντρα με τα οποία το Ινστιτούτο συνεργάζεται στενά.
2. Η Ολλανδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ιδρύθηκε το 1989 από τον καθηγητή Dr. Roel in 't Veld και τον καθηγητή Dr. Uri Rosenthal, με την υποστήριξη του Leiden University και του Erasmus University Rotterdam. Το Master of Public Administration, που ξεκίνησε το NSOB, είναι η πρώτη μεταπτυχιακή επαγγελματική κατάρτιση για τη δημόσια διοίκηση και το δημόσιο τομέα στην Ολλανδία. Αυτή η εκπαίδευση είναι διεθνώς διαπιστευμένη από το 2002. Εκτός από το MPA, το NSOB έχει αναπτύξει και εφαρμόσει μια μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μαθημάτων και εργαστηρίων όλα αυτά τα χρόνια. Εκτός από προσφορές με ανοιχτή εγγραφή, παρέχεται και διδασκαλία κατόπιν αιτήματος. Από την αρχή, το NSOB ήταν ένα ανεξάρτητο ίδρυμα που συνεργάζεται με το Πανεπιστήμιο Erasmus του Ρότερνταμ, το Πανεπιστήμιο Leiden, το Πανεπιστήμιο της Ουτρέχτης, το Πανεπιστήμιο του Άμστερνταμ, το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο του Ντελφτ, το Πανεπιστήμιο Tilburg και το Πανεπιστήμιο VU του Άμστερνταμ. Κορυφαίοι καθηγητές από αυτά τα πανεπιστήμια, μαζί με πολύ

έμπειρους διοικητικούς και επαγγελματίες, παρέχουν την εκπαίδευση του σχολείου. Από το 2006, το NSOB δεν είναι μόνο ένα εκπαιδευτικό ινστιτούτο υψηλής ποιότητας, αλλά και μια δεξαμενή σκέψης. Ως δεξαμενή σκέψης, το NSOB συμβάλλει στην ανάπτυξη γνώσης σχετικά με και για τη δημόσια διοίκηση και τον δημόσιο τομέα. Ξεκινά τη δική της έρευνα και οργανώνει δημόσιες συζητήσεις γύρω από αυτήν την έρευνα.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Αν και δεν αποτελεί πλέον μέρος της κυβέρνησης, εξακολουθεί να είναι ο κύριος πάροχος καταρτισμένων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης της Ολλανδίας, με προγράμματα κατάρτισης δημοσίων υπηρεσιών και συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα και διατηρεί ακόμη στενές σχέσεις με τη διοίκηση. Ετησίως, ένα επιτελείο 60 εμπειρογνομόνων παρέχει τεχνογνωσία σε περίπου 5.000 δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι επιδιώκουν να ενισχύσουν την τεχνογνωσία τους στη χάραξη δημόσιας πολιτικής, τη διαχείριση του δημόσιου τομέα, την αποκέντρωση, τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την ηγεσία, τα δημόσια οικονομικά και την προσωπική ανάπτυξη. Οι διεθνείς δραστηριότητες της ROI επικεντρώνονται στην παροχή εκπαίδευσης και συμβουλών σε κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τη Νοτιοδυτική Ευρώπη, την Αφρική, την Ασία και τις χώρες NIS. Η ROI International έχει επίσημα εξουσιοδοτηθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών και Σχέσεων του Βασιλείου των Κάτω Χωρών να εφαρμόσει προγράμματα αδελφοποίησης με άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Βασική επιχειρησιακή προσέγγιση του Ινστιτούτου είναι η αντίληψη ότι ο δημόσιος τομέας και η δημόσια υπηρεσία υπάρχουν για να προσφέρουν πολιτικές και προϊόντα υψηλής ποιότητας, διασφαλίζοντας ικανοποίηση για τον τελικό χρήστη που είναι ο πολίτης. Βάσει αυτής της αντίληψης, υποστηρίζονται οι δημόσιοι φορείς που είναι ωφελούμενοι των υπηρεσιών στην ανάπτυξη των δικών τους λύσεων για εκπαίδευση και οργανωτική ανάπτυξη με διάφορους τρόπους:

- **Μέσω συστημικής προσέγγισης:** οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα στο δικό τους ειδικό πλαίσιο επίσημων και άτυπων κανόνων (δηλ. πατρογονικές σχέσεις) και κανονισμών. Χαρτογραφούνται προσεκτικά αυτοί οι κανόνες και οι

κανονισμοί και αναλύονται ως αλληλοεξαρτώμενα μέρη του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή την αλληλεξάρτηση, αξιολογούνται οι δυνατότητες ανάπτυξης του οργανισμού: πώς χρηματοδοτείται και οργανώνεται, ποιοι είναι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι, ποια είναι η καλύτερη εφαρμογή για προϊόντα υπηρεσιών; Με τη διεξαγωγή αυτής της αξιολόγησης, υποστηρίζεται τη θεσμική ενίσχυση και τη δημιουργία ικανοτήτων για ολόκληρο το σύστημα, αντί για ένα μεμονωμένο υποσύστημα δικαιούχου.

- **Με μεθοδολογίες παρέμβασης** σε ιδιαίτερες καταστάσεις: συχνά οι πελάτες (είτε υπηρεσίες, είτε πολίτες) είναι πολύ φιλόδοξοι στις επιδιώξεις και τα αιτήματά τους και χρειάζονται υποστήριξη για τη διατύπωση ρεαλιστικών στόχων και σχημάτων υλοποίησης προγραμμάτων. Μαζί με τον ωφελούμενο φορέα ή ιδιώτη, αναπτύσσεται μια μεθοδολογία παρέμβασης, που λαμβάνει υπόψη την υπάρχουσα ικανότητα, την ωριμότητα των εργασιών και τη διοικητική κουλτούρα.
- **Με παροχή μάθησης με βάση τις ικανότητες:** ενεργητικές και διαδραστικές μέθοδοι μάθησης συνδυάζουν τη θεωρία και την πράξη, για να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν αρκετή αυτοπεποίθηση ώστε να εφαρμόζουν τις νέες δεξιότητές τους στις καθημερινές τους εργασίες και ευθύνες.
- **Μέσω της μάθησης σε επαγγελματικές κοινότητες:** η μεταφορά γνώσης μεταξύ των συμμαθητών είναι συχνά ένα συναρπαστικό και αποτελεσματικό εργαλείο μάθησης. Ως εκ τούτου, ενθαρρύνεται η συνεργασία και την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και εμπειρογνομόνων από διάφορα υπόβαθρα.
- **Με πρακτική εμπειρία:** οι ειδικοί του Ινστιτούτου συχνά είναι (ή υπήρξαν) δημόσιοι υπάλληλοι και διαθέτουν το απαραίτητο υπόβαθρο και εμπειρία για να δημιουργήσουν αποτελέσματα από την πρώτη κιόλας μέρα της αποστολής τους. Λειτουργούν για τις νεότερες γενιές ως πρεσβευτές εμπειριών και γνώσεων, επικοινωνούν μαζί τους τους κατευθύνουν, αναλαμβάνουν ρόλο μέντορα, παρέχουν τεχνικές συμβουλές διαχείρισης και αντιμετώπισης ζητημάτων στο πεδίο, προτείνουν λύσεις και καθοδηγούν όταν χρειάζεται, τα ανερχόμενα στελέχη.

2. Η Ολλανδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (NSOB) είναι ένα υψηλής στάθμης εκπαιδευτικό και ερευνητικό ίδρυμα. Στο πλαίσιο αυτού του ινστιτούτου, η επιστημονική γνώση και η πρακτική εμπειρία με τη δημόσια διοίκηση της Ολλανδίας συνδέονται. Το NSOB είναι εξοπλισμένο με ένα καταξιωμένο επιτελείο επιστημόνων που στοχάζονται, δρουν και αλληλεπιδρούν με τους σπουδαστές τους κριτικά, αλλά πάντα εφαρμόζουν τεχνογνωσία στις διοικητικές πρακτικές. Το NSOB είναι εγγεγραμμένο στο CRKBO. Η έρευνα του NSOB χαρακτηρίζεται από ποιοτικές μεθόδους και σαφή εστίαση στην ολλανδική διοικητική πρακτική. Η έρευνα του NSOB μερικές φορές καλύπτει πολιτικοποιημένα θέματα, αλλά το NSOB δεν έχει ποτέ τη φιλοδοξία να λάβει θέση ή να συμμετέχει στην πολιτική συζήτηση ή τον δημόσιο πολιτικό λόγο. Σημασία αποδίδεται στη συνεχή σύνδεση με την πρακτική εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι ασκούμενοι συνδέονται με τα προγράμματα της Σχολής ως συμμετέχοντες, αλλά και ως δάσκαλοι. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του NSOB απευθύνονται στην ανώτερη βαθμίδα του δημόσιου τομέα.

Από το 2006, το NSOB δεν είναι μόνο ένα υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό ίδρυμα για το δημόσιο τομέα, αλλά και ένα think tank. Θέλει να συμβάλει στην ανάπτυξη γνώσης για και για τη δημόσια διοίκηση και τον δημόσιο τομέα. Αυτό αφορά στρατηγικά ερωτήματα σχετικά με το περιεχόμενο πολιτικής και τις σχέσεις διαχείρισης, των δημόσιων και πολιτικών τομέων και σχετικά με το σχεδιασμό και τον εξοπλισμό των αλλαγών σε αυτούς τους τομείς. Το NSOB εργάζεται σε ερωτήσεις που υποβάλλονται από πελάτες από τη δημόσια διοίκηση και το δημόσιο τομέα, αλλά και σε ερωτήματα που προκύπτουν από αυτόνομο επιστημονικό και επαγγελματικό προβληματισμό. Το NSOB προσφέρει χώρο και έμπνευση στους επισκέπτες από την πρακτική και την επιστήμη, κατά τη διάρκεια των σπουδών, αλλά και μετά. Η ποιότητα της οργάνωσης παρακολουθείται από το Εποπτικό Συμβούλιο. Η ποιότητα των μαθημάτων και το think tank παρακολουθείται από το Δ.Σ. Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι, κοσμήτορες, λέκτορες και προσκεκλημένοι ερευνητές συμμετέχουν στο NSOB. Ο προβληματισμός για τη δράση της κυβέρνησης είναι κεντρικός στα εκπαιδευτικά και ερευνητικά προγράμματα του NSOB. Διατηρούμε μια πολυκλαδική και διεπιστημονική προσέγγιση.

Η επιστημονική δύναμη του NSOB έγκειται στη διοίκηση και τις επιστήμες πολιτικής, την κοινωνιολογία, τη φιλοσοφία και τις πολιτικές επιστήμες. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα και η έρευνα βασίζονται στους διάφορους κλάδους.

Τα ακόλουθα θέματα είναι κεντρικά για την εκπαίδευση και την έρευνα του NSOB:

- πολιτικές-διοικητικές σχέσεις
- επαγγελματισμός επαγγελματιών/επαγγελματικών ομάδων
- θέματα διαχείρισης – οργάνωση

Η μέθοδος εργασίας του NSOB διακρίνεται για τη μοναδική σχέση του με την πρακτική και τη γνώση, τους ανθρώπους και τους θεσμούς. Η σύνδεση με την πρακτική είναι κεντρική για την έρευνα και την εκπαίδευση. Το NSOB έχει γίνει ικανό στην “αντανεκλαστική” έρευνα. Με τον όρο αυτό εννοείται η έρευνα που έχει επιστημονικό ενδιαφέρον μεν, αλλά ενέχει στο σχεδιασμό της και την ρεαλιστική εφαρμογή εξαρχής. Οι συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές που θα πρέπει να ενσωματώσουν οι δημόσιες υπηρεσίες είναι πάντα σημαντικό πεδίο ικανότητες μας δίνουν το χώρο να προβληματιστούμε για αυτές τις πρακτικές εκτός των «ζητημάτων της ημέρας». Η έρευνά μας πρέπει να είναι χρήσιμη. προσπαθούμε να φτάσουμε σε στοχευμένες προοπτικές δράσης. Η έρευνα του NSOB χαρακτηρίζεται από ποιοτικές μεθόδους και σαφή εστίαση στην ολλανδική διοικητική πρακτική. Το NSOB δεν έχει διεθνή συγκριτική φιλοδοξία. Η έρευνα του NSOB μερικές φορές καλύπτει πολιτικοποιημένα θέματα, αλλά το NSOB δεν έχει ποτέ τη φιλοδοξία να λάβει θέση στην πολιτική συζήτηση.

Σημασία αποδίδεται στη συνεχή σύνδεση με την πρακτική, και στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι ασκούμενοι συνδέονται με τα προγράμματά μας, ως συμμετέχοντες, αλλά και ως δάσκαλοι. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του NSOB απευθύνονται στην ανώτερη βαθμίδα του δημόσιου τομέα.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1. Σχετικά με τη βασική διαδρομή εισαγωγής, διακρίνονται έξι απαραίτητα βήματα που καθοδηγούν τον κάθε ενδιαφερόμενο εύκολα στη διαδικασία αίτησης για πτυχίο στο Leiden University.
 - Βήμα 1. Ελέγχος των απαιτούμενων προϋποθέσεων εισδοχής.
 - Βήμα 2. Ελέγχος των προθεσμιών υποβολής αιτήσεων.
 - Βήμα 3. Συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων.
 - Βήμα 4. Εκκίνηση της διαδικασίας εγγραφής.
 - Βήμα 5. Πληρωμή των διδάκτρων.
 - Βήμα 6. Απόκτηση ιδιότητας φοιτητή στο Πανεπιστήμιο του Leiden.
- Κατόπιν ατομικής αίτησης, με αμοιβές και καταβολή διδάκτρων. Ακολουθείται και εδώ διαδικασία εξέτασης των φακέλων των υποψηφίων, σύμφωνα με ένα πλέγμα κριτηρίων επιλογής.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

1. Το ερευνητικό ακαδημαϊκό πρόγραμμα του Ινστιτούτου επικεντρώνεται στην ανάλυση της πολιτικής και τη διαχείριση της θεσμικής αλλαγής. Οι πέντε ερευνητικές έδρες που υπάρχουν αφορούν την Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, την Διεθνή Διακυβέρνηση, την Διαχείριση Δημόσιου Τομέα, την Συγκριτική Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα και τις Δημόσιες Υποθέσεις - Δημόσια Πολιτική συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των ερευνητών, με παρόμοια προφίλ. Το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης προσφέρει το πρόγραμμα «Επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης (BSc)» στην προσπάθειά του να καλύψει το έντονο ενδιαφέρον για τα διάφορα κοινωνικά περίπλοκα προβλήματα. Παρέχεται δόμηση ενός χαρτοφυλακίου διοικητικών λύσεων σε κοινωνικά και πολιτειακά ζητήματα, Δύο εξειδικεύσεις του προγράμματος:
 - Πολιτική, Δημόσια Διοίκηση και Οργάνωση (BSc)

➤ Οικονομικά, Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση (BSc)

Η πρώτη εξειδίκευση εκ των δύο, η Πολιτική, Διακυβέρνηση και Οργάνωση, ως μέρος του Πτυχίου Δημόσιας Διοίκησης επικεντρώνεται σε ζητήματα από τη δημόσια διοίκηση με τρέχοντα θέματα όπως η κρίση του κορωνοϊού, το κλίμα, η πολιτική ασύλου, η ασφάλεια των τροφίμων, η καταπολέμηση της τρομοκρατίας και διεθνείς επιρροές όπως το Brexit. Εντός αυτού του προγράμματος οι σπουδαστές μαθαίνουν πώς δημιουργείται η πολιτική και πώς λειτουργούν οι οργανισμοί στο δημόσιο τομέα. Τα κίνητρα για την επιλογή αυτής της κατεύθυνσης, καθώς και οι λόγοι επιλογής της που απαντούν στην σκοπιμότητα μελέτης της κατεύθυνσης Πολιτική, Διακυβέρνηση και Οργάνωση (BBO) εδράζονται στην ανάπτυξη ενός ευρέως φάσματος γνώσης τομέων και επιμέρους πεδίων του δικαίου, σημαντικών πτυχών και σχολών της κοινωνιολογίας, της διοικητικής και πολιτικής ιστορίας και της φιλοσοφίας. Επιπλέον σύμφωνα με το Ινστιτούτο οι σπουδαστές θα είναι σε θέση να αναλύουν και να δομούν επαρκώς και αντικειμενικά θέματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και σε πολλαπλά επίπεδα. Θα ειδικευθούν στην άσκηση εύστοχης πολιτικής προσέγγισης σε θέματα όπως η αποκέντρωση των κυβερνητικών καθηκόντων, η κρίση του κορωνοϊού, η ηγεσία, η ευρωπαϊκή νομισματική πολιτική και η ενεργειακή μετάβαση. Βεβαίως και αυτό είναι ένας κρίσιμος τομέας η κατεύθυνση αυτή δημιουργεί πολύ θετικές προϋποθέσεις για την κατάληψη σημαντικών και ενδιαφέρουσων θέσεων στο (ημι)κυβερνητικό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η επιδίωξη είναι εξαιρετικά σημαντική για την παρούσα μελέτη, καθώς συνιστά μία από τις λίγες ευθείες συνδέσεις της Δημόσιας Διοίκησης και του επαγγελματικού και επιχειρηματικού προσανατολισμού δράσης στελεχών του Δημόσιου Τομέα.

Επιπλέον το συγκεκριμένο πρόγραμμα προσφέρει συστηματική μεθοδολογία και τρόπους κατανόησης της λειτουργίας των διαφόρων οργανισμών στο δημόσιο τομέα και της καλλιέργειας και δημιουργίας πολιτικής, γύρω από τις δημόσιες δράσεις των Οργανισμών. Αυτό ανοίγει ένα ακόμη μεγαλύτερο παράθυρο ευκαιρίας στα στελέχη που εκπαιδεύονται εδώ για την βαθύτερη και πιο τεκμηριωμένη αντίληψη για το τι συμβαίνει ως συστημική αλλαγή στις κοινωνίες, και της Ολλανδίας, αλλά και γενικότερα.

Οι μαθητές/σπουδαστές μαθαίνουν να αναλύουν τα τρέχοντα ζητήματα στην πολιτική και τη δημόσια διοίκηση, κριτικά και ανεξάρτητα, με βάση τη στέρεη γνώση και την κατανόηση της λειτουργίας και των αλλαγών στις θεσμικές ρυθμίσεις για τις δημόσιες υπηρεσίες. Γίνεται μια διεξοδική μελέτη για τα θεμέλια, την ιστορία και την ηθική της δημόσιας διοίκησης. Οι απόφοιτοι σκέφτονται και λειτουργούν σε ακαδημαϊκό επίπεδο και είναι σε θέση να εργάζονται εντός και μεταξύ οργανισμών στο δημόσιο τομέα, όπου μπορούν να αντιμετωπίσουν σύνθετα κοινωνικά ζητήματα, έχοντας πλήρη επίγνωση των ηθικών και κανονιστικών διλημάτων. Μπορούν να παρέχουν ανεξάρτητες συμβουλές που θα βελτιώσουν την πρακτική στη δημόσια διοίκηση.

Τα μεταπτυχιακά προγράμματα που προσφέρονται από το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης είναι το ολλανδικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών με τίτλο Management of the Public Sector και το English Master in Public Administration.

-
2. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του NSOB απευθύνονται στην ανώτερη βαθμίδα του δημόσιου τομέα. Περιλαμβάνονται πρακτικά εργαστήρια και masterclasses με συγκεκριμένη στόχευση. Επιπλέον, τα προγράμματά του είναι προσαρμοσμένα, ώστε να ανταποκρίνονται ειδικά στα ενδιαφέροντα του αιτούντος οργανισμού, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του. Η μορφή διδασκαλίας επίσης διαφέρει ανά πρόγραμμα, χρησιμοποιείται εν γένει η προσέγγιση των μικτών μεθόδων διδασκαλίας (blended approach).

Εκτός από τα ανοιχτά προγράμματα εγγραφής, το NSOB αναπτύσσει επίσης εξατομικευμένα προγράμματα για πολλούς οργανισμούς στη δημόσια διοίκηση. Προσφέρουμε σύντομα μαθήματα για μακροχρόνια εκπαίδευση με έμφαση στις τρέχουσες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση και στο δημόσιο τομέα. Ο πυρήνας αυτών των μαθημάτων κατάρτισης είναι ότι εστιάζουμε έντονα στις ανάγκες του οργανισμού και ότι κάνουμε τα μαθήματα κατάρτισης σε συνδημιουργία με τον οργανισμό.

Πεδία στα οποία λαμβάνουν χώρα τέτοια προγράμματα είναι: η στρατηγική διαχείριση, συνεργατική και ανοιχτή διακυβέρνηση, κοινωνική επιχειρηματικότητα, ρυθμιστική εποπτεία, ακεραιότητα, πολιτικές διοικητικές σχέσεις.

- **Master of Public Administration (MPA)**, ένα υψηλής ποιότητας και απαιτητικό μεταπτυχιακό, για επαγγελματίες του δημοσίου σε στρατηγικές θέσεις, το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίλυση πολύπλοκων ζητημάτων σε ένα ευρύτερο πεδίο δυνάμεων. Ακριβώς όπως οι επιχειρήσεις έχουν MBA, ο δημόσιος τομέας έχει το MPA.
- **Πρόγραμμα Στρατηγικής Ηγεσίας στο Δημόσιο Τομέα, για την ανώτερη και ανώτατη δημοσιοϋπαλληλία.** Αναμένεται να ξεκινήσει το φθινόπωρο του 2022. Αποτελεί επιπλέον όγδοη έκδοση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που απευθύνεται σε διευθυντές στη δημόσια διοίκηση και στον δημόσιο τομέα. Με κορυφαίους δασκάλους όπως οι Jaap Boonstra, Saniye Çelik, Paul 't Hart, Mark van Twist και Martijn van der Steen, εξετάζονται οι κρίσιμες εξελίξεις εντός και γύρω από τον δημόσιο τομέα. Εκπαιδεύονται τα στελέχη στο πως και ο καθε δημόσιος οργανισμός σας μπορεί να προσθέσει ή και να αντλήσει αξία δρώντα μέσα σε πολύπλοκα δίκτυα πολιτικής, υλοποίησης και παρακολούθησης.
- Εντός του προγράμματος θα ζητηθεί και θα επιχειρηθεί η σύνδεση των συνεπειών και των γνώσεων που αποκτούν τα εκπαιδευόμενα στελέχη με την ανάπτυξη της δικής σας ηγεσίας: προς τα έξω (εσωτερικοί και εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι φορείς και συνεργάτες), προς τα πάνω (πολιτικοί πελάτες και ελεγκτές) και προς τα κάτω (οι δικοί σας μάντζερ και επαγγελματίες).

Υπάρχει επίσης μια διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης σε όλο το πρόγραμμα. Σε αυτό, οι συμμετέχοντες αποκτούν περαιτέρω γνώση για το τι τους οδηγεί, ποιες είναι οι φιλοδοξίες τους και ποιες εμπειρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναπτύξουν περαιτέρω. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διάρκεια του προγράμματος οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν έλεγχο στη σχέση μεταξύ ατόμου και καθηκόντων ηγεσίας: ειδικά στη στρατηγική ηγεσία είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να μάθουν να θέτουν τις δικές τους απόψεις και πεποιθήσεις.

Επιπλέον στο σχεδιασμό έχει ενταχθεί και λαμβάνει χώρα ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, που εμβαθύνει το πρόγραμμα στη διοικητική και κοινωνική δυναμική. Κατά την επίσκεψή των σπουδαστών, οι ενταγμένοι στο πρόγραμμα θα συνομιλήσουν με τοπικούς επαγγελματίες, επιστήμονες και εμπνευστές για να δουν και εμπειρικά πώς διαμορφώνουν την ηγεσία τους και πώς αυτό σχετίζεται με το πώς αυτό επιτυγχάνεται. Στο πρόγραμμα δύναται να συμμετέχουν και σκηνοθέτες και επαγγελματίες της τέχνης. Οι εμπειρίες και η ικανότητα ανάπτυξης σε περιβάλλον μάθησης από ομοτίμους και συνεργατική μάθηση αποτελούν τα σημεία αγκύρωσης για τη δομή και το σχεδιασμό του προγράμματος.

To NSOB Learning Network προσφέρει σε κορυφαίους αξιωματούχους της δημόσιας διοίκησης και του δημόσιου τομέα έναν εμπνευσμένο χώρο συνάντησης στον οποίο εξοικειώνονται με τις γνώσεις διάσημων κορυφαίων επιστημόνων και έμπειρων επαγγελματιών. Επιπλέον, το Δίκτυο Μάθησης είναι ένας χώρος όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να συζητήσουν σε μικρούς κύκλους για τις τρέχουσες καινοτομίες στη γνώση, τις πιεστικές εξελίξεις στην κοινωνία, τα διλήμματα στις πολιτικές-διοικητικές σχέσεις και τις συνέπειες όλων αυτών για την προσωπική ηγεσία.

Εργαστήρια Μάθησης: Περιλαμβάνουν τρεις τομείς: α) την στρατηγική πολιτική τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, β) την συμπεριφορά και διακυβέρνηση, στρατηγικής συμβουλευτικής, γ) στρατηγική-στούντιο εκμάθησης. Το στούντιο μάθησης Strategic Higher Education Policy παρέχεται από την Ολλανδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (NSOB) σε συνεργασία με το Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού και Επιστήμης. Το όγδοο εκπαιδευτικό εργαστήριο εφαρμογής Στρατηγικής Πολιτικής ΗΟ έτρεξε με εκκίνηση στις 11 Νοεμβρίου 2021.

Σε αυτό το Ατελιέ Μάθησης, οι καθηγητές και οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να μοιραστούν διαφορετικές οπτικές, φιλοδοξίες, προκλήσεις και διλήμματα σχετικά με και από την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Υπό την καθοδήγηση κορυφαίων ομιλητών από την επιστήμη και την πρακτική, διερευνάται η σημασία των σύγχρονων κοινωνικών τάσεων. Τα διλήμματα και οι συνέπειες των σχετικών εξελίξεων για τη στρατηγική δράση στο πλαίσιο της διακυβέρνησης, της πολιτικής και του σχεδιασμού της τριτοβάθμιας

εκπαίδευσης θα συζητηθούν με συγκεκριμένους όρους. Προκαλεί επίσης τους συμμετέχοντες να συνδέσουν σχετικές γνώσεις με τη δική τους εργασιακή πρακτική και να προβληματιστούν για την τριτοβάθμια εκπαίδευση τώρα και στο μέλλον.

Το Ατελιέ Μάθησης αποτελείται από οκτώ συναντήσεις στις οποίες τρεις τάξεις είναι κεντρικές: α) Αλλαγή της αγοράς εργασίας, ευελιξία και δια βίου μάθηση. β) Διεθνοποίηση του μαθητικού πληθυσμού και του προγράμματος σπουδών. γ) Ψηφιοποίηση και εμφάνιση διαδικτυακής εκπαίδευσης (συμπεριλαμβανομένων των MOOC).

Το μάθημα προορίζεται για (στρατηγικούς) συμβούλους πολιτικής, διευθυντές και υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ιδρυμάτων γνώσης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (πανεπιστήμια εφαρμοσμένων επιστημών και πανεπιστήμια), υπουργεία (Υπουργείο Παιδείας, Πολιτισμού και Επιστημών, αλλά και SZW και EZ), εκπαίδευση- συναφή ιδρύματα (Vereniging Hogescholen, VSNU) ή άλλους εκπαιδευτικούς φορείς (όπως το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο και το NWO).

Εκτός από τα ανοιχτά προγράμματα εγγραφής, το NSOB αναπτύσσει επίσης εξατομικευμένα προγράμματα για πολλούς οργανισμούς στη δημόσια διοίκηση. Προσφέρει σύντομα μαθήματα για μακροχρόνια εκπαίδευση με έμφαση στις τρέχουσες προκλήσεις στη δημόσια διοίκηση και στο δημόσιο τομέα. (π.χ. δημόσιες αξίες, περιεκτική ηγεσία, πολιτική-διοικητική ευαισθησία, στρατηγική ικανότητα).

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Οι βασικές δεξιότητες που προκύπτουν για τους σπουδαστές και τους απόφοιτους του ιδρύματος επιμερίζονται σε γενικές και ειδικές. Γενικές θα μπορούσαμε να ονομάσουμε την ιδιαίτερη κλίση για εφαρμοσμένο στοχασμό και δομημένη σκέψη και ανάλυση. Οι απόφοιτοι δεν λειτουργούν μόνο με την παρόρμηση, αλλά μαθαίνουν να αναλύουν και να δομούν τις καταστάσεις. Σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αυτή η νοοτροπία κάνει την Πολιτική, τη Διακυβέρνηση και την Οργάνωση πιο αποτελεσματική και πιο ορθολογική. Επομένως ένα δεύτερο, πολύ σημαντικό γνώρισμα είναι ο ορθολογισμός. Η εξοικείωση με την εργασία πάνω σε

σύνθετα κοινωνικά ζητήματα είναι μια επόμενη αποκτούμενη δεξιότητα. Η οικοδόμηση καθαρών προτάσεων διακυβέρνησης και πολιτικής είναι μια επόμενη. Η διαρκής και ενδογενής κριτική ικανότητα στην πολιτική, τη διακυβέρνηση και την κοινωνία είναι εξίσου σημαντικό εφόδιο που προκύπτει για τους σπουδαστές. Η ικανότητα σχεδιασμού και ολοκλήρωσης έξυπνων λύσεων στις οποίες η κυβέρνηση μπορεί να παίξει ρόλο, είναι μια δεξιότητα που κομίζουν οι σπουδαστές στην πολιτεία, και που ατ ελευσταί χρόνια έχει αναδειχθεί σε ζητούμενο για όλες τις χώρες. Δεξιότητα είναι επίσης η ταχεία ικανότητα μετάφρασης των σχεδίων ή των προθέσεων ή των κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής σε πρακτικές, εφαρμόσιμες λύσεις. Άλλη δεξιότητα είναι η κατανόηση πολύπλοκων βασικών ζητημάτων της δημόσιας διοίκησης, στη λογική της κατανόησης της λειτουργίας του δημόσιου τομέα και των συναφών προκλήσεων. Τέλος το πρόγραμμα δημιουργία και μερικές πιο ευαίσθητες δεξιότητες όπως η καλλιέργεια γοητείας και ενεργού ενδιαφέροντος γύρω από την πολιτική το δίκαιο, κοινωνιολογικά ερωτήματα, και ζητήματα ιστορίας και ηθικής. Σε πιο τεχνοκρατικό επίπεδο έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις δεξιότητες που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση, την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και το business strategy and development.

2. Όπως προκύπτει και από τα ανωτέρω περιγραφόμενα εκπαιδευτικά μαθήματα οι δεξιότητες που προκύπτουν έρχονται να πλαισιώσουν τις ήδη υπάρχουσες στα ανώτερα στελέχη του Δημοσίου. Είναι σαφώς πιο στρατηγικού και επιτελικού χαρακτήρα, είναι πιο οριζόντιες και ξεφεύγουν σημαντικά από τον κάθετο προσδιορισμό των κάθετων αρμοδιοτήτων. Ενδεικτικά αναφέρεται η καλλιέργεια αίσθησης ευθύνης, η στρατηγική διαχείριση, συνεργατική και ανοιχτή διακυβέρνηση, κοινωνική επιχειρηματικότητα, ρυθμιστική εποπτεία, ακεραιότητα, πολιτικές διοικητικές σχέσεις, η εμβάθυνση σε δημόσιες αξίες, η περιεκτική ηγεσία, η ανάπτυξη πολιτικής και διοικητικής αντίληψης και ευαισθησίας, υψηλότερη στρατηγική ικανότητα.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1. Σχετικά με το πεδίο αυτό, ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την μελέτη είναι ότι αναπτύσσεται μεθοδολογία παρέμβασης, η οποία λαμβάνει υπόψη την υπάρχουσα ικανότητα, την ωριμότητα των εργασιών και τη διοικητική κουλτούρα. Ενεργητικές και διαδραστικές μέθοδοι μάθησης συνδυάζουν τη θεωρία και την πράξη, για να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν αρκετή αυτοπεποίθηση, ώστε να εφαρμόζουν τις νέες δεξιότητές τους στις καθημερινές τους εργασίες και ευθύνες. Επιδιώκεται ενεργά η συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και εμπειρογνομώνων. Το Ινστιτούτο έχει επίσημα εξουσιοδοτηθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών και Σχέσεων του Βασιλείου των Κάτω Χωρών να εφαρμόσει προγράμματα αδελφοποίησης κρατών και υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, όπως επισημάνθηκε ήδη, λίγο πιο πάνω. Η δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση για όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητα από τις διαφορετικές ομάδες με τις οποίες ταυτίζονται, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως εγγενώς πολύτιμη. Η έρευνα εδώ έχει αναδείξει κάποια σημαντικές αναφορές σε ετήσιες εκθέσεις για τη χώρα που δείχνει ότι επηρεάζει επίσης θετικά μια σειρά δεικτών οργανωτικής αποτελεσματικότητας, όπως η απόδοση της εργασίας και της ομάδας, η εμπλοκή στην εργασία και η συναισθηματική δέσμευση και ο μειωμένος κύκλος εργασιών. Σύμφωνα με αυτήν την έρευνα, η Σχολή Διακυβέρνησης και Παγκόσμιων Υποθέσεων έχει δηλώσει τη φιλοδοξία της να ενσωματώσει μια κουλτούρα «χωρίς αποκλεισμούς», πράγμα που σημαίνει ότι θέλει να προσφέρει στο προσωπικό και στους φοιτητές ένα «τίμιο, ανοιχτό, ασφαλές και εμπνευσμένο κλίμα για εργασία και μελέτη». Στο Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, η Staff Alliance For Equity (SAFE) προσπάθησε να ενισχύσει αυτό το κλίμα από την έναρξή της τον Δεκέμβριο του 2019.

2. Πρακτικά εργαστήρια και masterclass, τα οποία γεφυρώνουν τη θεωρία με την πράξη με ερωτήσεις που υποβάλλονται από την ίδια τη δημόσια διοίκηση και σε ερωτήματα που προκύπτουν από αυτόνομο επιστημονικό και επαγγελματικό προβληματισμό.

Το NSOB διεξάγει επιστημονική έρευνα. Η έρευνα του NSOB στεγάζεται στο NSOB Think Tank, το οποίο διεξάγει έρευνα με επιστημονική ποιότητα και πρακτική

συνάφεια. Η έρευνα είναι στενά συνδεδεμένη με την εκπαίδευση. Η εκπαίδευση τροφοδοτεί τη δεξαμενή σκέψης NSOB με νέα ερωτήματα στον τομέα της πολιτικής, της διαχείρισης και της σχέσης μεταξύ δημόσιου, ιδιωτικού και κοινωνικού τομέα. Αντίθετα, η δεξαμενή σκέψης εξασφαλίζει μόνιμη βελτίωση και καινοτομία του προγράμματος σπουδών μέσω εξαιρετικής έρευνας. Με αυτόν τον τρόπο, η εκπαίδευση και η έρευνα «αλληλοϋποστηρίζονται», βασισμένες στη θεωρία και την πράξη. Η έρευνα του NSOB συμβάλλει επίσης στη δημόσια συζήτηση σχετικά με το ρόλο και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και άλλων τομέων στον δημόσιο τομέα.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Επιχειρείται η προώθηση στην ανώτερη ολλανδική δημόσια διοίκηση. Υπάρχει πυκνή και συστηματική επανεκπαίδευση σε συναφή αλλά και μη σχετικά πεδία για τα ανώτερα στελέχη με συνεχείς κύκλους και εργαστήρια μάθησης μικτών μεθόδων. Στόχος είναι η εξέλιξη των στελεχών μεσαίων και υψηλών βαθμίδων, και η άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας

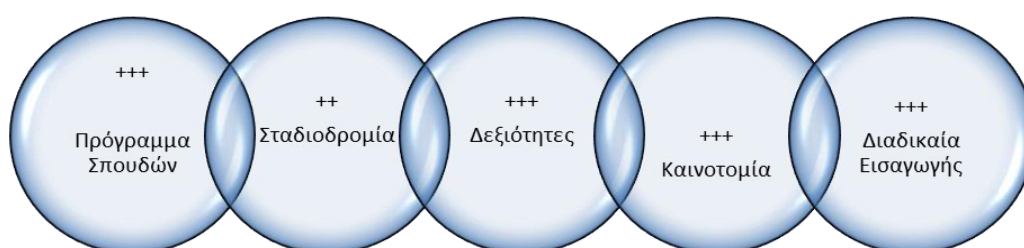
x. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

1. Σε πρώτη οπτική αναφέρεται ως σημαντικό ότι η Σχολή έχει συμβάσεις για έργα από εθνικές κυβερνήσεις και διεθνείς αναπτυξιακές αρχές, όπως η WorldBank και η EuropeAid και από εθνικές κυβερνήσεις. Παρέχεται ως πάγια τακτική ατομική, εντατική καθοδήγηση για να αξιοποιήσει στο έπακρο τις σπουδές των ενδιαφερόμενων, λειτουργεί και έχει δραστικό ρόλο και γραφείο σταδιοδρομίας για την καλύτερη και πιο στοχευμένη τοποθέτηση αποφοίτων σε θέσεις με τις οποίες έχουν μεγάλο βαθμό σύγκλισης. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι οι σπουδές Δημόσιας Διοίκησης λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις τοποθεσία Wijnhaven, στο κέντρο της Χάγης, τη διοικητική καρδιά της Ολλανδίας, όπου η κυβέρνηση έχει τις περισσότερες υποδομές διακυβέρνησης της χώρας και χαράσσει εθνική και διεθνή πολιτική μαζί με φορείς χάραξης πολιτικής και σημαντικές οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Οπότε ως αποτέλεσμα είναι πολύ αυξημένες οι πιθανότητες απορρόφησης αποφοίτων στην πόλη και στις υπηρεσίες εκεί.

2. Δημιουργία στελεχών με πολύ υψηλό χαρτοφυλάκιο δυνατοτήτων και με ολοκληρωμένες ικανότητες ηγεσίας ώστε να ανελιχθούν ψηλότερα στην ιεραρχία. Εδώ δηλαδή ζητούμενο είναι το πολύ σύγχρονο και ολοκληρωμένο capacity building των μονάδων -ανθρώπων που θα ηγηθούν τα επόμενα χρόνια. Αποτελεί στρατηγική επιδίωξη η δημιουργία μια κρίσιμης μάζας ολοκληρωμένων επαγγελματιών της Δημόσιας Διοίκησης με πλήρες χαρτοφυλάκιο γνώσεων, δεξιοτήτων, επαφών, εγκάρσιων τεχνικών και οριζόντιων δεξιοτήτων, δημιουργώντας δηλαδή “δεξαμενή” επιτελικότητας στον Δημόσιο Τομέα.

4.2.ια. Πορτογαλία

Χώρα:	Πορτογαλία
Επικεφαλής:	Instituto Nacional de Administração-Portugal (INA IP)
Επικεφαλής:	Luisa Neto
Έδρα:	Λισαβόνα
Έτος ίδρυσης:	2021
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.ina.pt/ • http://www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/1566-dl-86-a-de-29-de-dezembro-regime-da-formacao-profissional-da-ap?Itemid=



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η θεμελιώδης αποστολή του INA IP, είναι η δημιουργία, μετάδοση και διάδοση γνώσεων στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, συμβάλλοντας, μέσω εκπαίδευσης, διδασκαλίας, επιστημονικής έρευνας και τεχνικών συμβουλών, στην καινοτομία και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και στην εξειδίκευση, κατάρτιση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η επίτευξη της αποστολής του στοχεύει στη σύζευξη με τα Πανεπιστήμια, επωφελούμενος από την εμπειρία και την τεχνική και παιδαγωγική τους υποστήριξη, καθώς και τη συνένωση με τους κεντρικούς και κλαδικούς φορείς που είναι υπεύθυνοι για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και για το συντονισμό του επιχειρηματικού τομέα της Πολιτείας. , συνεργαζόμενοι για την υλοποίηση των αντίστοιχων κατανομών

Η αποστολή του INA, IP είναι να προωθεί την ανάπτυξη και την εξειδίκευση των εργαζομένων σε δημόσιες λειτουργίες, αναλαμβάνοντας μια σειρά μαθημάτων κατάρτισης για δημόσιους φορείς, υποθέτοντας ένα βραχυπρόθεσμο μοντέλο κατάρτισης και με μια σημαντική πρακτική πτυχή στην εφαρμογή της γνώσης σε επαγγελματικό πλαίσιο στο Δημόσιο Διοίκηση (ΠΑ).

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Διάταγμα αριθ. 107/2022 της 8ης Μαρτίου: Πραγματοποιεί την πρώτη τροποποίηση στο διάταγμα αριθ . 11851/2021, της 30ης Νοεμβρίου:

2786/2022 της 4ης Μαρτίου: Προσθέτει στρατηγικούς τομείς επαγγελματικής κατάρτισης στη Δημόσια Διοίκηση

Διάταγμα 11851/2021, της 30ης Νοεμβρίου: Εγκρίνει τον πίνακα αποδοχών για εκπαιδευτές και άλλους υπαλλήλους που παρέχουν εκπαίδευση στο Εθνικό Ινστιτούτο Διοίκησης, IP (INA, IP

347/2020, της 10ης Ιανουαρίου: Εγκρίνει τον Κανονισμό Συχνότητας του Προγράμματος Προηγμένης Κατάρτισης Εργαζομένων σε Δημόσιες Λειτουργίες

231/2019 της 23ης Ιουλίου: Ρυθμίζει το Προχωρημένο Πρόγραμμα Προσλήψεων Εργαζομένων Δημόσιων Λειτουργιών/Υπηρεσιών

Αρ. διαταγής 3431/2019, της 28ης Μαρτίου: Καθορίζει νέους στρατηγικούς τομείς εκπαίδευσης

Νόμος 25/2017 (30 Μαΐου: Εγκρίνει το καθεστώς επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων με σχέση εργασίας στο Δημόσιο

86-A/201, (29 Δεκεμβρίου): Καθορίζει το καθεστώς επαγγελματικής κατάρτισης στη Δημόσια Διοίκηση (ΑΠ) Νο.

146/2011 Διάταγμα της 7ης Απριλίου: Καθορίζει και ρυθμίζει τα μαθήματα για την άσκηση ανώτατων και ενδιάμεσων διευθυντικών θέσεων ή ισοδύναμων σε υπηρεσίες και φορείς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το Instituto Nacional de Administração-Portugal είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Διοίκησης της Πορτογαλίας. Το INAP όπως λέγεται, είναι δημόσιος φορέας που αναφέρεται στον Πρωθυπουργό και έχει επιστημονική και διαχειριστική αυτονομία. Το Εθνικό Ινστιτούτο Διοίκησης, IP, (INA, IP) είναι ένα δημόσιο ίδρυμα ενταγμένο στην έμμεση διοίκηση του κράτους, με δική του νομική προσωπικότητα, προικισμένο με διοικητική, οικονομική και πατρογονική αυτονομία. Συνοπτικά, περιλαμβάνει υπηρεσίες και δραστηριότητες στους τομείς της Εκπαίδευσης, Έρευνας, Συμβουλευτικής, Εκδόσεων και Διεθνών Συνεργασιών. Η INA αναλαμβάνει επίσης ρόλο ως συντονιστική οντότητα του συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης στο AP, κατέχοντας ένα σύνολο αρμοδιοτήτων, συγκεκριμένα τον συντονισμό του συστήματος και τη διαχείριση της επαγγελματικής κατάρτισης.

Σημειώνεται ότι η πλειονότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Πορτογαλία παρέχεται από κρατικούς λειτουργούς και ομοσπονδιακούς, κρατικούς ή δημοτικούς υπαλλήλους. Όλα αυτά αναφέρονται συνήθως ως «δημόσια υπηρεσία», ή δημόσιοι φορείς και οργανισμοί. Σχετικά με τα μισθολογικά δρώμενα, υπάρχουν στον δικτυακό χώρο μια σειρά από νομοθετικά διατάγματα και νόμοι που ορίζουν τα σχετικά.

Ως μέρος της ανταλλαγής γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, η INA υπέγραψε το Πρωτόκολλο Συνεργασίας APEX, το οποίο στοχεύει στην παροχή μιας σειράς μαθημάτων κατάρτισης υψηλής ποιότητας σε διάφορους τομείς και σε διάφορες σχολές επιχειρήσεων και διδακτικές οντότητες. Αυτή η εκπαίδευση είναι διαθέσιμη σε διευθυντές και εργαζόμενους του AP, με ειδικούς όρους.

Η INA, IP, αναλαμβάνει, σύμφωνα με την οργανική της νομοθεσία, κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει, μέσω της δραστηριότητάς της, στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, που προβλέπεται ως στρατηγικό μέσο για την διαχείριση, εκσυγχρονισμό και μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ).

Το νέο καθεστώς επαγγελματικής κατάρτισης που εγκρίθηκε με το νομοθετικό διάταγμα αριθ. σύνολο αρμοδιοτήτων δηλαδή ο συντονισμός του συστήματος και η διαχείριση της επαγγελματικής κατάρτισης.

Η διάρθρωση του INA IP είναι η ακόλουθη:

- 1) Στρατηγικό Συμβούλιο:** Αυτό είναι ένα όργανο που υποστηρίζει και παρακολουθεί το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο επιδιώκει ιδίως την ανάπτυξη και εδραίωση του στρατηγικού οράματος για την εξειδίκευση της Δημόσιας Διοίκησης και την ενθάρρυνση της τεχνικής και τεχνολογικής ανάπτυξης της Δημόσιας Διοίκησης. Το Στρατηγικό Συμβούλιο είναι επίσης για το INA, το όργανο σχέσεων του IP με την κοινωνία των πολιτών, δηλαδή με προσωπικότητες από τον κοινωνικό, οικονομικό και επαγγελματικό τομέα που σχετίζεται με τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.
- 2) Κέντρα Qualifica AP:** Εξαιρετικά σημαντικός υποστηρικτικός λειτουργικός βραχίονας. Τα κέντρα Qualifica AP που στοχεύουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στο επίπεδο του **Προγράμματος Qualifica**, συγκεκριμένα, με τη διενέργεια **διάγνωσης** των προσόντων των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση και την παροχή εκπαιδευτικών απαντήσεων κατάλληλων για τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των αντίστοιχων Υπηρεσιών. Το INA Qualifica AP Centre είναι υπεύθυνο, ιδίως, με τη συνεργασία υφιστάμενων συνομιλητών σε δημόσιες υπηρεσίες και φορείς, να παρέχει πρόσβαση στο πρόγραμμα σε όλους τους εργαζόμενους που εμπίπτουν στον αντίστοιχο τομέα δραστηριότητας.

3) AP Knowledge Center: Το AP Knowledge Center στοχεύει στη δημιουργία, προώθηση, διάδοση και συζήτηση γνώσεων σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση, τις Δημόσιες Πολιτικές και τη Διαχείριση Δημοσίων Υπηρεσιών.

Εξασφαλίζει τη διαχείριση της Βιβλιοθήκης INA IP και τη διαχείριση, λειτουργία και ανάπτυξη της INA Editora και του ηλεκτρονικού της καταστήματος, προγραμματίζοντας και προωθώντας την έκδοση εκδόσεων, σε έντυπη ή ψηφιακή μορφή, που ενδιαφέρουν το INA, το IP και το κοινό διαχείριση.

Συμμετέχει σε δίκτυα βιβλιογραφικής πληροφόρησης σε τομείς ενδιαφέροντος της Δημόσιας Διοίκησης και συνάπτει συνεργασίες με εθνικούς και ξένους φορείς στους τομείς της τεκμηρίωσης, της ενημέρωσης και της σύνταξης.

Πρωθεί πρωτοβουλίες και εκδηλώσεις για τη διάδοση, τον προβληματισμό και τη συζήτηση γνώσεων για τη Δημόσια Διοίκηση για ερευνητές, εκπαιδευόμενους, εργαζόμενους και όλους τους ενδιαφερόμενους. Ουσιαστικά λειτουργεί σαν βιβλιογραφικό network , με φυσική και ψηφιακή υπόσταση.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Δεν υφίσταται λογική εισαγωγής σε μία διαδικασία “σχολής”, 18/24 μηνών. Υπάρχουν ωστόσο εκπαιδευτικά προγράμματα, και σύντομοι κύκλοι εκπαίδευσης διότι αυτό είναι επιδίωξη της συνεργασίας και των συμπράξεων με πανεπιστήμια κλπ.

2 κύριες διαδρομές:

α) εγγραφή στο **Πρόγραμμα Qualifica** που περιλαμβάνει συγκεκριμένα τη διενέργεια διάγνωσης των προσόντων των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση και την παροχή εκπαιδευτικών απαντήσεων κατάλληλων για τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των αντίστοιχων Υπηρεσιών. Το Πρόγραμμα Qualifica είναι ένα πρόγραμμα που στοχεύει στην εξειδίκευση των ενηλίκων, το οποίο στοχεύει στη βελτίωση των επιπέδων εκπαίδευσης και κατάρτισης των ενηλίκων, συμβάλλοντας στη βελτίωση των επιπέδων προσόντων του πληθυσμού και της απασχολησιμότητας των ατόμων.

β) μέσω του **Πρωτοκόλλου Συνεργασίας APEX**, που περιγράφεται λίγο πιο κάτω, το οποίο στοχεύει στην παροχή μιας σειράς μαθημάτων κατάρτισης υψηλής ποιότητας σε διάφορους τομείς και σε διάφορες σχολές επιχειρήσεων και διδακτικές οντότητες. Αυτή η εκπαίδευση είναι διαθέσιμη σε διευθυντές και εργαζόμενους του AP, με ειδικούς όρους. Υπάρχει δηλαδή η λογική της εξατομικευμένης εκπαίδευσης σε μικρές ομάδες στελεχών.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Δεν υπάρχει πρόγραμμα σπουδών για παραγωγική σχολή μεγάλης διάρκειας, αλλά υπάρχουν προγράμματα σπουδών σύντομης διάρκειας. Σε αυτά όμως, υπάρχει και καταγράφεται πολύ μεγάλη γνωστική πυκνότητα και σημαντικές διασφαλίσεις ποιότητας των μαθημάτων. Παράλληλα έχουν εισαχθεί σημαντικά στοιχεία νεωτερικότητας και στις λειτουργικές και στις προδιαγραφές περιεχομένου.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναπτύσσονται και μέσα από τις θεματικές εκπαιδευτικές ενότητες και ως ξεχωριστό αντικείμενο μάθησης. Δίνεται έμφαση στις ψηφιακές δεξιότητες, τις τεχνικές δεξιότητες ανάπτυξης εργαλείων τεχνολογίας, καθώς και στις δεξιότητες ηγεσίας και τις ήπιες, κοινωνικές αλλά πολύ σημαντικές δεξιότητες όπως η ανάπτυξη τεχνικών συνεργασίας και ομαδικότητας. Αυτές είναι αντικείμενα εκπαιδευτικών μαθημάτων. Ξεχωριστή έμφαση και αυτο αποτελεί και ορόσημο καλής πρακτικής είναι ή έμφαση και η συστηματική καλλιέργεια δεξιοτήτων καινοτομίας. Έχει μάλιστα περιγραφεί και υποστηρίζεται και από σχετικές θεσμικές διατάξεις (βλ. πιο κατω)

- **Ψηφιακές δεξιότητες**

Στόχος: Στόχος του είναι να αναπτύξει, σύμφωνα με τους στόχους που καθορίζονται στο PRR, ένα σύνολο μέτρων σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης για την Ψηφιακή Μετάβαση, που εγκρίθηκε με την Υπουργική Απόφαση αριθ.

i) Infoexclusion Zero, που απευθύνεται σε δημόσιους υπαλλήλους σε κατάσταση infoexclusion (με πιθανή συμπληρωματικότητα με το πρόγραμμα Qualifica AP). Αυτό το πρόγραμμα θα επωφεληθεί ιδιαίτερα των επιχειρησιακών βοηθών, από τη γενική και ειδική σταδιοδρομία της Κεντρικής και Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης.

ii) AP Digital 4.0 , με βάση τους ακόλουθους άξονες:

- Εκπαίδευση σε εργαλεία παραγωγικότητας
- Εκπαίδευση τεχνικών στην καριέρα Πληροφορικής
- Εκπαίδευση σε αναδυόμενες τεχνολογίες και διαχείριση

- **Ηγετικές ικανότητες**

Στόχοι: Στοχεύει στην προώθηση των ηγετικών δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση με σκοπό τη διαφοροποίηση και τη βελτιστοποίηση της μάθησης των ηγετών. Η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να υπερβαίνει την αμεσότητα του καθημερινού οράματος, αναπτύσσοντας μια ανησυχία για τη δημιουργία αξίας.

Αποδέκτες:

Διευθυντές σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις

Διευθυντές σε μεσαίες διευθυντικές θέσεις

Ανοιχτές Ημερομηνίες και Εγγραφές: <https://sigef.ina.pt/>

ΚΥΚΛΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ:

- Innovation Leadership - 21 ώρες
- Leadership Biology - 21 ώρες
- Μοντέλα Ηγεσίας - 21 ώρες
- Ηγεσία σε δημόσιο πλαίσιο - 21 ώρες
- Mentorship (αρχικό επίπεδο) -14 ώρες
- Mentorship (μέσο επίπεδο) - 14 ώρες
- Mentorship (προχωρημένο επίπεδο) - 14 ώρες

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Μεγάλη έμφαση στην πρακτική, την μεθοδολογία και την εκπαίδευση σε καινοτόμα μοντέλα οργάνωσης και λειτουργίας. Εκπαιδευτικά προγράμματα για την μεταλαμπάδευση της νέας νοοτροπίας.

Η INA, IP, αναπτύσσει καινοτόμες προσεγγίσεις με στόχο την ενδυνάμωση ατόμων, ομάδων και οργανισμών στη Δημόσια Διοίκηση, συμβάλλοντας στη βελτίωση της διαχείρισης και της δημόσιας υπηρεσίας.

Πρωθεί την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών και πρακτικών στους τομείς της αποτίμησης του ανθρώπινου δυναμικού, των εργασιακών περιβαλλόντων και των μοντέλων διαχείρισης, με βάση τον πειραματισμό, την εκπαίδευση και την αναγνώριση καινοτόμων ιδεών και λύσεων που δημιουργούν δημόσια αξία, με βάση τα όσα ορίζονται στο Διάταγμα με αριθ. 186/2018, της 27ης Ιουνίου, του Συστήματος Κινήτρων για Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση (SIIGeP).

Πρωθεί τη συνεργατική έρευνα και δίκτυα δημιουργίας γνώσης στον τομέα των δημοσίων πολιτικών στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και διαχείρισης και υποστηρίζει φορείς και υπηρεσίες σε διαδικασίες οργανωτικού μετασχηματισμού και ανάπτυξης μέσω τεχνικής βοήθειας και συμβουλευτικής.

Τι είναι το Σύστημα Κινήτρων Καινοτομίας Δημόσιας Διοίκησης (SIIGeP);

Το Σύστημα Κινήτρων για Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση (SIIGeP), προορίζεται για τις άμεσες και έμμεσες οντότητες της δημόσιας διοίκησης, τους διευθυντές και τους εργαζομένους τους.

Ποια είναι τα κίνητρα για καινοτομία;

1 – Ανάπτυξη ικανοτήτων για καινοτομία, συμπεριλαμβανομένων δράσεων κατάρτισης, εργασιακών εμπειριών σε καινοτόμους διεθνείς οργανισμούς ή άλλα παρόμοια κίνητρα που ενισχύουν τις δεξιότητες για καινοτομία:

- Δεξιότητες καινοτομίας

Στόχος: Συμβολή στην εφαρμογή των μέτρων του τρέχοντος Προγράμματος της Συνταγματικής Κυβέρνησης, που περιλαμβάνονται στο κεφάλαιο για τη «Καλή Διακυβέρνηση», συγκεκριμένα στους κανόνες που αναφέρονται για τη «Βελτίωση της ποιότητας της δημοκρατίας», όπου απαιτείται η συμβολή στην ύπαρξη Οι «υπηρεσίες» επισημαίνονται. επαγγελματίες με καλή διαχείριση, ανανεωμένοι και με κίνητρα» μέσω μέτρων όπως η επένδυση σε «νέα κίνητρα για αποτελεσματικότητα και καινοτομία για τους

εργαζόμενους, ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και εμπάθυνσης της συμμετοχής στα μοντέλα διαχείρισης υπηρεσιών».

Αποδέκτες:

Διευθυντές σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις

Διευθυντές σε θέσεις μεσαίας διοίκησης

Εργαζόμενοι στη γενική σταδιοδρομία ανώτερων τεχνικών

Εργαζόμενοι σε ειδικές σταδιοδρομίες

ΚΥΚΛΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ:

- Πρακτικές Διακυβέρνησης και Καινοτομίας - 14 ώρες
- Ικανότητες Καινοτομίας - 14 ώρες
- Δημιουργικότητα και Ιδέες - 14 ώρες
- Συνεργατική Καινοτομία -14 ώρες
- Innovation Project Management - 14 ώρες
- Αξιολόγηση Καινοτομίας - 14 ώρες
- Εργαζόμενη καινοτομία - 14 ώρες
- Design Thinking εφαρμόζεται στη Συνδημιουργία στη Δημόσια Διοίκηση- 14 ώρες
- Καινοτομία σε Δίκτυα και Συνεργασίες - 14 ώρες
- Ενδοεπιχειρηματικότητα και Καινοτομία - 14 ώρες
- Εργαστήρια Συμμετοχής και Συνδημιουργίας (αρχικό επίπεδο) - 14 ώρες
- Εργαστήρια Συμμετοχής και Συνδημιουργίας (μέσο επίπεδο) - 14 ώρες
- Εργαστήρια Συμμετοχής και Συνδημιουργίας (προχωρημένο επίπεδο)- 14 ώρες

Πρόγραμμα ηγεσίας ανταλλαγών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2 – Ανάπτυξη πειραματικών έργων, με στόχο τη δοκιμή νέων μοντέλων διαχείρισης με συγκεκριμένους στόχους για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

3 – Βραβεία, για δημόσια αναγνώριση καινοτόμων έργων διαχείρισης που προσφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα.

Ποιος συντονίζει το SIIGeP;

Η συντονιστική ομάδα, η οποία προωθεί την εφαρμογή και την αξιολόγηση του SIIGeP, έχει την ακόλουθη σύνθεση (Διαταγή αρ.º 10041/2021, της 15ης Οκτωβρίου):

- Instituto Nacional de Administração, IP, (INA, IP), το οποίο αναλαμβάνει το ρόλο του διευθυντή ομάδας·
- Οργανισμός Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, IP (AMA, IP);
- Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Δημόσιας Απασχόλησης (ΓΔΑΕΠ).

Εξαιρετικά σημαντική πτυχή της καινοτομίας και της νεωτερικότητας του φορέα είναι η ενεργοποίηση του πρωτοκόλλου APEX. Σύμφωνα με αυτό, Η INA IP, ανανέωσε, τον Ιούνιο του 2021, το πρωτόκολλο APEX19 – την δημιουργία Συμμαχίας για την Προώθηση της Αριστείας στη Δημόσια Διοίκηση, με πολλά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, με έκπτωση 80% στα δίδακτρα σε δεκάδες μαθήματα, συμπεριλαμβανομένων των μεταπτυχιακών, μεταπτυχιακά και διευθυντικά προγράμματα.

Ο κύριος στόχος αυτής της πρωτοβουλίας είναι η προώθηση των προσόντων των εργαζομένων και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της πρόσβασης σε κατάρτιση σε τομείς όπως η Διοίκηση, τα Οικονομικά, η Επικοινωνία, η Ηγεσία και τα Οικονομικά.

Οι σχετικές προσφορές και πακέτα εκπαίδευσης, οι όροι εισδοχής και τα στοιχεία επικοινωνίας καθενός από τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τις Επιχειρηματικές Σχολές είναι διαθέσιμα και δημόσια από το Ινστιτούτο σε ένα κατάλογο.

Επίσης στο πεδίο αυτό, έχει σημαντική θέση η επίσημη και κατηγορηματική υποστήριξη που έχει κερδίσει αυτή η κίνηση, από σημαντικούς επιφανείς της χώρας που έχει τον τίτλο “Μαρτυρίες”. Αυτό έχει αποτελέσει και επικοινωνιακό εφόδιο για την ευαισθητοποίηση και ενημέρωση περί της δραστηριότητας αυτής.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Στο πεδίο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Πορτογαλία μέσω των προγραμμάτων και της διάρθρωσης που έχει επιλέξει έχει κατασκευάσει έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο ενισχύει με δεξιότητες και γνώσεις τα στελέχη, κυρίως του δημόσιου τομέα, ειδικότερα αυτά που προορίζονται για την κατάληψη θέσεων ευθυνης και λήψης αποφάσεων. Δεν έχει άμεση σχέση το πρόγραμμα σπουδών με την απονομή κλιμακίων και βαθμών. Ωστόσο, δημιουργεί ένα συγκεκριμένο και θετικό μονοπάτι εξέλιξης των αποφοίτων, αφού τους εξοικειώνει και σημαντικά με το περιβάλλον καινοτομίας, όπως είδαμε παραπάνω.

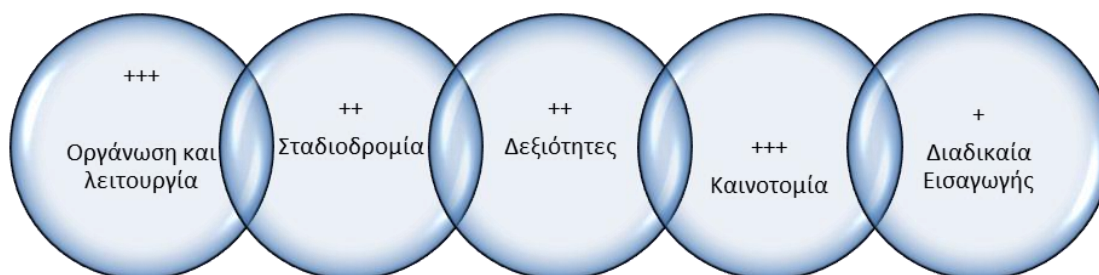
ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Δεν προκύπτει από κάπου ρητή και ξεχωριστή περιγραφή της αξιοποίησης αυτών σε επίπεδο βαθμολογικής ή μισθολογικής εξέλιξης ή ωρίμανσης. Δεν αναφέρεται η έννοια ή προσέγγιση με τον όρο επιτελικότητα, όμως σε γραπτό και ρεαλιστικό επίπεδο και αναφέρονται και αναπτύσσονται δεξιότητες γύρω από την στρατηγική σκέψη και διοίκηση, την αριστεία που περιεγράφηκε παραπάνω. Παράλληλα επιδιώκεται σε κορυφαίο επίπεδο για το Ινστιτούτο, κάτι που δηλώνεται στην αποστολή του, η σύγχρονη μοντέρνα, με εργαλεία και τεχνικές αποτελεσματική διοίκηση που με συγκεκριμένη μεθοδολογία μεταλαμπαδεύεται στους εκπαιδευόμενους του δημόσιου αλλά και ιδιωτικού φορέα. Υπάρχει μεγάλη έμφαση σε εκπαίδευση στην καινοτομία και την ηγεσία με ειδικά θεματικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε διευθυντές, μεσαία και ανώτερα στελέχη με την λογική της επανάληψης των κύκλων εκπαίδευσης. Παράλληλα υπάρχουν τα κέντρα προσόντων για εκπαιδεύσεις προς όλους τους δημόσιους υπαλλήλους.

4.2.ιβ. Σλοβενία

Χώρα:	Σλοβενία
Παράδειγμα ΠΣΦ:	Administration Academy (Υπουργείο Εσωτερικών)

Επικεφαλής:	Breda Gruden
Έδρα:	Λιουμπλιάνα
Έτος ίδρυσης:	1997
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://ua.gov.si/ • https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-public-administration/about-the-ministry/public-sector-directorate/administration-academy/



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η Ακαδημία Διοίκησης οργανώνει και διεξάγει ένα ποικίλο πρόγραμμα μαθημάτων κατάρτισης και επαγγελματικών εξετάσεων για δημόσιους υπαλλήλους για να βελτιώσουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες, την αποτελεσματικότητα της εργασίας και την προσωπική τους ανάπτυξη. Η Ακαδημία επικαιροποιεί συνεχώς τα περιεχόμενα για να ανταποκρίνονται στη ζήτηση, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι χρησιμοποιούνται σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Δεν είναι διαθέσιμα προς άντληση και αξιοποίηση σχετικά δεδομένα και πληροφορίες για την ανάδειξη σημαντικών ιστορικών βημάτων στην πορεία της χώρας.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στη Σλοβενία η Διεύθυνση Δημόσιου Τομέα (υπουργείο Εσωτερικών) έχει ως μία από τις 4 μονάδες της την Ακαδημία Διοίκησης

1. Ακαδημία Διοίκησης
2. Διεύθυνση Οργάνωσης Δημόσιου Τομέα και Συστήματος Απασχόλησης
3. Διεύθυνση Μισθών Δημοσίου Τομέα
4. Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
5. Τμήμα Υποστήριξης στην Εφετειακή Επιτροπή Απασχόλησης και στο Συμβούλιο Υπαλλήλων
6. Διεύθυνση Γενικής Διοικητικής Διαδικασίας και Λειτουργιών

Η Εκπαίδευση που παρέχεται σε τακτική βάση αφορά τα εξής:

- υποχρεωτική εκπαίδευση για διορισμό σε ρυθμιζόμενη θέση εργασίας.
- σεμινάρια και εργαστήρια (σχετικά με τη νομοθεσία, το σύστημα δημόσιας υπηρεσίας, τα δημόσια οικονομικά, τη διαχείριση δεδομένων, την απόκτηση διαφόρων δεξιοτήτων).
- μαθήματα ξένων γλωσσών.

Η Εκπαίδευση δραστηριότητα έργων σκοπού (project based) αφορά κυρίως την εκπαίδευση σε προγράμματα έργων ΕΚΤ με ενδεικτικά πεδία: εκπαίδευση διαχείρισης, εκπαίδευση εργαζομένων ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακές ικανότητες, ακεραιότητα στη δημόσια διοίκηση, καλύτερες ρυθμίσεις, ποιότητα και διαχείριση έργων, διαπροσωπικές δεξιότητες.

Οι Επαγγελματικές εξετάσεις και η προετοιμασία για αυτές αφορούν:

την επαγγελματική εξέταση στη διοικητική διαδικασία.

την επαγγελματική εξέταση για επιθεωρητή

την εξέταση για τη διεξαγωγή και τη λήψη αποφάσεων σε υποθέσεις ελαφρού αδικήματος·

την επαγγελματική εξέταση σε θέματα ασφάλειας και υγείας στην εργασία.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Δεν υφίσταται λογική εισαγωγής σε μία διαδικασία «Σχολής», 18/24 μηνών. Όμως από την άλλη έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται ένα πλαίσιο με Επαγγελματικές εξετάσεις και προετοιμασία για την Ακαδημία που περιλαμβάνει:

- επαγγελματική εξέταση στη διοικητική διαδικασία·
- επαγγελματική εξέταση για επιθεωρητή·
- εξέταση για τη διεξαγωγή και τη λήψη αποφάσεων σε υποθέσεις ελαφρού αδικήματος·
- επαγγελματική εξέταση σε θέματα ασφάλειας και υγείας στην εργασία

Σύμφωνα με την παρούσα συγκριτική μελέτη είναι από τις ελάχιστες περιπτώσεις χωρών όπου ο πιθανός σπουδαστής εξετάζεται σε θέματα λήψης αποφάσεων και ενεργειών και γνώσεων που αφορούν την άσκηση ρόλου Επιθεωρητή, Ελεγκτή στις βασικές πτυχές του Εργατικού Δικαίου, καλύπτοντας θέματα, τόσο εργασιακών διατάξεων και ρυθμίσεων, όσο και τα μείζονα πλέον στην εποχή μας, θέματα υγείας και ασφάλειας, άκρως σημαντικά σε αυτή την περίοδο του σημαντικά μεταβαλλόμενου εργασιακού τοπίου και λόγω προκλήσεων και λόγω μεγάλης τεχνολογικής αλλαγής.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Δεν υπάρχει πρόγραμμα σπουδών για παραγωγική μεγάλης διάρκειας σχολή, υπάρχουν όμως προγράμματα σπουδών σύντομης διάρκειας. Σχετικά με την εκπαίδευση έργου, περιλαμβάνονται Προγράμματα έργων που αφορούν την εκπαίδευση στη διοίκηση, στην εκπαίδευση εργαζομένων ανθρώπινου δυναμικού, στις ψηφιακές δεξιότητες, στην ακεραιότητα στη δημόσια διοίκηση, σε καλύτερους κανονισμούς, στη διαχείριση ποιότητας και έργου, διαπροσωπικές δεξιότητες.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναπτύσσονται και μέσα από τις θεματικές εκπαιδευτικές ενότητες και ως ξεχωριστό αντικείμενο μάθησης. Βασικό μέρος είναι η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και ισχυρού ψηφιακού εγγραμματισμού. Στο παραπάνω πρόγραμμα σπουδών περιλαμβάνεται και η καλλιέργεια και η τόνωση των ψηφιακών ικανοτήτων όπως τις ονομάζουν στην Σλοβενία. Μαζί καλλιεργούνται και οι ορισμένες ευαίσθητες έννοιες δεξιοτήτων πολιτισμικού χαρακτήρα, όπως η ηθική, η ακεραιότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες.

Σχετικά με την καλλιέργεια συστηματικού πλαισίου για τις ηγετικές ικανότητες των δημόσιων στελεχών οι βασικοί στόχοι αφορούν στην προώθηση των ηγετικών δεξιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση με σκοπό τη διαφοροποίηση και τη βελτιστοποίηση της μάθησης των ηγετών. Η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να υπερβαίνει την αμεσότητα του καθημερινού οράματος, αναπτύσσοντας μια ανησυχία για τη δημιουργία αξίας. Αποδέκτες της υπηρεσίας αυτής είναι Διευθυντές σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις και Διευθυντές σε μεσαίες διευθυντικές θέσεις.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Πολύ υψηλή έμφαση στο συνδυασμό κατάρτισης σε τεχνολογικές μεθόδους για την άσκηση καλύτερης δημόσιας πολιτικής για το περιβάλλον. Καλλιεργείται συστηματικά και σε συνεργασίες με τα Πανεπιστήμια ο τομέας του GREENTECH/CLEANTECH.

Στόχος: Στόχος του είναι να αναπτύξει, σύμφωνα με τους στόχους που καθορίζονται στο PRR, ένα σύνολο μέτρων σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης για την Ψηφιακή Μετάβαση και τους Βιώσιμους Περιβαλλοντικούς στόχους του ΟΗΕ.

Σε πιο αναλυτικό ψηφιακό πεδίο, αναφέρονται τα εξής προγράμματα:

- i) Infoexclusion Zero, που απευθύνεται σε δημόσιους υπαλλήλους σε κατάσταση infoexclusion.. Αυτό το πρόγραμμα θα επωφεληθεί ιδιαίτερα των επιχειρησιακών βοηθών, από τη γενική και ειδική σταδιοδρομία της Κεντρικής και Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης.
- ii) Digital 4.0 , με βάση τους ακόλουθους άξονες:
- ★ - Εκπαίδευση σε εργαλεία παραγωγικότητας

- ★ - Εκπαίδευση τεχνικών στην καριέρα Πληροφορικής
- ★ - Εκπαίδευση σε αναδυόμενες τεχνολογίες και διαχείριση

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

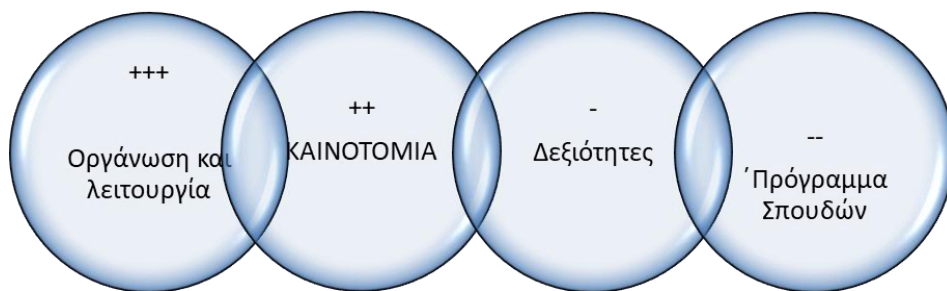
Ο σκοπός των σύντομων προγραμμάτων είναι να ενισχύει με δεξιότητες και γνώσεις τα στελέχη κυρίως του δημόσιου τομέα, δεν έχει άμεση σχέση με απονομή κλιμακίων και βαθμών.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Δεν εντοπίστηκαν σημαντικά ευρήματα που να αφορούν την περαιτέρω εξελιξη και αξιοποίηση αποφοίτων σε σχετικές νευραλγικές θέσεις ή άλλα πεδία δραστηριότητας υψηλής ευθύνης.

4.2.ιγ. Σουηδία

Χώρα:	Σουηδία
Παράδειγμα ΠΣΦ:	The Swedish Agency for Public Management
Επικεφαλής:	Annelie Roswall Ljunggren
Έδρα:	Στοκχόλμη
Έτος ίδρυσης:	1991
Βασική πηγή πληροφόρησης	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.statskontoret.se/in-english/ • https://www.government.se/government-agencies/swedish-agency-for-public-management--statskontoret/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ο Σουηδικός Οργανισμός Δημόσιας Διοίκησης παρέχει στην Κυβέρνηση και στα Υπουργεία σχετική, ειδική και χρήσιμη τεκμηρίωση για αποφάσεις επαναξιολόγησης και εξορθολογισμού. Στην αποστολή του περιλαμβάνεται η συμπαγής και με δεδομένα πληροφόρηση για θέματα που σχετίζονται με την οργάνωση, τη διακυβέρνηση και την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης καλύπτονται από την αρμοδιότητα του Οργανισμού στον τομέα της διοικητικής πολιτικής.

Η Υπηρεσία είναι ο αρμόδιος Κυβερνητικός οργανισμός για αναλύσεις και αξιολογήσεις κρατικών και κρατικά χρηματοδοτούμενων δραστηριοτήτων. Παρέχει στην κυβέρνηση και χρήσιμες μελέτες σε όλους τους τομείς, προκειμένου να καταστήσει το δημόσιο τομέα πιο αποτελεσματικό. Με την τεχνογνωσία στη δημόσια διοίκηση υποστηρίζει την κυβέρνηση στα παραπάνω αναφερόμενα κομβικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση, τη διακυβέρνηση και την ανάπτυξη του δημοσίου τομέα. Συνεισφέρει και συντονίζει το έργο των κρατικών αρχών προς μία υγιή διοικητική κουλτούρα.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ανεπαρκή διαθέσιμα στοιχεία.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το Υπουργείο Οικονομικών είναι ομόφωνη αρχή και αποτελεί μέρος της αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών. Η αρχή είναι οργανωμένη σε τέσσερις μονάδες έρευνας και μία

μονάδα που είναι υπεύθυνη για την επιχειρησιακή υποστήριξη. Συνολικά, το Δημόσιο Ταμείο απασχολεί περίπου 75 υπαλλήλους.

Η Μονάδα 1 είναι αρμόδια για τα θέματα του Υπουργείου Οικονομικών και Δικαιοσύνης και της Πρωθυπουργικής Επιτροπής. Η μονάδα βοηθά την κυβέρνηση με τη βάση για την ανάπτυξη της διοικητικής πολιτικής. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τη συνεργασία με το EUPAN και τον ΟΟΣΑ. Η μονάδα είναι επίσης υπεύθυνη για το έργο για μια καλή διοικητική κουλτούρα στο κράτος. Η Μονάδα 2 είναι αρμόδια για θέματα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Η Μονάδα 3 είναι αρμόδια για τα θέματα του Υπουργείου Πολιτισμού, Περιβάλλοντος και Παιδείας. Η Μονάδα 4 είναι αρμόδια για θέματα του Υπουργείου Άμυνας, Υποδομών, Επιχειρήσεων και Εξωτερικών. Η επιχειρηματική υποστήριξη περιλαμβάνει τις λειτουργίες χρηματοδότηση, επικοινωνία, νομική, τοπικές υποθέσεις, προσωπικό, μητρώο και τεχνική υποστήριξη. Η ομάδα διαχείρισης αποτελείται από τον γενικό διευθυντή, τους διευθυντές των μονάδων και τον συντονιστή διαχείρισης.

- Annelie Roswall Ljunggren, Διευθύνουσα Σύμβουλος
- Katarina Parneby, συντονιστής διαχείρισης
- Erik Nyberg, Επικεφαλής Έρευνας, Μονάδας 1, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής
- Hanna André, Αναπληρωτής Επικεφαλής Έρευνας, Μονάδα 2
- Gabriel Brandström, Επικεφαλής Έρευνας, Μονάδα 3
- Matilda Ardenfors, Επικεφαλής Έρευνας, Μονάδα 4
- Staffan Johansson, Αναπληρωτής Διοικητικός Διευθυντής

Συμβούλιο του Κρατικού Γραφείου

Καθήκον του Συμβουλίου είναι να παρέχει υποστήριξη στην πιο μακροπρόθεσμη και στρατηγική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του οργανισμού, μεταξύ άλλων, ενεργώντας ως σημαντικός παράγοντας στην εξωτερική παρακολούθηση του Κρατικού Γραφείου.

Μέλη του Συμβουλίου είναι τα ακόλουθα πρόσωπα:

- Thomas Bull, Σύμβουλος, Ανώτατο Διοικητικό Δικαστήριο
- Anna Eriksson, Γενική Διευθύντρια, Σουηδική Υπηρεσία Ψηφιακής Διοίκησης (DIGG)
- Tony Malmborg, Υπουργικός Σύμβουλος, Υπουργείο Κοινωνικών Υποθέσεων

- Markus Martinelle, Υπουργικός Σύμβουλος, Υπουργείο Οικονομικών
- Clas Olsson, Γενικός Διευθυντής, Σουηδική Αρχή Οικονομικής Διαχείρισης (ESV)
- Bob Pernodd, Προϊστάμενος Τμήματος, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Υπουργείο Οικονομικών
- Peter Sandwall, Κυβερνήτης της κομητείας Kalmar
- Charlotte Svensson, Γενική Διευθύντρια Τελωνείων, Σουηδικά Τελωνεία
- Helen Ängmo, Γενική Διευθύντρια, Σουηδική Σχολική Επιθεώρηση

Επιστημονικό Συμβούλιο της Κρατικής Υπηρεσίας

Η αποστολή για αυτό το σκοπό απαιτεί ενεργό διάλογο με την ερευνητική κοινότητα για να συμμετάσχει στα τελευταία ερευνητικά ευρήματα. Σκοπός του Επιστημονικού Συμβουλίου της Κρατικής Υπηρεσίας είναι η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ έρευνας και πρακτικής.

Μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου είναι οι παρακάτω ερευνητές:

- Shirin Ahlbäck Öberg, Καθηγήτρια Πολιτικών Επιστημών στο Πανεπιστήμιο της Ουψάλα
- Staffan Andersson, Αναπληρωτής Καθηγητής Πολιτικών Επιστημών στο Πανεπιστήμιο Linnaeus
- Anders Lidström, Καθηγητής Πολιτικών Επιστημών στο Πανεπιστήμιο Umeå
- Cecilia Magnusson Sjöberg, Καθηγήτρια Νομικής και Επικεφαλής Νομικής Πληροφορικής στο Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης
- Ulrika Mörth, Καθηγήτρια Πολιτικών Επιστημών στο Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης
- Jon Pierre, Καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης στο Πανεπιστήμιο του Γκέτεμποργκ
- Helena Svaleryd, Καθηγήτρια Οικονομικών στο Πανεπιστήμιο της Ουψάλα

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Κατά την πιο παραδοσιακή μέθοδο, σύμφωνα με την διαδικασία αίτησης με εκδήλωση ενδιαφέροντος. Τηρούνται και ελέγχονται μια σειρά από τεχνικές και ουσιαστικές προδιαγραφές.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Δεν παρέχονται δημόσια συστηματικές πληροφορίες.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Παρέχεται και προάγεται ένα πιο αναμενόμενο μείγμα δεξιοτήτων με συνδυασμό από τεχνικές και συγκεκριμένες γνωστικές δεξιότητες, πάντα σε συνδυασμό με τις οριζόντιες δεξιότητες επικοινωνίας, συνεργασίας κ.τ.λ. Αναπτύσσονται βέβαια ιδιαίτερες δεξιότητες σε ερευνητικό και αναλυτικό επίπεδο, ειδικότερα από την εκπόνηση μελετών και ερευνών που μαθαίνουν τους ενεργούντες τις έρευνες μερικές σημαντικές να εκτελούν ορισμένες εργασίες με περισσότερο μεθοδολογικό τρόπο.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η Υπηρεσία τρέχει σε ομάδες σκοπού μια σειρά από μελέτες και αναλύσεις με επιστημονικό υπόβαθρο. Θέματα που αναλύονται στις μελέτες. Το State Office είναι ο ανεξάρτητος ερευνητικός πόρος της κυβέρνησης που αναλύει κρατικές και κρατικές χρηματοδοτούμενες δραστηριότητες. Κάνει επίσης μια σειρά από αυτοδιοικητικές δημοσιεύσεις κάθε χρόνο, με βάση τις αναθέσεις μας για την παρακολούθηση της διοικητικής πολιτικής και την προώθηση μιας καλής διοικητικής κουλτούρας.

Η δραστηριότητα σε αυτές τις μελέτες και δημοσιεύσεις περιστρέφονται γύρω από την κρατική λειτουργία, την λειτουργία των κυβερνητικών οργάνων, της διάρθρωσης αρμοδιοτήτων και λειτουργιών μεταξύ κυβέρνησης δήμων και περιφερειών. Υπάρχουν επίσης σειρές μελετών που αφορούν στην διαχρονική εξέλιξη των οργάνων και των θεσμών, «ανθολογίες» και μελέτες για το σουηδικό μοντέλο διαχείρισης.

Πιο συγκεκριμένα, η Statskontoret, διεξήγαγε μια μελέτη για τη διακυβέρνηση διατομεακών θεμάτων από την κυβέρνηση. Η μελέτη ξεκίνησε από την Statskontoret και περιλαμβάνεται στη σειρά δημοσιεύσεων με τίτλο «*Σχετικά με τον δημόσιο τομέα*». Σκοπός της μελέτης είναι να συμβάλει στη βελτίωση της ικανότητας της κυβέρνησης να διαχειρίζεται διατομεακά ζητήματα.

Εκεί, προσδιορίζονται τα διατομεακά ζητήματα ως ζητήματα που απαιτούν δράση σε πολλούς διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας και ρυθμιστικά συγκροτήματα για την υλοποίηση της πολιτικής. Τα παραδείγματα μπορούν να περιλαμβάνουν δράση για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης και δράση για τη βιωσιμότητα

η μελέτη για το 2022 πραγματοποιήθηκε συγκεντρώνοντας τις γνώσεις της ομάδας έρευνας της Υπηρεσίας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση έχει κυβερνήσει διατομεακά ζητήματα και αναλύοντας τι έχει λειτουργήσει καλά και τι έχει λειτουργήσει λιγότερο καλά. Παρουσίασε τα συμπεράσματά της σχετικά με το πώς η κυβέρνηση μπορεί να αναπτύξει τη διακυβέρνηση της σε διατομεακά ζητήματα.

Σχετικά με αυτό το θέμα, η κυβέρνηση έχει έντονο ενδιαφέρον και καταγράφεται αντίκτυπος στις τοπικές κοινωνίες πολιτών για αυτά τα διατομεακά ζητήματα, δείχνοντας ότι το συγκεκριμένο θέμα έχει προτεραιότητα ειδικά τα δύο τελευταία χρόνια των μεγάλων προκλήσεων, όπως τις ονομάζουν στην μελέτη. Υπάρχουν πτυχές της κυβερνητικής διακυβέρνησης διατομεακών θεμάτων που λειτουργούν καλά.

Όταν η πολιτική ηγεσία δείχνει ξεκάθαρα ότι ένα θέμα έχει προτεραιότητα, το θέμα έχει μεγάλο αντίκτυπο στη διοίκηση της κεντρικής κυβέρνησης. Οι στρατηγικές της κυβέρνησης για διάφορα διατομεακά ζητήματα μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην ανάδειξη του συγκεκριμένου ζητήματος και στην ενίσχυση του έργου των αποκεντρωμένων κυβερνητικών υπηρεσιών. Όταν η κυβέρνηση διέπει διατομεακά ζητήματα ως μέρος της κανονικής διακυβέρνησης των φορέων, αυτό συμβάλλει στο να έχει αντίκτυπο το ζήτημα

στις δραστηριότητες των υπηρεσιών. Τα συμπεράσματα αυτών των μελετών βοηθούν σημαντικά να αποτυπωθεί ένας ικανός αριθμός προτάσεων προς την Κυβέρνηση¹⁹

Ένα εκ των βασικών συμπερασμάτων που αφορά αυτή την μελέτη είναι η διαπίστωση ότι τα στελέχη που είναι αρμόδια για υπηρεσίες στα κυβερνητικά γραφεία συχνά δεν είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να παρακολουθήσουν το έργο των υπηρεσιών σε διατομεακά ζητήματα με τον κατάλληλο τρόπο, παρόλο που έχουν κεντρικό ρόλο στις επαφές με πρακτορεία. Μπορούμε επίσης να σημειώσουμε ότι οι συντονιστικές λειτουργίες που υπάρχουν μερικές φορές στα Κυβερνητικά Γραφεία για διατομεακά ζητήματα συχνά δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους για να μπορέσουν να εκτελούν τα καθήκοντα που έχουν ανατεθεί. Ο μεγάλος αριθμός συσχετιζόμενων υπηρεσιών και διοικητικός πληθωρισμός που δημιουργία ασάφεια και πολυφωνία, μειωμένη καθαρή εικόνα των καταστάσεων περιγράφεται αναλυτικά στην εν λόγω μελέτη της Σουηδίας σε αρκετά αναλυτικό βαθμό²⁰

¹⁹ Η πολιτική της κυβέρνησης για διατομεακά ζητήματα συχνά στερείται σαφούς κατεύθυνσης. Η μελέτη εντόπισε αρκετές προκλήσεις και ελλείψεις στη διακυβέρνηση διατομεακών θεμάτων από την κυβέρνηση. Σε πολλές περιπτώσεις, η πολιτική της κυβέρνησης σε αυτά τα ζητήματα στερείται σαφούς κατεύθυνσης. Όπως καταδεικνύεται από την μελέτη για τη χώρα οι φορείς της Κυβέρνησης δεν έχουν εκφράσει καμία σαφή ανάγκη ή σαφείς στόχους για εργασία σε αυτά τα θέματα. Οι στρατηγικές που παράγει η κυβέρνηση σπάνια δίνουν στους οργανισμούς τη σαφήνεια που χρειάζονται για να μπορούν να αντιμετωπίσουν διατομεακά ζητήματα με τρόπο που σημαίνει ότι επιτυγχάνουν αποτελέσματα στις δραστηριότητές τους. Οι κυβερνητικές επιτροπές προς τους οργανισμούς για διατομεακά ζητήματα συχνά διατυπώνονται με ανοιχτό τρόπο, χωρίς καμία σαφή σύνδεση με τις δραστηριότητες των υπηρεσιών. Η διακυβέρνηση των διατομεακών θεμάτων από την κυβέρνηση δυσκολεύει τους φορείς να υιοθετήσουν μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση στο έργο τους

Σε πολλές περιπτώσεις, η κυβερνητική διακυβέρνηση των φορέων σε διατομεακά ζητήματα χαρακτηρίζεται από βραχυπρόθεσμη προσέγγιση. Για παράδειγμα, αυτή η διακυβέρνηση λαμβάνει χώρα συχνά εκτός του πλαισίου της κανονικής διακυβέρνησης των οργανισμών και η κυβέρνηση συχνά δίνει προμήθειες στους οργανισμούς σε σύντομο χρονικό διάστημα και με σύντομες προθεσμίες. Μια βραχυπρόθεσμη προσέγγιση στη διακυβέρνηση της κυβέρνησης καθιστά δύσκολο για τους φορείς να προγραμματίσουν τις δραστηριότητές τους, να αναπτύξουν τη γνώση και να δημιουργήσουν συνεργασία με τους φορείς με τους οποίους χρειάζεται να συνεργαστούν. Η παρούσα διακυβέρνηση της κυβέρνησης δημιουργεί ένα κενό με το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν το Κυβερνητικό Γραφείο και οι υπηρεσίες. Όταν η κυβέρνηση διέπει διατομεακά ζητήματα με βραχυπρόθεσμο και ασαφές τρόπο, αυτό αφήνει ένα κενό που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι κυβερνητικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες. Αλλά οι ηθοποιοί και οι λειτουργίες που απομένουν για να αντιμετωπίσουν αυτό το κενό συχνά δεν έχουν τις κατάλληλες συνθήκες για να το κάνουν.

²⁰ Η κυβέρνηση της Σουηδίας έχει δημιουργήσει έναν αριθμό υπηρεσιών, που ονομάζονται εδώ διατομεακοί φορείς, και ο καθένας έχει συντονιστική ευθύνη για ένα διατομεακό ζήτημα. Μπορούμε να δούμε ότι η διακυβέρνηση της κυβέρνησης συχνά συμβάλλει ώστε αυτοί οι διατομεακοί φορείς να έχουν συχνά ασαφείς ρόλους και ασαφείς προσδοκίες από αυτούς, τόσο από την πλευρά της κυβέρνησης όσο και από άλλους φορείς. Μπορούμε επίσης να σημειώσουμε ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, η κυβερνητική διακυβέρνηση της συνεργασίας μεταξύ φορέων δεν ξεκινά από μια ξεκάθαρη ανάγκη και δεν προσδιορίζει κανένα κοινό στόχο για τη συνεργασία τους. Η κατανομή των ρόλων είναι συχνά επίσης ασαφής. Αυτό αποτελεί εμπόδιο στην κοινή εργασία από φορείς. Η κυβέρνηση μπορεί να αναπτύξει τη διακυβέρνησή της σε διατομεακά ζητήματα με διάφορους τρόπους

Θεωρεί η μελέτη της Σουηδικής Υπηρεσίας ότι η κυβέρνηση τους μπορεί να αναπτύξει τον τρόπο με τον οποίο διέπει διατομεακά ζητήματα για να κάνει τη διακυβέρνησή της πιο σαφή και πιο μακροπρόθεσμη.

- Οι στρατηγικές για διατομεακά ζητήματα πρέπει να έχουν σαφή κατεύθυνση και να μπορούν να εκτίθενται λεπτομερώς, για παράδειγμα, σε ένα σχέδιο δράσης. Η κυβέρνηση πρέπει να διευκρινίσει σε ποιες επιπτώσεις στην κοινωνία θέλει να οδηγήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική και ποιοι είναι οι κεντρικοί παράγοντες.

Παράλληλα και σε ένα δεύτερο άξονα μελετών αξιολόγησης, το Υπουργείο Οικονομικών διεξάγει έρευνες και αξιολογήσεις σε όλους τους τομείς και για λογαριασμό της κυβέρνησης. Οι εκθέσεις χρησιμοποιούνται για τον εξορθολογισμό και την επανεξέταση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων. Κάθε χρόνο, η κυβέρνηση υποβάλλει περίπου 20–30 αναθέσεις έρευνας στο Δημόσιο Ταμείο, οι οποίες καταλήγουν σε μια ενιαία έκθεση.

Σχετικά με τις Κυβερνητικές αναλύσεις σημειώνονται τα εξής: Η ανάλυση αρχής είναι μια ευρεία επισκόπηση των συνθηκών, των δραστηριοτήτων, των αποτελεσμάτων και των προκλήσεων μιας αρχής. Οι αναλύσεις αρχής γίνονται με βάση ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Οικονομικών για λογαριασμό της κυβέρνησης. Αναλύουμε επίσης άλλες μορφές οργάνωσης και χρησιμοποιούμε επίσης το μοντέλο σε αυτές τις έρευνες. Σχετικά με τον δημόσιο τομέα οι δημοσιεύσεις είναι μια σειρά εκδόσεων που αντικατοπτρίζουν και αναλύουν την ανάπτυξη της διοικητικής και διοικητικής πολιτικής. Οι δημοσιεύσεις ρίχνουν φως σε τρέχοντα φαινόμενα ή επικείμενες προκλήσεις στον δημόσιο τομέα. Η Κρατική Υπηρεσία επιλέγει θέματα για τη σειρά των εργασιών με βάση τον συνεχή διάλογο με τα Κυβερνητικά Γραφεία και άλλα τμήματα της δημόσιας διοίκησης ή έρευνας. Επίσης συμμετέχει σε πολλά διεθνή φόρουμ για την ανταλλαγή εμπειριών και την ανταλλαγή γνώσεων σε θέματα διοικητικής ηθικής. Έμφαση στην πρόληψη και το καταπολέμηση της διαφθοράς.

Τελευταία ενσωματώνονται στο χαρτοφυλάκιο μελετών και σχετικές αναλύσεις και έρευνες για το εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα, τις τάσεις και τις κατανομές ανθρώπων σε

-
- Η κυβέρνηση πρέπει να προσαρμόσει τη διακυβέρνηση της στις απαιτήσεις των ζητούμενων υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι η κυβέρνηση θα πρέπει να προσαρμόσει τις επιτροπές τις στις δραστηριότητες των φορέων που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία εργασίας σε ένα διατομεακό ζήτημα, ή των οποίων οι δραστηριότητες δεν έχουν σαφείς συνδέσμους με το σχετικό ζήτημα.
 - Στο μέτρο του δυνατού, η κυβέρνηση θα πρέπει να βλέπει διατομεακά ζητήματα στο πλαίσιο της κανονικής διακυβέρνησης των φορέων.
 - Όταν ιδρύει μια διατομεακή υπηρεσία, η κυβέρνηση πρέπει επίσης να προσδιορίζει με σαφήνεια τον ρόλο της υπηρεσίας, ώστε να μπορεί ο οργανισμός να υιοθετεί μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση στο έργο του.
 - Κατά τη διακυβέρνηση της συνεργασίας, η κυβέρνηση πρέπει να δηλώνει ξεκάθαρα την ανάγκη και τον στόχο της συνεργασίας, καθώς και τον ρόλο και τις ευθύνες κάθε παράγοντα. Η κυβέρνηση δεν θα πρέπει να ορίζει απαιτήσεις σχετικά με τη συνεργασία όταν υπάρχουν καλές προοπτικές ότι οι φορείς θα ξεκινήσουν εθελοντικά τη συνεργασία και θα πρέπει αντ' αυτού να αίρει τα εμπόδια, επιτρέποντας έτσι στους φορείς να συνεργαστούν.
 - Η κυβέρνηση θα πρέπει να δώσει στις συντονιστικές λειτουργίες στα Κυβερνητικά Γραφεία σαφή ρόλο και επαρκείς πόρους για να τα φέρει σε καλή θέση ώστε να μπορούν να εκτελούν τις αποστολές τους.
 - Τα Κυβερνητικά Γραφεία πρέπει να βελτιώσουν την ικανότητα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνα για υπηρεσίες στα Κυβερνητικά Γραφεία να αντιμετωπίζουν διατομεακά ζητήματα με τον κατάλληλο τρόπο.

υπηρεσίες²¹. Λειτουργεί αυτή δέσμη αναλύσεων ως πολύ σημαντικό εργαλείο αντίληψης του τι συμβαίνει στην Σουηδική Δημόσια Διοίκηση. Αναφέρεται μεταξύ άλλων, ότι το 2020 ο αριθμός του ετήσιου εργατικού δυναμικού στις αρχές υπό την κυβέρνηση αυξήθηκε κατά περίπου 9.000. Το ετήσιο εργατικό δυναμικό αυξήθηκε κάθε χρόνο τα τελευταία δέκα χρόνια, τάση που δείχνει τον προσανατολισμό στην διεύρυνση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και την καλύτερη εξυπηρέτηση, καθώς αυτή σταδιακή και μελετημένη αύξηση του δυναμικού στις υπηρεσίες όπου πραγματικά έρχοταν ενίσχυσης με ανθρώπινο δυναμικό και όχι άκριτα και με τυχαία διασπορά σε όλες.

Αναφέρεται εδώ το εξής παράδειγμα: Η αύξηση στη Σουηδική Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης οφείλεται στο γεγονός ότι η αρχή χρειάστηκε να απασχολήσει μεγάλο αριθμό εργαζομένων ορισμένου χρόνου για να χειριστεί τον αυξημένο φόρτο εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. Ο Σουηδικός Οργανισμός Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης χρειάστηκε επίσης να ενισχύσει το προσωπικό του για τους ίδιους λόγους. Το 2020, ο αριθμός του ετήσιου εργατικού δυναμικού στη Σουηδική Υπηρεσία για την Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη αυξήθηκε κατά 50%.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Για αυτό το πεδίο σημειώνεται πιο σταθερή και γραμμική σχέση εξέλιξης των στελεχών. Υπάρχει μεγαλύτερη εναρμόνιση στην πορεία των απασχολούμενων εκεί.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

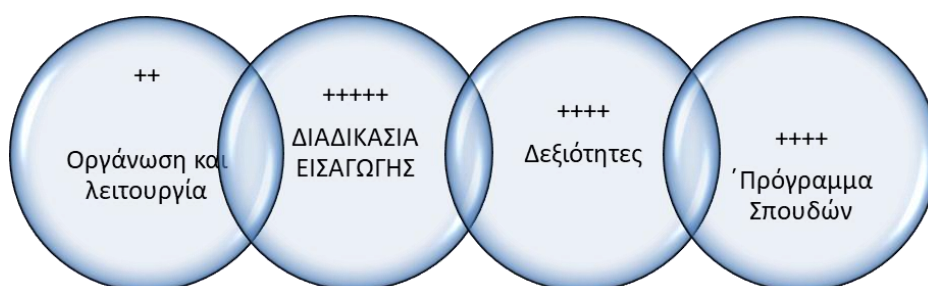
Δεν προκύπτει ιδιαίτερα διαφορετικά αντιμετώπιση και αξιοποίηση των εν λόγω στελεχών. Ακολουθούν τους κανόνες των λοιπών δημοσίων υπαλλήλων και έχουν τις τυπικά προβλεπόμενες υποχρεώσεις και οφέλη αντίστοιχα.

²¹ <https://www.statskontoret.se/fokusomraden/fakta-om-statsforvaltningen/myndigheternas-storlek/>

4.3. Σύγκριση σε κράτη μέλη εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης

4.3.α. Ηνωμένο Βασίλειο

Χώρα:	Ηνωμένο Βασίλειο
Παράδειγμα ΠΦΣ:	Government Skills and Curriculum Unit - GSCU
Επικεφαλής:	Pamela Dow
Έδρα:	Λονδίνο
Έτος ίδρυσης:	2022
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">• https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit• https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit/about• https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/952334/Campus_curriculum_Jan_2021.pdf



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της GSCU είναι τριπλή:

1. Η παροχή ενός σαφούς και συνεκτικού μαθησιακού πλαισίου για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας

διοίκησης και των δικτύων των δημοσίων υπαλλήλων στους κόλπους της δημόσιας διοίκησης.

2. Η εγκαθίδρυση του Government Campus, μέσα από το οποίο παρέχονται οι καταρτίσεις στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου Πλαισίου Μάθησης.
3. Η προσέλκυση, πρόσληψη, κατάρτιση και διατήρηση δυνητικών ταλέντων που θα μπορούν να εκπροσωπούν τη χώρα και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της σύγχρονης διακυβέρνησης, διαθέτοντας υψηλό κύρος και δυνατότητα τροφοδότησης μελλοντικών ηγετών.

Σκοπός δεν είναι άλλος από την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με στόχο τη δημιουργία στελεχών ικανών να ηγούνται και να εργάζονται στην κυβέρνηση, όπως ορίζεται στη Διακήρυξη για την Κυβερνητική Μεταρρύθμιση (Declaration on Government Reform 2021). Για να προωθήσουν τις προτεραιότητες της κυβέρνησης, οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι τεχνικά ικανοί, καινοτόμοι και δημιουργικοί, πρέπει να κατέχουν γενικές και ειδικές γνώσεις και δεξιότητες και να συμμετέχουν σε δίκτυα.

ii.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το 1966, συγκροτήθηκε ειδική επιτροπή, υπό την προεδρία του Λόρδου Fulton, με αντικείμενο την εξέταση των δομών και των διαδικασιών πρόσληψης και διοίκησης της δημοσιοϋπαλληλίας, συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών που αφορούσαν στην επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών του δημοσίου τομέα. Κύρια σύσταση της Επιτροπής ήταν η δημιουργία ειδικού Υπουργείου Δημόσιας Υπηρεσίας ή Δημόσιας Διοίκησης (Civil Service Department - CSD), το οποίο ακολούθως ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 1968 αναλαμβάνοντας τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης και της επαγγελματικής κατάρτισης και οι οποίες ανήκαν, έως τότε, στο βρετανικό Υπουργείο Οικονομικών.

Το νέο Υπουργείο, ανέλαβε το σχεδιασμό και την ίδρυση του Κολλεγίου (Civil Service College – CSC) σε τρεις τοποθεσίες στο κεντρικό Λονδίνο, το Εδιμβούργο και το Σάνινγκντεϊλ. Ο πρώτος Πρόεδρος τοποθετήθηκε το 1970. Η ίδια η ιδέα της δημιουργίας ενός κολλεγίου για το πολιτικό προσωπικό ανάγεται στις αρχές της δεκαετίας του 1940. Η οργάνωση και

λειτουργία του Κολλεγίου από το 1969 έως και το 1981 τέθηκε υπό την άμεση ευθύνη του CSD. Μετά το 1981 το CSD καταργήθηκε και οι σχετικές αρμοδιότητες, συμπεριλαμβανομένης της ευθύνης λειτουργίας του Κολλεγίου μεταβιβάστηκαν απευθείας στο Γραφείο του Υπουργικού Συμβουλίου (Cabinet Office). Το 1989, το CSD, που επανιδρύθηκε ξανά υπό τον τύπο μιας εκτελεστικής υπηρεσίας (executive agency) υπό την εποπτεία του Υπουργικού Συμβουλίου, εγκαινίασε το Κέντρο Σπουδών Διοίκησης και Πολιτικής (Centre for Management and Policy Studies - CMPS) που ενσωμάτωσε το CSC ως διακριτή επιχειρησιακή δομή του.

Το 2005, το CSC μετεξελίχθηκε στην Εθνική Σχολή Κυβέρνησης (National School of Government - NSG) που ως αυτόνομο πλέον τμήμα του Υπουργικού Συμβουλίου διεξήγαγε μαθήματα επαγγελματικής κατάρτισης, οργανωτικής ανάπτυξης και παροχής συμβουλευτικής προς δημόσιους υπαλλήλους και ιδιώτες. Η μορφή οργάνωσης και λειτουργίας της NSG προσιδιάζε περισσότερο σε μια παραγωγική σχολή κατά την έννοια και το παράδειγμα των αντίστοιχων παραγωγικών σχολών της ηπειρωτικής Ευρώπης, μη συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών της προσέλκυσης, πρόσληψης και διατήρησης ταλέντων.

Η NSG διέκοψε οριστικά τη λειτουργία της στις 31 Μαρτίου 2012. Ελάχιστες από τις κύριες λειτουργίες της αναλήφθηκαν από ένα νέο φορέα, με τίτλο Civil Service Learning (CSL) που λειτούργησε ως αυτοτελές τμήμα του Γραφείου του Υπουργικού Συμβουλίου (Cabinet Office). Το CSL, αποτελεί μια ψηφιακή πλατφόρμα στην οποία συμμετέχουν πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης και προσφέρουν δια ζώσης ή εξ αποστάσεως υπηρεσίες εκπαίδευσης σε δημοσίους υπαλλήλους που εγγράφονται σε αυτήν. Πέρα από το CSL, υπάρχουν αρκετές δημόσιες ή ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές που προσπαθούν να καλύψουν το κενό που άφησε η κατάργηση της NSG σε όρους αναβάθμισης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Η πιο πρόσφατη και ίσως πιο φιλόδοξη μεταρρυθμιστική προσπάθεια στον τομέα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων του Ηνωμένου Βασιλείου, έλαβε χώρα το 2020, με τη θεσμοθέτηση της Μονάδας Δεξιοτήτων και Προγραμμάτων Σπουδών (Government Skills and Curriculum Unit - GSCU) που ανέλαβε να συγκεντρώσει σε έναν εθνικό κόμβο όλα τα προγράμματα σπουδών που προσφέρονται δια ζώσης ή εξ αποστάσεως, κάτω όμως από ένα πολύ συγκεκριμένο Πλαίσιο Μάθησης (Learning

Framework ή Curriculum). Όλες οι σχετικές δομές και προγράμματα που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών προσέλκυσης, πρόσληψης, διατήρησης, εκπαίδευσης κ.τ.λ. λειτουργούν πλέον υπό ένα ενιαίο πλαίσιο που θέτει η GSCU στη βάση μιας μακρόπνοης στρατηγικής για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων μέσα από 5 διακριτά νήματα (strands) σταδιοδρομίας.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Στο παρελθόν, το Ηνωμένο Βασίλειο έκανε πολλές προσπάθειες για να οργανώσει την επαγγελματική εκπαίδευση της βρετανικής δημοσιοϋπαλληλίας, της λεγόμενης Civil Service. Δοκίμασε άλλοτε πιο συγκεντρωτικά μοντέλα και άλλοτε πιο αποκεντρωμένα, με έντονο ωστόσο το χαρακτηριστικό της ιδιωτικής σφαίρας σε κάθε ένα από αυτά. Το πιο πρόσφατο μοντέλο που προσιδιάζει στα παραδείγματα ενιαίων παραγωγικών σχολών όπως αυτά παρουσιάζονται στη λοιπή ηπειρωτική Ευρώπη ήταν η Εθνική Σχολή της Κυβέρνησης (National School of Government) που διέκοψε οριστικά τη λειτουργία της στις 31 Μαρτίου 2012. Ελάχιστες από τις κύριες λειτουργίες της έχουν αναληφθεί έκτοτε από ένα νέο όργανο, το Civil Service Learning (CSL). Πέρα από το CSL, υπάρχουν αρκετές δημόσιες ή ιδιωτικές εκπαιδευτικές δομές που προσπαθούν να καλύψουν το κενό που άφησε η κατάργηση της Εθνικής Σχολής Κυβέρνησης σε όρους αναβάθμισης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Το σύστημα χαρακτηρίζεται σήμερα από έναν έντονο κατακερματισμό με μικρή συντονιστική ικανότητα.

Η έξοδος από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το ξέσπασμα της πανδημίας δημιούργησε μια σειρά από νέες προκλήσεις που οδήγησαν στο σχεδιασμό μιας νέας φιλοσοφίας αναφορικά με την οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη έμφαση πλέον θα δίνεται στον εντοπισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, με σκοπό την αποτελεσματική ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης στη συνεχώς μεταβαλλόμενη συγκυρία αλλά και τη δημιουργία ενός ανθεκτικού κράτους.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της νέας αυτής προσέγγισης γίνεται από τη **Μονάδα Δεξιοτήτων και Προγραμμάτων Σπουδών (Government Skills and Curriculum Unit - GSCU)** που συγκροτήθηκε, για το σκοπό αυτό, το Σεπτέμβριο του 2020, στην Υπηρεσία Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της βρετανικής δημόσιας διοίκησης (Civil Service HR). Πυλώνας της νέας μεταρρύθμισης είναι η δημιουργία μιας νέας κεντρικής πλατφόρμας, του

Government Campus, που θα διαθέτει τόσο ψηφιακή όσο και φυσική υπόσταση (μέσω μιας ειδικής Αρχής Σχεδιασμού) και η οποία θα συγκεντρώνει σε έναν εθνικό κόμβο όλα τα προγράμματα σπουδών που προσφέρονται δια ζώσης ή εξ αποστάσεως, κάτω όμως από ένα πολύ συγκεκριμένο Πλαίσιο Μάθησης (Learning Framework ή Curriculum). Πρόσβαση στη συγκεκριμένη πλατφόρμα θα διαθέτουν οι πιστοποιημένοι πάροχοι επαγγελματικής κατάρτισης, οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι δημόσιες αρχές και υπηρεσίες.

Το Government Campus αναμένεται να λειτουργήσει ως υπηρεσία μίας στάσης (one-stop-shop), ενσωματώνοντας το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών κατάρτισης προς τους δημοσίους υπαλλήλους, επενδύοντας σε ένα σχήμα πιο συνεκτικό και ξεκάθαρο. Η αρθρωτή δομή της εκπαίδευσης, μέσα από αλληλοσυνδεόμενα νήματα (strands) σταδιοδρομίας, διευκολύνει τους δημοσίους υπαλλήλους να επιλέξουν την επαγγελματική διαδρομή που επιθυμούν.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η GSCU, συγκεντρώνει για πρώτη φορά κάτω από τον επιχειρησιακό της μανδύα, όλες τις κρατικές, ημικρατικές ή άλλες οντότητες που είναι υπεύθυνες για την προώθηση της μαθησιακής διαδικασίας και την ανάπτυξη στο δημόσιο τομέα. Διαμέσου αυτών των μονάδων διατίθενται τα κάτωθι προγράμματα προσέλκυσης, πρόσληψης, κατάρτισης και διατήρησης των δυνητικών ταλέντων:

1. Προγράμματα προσέγγισης νέων ταλέντων από το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα και πρόσληψης σε θέσεις ταχείας ανέλιξης (Fast Stream).
2. Προγράμματα μαθητείας (Apprenticeships) στο δημόσιο τομέα.
3. Προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης εντός του υφιστάμενου Πλαισίου Μάθησης (Government Campus).
4. Σχήματα ταχείας εξέλιξης:

- i. **Future Leaders Scheme (FLS):** Το FLS είναι ένα διακυβερνητικό πρόγραμμα ατομικής ανάπτυξης για δημόσιους υπαλλήλους με βαθμούς επιπέδου 6 και 7. Το πρόγραμμα

υποστηρίζει την κατάρτιση σε θέματα ηγεσίας, αυτογνωσίας και περαιτέρω ανάπτυξης των ατομικών ηγετικών δεξιοτήτων. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό θεωρητικής διδασκαλίας και αυτοκαθοδηγούμενης συμβουλευτικής για αυτοβελτίωση. Άλλες δραστηριότητες περιλαμβάνουν διαδικτυακά σεμινάρια, εργαστήρια, μελέτες περιπτώσεων, μαζί με ομαδική προπονητική (coaching) και καθοδήγηση (mentoring) από υψηλού επιπέδου στελέχη.

- ii. **Minority Ethnic Talent Association (META):** Το META είναι ανοιχτό σε συμμετέχοντες που προέρχονται από εθνοτικές μειονότητες και περιλαμβάνει ένα ολόημερο κέντρο ανάπτυξης, κύκλους εκμάθησης περιπτώσεων, προπονητική (coaching) στελεχών, ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα καθοδήγησης από ανώτερα στελέχη και εκδηλώσεις παρακίνησης για τους συμμετέχοντες.
- iii. **Disability Empowers Leadership Talent (DELTA):** Το DELTA αποσκοπεί στην ενσωμάτωση ατόμων με αναπηρία παρέχοντας ένα πρόγραμμα που υποστηρίζει την κατάρτιση σε θέματα ηγεσίας, αυτογνωσίας και περαιτέρω ανάπτυξης των ατομικών ηγετικών δεξιοτήτων. Η DELTA περιλαμβάνει ειδικά προσαρμοσμένα εργαστήρια αυτοβελτίωσης που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των προσωπικών αναπτυξιακών αναγκών αλλά και των πιθανών φραγμών αναφορικά με την αναπηρία. Το πρόγραμμα προσφέρει επίσης προπονητική (coaching) στελεχών, πρόγραμμα καθοδήγησης από ανώτερα στελέχη και προσαρμοσμένες εκδηλώσεις παρακίνησης για τους συμμετέχοντες.
- iv. **Senior Leaders Scheme (SLS):** Το SLS είναι ένα διακυβερνητικό πρόγραμμα ανάπτυξης για στελέχη υψηλών προσδοκιών και δυνατοτήτων με βαθμό αναπληρωτή διευθυντή και οι οποίοι αναμένεται να αναλάβουν σημαντικούς ρόλους στη Δημόσια Υπηρεσία. Το SLS παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε όρους ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων που έχει σχεδιαστεί για να επιταχύνει την πρόοδο των συμμετεχόντων. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει εργαστήρια μαζί με ένα μείγμα από μελέτες περίπτωσης, προπονητική (coaching) στελεχών, μονοήμερες ενότητες και οργανωτικές επισκέψεις. Κάθε διακριτή ενότητα καθοδηγείται από έναν μέντορα ανώτερο δημόσιο υπάλληλο που υποστηρίζει τους συμμετέχοντες σε όλο το πρόγραμμα.

- v. **High Potential Development Scheme (HPDS)**: Το HPDS απευθύνεται σε υπαλλήλους με βαθμό διευθυντή που διαθέτουν τα προσόντα να προαχθούν σε βαθμό γενικού διευθυντή και όχι μόνο. Το HPDS παρέχει μια εικόνα για τα δυνατά σημεία των συμμετεχόντων και παρέχει ευκαιρίες μάθησης για να αναπτύξουν την προσωπική και συλλογική τους ηγετική αντίληψη. Επιτρέπει επίσης στους συμμετέχοντες να οικοδομήσουν ένα ισχυρό δίκτυο ομοτίμων, ενθαρρύνοντας περαιτέρω συνέργειες μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα είναι διετές και περιλαμβάνει εκμάθηση στο χώρο εργασίας, μελέτες περιπτώσεων και συμβουλευτική υποστήριξη στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.
- vi. **Individual Development Programme (IDP)**: Το IDP είναι ένα διακυβερνητικό πρόγραμμα με σκοπό την ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών στελεχών με το βαθμό του γενικού διευθυντή. Το πρόγραμμα υλοποιείται με στόχο την προετοιμασία των μελλοντικών μόνιμων (υπηρεσιακών) γραμματέων να τους προετοιμάσει για μελλοντικούς μόνιμους γραμματείς, επικεφαλής επιμέρους κυβερνητικών λειτουργιών και άλλους ηγετικούς ρόλους της δημοσιοϋπαλληλίας. Πρόκειται περί μονοετούς προγράμματος που περιλαμβάνει στοχευμένες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης για την οικοδόμηση και επέκταση των ηγετικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων. Αυτή η μάθηση είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της ομάδας στόχου και παρέχεται παράλληλα με την προπονητική (coaching) στελεχών, την καθοδήγηση και την υποστήριξη των επαγγελματικών αναζητήσεων εκάστου συμμετέχοντα.
- vii. **Η Ακαδημία Ηγεσίας Δημόσιων Υπηρεσιών (Civil Service Leadership Academy - CSLA)** αποτελεί μέρος της GSCU, έχει ως αποστολή την επιτάχυνση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των δικτύων και της επαγγελματικής ικανότητας όλων των δημοσίων υπαλλήλων. Η προσέγγισή σε όρους εκπαιδευτικής διαδικασίας εστιάζει στη συγκέντρωση στελεχών με ηγετικά χαρακτηριστικά από όλο το δημόσιο τομέα με σκοπό το διαμοιρασμό εμπειριών και τεχνογνωσίας.
- viii. Το νέο **Κολλέγιο Κυβερνητικών Δεξιοτήτων (Leadership College for Government - LCG)** που προσάρτησε το Εθνικό Κέντρο Δεξιοτήτων (National Leadership Centre - NLC) και το οποίο αποτελεί το φυσικό εκείνο χώρο ανώτατης εκπαίδευσης στελεχών του δημοσίου τομέα κάθε επιπέδου και όχι μόνο. Στόχος είναι να προετοιμαστούν οι

δημόσιοι ηγέτες και μάνατζερ αποκτώντας δεξιότητες, γνώσεις και δίκτυα που απαιτούνται για την επιτέλεση των καθηκόντων τους.

Στο βρετανικό μοντέλο, πολύ μεγάλη σημασία έχουν τα επαγγελματικά δίκτυα. Ειδικότερα, λαμβάνεται μέριμνα ώστε να δημιουργούνται άτυπα επαγγελματικά δίκτυα από ειδικότητες του δημοσίου τομέα αλλά και από ανώτερα και ανώτατα στελέχη ίδιας βαθμολογικής τάξης με στόχο την από κοινού ζύμωση και την ανάπτυξη δυνατοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η εκπαιδευτική διαδικασία στο Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί αρμοδιότητα των κεντρικών υπηρεσιών των Υπουργείων (Departments), λοιπών φορέων (Agencies) και (δικτύων) επαγγελματιών. Το Government Campus, συγκεντρώνει όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται σε δημοσίους υπαλλήλους είτε αυτά παρέχονται κεντρικά είτε έχουν σχεδιαστεί και παρέχεται από τρίτους. Τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται στη βάση ενός σύγχρονου Πλαισίου Μάθησης (Learning Framework) και αρθρώνονται σε 5 διακριτά, αλλά αλληλοσυνδεόμενα, νήματα (strands) σταδιοδρομίας:

- **Νήμα 1:** Τα θεμέλια της δημόσιας διοίκησης
- **Νήμα 2:** Εργασία στην κυβέρνηση
- **Νήμα 3:** Ηγεσία και διοίκηση
- **Νήμα 4:** Ειδικές δεξιότητες
- **Νήμα 5:** Γνώση τομέα

Κάθε πρόγραμμα σπουδών χρησιμοποιεί σύγχρονες εκπαιδευτικές πρακτικές όπως διαζώσης ή εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ευκαιρίες δικτύωσης, διαδραστικές μορφές εκπαίδευσης, προπονητική (coaching) και καθοδήγηση (mentoring), απλή ή ειδική συμβουλευτική κ.τ.λ. Οι στόχοι κάθε προγράμματος είναι πλέον ξεκάθαροι και επιδιώκουν την αναβάθμιση βασικών ή ειδικών δεξιοτήτων: α) υπαλλήλων συγκεκριμένου βαθμολογικού επιπέδου, β) υπαλλήλων με σημαντικές προοπτικές, γ) υπαλλήλων με συγκεκριμένες επιμορφωτικές ανάγκες που συναρτώνται είτε από το ιδιαίτερο αντικείμενο της υπηρεσίας του είτε από το επαγγελματικό δίκτυο στο οποίο ανήκουν, δ) υπαλλήλων που

ανήκουν σε ιδιαίτερα ευπαθείς κοινωνικές ομάδες (π.χ. άτομα με αναπηρία ή μετανάστες/πρόσφυγες κ.τ.λ.).

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Νήμα 1:

Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες που παρέχονται στο πλαίσιο του πρώτου νήματος, παρέχουν πρόσβαση σε κοινές δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι για την ορθή επιτέλεση του ρόλου τους. Αυτές περιλαμβάνουν ένα ευρύ πακέτο προγραμμάτων σπουδών που θεματικά εκτείνεται από την ανάπτυξη της ικανότητας πληροφορικής ή επικοινωνίας έως την εμβάθυνση των δεξιοτήτων και της κατανόησης στην ανάλυση δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων ή τη διαχείριση έργων.

Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά κάποια από τα προσφερόμενα προγράμματα σπουδών του πρώτου νήματος τα οποία επιδιώκουν να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων σε:

- **Ανάλυση δεδομένων και λήψη αποφάσεων:** Πρόκειται για ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων άντλησης, επεξεργασίας, ανάλυσης και παρουσίασης ή οπτικοποίησης δεδομένων καλής ποιότητας, με σκοπό την ουσιαστική βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσα από ισχυρή τεκμηρίωση (evidence-based & data-driven decision making). Παραδείγματα τίτλων προγραμμάτων σπουδών σε αυτήν την κατεύθυνση είναι: α) Ποιότητα δεδομένων, β) Δεδομένα και ανάλυση, γ) Οπτικοποίηση δεδομένων 101, δ) Ποιότητα αποδεικτικών στοιχείων, ε) Αβεβαιότητα και κίνδυνος, στ) Ανάλυση αποδεικτικών στοιχείων: αποτελεσματική συνεργασία κ.ά.
- **Αποτελεσματική επικοινωνία:** Οι δεξιότητες επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητες για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, ανεξαρτήτως του ιδιαίτερου ρόλου που μπορεί να διαθέτουν στη Δημόσια Διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό, παρέχονται προγράμματα σπουδών με αντικείμενο: α) την ανάπτυξη της προφορικής και της γραπτής επικοινωνίας των υπαλλήλων, β) την ανάπτυξη δεξιοτήτων υλοποίησης ευσύνοπτων παρουσιάσεων με στόχο τη μεγαλύτερη σαφήνεια των επιχειρημάτων και των πολιτικών ή διοικητικών διακυβευμάτων, γ) την οργάνωση αποτελεσματικών συναντήσεων κ.ά.

– **Βασικές ψηφιακές δεξιότητες:** Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο οι σύγχρονες εφαρμογές πληροφορικής, είναι απαραίτητη για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Αυτό σε ένα βασικό επίπεδο μπορεί να περιλαμβάνει από τη χρήση ψηφιακού ταχυδρομείου (email) έως τη δυνατότητα χρήσης προηγμένων λειτουργιών εφαρμογών φυλλομετρητή για τη δημιουργία συγκεντρωτικών πινάκων και την ανάλυση δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό παρέχονται πιστοποιημένα προγράμματα για πακέτα υπηρεσιών και εφαρμογών που έχουν αναπτυχθεί από μεγάλες εταιρείες λογισμικού.

– **Αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών:** Η εργασία σε ένα επιφορτισμένο περιβάλλον, όπως αυτό της Δημόσιας Διοίκησης, απαιτεί ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των εργασιών και του χρόνου. Η εισαγωγή στον προγραμματισμό έργου εξοπλίζει τα άτομα με τις βασικές αυτές δεξιότητες. Έμφαση επίσης δίνεται και σε ανάπτυξη δεξιοτήτων συμπεριφοράς και προσωπικής επιρροής.

Νήμα 2:

Όλοι οι νέοι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να ολοκληρώσουν εισαγωγική κατάρτιση, που τους προσφέρει βασικές γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και με τον τρόπο λειτουργίας αυτής καθαυτής της Κυβέρνησης. Το δεύτερο νήμα σταδιοδρομίας περιλαμβάνει μια εξαιρετικά ευρεία γκάμα προγραμμάτων σπουδών που κυμαίνεται από τη βασική ευαισθητοποίηση έως την εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Ενδεικτικές θεματικές του δεύτερου αυτού νήματος περιλαμβάνουν τη δημοσιονομική διαχείριση, θέματα διοίκησης προσωπικού, θεσμική λειτουργία και αλληλεξάρτηση, κατανόηση των δημόσιων πολιτικών, περιγραφή των επαγγελματικών δικτύων, αποκέντρωση, νομοθετική λειτουργία, προμήθειες στο δημόσιο τομέα, δεξιότητες για εργασία ως κυβερνητικός σύμβουλος μέσα από το Government Consulting Hub (GCH) κ.ά.

Νήμα 3:

Το τρίτο νήμα επιδιώκει να αναβαθμίσει τις ηγετικές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα περιλαμβάνοντας όλα τα σχήματα ταχείας εξέλιξης καθώς και κάθε άλλο σχήμα ή πρόγραμμα που επιδιώκει να προωθήσει έτι περαιτέρω τη διοικητική ικανότητα των υπαλλήλων (π.χ. Service Delivery Academy, CSLA, National Leadership Forum, National Leadership Centre κ.ά.).

Νήμα 4:

Μέσα από το τέταρτο νήμα, αναπτύσσονται ιδιαίτερες δεξιότητες, γνώσεις ή εξειδίκευση πάνω σε ένα ιδιαίτερο αντικείμενο φορέα ή πάνω σε ένα ιδιαίτερο αντικείμενο ενός επαγγελματικού δικτύου. Ένα άτομο μπορεί να ανήκει σε περισσότερα από ένα επαγγελματικά δίκτυα και ως εκ τούτου να έχει ευρύτερη πρόσβαση σε εξειδικευμένα προγράμματα κατάρτισης. Μέσω αυτών, παρέχονται επίσης κατάρτιση σε μη επαγγελματίες προκειμένου να αναπτύξουν μια ευρεία βάση γνώσεων και δεξιοτήτων στην ευρύτερη Δημόσια Διοίκηση. Σκοπός του τέταρτου νήματος είναι να εξασφαλίσει τη συνοχή και την ευθυγράμμιση σε όλη την Κυβέρνηση. Ενδεικτικοί κλάδοι επαγγελμάτων στους οποίους αναφέρονται τα ως άνω δίκτυα είναι: α) αναλυτές, β) αναλογιστές, γ) ειδικοί στο εμπόριο, δ) ειδικοί στην επικοινωνία, ε) αναλυτές δεδομένων και πληροφοριακών συστημάτων, στ) οικονομολόγοι, ζ) ειδικοί στην καταπολέμηση της απάτης, η) γεωγράφοι, θ) ειδικοί πληροφοριών, ι) ειδικοί στον εσωτερικό έλεγχο, ια) κτηματογράφοι, ιβ) κοινωνικοί επιστήμονες, ιγ) στατιστικοί κ.ά. Ειδικοί κλάδοι είναι: α) ειδικοί στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, β) ψυχολόγοι, γ) ιατροί, δ) νοσηλεύτες, ε) κτηνίατροι κ.ο.κ.χ

Νήμα 5:

Η Γνώση Τομέα είναι η γνώση και η κατανόηση που χρειάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι για να εργαστούν αποτελεσματικά στον συγκεκριμένο τομέα θεματολογίας τους. Οι συγκεκριμένοι θεματικοί τομείς συνήθως σχετίζονται με τμήματα, για παράδειγμα, υγεία, εκπαίδευση ή μεταφορές. Ένας συγκεκριμένος θεματικός τομέας μπορεί επίσης να σχετίζεται με περισσότερες από μία κρατικές υπηρεσίες, Υπουργεία και επαγγέλματα. Απτά παραδείγματα αποτελούν η οριζόντια πολιτική που αφορά την κλιματική αλλαγή, η κατανόηση των πολιτικών για το εξωτερικό εμπόριο και κατευθυντήριες αρχές σχετικά με τον εκάστοτε τομέα αναφοράς.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Δεν υφίσταται σαφής διασύνδεση των προγραμμάτων σπουδών που διατίθενται στο ως άνω πλαίσιο με προγράμματα ή δομές καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

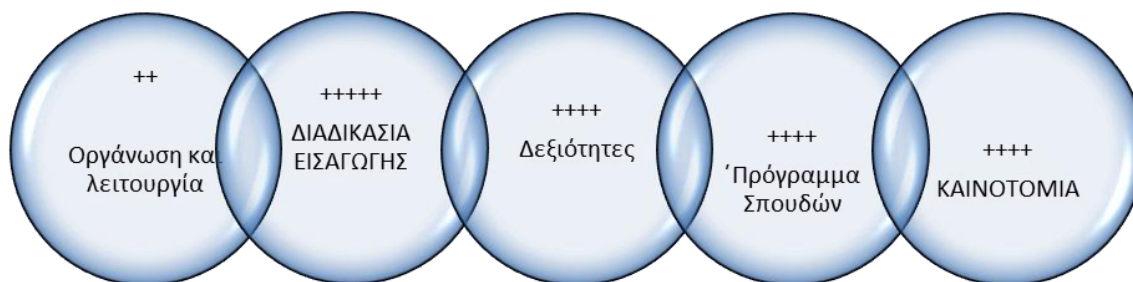
Η ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τη διαδικασία εισαγωγής αναφέρει και τις δυνατότητες σταδιοδρομίας που διαθέτουν οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στα εν λόγω προγράμματα.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Η ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με τη διαδικασία εισαγωγής αναφέρει και τις δυνατότητες σταδιοδρομίας που διαθέτουν οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στα εν λόγω προγράμματα.

4.3.β. Αυστραλία – Νέα Ζηλανδία

Χώρα:	Αυστραλία - Νέα Ζηλανδία
Παράδειγμα ΠΣΦ:	Australia and New Zealand School of Government Limited – ANZSOG
Επικεφαλής:	Peter Woolcott AO (Chair), Australian Public Service Commissioner και Jodie Ryan: CEO, Department of the Chief Minister (NT)
Έδρα:	Carlton Αυστραλία
Έτος ίδρυσης:	2002
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none">https://www.anzsog.edu.au/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η Σχολή Διακυβέρνησης της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (ANZSOG) είναι ένα σχετικά νέο ίδρυμα. Ιδρύθηκε το 2002 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δημιουργήθηκε από μια κοινοπραξία πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων κυβερνήσεις της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (συμπεριλαμβανομένων όλων των πολιτειών και εδαφών της Αυστραλίας), πανεπιστήμια και σχολές επιχειρήσεων. Αυτοί οι εταίροι αναγνώρισαν την ανάγκη ενίσχυσης της ικανότητας διαχείρισης και πολιτικής του δημόσιου τομέα. Χρειαζόταν ένα ίδρυμα για να διδάξει πως οι managers του δημόσιου τομέα μπορούν να δημιουργήσουν δημόσια αξία. Για να το πετύχουν αυτό χρειάστηκαν ένα κέντρο παγκόσμιας φήμης που θα παρέχει ευκαιρίες μάθησης στους μελλοντικούς ηγέτες του δημόσιου τομέα.

Η συνεργασία μεταξύ της ANZSOG, των κυβερνητικών εταίρων και των πανεπιστημίων-μελών αντικατοπτρίζεται στον τρόπο δομής του σχολείου. Οι κυβερνήσεις δείχνουν δέσμευση με τη χρηματοδότηση και υπάρχει συν-σχεδιασμός των προγραμμάτων ANZSOG και επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων με τις περισσότερες δυνατότητες.

Η δηλωμένη αποστολή του ANZSOG είναι να αποτελεί ένα παγκοσμίως κορυφαίο εκπαιδευτικό ίδρυμα που διδάσκει στρατηγικές διαχείριση, δημόσια διοίκηση και πολιτική υψηλού επιπέδου προς τους ηγέτες του δημόσιου τομέα. “Φιλοδοξία είναι επομένως να οικοδομήσουμε μια βελτιωμένη ηγεσία του δημόσιου τομέα, να προωθήσουμε μια πιο αποτελεσματική απόφαση διαδικασίας και κατά συνέπεια καλύτερων αποτελεσμάτων πολιτικής (Australia and New Zealand School of Government 2009: 2-11).

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το 2002, δημιουργήθηκε από σύμπραξη κυβερνήσεων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και σχολών διοίκησης. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί για τα Ελληνικά Δεδομένα ότι προσιδιάζει στην πρωτοβουλία GovHack που έχει συσταθεί και στη χώρα μας εδώ και ένα χρόνο περίπου από το 2021.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Το Διοικητικό του Συμβούλιο έχει την ευθύνη για την οργάνωση, την στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και την επίβλεψη της αποτελεσματικότητας των δράσεων του. Παράλληλα έχει 4 επιτροπές που υποβοηθούν στο έργο του οργανισμού μεταξύ των οποίων η επιτροπή αρμόδια για το ίδρυμα και τις επενδύσεις του, η επιτροπή για τον εσωτερικό έλεγχο και το risk management, η επιτροπή αξιολόγησης για την διοίκηση της σχολής και το Ακαδημαϊκό Συμβούλιο. Επιπλέον λειτουργεί το EMPA Academic Advisory Council (EAAC) ως ένα συμβουλευτικό όργανο στο ακαδημαϊκό σκέλος της σχολής το οποίο ιδρύθηκε πρόσφατα μόλις το 2020.

Αξιοπρόσεκτο είναι επίσης ότι λειτουργεί συμβουλευτικά και Συμβούλιο των Αποφοίτων της Σχολής εκπροσωπώντας τους 3500 περίπου αποφοίτους της Σχολής δίνοντας τους την ευκαιρία να εμπλακούν έτι περαιτέρω με τις δραστηριότητες της Σχολής και να παρέχουν συμβουλές για το μέλλον της. Επίσης λειτουργεί επιτροπή αρμόδια για την έρευνα ώστε η Σχολή να εναρμονίζεται με τις σύγχρονες τάσεις στην έρευνα και να είναι πιο παραγωγική στον τομέα αυτό.

Από το 2021 λειτουργεί το Δίκτυο για την Έρευνα (Research Network) με εκπροσώπους από 10 κεντρικές διευθύνσεις ή επιτροπές του δημοσίου τομέα της Αυστραλίας ώστε να υπάρξει καλύτερη διασύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης, έρευνας και πραγματικών αναγκών των φορέων και παράλληλα προς την ενίσχυση της πολιτικής evidence based.

Τέλος η Σχολή έχει εταίρους σε ένα ιδιότυπο πάνελ συμμετεχόντων με το όνομα Policy Institutes Panel for ANZSOG Research Model Collaboration με την συμμετοχή των σχολών δημόσιας διοίκησης και δημόσιας πολιτικής της Αυστραλίας και Νέας Ζηλανδίας ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή σε κοινά project.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Όλοι οι υποψήφιοι για το εξειδικευμένο πρόγραμμα με τίτλο Executive Master of Public Administration πρέπει να είναι διευθυντικά στελέχη του δημοσίου τομέα και να κατέχουν:

- Ισχυρές αποδείξεις για ηγετικές δυνατότητες, συμπεριλαμβανομένης της δυνατότητας να συνεισφέρουν στον ανώτερο εκτελεστικό επίπεδο ως μέρος της επόμενης γενιάς ηγετών της δημόσιας σφαίρας.
- Αποδεδειγμένη εργασία σε ανώτερο επίπεδο εντός του οργανισμού που εργαζόντουσαν.
- Εργασιακή απόδοση σταθερά πάνω από το μέσο όρο και χρηστή διαχείριση ικανότητα ή δυνατότητα.
- Μια ισχυρή δέσμευση για εξέλιξη της σταδιοδρομίας και καριέρα στο δημόσιο τομέα.
- Μια δέσμευση για συνεισφορά στη μάθηση στην τάξη και προθυμία για κοινή χρήση γνώση στο χώρο εργασίας.
- Σχετική τουλάχιστον πέντε ετών προϋπηρεσία.
- Οι υποψήφιοι πρέπει επίσης να πληρούν τα κριτήρια επιλογής των συνεργαζόμενων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Το EMPRA είναι διετές πρόγραμμα που οδηγεί σε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και απευθύνεται σε υψηλών επιδόσεων διευθυντές του δημοσίου τομέα που ψάχνουν να αυξήσουν τη βάση γνώσεων τους και τις ηγετικές και διοικητικές τους ικανότητες.

Οι συμμετέχοντες υποχρεούνται να ολοκληρώσουν:

- Ένα βασικό πρόγραμμα σπουδών οκτώ θεματικών, συμπεριλαμβανομένου ενός έργου εφαρμοσμένης έρευνας.
- Επίσης μπορούν να επιλέξουν άλλες 3 θεματικές που προσφέρονται από ανάθεση συνεργαζόμενων πανεπιστημίων.

- Δυναμική μικτή μάθηση προσέγγιση, συνδυάζοντας το διαδικτυακό μάθημα, με πρόσωπο με πρόσωπο μαθησιακή διαδικασία και ευκαιρίες δικτύωσης στην πράξη.
- Μία εφαρμοσμένη έρευνα που βασίζεται σε εργασία σε αντικείμενο πραγματικής εργασίας κατά το δεύτερο έτος του προγράμματος, που περιλαμβάνει τρεις συνεδρίες αναθεώρησης της εργασίας.

Βασικά μαθήματα

- **Παροχή/Παραγωγή δημόσιας αξίας**

Οι μαθητές καλούνται να αντιληφθούν την αξία που παράγει η οργάνωση και τον αντίκτυπο στο περιβάλλον της.

- **Ο ρόλος της κυβέρνησης στην Οικονομία της Αγοράς**

Οι μαθητές εξετάζουν βασικά οικονομικές αρχές και την εφαρμογή τους σε δραστηριότητες του δημόσιου τομέα – σε υποστήριξη των αποφάσεων κατά την κατανομή των σπάνιων πόρων, τιμολόγηση και παράδοση αγαθών και υπηρεσιών. Αυτό το θέμα διερευνά πώς η κυβέρνηση παρεμβαίνει, μέσω και των ιδιωτικοποιήσεων, την ρύθμιση του κλάδου και την δημόσια παροχή υπηρεσιών για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων για τους πολίτες.

- **Σχεδιασμός Δημόσιων Πολιτικών και Προγραμμάτων**

Αυτό το μάθημα ζητά από τους μαθητές να αντιληφθούν τους βασικούς παράγοντες που διαμορφώνουν και επηρεάζουν τη δημόσια πολιτική και την διακυβέρνηση. Το μάθημα εξετάζει τι είναι καλό στην πολιτική και την ανάλυση, διερευνά πτυχές σχεδιασμού πολιτικής, ανάπτυξης και υλοποίησης δημοσίου προγράμματος. Η συζήτηση εντοπίζει νέες και αναδυόμενες τάσεις, μεθόδους και πρακτικές που διαμορφώνουν την ηγετική πολιτική και να ανταποκριθεί στις δυναμικές της τρέχουσας πολιτικής και κοινωνικό πλαίσιο.

- **Λήψη αποφάσεων υπό αβεβαιότητα**

Η λήψη αποφάσεων απαιτεί κριτική αποτίμηση του από διαθέσιμα στοιχεία. Οι σπουδαστές μαθαίνουν να συλλέγουν και να αναλύουν τα στοιχεία ώστε να τα αξιολογήσουν σε ποιότητα και χρησιμότητα.

- **Διαχείριση/Διοίκηση Οργανισμών Δημόσιου Τομέα**

Αυτό το μάθημα εστιάζει στο εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχημένη διαχείριση του δημόσιου τομέα. Εξετάζει την διάκριση μεταξύ ρουτίνας, προβλημάτων και κρίσεων. Οι μαθητές εξερευνούν τεχνικές που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα, την συστημική σκέψη και την διοίκηση.

- **Διοικώντας με κανόνες**

Η ανάπτυξη και εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής απαιτεί κατανόηση των στοιχείων του νόμου, του κανονισμού, της σύμβασης, της πρακτικής και της ηθικής. Αυτό το μάθημα αναπτύσσει την ικανότητα να λειτουργούν αποτελεσματικά και κατάλληλα εντός της δημοκρατίας που διέπεται από την αρχή της νομιμότητας.

- **Ηγεσία και Αλλαγή Δημόσιου Τομέα**

Αυτό το μάθημα εξετάζει τον ρόλο της ηγεσίας στο δημόσιο τομέα να αντιμετωπίσει την αλλαγή. Αυτό το μάθημα εξετάζει τις προοπτικές και τις τάσεις για τον δεσμό μεταξύ ηγεσίας και αλλαγής, το στυλ ηγετών, η δυναμική των σχέσεων ηγέτη-οπαδού, και τις επιπτώσεις τους στη σταθερότητα και αλλαγή στον δημόσιο τομέα.

- **Εργασία σε πραγματικές συνθήκες εργασίας**

Αυτό το μάθημα περιλαμβάνει το πρακτικό σκέλος, την εφαρμογή των δεξιοτήτων και γνώσεων που αποκτήθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Σχεδιασμένο για συγκεκριμένες πτυχές του χώρου εργασίας, το έργο που βασίζεται στην εργασία απαιτεί μαθητές να φέρουν ένα εις πέρας ένα θέμα που προτείνεται από υπηρεσία σε μια επιτυχημένη ολοκλήρωση εργασίας με συμπέρασμα που εκτείνεται σε υπόβαθρα εργασίας, κλάδους, οργανώσεις και δικαιοδοσίες.

- **Δημόσια Οικονομική Διαχείριση**

Καλύπτει μια σειρά πόρων, πρακτικές διαχείρισης που υποστηρίζουν τη χάραξη δημόσιας πολιτικής στη σύγχρονη κυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένων των δημοσιονομικών κανόνων για καθοδήγηση των κρατικών δαπανών και δανεισμού, πολυετών πλαισίων δαπανών που συλλαμβάνουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της τρέχουσας δημόσιας πολιτικής, τις αποφάσεις και τον προϋπολογισμό βάσει απόδοσης για την ενημέρωση και σχετική προτεραιότητα στις χορηγήσεις χρηματοδότησης. Αυτό το μάθημα εκθέτει στους μαθητές

τις πραγματικότητες των δημοσίων οικονομικών, την διαχείριση και τον εφοδιασμό των μαθητών με βασικά εννοιολογικές και πρακτικές γνώσεις για την ενοποίηση των οικονομικών με χρηματοοικονομικές επιδόσεις στο δημόσιο τομέα με στόχο να δημιουργήσουν δημόσια αξία.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Τα άτομα που συμμετέχουν στα προγράμματα της ANZSOG επιλέγονται από τις αντίστοιχες κυβερνήσεις τους. Αυτοί θεωρούνται οι πιο πολλά υποσχόμενοι μάνατζερ και δημόσιοι υπάλληλοι. Εκτός από το να έχει τα απαραίτητα προσόντα, δυναμική ή ήδη αποδεδειγμένη εμπειρία, οι υποψήφιοι πρέπει να πληρούν τα κριτήρια επιλογής. Η επιλογή γίνεται από τις κυβερνήσεις που όλες έχουν τα δικά τους κριτήρια και διαδικασίες αξιολόγησης. Παρά τις διαφορετικές διαδικασίες, υπάρχουν ορισμένες κοινές βασικές απαιτήσεις. Οι υποψήφιοι αναμένεται να έχουν αποκτήσει πτυχίο και να έχουν τουλάχιστον πέντε χρόνια στον δημόσιο τομέα εμπειρία.

Η επιλογή είναι ανταγωνιστική καθώς ο συνολικός αριθμός συμμετεχόντων για κάθε πρόγραμμα είναι περιορισμένος. Το μεταπτυχιακό πρόγραμμα περιορίζεται σε 130 συμμετέχοντες και το EFP σε 80 συμμετέχοντες.

Οι σπουδαστές της Σχολής εκπαιδεύονται για να αποκτήσουν τις εξής δεξιότητες:

- **Ηγεσία**

Μαθαίνουν να ηγούνται στρατηγικά, με καινοτομία και εμπιστοσύνη σε μια σειρά θεμάτων του δημόσιου τομέα, σε φορείς και οργανισμούς.

- **Συνεργασία**

Μαθαίνουν τη συνεργασία, ενισχύουν τη συμμετοχή και έχουν ταπεινότητα όταν εργάζονται με άτομα, επαγγέλματα και κοινότητες.

- **Ηθική**

Μαθαίνουν να εκτιμούν τη σημασία της ηθικής και των αξιών που οδηγούν άτομα και οργανισμούς να δημιουργούν δημόσια αξία και να επηρεάζουν θετικά την κοινωνία.

- **Εφαρμογή πραγματικού κόσμου**

Μαθαίνουν να εφαρμόζουν πολύπλοκες θεωρίες και στοιχεία δημόσιας πολιτικής για την επίλυση προβλημάτων του πραγματικού κόσμου, διαφορετικών κοινοτήτων.

- **Επίλυση προβλημάτων**

Μαθαίνουν να ενσωματώνουν μια νοοτροπία εστιασμένη στις λύσεις, εκτιμώντας τον ρόλο των δεδομένων, τις ποικίλες πηγές αποδεικτικών στοιχείων και τον αντίκτυπο της αλλαγής των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών πλαισίων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

- **Προσαρμοστικότητα**

Μαθαίνουν να λειτουργούν άνετα και στρατηγικά σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο δημόσιο τομέα με μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.

- **Ενσυναίσθηση**

Μαθαίνουν να δείχνουν ενσυναίσθηση και συμπόνια κατανοώντας τη δύναμη των προοπτικών σε όλες τις αλληλεπιδράσεις.

- **Αναστοχαστική πρακτική**

Μαθαίνουν να αναζητούν απαντήσεις σε προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις, κατανοώντας ότι ο προβληματισμός είναι ένα από τα βασικά συστατικά για διορατικότητα και ανάπτυξη.

- **Πολιτισμική ικανότητα**

Μαθαίνουν να δρουν με δεοντολογία, με σεβασμό και αποτελεσματική συμμετοχή μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών.

- **Βαθιά τεχνογνωσία**

Βαθιά γνώση και εκλεπτυσμένες αναλυτικές ικανότητες για διαχείριση και ηγεσία σε έναν περίπλοκο δημόσιο τομέα και μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον.

- **Επικοινωνία**

Σαφής, συνοπτική και ισορροπημένη λεκτική, γραπτή, οπτική και ψηφιακή επικοινωνία που είναι κατάλληλη για το κοινό και το περιβάλλον.

- **Ψηφιακός γραμματισμός**

Μαθαίνουν να εφαρμόζουν , ενσωματώνουν και να προωθούν τις τεχνολογίες ως μέσο για την επιτυχία στον 21ο αιώνα.

- **Δέσμευση για εξυπηρέτηση**

Μαθαίνουν να ενσωματώνουν τη δέσμευση για την εξυπηρέτηση του δημόσιου αγαθού και να αναγνωρίζουν την αξία και την ευθύνη για τη διαχείριση που συνοδεύει τη δημόσια υπηρεσία.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η Σχολή παρέχει **τρία (3)** προγράμματα με ιδιαίτερα καινοτόμα χαρακτηριστικά:

1. Το **TSL (Towards Strategic Leadership)** έχει σχεδιαστεί ειδικά για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων και να παρέχει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να προβληματιστούν, να μάθουν και να αναπτυχθούν ώστε να μπορούν να εκτελούν τους ρόλους τους με σαφήνεια, σοφία και ενέργεια. Οι συμμετέχοντες θα εγκαταλείψουν το πρόγραμμα με μια καθορισμένη αίσθηση σκοπού, μια ισχυρότερη αίσθηση του εαυτού τους και την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να διαχειρίζονται επείγοντα και σημαντικά καθήκοντα εντός του οργανισμού τους και του δημόσιου τομέα ευρύτερα. Το TSL προσφέρει βέλτιστες πρακτικές διαδικτυακής παράδοσης και θα καλλιεργήσει ένα περιβάλλον έμπνευσης όπου μπορεί να συμβεί μάθηση που διαφορετικά δεν λαμβάνει χώρα σε ένα εργασιακό πλαίσιο γεμάτο με καθημερινές πιέσεις ή σε ένα συμβατικό περιβάλλον στην τάξη. Οι συμμετέχοντες θα είναι συνεισφέροντες και αναπόσπαστο συστατικό για την επιτυχία του προγράμματος.

Το TSL αξιοποιεί τη γνώση και την εμπειρία των συμμετεχόντων που, ως επαγγελματίες συνομήλικοι, μοιράζονται μια κοινή γλώσσα και μια δέσμευση για δημόσια υπηρεσία. Το TSL μεταφέρθηκε στο διαδίκτυο για πρώτη φορά το 2020 ως αποτέλεσμα των συνεχιζόμενων επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19.

2. Το πτυχίο **Executive Master of Public Administration (EMPA)** της **ANZSOG** παράγει ηγέτες του δημόσιου τομέα με αυτοπεποίθηση, κριτική σκέψη με τις δεξιότητες που απαιτούνται για να διαχειριστούν πολύπλοκες προκλήσεις, να κάνουν το επόμενο βήμα στη σταδιοδρομία τους και να προσφέρουν αξία στις κοινότητες που υπηρετούν. Από το 2003, περισσότεροι από 70 φοιτητές EMPA έχουν συνεχίσει να κατέχουν ρόλους ως Διευθύνοντες Σύμβουλοι ή Γραμματείς (ισοδύναμοι) μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Σε μια εποχή αστάθειας, αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και ασάφειας, είναι πιο σημαντικό από ποτέ να κατανοήσουν τις δυνάμεις που επηρεάζουν τη δημόσια διοίκηση και τη δημόσια πολιτική και πώς εκείνοι ως φιλόδοξοι και αναδυόμενοι ηγέτες μπορούν να ανταποκριθούν με σιγουριά και να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις. Το EMPA διερευνά τις βασικές αρχές της ηγεσίας του δημόσιου τομέα, της διαχείρισης υπηρεσιών και πώς μπορούν να κινητοποιήσουν πόρους και άλλους για να προσφέρουν δημόσια αξία. Το πρόγραμμα είναι προσαρμοσμένο για να ταιριάζει στις ζωές των δημοσίων υπαλλήλων και κάνει αποτελεσματική χρήση των συνδυασμένων τρόπων παράδοσης μάθησης.

3. Η σειρά μελλοντικών ηγετών του δημόσιου τομέα της **ANZSOG (FPSL)** εμπνέει εκπαιδεύει σκληρά εργαζόμενους και παθιασμένους αναδυόμενους ηγέτες, παρέχοντας μια ανεκτίμητη ευκαιρία για αυτοστοχασμό και επαγγελματική ανάπτυξη. Η FPSL είναι μια σειρά όπως αναφέρει ο ιστότοπος της Σχολής ένα στυλ «διάλεξε τη δική σου περιπέτεια» που σου δίνει τον έλεγχο της διαδικτυακής εμπειρίας εκμάθησής σου. Οι προηγούμενοι συμμετέχοντες στο FPSL είπαν: Το 90% των θεμάτων που συμφώνησαν ήταν σύγχρονα και σχετικά με τη δουλειά τους. Το 85% συμφώνησε ότι τα πακέτα παρείχαν την ευελιξία που αναζητούσαν. Η σειρά θα ταιριάζει επίσης σε καθιερωμένους ηγέτες που επιδιώκουν να ανανεώσουν την προσέγγισή τους και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις που προκαλούν σκέψη για θέματα άμεσης σημασίας καθώς εργάζονται στις προκλήσεις του συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Το EMPA της ANZSOG είναι ένα αποκλειστικό προσόν που έχει σχεδιαστεί ειδικά για μελλοντικούς ηγέτες του δημόσιου τομέα. Οι απόφοιτοι του EMPA συγκαταλέγονται πλέον

μεταξύ των πιο ταλαντούχων και επιδραστικών άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα στην Αυστραλία και την Aotearoa-Νέα Ζηλανδία.

Από το 2003, περισσότεροι από 70 φοιτητές EMPA έχουν συνεχίσει να έχουν ρόλους ως Διευθύνοντες Σύμβουλοι ή Γενικοί Γραμματείς. Οι φοιτητές του EMPA περιβάλλονται από συναδέλφους δημόσιους υπαλλήλους σε μια σειρά υπουργείων και περιφερειών, οι οποίοι έχουν μια ισχυρή επιθυμία να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του έργου τους στις Υπηρεσίες τους.

Παράλληλα ενθαρρύνονται να εργαστούν με τους συνομηλίκους τους σε επίκαιρες προκλήσεις της ομάδας και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες που ενισχύουν το τρέχον επαγγελματικό τους status και θα τους βοηθήσουν να προχωρήσουν στην καριέρα τους.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Οι απόφοιτοι του ANZSOG είναι μια κοινότητα 3.600+ σημαντικών ηγετών του δημόσιου τομέα και δημόσιου σκοπού, με μέλη που εδρεύουν σε περίπου 40 χώρες. Οι απόφοιτοι του ANZSOG ενσωματώνουν τις αξίες της αριστείας, της συνεργασίας, της ακεραιότητας και του σεβασμού. Παγκόσμιος κορυφαίος οργανισμός στον τομέα της εκπαίδευσης, της έρευνας και της ανταλλαγής γνώσης του δημόσιου τομέα.

Τι παρέχει η αποφοίτηση από τη Σχολή:

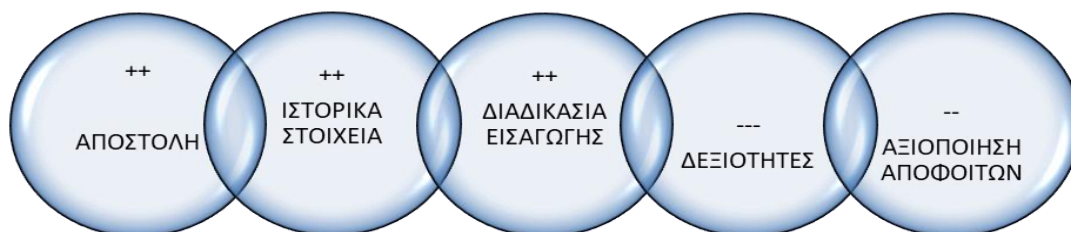
- Παροχή συμβουλών στο ANZSOG μέσω ομάδων εργασίας ή του Συμβουλευτικού Συμβουλίου Αποφοίτων.
- Συμμετοχή σε ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων αποφοίτων ή άλλες ομάδες.
- Υποστηρίζουν τους μελλοντικούς φοιτητές ως μέντορες προγράμματος ή ως Πρεσβευτές Αποφοίτων μιλώντας σε μαθητές για τις εμπειρίες σας.
- Να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους μέσω του ANZSOG, επωφελούμενοι της έκπτωσης 15 τοις εκατό στα εργαστήρια εκπαίδευσης στελεχών.
- Συμμετέχουν σε επαγγελματική ανάπτυξη, ηγεσία σκέψης και επισκέψεις σε ακαδημαϊκές εκδηλώσεις που διοργανώνονται σε συνεργασία με τοπικούς διοργανωτές αποφοίτων.

➤ Εμβαθύνουν τη μάθησή τους με μαθήματα ανανέωσης.

Η ANZSOG διαδραματίζει μοναδικό ρόλο στην παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης για άτομα στο δημόσιο τομέα και μια μοναδική αποστολή για τη δημιουργία δημόσιας αξίας βελτιώνοντας την ποιότητα της ηγεσίας του δημόσιου τομέα στην Αυστραλία και την Νέα Ζηλανδία.

4.3.γ. Ελβετία

Χώρα:	Ελβετία
Παράδειγμα ΠΣΦ:	Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)
Επικεφαλής:	Nils Soguel
Έδρα	Λωζάνη
Έτος ίδρυσης:	1981
Βασική πηγή πληροφόρησης:	https://www.unil.ch/idheap/en/home/menuinst/idheap-en-bref/structure-gouvernance.html https://www.unil.ch/idheap/en/home.html



ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Θεμελιώδης αποστολή, μεγάλου βάθους και σημασίας είναι η παροχή ποιοτικής συνεχιζόμενη εκπαίδευση για αιρετούς και δημόσιους λειτουργούς. Το Ινστιτούτο

Προηγμένων Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση (IDHEAP) είναι ένα πανεπιστημιακό ινστιτούτο του Πανεπιστημίου της Λωζάνης που προετοιμάζει για τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης στη χώρα και σε διεθνές επίπεδο. Είναι η ελβετική εθνική σχολή διοίκησης που εκπαιδεύει τους μελλοντικούς ηγέτες της ελβετικής διοίκησης. Διεθνώς διαπιστευμένο (ΕΑΡΑΑ), το IDHEAP είναι επίσης παρατηρητής και πάροχος συμβουλών που αναγνωρίζεται από τις διοικήσεις, τους πολιτικούς ηγέτες και τη Συνομοσπονδία. Ο IDHEAP έχει μια τριπλή αποστολή που προκύπτει από το όραμά του και παρέχει:

- Διαπιστευμένη πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και ποιοτική συνεχιζόμενη εκπαίδευση για αιρετούς και δημόσιους λειτουργούς
- Θεμελιώδη και εφαρμοσμένη έρευνα στη δημόσια διοίκηση, η οποία αναγνωρίζεται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και εκτιμάται στον ελβετικό δημόσιο τομέα.
- Ανεξάρτητη τεχνογνωσία και συμβουλές που εκτιμώνται από εξουσιοδοτημένους δημόσιους φορείς και εμπλουτίζουν τη διδασκαλία και την έρευνα

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το IDHEAP δημιουργήθηκε με τη μορφή «Ιδρύματος για ένα Ινστιτούτο Προηγμένων Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση». Ο εμπνευστής είναι ο Enrico Bignami, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Nestlé και δημιουργός του IMEDE, το οποίο έκτοτε έγινε IMD, στη Λωζάνη - Ouchy. Από την 1η Ιανουαρίου 2014, το IDHEAP είναι ένα Ινστιτούτο της Σχολής Νομικών, Ποινικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου της Λωζάνης. Ιδρύθηκε το 1981 και ενσωματώθηκε στο Πανεπιστήμιο της Λωζάνης το 2014.

Ιστορικοί σταθμοί:

- **1982:** Συμφωνία με το Πανεπιστήμιο της Λωζάνης (UNIL) και έναρξη των μαθημάτων στις 5 Οκτωβρίου στο BFSH 1
- **1983:** Εγκαίνια του Ερευνητικού Κέντρου στη Λεωφόρο της Προβηγκίας. Υπογραφή της συμφωνίας με την Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Προσωπικού
- **1987:** Αναγνώριση από την Ελβετική Συνομοσπονδία . Δημιουργία αίθουσας υπολογιστών

- **1990:** Συμφωνία συνεργασίας με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης στο Μάαστριχτ (EIPA)
- **1992:** Εγκατάσταση στο Old College of Chavannes-près-Renens.
- **1994:** Δημιουργία του τίτλου Master of Public Administration (MPA). Έναρξη σεμιναρίων για ειδικούς και στελέχη (SSC)
- **1995:** Εισαγωγή του διδακτορικού διπλώματος IDHEAP - Πανεπιστήμιο της Λωζάνης
- **1997:** Αυτονομία διδακτικών και ερευνητικών μονάδων
- **1998:** Πρώτο διδακτορικό στη δημόσια διοίκηση
- **2000:** Έναρξη ισχύος της σύμβασης παροχής υπηρεσιών με την Πολιτεία του Vaud και τη Συνομοσπονδία
- **2001:** Συμφωνία συνεργασίας με την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης του Κεμπέκ (ENAP)
- **2002:** Αναθεώρηση του Master of Public Administration (MPA)
- **2003:** «Τριμηνιοποίηση» της διδασκαλίας. Συμφωνία συνεργασίας με το Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου της Βέρνης.
- **2005:** Συμφωνίες με το Instituto Nacional de Administraçao (INA) στη Λισαβόνα, Πορτογαλία και το Πανεπιστήμιο Sun Yat Sen (Zhongshan) στο Canton, Κίνα.
- **2005:** Διαπίστευση του Master of Public Administration (MPA) από την ΕΑΡΑΑ (European Association for Public Administration Accreditation). Διαπίστευση του IDHEAP από το Ελβετικό Πανεπιστημιακό Συνέδριο, μετά την έκθεση του ΟΑQ (Φορέας Διαπίστευσης και Διασφάλισης Ποιότητας για τα Ελβετικά Πανεπιστήμια).
- **2006:** Έναρξη μαθημάτων του πρώτου Master της Μπολόνια στη Δημόσια Πολιτική και Διοίκηση (Master PMP).
- **2014:** Ένταξη στο Πανεπιστήμιο της Λωζάνης στη Σχολή Νομικών, Ποινικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Πρόκειται για το μεγαλύτερο πανεπιστήμιο και διεπιστημονική οντότητα για κατάρτιση, έρευνα και τεχνογνωσία αφιερωμένη αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα. Συνιστά λόγω του προσανατολισμού του, ένα Εθνικό κέντρο αριστείας. Είναι μέρος της σχολής νομικών ποινικών επιστημών και δημόσιας διοίκησης του πανεπιστημίου Λωζάνης. Έχει δικό του διοικητικό συμβούλιο, διοίκηση, γραμματεία και 4 μόνιμες επιτροπές., Το IDHEAP είναι ένα διεπιστημονικό, θεμελιώδες ερευνητικό κέντρο, που συμμετέχει με πλήρη επιστημονική ανεξαρτησία σε εθνικά και διεθνή ερευνητικά δίκτυα στο δημόσιο τομέα.

Το IDHEAP εστιάζει στη μελέτη της δημόσιας διοίκησης , ένα διεπιστημονικό πεδίο που στοχεύει στην ανάπτυξη επιστημονικής γνώσης σχετικά με τη διεξαγωγή των δημοσίων υποθέσεων και την κατεύθυνση των ιδρυμάτων που είναι αρμόδια για αυτήν. Αυτή η γνώση βασίζεται σε διάφορους κλάδους των ανθρωπίνων και κοινωνικών επιστημών, όπως νομικά, οικονομικά, κοινωνιολογία και πολιτικές επιστήμες, προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Το IDHEAP είναι το μόνο ελβετικό πανεπιστημιακό ίδρυμα που είναι πλήρως αφιερωμένο σε αυτόν τον τομέα γνώσης.

Στη διασύνδεση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής της δημόσιας διοίκησης, το Ινστιτούτο Προηγμένων Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση είναι το εθνικό κέντρο αριστείας που συμβάλλει στην ανάλυση των αλλαγών στον δημόσιο τομέα και στην καλύτερη διακυβέρνηση του κράτους δικαίου σε όλα τα επίπεδα, σε πλήρη συνεργασία με τους ελβετούς και ξένους πανεπιστημιακούς εταίρους της.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Γίνεται με αίτηση των ενδιαφερομένων και αξιολόγηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των φακέλων υποψηφιότητας. Ακολουθούνται συγκεκριμένα κριτήρια.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Προσφέρονται εντός του πλαισίου σπουδών οι εξής δυνατότητες, πολύ σημαντικές γιατί υπάρχει ευθεία ακαδημαϊκή σύνδεση με την επαγγελματική γνώση.

- Μεταπτυχιακό στη Δημόσια Διοίκηση (MPA), το οποίο είναι το ισοδύναμο του Master of Business Administration (MBA) για τον δημόσιο τομέα, με βασικά μαθήματα τη

δημόσια οικονομία, την πολιτική και τους θεσμούς, δημόσιο δίκαιο, δημόσιες πολιτικές, δημόσιες πολιτικές και δημόσια διαχείριση, πληροφοριακά συστήματα και δημόσιες στατιστικές.

- Διδακτορικό στη δημόσια διοίκηση.
- Μεταπτυχιακό στη δημόσια πολιτική και διαχείριση που προορίζεται για κατόχους πτυχίου (Master PMP) και διδακτορικού στη δημόσια διοίκηση.
- Diploma of Advanced Studies, με βασικά μαθήματα τη δημόσια οικονομία, την πολιτική και τους θεσμούς, τη δημόσια διαχείριση, πληροφοριακά συστήματα και δημόσιες στατιστικές.
- Πιστοποιητικά πάνω στην ψηφιακή διακυβέρνηση, οικονομικό δίκαιο, αξιολόγηση δημοσίων πολιτικών, εδαφική διακυβέρνηση, ηγεσία και ανθρώπινο δυναμικό, κοινωνικές πολιτικές, οικονομική διαχείριση του δημοσίου τομέα, μετανάστευση και πολιτικές ένταξης.
- Σεμινάρια πάνω στη δημόσια καινοτομία, αλλά και πάνω στο εναρμονισμένο λογιστικό μοντέλο δεύτερης γενιάς, το MCH2

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Το αποκτώμενο μείγμα δεξιοτήτων ενέχει γνώσεις και ιδιαίτερα αυξημένες ικανότητες γύρω από τα οικονομικά, την δημόσια διοίκηση, δεξιότητες χειρισμού πληροφοριακών συστημάτων, χειρισμό εργαλείων προώθησης και σχεδιασμού δημοσίων πολιτικών, ικανότητες πειθούς και επιχειρηματολογίας, καθώς και διακριτές δεξιότητες χειρισμού λογιστικών μοντέλων

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Βασικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με την καινοτομία είναι η πρακτική εφαρμογή της διεπιστημονικότητας, σε επίπεδο τοπικής, εθνικής και διεθνούς δράσης. Βασικός μοχλός σε αυτή την προσέγγιση είναι η πλήρης επιστημονική ανεξαρτησία. Η IDHEAP συνεργάζεται με πολλά ακαδημαϊκά ιδρύματα και συνεργαζόμενα μέλη: Κινεζική Ακαδημία Διακυβέρνησης, Εθνική Σχολή Διοίκησης του Ραμπάτ, Μαρόκο, Πολωνική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

(KSAP), Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ENAP) στο Κεμπέκ, Καναδάς, Ινστιτούτο δημόσιας διαχείρισης και εδαφικής διαχείρισης, Πανεπιστήμιο Aix-Marseille, Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), Ολλανδία. Η πολυπλευρική τους εμπειρία σε λειτουργικό και πολιτισμικό επίπεδο, έτσι ώστε να ενσωματωθούν εργονομικά στην δημόσια διοίκηση και η αξιοποίηση της λογικής του twinning/benchmarking είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο νεωτερικότητας και διαφοροποίησης σε λειτουργικό και όχι μόνο σε προφορικό επίπεδο.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Εκπαιδεύει τους μελλοντικούς ηγέτες της ελβετικής διοίκησης. Στοχεύει στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης και της ανάληψης πόστων υψηλής ευθύνης από τους εκπαιδευόμενους.

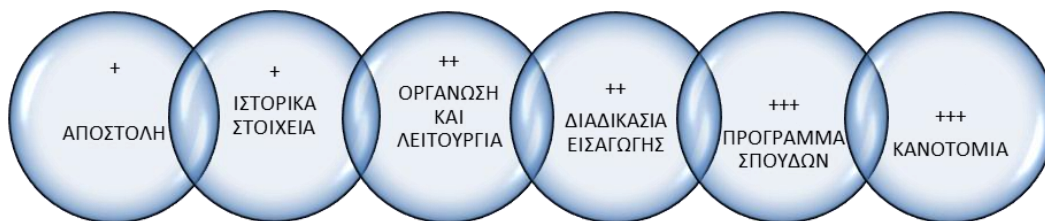
ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Οι απόφοιτοι επίσης και εδώ έχουν επιχειρήσει να φτιάξουν ένα ευρύ δίκτυο διασύνδεσης, ώστε να μπορούν να δημιουργούν ισχυρές ομάδες πίεσης για την επίτευξη σημαντικών επιδιώξεων. Επιπλέον και σε αυτή την περίπτωση ενσωματώνουν τις αξίες διάκρισης, της συνεργασίας, ομαδικότητας ακεραιότητας και του σεβασμού.

4.3.δ. Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

Χώρα:	ΗΠΑ
Παράδειγμα ΠΣΦ:	American Society for Public Administration
Επικεφαλής:	Dr.Allan Rosenbaum
Έδρα	Washington DC

Έτος ίδρυσης:	1939
Βασική πηγή πληροφόρησης:	https://www.aspanet.org/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Κυρίαρχη στρατηγική επιδίωξη, όπως δηλώνεται, ή πρωτεύουσα αποστολή είναι η προώθηση της αριστείας στη δημόσια υπηρεσία. Ο οργανισμός για αυτή την αποστολή λειτουργεί ως κρίσιμη γέφυρα μεταξύ των υποτροφιών της δημόσιας διοίκησης και των επαγγελματιών στο δημόσιο τομέα. Επιχειρεί την προώθηση τέχνης, της επιστήμης, της διδασκαλίας και πρακτικής στη δημόσια διοίκηση.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η American Society for Public Administration ιδρύθηκε το 1939 από τους Louis Brownlow, William E. Mosher, Donald C. Stone, Charles A. Beard, Harold D. Smith, Luther Gulick και άλλους. Κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της, η Αμερικανική Εταιρεία Δημόσιας Διοίκησης στεγαζόταν στο Δημόσιο Οίκο Εκκαθάρισης (PACH) στο Σικάγο. Σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της Αμερικανικής Εταιρείας Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνουν:

- την Χορηγία Επιθεώρησης Δημόσιας Διοίκησης από το 1939.
- Ανεξαρτησία από την PACH, Μετά από μια αναπτυξιακή επιχορήγηση από το Ίδρυμα Ford το 1956, Μια μετακόμιση των κεντρικών γραφείων στην Ουάσιγκτον, DC, το 1964.

- Την ίδρυση της Εθνικής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης (NAPA) ως τμήμα της ASPA το 1967, και επίσημος διαχωρισμός της NAPA από την ASPA το 1970.
- την Αναμόρφωση του Συμβουλίου της ASPA για τη Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση για τη Δημόσια Διοίκηση στην Εθνική Ένωση Σχολών Δημοσίων Υποθέσεων και Διοίκησης (NASPAA) εντός της ASPA το 1970 και επίσημος διαχωρισμός της NASPAA από την ASPA το 1975.
- Το 1981, δημιουργία με τη NAPA των Εθνικών Βραβείων Δημόσιας Υπηρεσίας.
- Συνέδριο για την 50η επέτειο το 1990.
- Έγκριση του Κώδικα Δεοντολογίας της Αμερικανικής Εταιρείας Δημόσιας Διοίκησης το 1994.

Τα μέλη της Αμερικανικής Εταιρείας Δημόσιας Διοίκησης μειώθηκαν από περίπου 14.000 μέλη το 1990 σε 8.383 μέλη το 2007. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, η Εταιρεία έκανε «βήματα για να αντιμετωπίσει τις πιο σοβαρές προκλήσεις που δεν ήταν άλλες από την προσέλκυση και διατήρηση μελών, διαχείριση δομής και χρηματοδότησης, ανάπτυξη συνεκτικής αποστολής, ενίσχυση κεφαλαίων και τμημάτων, χορηγία επιτυχημένων συνεδρίων, ενίσχυση των προσφορών δημοσίευσής της και αποτελεσματική εργασία με άλλους οργανισμούς που ασχολούνται με τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Λειτουργεί με τη νομική μορφή ΜΚΟ. Έχει ευέλικτο και πολυεπίπεδο σχήμα λειτουργίας. Το λειτουργικό της μοντέλο έχει τη δόμηση “Αστερία” με ένα κεντρικό λειτουργικό πυρήνα (Ουάσιγκτον) και διασπορά σε ισότιμες μονάδες-υπηρεσίες-παραρτήματα σε όλες τις πολιτείες της χώρας. Ως κύριες λειτουργίες του οργανισμού αναγνωρίζονται η υποστήριξη επαγγελματιών και φοιτητών της δημόσιας διοίκησης η δημιουργία πυκνού πλαισίου με δημοσιεύσεις με πρακτικές συμβουλές για θέματα ηγεσίας και διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης.

Η Αμερικανική Εταιρεία Δημόσιας Διοίκησης (ASPA) είναι μια ένωση μελών σχεδόν 10.000 επαγγελματιών στις Ηνωμένες Πολιτείες που χορηγεί συνέδρια και παρέχει επαγγελματικές

υπηρεσίες κυρίως σε όσους μελετούν την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής , της δημόσιας διοίκησης. Το ετήσιο συνέδριό είναι μια σημαντική συνάντηση για όσους ενδιαφέρονται για τη γραφειοκρατία, τη συμμετοχή των πολιτών, την αξιολόγηση προγραμμάτων, τη δημόσια διαχείριση και άλλα θέματα δημόσιας διοίκησης, όπως ο προϋπολογισμός και η θεωρία του προϋπολογισμού, ο κυβερνητικός στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάλυση πολιτικής, η διαχείριση συμβάσεων, η διαχείριση προσωπικού.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα μέλη της Αμερικανικής Εταιρείας Δημόσιας Διοίκησης μειώθηκαν από περίπου 14.000 μέλη το 1990 σε 8.383 μέλη το 2007 κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, με την Εταιρεία να λαμβάνει μέριμνα και να προχωρά σε συγκεκριμένα «βήματα για να αντιμετωπίσει τα πιο σοβαρά ζητήματά της που ήταν η προσέλκυση και διατήρηση μελών με ικανότητες και τεχνογνωσία, η διαχείριση της δομής και της χρηματοδότησης, η ανάπτυξη συνεκτικής αποστολής, η ενίσχυση κεφαλαίων και τμημάτων, η χορηγία επιτυχημένων συνεδρίων, ενίσχυση των προσφορών δημοσίευσής της και η αποτελεσματική εργασία με άλλους οργανισμούς που ασχολούνται με τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. Όμως, ο τομέας της δημόσιας διοίκησης είναι το μόνο ακαδημαϊκό πεδίο που έχει την ευθύνη για τομείς που κυμαίνονται από τον κρατικό προϋπολογισμό σε επίπεδο προϋπολογισμού των Ηνωμένων Πολιτειών, μέχρι την ανάπτυξη της κοινότητας σε όλες τις τοποθεσίες και τις πολιτείες στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη διαχείριση προσωπικού όλων των εργατικών δυνάμεων των Ηνωμένων Πολιτειών.

Τα μέλη της προέρχονται από όλους τους τομείς και όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης. Απαρτίζονται από δημόσιους υπαλλήλους, διευθυντές, αιρετούς διορισμένους αξιωματούχους, ερευνητές, μελετητές, ή και κατέχοντες ηγετικές θέσεις ευθύνης. Η πλειοψηφία των μελών είναι 30-65 ετών. Το εθνικό συμβούλιο εξουσιοδοτείται να εγκρίνει πολιτικές σε τομείς που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό.

Οι υποθέσεις της Εταιρείας διοικούνται, ελέγχονται και διευθύνονται από διοικητικό συμβούλιο γνωστό ως Εθνικό Συμβούλιο. Το Συμβούλιο θα έχει και μπορεί να ασκεί όλες τις εξουσίες μιας μη κερδοσκοπικής εταιρείας σύμφωνα με τη νομοθεσία της Πολιτείας του Illinois που είναι απαραίτητες ή κατάλληλες για την εκπλήρωση των σκοπών της Εταιρείας:

- Καθορίζει τη συνολική κατεύθυνση και πολιτική της Εταιρείας.
- Επιβλέπει τη διαχείριση της Εταιρείας και διασφαλίζει την οικονομική της σταθερότητα.

- Δημιουργία, επίβλεψη, ανάπτυξη και διάλυση κεφαλαίων, τμημάτων, επιτροπών και άλλων σωμάτων.
- Αναθέτει εξουσίες και καθήκοντα σε αξιωματικούς και υπαλλήλους.
- Διορισμός και παύση του Εκτελεστικού Διευθυντή.
- Ετήσιος έλεγχος της Εταιρείας.
- Εισήγηση στα μέλη για υιοθέτηση, τροποποίηση ή κατάργηση αυτού του καταστατικού της Εταιρείας.

Το Συμβούλιο αποτελείται από είκοσι μέλη με δικαίωμα ψήφου και ένα μέλος χωρίς δικαίωμα ψήφου. Τα μέλη του Συμβουλίου με δικαίωμα ψήφου είναι τα ακόλουθα: ο Πρόεδρος, ο οποίος ασκεί καθήκοντα Προέδρου, Εκλεγμένος Πρόεδρος, δεκαπέντε μέλη, αποτελούμενα από τρία άτομα που εκλέγονται από καθένα των πέντε εκλογικών περιφερειών του Συλλόγου, ένα μέλος που εκπροσωπεί το Συνέδριο των Δημοσίων Διαχειριστών μειοψηφίας, ένα φοιτητικό μέλος και ένα μέλος που εκπροσωπεί το Σωματείο διεθνούς ένταξης. Το μέλος του Συμβουλίου χωρίς δικαίωμα ψήφου είναι ο Εκτελεστικός Διευθυντής.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η βασική οδός εισαγωγής στον οργανισμό είναι η λογικής της συνδρομής. Με αυτήν ως κλειδί εισέρχεται ο κάθε ενδιαφερόμενος. Μετά λειτουργεί σαν φόρουμ των δημοσίων υπηρεσιών. Η ατομική ιδιότητα μέλους είναι ανοιχτή σε κάθε άτομο του δημόσιου τομέα ή άλλο ενδιαφερόμενο μέρος. Ομοσπονδιακοί δημόσιοι υπάλληλοι, διευθυντές πόλεων, τοπικοί/πολιτειακοί διαχειριστές, καθηγητές και άλλοι είναι όλοι ευπρόσδεκτοι να συμμετάσχουν.

Τα ηλεκτρονικά μέλη λαμβάνουν τα ίδια οφέλη με τα μεμονωμένα μέλη — απλώς λαμβάνουν όλα τα οφέλη τους ηλεκτρονικά. Αντίγραφα της Επιθεώρησης Δημόσιας Διοίκησης, του περιοδικού PA TIMES, των ετήσιων εκθέσεων, των ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων και άλλου έντυπου υλικού.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Συνδέει τη θεωρία και την πράξη στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

- I.-Τομέας Γυναικών στη Δημόσια Διοίκηση
- II.-Τμήμα για την Αφρικανική Δημόσια Διοίκηση
- III.-Ενότητα για την κινεζική δημόσια διοίκηση
- IV.-Ενότητα για Μελέτες Πολυπλοκότητας και Δικτύων
- V.- Τμήμα για τη Διοίκηση Ποινικής Δικαιοσύνης -Τμήμα Δημοκρατίας και Κοινωνικής Δικαιοσύνης -Ενότητα για την αποτελεσματική και ηχητική διαχείριση στη Μέση Ανατολή
- VI.-Ενότητα για τη διαχείριση έκτακτης ανάγκης και κρίσεων
- VII.-Ενότητα Περιβάλλοντος και Φυσικών Πόρων Διοικ.
- VIII.-Ενότητα για την Ηθική και την Ακεραιότητα στη Διακυβέρνηση
- IX.-Ενότητα για τη Διοίκηση Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών
- X.-Ενότητα για την Ιστορική, Καλλιτεχνική & Αναστοχαστική Έκφραση
- XI.-Ενότητα για τη Διακυβερνητική Διοίκηση και Διαχείριση
- XII.-Ενότητα για τη Διεθνή & Συγκριτική Διοίκηση
- XIII.-Ενότητα για τη Δημόσια Διοίκηση της Κορέας
- XIV.-Ενότητα για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς
- XV.-Ενότητα Διοίκησης Προσωπικού και Εργασιακών Σχέσεων
- XVI.-Ενότητα Προμηθειών και Διαχείριση Συμβάσεων -Ενότητα Επαγγελματικής & Οργανωτικής Ανάπτυξης
- XVII.-Τμήμα Εκπαίδευσης Δημόσιας Διοίκησης
- XVIII.-Τμήμα Έρευνας Δημόσιας Διοίκησης
- XIX.-Τμήμα Δημοσίου Δικαίου & Διοίκησης -Τμήμα Δημόσιας Απόδοσης και Διαχείρισης
- XX.-Τμήμα Επιστήμης & Τεχνολογίας στην Κυβέρνηση -Ενότητα Πολιτική και Διοίκηση Μεταφορών

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Βασική εκροή και αποτέλεσμα, όσον αφορά τις δεξιότητες είναι οι λεγόμενες εγκάρσιες δεξιότητες σε πολύ υψηλό επίπεδο όπως υπευθυνότητα και απόδοση, επαγγελματισμός, διαχείριση κρίσεων, η τεχνική των διαπραγματεύσεων κλπ. Όμως μέσω των μελών-νομικών οντοτήτων του φορέα παρέχονται μια σειρά από δεξιότητες γνωστικού και επαγγελματικού χαρακτήρα. Δίνεται η δυνατότητα άσκησης ακαδημαϊκών καθηκόντων, η συμμετοχή δε, σε πολλών μορφών διαδραστικές εκδηλώσεις αξιοποιεί στην πράξη δεξιότητες διασύνδεσης , επικοινωνίας κλπ. Επιπλέον καλλιεργείται η δυνατότητα επιστημονικών δημοσιεύσεων μέσω των περιοδικών ή των συνεδρίων, ψηφιακών και δια ζώσης. Ειδικότερα, από τα προγράμματα σπουδών προκύπτουν και σημαντικές εκπαιδευτικές δεξιότητες καθώς και προσόντα επαγγελματικής καθοδήγησης.

vii.ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Έχει ιδρυθεί το φιλανθρωπικό ίδρυμα ASPA Endowment, που υποστηρίζει καινοτόμα έργα και υποτροφίες που ενισχύουν και προάγουν τη δημόσια διοίκηση. Σχετικές ενέργειες περιλαμβάνουν την χορήγηση και ενθάρρυνση έρευνας για τη δημόσια διοίκηση και υποστήριξη επόμενης γενιάς δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και τις διαρκείς ανάγκες τους. Παράλληλα, υπάρχει ως θεσμός, το Ετήσιο Συνέδριο ASPA που πραγματοποιείται με σκοπό τη σύνδεση μελετητών από όλο τον κόσμο για να μοιραστούν εμπειρίες και πληροφορίες μεταξύ τους. Υπάρχει μια σειρά από προσκεκλημένους, πάνελ και παρουσιάσεις που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια αυτής της εκδήλωσης.

Άλλη δραστηριότητα που κρίνεται ως καινοτόμος, είναι το Πρόγραμμα “Founders Fellows”, που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Δημιουργήθηκε για νέους επαγγελματίες που εισέρχονται στον τομέα της δημόσιας υπηρεσίας. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει μια σειρά από αναπτυξιακά διαδικτυακά σεμινάρια, καθοδήγηση και άλλες εκδηλώσεις που πρέπει να παρακολουθήσουν. Οι υπότροφοι παρουσιάζουν την έρευνά τους από αυτό το γεγονός στο Ετήσιο Συνέδριο και υποβάλλουν μια εργασία που σχετίζεται με τον τομέα της

εξειδίκευσής τους, η οποία στη συνέχεια θα δημοσιευτεί στο διαδικτυακό περιοδικό PA TIMES. Αρχικά ήταν ανοιχτό σε μεταπτυχιακούς φοιτητές, αλλά το πρόγραμμα υποτροφιών έκτοτε επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει νέους μελετητές που εισέρχονται στο πεδίο. Το 2015, το πρόγραμμα είχε μια αλλαγή στο περιεχόμενο και τώρα οι υπότροφοι διαγωνίζονται σε συνεδρίες καθοδήγησης και διαδικτυακών σεμιναρίων, διάρκειας ενός έτους.

Καινοτομία για τα λειτουργικά δεδομένα κρίνεται επίσης και η έκδοση του περιοδικού PA TIMES της ASPA, το οποίο εστιάζει στις ανησυχίες των δημοσίων διαχειριστών και υπογραμμίζει τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα και τα νέα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Το PA TIMES Online, η ψηφιακή έκδοση του περιοδικού, εκδίδεται δύο φορές την εβδομάδα και περιέχει τα τελευταία σχόλια από δημόσιους διαχειριστές σχετικά με τα τρέχοντα γεγονότα. Αυτή η διάσταση συνιστά πολύτιμο όφελος και μια καλή εναλλακτική, μέσω της οποίας γίνεται πράξη ο διαμοιρασμός της γνώσης και της εμπειρίας σας.

Καινοτομία χαρακτηρίζεται και το γεγονός ότι με περισσότερους από 1.200 συμμετέχοντες, στα Ετήσια Συνέδρια της ASPA συγκεντρώνονται εμπειρογνώμονες από όλα τα επίπεδα και τους τομείς της δημόσιας διοίκησης για να συζητήσουν τις τελευταίες τάσεις στις δημόσιες υπηρεσίες και να μοιραστούν πολύτιμες πληροφορίες.

Διακεκριμένο σημείο καινοτομίας αποτελεί η λειτουργική πτυχή που αναλύεται πιο κάτω και αφορά στη δημιουργία και η συνεχής διεύρυνση της λίστας με ανερχόμενους φοιτητές και νέους επαγγελματίες, με αναλυτικές πληροφορίες και βιογραφικά για τον καθένα. Αυτή η ομάδα ανθρώπων, που λειτουργούν ως επαγγελματικοί σύμβουλοι αποφοίτων, παρέχουν εξαιρετική βοήθεια σχετικά με επαγγελματική πορεία κάθε ενδιαφερόμενου ή σπουδαστή, εξαιρετικής σημασίας λειτουργική πτυχή του Οργανισμού

viii.ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Σημειώνεται έντονη παροχή ευκαιριών δικτύωσης και επαγγελματικής εξέλιξης σε όσους είναι αφοσιωμένοι στις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας. Εδώ η δεξαμενή ενδιαφέροντος είναι όσοι ασχολούνται επαγγελματικά και ακαδημαϊκά με την δημόσια διοίκηση σε όλες τις πολιτείες της χώρας. Επιχειρείται η επίτευξη καινοτόμων λύσεων στις προκλήσεις της διακυβέρνησης. Σχετικά με την σταδιοδρομία, για τα μέλη της κοινότητας, επιδιώκεται η

εργασία στην κυβέρνηση, ή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα μέλη της σχολής λαμβάνουν άμεσα ειδοποιήσεις για ανοικτές προσκλήσεις και λοιπές προκηρύξεις, μέσω ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων που.

Οι ΗΠΑ αποτελούν ένα εκ των κατεξοχήν παραδειγμάτων Σχολών-Οργανισμών για τη Δημόσια Διοίκηση με έμφαση στον παραγωγικό και επαγγελματικό χαρακτήρα. Έχει παραγωγικό πυρήνα προσέγγισης που πλαισιώνεται από την ανάδειξη λειτουργικών, ακαδημαϊκών, ,ερευνητικών διαστάσεων για κάθε μέλος της Σχολής-Κοινότητας. Αυτές πλαισιώνονται και από μια σειρά επιπρόσθετων δραστηριοτήτων που έχουν να κάνουν με σοβαρή επαγγελματική καθοδήγηση, έμφαση στα πραγματικά αποτελέσματα, απόκτηση εμπειρίας σε δημοσιεύσεις και στον κριτικό δημόσιο λόγο, δικτύωση, καλλιέργεια της επικοινωνίας αλλά και του ακαδημαϊκού υποβάθρου, προσανατολισμένου όμως στην επίλυση προβλημάτων μέσω μοντέρνων μεθόδων. Η λογική της κοινότητας και του κοινωνικού χαρακτήρα της Σχολής, όχι όμως με συνδικαλιστική διάσταση είναι πρόδηλη. Το σύνολο των πολυποίκιλων και διαφορετικών δραστηριοτήτων καταδεικνύει ότι προηγείται για αυτούς, το αποτέλεσμα η πράξη, η καινοτομία για την Δημόσια Διοίκηση σε όλες τις πολιτείες και ακολουθεί η θεωρία.

Μπορεί να υποστηριχθεί με μια σειρά επιχειρημάτων πως ο Οργανισμός εξοπλίζει τους σπουδαστές και εμπλεκόμενους σε αυτήν, μέσω των Φορέων που διαθέτει ως μέλη, με δεξιότητες, τυπικά και ουσιαστικά προσόντα πολλών τομέων και πεδίων, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ικανοτήτων για τα στελέχη του αύριο της Δημόσιας Διοίκησης σε όλες τις πολιτείες των ΗΠΑ.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Το πρώτο σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η δημιουργία και η συνεχής διεύρυνση της λίστας με ανερχόμενους φοιτητές και νέους επαγγελματίες με αναλυτικές πληροφορίες και βιογραφικά για τον καθένα. Αυτή η ομάδα ανθρώπων, που λειτουργούν ως επαγγελματικοί σύμβουλοι αποφοίτων, παρέχουν εξαιρετική βοήθεια σχετικά με επαγγελματική πορεία κάθε ενδιαφερόμενου ή σπουδαστή, εξαιρετικής σημασίας λειτουργική πτυχή του Οργανισμού.

Η ιδιότητα μέλους οργάνωσης/ομάδας της ASPA αποδεικνύει την υποστήριξη του οργανισμού-φορέα-ιδρύματος-πανεπιστημίου για αριστεία στη δημόσια υπηρεσία. Τα μέλη του οργανισμού λαμβάνουν εκπτώσεις σε εκδηλώσεις και υπηρεσίες και είναι από τα πρώτα που μαθαίνουν για ειδικές ευκαιρίες. Επιπλέον, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις οργανωτικές συνδρομές για να παρέχουν ιδιότητα μέλους ASPA στους μεταπτυχιακούς φοιτητές και το διδακτικό προσωπικό τους, καθώς και να λαμβάνουν εκπτώσεις σε μια ποικιλία ευκαιριών διαφήμισης.

Πρόσθετα, το πρόγραμμα Founders' Fellows παρέχει σε μια ειδική ομάδα σπουδαστών ASPA και νέων επαγγελματιών μελών ένα έτος πλεονεκτημάτων και διακριτών πλεονεκτημάτων.

Ακόμη, η Σύνοδος Φοιτητών και Νέων Επαγγελματιών στο Ετήσιο Συνέδριο της ASPA παρέχει μια αφιερωμένη ημέρα εκπαίδευσης ειδικά προσανατολισμένη στα μέλη που ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους.

Επιπλέον, το International Young Scholars Workshop μεταφέρει μια μικρή ομάδα μελετητών σε μια διεθνή τοποθεσία κάθε χρόνο για να μελετήσει συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής και να χρησιμοποιήσει την έρευνά τους για να έχει αντίκτυπο στη δημόσια διοίκηση.

Μεγάλης σημαντικότητας είναι το γεγονός ότι το Κεφάλαιο της ASPA παρέχει περιορισμένα κεφάλαια για την υποστήριξη των προσπαθειών των μαθητών σε όλη τη δημόσια διοίκηση.

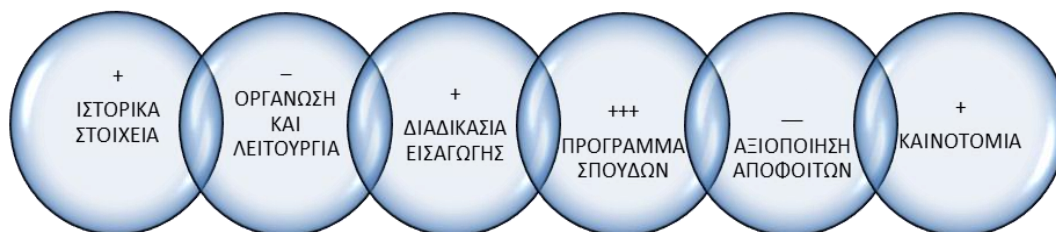
Σημειώνεται επίσης η σειρά διαδικτυακών σεμιναρίων Student and New Professionals της ASPA. Τέλος, παρέχεται και η δυνατότητα δημοσιεύσεων στον κάθε μαθητή/σπουδαστή μέσω ASPA. Είτε μόνο τα περιοδικά Section που παρέχουν ευκαιρίες, αλλά και μέσω της Κοινότητας ASPA στο περιοδικό PA Times, καθώς και της Online έκδοσης.

4.3.ε. Καναδάς

Χώρα:	Καναδάς
Παράδειγμα ΠΣΦ:	1. University of York 2. Canada School of Public Service

Επικεφαλής:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paul Tsaparis 2. Takis Sarantakis
Έδρα	York
Έτος ίδρυσης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1939 2. 2004
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://www.yorku.ca/ 2. https://www.csps-efpc.gc.ca/about_us/organizationalstructure/president-eng.aspx

α) University of York



β) Canada School of Public Service



Ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

1. Ως ένα εκ των κορυφαίων δημόσιων διεθνών διερευνητικών πανεπιστημίων διδασκαλίας και έρευνας με παραγωγικό προσανατολισμό και όχι μόνο θεωρητικό, αποτελεί κινητήριο δύναμη για θετικές αλλαγές. Η Σχολή επιδιώκει την προώθηση της αριστείας και ηγείται σταθερά στις εξελίξεις στον ακαδημαϊκό κόσμο, ενώ επιχειρεί να διαφοροποιηθεί όντας το πρώτο καναδικό πανεπιστήμιο που προσφέρει διδακτορικό στις γυναικείες σπουδές, έως την αποδοχή διδακτορικών διατριβών σε γλώσσες των ιθαγενών χωρίς μετάφραση.
2. Η αποστολή της Καναδικής Σχολής για τη Δημόσια Διοίκηση είναι να παρέχει ένα τυποποιημένο πρόγραμμα σπουδών, που υποστηρίζει τους δημοσίους υπαλλήλους σε ζητήματα σχετικά με τη σταδιοδρομία τους, διασφαλίζοντας ότι είναι εξοπλισμένοι να εξυπηρετούν τους Καναδούς πολίτες αποτελεσματικά. Επιθυμεί να προωθήσει τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών και τη διοικητική αριστεία. Η κύρια ευθύνη του Σχολείου είναι να παρέχει ένα ευρύ φάσμα ευκαιριών μάθησης και να καθιερώσει μια κουλτούρα μάθησης στη δημόσια υπηρεσία.

Τα επιχειρησιακά αντικείμενα της Σχολής είναι τα παρακάτω περιγραφόμενα:

- να ενθαρρύνει την διάκριση και την αριστεία στη δημόσια διοίκηση και να καλλιεργήσει στα διευθυντικά στελέχη και σε άλλους υπαλλήλους της δημόσιας υπηρεσίας την αίσθηση των σκοπών, των αξιών και των παραδόσεων της δημόσιας διοίκησης,
- να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι διευθυντές διαθέτουν αναλυτικές, δημιουργικές, συμβουλευτικές, διοικητικές και άλλες συμπληρωματικές δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής, την ανταπόκριση στην αλλαγή, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στον κοινωνικό, πολιτιστικό, φυλετικό και γλωσσικό χαρακτήρα της καναδικής κοινωνίας. Επίσης στο ίδιο πλαίσιο επιδιώκεται η διασφάλιση της ικανότητας των διευθυντών και των όσων λαμβάνουν αποφάσεις να διαχειρίζονται τα κυβερνητικά προγράμματα, τις υπηρεσίες και το προσωπικό αποτελεσματικά και δίκαια και με ισότητα, χωρίς διακρίσεις,
- να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη και άλλους υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών να αναπτύξουν επιτυχημένες σχέσεις συνεργασίας σε όλα τα

επίπεδα μέσω της ηγεσίας, των κινήτρων, της αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας της ενθάρρυνσης της καινοτομίας, της υψηλής ποιότητας υπηρεσίας στο κοινό και της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων,

- να αναπτύξει, να προσελκύσει και να απορροφήσει στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς -μέσω των προγραμμάτων και των σπουδών της Σχολής-, άτομα υψηλού επιπέδου που αντικατοπτρίζουν την ποικιλομορφία της канаδικής κοινωνίας. Ομοίως επιχειρείται από την Σχολή η υποστήριξη της ανάπτυξής τους ως διευθυντές του δημόσιου τομέα και η επιστελέχωση αυτών των ανθρώπων με υπαλλήλους που δεσμεύονται στην υπηρεσία του Καναδά. Παράλληλα επιδιώκει να διαμορφώνει και να παρέχει προγράμματα κατάρτισης, προσανατολισμού και ανάπτυξης για διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερα για όσους εργάζονται στη δημόσια υπηρεσία,
- να βοηθά τους αναπληρωτές επικεφαλής στην κάλυψη των μαθησιακών αναγκών του οργανισμού τους, μεταξύ άλλων μέσω της παροχής προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης,
- να μελετά και να διεξάγει έρευνα στη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης του δημόσιου τομέα,
- να ενθαρρύνει μια μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση στον Καναδά.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1. Το Πανεπιστήμιο του Γιρκ ιδρύθηκε το 1959 ως μη θρησκευτικό ίδρυμα με τον νόμο του York University Act, που έλαβε Βασιλική έγκριση στη Νομοθετική Συνέλευση του Οντάριο στις 26 Μαρτίου του ίδιου έτους. Το πρώτο του μάθημα πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 1960 στο Falconer Hall στην πανεπιστημιούπολη του Πανεπιστημίου του Τορόντο με συνολικά 76 φοιτητές. Η πολιτική της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960 ανταποκρίθηκε στην πίεση του πληθυσμού και στην πεποίθηση ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν κλειδί για την κοινωνική δικαιοσύνη και την οικονομική παραγωγικότητα για τα άτομα και την κοινωνία. Η διακυβέρνηση διαμορφώθηκε με βάση τον νόμο του επαρχιακού Πανεπιστημίου του Τορόντο του 1906, ο οποίος καθιέρωσε ένα σύστημα πανεπιστημιακής διακυβέρνησης αποτελούμενο από μια

γερουσία (σχολή), υπεύθυνη για την ακαδημαϊκή πολιτική και ένα συμβούλιο διοικητών (πολίτες) που ασκούσε αποκλειστικό έλεγχο, οικονομική πολιτική και είχε επίσημη εξουσία σε όλα τα άλλα θέματα. Ο πρόεδρος, που διοριζόταν από το διοικητικό συμβούλιο, επρόκειτο να παράσχει μια σύνδεση μεταξύ των δύο οργάνων και να ασκήσει θεσμική ηγεσία. Το φθινόπωρο του 1961, το York μετακόμισε στην πρώτη του πανεπιστημιούπολη, το Glendon College, και άρχισε να δίνει έμφαση στις φιλελεύθερες τέχνες και στην εκπαίδευση ενηλίκων μερικής απασχόλησης. Το York έγινε ανεξάρτητο το 1965, μετά από μια αρχική περίοδο σύνδεσης με το Πανεπιστήμιο του Τορόντο, βάσει του νόμου του York University Act (1965). Η κύρια πανεπιστημιούπολη του στα βόρεια προάστια του Τορόντο άνοιξε το 1965. Ο Murray Ross, ο οποίος συνεχίζει να τιμάται σήμερα στο πανεπιστήμιο με διάφορους τρόπους – συμπεριλαμβανομένου του βραβείου Murray G. Ross – ήταν ακόμα αντιπρόεδρος του U of T όταν τον προσέγγισαν να γίνει ο νέος πρόεδρος του York University. Εκείνη την εποχή, το Πανεπιστήμιο του Γιορκ θεωρούνταν ως μια τροφοδοτική πανεπιστημιούπολη στο U of T, μέχρι που το ισχυρό όραμα του Ross το οδήγησε να γίνει ένα εντελώς ξεχωριστό ίδρυμα. Το 1965, το πανεπιστήμιο άνοιξε μια δεύτερη πανεπιστημιούπολη, την Keele Campus, στη Βόρεια Υόρκη, στην κοινότητα Jane and Finch. Η πανεπιστημιούπολη του Glendon έγινε ένα δίγλωσσο κολέγιο φιλελεύθερων τεχνών με επικεφαλής τον Escott Reid, ο οποίος το οραματίστηκε ως εθνικό ίδρυμα για την εκπαίδευση των μελλοντικών ηγετών του Καναδά, ένα όραμα που συμμαρτίζεται ο Πρωθυπουργός Lester Pearson, ο οποίος άνοιξε επίσημα το Glendon College το 1966. Το πρώτο καναδικό προπτυχιακό πρόγραμμα στον χορό άνοιξε στο Πανεπιστήμιο της Υόρκης το 1970. Το 1972, η Canada Post παρουσίασε το εκκολαπτόμενο ίδρυμα σε γραμματόσημο 8¢, με τίτλο York University Campus, North York, Ont.

Το πρώτο καναδικό διδακτορικό πρόγραμμα στις γυναικείες σπουδές άνοιξε με πέντε υποψήφιους τον Ιανουάριο του 1992. Λίγα χρόνια αργότερα, φοιτητές κατέλαβαν τα γραφεία διοίκησης του πανεπιστημίου τον Μάρτιο του 1997, διαμαρτυρόμενοι για την κλιμάκωση των διδάκτρων.

2. Η Καναδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης ιδρύθηκε τη 1η Απριλίου 2004, όταν τέθηκαν σε ισχύ οι θεσμικές διατάξεις του τμήματος 4 του Νόμου Περί Εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Η Σχολή αποτελεί μέρος του χαρτοφυλακίου του Treasury

Board από τον Ιούλιο του 2004. Δημιουργήθηκε από μια συγχώνευση των ακόλουθων τριών οργανισμών: του Καναδικού Κέντρου για την Ανάπτυξη του Management, του φορέα Training and Development Canada και του φορέα Language Training Canada.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Η σχολή προέρχεται από ποικίλα υπόβαθρα και εμπειρία:

- Καθηγητές και διδακτικό προσωπικό από τα προγράμματα Schulich School of Business MBA και Kellogg-Schulich EMBA
- Συμβουλευτικοί οργανισμοί σε εξειδικευμένους τομείς
- Επαγγελματίες ανεξάρτητοι συντονιστές
- Επαγγελματίες επιχειρήσεων, συχνά σε πολύ ανώτερα επίπεδα του οργανισμού τους, που έχουν ζήλο να μεταδώσουν τις γνώσεις τους σε μια νέα γενιά ηγετών

Θεμελιώδη μονάδα του Πανεπιστημίου αποτελεί το Κέντρο Εκπαίδευσης Στελεχών Schulich το οποίο αποτελεί μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα του Schulich School of Business στο Πανεπιστήμιο York στο Τορόντο. Ο ρόλος εντός του κέντρου είναι να παρέχει δια βίου μάθηση για την ανάπτυξη επαγγελματιών και στελεχών πολύ καιρό μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής τους πλήρους απασχόλησης και την ένταξή τους στο εργατικό δυναμικό. Η Σχολή λειτουργεί σαν ένα εταιρικό ίδρυμα κατάρτισης και ανάπτυξης για την ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία. Ως κοινός πάροχος μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, το έργο της σχολής εκτελείται από τρία παραρτήματα υπό την ηγεσία του Προεδρικού Γραφείου, Κλάδος λειτουργιών και ένταξης του δημοσίου τομέα (PSOIB), κλάδος καινοτομίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων (ISDB), κλάδος υπηρεσιών ενεργοποίησης και διασφάλισης επιχειρήσεων (BEASB).

2. Η Σχολή είναι το κύριο εκπαιδευτικό ίδρυμα για την κυβέρνηση του Καναδά και αποτελεί μέρος του χαρτοφυλακίου του Υπουργείου Οικονομικών. Δημιουργήθηκε από μια συγχώνευση των ακόλουθων τριών οργανισμών: του Canadian Center for Management Development, Training and Development Canada και Language Training Canada. Η Σχολή είναι μια νομαρχιακή εταιρεία της οποίας η αποστολή καθορίζεται στον Νόμο για τη

Σχολή Δημόσιας Υπηρεσίας του Καναδά. Ο Διοικητής στο Συμβούλιο διορίζει έναν αξιωματούχο, που θα ονομάζεται Πρόεδρος της Σχολής, που θα ασκεί τα καθήκοντά του για θητεία που δεν υπερβαίνει τα πέντε έτη, και ο Πρόεδρος έχει το βαθμό και την ιδιότητα του υφυπουργού.

Ο Πρόεδρος είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της Σχολής και έχει τη διεύθυνση και τον έλεγχο αυτής. Κατά την άσκηση των εξουσιών του/της διαχείρισης και ελέγχου, ο Πρόεδρος λαμβάνει υπόψη τις πολιτικές της κυβέρνησης του Καναδά καθώς και τις πολιτικές σε σχέση με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες μάθησης, κατάρτισης και ανάπτυξης που καθορίζονται από το Συμβούλιο Οικονομικών. Σε περίπτωση κενής θέσης στο αξίωμα του Προέδρου, ο Υπουργός μπορεί να διορίσει ανώτερο στέλεχος της Σχολής για να ασκήσει καθήκοντα Προέδρου, αλλά η θητεία αυτού του διορισμού δεν θα υπερβαίνει τις 90 ημέρες παρά μόνο με την έγκριση του Διοικητή του Συμβουλίου.

Με τη λήξη οποιασδήποτε θητείας, ο Πρόεδρος μπορεί να διοριστεί εκ νέου για περαιτέρω θητεία. Οι αξιωματικοί και οι υπάλληλοι που είναι απαραίτητοι για τη διεξαγωγή των εργασιών της Σχολής ορίζονται σύμφωνα με τον περί Απασχόλησης Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο. Ο Πρόεδρος μπορεί, εκ μέρους της Σχολής, να διορίζει και να απασχολεί διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό και μπορεί, με την έγκριση του Υπουργείου Οικονομικών, να καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησής του, συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής τους.

Ο Υπουργός υποχρεούται, το συντομότερο δυνατό μετά το τέλος κάθε οικονομικού έτους αλλά το αργότερο μέχρι το τέλος του ημερολογιακού έτους κατά το οποίο λήγει το εν λόγω οικονομικό έτος, να ζητά την υποβολή σε κάθε κοινοβουλευτική περίοδο, έκθεσης των εργασιών της Σχολής για το εν λόγω οικονομικό έτος.

Τη Σχολή διευθύνει ο Αναπληρωτής Υπουργός/Πρόεδρος που έχει την εποπτεία και διεύθυνση του έργου και του προσωπικού της Σχολής. Η Σχολή αναφέρεται στον Πρόεδρο του Συμβουλίου Οικονομικών. Οι εργασίες της Σχολής πραγματοποιούνται από τα παραρτήματα και τα περιφερειακά γραφεία τους υπό την ηγεσία του Αναπληρωτή Υπουργού/Προέδρου. Ο Αναπληρωτής Υπουργός/Γραφείο του Προέδρου είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό της κατεύθυνσης των πολιτικών και των προγραμμάτων της Σχολής και τη διασφάλιση ότι ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις μαθησιακές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων σε ολόκληρο τον Καναδά.

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1. Η εισαγωγή γίνεται μετά από αίτηση υποψηφίου είτε για πτυχίο, είτε για μεταπτυχιακό, είτε για διδακτορικό. Δέχεται και διεθνείς φοιτητές. Το Πανεπιστήμιο του York έχει πάνω από 120 προπτυχιακά προγράμματα με 17 τύπους πτυχίων. Προσφέρουν διεθνείς γλωσσικές σπουδές και ευκαιρίες για σπουδές στο εξωτερικό σε περισσότερα από 100 διεθνή πανεπιστήμια. Οι διεθνείς φοιτητές του εκπροσωπούν περισσότερες από 150 χώρες σε όλο τον κόσμο.
2. Ανοικτή διαδικασία με κατάθεση βιογραφικού και αίτηση. Ακολουθεί αξιολόγηση του υποψηφίου και επιλογή.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

1. Όλα τα προγράμματα συνδυάζουν μια ποικιλία τρόπων μάθησης για να εξασφαλίσουν τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα του προγράμματος, τη συνάφεια και τη διατήρηση της μάθησης. Ξεκινώντας με τη διδασκαλία στην τάξη ως θεμέλιο, ενσωματώνονται στοιχεία της εφαρμοσμένης μάθησης, της ηλεκτρονικής μάθησης, μαζί με την άτυπη και κοινωνική μάθηση. Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα στελεχών διδάσκονται στο πλαίσιο διδασκαλίας της «κλασικής» τάξης. Χρησιμοποιείται μια μεγάλη ποικιλία από μίνι υποθέσεις, ενδιάμεσες συνεδρίες, προσομοιώσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλα διαδραστικά γεγονότα για να ενισχύσουμε τις έννοιες που διδάσκονται. Βασικό συστατικό των αναπτυξιακών προγραμμάτων της SEEC είναι η πρακτική εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης για την περαιτέρω ανάπτυξη επιχειρηματικών και στρατηγικών δεξιοτήτων σκέψης. Η προσέγγιση του Πανεπιστημίου έχει τέσσερις βασικούς πυλώνες:
 - i. Ανάλυση αναγκών: Η SEEC διεξάγει μια διεξοδική διαδικασία ανάλυσης των ενδιαφερομένων για να εντοπίσει και να αποσαφηνίσει τις αναπτυξιακές ανάγκες.
 - ii. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη: Χρησιμοποιείται μια πειθαρχημένη συνεργατική διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης οκτώ βημάτων από την ανάλυση αναγκών έως την παράδοση και τη διατήρηση του προγράμματος.

- iii. Παράδοση προγράμματος: Εκτός από την ομάδα σχεδιασμού υπάρχει μια ομάδα που ασχολείται με τις υλικοτεχνικές λεπτομέρειες κάθε προγράμματος, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων, της εστίασης και των εκπαιδευτών.
- iv. Αξιολόγηση και Βελτίωση Προγράμματος: Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μετρώνται με βάση τις βασικές μετρήσεις και τις αναμενόμενες βελτιώσεις, τον αντίκτυπό τους, σκοπούμενο ή ακούσιο, και τη συνεχή συνάφειά τους με τις ανάγκες των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Το SEEC χρησιμοποιεί πρακτικές εφαρμογές για την προώθηση της μεταφοράς και διατήρησης της μάθησης, συμπεριλαμβανομένων αξιολογήσεων αυτογνωσίας, ασκήσεων και περιπτωσιολογικών μελετών που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας, έργα Action Learning Program (αναθέσεις πραγματικού κόσμου σε ομάδες), Σχέδια Δράσης Προσωπικής Ανάπτυξης, διαδικτυακούς πόρους και κοινωνικό φόρουμ. Σε λειτουργικό επίπεδο, διαθέτει έντεκα σχολές, σχολή φιλελεύθερων τεχνών και επαγγελματικών σπουδών, σχολή επιστημών, σχολή μηχανικών, νομική σχολή, εκπαίδευσης, υγείας, τεχνών, MME, περιβάλλοντος. Το Τμήμα Κινηματογράφου του Πανεπιστημίου του Γιορκ στεγάζει την παλαιότερη σχολή κινηματογράφου του Καναδά και έχει καταταχθεί ως μία από τις καλύτερες στον Καναδά, με ποσοστό αποδοχής συγκρίσιμο με εκείνο της Σχολής Κινηματογραφικών Τεχνών USC και της Σχολής Τεχνών Tisch. Το Πανεπιστήμιο του York φιλοξενεί την παλαιότερη και μεγαλύτερη σχολή περιβαλλοντικών σπουδών στον Καναδά.

2. Ο κλάδος των Προγραμμάτων Μάθησης είναι ο βραχίονας παράδοσης για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από τη Σχολή σε ολόκληρο τον Καναδά. Το Παράρτημα είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παράδοση του προγράμματος σπουδών της Σχολής σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Το Υποκατάστημα Εταιρικών Υπηρεσιών είναι υπεύθυνο για τις υπηρεσίες εταιρική διαχείρισης στους τομείς των οικονομικών, της διοίκησης, της πληροφορικής και του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Αντιπρόεδρος υπηρετεί ως Οικονομικός Διευθυντής της Σχολής (CFO).

Το Strategic Directions and Service Excellence Branch παρέχει εταιρική ηγεσία και κατεύθυνση για την ατζέντα της Σχολής και την επιχειρηματική ανάπτυξη και αναπτύσσει ολοκληρωμένες προσεγγίσεις μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Οι ρόλοι περιλαμβάνουν σχεδιασμό, πολιτική, αξιολόγηση, σχέσεις με τους πελάτες και αριστεία υπηρεσιών

Το Στρατηγικό Σχέδιο της Σχολής του Καναδά υποστηρίζεται από τέσσερις δραστηριότητες προγράμματος:

- Θεμελιώδης Μάθηση.
- Ανάπτυξη οργανωσιακής ηγεσίας.
- Καινοτομία στη διαχείριση του δημόσιου τομέα.
- Εσωτερικές Υπηρεσίες (που υποστηρίζει τις άλλες τρεις δραστηριότητες του προγράμματος).

Μεταξύ άλλων βεβαίως διδάσκονται και θέματα σχετικά με την ασφάλεια και διαχείριση πληροφοριών, την διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και εγκαταστάσεων, επιχειρήσεις και οικονομικά, coaching and mentoring, δεοντολογία δημοσίων υπαλλήλων, λογιστική και έλεγχος δαπανών. Επιδιώκεται παράλληλα με τα μαθήματα,-οριζόντια θα μπορούσε να υποστηριχθεί-η επίτευξη ψηφιακής επιδεξιότητας, η ευθυγράμμιση στόχων και προτεραιοτήτων για τη διαχείριση του χρόνου και η ευθυγράμμιση στόχων και επιταγών της κάθε λειτουργικής μονάδας με αυτούς της ηγεσίας. Το streamlining, όπως αποκαλείται αποτελεί βασικό ζητούμενο, ανεξάρτητα από την κάθε φορά συγκεκριμένη εκπαιδευτική θεματική.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η εντατική ενασχόληση με την έρευνα αποτελεί βασική θεσμική αξία, η οποία διαπερνά τον ιστό του πανεπιστημίου.

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η Σχολή παρέχει Ψηφιακά διαπιστευτήρια SEEC με «σκοπό οι απόφοιτοι της να προσαρμοστούν στον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας και να αποκτήσουν τις δεξιότητες

για θέσεις με ολοένα και πιο συγκεκριμένες απαιτήσεις». Ένα ψηφιακό διαπιστευτήριο είναι ένα κρυπτογραφημένο σύμβολο που αναγνωρίζει ότι το άτομο που το εμφανίζει έχει ολοκληρώσει επιτυχώς ένα μάθημα και έχει αποκτήσει μια νέα δεξιότητα που σχετίζεται άμεσα με την απασχολησιμότητά του. Είναι συνδεδεμένο με τον κάτοχο και δεν μπορεί να αντιγραφεί.

Η SEEC παρέχει δύο τύπους ψηφιακών διαπιστευτηρίων: Σήματα (badges) και Πιστοποιητικά (certifications). Παρέχονται “σήματα” (badges) για τις δεξιότητες που αποκτά ένας φοιτητής σε ένα μάθημα. Τα περισσότερα μαθήματα στο SEEC προσφέρουν “σήματα” και υπάρχουν δύο τύποι με βάση το επίπεδο δεξιοτήτων για κάθε χρήστη: ο θεμελιώδης ή αρχικός και ο προχωρημένος ή εξελιγμένος. Αντίστοιχα, ένα σήμα για το θεμελιώδες ή αρχικό επίπεδο σημαίνει ότι ένας εκπαιδευόμενος έχει αποκτήσει πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με τις νέες δεξιότητες και τον τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με την εργασία του. Το αντίστοιχο σήμα για προχωρημένους δείχνει ότι ο εκπαιδευόμενος ήταν επιπλέον σε θέση να εφαρμόσει τη γνώση σε οργανωτικό επίπεδο μέσω περιπτώσεων και ομαδικών έργων. Ένα Πιστοποιητικό παρέχεται όταν ο συμμετέχων ολοκληρώσει ένα μεγαλύτερο κύκλο διαδοχικής μάθησης που μπορεί να περιλαμβάνει πολλά σήματα. Εκτός από τα προγράμματα πιστοποιητικών, υπάρχει μια σειρά από πιο εκτεταμένα μαθήματα που παρέχουν Πιστοποιητικό Master, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει πολλαπλά μεμονωμένα πιστοποιητικά και σήματα. Τα διαπιστευτήριά αποθηκεύονται σε ένα ψηφιακό πορτοφόλι (digital wallet) κρυπτογραφημένο με την τεχνολογία blockchain, καθιστώντας τα εύκολα αλλά με ασφάλεια κοινοποιήσιμα στα διαδικτυακά σας προφίλ. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά ψηφιακά διαπιστευτήρια των εργαζόμενων για να επαληθεύσουν τα προσόντα και την επαγγελματική εξέλιξη τους. Κυρίως αυτές οι διασταυρώσεις χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις κρίσεων για την ανάληψη θέσεων ευθύνης, για την επιλογή και συμμετοχή σε αμειβόμενες ομάδες σκοπού και άλλες συναφείς περιπτώσεις.

Άλλες καινοτομίες του φορέα αποτελούν το ειδικά προσαρμοσμένο πρόγραμμα σπουδών για τον κοροναϊό, η συνεχής έρευνα για την κλιματική αλλαγή-κορυφαία κρατική προτεραιότητα στον Καναδά- με πολύ αναλυτική εργασία στους τομείς της κυκλικής οικονομίας και βιωσιμότητας. Τέλος, θα μπορούσε να θεωρηθεί καινοτομία το γεγονός ότι το πανεπιστήμιο έχει συμφωνίες ανταλλαγής φοιτητών με περισσότερα από 120 ιδρύματα σε 40 χώρες, δημιουργώντας ένα συνολικό δίκτυο κινητικότητας γνώσης και εμπειριών.

Εδώ σημειώνονται ενέργειες σχετικά με σημαντικές πτυχές και συνέπειες που στοχεύουν στην μεγαλύτερη δυνατή προσαρμοστικότητα και στην βαθιά υιοθέτηση κουλτούρας συνεχούς καινοτομίας στο σώμα των δημοσίων υπαλλήλων που διαρθρώνονται σε μια ακτινωτή δόμηση (είναι πτυχές που περιστοιχίζουν την γνωστική εμβάθυνση των σπουδαστών της Σχολής) Αυτές οι ακτινωτές διαστάσεις είναι:

Ψηφιακή μάθηση. Η Ψηφιακή Ακαδημία CSPS βοηθά τους δημόσιους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις γνώσεις που χρειάζονται για την κυβέρνηση στην ψηφιακή εποχή.

- Δυνατότητα μάθησης είτε δια ζώσης, είτε online, είτε μέσω εικονικής τάξης.
- Διαρκείς μεταβολές στα προγράμματα σπουδών, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής.
- Αντιρατσιστική προσέγγιση εκμάθησης: μάθηση που υποστηρίζει την ευαισθητοποίηση και την εξάλειψη του ρατσισμού και των συστημικών φραγμών στον Καναδά
- COVID-19: Συμβουλευτικές παροχές για πόρους εκμάθησης για δημόσιους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.
- Προσέγγιση εκμάθησης περί προσβασιμότητας: εκμάθηση για το πώς μπορούν οι δ.υ. να εξαλείψουν και να αποτρέψουν νέα εμπόδια για τα άτομα με αναπηρία.
- Μάθηση για την παρενόχληση και την πρόληψη της βίας στο χώρο εργασίας. Πρόσβαση σε μαθήματα, μελέτες περιπτώσεων (case studies), βοηθήματα εργασίας και πόρους για την υποστήριξη της εφαρμογής του νομοσχεδίου C-65 που τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2021.
- Προσέγγιση Μάθησης Ψυχικής Υγείας. Πρόσβαση σε μαθήματα, εργαλεία εκμάθησης και πόρους για τη βελτίωση και τη διατήρηση της ψυχικής υγείας.
- Ανάλυση «Plus» με βάση το φύλο για την κατανόηση της σημασίας της υποστήριξης της διαφορετικότητας και της ένταξης στο χώρο εργασίας.
- Εργαλεία συντήρησης γλώσσας, για βελτίωση των αγγλικών ή γαλλικών δεξιοτήτων.
- Για τους μαθητές υπάρχει η δυνατότητα εκμάθησης των βασικών αρχών της δημόσιας υπηρεσίας και των εργαλείων για την υποστήριξη της εργασίας σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας.

- Καθοδήγηση και δικτύωση: Εκμάθηση χτισίματος σχέσεων και επικοινωνίας με συναδέλφους, για την προώθηση της εξέλιξης της ομοσπονδιακής δημόσιας υπηρεσίας.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Η σταδιοδρομία των αποφοίτων μπορεί να χαρακτηριστεί ως εντυπωσιακή με απασχόληση σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και σε ακαδημαϊκό επίπεδο σε επιστήμες αιχμής. Πολλοί από τους αποφοίτους ηγούνται ακαδημαϊκών μονάδων και φορέων εφαρμοσμένης έρευνας συμπεριλαμβανομένου και του πεδίου για τη δημόσια διοίκηση.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Όπως και σε άλλες περιπτώσεις χωρών, οι απόφοιτοι δημιουργούν μια διοικητική ελίτ, εδώ μάλιστα και με τη συνδρομή συστηματικής προσπάθειας δικτύωσης με άλλους φορείς, μέσα από την δραστηριότητα του φορέα.

4.3.στ. Ισραήλ

Χώρα:	Ισραήλ
Παράδειγμα ΠΣΦ:	Galilee International Management Institute (GIMI)
Επικεφαλής:	Dr. Joseph Shevel
Έδρα	Nahalal
Έτος ίδρυσης:	1987
Βασική πηγή πληροφόρησης:	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.galilcol.ac.il/



i. ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της Σχολής όπως περιγράφεται στον επίσημο ιστότοπό της είναι η συγκέντρωση διεθνών επαγγελματιών, με στόχο τη δημιουργία παγκόσμιου δικτύου για την περαιτέρω ανάπτυξη της διαπολιτισμικής κατανόησης.

Στρατηγικός στόχος είναι η δημιουργία του ανωτέρω δικτύου διεθνών επαγγελματιών που αλληλεπιδρούν μαζί, τόσο με την Ισραηλινή Πολιτεία όσο και μεταξύ τους, για την βελτίωση της συνεργασίας και της ανταλλαγής γνώσεων προς ένα πιο βιώσιμο μέλλον. Μέχρι σήμερα, πάνω από 18.000 ανώτερα στελέχη, διαχειριστές και σχεδιαστές, από περισσότερες από 170 χώρες, έχουν αποφοιτήσει από τα προγράμματά μας.

Αποτελεί ένα διεθνές κέντρο εκπαίδευσης στο μάνατζμεντ, δεν προσανατολίζεται κυρίως σε δημόσιους υπαλλήλους αλλά σε στελέχη διεθνών φορέων και οργανισμών, ενώ παράλληλα έχει και αμιγώς εκπαιδευτικό χαρακτήρα με μεγάλη ικανότητα δικτύωσης. Ένας θεματικός άξονας-τομέας των προγραμμάτων του κέντρου(ενίσχυση ικανοτήτων) εν μέσω πολλών, αφορά το Δημόσιο Τομέα και τα στελέχη του.

ii. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Σήμερα, το GIMI έχει 18.000 πτυχιούχους από περισσότερες από 170 χώρες, δεκάδες διεθνείς εταιρούς και αμέτρητες συμφωνίες με τοπικές και εθνικές κυβερνήσεις. Ο οργανισμός απασχολεί μόνιμο προσωπικό σχεδόν 100 ατόμων, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι προσκεκλημένοι ειδικοί που έρχονται να δώσουν διαλέξεις από όλο το Ισραήλ. Το πρόγραμμα ξεκίνησε από το 1986 ένα πρόγραμμα που σχεδιάστηκε για να

παραδοθεί στη Σχολή Διεθνών Επιστημών του Πανεπιστημίου της Χάιφα και μεταγενέστερα για πανεπιστημιακά ιδρύματα του Μεξικού.

iii. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η Σχολή διοικείται από συγκεκριμένο 3μελές Board of Trustees. Ηγείται ο Πρόεδρος του Κέντρου.

Τα προγράμματα σπουδών μοιράζονται τη διάσημη ισραηλινή τεχνογνωσία σε μια μεγάλη ποικιλία τομέων, που κυμαίνονται από τη γεωργία, την υγεία, τη διαχείριση κρίσεων και ασφάλειας, την οικονομική ανάπτυξη, τις μεταφορές και την τριτοβάθμια εκπαίδευση έως την ανάπτυξη ικανοτήτων. Οι ευκαιρίες σπουδών περιλαμβάνουν μια ποικιλία από πλατφόρμες μάθησης, συμπεριλαμβανομένων LIVE διαδικτυακών συνεδριών, έως προγράμματα που πραγματοποιούνται επιτόπου στο Ισραήλ με Ισραηλινούς ειδικούς. Προσφέρονται διαδικτυακά πτυχία, σε συνεργασία με Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη προσβασιμότητα στη γνώση.

Υπάρχουν μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως και με φυσική παρουσία σε διάφορους θεματικούς τομείς. Κάθε θεματικός τομέας έχει περισσότερα του ενός προγράμματα. Την τρέχουσα περίοδο αυτά διαρθρώνονται ως εξής:

Τομέας Γεωργία, Περιβάλλον και Νερό

- Πρόγραμμα Αγροτικής Επιχειρηματικότητας (online)
- Πρόγραμμα εκπαίδευσης σε τεχνολογίες καθαριότητας/ απορρύπανσης, κανονισμοί και λύσεις RnD (δια ζώσης πρόγραμμα)
- Βιώσιμη Αγροτική Επιχειρηματικότητα στην εποχή της κλιματικής αλλαγής (δια ζώσης)
- Ενοποιημένο Πρόγραμμα Διαχείρισης Υδάτινων Πόρων(δια ζώσης)
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος θεμάτων στον Τομέα Γεωργίας και Νερού

Τομέας Στρατηγικές Σπουδές

- Ναυτιλιακή και Λιμενική Ασφάλεια - Πρόγραμμα στο Ισραήλ
- Διαχείριση Κρίσεων και Μαζικών Καταστροφών - Πρόγραμμα στο Ισραήλ

- Εθνική Ασφάλεια και Ανθεκτικότητα Χώρας - Πρόγραμμα στο Ισραήλ
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Στρατηγικές Μελέτες

Τομέας Ενίσχυση Ικανοτήτων

- Διαχείριση Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης - Πρόγραμμα δια ζώσης
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων - Πρόγραμμα δια ζώσης
- Προμήθειες και Αγορές σε Οργανισμούς Δημοσίου Τομέα - πρόγραμμα δια ζώσης
- Πρόγραμμα Διαχείριση Έργου (PM) Ενσωμάτωση Παρακολούθηση και Αξιολόγηση- Πρόγραμμα δια ζώσης
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος θεμάτων στον Δημόσιο Τομέα-Πρόγραμμα δια ζώσης

Τομέας Ανώτατη Εκπαίδευση

- Διοίκηση Ινστιτούτων Ανώτατης Εκπαίδευσης - Πρόγραμμα δια ζώσης
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος Θεμάτων στον Τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Τομέας Μεταφορές & Ναυτιλιακές Σπουδές

- Μεταφορές: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Διαχείριση
- Ναυτιλιακή και Λιμενική Ασφάλεια
- Ανώτερη Διοίκηση Λιμένος
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος Θεμάτων στον Τομέα Μεταφορών και Ναυτιλίας

Τομέας Οικονομική Ανάπτυξη

- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Οικονομική Ανάπτυξη

Τομέας Διαχείριση Υγείας

- Διαχείριση Συστημάτων Υγείας
- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος θεμάτων στον Τομέα Διαχείρισης Υγείας

iv. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Γίνεται με την υποβολή αρχικής ηλεκτρονικής αίτησης, ακολουθεί επικοινωνία με τον υπεύθυνο του κάθε προγράμματος για διενέργεια συνέντευξη και περαιτέρω διαδικασίες.

v. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Δεν υπάρχει πρόγραμμα σπουδών για παραγωγική μεγάλης διάρκειας σχολή, υπάρχουν προγράμματα σπουδών για εκπαιδευτικά προγράμματα συγκεκριμένης μικρής διάρκειας. Πιο συγκεκριμένα, παρέχονται εκπαιδευτικά Προγράμματα ενίσχυσης ικανοτήτων (Διαχείριση Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης -Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων- Προμήθειες και Αγορές σε Οργανισμούς Δημοσίου Τομέα - Πρόγραμμα Διαχείριση Έργου (PM) Ενσωμάτωση Παρακολούθηση και Αξιολόγηση- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος θεμάτων στον Δημόσιο Τομέα) με τα οποία δηλώνεται και η έμφαση στο πεδίο αυτό.

vi. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αναπτύσσονται και μέσα από τις θεματικές εκπαιδευτικές ενότητες και ως ξεχωριστό αντικείμενο μάθησης στην ανάπτυξη ικανοτήτων

vii. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Δεν διακρίνεται στο διαδικτυακό χώρο του Κέντρου ξεχωριστή ενότητα ή θεματικός τομέας εκπαίδευσης με αντικείμενο στην καινοτομία. Η διαχείριση έργων με σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους είναι ένα βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

viii. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ

Ο οργανισμός ενισχύει με δεξιότητες και γνώσεις τα στελέχη κυρίως του δημόσιου τομέα, δεν έχει άμεση σχέση με απονομή κλιμακίων και βαθμών. Δεν στοιχειοθετείται τέτοια έννοια ή προσέγγιση με αυτό τον όρο, επιδιώκεται όμως βρίσκεται στην αποστολή του Ινστιτούτου η σύγχρονη μοντέρνα, με εργαλεία και τεχνικές αποτελεσματική διοίκηση που με συγκεκριμένη μεθοδολογία μεταλαμπαδεύεται στους εκπαιδευόμενους του δημόσιου αλλά και ιδιωτικού φορέα.

ix. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ

Δεν προκύπτει από κάπου ρητή και ξεχωριστή περιγραφή της αξιοποίησης αυτών σε επίπεδο βαθμολογικής ή μισθολογικής εξέλιξης ή ωρίμανσης. Παρέχονται εκπαιδευτικά Προγράμματα ενίσχυσης ικανοτήτων (Διαχείριση Σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης - Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων- Προμήθειες και Αγορές σε Οργανισμούς Δημοσίου Τομέα - Πρόγραμμα Διαχείριση Έργου (PM) Ενσωμάτωση Παρακολούθηση και Αξιολόγηση- Προσαρμοσμένες Επιλογές - Εύρος θεμάτων στον Δημόσιο Τομέα) με τα οποία δηλώνεται και η έμφαση στο πεδίο αυτό.

Κεφάλαιο 5

Προσπάθειες διεθνούς δικτύωσης

Government alone cannot address society's most pressing challenges, Instead new kinds of collaboration are needed.

(Michael E. Porter, Harvard Business School)

Μέχρι τώρα έχει γίνει αντιληπτό ότι οι ΠΦΣ αποτελούν έναν σημαντικό πυλώνα της οργανωτικής διάρθρωσης της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Στα περισσότερα σύγχρονα κράτη, εντοπίζονται αντίστοιχες δομές με παρόμοια χαρακτηριστικά και κοινή στόχευση, την περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Απώτερος σκοπός της ύπαρξής τους δεν είναι άλλος από τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, όπως αυτή που προσδίδουν οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι, σε όρους μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος και της ποιοτικότερης εξυπηρέτησης των πολιτών. Σε κάθε πλαίσιο αναφοράς ωστόσο, οι ΠΦΣ επιδεικνύουν διαφορετικές επιδόσεις σε σχέση τόσο με την ίδια τη στοχοθεσία τους όσο και σε σχέση με τις επιδόσεις των ομοτίμων τους. Οι διαφορετικές επιδόσεις καθορίζονται, μεταξύ άλλων, από το ίδιο το θεσμικό πλέγμα οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, από τη ροπή των ΠΦΣ προς καινοτομία, από την ικανότητά τους για σχεδιασμό και υλοποίηση αλλαγών, από τη στρατηγική στόχευση των προγραμμάτων, από την ικανότητα εντοπισμού των πραγματικών ελλειμμάτων δεξιοτήτων (από την πλευρά της ζήτησης) και την αντίστοιχη προσπάθεια για περαιτέρω ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων (από την πλευρά της προσφοράς) καθώς και από άλλους παράγοντες περισσότερο ή λιγότερο αφανείς.

Η επιδίωξη για ολοένα και υψηλότερες επιδόσεις, έφερε κοντά μια σειρά από εθνικούς και διεθνείς εμπλεκόμενους διαμορφωτές ή δρώντες πολιτικής (policymakers), με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών ή άλλων πόρων και σκοπό να παρέμβουν στη διαδικασία διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών ώστε να προσδιορίσουν την ποιότητα του αποτελέσματος. Η εν λόγω διαδικασία, αντανακλά μια μη ιεραρχική (μεταξύ των δρώντων πολιτικής) προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων του δημόσιου τομέα (Kenis & Schneider 1991, Laumann & Knoke 1987). Η ισχυρή αυτή τάση, που είναι αποκύημα και της διεθνοποίησης

της πολιτικής ατζέντας αγγίζει τον πυρήνα της λεγόμενης θεωρίας δικτύων δημόσιας πολιτικής η οποία παρουσιάζεται, μεταξύ άλλων, ως μια συνεχής διαδικασία διαπραγμάτευσης μεταξύ πεποιθήσεων και συμφερόντων από κυβερνητικούς ή άλλους φορείς που επιθυμούν να παρέμβουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Rhodes 2008).

Υπό μια πλουραλιστική λοιπόν αντίληψη, κρίθηκε απαραίτητη η εξέταση των παραγόντων επίδοσης των επιμέρους ΠΦΣ αλλά και η περαιτέρω δικτύωση των τελευταίων σε ευρύτερα και ενίοτε υπερεθνικά σχήματα συγκριτικής πολιτικής ανάλυσης. Τα εν λόγω σχήματα μπόρεσαν να πετύχουν δύο στόχους: α) να θεωρητικοποιήσουν τη σχετική συζήτηση προσφέροντας το αναλυτικό υπόβαθρο αλλά και ένα επιστημονικό πεδίο διαλόγου για μεγαλύτερη ανατροφοδότηση και συνεχή βελτίωση (continuous improvement) και β) να διευκολύνουν τη διαδικασία ανταλλαγής τεχνογνωσίας από έκαστο εμπλεκόμενο μέρος με σκοπό τον πειραματισμό επί νέων ιδεών και την ανάδειξη καινοτόμων καλών πρακτικών.

Ποια είναι όμως τα σχήματα εκείνα που συναπαρτίζουν τα σχετικά δίκτυα πολιτικής και ποια είναι η στόχευσή τους; Παρακάτω επιχειρείται μια συνοπτική, και σίγουρα όχι εξαντλητική, καταγραφή των πιο σημαντικών διακυβερνητικών δικτύων με σκοπό την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης και των δημόσιων πολιτικών. Οι ΠΦΣ συμμετέχουν είτε ως ανεξάρτητοι φορείς είτε ως μέρη μιας εθνικής αντιπροσωπείας που προωθεί ζητήματα δημόσιας διοίκησης στα διεθνή φόρα.

1. **Το Δίκτυο των Ηνωμένων Εθνών για τη Δημόσια Διοίκηση (UNPAN)** είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο που συνδέει σχετικούς διεθνείς, περιφερειακούς, υπο-περιφερειακούς και εθνικούς θεσμούς και εμπειρογνώμονες σε όλο τον κόσμο που εργάζονται για την αποτελεσματική διακυβέρνηση και τη δημόσια διοίκηση με σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη, σύμφωνα με τον στόχο 16 της Ατζέντας 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Οι τομείς προτεραιότητας περιλαμβάνουν: διακυβέρνηση και θεσμούς, μετασχηματιστική ηγεσία και ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων να υλοποιήσουν τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, διαφάνεια, ακεραιότητα και πρόληψη της διαφθοράς, καινοτομία και παροχή υπηρεσιών για τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης και τέλος ψηφιακή διακυβέρνηση. Η αποστολή του UNPAN είναι να προωθήσει την παγκόσμια ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καινοτόμων πρακτικών σε θέματα διακυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης. Το UNPAN έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τις χώρες, ιδιαίτερα τις αναπτυσσόμενες και τις χώρες που

τελούν σε ειδικές καταστάσεις, να εφαρμόσουν την Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Διευκολύνει την ανάπτυξη ικανοτήτων, μεταξύ άλλων, μέσω της κατάρτισης, και της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών του ΟΗΕ, με έμφαση στην παροχή τεχνικής βοήθειας προς τις αναπτυσσόμενες χώρες του Νότου.

2. **Το Δίκτυο Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (Κυβέρνησης) ΟΟΣΑ (OECD Schools of Government)** συνιστά ένα από τα μεγαλύτερα διακυβερνητικά φόρα που προωθούν τον επιστημονικό διάλογο ενώ παράλληλα λειτουργεί και ως βάση δεδομένων, εμπειριών και καλών πρακτικών, με σκοπό την εύκολη ανταλλαγή της σχετικής τεχνογνωσίας διακυβέρνησης ανάμεσα στα μέλη του. Βασική λειτουργία του είναι η προώθηση της καινοτομίας, της έρευνας που σχετίζεται με τον εντοπισμό και την πρόβλεψη των απαραίτητων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης καθώς και δράσεων που αφορούν στην οικοδόμηση της ικανότητας (capacity-building) του δημόσιου τομέα να διασφαλίσει την ανταπόκριση στις κυβερνητικές προτεραιότητες. Το Δίκτυο Σχολών Δημόσιας Διοίκησης του ΟΟΣΑ υποστηρίζει τα μέλη του στη διασφάλιση της ανθεκτικότητας των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα με στόχο την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία. Πάνω από 80 διακριτές θεσμικές οντότητες που δραστηριοποιούνται σε πάνω από 50 κράτη παγκοσμίως συμμετέχουν στο Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης του ΟΟΣΑ καθιστώντας το ίσως το μεγαλύτερο φόρουμ με το αυτό αντικείμενο. Ανάμεσα στις αρμοδιότητες του Δικτύου είναι και η διενέργεια μιας Ετήσιας Συνάντησης των ΠΣΦ με ειδικές κάθε φορά θεματικές. Με εξαίρεση το 2021 που λόγω πανδημίας ακυρώθηκε, η τελευταία συνάντηση που υλοποιήθηκε ήταν το 2020 και είχε ως θεματική το Μέλλον της Δημόσιας Υπηρεσίας.
3. **Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN)** είναι ένα άτυπο δίκτυο των Γενικών Διευθυντών ή άλλων υψηλόβαθμων στελεχών που διαθέτουν την ευθύνη για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και στις χώρες παρατηρητές. Ο κύριος στόχος του δικτύου είναι να καταστήσει τη συνεργασία μεταξύ των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων πιο στενή και εστιασμένη καθώς και να ορίσει σαφή παραδοτέα με σκοπό τη διαμόρφωση μιας κοινής ατζέντας πολιτικής που θα λαμβάνει υπόψη τις προτεραιότητες σε επίπεδο κρατών μελών και Ευρωπαϊκής

Ένωσης, κάτω από οποιαδήποτε συγκυρία. Βασική λειτουργία του EUPAN είναι να διευκολύνει τα μέλη του σε επίπεδο ανταλλαγής απόψεων, εμπειριών, εργαλείων και βέλτιστων πρακτικών ως προς τα σχετικά θέματα και τομείς ενδιαφέροντος. Επιπλέον, το EUPAN προωθεί την ανάπτυξη κοινών εργαλείων, δραστηριοτήτων ή/και κοινών οραμάτων που γίνονται αποδεκτά από όλα τα μέλη του. Το Δίκτυο διαρθρώνεται γύρω από τους κύριους τομείς του οι οποίοι περιλαμβάνουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωτική ανάπτυξη, την καινοτομία και την παροχή υπηρεσιών, αλλά είναι επίσης ανοιχτό σε άλλους τομείς της δημόσιας διοίκησης, όπως η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, η ανοιχτή διακυβέρνηση κ.ά. Το EUPAN έχει καταρτίσει έγγραφο στρατηγικής που ορίζει τους στρατηγικούς τομείς ενδιαφέροντος καθώς και τις δράσεις που θα αναλάβει, με προοπτική 3 ετών, κατά τη διάρκεια κάθε Προεδρίας. Την ευθύνη για το σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των στρατηγικών και των δράσεων του EUPAN έχουν οι Προεδρίες που λειτουργούν στη βάση μιας ιδιότυπης τρόικας (η παρούσα Προεδρία και οι επόμενες δύο Προεδρίες) και ο προγραμματισμός τους έχει συνήθως χρονικό ορίζοντα 18 μηνών. Οι βασικές αρχές και τα χαρακτηριστικά του Δικτύου περιλαμβάνουν σταθερή δομή, άτυπο χαρακτήρα, ευελιξία, διαφάνεια και συναίνεση. Ιδιαίτερα η δομή της EUPAN είναι καλά εδραιωμένη και αποτελείται από διάφορα επίπεδα εμπειρογνομόνων που καλούνται στις συνεδριάσεις αναλόγως με το ιδιαίτερο αντικείμενο που συζητείται. Το Δίκτυο είναι ανοιχτό σε περαιτέρω ευέλικτη συνεργασία. Εάν τα κράτη μέλη επιλέξουν να προχωρήσουν παραπέρα, μπορούν να οργανώσουν περισσότερες σε βάθος διαβουλεύσεις μεταξύ ομοτίμων ή μεταφορά γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρογνωμοσύνης σε συγκεκριμένο τομέα μεταρρύθμισης ή εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, διμερώς ή σε μικρότερες ομάδες. Το EUPAN, συμβάλλει στη σταδιακή δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού διοικητικού χώρου.

4. **Το Δίκτυο των Διευθυντών Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration-DISPA)** είναι ένα στοχευμένο φόρουμ για τη διοίκηση ΠΦΣ στο πλαίσιο των σύγχρονων δημόσιων διοικήσεων. Με αφορμή την αναζήτηση τρόπων για στενότερη συνεργασία, ειδικά στον απόηχο των γεγονότων της πτώσης του Τείχους του Βερολίνου, συμφωνήθηκε,

το 1995, η καθιέρωση μιας ετήσιας συνάντησης ανάμεσα στους Διευθυντές των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (ΠΦΣ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Η οργάνωση αυτής της ετήσιας συνάντησης δρομολογήθηκε σε άτυπη βάση, χωρίς καμία υποχρέωση συμμετοχής των διευθυντών. Με τα χρόνια η συμμετοχή έχει πολλαπλασιαστεί και η ανταλλαγή ιδεών έχει αναπτυχθεί με αποτέλεσμα τόσο τη διεύρυνση των υπό εξέταση θεματικών όσο και τη διενέργεια πιο τακτικών συναντήσεων. Το DISPA καθιερώθηκε ως μια θεματική υποκατηγορία του EUPAN παρά το γεγονός ότι δεν αποτελεί επισήμως μέρος της δομικής υπόστασης της τελευταίας. Σε κάθε περίπτωση, αμφότερα τα Δίκτυα, διατηρούν άριστες άτυπες σχέσεις. Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) συμμετέχει στον συντονισμό των δραστηριοτήτων του Δικτύου και εγγυάται την συνέχειά του. Μέσω της διαδικασίας ανταλλαγής καλών πρακτικών και εμπειριών, τα μέλη μπόρεσαν να ξεκινήσουν μια σειρά από ad hoc ή μόνιμες συνεργασίες, ανέθεσαν μελέτες, εκπόνησαν προγράμματα κατάρτισης, πρόσφεραν πρακτική άσκηση, κ.τ.λ. Μεταξύ των βασικών θεμάτων που εξετάστηκαν κατά τη διάρκεια των συναντήσεων είναι: η μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, τα προγράμματα κατάρτισης και προσωπικής ανάπτυξης για ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους, οι νέες μέθοδοι κατάρτισης, η ηθική της δημοσιοϋπαλληλίας, η ψηφιακή διακυβέρνηση, η αξιολόγηση του αντίκτυπου των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης. Το 2008, υπό τη γαλλική προεδρία, το δίκτυο υιοθέτησε το Μανιφέστο του Στρασβούργου, με στόχο να σκιαγραφήσει μια κοινή κατεύθυνση για όλες τις μελλοντικές του δραστηριότητες. Τα μέλη του, δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν μια πιο συστηματική προσέγγιση σε επιχειρησιακό επίπεδο, να επιδιώξουν την ορθολογική διαχείριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η σύγχρονη δημόσια διοίκηση όπως η αύξουσα τάση για κινητικότητα του προσωπικού, λόγω δημογραφικών και επαγγελματικών λόγων, να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες των πολιτών και να αναθεωρήσουν το ρόλο που επιτελούν τα ανώτατα στελέχη σε ένα ταχέως εξελισσόμενο οικονομικό και κοινωνικό κλίμα. Το 2012 το DISPA θα καταρτίσει ένα πιο λεπτομερές σχέδιο δράσης για την υλοποίηση αυτών των ιδεών το οποίο και εγκρίθηκε με το λεγόμενο Ψήφισμα της Βουδαπέστης/Βαρσοβίας. Με τη Συνθήκη της Λισαβόνας τονίζεται περαιτέρω η σημασία του ρόλου που διαδραματίζει το DISPA, καθώς εισάγεται η

έννοια της διοικητικής συνεργασίας με σκοπό την ενθάρρυνση των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών μελών για να ενθαρρύνει τα θεσμικά όργανα της ΕΕ και τα κράτη μέλη προκειμένου να ενισχύσουν τη συνεργασία τους και ιδίως στο πλαίσιο των κοινών δραστηριοτήτων κατάρτισης.

5. Το **Δίκτυο των Διευθυντών Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe - NISPAcee)** αποτέλεσε εξ αρχής ένα παρακλάδι της DISPA, μολονότι ανεξάρτητο. Το Δίκτυο ιδρύθηκε το 1994 με έδρα τη Μπρατισλάβα Σλοβακίας. Ο στόχος του ήταν θεματικά πιο προσδιορισμένος από τη DISPA καθώς έπρεπε να ανταποκριθεί στον τότε μεταβαλλόμενο και αυξανόμενο ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης κατά τη μετασοβιετική πολιτική καθώς και στην οικονομική μετάβαση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη (ΚΑΕ). Κατά τη διάρκεια των σχεδόν 25 ετών νόμιμης ύπαρξής του, το NISPAcee έχει διαδραματίσει σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της εθνικής και περιφερειακής δημόσιας διοίκησης και πρακτικών τοπικής διακυβέρνησης στην ΚΑΕ. Συγκεντρώνοντας τους καλύτερους εμπειρογνώμονες στους τομείς της δημόσιας διοίκησης και της δημόσιας πολιτικής, το NISPAcee διευκόλυνε τη δημιουργία ακαδημαϊκών δικτύων και ενίσχυσε τη συνεργασία για τη μεταφορά βέλτιστων πρακτικών που σχετίζονται με το δημόσιο τομέα. Το NISPAcee οργανώνει επίσης συνέδρια, εκπαιδεύσεις, σεμινάρια και εργαστήρια σχετικά με τις θεωρητικές και πρακτικές πτυχές των ανωτέρω επιστημονικών τομέων με εφαρμογή στην περιοχή της ΚΑΕ.

6. Άλλα περιφερειακά δίκτυα:

- i. Το **Κέντρο Προγράμματος Διακυβέρνησης (MENA-OECD)** ιδρύθηκε το 2012 από την Ιταλική Εθνική Σχολή Διοίκησης (SNA) και τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) με αποστολή την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης για την υποστήριξη των δημόσιων διοικήσεων των αραβικών χωρών σε Αφρική και Ασία (MENA Region) και να προωθήσει πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη ικανοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα και η χρηστή διακυβέρνηση. Το Κέντρο της Καζέρτα αποτελεί μέρος του Προγράμματος Διακυβέρνησης MENA-ΟΟΣΑ που προωθεί τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου

τομέα και ενισχύει τη διεθνή συνεργασία με σκοπό την προώθηση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης στην περιοχή MENA.

- ii. Το **Δίκτυο για τις Γερμανόφωνες Σχολές Δημόσιας Διοίκησης (DACH)** αποτελεί έναν συνασπισμό των γερμανόφωνων χωρών (Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία) που συνεργάζεται σε πολλαπλά επίπεδα συμπεριλαμβανομένης μιας ενισχυμένης συνεργασίας στα πεδία των δημοσίων πολιτικών και δημόσιας διοίκησης υπό την θεσμική ομπρέλα του EUPAN. Στο πλαίσιο αυτό, οι χώρες DACH συντονίζουν τις δράσεις τους σχετικά με την διάδοση και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF), που αποτελεί ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε για να επιτρέπει στους δημόσιους φορείς να αυτοαξιολογούνται.
- iii. Η **Περιφερειακή Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ReSPA)** είναι ένας περιφερειακός οργανισμός που ιδρύθηκε το 2010 ως κοινή πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των χωρών των Δυτικών Βαλκανίων (Αλβανία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας, Μαυροβούνιο και Σερβία και Κοσσυφοπέδιο διακριτός εταίρος) με σκοπό την υποστήριξη της διοικητικής μετάβασης των αναπτυσσόμενων οικονομιών των Δυτικών Βαλκανίων.
- iv. Ο **Αραβικός Οργανισμός Διοικητικής Ανάπτυξης (ARADO)** ιδρύθηκε το 1961 με αποστολή την διοικητική ανάπτυξη των αραβικών χωρών προκειμένου να εξυπηρετηθούν τα συνολικά αναπτυξιακά ζητήματα.
- v. Ο **Αναπτυξιακός Περιφερειακός Οργανισμός για την Δημόσια Διοίκηση (EROCA)** ιδρύθηκε το 1960 ως απάντηση στην κοινή επιθυμία μεταξύ των αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών της Ασίας να προωθήσουν την περιφερειακή συνεργασία για τη βελτίωση της γνώσης, των συστημάτων και των πρακτικών της κυβερνητικής διοίκησης και να συνδράμουν στην επιτάχυνση της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Σήμερα απαρτίζεται από 10 ασιατικά κράτη.
- vi. Το **Δίκτυο Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης της Ασίας και των περιοχών του Ειρηνικού (NAPSIPAG)** παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες ανάπτυξης

ικανοτήτων στα ινστιτούτα μέλη και τα ενθαρρύνει να προβαίνουν σε ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και καλών πρακτικών. Ο μακροπρόθεσμος στόχος του δικτύου είναι να οικοδομήσει και να ενισχύσει τις ικανότητες των σχολείων και ινστιτούτων δημόσιας διοίκησης καθώς και ερευνητικών οργανισμών και δεξαμενών σκέψης στην περιοχή ώστε να μπορέσουν να μετατρέψουν τις αντίστοιχες κυβερνήσεις τους σε αποτελεσματικούς φορείς χρηστής διακυβέρνησης.

vii. **Το Αφρικανικό Κέντρο Εκπαίδευσης και Έρευνας στη Διοίκηση για την Ανάπτυξη (CAFRAD)** είναι ένας Παναφρικανικός διακυβερνητικός οργανισμός, που ιδρύθηκε το 1964 από αφρικανικές κυβερνήσεις, με την υποστήριξη της UNESCO. καθιστώντας το, το μοναδικό παναφρικανικό κέντρο εκπαίδευσης και έρευνας στην Αφρική με σκοπό τη βελτίωση των συστημάτων δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης. Η έδρα του βρίσκεται στην Ταγγέρη (Μαρόκο). Η συμμετοχή στο CAFRAD είναι ανοιχτή σε όλα τα αφρικανικά κράτη. Επί του παρόντος, το CAFRAD έχει 36 κράτη μέλη.

7. **Η Διεθνής Ένωση Σχολών και Ινστιτούτων Διοίκησης (IIAS-IASIA)** είναι ένας διεθνής οργανισμός, αποστολή του οποίου είναι να ενισχύσει τη δημιουργία διοικητικών ικανοτήτων σε όλο τον κόσμο, να προωθήσει την αριστεία στην εκπαίδευση και κατάρτιση της δημόσιας διοίκησης και να διεξάγει, να συζητά και να διαδίδει ακαδημαϊκής έρευνα αιχμής και «έξυπνες» πολιτικές πρακτικές για τη διακυβέρνηση και διοίκηση. Η Ευρωπαϊκή Ομάδα για τη Δημόσια Διοίκηση (EGPA), είναι ένα από τα σημαντικότερα επιστημονικά δίκτυα και πλατφόρμα σύνδεσης της ερευνητικής γνώσης στον τομέα των διοικητικών επιστημών στην ευρωπαϊκή ήπειρο και αποτελεί μια από τις πιο ισχυρές περιφερειακές ομάδες του Διεθνούς Ινστιτούτου Διοικητικών Επιστημών (IIAS).

8. **Το Δίκτυο των Η.Π.Α.:**

i. **Το Δίκτυο Σχολών Δημόσιας Πολιτικής, Δημόσιων Υποθέσεων και Διοίκησης (NASPAA)** είναι μια μη κερδοσκοπική ένωση μελών με περισσότερα από 300 σχολές-μέλη σε πανεπιστήμια των ΗΠΑ και εκτός ΗΠΑ που απονέμουν αναγνωρισμένα πτυχία στη δημόσια διοίκηση, τη δημόσια πολιτική, τις

δημόσιες υποθέσεις και τον μη κερδοσκοπικό τομέα ή άλλους συναφείς τομείς.

- ii. **Η Αμερικανική Εταιρεία Δημόσιας Διοίκησης (ASPA)** είναι η μεγαλύτερη και πιο σημαντική επαγγελματική ένωση ευρείας βάσης στην αμερικανική δημόσια διοίκηση. Έχει ποικίλα μέλη περίπου 8.000 επαγγελματιών, ακαδημαϊκών και φοιτητών. Η ASPA χρησιμεύει ως η κύρια αρένα για τη σύνδεση θεωρίας και πράξης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης παρέχοντας ένα μεγάλο εύρος δυνατοτήτων για εκπαίδευση, δικτύωση και έρευνα στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης.
- iii. **Η Ένωση Ανάλυσης και Διοίκησης των Δημόσιων Πολιτικών (APPAM)** είναι ένας οργανισμός που επιδιώκει τη βελτίωση της δημόσιας πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης διαμέσου της προώθησης της αριστείας στην έρευνα, την ανάλυση και την εκπαίδευση.

9. Το **Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)** ιδρύθηκε το 1981 και εδρεύει στο Μάαστριχτ. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι η παροχή τεχνογνωσίας, μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, σε στελέχη που εργάζονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και σε υπαλλήλους των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών. Το αντικείμενο του Ινστιτούτου επικεντρώνεται σε τρεις κατά βάση τομείς: επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, συμβουλευτικές υπηρεσίες και έρευνα. Το EIPA δίνει έμφαση στη μεταφορά τεχνογνωσίας σε θέματα όπως η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το ευρωπαϊκό δημόσιο μάνατζμεντ και οι πολιτικές που οδηγούν στην ολοένα και μεγαλύτερη ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Υπό τη θεσμική ομπρέλα του EIPA λειτουργούν α) το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δικαστών και Δικηγόρων στο Λουξεμβούργο, β) το Ευρωπαϊκό Κέντρο Περιφερειών στη Βαρκελώνη και γ) το Ευρωπαϊκό Κέντρο για το Δημόσιο Οικονομικό Μάνατζμεντ στη Βαρσοβία. Με σκοπό την περαιτέρω προώθηση της καινοτομίας στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση το EIPA δημιούργησε το θεσμό των Ευρωπαϊκών Βραβείων Δημοσίου Τομέα (EPSA) που αποτελεί ένα πανευρωπαϊκό πρόγραμμα απονομής βραβείων για φορείς του δημόσιου τομέα σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης και το οποίο διοργανώνεται κάθε δύο χρόνια από το 2009 με ευθύνη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης EIPA. Συνολικά, περισσότερα από

1.500 έργα έχουν υποβληθεί στην EPSA, σε θεσμικά όργανα και φορείς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλους διεθνείς οργανισμούς τα τελευταία χρόνια. Για όλες τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις, η EPSA έχει δημιουργήσει εξαιρετικά πολύτιμη τεχνογνωσία και αποτελέσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της παροχής καινοτόμων λύσεων και ευκαιριών μάθησης.

10. **Ad hoc διμερείς ή πολυμερείς συνεργασίες** ανάμεσα σε κράτη μέλη με σκοπό την προώθηση ειδικών θεμάτων. Παραδοσιακά τέτοιου είδους συνεργασίες υλοποιούν τα σκανδιναβικά κράτη (Nordic countries), οι περιοχές της BENELUX, οι γερμανόφωνες (DACH) χώρες, οι χώρες της Ιβηρικής χερσονήσου (Ισπανία-Πορτογαλία) καθώς και χώρες με ΠΦΣ που ήταν σε θέση να εξάγουν σχετική τεχνογνωσία όπως η ιταλική SNA και η γαλλική ENA. Η ελληνική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης έχει προχωρήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντικές τέτοιες συνεργασίες με τους ομότιμους φορείς όπως η Εθνική Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου, η École Nationale d' Administration της Γαλλίας και παλαιότερα με το National School of Government του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και άλλες.

11. **Τα πανεπιστημιακά δίκτυα και τα δίκτυα ερευνητών** είναι επίσης μια πολύ σημαντική πηγή έρευνας και ανάλυσης. Μέσα από αυτά μπορεί να προκύψουν καινοτόμες λύσεις στην εφαρμοσμένη δημόσια διοίκηση και στις επιμέρους δημόσιες πολιτικές. Συνεπώς, οι ΠΦΣ παραδοσιακά έχουν στενές σχέσεις με τα ακαδημαϊκά και άλλα ιδρύματα καθώς και με μεμονωμένους ερευνητές και εμπειρογνώμονες με σκοπό την περαιτέρω διάχυση της γνώσης.

Αντί επιλόγου

Σύνοψη και προτάσεις μεταρρύθμισης.

Με την ανά χείρας μελέτη, αναδείχθηκε ο κρίσιμος ρόλος των Παραγωγικών Σχολών και Φορέων στην ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, ως του πλέον κρίσιμου παράγοντα για την ανάπτυξη. Η κρισιμότητα του ρόλου διαφαίνεται ιδίως στη σύγχρονη εποχή που ο ρυθμός, η συχνότητα και η ένταση των αλλαγών έχουν χαρακτήρα καταιγισμού. Όλοι οι διεθνείς οργανισμοί έχουν στρέψει πλέον το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στο πώς θα κατευθύνουν τα κράτη να σχεδιάζουν και να υλοποιούν ανθεκτικές πολιτικές που ωστόσο δεν θα υστερούν ποιοτικά έναντι άλλων πολιτικών επιλογών. Με λίγα λόγια, το ζήτημα τίθεται ως εξής: πώς θα υποστηριχθούν τα κράτη ώστε να δρουν τόσο προληπτικά όσο και αποτελεσματικά διαθέτοντας όμως ταυτόχρονα μεγάλα περιθώρια «προσαρμοστικότητας» σε περίπτωση εμφάνισης μιας κρίσης. Σκοπός φυσικά δεν είναι άλλος από το να μην γίνουν εμφανείς οι συνέπειες των κρίσεων στην ευρύτερη κοινωνία και οικονομία.

Στο πλαίσιο αυτό, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που αναμένεται να κάνει τη διαφορά. Η περαιτέρω ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και η προσπάθεια για ολοένα μεγαλύτερη εξειδίκευση, ειδικότερα στα υψηλότερα επίπεδα ευθύνης μιας δημόσιας οργάνωσης βελτιώνει κατά πολύ τόσο την ποιότητα των αποφάσεων όσο και την αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων. Παράλληλα, με το ανθεκτικό κράτος, δημιουργείται ένα κράτος επιτελικό, δηλαδή ένα κράτος που σκέπτεται διαρκώς και διαμορφώνει τις δράσεις του προς ένα συγκεκριμένο σκοπό (τέλος). Και αυτός ο σκοπός δεν είναι άλλος από την αποτελεσματική και διαρκή ανταπόκριση του κρατικού μηχανισμού σε ένα ιδιαιτέρως ευμετάβλητο περιβάλλον. Ο κεντρικός ρόλος και η σημασία που δίνεται από τη διεθνή κοινότητα στη διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων (capacity building) μέσω των ΠΦΣ είναι εμφανής καθώς όλοι οι αντίστοιχοι φορείς δικτυώνονται σε ευρύτερα διακρατικά σχήματα με σκοπό την ανταλλαγή εμπειριών και τεχνογνωσίας καθώς και την υιοθέτηση καλών πρακτικών.

Κύριο αντικείμενο όμως της παρούσας μελέτης είναι η συγκριτική ανάλυση των ΠΣΦ των υπό εξέταση κρατών. Στην ακροτελεύτια αυτή ενότητα, αναλύονται τα ευρήματα αυτής.

Αρχικά, σημειώνεται ότι η βιβλιογραφική αναζήτηση δεν αρκέστηκε στην απλή συλλογή πληροφοριών και δεδομένων από τους επίσημους διαδικτυακούς χώρους των ΠΣΦ των Κρατών. Συνεχίστηκε και βαθύτερα με την αναζήτηση, εύρεση και εξέταση σχετικών αναφορών αποτελεσμάτων και αξιολογήσεων. Ευρέθηκαν και εξετάστηκαν επίσης σχετικά δελτία τύπου και έγγραφα δεδομένων που έχουν αναρτηθεί σε αρκετές περιπτώσεις στις πλατφόρμες ενημέρωσης των Υπουργείων Εσωτερικών ή άλλων Υπουργείων ή Υπηρεσιών των χωρών που εξετάστηκαν. Από αυτές και με διασταύρωση με τρέχοντα στοιχεία ή αναφορές σε κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή διεθνών φορέων συγκροτήθηκε μια ικανοποιητική εικόνα για την πορεία, την εξέλιξη την πρόοδο, τον κοινωνικό αντίκτυπο των σωματίων στελεχών της διεθνούς δημόσιας διοίκησης.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες διαπιστώσεις και συμπεράσματα:

1. Οι ΠΣΦ έχουν μάλλον περισσότερες ομοιότητες, παρά διαφορές. Υπάρχει δηλαδή μια γενική ροπή σύγκλισης στη δόμηση, την αρχιτεκτονική, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την επιχειρησιακή προσέγγιση και τις στρατηγικές επιδιώξεις των Σχολών. Είναι περισσότερα εκείνα τα ποιοτικά και ποσοτικά γνωρίσματα που αναγνωρίζονται ως κοινά ή συμπίπτοντα από τα αποκλίνοντα. Ο κόσμος της επαγγελματικής διοίκησης καθίσταται συνεχώς πιο διασυνδεδεμένος σε διεθνές επίπεδο. Ομοίως, ο ρυθμός και ο βαθμός στον οποίο οι ιδέες διακινούνται από τη μια χώρα σε άλλες έχει αυξηθεί, γεγονός που έχει αυξήσει σε σημαντικό βαθμό την πολυπλοκότητα ως προς την επικοινωνία και το βαθμό επιρροής του ενός φορέα προς τον άλλο. Παρότι, υπάρχει ρεαλιστική διαφορά ωριμότητας ή προόδου στις επιμέρους παραμέτρους σύγκρισης που καθόρισε η μελέτη, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι χώρες βαδίζουν σε αρκετές περιπτώσεις προς ένα όμοιο στρατηγικό προσανατολισμό, άλλες πιο μπροστά και άλλες λίγο πιο πίσω. Σημειώνεται από την μελέτη ότι δεν πρέπει απαραίτητα να περιμένουμε κάποια γρήγορη και μαζική σύγκλιση σε όλους τους τομείς συνολικά, αλλά σε βασικά σημεία του επιδιωκόμενου ενιαίου μοντέλου εκπαίδευσης ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων. Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που εξηγούν αυτόν τον όχι τόσο ταχύ ρυθμό σύγκλισης. Ένας τέτοιος είναι ότι τα «ανώτατα στελέχη» λειτουργούν σε διασύνδεση με εκλεγμένους πολιτικούς. Οπότε και επηρεάζεται η δράση και η

συνολική δραστηριότητα τους από την εκάστοτε διαφορετική πολιτική βούληση της ηγεσίας. Ακαδημαϊκές μελέτες καταδεικνύουν το γεγονός ότι ο χαρακτήρας αυτής της διασύνδεσης διαφέρει σημαντικά από το ένα πολιτικό σύστημα στο άλλο (Demmke και Moilanen 2010, Lynn 2006, Pollitt and Bouckaert 2004, Rhodes and Wanna, 2009). Αυτό καθιστά δύσκολη την εύρεση “ενός καλύτερου τρόπου” προετοιμασίας ανώτατων στελεχών για τις μάλλον ποικίλες εργασίες τους που ταυτόχρονα συνδιαμορφώνονται και από τις διαφορετικές πολιτικές επιταγές. Στη μεγάλη πλειονότητα των κρατών η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων υλοποιείται μέσα από προγράμματα βραχείας ή μέσης διάρκειας σε αντίθεση με προγράμματα μακράς διάρκειας με αποτέλεσμα η πληροφορία να διαχέεται σε πιο πυκνή και εντατική μορφή ενώ θα αγγίζει πολύ ειδικές θεματικές ενότητες. Μπορεί να τεκμηριωθεί από τα ευρήματα της μελέτης ότι ως γενική τάση, αλλά και στις ανακοινώσεις των σχολών στα διάφορα μέσα επικοινωνίας η μεγάλη πλειοψηφία των ΠΦΣ επιδιώκει την ενδυνάμωση του υπηρετούντος προσωπικού και όχι τόσο η αναζήτηση νέων ταλέντων. Δίνουν δηλαδή έμφαση στην επανεκπαίδευση, στην ενίσχυση και στην αύξηση της γνωστικής προσαρμοστικότητας του υπηρετούντος προσωπικού, ιδίως αυτών των στελεχών μεσαίου και υψηλού επιπέδου.

2. Οι ΠΦΣ υλοποιούν επαναλαμβανόμενους κύκλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε εξειδικευμένες ενότητες σε πυκνά χρονικά διαστήματα για όλες τις εργασιακές ομάδες των διαφόρων επιπέδων της ιεραρχίας. Την ίδια στιγμή, σχεδόν όλες οι ΠΦΣ θεωρούν πολύ σημαντικό τον παράγοντα ερευνητική και επιστημονική ενδυνάμωση και ενίσχυση. Ασπάζονται τη σημασία της επιστημονικής εμβάθυνσης, της εξειδίκευσης και της βαθιάς συνεχούς μάθησης. Αντιλαμβάνονται την εκπαίδευση και τις αναβαθμισμένες γνωστικές ικανότητες ως αποτέλεσμα σύγχρονων μεθόδων αξιοποίησης της εκπαίδευσης μέσω νέων τεχνολογικών εργαλείων. Όλες σχεδόν θεωρούν (και αρκετές φορές δια της επίσημης διακήρυξης με στρατηγικές δράσεις μέσα στους διαδικτυακούς τους χώρους) ότι το παραγόμενο αποτέλεσμα πρέπει να είναι άριστα καταρτισμένοι αντικειμενικοί τεχνοκράτες της Δημόσιας Διοίκησης.
3. Έχουν δημιουργηθεί νέες θεματικές ενότητες γνώσης και εκπαίδευσης όπως η συστηματική κατάρτιση στην διαχείριση και άσκηση της ηγεσίας, η διαχείριση πολυσύνθετων κρίσεων, οι τεχνικές στοχευμένων διαπραγματεύσεων, η άσκηση και η

διαχείριση τη καινοτομίας, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη εργαλείων design thinking στη Δημόσια Διοίκηση, η εκπαίδευση σε μεθόδους λήψης αποφάσεων μέσω συστημάτων ανάλυσης δεδομένων μεγάλου όγκου(big data driven decision making), τεχνικές συστηματικής καλλιέργειας και άσκησης επαυξημένων κοινωνικών δεξιοτήτων, ατομικών και συλλογικών, όπως η ενσυναίσθηση, η κοινωνική νοημοσύνη, ο συλλογικός στρατηγικός συν-σχεδιασμός. Μαζί με αυτές αναπτύσσονται τρόποι και εναλλακτικές με τις οποίες οι ηγέτες ή οι έχοντες θέσεις ευθύνης επιτελικού χαρακτήρα μπορούν να μεταλαμπαδεύουν αυτές τις γνώσεις στις ομάδες εργασίας στους φορείς τους. Μιλώντας υπό ένα μακρο-επίπεδο προσέγγισης, οι τομείς της ηγεσίας και της καινοτομίας, μαζί με την ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων συντονισμού φαίνεται να κερδίζουν διαρκώς περισσότερο εκπαιδευτικό χώρο. Στις εν λόγω αναλυόμενες κοινότητες εκπαίδευσης έχουν προστεθεί ενότητες που ενσωματώνουν και εντάσσουν ενότητες μαθημάτων για την εφαρμοσμένη άσκηση της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής σκέψης και στο δημόσιο τομέα από τα στελέχη του. Η επιχειρηματικότητα πρέπει να διατρέχει ως προσέγγιση τα μεσαία και ανώτερα στελέχη. Όλες οι χώρες της ΕΕ στα προγράμματα σπουδών των σχολών τους έχουν εντάξει συγκεκριμένα μαθήματα και κύκλους εκπαίδευσης σχετικά με την ηγεσία, την ικανότητα διαχείρισης κινδύνων και επιπλέον την ενεργό ενσωμάτωση διοικητικής και όχι μόνο καινοτομίας, στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση.

4. Σημειώνεται ακόμη ότι αν και δεν το ονομάζουν με τον ίδιο τρόπο, όλες οι σχολές παράλληλα με την αυξημένη ικανότητα ηγεσίας των στελεχών που εκπαιδεύονται, σκιαγραφούν την έννοια της επιτελικότητας, την ιδιότητα στρατηγικής και επιτελικής-οριζόντιας δράσης και ενέργειας αυτών των στελεχών. Έννοια που ορθώς έχει ενσωματωθεί στο εθνικό θεσμικό μας περιβάλλον. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι μόνο σύμφυτη με το εμπορικό κέρδος, αλλά διδάσκεται και με την λογική της εκμάθησης της ορθολογικής χρήσης πόρων προς την επίτευξη ενός αποτελέσματος, ιδιαιτέρως σημαντικού για το κοινωνικό όφελος που απορρέει από την βελτιωμένη λειτουργία ενός Δημόσιου Φορέα. Επιδιώκεται δηλαδή, οι ηγέτες και τα στελέχη να μάθουν να ασκούν με επιχειρηματικό τρόπο και εργονομικά τα διαθέσιμα μέσα και πόρους σε μια περίοδο χρόνου, ώστε να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Να αποφεύγουν δηλαδή την υπερ σπατάλη πόρων, ανθρώπων, μέσω και χρόνου. Για

αυτό και τελευταία στι Σχολές έχει προστεθεί και το στοιχείο-η παράμετρος της βιωσιμότητας-άκρως σημαντική στην εποχή μας.

5. Σε πολλές χώρες, ειδικότερα σε αυτές με πιο προηγμένες θεματικές ενότητες μαθημάτων, σκιαγραφείται και σταχειολογείται και η έννοια του επαγγελματικού συμβούλου-καθοδηγητή-μέντορα για τους σπουδαστές των σχολών και μελλοντικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, και μέσα στην Σχολή αλλά κυρίως μετά, στις Υπηρεσίες που αναλαμβάνουν δράση τα στελέχη αυτά. Οι μέντορες είναι διάφοροι και διαφορετικοί στα γνωστικά περιβάλλοντα όπου ο καθένας προσανατολίζεται. Οι μέντορες μπορεί να αφορούν μια δημόσια υπηρεσία, ή να συμπεριληφθούν και στο σώμα(στη λογική) του επιτελικού κλάδου. Οι περισσότερες Σχολές παρέχουν πλέον την δυνατότητα εκπαίδευσης σε μεθόδους, τεχνικές και μοντέλα εφαρμοσμένης καινοτομίας για το Δημόσιο Τομέα, παράλληλα με πολύ συγκεκριμένα μαθήματα εκπαίδευσης σε τεχνολογικά εργαλεία, εφαρμογές και συστήματα που προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα και αυξημένο κοινωνικό όφελος. Διδάσκονται π.χ. την κατασκευή ψηφιακών πλατφορμών και συνεργατικών εργαλείων και λογισμικών για όλες τις συσκευές που διαθέτει ο κάθε πολίτης. Διδάσκονται και στο τεχνικό-κατασκευαστικό σκέλος, αλλά και στο επιχειρησιακό – πως χρησιμοποιούν τέτοια εργαλεία – για τον κάθε εξυπηρετούμενο πολίτη, ώστε να μειώνουν τον απαιτούμενο χρόνο εξυπηρέτησης, ή το κόστος, ή το εύρος των διαδικασιών. Προς αυτόν τον σκοπό, η ευρεία πλειοψηφία των εν λόγω αναλυθέντων σχολών, χρησιμοποιεί και αξιοποιεί την τεχνολογία. Αξιοποιούν την ψηφιακή τηλεκπαίδευση, τις εφαρμογές σύγχρονης και ασύγχρονης μάθησης, ενώ κάποιες ήδη έχουν προχωρήσει ένα τεχνολογικό βήμα πιο κάτω, ενσωματώνοντας στην εκπαίδευση τεχνολογίες επαυξημένης πραγματικότητας. Στο ίδιο πλαίσιο δόμησης νέων μεθοδολογικών εκπαιδευτικών μοντέλων, όλες αντιλαμβάνονται την έννοια της “κυκλικότητας” της εκπαίδευσης με στάδια και επαναλαμβανόμενα συγκεκριμένα προγράμματα. Έχουν υιοθετήσει πακέτα εκπαίδευσης μέσω μαθημάτων MOOC’s/SPOOC’s. Η συγκριτική μελέτη ανέδειξε επιπλέον τον κοινό προσανατολισμό όλων των παραγωγικών σχολών προς την εφαρμοσμένη γνώση και υλοποίηση, όχι μόνο στην πύκνωση των επιστημονικών και ακαδημαϊκών γνώσεων. Για αυτό, στα προγράμματα σπουδών τους εισάγουν ως

εκπαιδευτές στελέχη και υψηλόβαθμους εκπροσώπους του ιδιωτικού τομέα και της αγοράς εργασίας.

6. Στους κύκλους μαθημάτων των Σχολών αυτών αποτελεί σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης η εξάσκηση σε τεχνικές διαπραγμάτευσης και λήψης αποφάσεων σε ασταθή και αβέβια περιβάλλοντα. Σε όλες τις σχολές καταγράφονται πολύ ειδικευμένοι κύκλοι μαθημάτων που αγγίζουν τις μεγάλες προκλήσεις της εποχής μας, όπως ο ψηφιακός εγγραμματισμός, η διαχείριση πεπερασμένων φυσικών πόρων (πχ υδάτινοι πόροι, πόροι ενέργειας) αποσταθεροποίηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας κλπ. Σημειώνεται το γεγονός ότι πλην της Γαλλίας και της Ελλάδας, σε καμία χώρα, αυτές οι σχολές δεν λαμβάνουν συνδικαλιστική και κομματική – παραταξιακή παράμετρο –. Η λειτουργία αυτή δεν περιλαμβάνεται και δεν προβλέπεται στα προγράμματα σπουδών. Το πεδίο αυτό δραστηριότητας καλύπτεται από διαδικασίες και όργανα του Δημοσίου Τομέα, ήδη σε ισχύ
7. Σε ορισμένες Παραγωγικές Σχολές (Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ισραήλ) υπάρχει συστηματική εργασία και έμφαση στην αξιοποίηση των αποφοίτων και κυρίως στη δημιουργία πολύ ισχυρής δικτύωσης για αυτούς, καναλιών επικοινωνίας και συνεργασίας, καλλιέργεια των διπλωματικών και επικοινωνιακών τους δεξιοτήτων. Επίσης καλλιεργείται η ικανότητα αναγνώρισης των 'κρίσιμων κόμβων γνωριμίας και επικοινωνίας' με διάφορες μεθοδολογίες. Δίπλα σε αυτό, προκύπτει από τα στοιχεία παρατηρείται ιδιαίτερη έμφαση στην καλλιέργεια ψυχολογικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων όπως η ψυχική ανθεκτικότητα, η επιμονή και η υπομονή, η ενεργή ακρόαση των συνομιλητών που βοηθά και στις διαπραγματευτικές διεργασίες οι τεχνικές ζύμωσης και μια σειρά συναφών δραστηριοτήτων. Επίσης η μελέτη κατέγραψε και εξαιρετικά σημαντικές πρακτικές για την ισχυρή προσωπική γνωστική, ψυχολογική, συναισθηματική ενδυνάμωση των στελεχών υψηλής ευθύνης και σταδιοδρομίας. Με παράλληλη καλλιέργεια της συναινετικής κουλτούρας ηγεσίας. Αναφέρονται ως παράδειγμα προς αξιοποίηση με πολύ θετική προοπτική και για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης: η Ακαδημία Ηγεσίας Δημόσιων Υπηρεσιών, το κολλέγιο Κυβερνητικών Δεξιοτήτων, και το Ατομικό Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης των Στελεχών υψηλής πορείας, πρακτικές που έχει θεσμοθετήσει προς ένα πιο αποτελεσματικό και παραγωγικό χαρακτήρα το Ηνωμένο Βασίλειο.

8. Σχετικά με την καινοτομία στον τρόπο προσέγγισης της λειτουργίας των Οργανισμών για τη Δημόσια Διοίκηση και το πως παράγουν συνθετικό αποτέλεσμα, κάποιες χώρες έχουν δημιουργήσει και αναδείξει τον θεσμό των βιωματικών εργαστηρίων, όπου εκκολαπτόμενα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης συμμετέχουν σε αυτά, τρέχουν και εμπλέκονται σε δημιουργικές και διαδραστικές ασκήσεις συν σχεδιασμού έξυπνων δημόσιων πολιτικών μαζί με σκηνοθέτες καλλιτέχνες και ανθρώπους του χώρου του πολιτισμού των χωρών. Αυτή η πρακτική που ακολουθείται π.χ. στην Ολλανδία κρίνεται εξόχως δημιουργική, καινοτόμα και ελκυστική καθώς εμπλέκει πολλές πτυχές διαφορετικής προσέγγισης σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα, αυξάνει τη συνθετική δυναμική των ομάδων, βάζει πολιτιστικά και πολιτισμικά γνωρίσματα στο σχεδιασμό, αυξάνει την ανεκτικότητα και την προσαρμογή στη διαφορετικότητα και στην διαφορετική και διαφορετική κοινή αντιμετώπιση προκλήσεων. Γενικώς αυξάνει την ικανότητα των στελεχών που ετοιμάζονται να αναλάβουν θέσεις ευθύνης, να ενσωματώνουν και να προσαρμόζουν διαφορετικές οπτικές, κερδίζοντας πόντους βιωσιμότητας και αποδοχής των πολιτικών. Σε αυτό βοηθά το γεγονός ότι από τις υπό εξέταση περιπτώσεις, αρκετές έχουν προτάξει εντός των Ακαδημιών ή των Ινστιτούτων, τη δημιουργία επίσημου θεσμικού φόρουμ διακυβέρνησης που λειτουργεί ως δεξαμενή σκέψης και συνεισφέρει στο δημόσιο διάλογο για την βελτίωση των λειτουργιών της κάθε χώρας. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται έμφαση στην καλή διακυβέρνηση και όχι μόνο στην καλή νομοθέτηση (π.χ. Ιρλανδία). Σε μερικές χώρες τα φόρα έχουν πολύ ισχυρό αντίκτυπο και κατέχουν θέση επιρροής στη δημόσια σφαίρα άσκησης πολιτικών. Το γεγονός αυτό, συνιστά επίσης μία καινοτομία για τις Σχολές της Διοίκησης. Σχετικά με το ζήτημα της καινοτομίας, μία διαπίστωση θεσμικού χαρακτήρα που προκύπτει, αφορά την έμφαση στην καινοτομία σχετίζεται με την θεσμική πρόβλεψη συστήματος κινήτρων και εφαρμοσμένων ωφελειών για την πραγματική και ευρεία επιδίωξη της καινοτομίας. Η Πορτογαλία εν προκειμένω σε αυτή την περίπτωση έχει θεσπίσει Νομοθετικό Διάταγμα για αυτό το σκοπό.
9. Εξαιρετικά σημαντική προσέγγιση είναι αυτή που αφορά την πρακτική ορισμένων χωρών, σύμφωνα με την οποία μέσω των Σχολών για τη Δημόσια Διοίκηση αναπτύσσεται, εν παραλλήλω, η ιδιότητα και η ικανότητα του Επιθεωρητή και Ελεγκτή, κατεξοχήν ρόλου που απαιτεί κριτική σκέψη, συνθετική δεξιότητα και

επιτελική αντίληψη. Αυτό μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ζητούμενο και στις διαδικασίες εισαγωγής που αξιολογούνται οι υπάρχουσες γνώσεις σε τέτοια πεδία ή ρόλους. Η Σλοβενία συνιστά ένα τέτοιο παράδειγμα όπου παράλληλα με τα ανωτέρω προβλέπεται η έννοια της επαγγελματικής και όχι καθαρά ακαδημαϊκής εξέτασης κατά την διαδικασία εισαγωγής.

10. Τέλος, ένα ποιοτικό γνώρισμα που ανέδειξε η παρούσα συγκριτική μελέτη είναι η διεύρυνση της ανάληψης εφαρμοσμένης έρευνας εντός του προγράμματος σπουδών, κυρίως κατά το δεύτερο έτος φοίτησης, στις σχολές που έχουν προβλέψει διετή διάρκεια (Αυστραλία). Η σύνδεση των μαθημάτων και της απόκτησης γνώσης, μαζί με την εφαρμοσμένη έρευνα σε εναρμόνιση και με τις πρακτικές εργασίας που αναλαμβάνουν οι σπουδαστές κομίζει μια σειρά από αξιοπρόσεκτα συγκριτικά πλεονεκτήματα για τους σπουδαστές αυτών των χωρών, έναντι των υπολοίπων δημοσίων υπαλλήλων αλλά και στους οργανισμούς τους ως σύνολο έναντι άλλων οργανισμών.
11. Ένα άλλο θέμα είναι οι πολιτικές πρόσληψης δημοσίων υπαλλήλων και η προσέλκυση ταλέντων στον δημόσιο τομέα. Δύο είναι βασικές κατηγορίες που επισημαίνονται: προσλήψεις με δημόσιες εξετάσεις εισαγωγής (όπως στη Γαλλία, στην Ιταλία, στην Πορτογαλία και στην Ελλάδα) και προσλήψεις με παρόμοιες με τον ιδιωτικό τομέα διαδικασίες επιλογής (Σιγκαπούρη, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία κ.τ.λ.). Στον Καναδά οι διαδικασίες επιλογής μπορούν να είναι κεντρικές ή αποκεντρωμένες. Η περίπτωση στη Σιγκαπούρη είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα λόγω ότι η είσοδος στη δημόσια υπηρεσία συμβαίνει με παρόμοιο τρόπο με την είσοδο στον ιδιωτικό τομέα – βλέπουν τον ιδιωτικό τομέα ως ανταγωνιστή στην αναζήτηση κορυφαίων ταλαντούχων εργαζομένων. Στην διαδικασία πρόσληψης της Σιγκαπούρης, οι κενές θέσεις (ευκαιρίες εργασίας) στη δημόσια υπηρεσία δημοσιεύονται σε ενιαία ιστοσελίδα και υπάρχει ευελιξία και αυτονομία για τη διαπραγμάτευση διαφορετικών μισθών για την κάθε θέση. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον παράδειγμα για το πώς μπορεί να είναι η ευελιξία στον δημόσιο τομέα και αυξάνονται και οι τρόποι απασχόλησης για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν νεαρά talenta, μια παρόμοια προσέγγιση προσλήψεων με αυτήν της Σιγκαπούρης έχουν υιοθετήσει στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία και τον Καναδά

όπου η πρόσληψη είναι πιο ευέλικτη και έχει ομοιότητες με τον ιδιωτικό τομέα. Για να καταπολεμήσουν την έλλειψη ενδιαφέροντος για τις δημόσιες σταδιοδρομίες, ο Καναδάς, η Ολλανδία, η Πορτογαλία και η Σιγκαπούρη πήγαν στην πανεπιστημιούπολη των πανεπιστημίων αναζητώντας νέα ταλέντα (PUMA/HRM, 2000; ROBINSON, 2015). Το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία και η Σουηδία συγκέντρωσαν τις πολιτικές και τις διαδικασίες τους που καθορίζουν τη διαδικασία πρόσληψης ακόμη και αν αυτή συμβαίνει σε τοπικό επίπεδο (SELDEN, 2003). Η Γερμανία, η Δανία και η Νορβηγία έχουν περισσότερα αποκεντρωμένα συστήματα (SELDEN, 2003). Ωστόσο, και οι δύο στοχεύουν στην απασχόληση των καλύτερων εργαζομένων. Η Φινλανδία, η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νέα Ζηλανδία ξεκίνησαν εκστρατείες δημοσίων σχέσεων για να προσελκύσουν νέους κατοίκους να συμμετάσχουν στη δημόσια διοίκηση (PUMA/HRM, 2000). Ο Καναδάς χρησιμοποίησε ένα περιοδικό, “A day in the life of the public service of Canada”, στο οποίο δημοσίευσε παρακινητικές ιστορίες για τους δημόσιους υπαλλήλους (PUMA, 2001).

12. Όσον αφορά το νομικό καθεστώς των Σχολών είναι σχετικά παρόμοιο – με εξαίρεση το ANZSOG, που αντιπροσωπεύει μια μοναδική μορφή συνεργασίας μεταξύ δύο κυβερνήσεων (Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία) και πανεπιστημίων. Η ίδρυση των Σχολών ερείδεται στις νομικές ιδρυτικές πράξεις (συνήθως με τη μορφή νόμων, διακηρύξεων, πράξεων ή διαταγμάτων) που καθορίζουν την έκταση και το πεδίο εργασίας τους, τις δραστηριότητες, κοινό-στόχο και μοντέλα χρηματοδότησης. Η θέση σχολών συνήθως βρίσκεται εντός της κυβερνητικής δομής και έχει άμεση σύνδεση με τη δημόσια υπηρεσία. Η τροχιά της ENA είναι το πιο σημαντικό παράδειγμα Σχολής Διακυβέρνησης που παρέμεινε με μεγάλη επιρροή με τα χρόνια. Ο σημαντικός ρόλος που διαδραμάτισε η ENA βρίσκεται σε αυτήν την εγγύτητα στο κέντρο αποφάσεων. Πολλοί από τους ανώτερους δημόσιους διευθυντές της Γαλλίας (συμπεριλαμβανομένων των πρωθυπουργών και υπουργών) είναι απόφοιτοι της ENA. Όπερ σημαίνει ότι διαχρονικά έχει αυξημένη πρόσβαση και διαρκή παρουσία σε ανώτατο επίπεδο στα υψηλά κέντρα λήψης αποφάσεων.

Κράτη
μέλη Ε.Ε.

Παράμετροι αξιολόγησης	Όραμα και Αποστολή	Οργάνωση και λειτουργία	Ιστορικά Στοιχεία	Διαδικασία Εισαγωγής	Πρόγραμμα Σπουδών	Δεξιότητες	Καινοτομία	Σταδιοδρομία Αποφοίτων	Αξιοποίηση Αποφοίτων
1. Αυστρία	+	+	+	+	-	+	+	-	-
2. Βέλγιο	+	+	+	+	+	-	++	+	-
3. Γαλλία	++	++	+++	+++	++	++++	+++	+	++
4. Γερμανία	+	++	++	++	++	+++	++	++	+++
5. Εσθονία	+	+	+	--	--	--	-	--	--
6. Ελλάδα	+	+	+++	++++	+++	++	-	+	+
7. Ιταλία	+	+	++	++	+	+	+	-	-
8. Ιρλανδία	++	+++	++	++	+++	+++	+++++	++	++
9. Ουγγαρία	+	+	++	--	--	---	---	--	--
10. Ολλανδία	++	+	++	+++	++	+++	++	++	++
11. Πορτογαλία	+++	+++	+++	+++	+++	+++	++++	++	++
12. Σλοβενία	++	+	+	+	+	+	+	+	+
13. Σουηδία									
14. Ηνωμένο Βασίλειο	++	++	++	++	++	++	+++	++	+++
15. Αυστραλία-Νέα Ζηλανδία	+	+	+	+	++	+++	+++	+++	++
16. Ελβετία	+	-	-	-	+	+	+	+	-
17. ΗΠΑ	+	++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
18. Ισραήλ	+	+	+	+	+	+	+	+	+
19. Καναδάς	++	++	++	++	++	++	++	++	++

Πίνακας 3
Ιδία επεξεργασία
Επιδόσεις υπό εξέταση κρατών σύμφωνα με τις καθορισμένες παραμέτρους

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, και υπό μια πιο μακροσκοπική στόχευση, επιχειρούνται ορισμένες διαπιστώσεις στρατηγικού επιπέδου. Αντιστοίχως προς τα ανωτέρω, αναλύονται οι εν λόγω διαπιστώσεις στη βάση μιας αριθμημένης λίστα, για την ευχερέστερη αντίληψη από κάθε ενδιαφερόμενο.

1. Ανταποκρινόμενες στις προκλήσεις της εποχής, οι ΠΣΦ στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και έξω από αυτήν, έχουν αναδιατάξει σημαντικά την στρατηγική τους προσέγγιση, την δομή τους, την αρχιτεκτονική λειτουργία τους, τις εργαλειοθήκες που χρησιμοποιούν, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τις μεθόδους εισαγωγής σε αυτές, τα προγράμματα σπουδών, τις θεματικές ενότητες εκπαίδευσης τα αντικείμενα, τον τρόπο εκπαίδευσης, το θεσμικό περιβάλλον. Κάποιες από αυτές επανίδρυσαν αυτές τις ακαδημίες και σχολές Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις συνεχείς αλλαγές. Βασικός προσανατολισμός των περισσότερων είναι η καταφυγή σε μεικτά μοντέλα οργάνωσης και λειτουργίας δημοσίου-ιδιωτικού τομέα και μέσω εκτεταμένων συνεργασιών προετοιμάζουν ή επανεκπαιδεύουν τα στελέχη τους. Ενδυναμώνουν την ικανότητα διοίκησης με τεχνοκρατικά και επιστημονικά εχέγγυα και ικανότητες. Στο πλαίσιο αυτό έχουν θέσει ως πολύ υψηλή προτεραιότητα την έννοια και την πρακτική της εφαρμοσμένης καινοτομίας, όχι σε θεωρητική βάση, αλλά με την εξάσκηση σε συγκεκριμένα μεθοδολογικά εργαλεία διοίκησης της καινοτομίας.
2. Η τεχνολογία, οι ψηφιακές δεξιότητες, η εκμάθηση τεχνολογικών εργαλείων έρχονται να λειτουργήσουν ως καταλύτης, ως παράγοντας επιτάχυνσης, εξάπλωσης, διεύρυνσης και καλύτερης κατανομής γνώσεων, πόρων, λειτουργιών, υπηρεσιών. Κυρίαρχες θεμελιώδεις αξίες που διδάσκονται στους κύκλους μαθημάτων είναι η εξωστρέφεια, η συλλογική αντίληψη, η συλλογική νοημοσύνη, η ενσυναίσθηση και μερικές ακόμη κοινωνικές δεξιότητες υψηλού αντίκτυπου. Αυτές επέρχονται και μέσα από ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές διαδραστικού χαρακτήρα. Επιδιώκεται η καλλιέργεια γνωστικών ικανοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση των εμφανιζόμενων προκλήσεων με νέους τρόπους, οριζόντια μοντέλα ομάδων σκοπού, με εμπέδωση της «προσαρμοστικότητας» και οριζοντιοποίηση της κάθετης μέχρι τώρα στις περισσότερες περιπτώσεις, διοικητικής ιεραρχίας. Ανοιχτή επικοινωνία με τον ιδιωτικό τομέα, τον τρίτο τομέα, τα υβριδικά οργανωτικά σχήματα, τις κοινότητες, μέσα από εργαλεία ανοικτής δημοκρατίας είναι οι υψηλοί στρατηγικοί στόχοι. Με αυτόν τον τρόπο αποκρυσταλλώνεται η έννοια, η αξία και η ανάγκη της δημιουργίας της επιτελικότητας σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης και η

υψηλή προστιθέμενη αξία της ενίσχυσης όπου υπάρχει ή της δημιουργίας όπου δεν υπάρχει του επιτελικού κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, η χώρα μας έχοντας ένα θεσμικό συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω του σχετικού νόμο για τον κλάδο Επιτελικών Στελεχών που συνδέεται άμεσα με το Σώμα Σπουδαστών και Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, μπορεί να αδράξει την ευκαιρία να μεταφέρει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο επόμενο στάδιο λειτουργίας της.

3. Στον σύγχρονο επιστημονικό διάλογο, έχει κερδίσει σημαντικό χώρο η αξιοποίηση των εξειδικευμένων στελεχών της δημόσιας διοίκησης που εξέρχονται από τις ΠΣΦ σε αλλότρια καθήκοντα σε σχέση με αυτά που προσλήφθηκαν να υλοποιούν. Νέοι ρόλοι εξετάζονται όπως ο ρόλος του επαγγελματικού συμβούλου, του μέντορα ή του προπονητή (coach) για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Θα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί και η περίπτωση της αξιοποίησης των αποφοίτων σε επιτελικά πόστα που έχουν έναν κεντρικό τεχνοκρατικό χαρακτήρα. Προς αυτήν την κατεύθυνση είναι και η προτίμηση των αποφοίτων σε πόστα όπως των Υπηρεσιακών Γραμματέων ή ακόμη και πόστα όπως αυτά των Μόνιμων Υπηρεσιακών Υφυπουργών που προβλέπει το άρθρ. 81, εδ. β' του Συντάγματος της Ελλάδας.
4. Ενώ είναι αρκετά διαδεδομένη η εκπαίδευση για ανώτατα στελέχη και έχει αναπτυχθεί εκτενώς σε όλες τις χώρες που μελετήθηκαν, τα διαθέσιμα στοιχεία που εξετάστηκαν καταδεικνύουν έναν διαφορετικό χαρακτήρα εκπαίδευσης στις λεγόμενες αγγλοσαξονικές χώρες (Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ) από αυτές της Ηπειρωτικής Ευρώπης. Στην ομάδα «Anglo» η στροφή έχει γίνει στο περιεχόμενο των σπουδών με σαφή έμφαση σε θέματα και έννοιες που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Έννοιες όπως η ηγεσία και δη η μετασχηματιστική ηγεσία, η στρατηγική, η συνεργασία και η δημόσια αξία έχουν τεθεί στο επίκεντρο. Στη Γαλλία και τη Γερμανία, ωστόσο, ενώ η ηγεσία, η στρατηγική και η συνεργασία έχουν λάβει και εκεί την θέση τους στα προγράμματα σπουδών, παραμένει ακόμη μεγάλη η έμφαση στην αναλυτική και ουσιαστική γνώση στις διαδικασίες του δημόσιου τομέα και στα ιδιαίτερα θεσμικά χαρακτηριστικά του. Έτσι, για παράδειγμα, το Πρόγραμμα Σπουδών του INSP και της SNA συνεχίζει να περιλαμβάνει αρκετά συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τους νόμους, τις δομές και τις διαδικασίες της Ε.Ε. και του γαλλικού ή του ιταλικού κατ' αντιστοιχία

δημόσιου τομέα. Σε άλλο παράδειγμα, το HsoG EMPM εστιάζει επίσης στις δομές της E.E., στους κανόνες προϋπολογισμού, στην κρατική ρύθμιση, στη διοίκηση των δημόσιων φορέων κ.ο.κ. Στην Ολλανδία, το NSOB MPA εξετάζει τη φύση του διοικητικού ορθολογισμού, την κοινωνική δυναμική που σχετίζεται με τον δημόσιο τομέα, τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα, τα συστήματα μέτρησης και τη λειτουργία κυβερνητικών οργανισμών. Το NSOB διατηρεί επιφυλάξεις στην ιδέα ότι οι προσεγγίσεις του ιδιωτικού τομέα μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν στον δημόσιο τομέα. Αυτό που προκύπτει είναι η εισαγωγή ενός νέου συνόλου γνώσεων που διεκδικεί τη δυνατότητα εφαρμογής στον δημόσιο τομέα και το οποίο αντλεί την έμπνευσή του από τις ομοιότητες με εργαλεία που χρησιμοποιούν όσοι φιλοδοξούν να ηγηθούν του ιδιωτικού τομέα (Newman 2005, Sahlin-Andersson K. and Engwall, L. 2002). Ωστόσο, υπάρχουν συζητήσεις που θα γίνουν εδώ. Ο Frissen, του NSOB, θέτει το θέμα συνοπτικά: *«Το πολιτικό πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η πρωτοκαθεδρία της πολιτικής, η έννοια της αρχής της νομιμότητας, τα μονοπώλια του κράτους και φορολογίας, η πολιτισμική ιδιαιτερότητα των δημοσίων γραφειοκρατιών, τα μοναδικά χαρακτηριστικά της ιδιότητας του πολίτη, όλες αυτές οι πτυχές καθιστούν τη δημόσια διοίκηση ξεχωριστή και εντελώς διαφορετική από τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Η απάντηση επομένως είναι σαφής: υπάρχει μία ισχυρή και επείγουσα ανάγκη και συνάφεια για εξειδικευμένη εκπαίδευση στη δημόσια διοίκηση»* (Frissen 2010, βλ. επίσης Pollitt 2003). Σε αντίθεση με αυτό, το προσωπικό του Αγγλοσαξωνικού μπλοκ ισχυρίζεται ότι μπορεί να προσαρμόσει αυτές τις ιδέες στο πολύ συγκεκριμένο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Θεωρεί μάλιστα ότι τα προγράμματα σπουδών είναι έτσι ακριβώς επειδή οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται σε υψηλές επιτελικές θέσεις, εποπτικά συμβούλια και συμβουλευτικές επιτροπές έχουν ανάγκες εκπαίδευσης σε αυτά τα πεδία διότι «η ηγεσία, η καινοτομία, η στρατηγική και η συνεργασία» είναι οι τρέχουσες λέξεις-κλειδιά στη διακυβέρνηση οργανισμών και οι Σχολές ανταποκρίνονται σε αυτή την ατζέντα.

5. Ακόμη κι αν αυτές οι βασικές έννοιες είναι ευρέως αποδεκτές στη γενική θεωρία του δημοσίου management, και μάλιστα αναζητούνται από τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους, υπάρχει από ένα μέρος της ερευνητικής και ακαδημαϊκής κοινότητας

μια εκφρασμένη επιφύλαξη σχετικά με τη δυνατότητα συνεχούς εφαρμογής αυτών των αρχών ή εφαρμογής σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα. Η ηγεσία αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα. Τι αναλογία δημοσίων υπαλλήλων μπορούν να ασκήσουν ηγεσία; Σε τι βάθος χρόνου; σε τι εύρος της υπηρεσίας όπου εργάζονται; Ποια η σχέση τους με την πολιτική ηγεσία; τι συμβαίνει όταν αποκλίνουν οι επιδιώξεις ή η αντίληψη περί των πραγμάτων; Πώς μπορεί η ιδέα της επιχειρηματικής ηγεσίας στον δημόσιο τομέα να συμβιβαστεί με την ιδέα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελούν ότι προβλέπεται από το κάθετο μοντέλο δόμησης και ότι πρέπει να είναι στενά υπόλογοι ανά πάσα στιγμή σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας; «Η γραφειοκρατική αρχή του διαχωρισμού της γραφειοκρατικής εργασίας από προσωπικές προτιμήσεις απαιτεί την απουσία προσωπικών ενθουσιασμών. Αυτό είναι λίγο έως πολύ αντίθεση στον ηγετική στάση...» (Newman, 2005, σελ. 198). Ομοίως, μπορεί κανείς να αμφισβητήσει αν οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να σχεδιάζουν όντως στρατηγικές; Με πιο στενή οπτική της στρατηγικής σε ό,τι αφορά την οργανωτική αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα, πώς μπορούμε να λύσουμε διαχρονικά γνωστά προβλήματα διαχωρισμού μεταξύ πολιτικής και διοίκησης; Η χάραξη αυτής της γραμμής διαχωρισμού φαίνεται να παραμένει ένα σημαντικό πρόβλημα για όσους ανέλαβαν να χαρτογραφήσουν τα πλαίσια ικανοτήτων (Hood and Lodge, 2004). Άλλο παράδειγμα η έννοια της δημόσιας αξίας που χρησιμοποιείται ευρέως στις Σχολές αυτές. Αυτή η ιδέα αναπτύχθηκε αρχικά στο J.F Kennedy School και έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς στα προγράμματα σπουδών του ANZSOG και του NSG. Το προσωπικό JFK επισκέπτεται συχνά την Καμπέρα και το Λονδίνο, καθώς και ορισμένους Αυστραλούς και Βρετανούς. Οι ακαδημαϊκοί έχουν επίσης υιοθετήσει αυτή την προσέγγιση. Ωστόσο, αυτό το σχήμα ιδεών περιέχει αρκετά αμφιλεγόμενες υποθέσεις. Για παράδειγμα, στο θεμελιώδες έργο (Moore, 1995, p43) αναφέρεται ότι το κράτος δεν πρέπει να αναλαμβάνει καθήκοντα που μπορούν να εκτελεστούν ικανοποιητικά από τον ιδιωτικό τομέα: *«Για να κριθεί μια δημόσια επιχείρηση πρέπει να εξηγήσει γιατί η επιχείρηση πρέπει να είναι δημόσια παρά ιδιωτική. Αυτή η προτίμηση πηγάζει από τρεις ιδεολογικούς πυλώνες που καθορίζουν μια σωστή διάταξη των θεσμών σε μια φιλελεύθερη κοινωνία: πρώτον, σεβασμός της δύναμης των αγορών να διασφαλίζουν ότι οι παραγωγικές δραστηριότητες ανταποκρίνονται στις ατομικές*

επιθυμίες, δεύτερον, μια πεποίθηση ότι τα ιδιωτικά ιδρύματα είναι καλύτερα σε θέση να καλλιεργούν και να εκμεταλλεύονται την ατομική πρωτοβουλία και επομένως είναι πιο προσαρμόσιμα και αποτελεσματικά από τις δημόσιες γραφειοκρατίες, τρίτον, σιγουριά ότι τα ιδιωτικά ιδρύματα γίνονται ένα σημαντικό προπύργιο ελευθερίας ενάντια στην εξουσία της κυβέρνησης». Αυτό μπορεί να είναι ένα δεδομένο στις ΗΠΑ, αλλά δεν θεωρείται δεδομένο στην ηπειρωτική Ευρώπη ή ακόμα και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Επιπλέον, η προσέγγιση της δημόσιας αξίας έχει επικριθεί έντονα από αρκετούς ακαδημαϊκούς για διάφορους άλλους λόγους, συμπεριλαμβανομένης της αδικαιολόγητης σχέσης μεταξύ αξιωματούχων και πολιτικών (Rhodes και Wanna, 2009). Ταυτόχρονα, η έννοια έχει υποστηριχθεί σθεναρά (Alford και O'Flynn, 2009). Είναι, επομένως, μια «αμφισβητούμενη έννοια» Οι παραπάνω προβληματισμοί δεν σημαίνουν ότι αυτές οι ιδέες και επιδιώξεις των σχολών είναι λανθασμένες, αλλά ότι έχουν σχετικές αναγνώσεις και όχι απόλυτες ερμηνείες. Έχουν μια κυκλική δυναμική που θα μπορούσε να ειπωθεί με περιόδους υψηλής και χαμηλής έμφασης σε αυτές. Αντίστοιχα παρατηρούμε πυκνή αναφορά και “ένταση” αυτών των επιδιώξεων και ισχνή ή χαμηλή συχνότητα αναφοράς, για ένα συγκεκριμένο πλαίσιο σε μια συγκεκριμένη στιγμή. Υπάρχει δηλαδή μια “κυκλικότητα” σε πολλές από εξεταζόμενες παραμέτρους. Κάθε φορά που μία Σχολή εκπαιδεύει έναν υψηλόβαθμο ή ανώτατο αξιωματούχο, ελπίζει και σκοπεύει να αφήσει μία βάση εκπαίδευσης που θα διαρκέσει για πολλά χρόνια και θα επηρεάσει τον τρόπο που σκέφτεται το άτομο για τα πολιτειακά ζητήματα και τα οποία πρέπει να αντιμετωπίσει στη συνέχεια

Τέλος, από την ανά χείρας μελέτη, προκύπτουν καλές πρακτικές που θα μπορούσαν με κάποιες προσαρμογές να εφαρμοστούν στην ελληνική περίπτωση. Οι προτάσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και την κατάσταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης²².

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, η δέσμη προτάσεων μεταφοράς περιλαμβάνει τα εξής:

²² Επίσης σε αυτή την δέσμη προτάσεων συνυπολογίστηκαν και τα ζητούμενα και οι τεχνικές λύσεις που αναπτύχθηκαν κατά την διάρκεια του Διαγωνισμού Καινοτομίας για το ΕΚΔΔΑ και που έλαβε χώρα το Φεβρουάριο του τρέχοντος έτους.

1. **Δημιουργία Μονάδας Διαρκούς Επαγγελματικής Εξατομικευμένης Επαγγελματικής Καθοδήγησης των Σπουδαστών και Αποφοίτων** της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η μονάδα θα πρέπει να απαρτίζεται, μεταξύ άλλων, από ειδικά εκπαιδευμένους σπουδαστές ή απόφοιτους της Σχολής που λαμβάνουν ρόλο μέντορα ή προπονητή (coach) και οι οποίοι θα έχουν ως σκοπό το δίνουν συμβουλές σταδιοδρομίας αλλά και να υποστηρίξουν τους λοιπούς συναδέλφους οδηγώντας τους στην αυτο-βελτίωση μέσα από ένα αναλυτικό ατομικό σχέδιο δράσης το οποίο θα συμφωνείται από κοινού με τον σύμβουλο. Αυτό φυσικά συνεπάγεται την ύπαρξη ενός ειδικού σώματος συμβούλων το οποίο θα εκπαιδεύεται μέσα από πολλαπλούς κύκλους επιμόρφωσης (train the mentors). Το εν λόγω σώμα θα μπορούσε να απαρτίζεται από εμπειρογνώμονες αλλά και από απόφοιτους με αποδεδειγμένη σχετική εμπειρία, ενώ το διοικητικό προσωπικό του Ε.Κ.Δ.Δ.Α θα μπορούσε να υποστηρίζει τη μονάδα διοικητικά.
2. **Δημιουργία Εργαστηρίων Ερευνητικής Πολιτικής και Καινοτομίας.** Αυτά τα εργαστήρια θα έχουν υβριδική λειτουργία διαθέτοντας φυσικούς αλλά και ψηφιακούς χώρους για την διεξαγωγή ερευνητικών εργασιών και εκδηλώσεων και θα υποστηρίζονται παράλληλα από εφαρμογές εξ αποστάσεως συνεργατικής λειτουργίας και σχετικά λογισμικά (λ.χ. SLACK, ROCKET CHAT, TRELLO BOARD κ.ά.). Το προς διερεύνηση θέμα, θα πρέπει να επιλέγεται από το επιστημονικό προσωπικό του ΙΤΕΚ και θα πρέπει να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα κριτήρια επιλεξιμότητας το σημαντικότερο εκ των οποίων θα πρέπει να είναι η ανταπόκριση σε ένα πραγματικό θέμα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση. Το μοντέλο των εργαστηρίων μπορεί να δουλέψει καλύτερα με τη δημιουργία μικρών ερευνητικών ομάδων έργου με περιορισμένο αντικείμενο.
3. Ανάπτυξη ενός **ενιαίου πλαισίου αναγνώρισης ικανοτήτων/δεξιοτήτων** (skills/competencey framework) με βάση τα ήδη αναπτυγμένα μοντέλα και έμφαση κυρίως στην ανάπτυξη οριζόντιων δεξιοτήτων (horizontal/soft skills) όπως η επίλυση προβλημάτων, η ομαδική εργασία, η ενσυναίσθηση που ζητούνται από τον δημόσιο τομέα σήμερα και ως φαίνεται θα ζητούνται και στο μέλλον.
4. **Δημιουργία ανοικτής συνεργατικής πλατφόρμας (Co-Working Platforms)** για την ωρίμανση ιδεών και δομημένων προτάσεων που θα απορρέουν από τα Εργαστήρια

Ερευνητικής Πολιτικής και Καινοτομίας. Ένα πολύ ολοκληρωμένο παράδειγμα είναι αυτό του MIT Climate Colab (<https://www.climatecolab.org/>).

5. Ανάπτυξη **αυτοματοποιημένων αυτοδιαγνωστικών εφαρμογών** με σκοπό να γίνεται εύκολα αντιληπτό το έλλειμμα δεξιοτήτων σε προσωπικό επίπεδο και με βάση αυτό να προτείνεται μια νέα κατάρτιση για την περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων ή την επανειδίκευση (π.χ. <https://digital-competence.eu/>)
6. Δημιουργία και αξιοποίηση **λογισμικών οπτικοποίησης μεγάλου όγκου δεδομένων** (π.χ. Tableau)
7. Εισαγωγή **θεσμού των βιωματικών εργαστηρίων**, όπου εκκολαπτόμενα στελέχη της δημόσιας διοίκησης συμμετέχουν, συνδράμουν, εμπλέκονται σε δημιουργικές και διαδραστικές ασκήσεις όπως ο σχεδιασμός έξυπνων δημόσιων πολιτικών μαζί με σκηνοθέτες, καλλιτέχνες και ανθρώπους του χώρου του πολιτισμού των χωρών. Αυτή η πρακτική που ακολουθείται στην Ολλανδία κρίνεται εξόχως δημιουργική, ρηξικέλευθη και ελκυστική καθώς εμπλέκει πολλές πτυχές διαφορετικής προσέγγισης σε ένα συγκεκριμένο ζήτημα, αυξάνει τη συνθετική δυναμική των ομάδων, εντάσσει πολιτιστικά και πολιτισμικά γνωρίσματα στο σχεδιασμό, αυξάνει την ανεκτικότητα και την προσαρμογή στη διαφορετικότητα και στην διαφορετική αντιμετώπιση των προκλήσεων.
8. Εισαγωγή στο πρόγραμμα σπουδών της εκμάθησης μεθοδολογικών εργαλείων ανοικτής καινοτομίας (**open innovation tools**), σχεδιασμού υπηρεσιών (**service design**), διοίκησης της καινοτομίας (innovation management) και σύνδεση των εργαστηρίων ερευνητικής πολιτικής με την εφαρμοσμένη καινοτομία, το ΙΤΕΚ και την ανοιχτή συνεργατική πλατφόρμα της Σχολής.
9. Μία πολύ καλή διεθνής πρακτική η οποία μπορεί να ενσωματωθεί στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης είναι το **διακρατικό συνεργατικό μοντέλο οργάνωσης** το οποίο ακολουθεί η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Αυστραλίας - Νέας Ζηλανδίας (ANZSONG). Η συγκεκριμένη σχολή είναι ένα εξαιρετικό δείγμα συνεργασίας μεταξύ δύο κυβερνήσεων και πανεπιστημίων με κοινό στόχο την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα και την ύψιστη κοινωνική ωφέλεια. Η συγκεκριμένη συνεργασία συμβάλλει στο κτίσιμο εμπιστοσύνης με την κοινωνίας και στην χάραξη κοινής στρατηγικής για

την επίλυση προβλημάτων. Επιπλέον, ενδυναμώνεται η επικοινωνία των προτεραιοτήτων και αναγκών ως μέρος μίας ολιστικής προσέγγισης κυβέρνησης, τοπικής αυτοδιοίκησης και πανεπιστημίων για την εκπαίδευση και την κατάρτιση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

10. Ένας σημαντικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη σχεδόν από το σύνολο των σχολών που μελετήθηκαν είναι **η προσέλκυση ταλέντων στο δημόσιο τομέα**. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος οι Σχολές προσφέρουν μία σειρά κινήτρων που έχουν ως στόχο να αναβαθμίσουν την εργασιακή προοπτική όσων επιλεγθούν να φοιτήσουν στις Σχολές. Υποτροφίες για τις Σχολές που έχουν υψηλά δίδακτρα όπως η ANZSONG της Αυστραλίας, εξαιρετικές προοπτικές σταδιοδρομίας, όπως αυτή της ENA, της Μ.Βρετανίας, της Ολλανδίας, του Ισραήλ κλπ και πρόσβαση σε ισχυρά δίκτυα κοντά στα κέντρα αποφάσεων. Η θέσπιση κινήτρων, κοντολογίς, αποτελεί ασφαλή μέθοδο για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού με πολύ υψηλά προσόντα. Είναι χαρακτηριστικό ότι χώρες όπως ο Καναδάς και η Σιγκαπούρη ακολουθούν επιθετικές πολιτικές marketing για την προσέλκυση ταλέντων στο δημόσιο τομέα τέτοιες που προσιδιάζουν περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα.
11. Σε πολλές χώρες (βλ. Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία κ.ο.κ.) δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στην **ενεργή υποστήριξη των ατόμων που επιθυμούν να αναζητήσουν εργασία σε κάποιον διεθνή οργανισμό ή στην Ευρωπαϊκή Ένωση**. Η λογική πίσω από αυτό είναι η δημιουργία ενός άτυπου δικτύου από υπαλλήλους που θα επικοινωνούν τακτικά με την ΠΦΣ και θα προωθούν, όσο αυτό είναι δυνατόν, τα συμφέροντα των εθνικών τους διοικήσεων. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί με τη λειτουργία ενός δημόσιου φροντιστηρίου το οποίο θα μπορεί να χρηματοδοτεί και μέρος των δράσεων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τα δίδακτρα που θα χρεώνει στους ενδιαφερόμενους. Προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη η παρεχόμενη υπηρεσία το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. θα μπορούσε να προσφέρει και υπηρεσίες συμβουλευτικής κυρίως ως προς τις διαδικασίες υποβολής της αίτησης, κατάρτισης του βιογραφικού σημειώματος, διευκόλυνσης ως προς το κομμάτι της συνέντευξης.
12. Σημαντικό τέλος είναι και το σύστημα σταδιοδρομίας που ακολουθεί η κάθε χώρα, δηλαδή αν είναι ένα σύστημα σύμφωνα με τη θέση που κατέχει ο υπάλληλος (position based system) ή σύστημα καριέρας (career system). Χώρες όπως η Γαλλία,

Γερμανία, Ελλάδα ακολουθούν το παραδοσιακό σύστημα σταδιοδρομίας και αυτό σημαίνει διαφορετική αρχική εκπαίδευση αλλά και θεσμικές κατοχυρώσεις για την μετέπειτα σταδιοδρομία των αποφοίτων. Αντίθετα χώρες όπως η Μ. Βρετανία δίνουν βάρος στο position based system άρα ακολουθούν άλλο μοντέλο εκπαίδευσης και αξιολόγησης της απόδοσης. Τα περιγράμματα θέσης εργασίας στην ελληνική διοίκηση και ο Κλάδος Επιτελικών Στελεχών (ν.4622/19) δίνουν πλέον την δυνατότητα στην πολιτεία να εξετάσει μία νέα πορεία σταδιοδρομίας για τους αποφοίτους της ΕΣΔΔΑ εντάσσοντας τους σε έναν στέρεο κλάδο με ειδικό βαθμολόγιο, συγκεκριμένα περιγράμματα εργασίας, ειδικό σύστημα αξιολόγησης και κινητικότητας ώστε η Σχολή επιτέλους να ανταποκριθεί στην ιδρυτική της αποστολή για παραγωγή επιτελικών στελεχών προορισμένα να καταλάβουν θέσεις ευθύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση προς επίρρωση των χρόνιων παθογενειών της.

Βιβλιογραφία

Μονογραφίες, άρθρα, μελέτες κ.τ.λ.

1. Abdolhosseinzadeh M. and Abdolhamid M. (2020), Presentation of a school of government model through a comparative study of selected schools, *Kybernetes*, Vol. 49 No. 12, pp. 2947-2976: https://www.researchgate.net/profile/Mahdi-Abdolhamid/publication/339106324_Presentation_of_a_school_of_government_model_through_a_comparative_study_of_selected_schools/links/60f54941fb568a7098bd9e76/Presentation-of-a-school-of-government-model-through-a-comparative-study-of-selected-schools.pdf
2. Acemoglu and James A. Robinson, The Rise and Decline of General Laws of Capitalism, *Journal of Economic Perspectives*—Volume 29, Number 1—Winter 2015—Pages 3–28
3. Alford -O'Flynn, Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meaning, Published 12 March 2009, *Sociology, International Journal of Public Administration*
4. Becker G. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-04120-9.
5. Boin A., 't Hart P. (2003), Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 5, pp. 544-553
6. Bouckaert G. and Peters G. (2004), What is Available and What is Missing in the Study of Quangos? In *Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation*, Pollitt, Christopher and Talbot, Colin, eds. London, UK: Routledge, pp.22-49.
7. Bouckaert G., Pollitt C. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 2nd Edition, Oxford University Press, USA. ISBN: 978-019-926-849-8
8. Γεραπετρίτης, Γ. (2020). Πρόλογος, στο Εγχειρίδιο Νομοπαρασκευαστικής Μεθοδολογίας. Προεδρία της Κυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Νομικών και Κοινοβουλευτικών Θεμάτων
9. CEDEFOP (2018), Insights into skill shortages and skill mismatch. Learning from Cedefop's European skills and jobs survey: https://www.cedefop.europa.eu/files/3075_en.pdf
10. Christensen Tom. (2012), Post-NPM and Changing Public Governance, *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), pp. 1-11.
11. Διέλλας, Γ. (2019). Η θεσμική μνήμη στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο Ε. Μπάλτα (επιμ.) *Δημόσια Διακυβέρνηση, Προοπτικές και Προκλήσεις στον 21ο Αιώνα*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα. 35- 46

12. De Hollanda P., Cardoso S., Fernandes S., Rosa C. (2019), Schools of Government: A Comparative Study, *Revista do Serviço Público*, Brazil:
https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Hollanda/publication/337833670_Schools_of_Government_a_comparative_study/links/5dee3c73299bf10bc34cd3a3/Schools-of-Government-a-comparative-study.pdf
13. Denhardt, Robert, (2015), *The Political Heritage: From Wilson to Waldo*, In), *Theories of Public Organization* (7th edition), Denhardt, Robert Catlaw, Thomas. eds. USA: Cengage Learning, pp. 45-78.
14. Demmke C., Moilanen T. (2013), *Government transformation and the future of public employment: The impact of restructuring on status development in the central administration of the EU-27*, ISBN: 978-365-302-994-9
15. Demmke, C. (& T. Moilanen) (2010) *Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*
16. Dimitrakopoulos, D.G and Passas, A.G. (2020). *The Depoliticisation of Greece*
17. Δούκας Τ. (2003), *Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τα Προγράμματα Σπουδών της (1986-2003): Ανάγκη για Θεωρητική ή Εφαρμοσμένη Γνώση; Τελική Εργασία Σπουδαστή ΕΣΔΔ ΙΔ' Εκπ. Σειρά. Τμήμα Γενικής Διοίκησης:*
https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/14/2/606.pdf
18. Dror Y. (2008), *Η Ικανότητα της Διακυβέρνησης*, Μετάφρ. Χονδρολέου Γ., Παπαναστασόπουλος Ν., εκδ. Σιδέρης ISBN 978-960-080-456-0
19. Drucker P., (1992) , *The Age of Discontinuity*, New York: Harper Collins Publications
20. Eggers W., O'Leary J., Datar A. (2019), *The Future of Work in Government. Navigating a Shifting Talent Landscape*, Deloitte Center for Government Insights:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/public-sector/in-gps-future-of-work-govt-noexp.pdf>
21. Εργαστήριο Μελέτης για τη Διαφάνεια, τη Διαφθορά και το Οικονομικό Έγκλημα-Νομική Σχολή Α.Π.Θ. (2019), *Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτάσεις υπέρβασής τους*, Δημοσιεύματα 3^{ος} Τόμος, Πρακτικά Συνεδρίου, Διεύθυνση Σειράς: Μαρία Καϊάφα-Γκμπάντι, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη, ISBN: 978-960-622-868-1
22. Featherstone, Kevin. (2015), *External Conditionality and the Debt Crisis: The 'Troika' and Public Administration Reform in Greece*, *Journal of European Public Policy*, 22(3), pp. 295-314.
23. Gibbons R., Waldman M. (2004), "Task-Specific Human Capital", *American Economic Review*. 94
24. Giddens A., (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press

25. Gray A. & Harrison S. (1999), An Exploration of Collaborative Government, Public Policy and Administration Vol. 14 No. 2
26. Greenspan A, (2007), “The Age of Turbulence”, Penguin Press,
27. Goldin C. (2014), Human Capital, Handbook of Cliometrics, Springer-Verlag
https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf
28. Goleman D. (2002), The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results, Little Brown, Boston MA
29. Grove A. (1999), Only the Paranoid Survive New York: Current Doubleday Random House Publishers.
30. Hankin S. (1998), The War for Talent, The McKinsey Quarterly No. 3:
https://www.researchgate.net/profile/Mark-Foulon-2/publication/284689712_The_War_for_Talent/links/58d103b94585158476f366f6/The-War-for-Talent.pdf
31. Hauss C. (1992), Politics in France ISBN 978-1-56802-670-1, 1992:
<https://econ.biu.ac.il/sites/econ/files/shared/staff/u46/17bre-cr.pdf>
32. Hervé J. (2012), Les dirigeants des Grandes Entreprises Industrielles Françaises au 20e siècle. Vingtième Siècle. Revue d' Histoire. 2 (114): 16–32. doi:10.3917/vin.114.0016
33. Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2007), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), Seventh Edition, Thomson South-Western
<http://www.mim.ac.mw/books/Hitt-Ireland-Hosk's%20Strategic%20Management.pdf>
34. Heywood, A. (2013). Διεθνείς Σχέσεις και Πολιτική στην Παγκόσμια Εποχή. Αθήνα: Κριτική
35. Hood C. – Lodge M., (2004), Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis, Governance
36. Hood C. (1991), A Public Management for All Seasons?, Journal of Public Administration, pp 3-19
37. Καρκατσούλης Π. (2004), Το Κράτος σε Μετάβαση: Από τη “διοικητική μεταρρύθμιση” και το “νέο δημόσιο μάνατζμεντ” στη “διακυβέρνηση”, Αθήνα, Ι. Σιδέρης
38. Kenis P., Schneider V. (1991), Policy Networks and Policy Analysis Scrutinizing a New Analytical Toolbox. In Marin, B. and Mayntz, R., Eds., Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 25-59:
https://www.researchgate.net/profile/Volker-Schneider-4/publication/239062817_Policy_Networks_and_Policy_Analysis_Scrutinizing_a_New_Analytical_Toolbox/links/0c960530b0965c01e8000000/Policy-Networks-and-Policy-Analysis-Scrutinizing-a-New-Analytical-Toolbox.pdf

39. Keohane, R. (1984). *After Hegemony: Cooperation & Discord in the World Political Economy*. Princeton: Princeton University Press
40. Kingdon, J.W. (2003) *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd Edition, Addison-Wesley Longman Inc., Boston.
41. Κόκκος Α. (2005), *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Ανιχνεύοντας το Πεδίο*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, ISBN: 978-960-375-850-1
42. Kuhlman et al. (2021), *Public Administration in Germany*, IIAS Series: Governance and Public Management Series, Palgrave MacMillan: https://library.oapen.org/bitstream/id/fecf05b2-1d66-4c70-ae7c-e7dcac64af99/2021_Book_PublicAdministrationInGermany.pdf
43. Kuperus H., Rode A. (2019), *Top Public Managers in Europe. Management and Employment in Central Public Administrations*, EUPAN, Ministry of the Interior and Kingdom Relations, The Hague, 2016: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_1_NL_Top_Public_Managers_in_Europe.pdf
44. Λαδή, Σ. (2021). *Δημόσια Πολιτική στην Ελλάδα*. Στο Δ.Α. Σωτηρόπουλος, Β. Νταλάκου (επιμ.) *Το Σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα*. Αθήνα: εκδ. ΕΑΠ. 55-73.
45. Lampropoulou, Manto and Oikonomou, Giorgio, (2018), *Theoretical Models of Public Administration and Patterns of State Reform in Greece*, *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), pp. 101-121.
46. Λαμπροπούλου, Μ. (2019), *Ζητήματα Αναδιοργάνωσης της Γραφειοκρατίας: Η Λειτουργική Αποκέντρωση στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.
47. Λαμπροπούλου, Μ. (2018). *Αναδιοργάνωση της Κεντρικής Διοίκησης*. Στο Κ. Σπανού (επιμ.) *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης*, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Ίδρυμα Α.Γ. Λεβέντη, 269-309. Διαθέσιμο: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-stidiarkeia-tis-krisis.pdf>
48. Laumann E., Knoke D. (1987), *The Organizational State: Social Choice In National Policy Domains*, Madison, The University of Wisconsin Press: https://www.researchgate.net/profile/Edward-Laumann/publication/37698994_The_Organizational_State_Social_Choice_In_National_Policy_Domains/links/0deec52aca71e7fba5000000/The-Organizational-State-Social-Choice-In-National-Policy-Domains.pdf
49. Lee G. (2003) *Leadership Coaching: From Personal Insight to Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
50. Lynn L. E. Jr. (2006). *Public Management: Old and New*. New York: Routledge <https://www.researchgate.net/profile/Thomas->

[Catlaw/publication/249697240_Book_Review_Lynn_L_E_Jr_2006_Public_Management_Old_and_New_New_York_Routledge/links/58868b8d92851c21ff4d5f6b/Book-Review-Lynn-L-E-Jr-2006-Public-Management-Old-and-New-New-York-Routledge.pdf](https://www.routledge.com/publication/249697240_Book_Review_Lynn_L_E_Jr_2006_Public_Management_Old_and_New_New_York_Routledge/links/58868b8d92851c21ff4d5f6b/Book-Review-Lynn-L-E-Jr-2006-Public-Management-Old-and-New-New-York-Routledge.pdf)

51. Μακρυδημήτρης Α. - Πραβίτα Μ.Η. (2012), Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, ISBN: 978-960-568-103-6
52. Μακρυδημήτρης Α, (2004), Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Αθήνα: Καστανιώτης
53. Μακρυδημήτρης Α. et al. (Συλλογικό έργο) (2000), Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1988, Επιμέλεια: Αντώνης Μακρυδημήτρης, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, ISBN: 978-960-021-394-2
54. McKinsey Global Institute (2017), Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
55. McKinsey Global Institute (2017). A future that works: automation, employment and productivity: executive summary: <https://www.mckinsey.com/global-themes/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works>
56. McKinsey Global Institute (2015). A labour market that works: connecting talent with opportunity in the digital age: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age>
57. McLaughlin K. et al. (2002), New Public Management: Current Trends and Future Projects, Routledge, London and New York.
58. Μιχαλόπουλος Ν. (2007), Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
59. Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.
60. Newman J. and Bob McKee, (2005), Beyond the New Public Management? Public services and the social investment state, The Policy Press,
61. Newton & Van Deth (2021), Foundations of Comparative Politics, Cambridge University Press
62. Νικολάου Ι. (2008), «Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο», Δεκέμβριος
63. Νίτσου Α. (2007), «Ο Ρόλος των Αποφοίτων της ΕΣΔΔ στην Προσπάθεια Μεταρρύθμισης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης: Ατάλαντοι Πρωταγωνιστές ή Ευρηματικοί Κομπάρσοι; Τελική Εργασία Σπουδάστριας ΕΣΔΔ ΙΗ' Εκπ. Σειρά. Τμήμα Γενικής Διοίκησης: https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/18/2/1125.pdf
64. OECD (2021), Government at a Glance 2021, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

65. OECD (2019), Government at a Glance 2019, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
66. OECD (2017), Skills for a High-performing Civil Service
67. OECD (2017), Government at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris,
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
68. OECD (2015), Government at a Glance 2015, OECD Publishing, Paris.
http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en
69. OECD (2011), Public Servants as Partners for Growth. Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce,
70. OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
71. OECD (2008), The State of the Public Service: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-state-of-the-public-service_9789264047990-en#page8
72. OECD (2008), Journal on Development, https://read.oecd-ilibrary.org/development/risk-and-resilience_5k3ttg4cxcbp-en#page14
73. OECD, (2000), Leadership Development Strategies in the United Kingdom Civil Service.
74. Ostrom E. (1990), Governing the commons, University of Indiana academic press
75. Παπατόλιας Α. 2021, Θεωρία και Πράξη του Επιτελικού Κράτους, εκδόσεις Σάκκουλα
76. Peters G (2004), The future of governing, Kansas: Kansas University press
77. Πίτσικα Ρ. (2022), Το νέο μοντέλο διακυβέρνησης, με επίκεντρο την κοινωνία και το περιβάλλον, Άρθρο στην Καθημερινή: <https://pfb-group.com/rebekka-pitsika-kathimerini/>
78. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press, USA
79. Politt C. (1993), Managerialism and the Public Services: Cuts Or Cultural Change in the 1990s?, Blackwell Business, ISBN: 063-118-837-1
80. Πραβίτα Μ., 2018, Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημοσίων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης, Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης, τ. 44, No. 1, 49-75
81. Προεδρία της Κυβέρνησης (2020), Γενική Γραμματεία Συντονισμού. Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021.
https://government.gov.gr/wpcontent/uploads/2020/12/ggs_20.12.2020doc.pdf
82. Rhodes R. A. W., and Wanna J. (2009), Bringing the Politics Back in: Public Value in Westminster Parliamentary Government, Public Administration Vol. 87, No. 2, 2009 (161–183)

83. Rhodes R. A. W. (2008), Policy Network Analysis, The Oxford Handbook of Public Policy, Edited by Robert E. Goodin, Michael Moran, and Martin Rein, Osborne St, (eds), 2010, The new public governance, London: Routledge
84. Pospisil J. & Kühn F. (2016), The Resilient State: New Regulatory Modes in International Approaches to State Building, Third World Quarterly, 37(1), 1–16
85. Rhodes R. A. W. (1997), Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, London: Open University Press
86. Rosenau, J. & Gzempel, E.O. (eds) (1992). Governance without Government: Order and Change in World Politics. Cambridge: Cambridge University Press.
87. Ρώτας Κ. (2015), Ανώτερα Στελέχη της Διοίκησης: Ανάδειξη, Ρόλος και Λογοδοσία στα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Ελλάδα. Τελική Εργασία Σπουδαστή ΕΣΔΔΑ ΚΓ' Εκπ. Σειρά. Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης:
https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/23/034/1871.pdf
88. Senge P. (2006), The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Random House, ISBN: 978-190-521-120-3
89. Sotiropoulos D. (2004), Southern European Public Bureaucracies in Comparative Perspective, West European Politics, 27(3), pp. 405-422.
90. Συνήγορος του Πολίτη (2013), Παθογένειες της Διοικητικής Δράσης, Ετήσια Έκθεση Συνηγόρου του Πολίτη για το 2013
91. Παπούλιας Δ., Σωτηρόπουλος Δ., Οικονόμου Χ. (2002), Το Εκκρεμές της Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Το Παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Εκδόσεις Ποταμός, Αθήνα, ISBN: 978-960-756-394-1
92. Σωτηρόπουλος Δ.Α. (2001), Η κορυφή του Πελατειακού Κράτους, Αθήνα: εκδ. Ποταμός.
93. Σωτηρόπουλος Δ. (1999), Η Άδοξη Επανάσταση: Ίδρυση, Κρίση και Παρακμή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Κοινωνία Πολιτών, τεύχ. 2, σελ. 20-23
94. Spanou, Calliope, (2018). External Influence on Structural Reform: Did Policy Conditionality strengthen Reform Capacity in Greece? Public Policy and Administration
95. Σπανού Κ. (2020), Ποιες Μεταρρυθμίσεις; Κυβερνώντας υπό Εξωτερική Πίεση, Εκδόσεις Πατάκη
96. Σπανού, Κ. (2018). Σταδιοδρομία και επιλογή διευθυντικών στελεχών. Στο Κ. Σπανού (επιμ.) Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. ΕΛΙΑΜΕΠ, Παρατηρητήριο για την Κρίση, Ίδρυμα Α.Γ. Λεβέντη, 232-255. Διαθέσιμο: <https://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-stidiarkeia-tis-krisis.pdf>.

97. Σπανού Κ. (2009), Ναπολεόντεια Παράδοση και Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα, Εφαρμογές Δημοσίου Δικαίου II, σσ. 455-496. Δεκέμβριος 2019, τεύχος 45
98. Spence M. (1974), Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes, Cambridge, Harvard University Press
99. Stiglitz J. Weiss A. (1990), Sorting out the differences between signalling and screening models, Mathematical Models in Economics :1–34
100. Stoker G (2006), Governance, Oxford: Oxford university press
101. Τσολακίδου Σ. (2017), Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, e-Journal of Science & Technology (e-JST): http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf
102. Weber M. (1978), Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, University of California, ISBN: 0-520-03500-3
103. Φραγκονικολόπουλος, Χ., & Προέδρου, Φ. (2010). Ο Εκδημοκρατισμός της Παγκόσμιας Πολιτικής. Μία εισαγωγή στην Κοσμοπολίτικη Δημοκρατία. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.
104. Χριστοφιλοπούλου Π., 2021, Το Επιτελικό Κράτος και η Αποπολιτικοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα: η Περίπτωση του Ν.4622/19, Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης

Ιστότοποι

105. www.oeffentlicherdienst.gv.at
106. www.bmkoes.gv.at
107. <https://soc.kuleuven.be/io>
108. <https://fedweb.belgium.be>
109. <https://www.ofoifa.belgium.be/>
110. <https://researchportal.be/>
111. <https://insp.gouv.fr>
112. <https://www.ena.fr>
113. <https://www.france24.com/en/france/20210408-macron-announces-closure-of-ena-the-elite-school-for-presidents-that-france-loves-to-hate>
114. <https://www.resp-fr.org/>
115. <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>
116. <https://www.ekdd.gr>
117. <https://ega.ee>
118. <https://www.bakoev.bund.de/>
119. <https://www.hsbund.de/>

120. <https://sna.gov.it>
121. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:2013-04-16;70!vig=>
122. <https://www.ipa.ie/>
123. <https://www.uni-nke.hu/>
124. <https://www.masterstudies.gr/%CF%80%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CE%B1/%CE%9F%CF%85%CE%B3%CE%B3%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%B1-/Corvinus-University-of-Budapest/>
125. <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit>
126. <https://www.statskontoret.se/in-english/>
127. <https://www.government.se/government-agencies/swedish-agency-for-public-management-statskontoret/>
128. <https://ua.gov.si/>
129. <https://www.gov.si/en/state-authorities/ministries/ministry-of-public-administration/about-the-ministry/public-sector-directorate/administration-academy/>
130. <http://www.ina.pt/>
131. http://www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/1566-dl-86-a-de-29-de-dezembro-regime-da-formacao-profissional-da-ap?Itemid=
132. <https://www.universiteitleiden.nl/en/governance-and-global-affairs/institute-of-public-administration>
133. <https://www.nsob.nl/>
134. <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit>
135. <https://www.gov.uk/government/organisations/government-skills-and-curriculum-unit/about>
136. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/952334/Campus_curriculum_Jan_2021.pdf
137. <https://www.unil.ch/idheap/en/home/menuinst/idheap-en-bref/structure-gouvernance.html>
138. <https://www.aspanet.org/>
139. <https://www.yorku.ca/>
140. https://www.csps-efpc.gc.ca/about_us/organizationalstructure/president-eng.aspx
141. <https://www.galilcol.ac.il/>
142. <https://unpan.un.org/>
143. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-forecast>
144. <https://www.oecd.org/gov/national-schools-of-government-9789264268906-en.htm>
145. https://europa.eu/eas/dispa_en.htm

146. <https://www.nispa.org/>
147. <https://www.oecd.org/mena/>
148. <https://www.respaweb.eu/>
149. <https://www.arado.org/>
150. <https://arab.org/directory/arab-administrative-development-organisation/>
151. <https://www.napsipag.org/#>
152. <https://www.eipa.eu/epsa/>
153. <https://www.eropa.co/about.html>
154. <https://iasia.iias-iisa.org/about-iasia.php>
155. <https://www.naspaa.org/about-naspaa>
156. <https://www.appam.org/>
157. <https://www.aspanet.org/>
158. <https://egpa.iias-iisa.org/ABOUT.php>
159. <http://www.cafrad.org>