

## Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα

Κονδύλω Τερζή, Σαββατού Τσολακίδου, Αθανάσιος Γκέγκας, Μάνος Παυλάκης

- Δρ Κονδύλω Τερζή, Εμπειρογνώμονας σε θέματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, συνεργαζόμενο επιστημονικό προσωπικό του Διεθνούς Πανεπιστημίου
- Δρ Σαββατού Τσολακίδου, Επιστημονικό προσωπικό του ΕΚΔΔΑ, τέως εμπειρογνώμονας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων
- Δρ Αθανάσιος Γκέγκας, Τμηματάρχης Ανάπτυξης Πολιτικών Ποιότητας και Αποδοτικότητας της ΥΠΕΘΑ/ΓΔΟΣΥ/ΔΑΔΠ
- Δρ Μάνος Παυλάκης, εμπειρογνώμονας σε θέματα Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

### Περίληψη

Στην σύγχρονη εποχή των ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών η δια βίου μάθηση και η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι κομβικής σημασίας. Η επάρκεια στη χρήση της γνώσης, η αξιοποίηση της μεταγνώσης, η εφαρμογή ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εκπλήρωση εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος του πολίτη, αποτελούν βασική στόχευση των δημοσίων πολιτικών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι Η.Π.Α., αναπτυγμένες χώρες της Άπω Ανατολής, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην ευελιξία και κινητικότητα με ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Η υιοθέτηση μοντέλου ικανοτήτων και δεξιοτήτων και η αποτελεσματική αξιοποίησή του αποτελεί μια δια βίου διαδικασία η οποία, όπως και η βασική εκπαίδευση, αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάλυση δευτερογενών δεδομένων για την ανάπτυξη των οκτώ βασικών δεξιοτήτων του πλαισίου αναφοράς της ΕΕ για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα μέσα από την ανάλυση των θεματικών ενοτήτων που περιλαμβάνουν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ που υλοποιήθηκαν κατά την διάρκεια των ετών 2011-2015 αποτελούν αντικείμενο του παρόντος άρθρου. Προτείνεται, επίσης, ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα στη χώρα.

*Λέξεις κλειδιά: Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ικανότητες, δια βίου μάθηση, εκπαίδευση ενηλίκων, δημόσιος τομέας, αξιολόγηση.*

### Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή των ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων και τεχνολογικών αλλαγών απαιτεί ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ανθρώπινο δυναμικό, εργαζόμενο στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, ικανό να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις των πολιτών. Η διαχείριση ικανοτήτων και δεξιοτήτων αποτελεί αντικείμενο μελέτης των διεθνών οργανισμών καθώς και η επικαιροποίησή τους σε συνεχή βάση. Η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις εκάστοτε απαιτήσεις των περιγραμμάτων εργασίας, αναδεικνύεται σε βασική συνιστώσα του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στην Μεγάλη Βρετανία, στην επιχειρηματική αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΗΠΑ, στην αλλαγή κουλτούρας που προωθούν οι

δημόσιες διοικήσεις των χωρών του ΟΟΣΑ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ωστόσο, ο ορισμός, ο σχεδιασμός και η προσέγγιση ανάπτυξης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα και επηρεάζονται από εθνικούς αναπτυξιακούς στόχους καθώς και από τις στρατηγικές επιλογές κάθε χώρας.

Η συγκριτική παρουσίαση επιλεγμένων δημοσίων διοικήσεων σε διάφορες χώρες και το μοντέλο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αξιοποιούν, αποτελούν σύγχρονη τάση στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Competency based HR management) στον δημόσιο τομέα. Η συνεχής και δια βίου μάθηση μέσω αναγνωρισμένων και πιστοποιημένων εκπαιδευτικών και επιστημονικών οργανισμών σε κάθε χώρα, η πρόβλεψη, ανάλυση, συγκριτική εξέλιξη των ικανοτήτων του δημοσίων λειτουργών σε επιλεγμένες αναπτυγμένες χώρες δείχνει την επικρατούσα τάση για την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας και την υιοθέτηση μεθόδων που εστιάζουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ενηλίκων (skills based training for adults).

Στην ίδια κατεύθυνση, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάπτυξη και διαχείριση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού έχει τεθεί στο επίκεντρο της ευρωπαϊκής στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Το αξιοποιούμενο μοντέλο ικανοτήτων αναβαθμίζει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εθνικών διοικήσεων των Κρατών Μελών, εμπλουτίζει και διευρύνει τις διεθνείς συνεργασίες και διασφαλίζει την απαραίτητη συνοχή, κατανόηση και αλληλεγγύη, στοιχεία που αποτελούν προϋπόθεση για την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας κάθε δημόσιου οργανισμού.

Στην Ελλάδα, ο ρόλος της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης υλοποιείται μεταξύ άλλων, από τα Πανεπιστήμια, τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (κ.ά.), αλλά κυρίως από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Οι αλλαγές και αναδιαρθρώσεις της Δημόσιας Διοίκησης της τελευταίας δεκαετίας, ο πρόσφατος νόμος για την αξιολόγηση και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού (Ν. 4440/2016) απαιτούν τη συμβολή του Ινστιτούτου στη συνεχή επικαιροποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ώστε αυτό να καταστεί ικανό να ανταποκρίνεται με επιτυχία και προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη.

Στην κατεύθυνση αυτή, στο παρόν άρθρο επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση των όρων ικανότητες και δεξιότητες, η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος δίνοντας έμφαση στην τελευταία δεκαετία και η ανάλυση δευτερογενών δεδομένων από δημοσιευμένα στοιχεία στο διαδίκτυο (ΔΙΑΥΓΕΙΑ και άλλες εκθέσεις αξιολόγησης προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α). Η ανάλυση δεδομένων επιχειρείται με την αξιοποίηση του ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς και συγκεκριμένα μέσα από την διερεύνηση των θεματικών ενοτήτων που περιλαμβάνουν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α που υλοποιήθηκαν κατά την διάρκεια των ετών 2011-2015. Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα συνεχούς επικαιροποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να οδηγούνται σε θετικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στις μεταρρυθμίσεις που αποβλέπουν στη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του δημοσίου καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών στο σύνολο των πολιτών της χώρας.

### **Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Πολύ συχνά παρατηρείται μια διαφοροποίηση στην ορολογία που χρησιμοποιείται μεταξύ των εννοιών *ικανότητα* (competence) και *δεξιότητα* (skill). Οι δύο έννοιες συχνά ταυτίζονται στη βιβλιογραφία. Αν και φαίνεται να έλκουν από το ίδιο σημείο αναφοράς, ωστόσο, είναι γεγονός ότι η έννοια της ικανότητας θεωρείται ευρύτερη από εκείνη της δεξιότητας, καθώς, όπως αναφέρεται, επιτρέπει στο άτομο να μπορεί να μεταφέρει δεξιότητες και γνώσεις σε νέες συνθήκες (Elkin, 1990). Ουσιαστικά, ως

ικανότητα μπορεί να θεωρηθεί η δυνατότητα κάποιου να διαχειρίζεται με επιτυχία καταστάσεις ή δεξιότητες (π.χ. κινητικές, διανοητικές, κοινωνικές), διάφορα είδη γνώσεων, καθώς και στάσεις (Ellström και Kock, 2009).

Στην ίδια λογική αναφορικά με τη διάκριση αυτή κινούνται και θεσμικοί φορείς. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το CEDEFOP, *ικανότητα* είναι «η αποδεδειγμένη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιεί την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες, τα προσόντα και τις γνώσεις του, ώστε να διαχειρίζεται με επιτυχία τόσο οικείες όσο και νέες επαγγελματικές καταστάσεις και απαιτήσεις» (CEDEFOP, 2004: 47), ενώ δεξιότητα είναι «η συναφής γνώση και εμπειρία που είναι αναγκαία για την εκτέλεση συγκεκριμένου καθήκοντος ή εργασίας» (2002). Σε παρόμοια κατεύθυνση συνηγορούν και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2008), καθώς καταγράφουν την *ικανότητα* ως την «αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική ανάπτυξη» και τη *δεξιότητα* ως την «ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων». Μάλιστα, σε ένα από τα σημαντικότερα κείμενα των δύο φορέων, το *Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες* του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (2006), ορίζονται οκτώ βασικές ικανότητες, καθεμιά από τις οποίες περιέχει ένα ευρύ φάσμα από δεξιότητες και στάσεις.

Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ικανότητα έχει ευρύτερη αποδοχή και λειτουργικότητα ως έννοια σε σχέση με τη δεξιότητα και επίσης ότι αποτελείται ή εμπεριέχει ένα σύνολο σχετικών γνώσεων, δεξιοτήτων, αλλά και στάσεων. Ωστόσο, η αλήθεια είναι ότι η σύγχυση μεταξύ των δύο εννοιών συχνά παραμένει, καθώς έχει επικρατήσει να χρησιμοποιούνται σε παρεμφερείς καταστάσεις και για παρόμοιους στόχους. Για τις ανάγκες της παρούσας επισκόπησης οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ με ισοτιμία.

### **Τεχνικές ή βασικές Ικανότητες**

Έχοντας ολοκληρώσει τη συζήτηση για αυτή τη διάκριση είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί και η διάκριση μεταξύ τεχνικών και οριζόντιων (ή κοινωνικών) ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Η διάκριση σε εννοιολογικό επίπεδο μεταξύ οριζόντιων (soft) και τεχνικών δεξιοτήτων/ικανοτήτων (hard) είναι σχετικά πρόσφατη και ενδεχομένως να μην έχει πάντα δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής (Grugulis & Stoyanova, 2011). Η δυσκολία εξηγείται σε μεγάλο βαθμό από τη θεώρηση που βλέπει τις κοινωνικές και οριζόντιες ικανότητες ως παραρτήματα των τεχνικών δεξιοτήτων που απαιτεί από τον εργαζόμενο η θέση εργασίας του και επομένως, η απόκτηση των τελευταίων συμβάλει στην ανάπτυξη των αναγκαίων οριζόντιων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ικανοτήτων (Laker & Powell, 2011).

Ωστόσο, νεότερες έρευνες στους τομείς της κοινωνιολογίας της εργασίας και των βιομηχανικών σχέσεων (Industrial Relations), αμφισβητούν την προηγούμενη θεώρηση, διαπιστώνοντας μετρήσιμη θετική επίδραση σε πολλαπλά επίπεδα, της εξειδικευμένης εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των εργαζομένων στην ανάπτυξη Οριζόντιων Ικανοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, η υλοποίηση προγραμμάτων ανάπτυξης Οριζόντιων Ικανοτήτων στις επιχειρήσεις συνδέεται (άμεσα ή έμμεσα) με την αύξηση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Heckman & Kautz, 2012; Duncan & Dunifon, 2012).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, ήδη από τη δεκαετία του 1970 υπάρχουν καταγραφές ότι η επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία δεν επηρεάζεται τόσο από τις εξειδικευμένες γνώσεις ή τη διανοητική ευφυΐα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι όσο από την ικανότητά τους να είναι δημιουργικοί και να συνεργάζονται αποτελεσματικά.

Οι εργοδότες, από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, άρχισαν να συμπεριλαμβάνουν στα επιθυμητά προσόντα των εργαζομένων και ορισμένα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, όπως είναι η πρωτοβουλία, η αξιοπιστία, η σταθερότητα της στάσης ως προς την εργασία κ.ά. (Oliver & Turton, 1982, στο Κικίλιας, 2005).

### Ορίζοντας τις βασικές ή οριζόντιες Ικανότητες

Από την παραπάνω διάκριση, είναι εμφανής η σημασία που αποδίδεται στις βασικές ικανότητες. Σε μια προσπάθεια να τις ορίσουμε, θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις, αλλά και αλληλεπικαλύψεις. Για παράδειγμα ο CEDEFOP προτάσσει έναν κατάλογο “γενικών δεξιοτήτων”, ο οποίος αναφερόταν στην ανάγνωση, γραφή και αριθμητική, καθώς και στην επικοινωνία, στην επίλυση προβλημάτων, στην ομαδική εργασία, στη λήψη αποφάσεων, στη δημιουργική σκέψη, στη χρήση υπολογιστών και στη συνεχή μάθηση (2002). Από την άλλη, το 2003, ένα άλλο θεσμικό όργανο της Ε.Ε., το Ευρωβαρόμετρο, χρησιμοποιούσε έναν διαφορετικό κατάλογο “γενικών ικανοτήτων”, όπου συμπεριλαμβάνονταν «η έκφραση, η συνεργατικότητα, το να μαθαίνω πώς να μαθαίνω, η διαχείριση καταστάσεων και η επίλυση προβλημάτων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η οργανωτική ικανότητα κ.ά.» (CEDEFOP, 2003, σ. 8). Είναι επίσης ενδεικτικά τα στοιχεία που παραθέτει η Brewer (2013) για λογαριασμό του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), τα οποία αφορούν στους διαφορετικούς όρους που χρησιμοποιούν οι εθνικές αρχές διάφορων χωρών προκειμένου να προσδιορίζουν τις βασικές ικανότητες:

<b>Αυστραλία:</b>	Βασικές ικανότητες/γενετικές ικανότητες	“Key competencies”/ “genetic skills”
<b>Γαλλία:</b>	Μεταβιβάσιμες δεξιότητες	“Transferable skills”
<b>Γερμανία:</b>	Βασικά προσόντα	“Key qualifications”
<b>Η.Π.Α.:</b>	Βασικές δεξιότητες	“Basic skills”
<b>Μεγάλη Βρετανία:</b>	Βασικές δεξιότητες	Core skills”, “key skills”
<b>Σιγκαπούρη</b>	Κρίσιμες δεξιότητες	Critical enabling skills”
<b>Χώρες Λατινικής Αμερικής:</b>	Βασικές ικανότητες, ικανότητες εργασίας	“Key competencies”, “work competencies”

Επομένως, αυτό που φαίνεται να έχει μεγαλύτερη σημασία, στο πλαίσιο της παρούσας επισκόπησης, δεν είναι ποιες ακριβώς μπορούν να θεωρηθούν ως βασικές ικανότητες, αλλά τι εξυπηρετούν, με άλλα λόγια, ποια είναι η συνεισφορά τους για το άτομο, την εργασία, την κοινωνία. Μια απάντηση δίνεται από τον Τομέα Δεξιοτήτων και Απασχολησιμότητας του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας:

*“Οι οριζόντιες ικανότητες βοηθούν τα άτομα να κατανοήσουν την αγορά εργασίας και να κάνουν περισσότερο ενημερωμένες επιλογές στα πεδία της εκπαίδευσης, της κατάρτισης, της μισθωτής εργασίας, της αυτοαπασχόλησης, του συνδικαλισμού. Επίσης μάς βοηθούν να γινόμαστε καλύτεροι πολίτες και να συμβάλουμε στην κοινότητά μας και στην κοινωνία [...] Οι οριζόντιες ικανότητες για την απασχολησιμότητα ενισχύουν οτιδήποτε κάνει κάποιος – στο σχολείο, στην εργασία και στο σπίτι. Κάποιος που εργάζεται μαζί με άλλους οργανώνεται καλά και είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αποτελεσματικά, συχνά προοδεύει στις σπουδές, έχει καλή επίδοση, και μπορεί να ανταπεξέλθει στην εργασία και στη ζωή γενικότερα [...] Οι οριζόντιες ικανότητες εξάλλου βοηθούν τους νέους εργαζόμενους να διεκδικούν τα εργασιακά τους δικαιώματα περισσότερο αποτελεσματικά”* (Brewer, 2013, σ. 10, 17).

## Ευρωπαϊκές πολιτικές

Φαίνεται, επομένως, ότι το ζήτημα της ανάδειξης των ικανοτήτων αυτών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα της περιόδου που διανύουμε. Η έννοια και η σημασία των οριζοντίων ικανοτήτων εμφανίζονται για πρώτη φορά στα επίσημα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη μέση της δεκαετίας 1990. Η αρχή γίνεται το 1996 με τη *Λευκή Βίβλο για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση* (Λευκή Βίβλος, 1996). Στο κείμενο αυτό, για πρώτη φορά με τόση σαφήνεια εκ μέρους της Ε.Ε., η εκπαίδευση και η κατάρτιση αναγνωρίζονται ως συστατικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής. Πρωτοπαρουσιάζεται μάλιστα ο όρος *Δια Βίου Μάθηση*, και αναδεικνύεται ως εργαλείο – κλειδί για την επίτευξη των στόχων της ανταγωνιστικότητας, της ενίσχυσης της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής. Επίσης, για πρώτη φορά υπογραμμίζεται ότι στο σύγχρονο κόσμο είναι απαραίτητο όλοι οι Ευρωπαίοι πολίτες να διαθέτουν ένα συνδυασμό βασικών γνώσεων, τεχνικών γνώσεων και κοινωνικών (οριζόντιων) ικανοτήτων. Οι τελευταίες ορίζονται ως «οι ικανότητες διαχείρισης των σχέσεων, η ικανότητα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, η δημιουργικότητα, η επιδίωξη ποιότητας». Ωστόσο, η αποφασιστική καμπή για την επισφράγιση και διεύρυνση της ευρωπαϊκής πολιτικής για τις ικανότητες και τις δεξιότητες πραγματοποιήθηκε στο Συμβούλιο Κορυφής στη Λισαβόνα, το Μάρτιο του 2000. Το Συμβούλιο επισήμανε ότι το υψηλό επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό της Ε.Ε. αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιό της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της έναντι των άλλων οικονομιών. Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να προσεγγίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της Ε.Ε., δηλαδή η οικονομική μεγέθυνση μέσα από την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, η ενίσχυση της απασχόλησης, η κοινωνική συνοχή και η ενεργή πολιτειότητα.

Η ανάπτυξη της δια βίου μάθησης αναγνωρίστηκε, όπως και στη *Λευκή Βίβλο*, ως κομβική προϋπόθεση για την επίτευξη των παραπάνω στόχων. Το *Μνημόνιο για τη Δια Βίου Μάθηση* (European Commission, 2000 και στο Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη και Τσολακίδου, 2014) που δημοσιεύτηκε αμέσως μετά την Συνθήκη της Λισαβόνας, εξειδίκευσε τη συγκεκριμένη πολιτική. Στο κείμενο αυτό, από τη μία, επιβεβαιώνεται η στενή διασύνδεση ανάμεσα στην επιδιωκόμενη μετάβαση στην κοινωνία και οικονομία της γνώσης και στη δια βίου μάθηση ενώ από την άλλη, παρουσιάζονται έξι “βασικά μηνύματα” (key messages), που αποτελούν τους άξονες δράσης για την προώθηση της δια βίου μάθησης. Ένα από τα μηνύματα είναι οι “νέες βασικές ικανότητες για όλους”. Στο παραπάνω “μήνυμα” επισημαίνεται με έμφαση ότι είναι απαραίτητο όλοι οι Ευρωπαίοι πολίτες να εφοδιαστούν με τις “νέες ικανότητες”. Ο όρος “νέες” χρησιμοποιείται ως αντιπαραβολή στις “παραδοσιακές”, που διευκρινίζεται ότι είναι η εκμάθηση της γλώσσας και των μαθηματικών.

Οι “νέες βασικές ικανότητες” προσδιορίζονται ως εξής: Ψηφιακή ικανότητα, επικοινωνία στις ξένες γλώσσες, τεχνολογική κουλτούρα, επιχειρηματικότητα και κοινωνικές ικανότητες (αυτοπεποίθηση, αποπροσανατολισμός, ανάληψη ρίσκου). Επίσης, επισημαίνεται ότι το “μαθαίνω να μαθαίνω”, η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή, καθώς και η διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών αποτελούν “γενικές ικανότητες”, που είναι απαραίτητες στον καθένα. Τέλος, διευκρινίζεται ότι υπάρχει ευρεία αλληλοσυμπλήρωση και αλληλοεπικάλυψη μεταξύ όλων των ικανοτήτων.

Στη συνέχεια, η επιλογή της Ε.Ε. για την ανάδειξη του ζητήματος των βασικών ικανοτήτων ως κομβικού σημείου των πολιτικών για την εκπαίδευση και κατάρτιση επιβεβαιώθηκε στα Ευρωπαϊκά Συμβούλια της Στοκχόλμης (2001) και Βαρκελώνης (2002), καθώς και στην κοινή Έκθεση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2004) στην “Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010”. Η το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη των βασικών/οριζόντιων ικανοτήτων έγινε από το

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το 2006 με την παρουσίαση του “Ευρωπαϊκού Πλαισίου Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες”, που ήταν μια πλατφόρμα αναλυτικών θέσεων σχετικά με την ανάπτυξή τους.

Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες τις οποίες χρειάζονται όλοι για την προσωπική τους ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση» Έκτοτε, παρατηρήθηκε η σταθερή και επίμονη υπόδειξη της Ε.Ε. για την εφαρμογή των προδιαγραφών των οκτώ βασικών ικανοτήτων του Πλαισίου Αναφοράς: (1) Επικοινωνία στην μητρική γλώσσα, (2) Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, (3) μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία, (4) Ψηφιακή ικανότητα, (5) μεταγνωστικές ικανότητες, (6) Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη, (7) πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα και (8) Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση. Οι δεξιότητες διαπερνούν το σύνολο των βασικών ικανοτήτων του πλαισίου αναφοράς και ορίζονται ως η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση του κινδύνου, η λήψη αποφάσεων και η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και στις 8 βασικές ικανότητες. (βλ., ενδεικτικά, Ευρωπαϊκή Επιτροπή-2010, Ευρωπαϊκή Επιτροπή-2012 και Τσολακίδου, 2015). Η βούληση για αντιστοίχιση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που παρέχονται από πιστοποιημένα εκπαιδευτικά κέντρα δια βίου μάθησης κατά την διάρκεια της επαγγελματικής και κοινωνικής ζωής στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης αποτελεί τη σύγχρονη πρόκληση της Δια Βίου Μάθησης σε όλα τα Κράτη Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

### **Η κατάσταση στην Ελλάδα**

Τα συμπεράσματα από πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε για λογαριασμό του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ, 2014) αναδεικνύουν ένα σημαντικό έλλειμμα σε ικανότητες. Το έλλειμμα αυτό συνδέεται με την ανάγκη των εργαζόμενων να διαθέτουν όχι τόσο εξειδικευμένες δεξιότητες επάνω σε ένα αντικείμενο (sector specific skills), όσο Οριζόντιες Ικανότητες οι οποίες να τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται στους συνεχείς μετασχηματισμούς του εργασιακού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίζουν με αποτελεσματικό τρόπο προκλήσεις και καταστάσεις (Κόκκος και Παυλάκης, 2014).

Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τη γενικότερη διαπίστωση ότι το έλλειμμα Οριζόντιων Ικανοτήτων στους Ελληνικούς οργανισμούς είναι ένα από τα μεγαλύτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγκεκριμένα, το 2010 η χώρα βρισκόταν στην τελευταία θέση στην Ε.Ε. σε ότι αφορά στην ανάπτυξη Βασικών Ικανοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (EU Skills Panorama, 2014). Στο πλαίσιο αυτό, Κοινωνικοί Εταίροι στην Ελλάδα (ΓΣΕΕ, ΑΔΕΔΥ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ) διαμόρφωσαν από κοινού ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης επάνω σε ορισμένες βασικές ικανότητες και οριζόντιες δεξιότητες.<sup>1</sup> Το παρεχόμενο από τους ανωτέρω φορείς επιμορφωτικό πρόγραμμα καλύπτει τις εξής οριζόντιες δεξιότητες και ικανότητες:

- Δεξιότητες εργαζομένων στο γραπτό λόγο και την επικοινωνία (προφορική και λεκτική).
- Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας.
- Μεταγνωστικές ικανότητες.
- Νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση.

---

<sup>1</sup> Βλ. αναλυτικά στο <http://diaviou-koinonikoietairoi.gr/sample-page>.

- Κοινωνική οικονομία και καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας.
- Διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες.

### **Αξιοποίηση Μοντέλου ανάπτυξης Ικανοτήτων στον Δημόσιο Τομέα**

Λαμβάνοντας υπόψη την βιβλιογραφική επισκόπηση για τις ικανότητες και δεξιότητες σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, διαφαίνεται ότι δύο είναι τα κύρια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) με βάση το μοντέλο ικανοτήτων σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης. Το πρώτο στοιχείο είναι το γεγονός ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή του μοντέλου ικανοτήτων επιφέρει μια σημαντική διαφοροποίηση και ένα σαφέστατο μετασχηματισμό σε όλο το σύνολο των λειτουργιών και διεργασιών της ΔΑΔ, αφού αλλάζει την εστίαση αυτών από τον οργανισμό και τις διεργασίες του στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τις ικανότητες του. Έτσι σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση ΔΑΔ, η οποία εστίαζε στις εκροές και την απαιτούμενη απόδοση, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση το μοντέλο των Ικανοτήτων εστιάζει στις εισροές και τις απαιτούμενες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων (OECD, 2011). Η συγκεκριμένη αλλαγή εστίασης έχει μια επιπλέον διάσταση και αφορά στην αλλαγή κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού και από τις καθοδηγούμενες από τον οργανισμό τάσεις ανάπτυξης προσωπικού και αξιολόγηση απόδοσης οδηγείται στην αυτοβελτίωση και προσωπική λογοδοσία του εργαζομένου, αφού γίνεται ορατό, το απαιτούμενο από αυτόν πλαίσιο ικανοτήτων (OECD, 2010).

Ένα επιτυχημένο μοντέλο ή πλαίσιο ικανοτήτων διασφαλίζει την κατανόηση και χρήση των ικανοτήτων από το σύνολο του προσωπικού του οργανισμού και παράλληλα εξασφαλίζει την επίτευξη της στρατηγικής του τελευταίου, έχοντας τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- ✓ Περιέχει και αποτυπώνει τις απαραίτητες για τον συγκεκριμένο οργανισμό ικανότητες.
- ✓ Είναι ευέλικτο και παραμετροποιήσιμο, ώστε να μπορεί να ενσωματώσει εύκολα μελλοντικές αλλαγές.
- ✓ Είναι κατανοητό από το σύνολο του οργανισμού, εύκολο στην χρήση και δομημένο σε μορφή κατάλληλη για επικοινωνία και διάδοση.
- ✓ Αποτελεί προϊόν συμμετοχικού σχεδιασμού.

Ειδικότερα, τόσο το Ηνωμένο Βασίλειο, ως απόρροια του κύματος του Νέου Δημοσίου Management, όσο και οι ΗΠΑ, στο πλαίσιο του Entrepreneurial / Re-engineered Government, υιοθέτησαν τη Διαχείριση Ικανοτήτων για την εφαρμογή των οργανωσιακών μεταρρυθμίσεων και την αλλαγή κουλτούρας που προωθούσαν στις κρατικές διοικητικές δομές τους (OECD, 2010). Την ίδια περίοδο, περί τα τέλη της δεκαετίας του 1990, υπήρξαν και αρκετές άλλες χώρες οι οποίες στράφηκαν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες ως μια διοικητική πρακτική στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα. Ανάμεσα στις χώρες αυτές ξεχωρίζουν η Αυστραλία, το Βέλγιο, η Νότια Κορέα και ο Καναδάς. Σήμερα αρκετές χώρες έχουν ενσωματώσει πλήρως την αξιοποίηση μοντέλου ικανοτήτων στον εθνικό τους σχεδιασμό για τη λειτουργία και διοικητική οργάνωση του Δημοσίου Τομέα (Δ.Τ).

Εν τούτοις, δεν μπορεί να υποστηριχθεί με σιγουριά ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη και δομημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων/πλαισίων Διαχείρισης Ικανοτήτων στο Δ.Τ, αφού η μελέτη του συνόλου των υπαρχουσών προσεγγίσεων καταδεικνύει ότι κάθε χώρα ακολουθεί τη δική της προσέγγιση. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε δύο κυρίους λόγους. Ο πρώτος λόγος αφορά τα κίνητρα πίσω από την απόφαση για την εισαγωγή ενός μοντέλου ικανοτήτων στο Δ.Τ, με

επακόλουθο τη διαφοροποίηση στις “απαντήσεις” σε αυτά τα κίνητρα. Ενδεικτικά, η Αυστραλία και το Βέλγιο (OECD, 2011) εισήγαγαν την προσέγγιση αυτή για να δημιουργήσουν την απαραίτητη ευελιξία στις διοικητικές τους δομές, η Δανία για να παρέχει ένα διαφανές πλαίσιο στους δημοσίους υπαλλήλους σχετικά με τις προτεραιότητες ανάπτυξης και βελτίωσής τους, η Γαλλία για να πραγματοποιήσει τη μετάβαση από το κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο, η Κορέα για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της κ.ά. Ο δεύτερος λόγος αναφέρεται στη διαφορετική διοικητική οργάνωση, αλλά και λειτουργία, που έχει ο δημόσιος τομέας κάθε χώρας, με αποτέλεσμα ο τρόπος παρέμβασης σε κάθε περίπτωση να είναι διαφορετικός. Αυτό έχει ως άμεση απόρροια τόσο η δομή του πλαισίου (επίπεδα, διάρθρωση, συνδέσεις) όσο και οι επιλεγμένες ικανότητες να παρουσιάζονται διαφορετικά για κάθε χώρα.

Το μοντέλο αυτό έχει, όπως και κάθε άλλη παρέμβαση σε ένα σύστημα, τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές, οι οποίες ενισχύουν ή περιορίζουν αντίστοιχα το εύρος της συνεισφοράς και την προστιθέμενη αξία στο συγκεκριμένο σύστημα. Η προστιθέμενη αξία του συγκεκριμένου μοντέλου στη λειτουργία και τις επιδόσεις ενός συστήματος όπως η Δημόσια Διοίκηση μίας χώρας προέρχεται από τις κάτωθι πτυχές (OECD, 2011)<sup>2</sup>:

- ✓ Αποτελεί ένα αποτελεσματικό “όχημα” εισαγωγής και εφαρμογής αλλαγών διοικητικής και οργανωσιακής φύσης
- ✓ Διευκολύνει τη αλλαγή κουλτούρας προς ένα σύστημα διοίκησης με επίκεντρο τον άνθρωπο-εργαζόμενο
- ✓ Επιτρέπει την αποτελεσματική επικοινωνία των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, της συνολικής στρατηγικής και των μέτρων και δράσεων καθώς και των επιθυμητών, από τους δημοσίους υπαλλήλους, συμπεριφορών και προτύπων απόδοσης αφού παρέχει μια “κοινή γλώσσα” στο σύνολο των συμμετεχόντων
- ✓ Βελτιώνει τις διαδικασίες επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων, διευκολύνοντας τον εντοπισμό των επιθυμητών μαθησιακών αποτελεσμάτων και τη δόμηση ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών διαδρομών
- ✓ Λειτουργεί ως συνδετικό υλικό της δημόσιας διοικητικής δομής, ολοκληρώνοντας τις λειτουργίες διακριτών και πολλές φορές απομονωμένων μεταξύ δομών, οδηγώντας σε μια πιο ολιστική αντιμετώπιση των προβλημάτων, που καλείται να αντιμετωπίσει.

Οι κυριότερες αρνητικές πτυχές εστιάζονται κυρίως στις αδυναμίες και στους περιορισμούς, που το μοντέλο συναντά κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του, που μειώνουν κατά πολύ το εύρος και την δυναμική των παραπάνω αναφερόμενων θετικών πτυχών. Ως τέτοιες πτυχές μπορούν να θεωρηθούν:

- ✓ Η δυσκολία ή και αδυναμία εντοπισμού των απαραίτητων ικανοτήτων.
- ✓ Ο κακός προσδιορισμός και ο ασαφής ορισμός των ικανοτήτων.
- ✓ Η στόχευση στο παρόν και η αδυναμία προσδιορισμού των προκλήσεων του μέλλοντος, αναφορικά με την επιλογή των ικανοτήτων.
- ✓ Ο λάθος σχεδιασμός και δόμηση του πλαισίου ικανοτήτων.
- ✓ Η μη σύνδεση της Διαχείρισης Ικανοτήτων με τη συνολική στρατηγική του Δημόσιου Τομέα ή και η παντελής έλλειψη της τελευταίας.
- ✓ Η έλλειψη επικοινωνίας της όλης προσπάθειας.
- ✓ Η μη κατανόηση του εφαρμοσθέντος πλαισίου ικανοτήτων και των δομικών συστατικών του, από τους υπαλλήλους.

---

<sup>2</sup> Μερικώς από OECD, 2011



- ✓ Η μη αναθεώρηση του υιοθετούμενου πλαισίου ώστε να αντιμετωπίζει τις ανακύπτουσες προκλήσεις.
- ✓ Η έλλειψη δέσμευσης στην ολοκληρωμένη εφαρμογή του πλαισίου από διαφορές δομές και επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας.
- ✓ Η ενσωμάτωση του πλαισίου ικανοτήτων στο σύνολο των διεργασιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά συνέπεια, η αξιοποίηση μοντέλου ικανοτήτων για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική συνιστώσα για ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και αποδοτικό Δ.Τ προκειμένου να λειτουργεί με ευελιξία, διαφάνεια και να βασίζεται στις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει το οποίο εξελίσσεται και βελτιώνεται δια βίου με επίκεντρο τις παρεχόμενες υπηρεσίες στον πολίτη.

### **Διαδικασία σχεδιασμού, υιοθέτησης και εφαρμογής ενός μοντέλου ικανοτήτων στο Δημόσιο Τομέα**

Η εισαγωγή, εφαρμογή και πλήρης αξιοποίηση ενός μοντέλου ικανοτήτων στο πλαίσιο του Δ.Τ, είναι φανερό ότι δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση αλλά ούτε και μια απλή και σταθερή διαδικασία. Αντίθετα, απαιτεί καθαρή στόχευση, πλήρη υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία και συνεχή ενασχόληση και αναθεώρηση ώστε σαν εργαλείο να αποδώσει πλήρως αυτά που μπορεί αποφεύγοντας να καταλήξει από πολλαπλασιαστικός παράγοντας της απόδοσης σε επιβραδυντικό μηχανισμό. Για να διασφαλίσει την επιτυχία μιας τέτοιας παρέμβασης και για να τυποποιήσει τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής ο ΟΟΣΑ (OECD, 2010) προτείνει έναν οδικό χάρτη για την εισαγωγή και εφαρμογή του μοντέλου Ικανοτήτων στον Δ.Τ. Ο οδικός χάρτης, δεν αποτελεί μια προκαθορισμένη και αυστηρά ακολουθούμενη διαδικασία αλλά περισσότερο μια «λίστα ελέγχου» εκείνων των παραγόντων, που είναι κρίσιμοι και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον σχεδιασμό και την υιοθέτηση του μοντέλου. Ο οδικός χάρτης περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ Λήψη απόφασης για εισαγωγή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις Ικανότητες (Competency-based HR Management) στις δομές του Δ.Τ.
- ✓ Οργάνωση, σχεδιασμός και επικοινωνία της μετάβασης στο μοντέλο.
  - Οργάνωση της Διαχείρισης βάση Ικανοτήτων.
  - Σχεδιασμός της προσέγγισης για την ανάπτυξη ενός συστήματος Διαχείρισης του προσωπικού με βάση τις Ικανότητες.
  - Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου επικοινωνίας
- ✓ Προσδιορισμός των απαραίτητων Ικανοτήτων και ανάπτυξη Μοντέλων Ικανοτήτων για συγκεκριμένες Ομάδες –Στόχους της υπαλληλικής ιεραρχίας
- ✓ Ενσωμάτωση των Ικανοτήτων σε συγκεκριμένες Διεργασίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Ανασκόπηση και αναθεώρηση του μοντέλου Ικανοτήτων σε συνεχή βάση.

Η προσέγγιση αυτή της αξιοποίησης οδικού χάρτη ελέγχου των κρίσιμων παραγόντων αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία ενός μοντέλου ικανοτήτων στο Δ.Τ.

### **Διεθνείς Προσεγγίσεις στη Δόμηση Μοντέλων Ικανοτήτων στον Δημόσιο Τομέα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τρεις προσεγγίσεις Μοντέλων Ικανοτήτων, όπως έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από συγκεκριμένα κράτη και για συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης και λειτουργίας. Κάθε ένα από τα παρακάτω

παρουσιάζόμενα μοντέλα έχει επιλεγεί διότι έχει την δική του προστιθέμενη αξία στο πλαίσιο του συγκεκριμένου άρθρου.

Πιο συγκεκριμένα:

1. Το πρώτο μοντέλο, *το πλαίσιο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Νότιας Αυστραλίας (SAES)* έχει επιλεγεί διότι καταδεικνύει καλύτερο δυνατό τρόπο τα δομικά συστατικά, που συνθέτουν ένα μοντέλο ικανοτήτων και τον τρόπο που αυτά συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
2. Το δεύτερο μοντέλο, *ικανοτήτων του Δ.Τ των ΗΠΑ* έχει επιλεγεί διότι παρουσιάζει μια διαφορετική προσέγγιση, αυτή του μοντέλου των οριζόντιων ικανοτήτων για το σύνολο του υπηρετούντος προσωπικού, με την διαφοροποίηση να λαμβάνει χώρα μόνο στο επίπεδο των επιδεικνυόμενων συμπεριφορών.
3. Το τρίτο μοντέλο, *της Νέας Ζηλανδίας*, έχει επιλεγεί διότι παρουσιάζει μια διαφορετική χρήση, πέραν της εκπαίδευσης, που βασίζεται στην διαφοροποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ανά διοικητική βαθμίδα στη βάση συμπεριφορών που αναμένεται να επιδείξει κάθε στέλεχος κάθε βαθμίδας.

#### 1. Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES)

Το πλαίσιο αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, τις οποίες απαιτείται να κατέχουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας, (Public Sector Performance Commission, 2011) και οι οποίες είναι 1) Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής, 2) Επίτευξη αποτελεσμάτων, 3) Καθοδήγηση επιχειρησιακής αριστείας, 4) Διαμόρφωση σχέσεων και δέσμευση προσωπικού, 5) Επίδειξη επαγγελματισμού και προσωπικής παρακίνησης.

Κάθε μια από τις πέντε ικανότητες αναλύεται σε επί μέρους δεξιότητες, και κάθε δεξιότητα αναπτύσσεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Η ύπαρξη επιπέδων οδηγεί στην επιβράβευση και στη βελτίωση της σταδιοδρομίας. Έτσι, η ικανότητα "*Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής*", αναλύεται ως "*Δημιουργία οράματος*", "*έμπνευση*", "*στρατηγική σκέψη και δράση*", "*καθοδήγηση και επηρεασμός αλλαγής*" και "*επίλυση προβλημάτων*". Στη συνέχεια, κάθε δεξιότητα συνδέεται με ένα σύνολο συμπεριφορών. Ενδεικτικά, η δεξιότητα "*Δημιουργία οράματος*" προσδιορίζεται, στο πρώτο επίπεδο, ως η επίδειξη των παρακάτω συμπεριφορών:

- Ανάπτυξη οράματος βασισμένου στο ευρύτερο όραμα και κατεύθυνση για τον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών και εθνικών πολιτικών κατευθύνσεων.
- Ανάπτυξη στρατηγικής κατεύθυνσης για την Υπηρεσία που διευθύνουν.
- Υποστήριξη στη δημιουργία των υπηρεσιακών στρατηγικών, οι οποίες θα να είναι ευθυγραμμισμένες με τους κύριους οργανωσιακούς στόχους και τις πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις.

Ενώ στο δεύτερο επίπεδο απαιτείται η επίδειξη των παρακάτω συμπεριφορών:

- Ανάπτυξη οράματος βασισμένου στο ευρύτερο όραμα και κατεύθυνση για τον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών και εθνικών πολιτικών κατευθύνσεων.
- Χρήση του οράματος για τον επηρεασμό οργανωσιακών συμπεριφορών.
- Υποστήριξη του οργανωσιακού οράματος και των στόχων και ενοποίηση των οργανωσιακών μονάδων με τις οργανωσιακές και στρατηγικές κατευθύνσεις.

- Υποστήριξη στη δημιουργία οργανωσιακών στρατηγικών, που να είναι ευθυγραμμισμένες με τους κυβερνητικούς στόχους και τις πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις.

Συμπερασματικά, το κύριο χαρακτηριστικό του πλαισίου ικανοτήτων της Νότιας Αυστραλίας είναι ο τρόπος με τον οποίο έχει δομηθεί, χρησιμοποιώντας ως δομικά “στοιχεία” τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές, που αναπαριστώνται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 1. Αποτύπωση του πλαισίου ικανοτήτων της Νότιας Αυστραλίας



Η ικανότητα ως ευρύτερη έννοια διαπερνάται από τις δεξιότητες και οι δύο μαζί οδηγούν σε ευέλικτες συμπεριφορές ανάλογα με τις περιστάσεις στο Δ.Τ.

**Πίνακας 1.** Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ

Διοίκηση αλλαγών	Διοίκηση ανθρώπων	Προσανατολισμός στα αποτελέσματα	Δόμηση συμμαχιών	Επιχειρησιακή ή οξύνια
Δημιουργία και καινοτομία	Διαχείριση συγκρούσεων	Λογοδοσία.	Επιρροή/Διαπραγμάτευση	Χρηματοοικονομική διαχείριση
Ευελιξία.	Ανάπτυξη προσωπικού	Εξυπηρέτηση πελατών/πολιτών	Επίγνωση οργανωσιακού περιβάλλοντος	Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
Αντοχή	Δημιουργία ομάδων	Αποφασιστικότητα	Δόμηση Δικτύων	Διαχείριση τεχνολογίας
Στρατηγική σκέψη	Αξιοποίηση διαφορετικότητας	Επιχειρηματικό πνεύμα		
Όραμα		Επίλυση προβλημάτων		
Γνώση εξωτερικού περιβάλλοντος		Τεχνική επάρκεια		

## 2. Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ

Σύμφωνα με το μοντέλο (US Office of Personnel Management, 2012) τα ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ απαιτείται να κατέχουν πέντε βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι 1) η διοίκηση αλλαγών, 2) η διοίκηση ανθρώπων, 3) ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα, 4) η δόμηση συμμαχιών, 5) η επιχειρησιακή οξύνοια. Το περιεχόμενο των δεξιοτήτων αυτών αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.

:

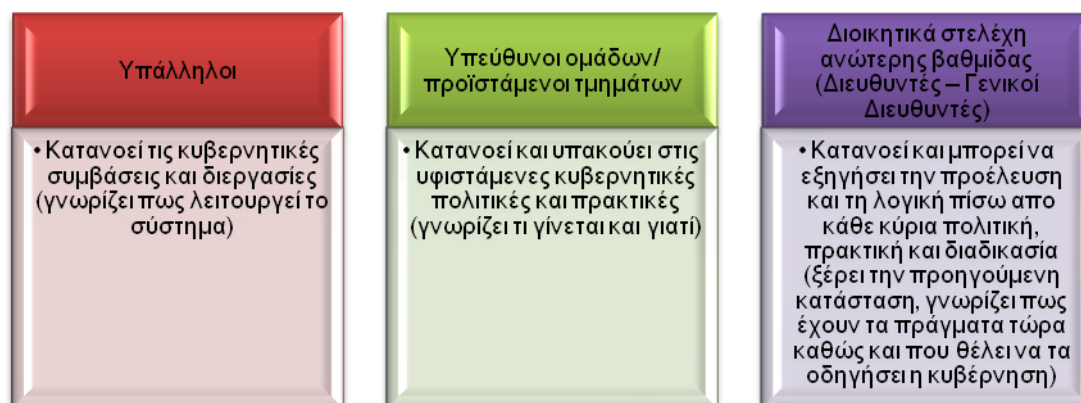
Το συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο διαπερνάται από οριζόντιες δεξιότητες όπως ενδεικτικά η αποφασιστικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η στρατηγική σκέψη, κλπ έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί τη βάση επιλογής των ατόμων, τα όποια θα στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ.

## 3. Το μοντέλο ικανοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης της Νέας Ζηλανδίας

Το συγκεκριμένο μοντέλο (NZ State Services Commission, 2004) αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι 1) η συνεργατική ικανότητα για την επίτευξη ολοκληρωμένων κυβερνητικών αποτελεσμάτων, 2) η εξυπηρέτηση του κοινού και της κοινωνίας με αίσθηση καθήκοντος, 3) η λειτουργία με ηθικό τρόπο και ακεραιότητα με σκοπό να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στη κυβέρνηση, 4) η λειτουργία εντός του νομοθετικού πλαισίου και των κανόνων δράσης της δημόσιας υπηρεσίας, 5) η εργασία με τρόπο που να υποστηρίζει τη συνθήκη Waitangi. Το βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι αποτελεί ένα μοντέλο βασικών οριζόντιων ικανοτήτων, οι οποίες διαφοροποιούνται ανά διοικητική βαθμίδα στη βάση των συμπεριφορών που αναμένεται να επιδείξει το στέλεχος κάθε βαθμίδας.

Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου μοντέλου οι βαθμίδες διοικητικής ιεραρχίας είναι α) υπάλληλοι, β) υπεύθυνοι ομάδων/ Προϊστάμενοι Τμημάτων και γ) διοικητικά στελέχη ανώτερης βαθμίδας (Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων - Διευθύνσεων).

Στο παράδειγμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η παραπάνω περιγραφόμενη διαφοροποίηση για την ικανότητα "Λειτουργία εντός του νομοθετικού πλαισίου και των κανόνων δράσης της δημόσιας υπηρεσίας".



Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι κάθε χώρα εφαρμόζει το μοντέλο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα εξέλιξης και αλλαγών του δημοσίου, των στρατηγικών αναπτυξιακών επιλογών και της επικρατούσας κοινωνικής και πολιτιστικής κουλτούρας κάθε κράτους. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το Ευρωπαϊκό

Πλαίσιο αναφοράς που υιοθετήθηκε το 2006 και περιλαμβάνει τις οκτώ βασικές ικανότητες, που προαναφέρθηκαν οι οποίες διαπερνώνται από οριζόντιες ή εγκάρσιες δεξιότητες οι οποίες αποκτώνται στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης και αποτελεί μέρος της συνεχούς και δια βίου μάθησης των εργαζομένων στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα.

### **Μοντέλο Ικανοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Το μοντέλο ικανοτήτων της ΕΕ ενισχύεται από την εμβληματική πρωτοβουλία «Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας» της αναπτυξιακής στρατηγικής Ευρώπη 2020 που σκοπό έχει τη δημιουργία μιας έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ευρωπαϊκής οικονομίας. Η εμβληματική πρωτοβουλία 'Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας', διαμορφώνει την ατζέντα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αναβάθμιση και αποτελεσματικότερη πρόβλεψη των βασικών ικανοτήτων και οριζόντιων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και την αντιστοίχιση με τις ανάγκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, η εμβληματική πρωτοβουλία "Νέες Δεξιότητες για Νέες Θέσεις Εργασίας" σκοπό έχει α) να βελτιώσει την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε σχέση με τις διάφορες δεξιότητες, β) να προσαρμόσει καλύτερα την απόκτηση δεξιοτήτων στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και γ) να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στον κόσμο της εκπαίδευσης και τον κόσμο της εργασίας.

Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς (2006), όπως προαναφέρθηκε, οι οκτώ βασικές ικανότητες είναι ένας συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και κατάλληλων στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της εργασίας. Προσδιορίζονται ως απαραίτητες για την προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση και αναδεικνύονται ως απαραίτητα συστατικά του ανθρώπινου δυναμικού στην κοινωνία της γνώσης. Εισάγονται ως σημαντικοί παράγοντες καινοτομίας, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, και μπορούν να συμβάλλουν στην κινητοποίηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και στην ποιότητα της εργασίας. Η απόκτηση βασικών ικανοτήτων συνάδει με τις αρχές της ισότητας και της πρόσβασης από όλους στην αγορά εργασίας, και ιδιαίτερα τις μειονεκτούσες ομάδες, οι εκπαιδευτικές δυνατότητες των οποίων απαιτούν συνεχή ενίσχυση. Μεταξύ των παραδειγμάτων αυτών των ομάδων περιλαμβάνονται άτομα με ελλείψεις βασικές δεξιότητες, άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο, οι μακροχρόνια άνεργοι, άτομα με αναπηρίες, μετανάστες, πρόσφυγες, κ.ά.

Όλες οι ικανότητες του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Αναφοράς (βλ. Πίνακα 2), θεωρούνται εξίσου σημαντικές. Πολλές από τις ικανότητες αυτές αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυνδέονται. Είναι χαρακτηριστικό ότι πτυχές που είναι ουσιαστικές για έναν τομέα υποστηρίζουν ικανότητες σε άλλο τομέα. Η ικανότητα στις θεμελιώδεις βασικές δεξιότητες της γλώσσας, της γραφής και της ανάγνωσης, της αριθμητικής και των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ) αποτελεί βασικό θεμέλιο για τη μάθηση, ενώ η μεθοδολογία της μάθησης «μαθαίνω πώς να μαθαίνω» που υποστηρίζεται από τις μεταγνωστικές ικανότητες (Κασσωτάκη- Ψαρουδάκη και Τσολακίδου, 2015) στηρίζει όλες τις μαθησιακές δραστηριότητες. Οριζόντιες δεξιότητες διατρέχουν ολόκληρο το Πλαίσιο Αναφοράς, όπως: η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επίλυση προβλημάτων, η αξιολόγηση του κινδύνου, η λήψη αποφάσεων, η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων και άλλες.

Οι βασικές ικανότητες του ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς στηρίζουν τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές επίτευξης των στόχων κάθε κράτους Μέλους. Το πλαίσιο αυτό προορίζεται κατά κύριο λόγο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους φορείς

παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τους εργοδότες και τους εκπαιδευομένους ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)). Αποτελεί ένα εργαλείο αναφοράς για τις χώρες της ΕΕ και τις πολιτικές τους για την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Οι χώρες της ΕΕ καλούνται να μεριμνήσουν μεταξύ άλλων και στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων ώστε:

- ✓ Οι ενήλικες να μπορούν να αναπτύσσουν και να επικαιροποιούν τις βασικές ικανότητες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους και να υπάρχει ιδιαίτερη έμφαση σε ομάδες-στόχους, όπως τα άτομα που χρειάζονται να επικαιροποιήσουν τις δεξιότητές τους.
- ✓ Να υπάρχει κατάλληλη υποδομή για τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των ενηλίκων, να εφαρμόζονται μέτρα για την εξασφάλιση πρόσβασης τόσο στην εκπαίδευση και την κατάρτιση όσο και στην αγορά εργασίας, και μέτρα στήριξης των εκπαιδευομένων, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες και τις ικανότητές τους.
- ✓ Να επιτυγχάνεται η συνοχή στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσω ενισχυμένων δεσμών μεταξύ των αντίστοιχων πολιτικών.

Οι συγκεκριμένες ικανότητες εντάσσονται στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης και απώτερος στόχος είναι η ταξινόμηση και αντιστοίχιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων της ανάπτυξης ικανοτήτων που παρέχεται από αναγνωρισμένους και πιστοποιημένους φορείς της μη τυπικής εκπαίδευσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όπως αντίστοιχα ολοκληρώθηκε για το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την Ελλάδα να έχει ολοκληρώσει την αντιστοίχιση της βασικής εκπαίδευσης με τα άλλα ευρωπαϊκά συστήματα το 2013.

**Πίνακας 2: Το Μοντέλο των Οκτώ Βασικών Ικανοτήτων της Δια βίου Μάθησης**

A/A	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
1.	<i>Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα (communication in the mother language)</i>	Η καλή γνώση της μητρικής γλώσσα και η ικανότητα χρήσης της αποτελούν βασική προϋπόθεση στη διαδικασία της μάθησης. Η γλώσσα δημιουργεί τη βάση για τη συλλογή πληροφοριών και έρευνα για την επικοινωνία με τρίτους καθώς ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την υπευθυνότητα. Η δεξιότητα περιγράφει τη δυνατότητα έκφρασης και ερμηνείας νοημάτων, σκέψεων, συναισθημάτων, γεγονότων και γνώμης τόσο στον προφορικό όσο και στον γραπτό λόγο (κατανόηση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή). Περιγράφει επίσης τη δυνατότητα διάδρασης με τρόπο λεκτικό, κατάλληλο και δημιουργικό, σε όλο το εύρος του κοινωνικού και πολιτισμικού φάσματος.
2.	<i>Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες (communication in foreign languages)</i>	Η πολυγλωσσία δημιουργεί δυνατότητες ευρύτερων επαφών για τη βαθύτερη κατανόηση άλλων πολιτισμών, νοοτροπιών και συνθηκών διαβίωσης. Αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση σπουδών υψηλότερου επιπέδου καθώς και για μεγαλύτερη κινητικότητα στην αγορά εργασίας.
3.	<i>Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στις θετικές επιστήμες και τεχνολογίες (mathematical competence and basic competences in science and technology)</i>	Οι δεξιότητες αυτές βοηθούν το άτομο να αντιλαμβάνεται τους συσχετισμούς, τις αιτίες και τις επιδράσεις. Βοηθούν στην κατανόηση των εμπειριών του φυσικού περιβάλλοντος. Περιγράφουν την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής της μαθηματικής λογικής προκειμένου για την επίλυση ενός συνόλου προβλημάτων της καθημερινότητας με έμφαση στη διαδικασία, στη δράση και στη γνώση. Η μαθηματική ικανότητα περιλαμβάνει, σε διάφορα επίπεδα, την ικανότητα και την προθυμία χρήσης μαθηματικών τρόπων σκέψης (λογική και χωρική σκέψη) και παρουσίασης (μαθηματικοί τύποι, μοντέλα, κατασκευές, γραφικές παραστάσεις/διαγράμματα).
4.	<i>Ψηφιακή Ικανότητα (digital competence)</i>	Η ψηφιακή ικανότητα περιλαμβάνει την αποτελεσματική και κριτική χρήση των τεχνολογιών της Πληροφορίας/Πληροφορικής και της Επικοινωνίας για την εργασία, τη ψυχαγωγία και την επικοινωνία, και στα βασικά προσόντα που απαιτούνται για τις τεχνολογίες αυτές. Υποστηρίζεται από τις βασικές δεξιότητες ΤΠΕ: χρήση Η/Υ για την ανάκτηση, την αξιολόγηση, την αποθήκευση, την παραγωγή, την παρουσίαση και την ανταλλαγή πληροφοριών και για την επικοινωνία και τη συμμετοχή σε δίκτυα συνεργασίας μέσω του Διαδικτύου. Είναι απαραίτητα γιατί παρέχουν τη δυνατότητα διαχείρισης μεγάλων ροών πληροφοριών και βοηθούν στην αντιμετώπιση πολυσύνθετων προβλημάτων.
5.	<i>Μεταγνωστικές ικανότητες - Ικανότητα μάθησης (learning to)</i>	Οι «μεταγνωστικές ικανότητες» σχετίζονται με τη διαδικασία της μάθησης, την ικανότητα να επιδιώκει και να οργανώνει το άτομο τη μάθησή του, είτε ατομικά είτε σε ομάδες, σε συνάρτηση με τις ατομικές του/της ανάγκες και την ενημέρωσή του/της για τις μεθόδους και τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες. Η εν λόγω

*learn)*

ικανότητα σημαίνει απόκτηση, επεξεργασία και αφομοίωση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων καθώς και αναζήτηση και χρησιμοποίηση κατάλληλης καθοδήγησης. Η μεθοδολογία της μάθησης προϋποθέτει να βασίζεται η μάθηση σε προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες της ζωής προκειμένου να χρησιμοποιούνται και να εφαρμόζονται οι γνώσεις και δεξιότητες σε διάφορα πλαίσια: στην εργασία, στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.

**6.** Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη (social and civic competences)

Οι εν λόγω ικανότητες περιλαμβάνουν τις προσωπικές, διαπροσωπικές, διαπολιτισμικές ικανότητες και τις ικανότητες του πολίτη και καλύπτουν όλο το φάσμα της συμπεριφοράς εκείνης που εξοπλίζει τα άτομα ώστε να συμμετέχουν με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή, καθώς και στην επίλυση διαφορών, όπου αυτό απαιτείται. Η ικανότητα του πολίτη (civic competence) και ειδικότερα η γνώση των κοινωνικών και πολιτικών εννοιών και δομών (δημοκρατία, δικαιοσύνη, ισότητα, πολιτικά δικαιώματα), προετοιμάζει τα άτομα για ενεργή και δημοκρατική συμμετοχή.

**7.** Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα (sense of initiative and entrepreneurship)

Το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα αναφέρονται στην ικανότητα ενός ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες του σε δράση, να μεταβαίνει από τη θεωρία στην πράξη. Περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, καθώς και την ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης έργων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Το άτομο αντιλαμβάνεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται επαγγελματικά και είναι ικανό να δράσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Είναι η βάση για την απόκτηση των απαραίτητων εξειδικευμένων ικανοτήτων και γνώσεων για εκείνους/ες που ιδρύουν ή συνεισφέρουν στην κοινωνική ή οικονομική δραστηριότητα. Εδώ εντάσσεται και η αφύπνιση αναφορικά με ηθικές αξίες και η προώθηση της καλής διακυβέρνησης.

**8.** Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση (cultural awareness and expression)

Περιλαμβάνει την αναγνώριση της σημασίας της δημιουργικής έκφρασης ιδεών, εμπειριών και συναισθημάτων σε ένα ευρύ φάσμα μέσω μαζικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της μουσικής, του θεάτρου, της λογοτεχνίας και των εικαστικών τεχνών.



## Η ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα: Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) υποστηρίζει τη μεταρρύθμιση και ανασυγκρότηση του Δ.Τ με καινοτόμες επιμορφωτικές δράσεις στοχεύοντας στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την κατανόηση των προκλήσεων και τη συντονισμένη και συντεταγμένη εφαρμογή των αλλαγών. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων για τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, στο πλαίσιο του Ν. 4440/2016 για ενιαίο σύστημα κινητικότητας των υπαλλήλων στον Δημόσιο τομέα και την τοπική αυτοδιοίκηση, αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων είτε για την ευέλικτη τροποποίηση αντικειμένου εργασίας είτε για την ανέλιξη στην ιεραρχία.

Συγκεκριμένα, το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ), ως εκπαιδευτική-επιστημονική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, υλοποιεί ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων που συνδέεται με δημόσιες πολιτικές οι οποίες είναι σε προτεραιότητα και εντάσσεται στο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων που αφορούν στη Δημόσια Διοίκηση. Ο σχεδιασμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων βασίζεται στην ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών εκάστου φορέα της δημόσιας διοίκησης.

Το ΙΝ.ΕΠ σχεδιάζει και υλοποιεί πιστοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται στους υπαλλήλους των φορέων του Δημοσίου Τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων αυτών. Τα προγράμματα αποσκοπούν στην ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που βασίζονται σε επιμορφωτικές δράσεις που εντάσσονται σε επτά Θεματικούς Κύκλους οι οποίοι συνδέονται με την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών: 1. Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση, 2. Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στην Δημόσια διοίκηση, 3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες, 4. Βιώσιμη Ανάπτυξη, 5. Οικονομία, 6. Κοινωνική Πολιτική και 7. Εισαγωγική Εκπαίδευση.

Σε κάθε θεματικό κύκλο, στην πλειονότητά τους τα επιμορφωτικά προγράμματα προσφέρουν νέα γνώση και με κατάλληλες εκπαιδευτικές τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων, ενισχύουν την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων και συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικών και αποτελεσματικών στάσεων και συμπεριφορών απέναντι στους πολίτες.

Σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση των χαρακτηριστικών της επιμόρφωσης ως προς την ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης που παρέχεται από το ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι υπάρχουν πολλά μοντέλα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων σε διαφορετικές χώρες. Στην περίπτωση της Ελλάδας επιλέχθηκε το ευρωπαϊκό μοντέλο διότι, σύμφωνα με την στρατηγική «Ευρώπη 2020», στόχος είναι η αναγνώριση και αντιστοίχιση των μαθησιακών αποτελεσμάτων της παρεχόμενης μη τυπικής εκπαίδευσης από το σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών. Ήδη σε πολλές χώρες αλλά και στην Ελλάδα, οι βασικές ικανότητες και δεξιότητες του ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς σε συνδυασμό με τις στρατηγικές επιλογές της χώρας, προσδιορίζουν τις θεματικές ενότητες και τους εκπαιδευτικούς τίτλους για την αναβάθμιση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου αλλά και του Ιδιωτικού Τομέα. Ωστόσο, γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του Δ.Τ (προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πολίτη, ανάγκη εφαρμογής δημοσίων πολιτικών και νομοθεσίας, εθνικοί στρατηγικοί στόχοι, ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συχνές διοικητικές μεταρρυθμίσεις, κ.ά.) διαπιστώθηκε η ανάγκη τροποποίησης του

αρχικού μοντέλου με σκοπό την προσαρμογή του στην καταγραφή των ικανοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες στο Δ.Τ.

Το τροποποιημένο μοντέλο (βλ. Πίνακα 3) αναλύει κάθε ικανότητα σε επιμέρους ικανότητες/δεξιότητες. Οι κοινωνικές ικανότητες, για παράδειγμα, αναλύονται σε έντεκα επιμέρους ικανότητες και η ικανότητα για πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα αναλύεται σε έξι επιμέρους ικανότητες. Τέλος, το μοντέλο συνοψίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για το άτομο μέσα από την ανάπτυξη κάθε ξεχωριστής ικανότητας.

**Πίνακας 3: Προσαρμοσμένο μοντέλο των οκτώ ικανοτήτων για τη Δια Βίου Μάθηση της Ε.Ε στο Δημόσιο Τομέα**

Α/Α	ΙΚΑΝΟΤΗΤ ΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
1.	<b>Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα</b>	Η ικανότητα έκφρασης και κατανόησης εννοιών, σκέψεων, συναισθημάτων, γεγονότων και απόψεων, σε προφορική και σε γραπτή μορφή, (ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή). Η ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης με κατάλληλο και δημιουργικό τρόπο.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανότητα κατανόησης/έκφρασης/ερμηνείας στον προφορικό &amp; γραπτό λόγο, ειδικά κατά τη σύνταξη δημόσιων εγγράφων.</li> <li>• Ικανότητα γλωσσικής αλληλεπίδρασης (συζήτηση-διάλογος-εξωγλωσσικά μηνύματα)</li> <li>• Ικανότητα κριτικού γραμματισμού.</li> <li>• Ικανότητα περιγραφής, αφήγησης γεγονότων &amp; διατύπωσης επιχειρημάτων.</li> </ul>	Η καλή γνώση της μητρικής γλώσσα και η ικανότητα χρήσης της αποτελούν βασική προϋπόθεση στη διαδικασία μάθησης. Η ανάπτυξη αυτής της ικανότητας συμβάλει στη βελτίωση της επικοινωνίας με τρίτους και ενθαρρύνει τη συμμετοχή και την υπευθυνότητα
2.	<b>Επικοινωνία στις ξένες γλώσσες</b>	Όπως ικανότητα 1 Η επικοινωνία στις ξένες γλώσσες απαιτεί επίσης δεξιότητες, όπως η διαμεσολάβηση και η διαπολιτισμική κατανόηση.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Όπως ικανότητα 1</li> <li>• Διαπολιτιστική κατανόηση.</li> </ul>	Η ανάπτυξη της πολυγλωσσίας δημιουργεί δυνατότητες ευρύτερων επαφών για τη βαθύτερη κατανόηση άλλων πολιτισμών, νοοτροπιών και συνθηκών διαβίωσης. Αποτελεί προϋπόθεση για την πραγματοποίηση σπουδών υψηλότερου επιπέδου καθώς και για μεγαλύτερη κινητικότητα στην αγορά εργασίας.
3.	<b>Μαθηματική ικανότητα</b>	Η ικανότητα ανάπτυξης και χρησιμοποίησης μαθηματικών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανότητα αντίληψης και χρήσης μαθηματικών όρων και εννοιών</li> </ul>	Η ανάπτυξη της μαθηματικής ικανότητας βοηθάει στην

	<p>συλλογισμών για την επίλυση προβλημάτων. Η μαθηματική ικανότητα περιλαμβάνει την ικανότητα χρήσης μαθηματικών τρόπων σκέψης (λογική και χωρική σκέψη) και παρουσίασης (μαθηματικοί τύποι, μοντέλα, κατασκευές, γραφικές παραστάσεις/διαγράμματα).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Λογική σκέψη</li><li>• Αναλυτική σκέψη</li><li>• Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων</li></ul>	<p>ανάπτυξη και εφαρμογή της μαθηματικής λογικής προκειμένου να λυθεί ένα σύνολο προβλημάτων της καθημερινότητας με έμφαση στη διαδικασία, στη δράση και στη γνώση.</p>
<b>4. Ψηφιακή ικανότητα</b>	<p>Υποστηρίζεται από τις βασικές δεξιότητες ΤΠΕ: χρήση Η/Υ για την ανάκτηση, την αξιολόγηση, την αποθήκευση, την παραγωγή, την παρουσίαση και την ανταλλαγή πληροφοριών και για την επικοινωνία και τη συμμετοχή σε δίκτυα συνεργασίας μέσω του Διαδικτύου.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα επαρκούς χρήσης ψηφιακών μέσων και των Η/Υ.</li><li>• Ικανότητα έρευνας, συλλογής, επεξεργασίας πληροφοριών μέσω διαδικτύου.</li><li>• Ικανότητα κριτικής σκέψης και αξιολόγησης της πληροφορίας.</li><li>• Δημιουργικότητα και καινοτομία.</li><li>• Ικανότητα συμμετοχής (σύγχρονης-ασύγχρονης) σε δίκτυα συνεργασίας/επικοινωνίας μέσω διαδικτύου.</li></ul>	<p>Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων και Η κριτική χρήση των τεχνολογιών της Πληροφορίας/πληροφορικής και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ/ICT) παρέχουν τη δυνατότητα διαχείρισης μεγάλων ροών πληροφοριών και βοηθούν στην αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων.</p>
<b>5. Μεταγνωστικές ικανότητες - Ικανότητα μάθησης</b>	<p>Η ικανότητα αυτή περιλαμβάνει την επίγνωση της διαδικασίας μάθησης και των αναγκών για μάθηση ενός ατόμου, προσδιορίζοντας τις διαθέσιμες ευκαιρίες, και την ικανότητα αντιμετώπισης των εμποδίων προκειμένου να αποβαίνει η μάθηση επιτυχής. Η μεθοδολογία της μάθησης προϋποθέτει ότι βασίζεται σε</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα επιμονής στη μάθηση και αντιμετώπισης εμποδίων</li><li>• Ικανότητα εντοπισμού και αποτελεσματικής εφαρμογής των στρατηγικών και τεχνικών μάθησης.</li><li>• Ικανότητα συγκέντρωσης και κριτικής σκέψης.</li><li>• Ικανότητα διαχείρισης χρόνου.</li><li>• Ικανότητα οργάνωσης των πληροφοριών και</li></ul>	<p>Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να επιδιώκει και να οργανώνει τη μάθηση, είτε ατομικά είτε σε ομάδες, σε συνάρτηση με τις ατομικές του/της ανάγκες και την ενημέρωσή του για τις μεθόδους και τις</p>

	<p>προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες της ζωής ενός ατόμου (Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη &amp; Τσολακίδου, 2013).</p>	<p>αξιολόγηση της μάθησης.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα αποτελεσματικής αναζήτησης νέων ευκαιριών μάθησης.</li></ul>	<p>ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες.</p>
<b>6. Κοινωνικές ικανότητες</b>	<p>Οι προσωπικές, διαπροσωπικές, διαπολιτισμικές ικανότητες και οι ικανότητες του πολίτη. Καλύπτουν όλο το φάσμα της συμπεριφοράς εκείνης που εξοπλίζει τα άτομα ώστε να συμμετέχουν με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή μέσω ενεργούς και δημοκρατικής συμμετοχής (και ειδικότερα στις όλο και περισσότερο σύνθετες και διαπολιτισμικές σύγχρονες κοινωνίες) και στην επίλυση διαφορών, όπου αυτό απαιτείται.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα ανατροφοδοτικής επικοινωνίας</li><li>• Ικανότητα διαπραγμάτευσης και πειθούς.</li><li>• Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων</li><li>• Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων</li><li>• Ικανότητα συνεργασίας και ανάπτυξης ομαδικού πνεύματος.</li><li>• Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Αυτοεπίγνωση, Αυτοέλεγχος, Ενσυναίσθηση).</li><li>• Ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών</li><li>• Ικανότητα διαχείρισης άγχους</li><li>• Ικανότητα ενδυνάμωσης, Coaching, Κινητοποίησης</li><li>• Ικανότητα αναγνώρισης και επίδειξης σεβασμού και διαχείριση της διαφορετικότητας.</li><li>• Διαπολιτισμική ικανότητα.</li></ul>	<p>Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων συμβάλει στην ενίσχυση θετικών συμπεριφορών οι οποίες παρέχουν στο άτομο τα εφόδια για να συμμετέχει με αποτελεσματικό και δημιουργικό τρόπο στην κοινωνική και εργασιακή ζωή. Ειδικότερα, η ικανότητα του πολίτη προετοιμάζει τα άτομα για ενεργή και δημοκρατική συμμετοχή</p>
<b>7. Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα</b>	<p>Η ικανότητα ενός ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες του σε δράση. Αποτελεί το θεμέλιο για τις ειδικότερες δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται όσα άτομα δραστηριοποιούνται ή συμβάλλουν σε κοινωνικές ή εμπορικές δραστηριότητες. Κάτι τέτοιο οφείλει να περιλαμβάνει τη συνειδητοποίηση</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκου</li><li>• Ικανότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων και αξιολόγηση.</li><li>• Ικανότητα στοχοθεσίας και στοχοπροσήλωσης.</li><li>• Ικανότητα καινοτομικής σκέψης και δράσης</li><li>• Ικανότητα σχεδιασμού και διαχείρισης έργων.</li></ul>	<p>Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων δίνει τη δυνατότητα της μετάβασης από τη θεωρία στην πράξη. Το άτομο αντιλαμβάνεται το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται επαγγελματικά και είναι ικανό να δράσει τις</p>

	των ηθικών αξιών και να προωθεί τη χρηστή διακυβέρνηση.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ηγετικών ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Είναι η βάση για την απόκτηση των απαραίτητων εξειδικευμένων ικανοτήτων και γνώσεων για εκείνους/ες που ιδρύουν ή συνεισφέρουν στην κοινωνική ή οικονομική δραστηριότητα</li></ul>
<b>8. Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση</b>	Εκτίμηση της σημασίας της δημιουργικής έκφρασης ιδεών, εμπειριών και συναισθημάτων σε ένα φάσμα μέσω μαζικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της μουσικής, του θεάτρου, της λογοτεχνίας και των εικαστικών τεχνών	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ικανότητα κριτικής σκέψης και έκφρασης</li><li>• Ικανότητα δημιουργικής έκφρασης</li><li>• Ικανότητα διαπολιτισμικής κατανόησης και έκφρασης.</li><li>• Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης</li></ul> <p>Η ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων συμβάλει στην προσωπική καλλιέργεια και στη συναισθηματική ανάταση του ατόμου, μέσω της επαφής με την Τέχνη και τον Πολιτισμό.</p>

## Σχεδιασμός έρευνας Ερευνητικές μέθοδοι

Η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε είναι, αρχικά, η ανάλυση περιεχομένου δευτερογενών δεδομένων τα οποία προέρχονται από δημοσιευμένα κείμενα (εγκύκλιοι, ενημερωτικά σημειώματα, ενημερωτικά δελτία, εκθέσεις αξιολόγησης και αποτίμησης, διοικητικές αποφάσεις, προγραμματισμός δράσεων κλπ) του φορέα. Η έρευνα αφορά τη χρονική περίοδο 2011-2015. Η ανάλυση του περιεχομένου των επιμορφωτικών προγραμμάτων οργανώθηκε μέσα από την μελέτη των επιμέρους θεματικών ενοτήτων κάθε επιμορφωτικού προγράμματος καθώς και των αντίστοιχων εκπαιδευτικών στόχων όπου αυτό ήταν εφικτό. Δημιουργήθηκαν πίνακες αντιστοίχισης κάθε τίτλου επιμορφωτικού προγράμματος αξιοποιώντας το προσαρμοσμένο Μοντέλο Ικανοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις οκτώ βασικές ικανότητες στη δια βίου μάθηση. Η περαιτέρω ανάλυση και αποτύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής και την παραγωγή διαγραμμάτων. Αν και δεν ήταν δυνατή η λεπτομερής μελέτη του αναλυτικού σχεδιασμού όλων των επιμορφωτικών προγραμμάτων για πρακτικούς λόγους, ωστόσο, εκτιμάται ότι η αξιοποίηση και διασταύρωση δεδομένων από πολλές διαφορετικές δευτερογενείς πηγές, βοηθούν στη διευκρίνιση του ερευνητικού αντικείμενου (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ έγινε με βάση το Μοντέλο Ικανοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσαρμοσμένο ως προς το περιεχόμενό τους ενώ διατηρήθηκε ο συνολικός αριθμός των ικανοτήτων. Η τροποποίηση κρίθηκε απαραίτητη εξαιτίας του γεγονότος ότι το συγκεκριμένο Μοντέλο δεν εστιάζεται στον Δημόσιο Τομέα αλλά αναφέρεται ευρύτερα στην Εκπαίδευση και στη δια βίου μάθηση με σκοπό την είσοδο των ενδιαφερομένων στην αγορά εργασίας και την βελτίωση της ενεργητικής συμμετοχής στα κοινά (citizenship), και ως εκ τούτου δεν λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του Δημοσίου τομέα <sup>3</sup>.

### Πίνακας 5. Παρουσίαση δείγματος

Όνομασία Θεματικού κύκλου	Αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που κατεγράφησαν	Αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων που αναλύθηκαν
Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση (Α&Δ)	26	16
Βιώσιμη Ανάπτυξη (Β.Α)	38	10
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση (Δ.Μ)	18	14
Εισαγωγική Εκπαίδευση (Ε.Ε)	1	1
Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (ΗΛ.Δ)	40	40
Κοινωνική Πολιτική (Κ.Π)	38	16
Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική (ΟΙΚ)	66	29
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>217</b>	<b>114</b>

<sup>3</sup> αναλυτική συζήτηση στο Τσολακίδου κ.ά. (2016)

## Παρουσίαση του δείγματος

Συνολικά, κατεγράφησαν και μελετήθηκαν διακόσια δέκα επτά (217) επιμορφωτικά προγράμματα. Δημοσιευμένες πληροφορίες για τις θεματικές ενότητες και εν γένει το περιεχόμενο κατέστη δυνατό να συγκεντρωθούν για εκατόν δέκα τέσσερα (114) επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία αποτελούν το τελικό δείγμα της έρευνάς μας. Η αναλυτική ποσοτική περιγραφή των επιμορφωτικών προγραμμάτων στους επτά θεματικούς Κύκλους δίνεται στον Πίνακα 4.

## Ερευνητικά ευρήματα

Οι επτά θεματικοί κύκλοι του ΙΝ.ΕΠ επικεντρώνονται σε διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο καλύπτοντας το σύνολο των δημοσίων πολιτικών. Κάθε θεματικός κύκλος έχει σημαντικό αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία ωστόσο δεν ενεργοποιούνται κάθε εξάμηνο.

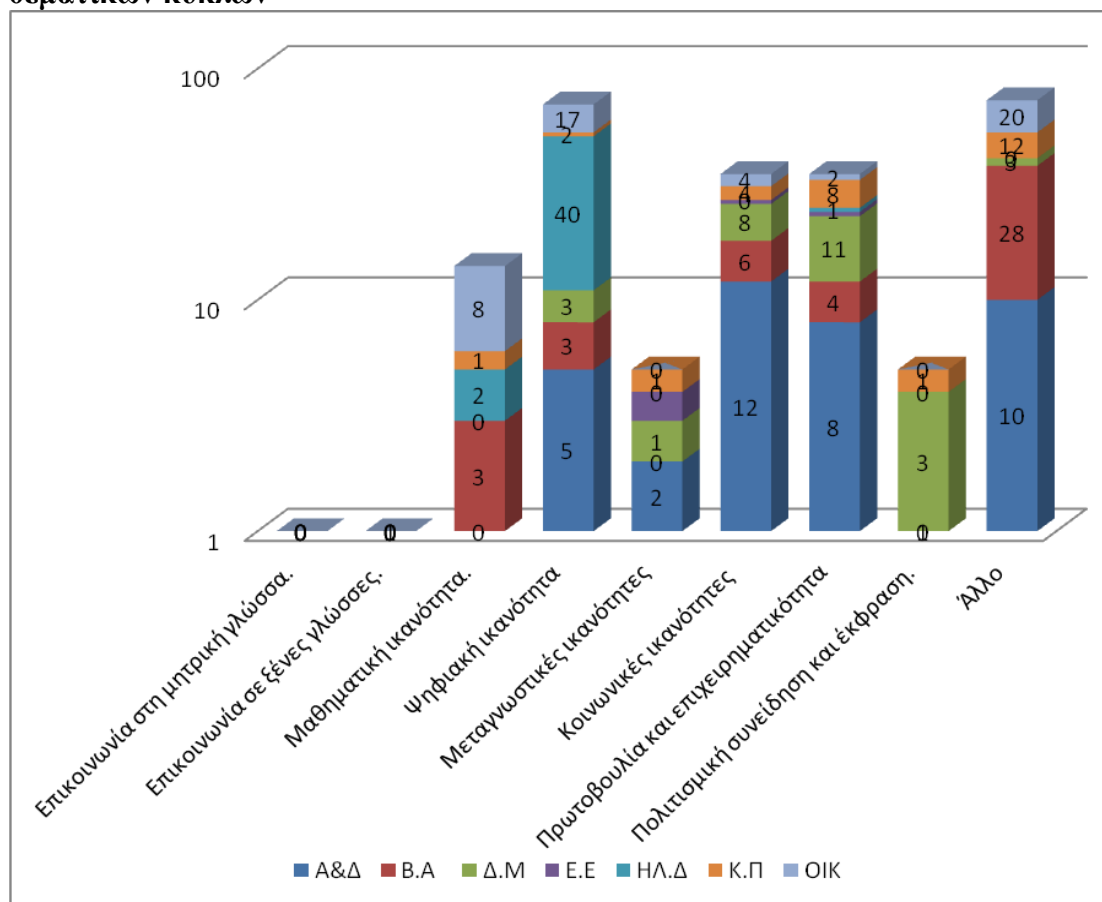
Για τη χρονική περίοδο 2011-2015 μελετήθηκαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία ήταν διαθέσιμα σύμφωνα με τον εγκεκριμένο εξαμηνιαίο προγραμματισμό του ΙΝ.ΕΠ εκάστου έτους. Οι αξιοποιούμενοι επιμορφωτικοί τίτλοι κυμαίνονται από 150 έως 220 διαφορετικούς τίτλους, κατανεμημένους στους έξι κυρίως θεματικούς κύκλους μια και το επιμορφωτικό πρόγραμμα της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι ένα και συγκεκριμένο ως προς το περιεχόμενό του και επαναλαμβανόμενο κατά την περίοδο της έρευνας.

Στο πλαίσιο της ερευνητικής προσέγγισης στόχος είναι να διερευνηθεί η επιμόρφωση των στελεχών και υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης στις οκτώ βασικές ικανότητες και δεξιότητες του ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς στο σύνολο των επιλεγμένων τίτλων του δείγματος, κατανεμημένων στους επτά θεματικούς κύκλους του ΙΝ.ΕΠ. Διερευνώνται επίσης ο βαθμός εμφάνισης κάθε δεξιότητας ξεχωριστά στα προγράμματα κάθε Θεματικού Κύκλου καθώς και ο συνολικός αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων κάθε Θεματικού Κύκλου που εστιάζει στην ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Από την ανάλυση προέκυψε ένας μεγάλος αριθμός προγραμμάτων τα οποία δίνουν έμφαση κυρίως στη απόκτηση γνώσεων σε θέματα που αφορούν τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές. Τα προγράμματα αυτά ομαδοποιήθηκαν στην κατηγορία 'Άλλο'. Ειδικότερα στα Σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

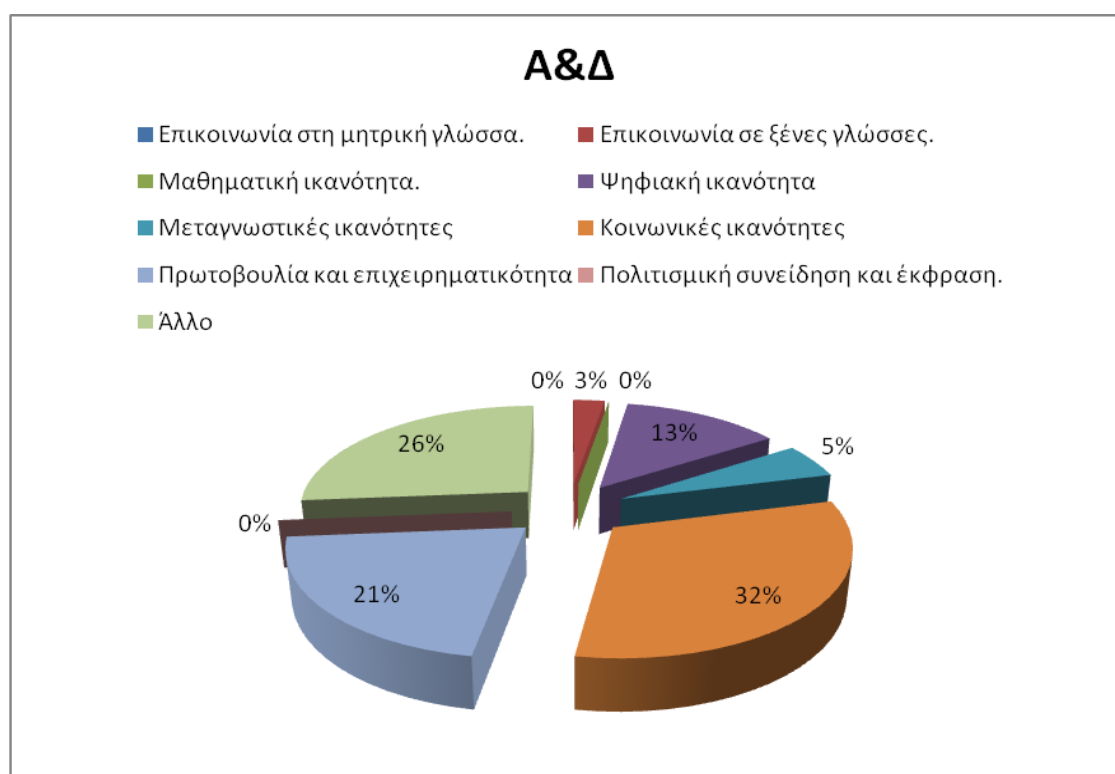
Το Σχήμα 2 αποτυπώνει τη συνολική εικόνα της κατανομής των οκτώ ικανοτήτων στα επιμορφωτικά προγράμματα όλων των Θεματικών Κύκλων. Η ανάπτυξη της Ψηφιακής ικανότητας, οι κοινωνικές ικανότητες και οι ικανότητες ανάπτυξης πρωτοβουλίας υπερέχουν έναντι των άλλων ικανοτήτων. Η κατανομή των ικανοτήτων που παρουσιάζονται αντανακλά τον αριθμό και το εξειδικευμένο περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εντάσσονται σε κάθε Θεματικό Κύκλο.



**Σχήμα 2. Οι οκτώ δεξιότητες κατανομημένες στα προγράμματα των επτά θεματικών κύκλων**



**Σχήμα 3: Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στον κύκλο Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια**



### Θεματικός Κύκλος Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια (Α&Δ)

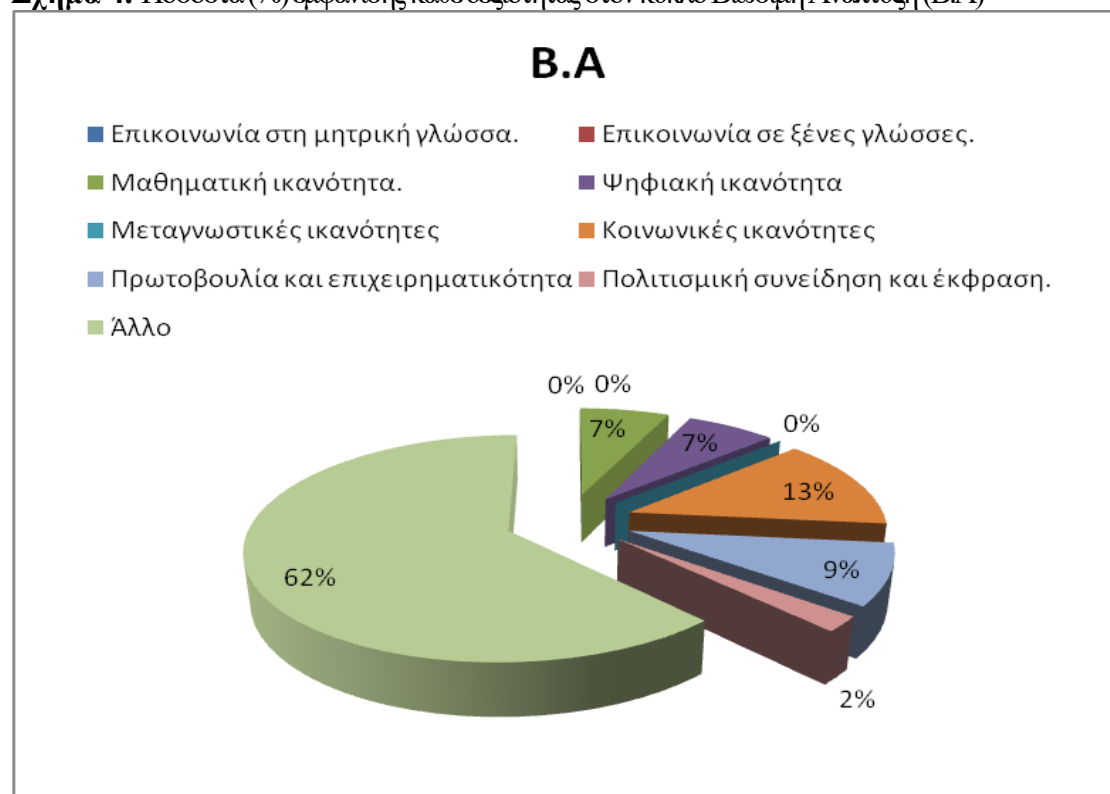
Στο Θεματικό κύκλο Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια, σε ποσοστό 32% εμφανίζονται οι κοινωνικές ικανότητες όπως είναι ενδεικτικά η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων, η ικανότητα διαχείρισης άγχους, η ικανότητα οργανωτικής αλλαγής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης, η ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας οι οποίες στοχεύουν τόσο στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών. Η ικανότητα ανάπτυξη της πρωτοβουλίας εμφανίζεται σε ποσοστό 21% και αφορά σε επιμορφωτικά προγράμματα επιχειρησιακού σχεδιασμού και εργαλείων αξιολόγησης (π.χ. το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης).

Η επικοινωνία στις ξένες γλώσσες εμφανίζεται πολύ περιορισμένη (υλοποιείται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα κατάρτισης για την ενίσχυση των ικανοτήτων στο γραπτό και προφορικό λόγο στην αγγλική γλώσσα) καθώς και η επικοινωνία στην μητρική γλώσσα. Διαφαίνεται ότι ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικής γραφής, ανάλυσης και σύνθεσης κειμένων, εκπόνηση εκθέσεων και γενικότερα η ανάπτυξη δεξιοτήτων τεκμηρίωσης, αιτιολόγησης (κλπ) δεν αποτελούν προτεραιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων.

### Θεματικός Κύκλος Βιώσιμη Ανάπτυξη

Στο Θεματικό Κύκλο της Βιώσιμης Ανάπτυξης διαφαίνεται από την ανάλυση των στοιχείων ότι τα περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των γνώσεων αναφορικά με τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές εστιασμένων στο αντικείμενο εργασίας διαφορετικών ομάδων στόχου (62%). Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό (13%) αφορά στις κοινωνικές ικανότητες και ακολουθούν η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας (9%), η μαθηματική και ψηφιακή ικανότητα σε ποσοστό 7% έκαστη και η ικανότητα πολιτισμικής συνείδησης σε ποσοστό 2%.

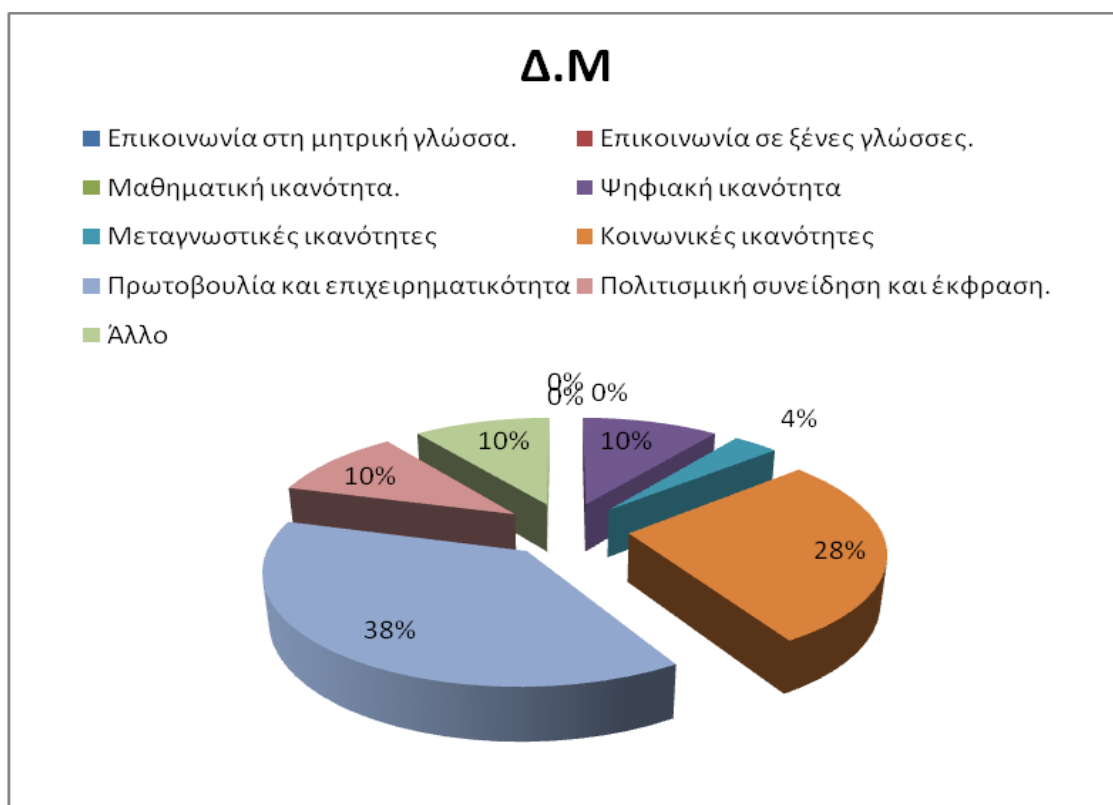
Σχήμα 4. Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιοτήτας στον κύκλο Βιώσιμη Ανάπτυξη (B.A)



Τρεις ικανότητες, η επικοινωνία στην μητρική γλώσσα, η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες και οι μεταγλωσσικές ικανότητες εμφανίζουν μηδενική παρουσία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι επιμορφωτικοί τίτλοι με αντικείμενο την ανάπτυξη των παραπάνω ικανοτήτων.

### Θεματικός Κύκλος Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση (Δ&Α)

Στο Θεματικό Κύκλο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανασυγκρότησης η πλειοψηφία των επιμορφωτικών προγραμμάτων (38%) δίνει έμφαση στις ικανότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας (δηλ. ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκου, ιεράρχησης προτεραιοτήτων και αξιολόγηση, στοχοθεσίας, καινοτομικής σκέψης και δράσης, σχεδιασμού και διαχείρισης έργων και ικανότητα ανάληψης ηγετικών πρωτοβουλιών). Οι κοινωνικές ικανότητες καλλιεργούνται σε ποσοστό 28% στα επιμορφωτικά προγράμματα. Τρεις ικανότητες, η ικανότητα πολιτισμικής συνείδησης και έκφρασης, η ικανότητα ψηφιακής ικανότητας και η μαθηματική ικανότητα εκπροσωπούνται σε ποσοστό 10% έκαστη στα επιμορφωτικά προγράμματα. Στον Θεματικό Κύκλο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανασυγκρότησης μόλις το 10% των προγραμμάτων ανήκουν στην κατηγορία 'Άλλο'.



Σχήμα 5. Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στον κύκλο Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση

### Θεματικός Κύκλος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Νέες Τεχνολογίες (Ηλ. Δ)

Στο Θεματικό Κύκλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης η συντριπτική πλειοψηφία των επιμορφωτικών προγραμμάτων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ψηφιακής ικανότητας σε ποσοστό 93%. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του Θεματικού Κύκλου δίνουν τη δυνατότητα ολοκληρωμένης επιμόρφωσης σε θέματα βασικών ψηφιακών ικανοτήτων όπως ενδεικτικά επεξεργασία κειμένου, ανάλυση δεδομένων με

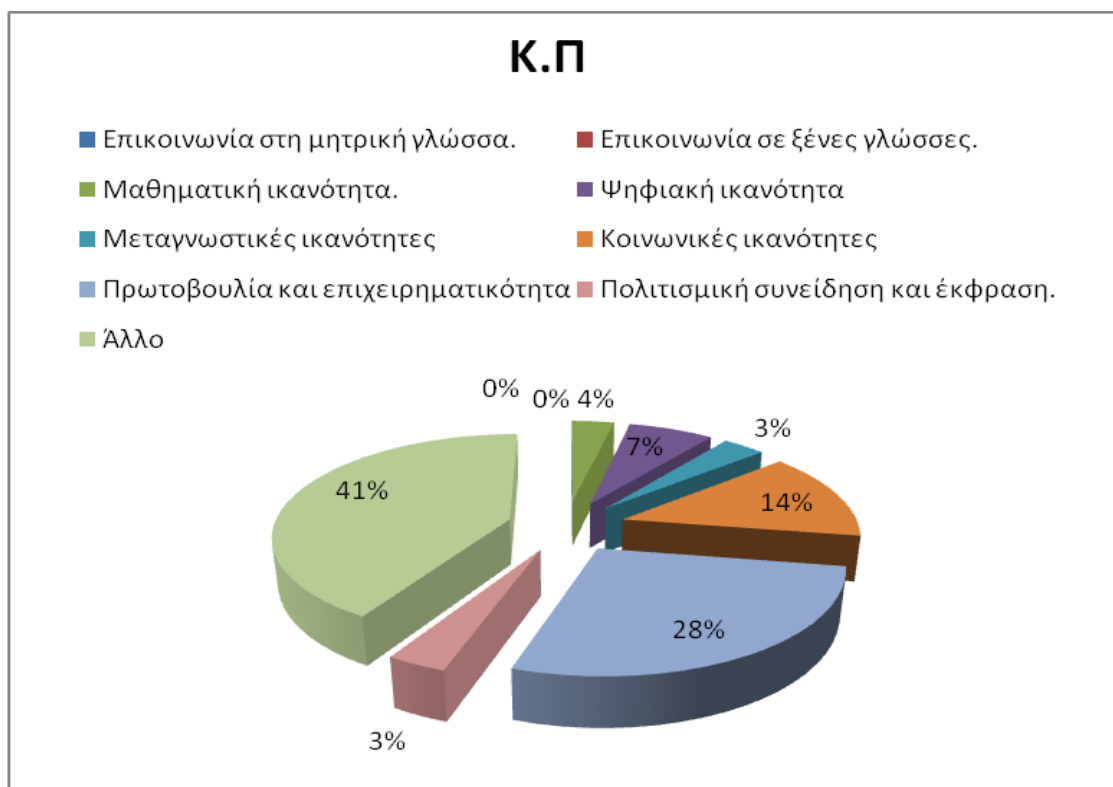
λογιστικά φύλλα (Excel), εργαλεία σύνθεση παρουσιάσεων (Power point), εισαγωγικά θέματα στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ανάπτυξη διαδικτυακών εφαρμογών ηλεκτρονική διακυβέρνηση (π.χ. ηλεκτρονική υπογραφή), εξειδικευμένες γλώσσες προγραμματισμού και εκπαίδευση σε τεχνολογίες Cisco (κ.ά). Επίσης, σε ποσοστό 5% εμφανίζονται επιμορφωτικά προγράμματα που δίνουν έμφαση στην μαθηματική ικανότητα (π.χ. στατιστική συμπερασματολογία) και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων (SPSS).



**Σχήμα 6.** Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στον κύκλο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Νέες Τεχνολογίες

### Θεματικός Κύκλος Κοινωνική Πολιτική (Κ.Π)

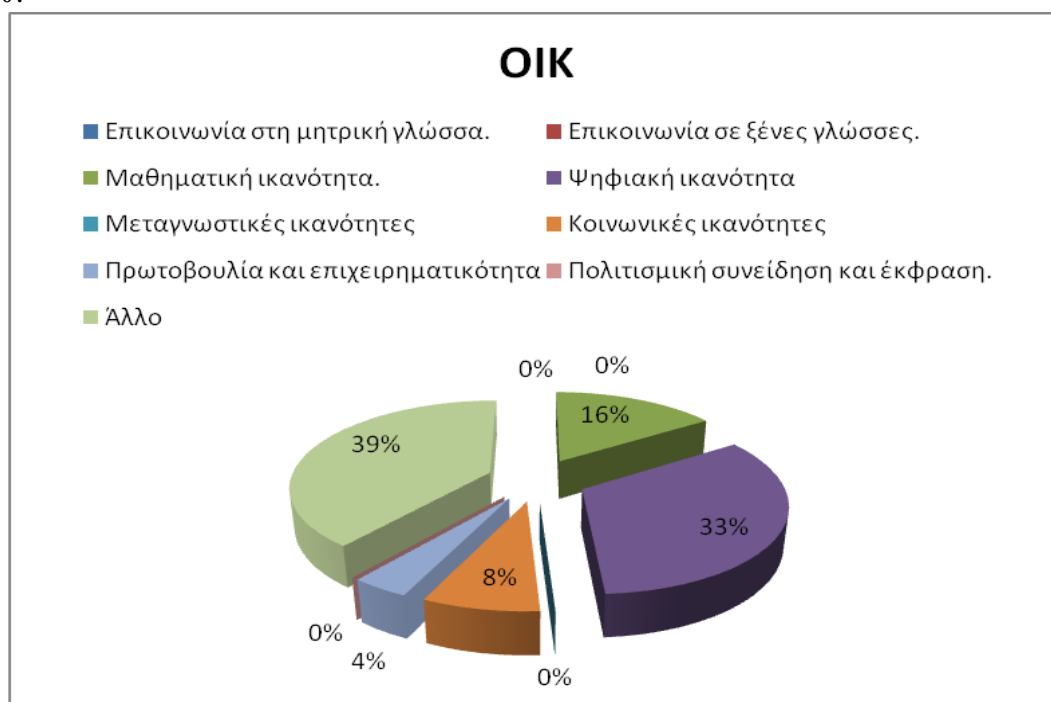
Στο Θεματικό Κύκλο Κοινωνική Πολιτική παρατηρείται ότι η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας εμφανίζεται σε ποσοστό 28% στα επιμορφωτικά προγράμματα. Οι κοινωνικές ικανότητες καταγράφονται σε ποσοστό 14%, οι ψηφιακές ικανότητες σε ποσοστό 7%. Σε αρκετά μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται οι υπόλοιπες ικανότητες και συγκεκριμένα η μαθηματική ικανότητα σε ποσοστό 4%, ενώ σε ποσοστό 3% εμφανίζονται τόσο οι μεταγνωστικές ικανότητες όσο και οι ικανότητες πολιτισμικής συνείδησης και έκφρασης. Το 41% των επιμορφωτικών προγραμμάτων αφορούν στην ανάπτυξη γνώσεων που σχετίζονται με την νομοθεσία και τις νέες δημόσιες πολιτικές στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής ή/και των πολιτικών υγείας.



Σχήμα 7. Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στον κύκλο Κοινωνική Πολιτική

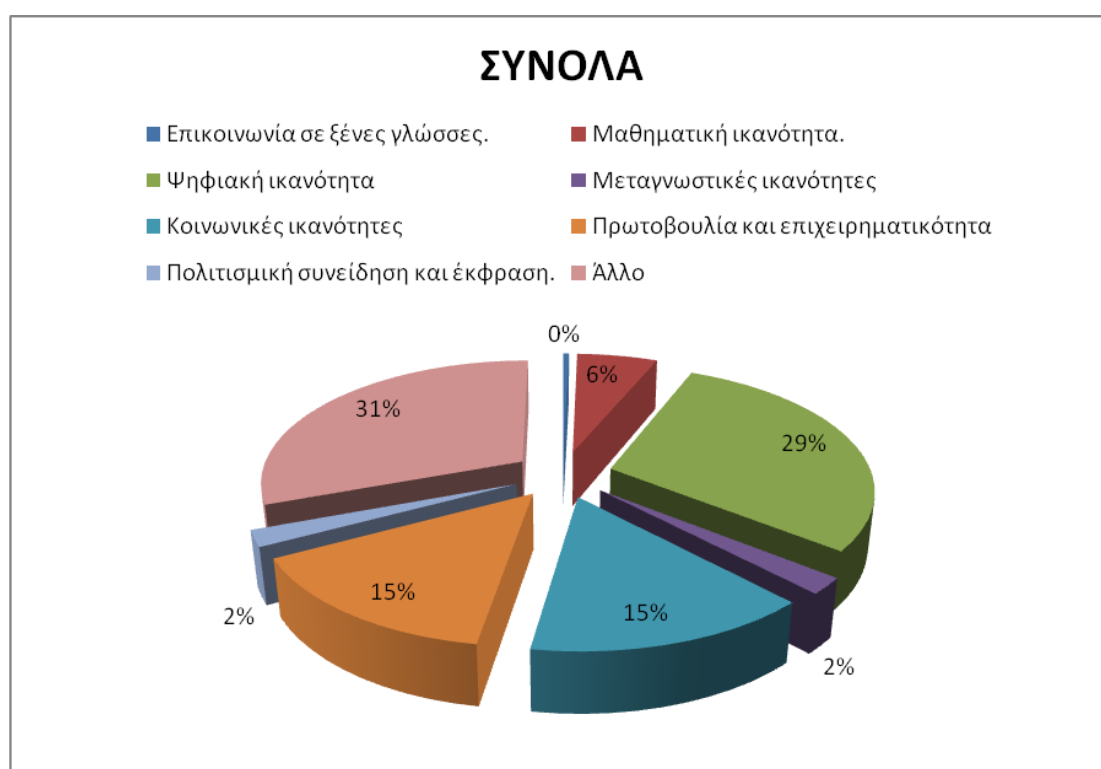
#### Θεματικός Κύκλος Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική

Στο Θεματικό Κύκλο Οικονομία και Δημοσιονομική πολιτική διαπιστώνεται ότι η Ψηφιακή ικανότητα εμφανίζεται στο 33% των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η μαθηματική ικανότητα καταγράφεται σε ποσοστό 16% και ακολουθούν οι κοινωνικές ικανότητες σε ποσοστό 8% και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών σε ποσοστό 4%.



Σχήμα 8. Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στον κύκλο Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική (ΟΙΚ)

Στον Θεματικό Κύκλο καταγράφεται υψηλό ποσοστό των προγραμμάτων που επικεντρώνονται στη μετάδοση γνώσεων (39%) που αφορούν στη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές στον τομέα της Οικονομίας. Πολλά από τα επιμορφωτικά προγράμματα επικεντρώνονται στην ανάλυση νομοθετικών ρυθμίσεων για φορολογικά και ελεγκτικά θέματα του Υπουργείου Οικονομικών τα οποία μέχρι πρόσφατα υλοποιούνταν από την Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών (Σ.Ε.Υ.Υ.Ο). Το υψηλό ποσοστό προγραμμάτων που εστιάζουν στην ψηφιακή ικανότητα αντικατοπτρίζει την ύπαρξη πολλών εστιασμένων προγραμμάτων που αφορούν στην ηλεκτρονική παρακολούθηση φορολογικών και άλλων στοιχείων (π.χ. ΚΗΜΔΗΣ, ELENXIS, RIF, AFIS-MAB κλπ).



**Σχήμα 9.** Ποσοστά (%) εμφάνισης κάθε δεξιότητας στο σύνολο των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ

Οι οκτώ ικανότητες του προσαρμοσμένου μοντέλου της δια βίου μάθησης στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ αντιπροσωπεύονται σε διαφορετικό βαθμό. Η ψηφιακή ικανότητα καταγράφεται σε ποσοστό 29% στο σύνολο των προγραμμάτων. Δύο ικανότητες, οι κοινωνικές ικανότητες και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας παρατηρούνται σε ποσοστό 15%. Η μαθηματική ικανότητα εμφανίζεται σε ποσοστό 6%, και δύο δεξιότητες, οι μεταγνωστικές ικανότητες και η ικανότητα πολιτιστικής συνείδησης σε ποσοστό 2% έκαστη. Η ικανότητα επικοινωνίας στην αγγλική γλώσσα καταγράφηκε σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Η ανάπτυξη της ικανότητας επικοινωνίας στην μητρική γλώσσα δεν είχε καμία καταγραφή. Τέλος, σε ποσοστό 31% τα επιμορφωτικά προγράμματα δίνουν έμφαση στην ενίσχυση των γνώσεων σε ζητήματα που αφορούν τη νομοθεσία (π.χ. Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας, Κώδικας κατάστασης δημοτικών υπαλλήλων, αδειοδότηση και εφαρμογές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων, ρυθμίσεις πολεοδομικών θεμάτων) ή θέματα που άπτονται δημοσίων πολιτικών (π.χ. καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς, μεταναστατευτική πολιτική, προστασία ασυνόδευτων ανηλίκων,

πολιτικές κοινωνικές ασφάλισης, διαχείριση δικαστικών υποθέσεων, πολιτικές διαχείρισης περιβάλλοντος).

### **Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων**

Τα επιμορφωτικά προγράμματα της περιόδου 2011-2015 μελετήθηκαν ως προς το περιεχόμενο των θεματικών τους ενοτήτων με σκοπό να αποτυπωθεί η εικόνα του συνόλου των ικανοτήτων που προωθούνται μέσα από την επιμόρφωση που παρέχεται από το ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Οι δύο Θεματικοί Κύκλοι, η Α&Δ και η Δ.Μ, οι οποίοι επικεντρώνονται στην επιμόρφωση σε θέματα δημοσίου μανάτζμεντ, παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό στις κοινωνικές ικανότητες (45%). Συγκεκριμένα, τα επιμορφωτικά προγράμματα των δύο Θεματικών Κύκλων ενισχύουν ικανότητες όπως είναι της ανατροφοδοτικής επικοινωνίας, της διαπραγμάτευσης και πειθούς, της διαχείρισης κρίσεων, της διαχείρισης αλλαγών, της διαχείρισης άγχους, οι οποίες είναι οριζόντιες δεξιότητες απαραίτητες στο δημόσιο τομέα. Η ικανότητα για την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της επιχειρηματικότητας, στους δύο θεματικούς κύκλους, Α&Δ και Δ.Μ, καταγράφεται συγκεντρωτικά σε ποσοστό 47% με το μεγαλύτερο ποσοστό να προέρχεται από τον κύκλο Δ.Μ όπου καταγράφηκαν προγράμματα που στόχο έχουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων ανάληψης ηγετικών πρωτοβουλιών και ρίσκου, ικανότητες στοχοθεσίας, ιεράρχησης προτεραιοτήτων, καινοτομικής σκέψης και δράσης, και ικανότητες σχεδιασμού και διαχείρισης έργων. Είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι σχεδιασμένα με σκοπό την ενίσχυση συγκεκριμένων οριζόντιων (soft) ικανοτήτων σε άμεση συνάφεια με το δημόσιο μανάτζμεντ.

Στον κύκλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης καταγράφονται τρεις ικανότητες, η ψηφιακή ικανότητα, η μαθηματική ικανότητα και η ικανότητα ανάπτυξης και πρωτοβουλίας. Συγκεκριμένα, και όπως αναμένονταν, η ψηφιακή ικανότητα αποτυπώνεται στην συντριπτική πλειοψηφία (93%) των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Κύκλου. Η μαθηματική ικανότητα παρατηρείται σε ποσοστό μόλις 5% και η ικανότητα πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας σε ποσοστό 2%. Προτείνεται ο εμπλουτισμός των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Κύκλου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με επιμέρους θεματικές ενότητες που να ενισχύουν περισσότερες ικανότητες από το μοντέλο ικανοτήτων της δια βίου μάθησης.

Στον κύκλο της Βιώσιμης Ανάπτυξης παρατηρείται ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα στοχεύουν σε πέντε ικανότητες, αν και σε σχετικά χαμηλά ποσοστά. Η πλειοψηφία των προγραμμάτων του Κύκλου (62%) επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των γνώσεων αναφορικά με τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη.

Στο Θεματικό Κύκλο Κοινωνική Πολιτική παρατηρείται ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα ενισχύουν πέντε ικανότητες σε χαμηλά σχετικά ποσοστά. Ωστόσο η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας εμφανίζεται σε σημαντικό ποσοστό (28%). Επίσης, η πλειοψηφία των προγραμμάτων επικεντρώνεται στην ανάπτυξη γνώσεων αναφορικά με τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές εστιασμένων στο αντικείμενο εργασίας διαφορετικών ομάδων.

Στο Θεματικό Κύκλο Οικονομία και Δημοσιονομική πολιτική η Ψηφιακή ικανότητα εμφανίζεται στο 33% των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η μαθηματική ικανότητα καταγράφεται σε ποσοστό 16% και ακολουθούν οι κοινωνικές ικανότητες σε ποσοστό 8% και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών σε ποσοστό 4%. Όπως και στους δύο προηγούμενους κύκλους (Β.Α και Κ.Π), καταγράφεται και στον κύκλο Οικ. υψηλό ποσοστό των προγραμμάτων που επικεντρώνονται στη μετάδοση γνώσεων (39%) αναφορικά με τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές εστιασμένων στο αντικείμενο εργασίας διαφορετικών ομάδων.

Προσεγγίζοντας τη συνολική εικόνα της επιμόρφωσης που παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους μέσα από τα διαθέσιμα επιμορφωτικά προγράμματα των Θεματικών Κύκλων, διαπιστώνεται ότι οι οκτώ ικανότητες του προσαρμοσμένου ευρωπαϊκού μοντέλου της δια βίου μάθησης, αντιπροσωπεύονται σε διαφορετικό βαθμό στο επιμορφωτικό έργο του ΙΝ.ΕΠ. Σαφές προβάδισμα καταγράφεται για την ψηφιακή ικανότητα η οποία εμφανίζεται σε ποσοστό 29% στο σύνολο των προγραμμάτων. Στην δεύτερη θέση, εντοπίζονται δύο ικανότητες, οι κοινωνικές ικανότητες και η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, σε ποσοστό 15%. Στην τρίτη θέση, καταγράφονται τα επιμορφωτικά προγράμματα που αναπτύσσουν την μαθηματική ικανότητα (6%), Στην τέταρτη θέση παρατηρούνται δύο δεξιότητες, οι μεταγνωστικές ικανότητες και η ικανότητα πολιτιστικής συνείδησης σε ποσοστό 2% έκαστη. Ωστόσο, δύο ικανότητες καταγράφουν μηδενικές ποσοστιαίες μονάδες (ικανότητα επικοινωνίας στην μητρική γλώσσα και η ικανότητα επικοινωνίας στην αγγλική γλώσσα).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΙΝ.ΕΠ, σε ποσοστό 31%, δεν στοχεύουν στην ανάπτυξη κάποιας από τις οκτώ ικανότητες αλλά στοχεύουν στη μετάδοση γνώσεων αναφορικά με τη νομοθεσία και τις δημόσιες πολιτικές. Η ανάπτυξη επιμέρους ικανοτήτων στα συγκεκριμένα προγράμματα δύναται να επιτυγχάνεται με άλλους τρόπους (π.χ. ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων με την αξιοποίηση κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων) που όμως δεν αποτελούν αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

### **Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων στο Δ.Τ ενόψει των αναδιαρθρώσεων και μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών των τελευταίων ετών, καθίσταται σημαντική προτεραιότητα. Τα επιτελικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης αλλά και συνολικότερα το ανθρώπινο δυναμικό του Δ.Τ καλείται να εφαρμόσει νέες καινοτόμες και αποτελεσματικές πρακτικές με στόχο να βελτιώσουν διαδικασίες, να εφαρμόσουν τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ και να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις εφαρμογής διοίκησης με στόχους και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων έχει σημαντική συμβολή προς αυτή την κατεύθυνση συμβάλλοντας στην συνειδητοποίηση της ατομικής και συλλογικής παραγωγικότητας, των απαιτήσεων του στρατηγικού, επιχειρησιακού και ετήσιου προγραμματισμού των υπηρεσιών, στην κατανόηση των διαφορετικών μοντέλων διοίκησης, της ομαδικής συνεργασίας, της επίλυσης συγκρούσεων και διαφορών, την εξοικείωση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών των υπαλλήλων καθώς και στην επένδυση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση προς όφελος των πολιτών. Τα παραπάνω αποτελούν ενδεικτικά κριτήρια αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το πρόσφατο νομοθετικό πλαίσιο.



Η παρούσα έρευνα προκειμένου να αποτυπώσει το έργο που γίνεται στο επίπεδο της ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων για τα στελέχη του Δ.Τ προχώρησε στην τροποποίηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Δεξιοτήτων και τα αποτελέσματα της ανάλυσης καταγράφουν ετεροβαρή έμφαση ως προς την ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Καθώς η ανάπτυξη όλων των βασικών/οριζόντιων ικανοτήτων αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύγχρονων διοικητικών προκλήσεων στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, προτείνεται η δημιουργία ενός νέου μοντέλου ικανοτήτων για τη δημόσια διοίκηση.

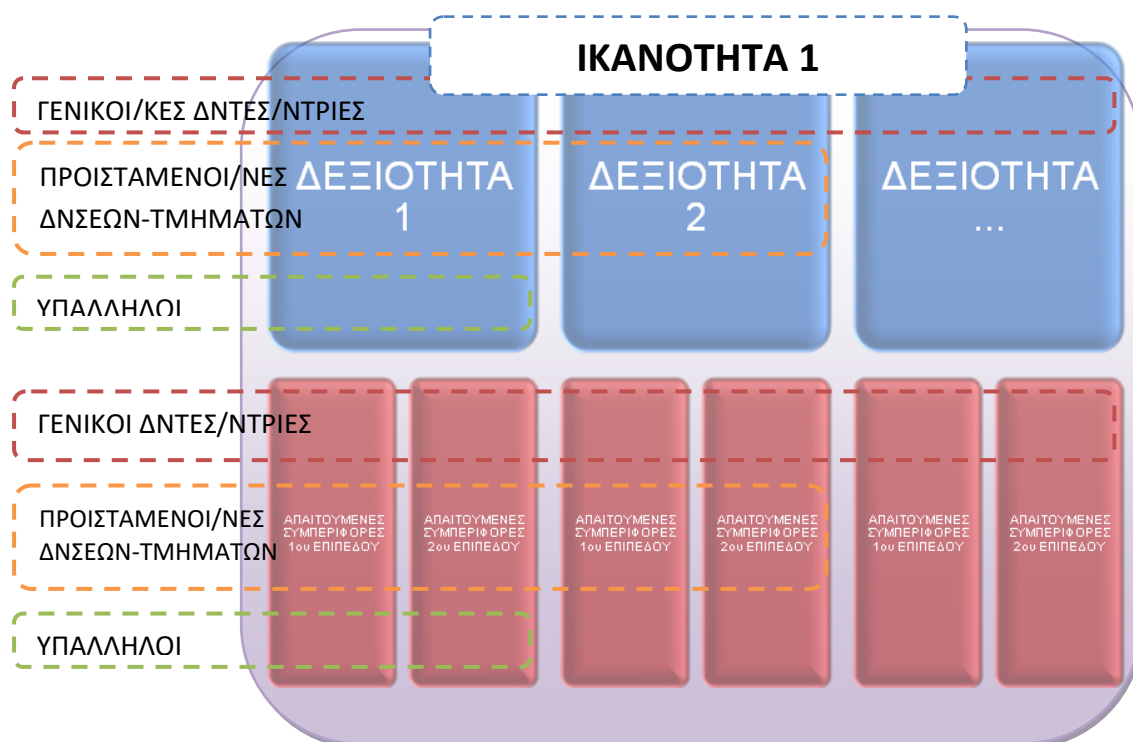
Το νέο μοντέλο ανάπτυξης ικανοτήτων για το Δ.Τ θα πρέπει α) να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες, τις αδυναμίες αλλά και την ιστορική εξέλιξη και διαμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, β) να χαρακτηρίζεται από ευελιξία ώστε να μπορεί με επιτυχία να υποστηρίζει εκείνες τις διοικητικές αλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης του 21ου αιώνα και γ) να αποτελεί το ίδιο αποτέλεσμα μια συμμετοχικής διαδικασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρεις παραπάνω προϋποθέσεις άλλα και τις διεθνείς πρακτικές και προσεγγίσεις στη δόμηση μοντέλων ικανοτήτων, όπως αναλύθηκαν στο παρόν άρθρο, το παραπάνω αναφερόμενο μοντέλο ικανοτήτων προτείνεται να παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Να δομείται, με ιεραρχική διάκριση, γύρω από τις έννοιες Ικανότητα-Δεξιότητα-Στάση
- ✓ Να αναλύεται τόσο σε γνώσεις όσο και δεξιότητες και στάσεις
- ✓ Να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μελών της διοικητικής ιεραρχίας
- ✓ Να εξελίσσεται στα διαφορετικά διοικητικά επίπεδα (Γ. Γενικοί/κες Δντες/τριες, Δντες/τριες, Προϊστάμενοι/μένες και Υπάλληλοι) και να συνδέεται με επιμορφωτικά προγράμματα που θα είναι διαβαθμισμένα ως προς το περιεχόμενο και τις εκπαιδευτικές τεχνικές που θα αξιοποιούνται, ανάλογα με τις ανάγκες των ομάδων στόχου, όπως:
- ✓ Να περιέχει πλήρη περιγραφή των απαιτούμενων συμπεριφορών, τις οποίες θα πρέπει να επιδείξει σε κάθε περίπτωση ο εργαζόμενος της δημόσιας διοίκησης.
- ✓ Να διαβαθμιστούν οι συμπεριφορές αυτές σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Το πρώτο να προσδιορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις που θα διασφαλίσουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σε κάθε επίπεδο και το δεύτερο να προσδιορίζει τις συνθήκες, οι οποίες οδηγούν σε εξαιρετική και υποδειγματική απόδοση. Το δεύτερο επίπεδο, εκτός από στοιχεία εμβάθυνσης στο γνωστικό αντικείμενο απαιτείται να περιλαμβάνει εργασία σε ομάδες, ανάλυση συμπεριφορών, συνειδητοποίηση στάσεων, και γενικότερα ανάλυση θεμάτων και προσομοιώσεων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής και θετικής προσέγγισης των διαφόρων θεμάτων θέτοντας στο επίκεντρο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη (βλ. Πίνακα 4).
- ✓ Να υπάρχει σύνδεση του μοντέλου με την πιστοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της δια βίου μάθησης των εργαζομένων. Το υφιστάμενο σύστημα πιστοποίησης της επιμόρφωσης του ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α (Ν 3528/2007, ν. 3839/2010) μοριοδοτεί τον αριθμό ωρών κατάρτισης σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα ανεξάρτητα από το είδος και το βαθμό των ικανοτήτων που αποκτήθηκαν. Διαφαίνεται κατά συνέπεια απαραίτητο, το νέο Σύστημα Πιστοποίησης να συνδέει τη μοριοδότηση της επιμόρφωσης με τον αριθμό των ωρών κατάρτισης και την απόκτηση

συγκεκριμένων δεξιοτήτων ανάλογα με τις ομάδες στόχου και το επίπεδο εμπάθυνσης στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων. Μια τέτοια διαδικασία απαιτεί την ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων διαβαθμισμένων σε επίπεδα και θεματικές ενότητες (modules) και τη συγκέντρωση αριθμού μορίων (credits) για συγκεκριμένη ικανότητα/δεξιότητα που έχει αποκτηθεί με την ολοκλήρωση του/των επιμορφωτικού/ων προγράμματος/ων για τις ανάγκες λειτουργίας των σε θέσεις ευθύνης (π.χ. ως γενικοί διευθυντές/τριες).

- ✓ Να υπάρχει πρόβλεψη ώστε το μοντέλο αυτό μελλοντικά να συνδεθεί με Ευρωπαϊκά Συστήματα Πιστοποίησης αντίστοιχων φορέων του εξωτερικού. Ενδεικτικό παράδειγμα πιστοποίησης ικανότητας στην ψηφιακή μάθηση αποτελεί η πιστοποίηση γνώσης με βεβαίωση π.χ. ECDL ή άλλης αντίστοιχης βεβαίωσης του ίδιου επιπέδου για την ψηφιακή μάθηση, τα πιστοποιητικά Γ1, Γ2, Proficiency στην αγγλική γλώσσα και αντίστοιχα σε άλλες γλώσσες.
- ✓ Να υπάρξει κατάλληλος σχεδιασμός και συνεργασίες ώστε το Ε.Κ.Δ.Δ.Α/ΙΝ.ΕΠ να εξελιχθεί σε εξουσιοδοτημένο πάροχο εκπαιδευτικών λύσεων σε θέματα χρονοπρογραμματισμού έργου (PMI Registered Education Provider), ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την πιστοποίηση σε θέματα διαχείρισης δημοσίων συμβάσεων αλλά και άλλα, στοχεύοντας αποκλειστικά στους δημοσίους υπαλλήλους ώστε η παρεχόμενη από αυτό εκπαίδευση να οδηγεί στην απόκτηση της αντίστοιχης πιστοποίησης εφοδιάζοντας έτσι το Δ.Τ με κατάλληλα εκπαιδευμένο αλλά και πιστοποιημένο προσωπικό

**Πίνακας 4: Νέο μοντέλο ικανοτήτων για το Δημόσιο Τομέα**



Τέλος, το νέο σύστημα πιστοποίησης που θα συνδέεται με το νέο μοντέλο ικανοτήτων, δύναται να επεκταθεί και στον τομέα της πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ταξινόμησης Δεξιοτήτων/Ικανοτήτων, Προσόντων και Επαγγελμάτων (European Skills / Competences, Qualifications and Occupations – ESCO) αξιοποιώντας τις υπάρχουσες ευρωπαϊκές και διεθνείς συνεργασίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α με αντίστοιχους δημόσιους οργανισμούς που στόχο έχουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Κάτι τέτοιο θα συμβάλει στην αποτελεσματική κινητικότητα (εντός και εκτός της χώρας) του ανθρώπινου δυναμικού του Δ.Τ και την ανάπτυξη συστήματος κατάρτισης ενηλίκων που θα βασίζεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων (skills-based training for adults).

## Βιβλιογραφία

1. Brewer, L. (2013). *Enhancing the employability of disadvantaged youth: What? Why? and How? Guide to core work skills*. Geneva: I.L.O.
2. CEDEFOP (2003). *Key Figures on Vocational Education and Training*. Luxembourg.
3. CEDEFOP (2004). *Terminology of Vocational training policy*. Luxemburg.
4. CEDEFOP. (2003). *Lifelong Learning: Citizen's views*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
5. Cedefop. (2003). *Για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη: περίληψη των κυριότερων σημείων*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
6. Descy, P. and Tessaring, M. (2002). Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων. Δεύτερη έκθεση.
7. Duncan, G., & Dunifon, R. (2012). Soft-Skills and Long-Run labour Market Success. *35th Anniversary Retrospective*, pp. 313-319 ([http://dx.doi.org/10.1108/S0147-9121\(2012\)0000035036](http://dx.doi.org/10.1108/S0147-9121(2012)0000035036))
8. Elkin, G. (1990). Competency – based human resource development. *Industrial & Commercial Training*, 22 (4), pp. 20-25.
9. Ellström, P.E., & Kock, H (2009). Competence development in the workplace. In K. Illeris (Ed.), *International Perspectives on Competence Development: Developing skills and capabilities*. London U.K. and New York. N.Y.: Routledge.
10. EU Skills Panorama (2014/March). *Adult Learning. Analytical Highlight*.
11. European Commission (2000). *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: Commission of the European Communities, SEC 1832.
12. Fiske J. (1992). *Εισαγωγή στην επικοινωνία*. Αθήνα: Επικοινωνία και Κουλτούρα.
13. Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2011). Skill and Performance. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), pp. 515–536.
14. Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics*, 19, pp. 451–464.
15. Illeris, K. (2009). *Contemporary theories of learning: Learning theorists -- in their own words*. London: Routledge.
16. Income Data Services (IDS). (1997). Developing competency frameworks study, No. 693. *Industrial and Commercial Training*, 22(4), pp. 20 – 25.
17. Laker, D., & Powell, J. (2011). The Differences between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), pp. 111-122.
18. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.

19. NZ State Services Commission. (2004). HR Framework: Building capability for public service.
20. OECD (2011). Public Servants as Partners for Growth. Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce.
21. OECD (2010). Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future.
22. Public Sector Performance Commission (2011). *SAES Competency Framework*.
23. Tissot, P. (2004). Terminology of *vocational training policy: A multilingual glossary for an enlarged Europe*. Cedefop Reference series 41. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
24. US Office of Personnel Management. (2012). Guide to Senior Executive Service Qualifications. CEDEFOP (2002). *Κατάρτιση και Μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*. Λουξεμβούργο.
25. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010). *Ατζέντα για τις νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας: Ευρωπαϊκή συμβολή στην πλήρη απασχόληση*. Στρασβούργο, 23/11/2010 – COM 682.
26. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). *Στοχεύοντας σε μια ανάκαμψη με άφθονες θέσεις απασχόλησης*. Βρυξέλλες, 18/4/2012 – COM 173.
27. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2006). *Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες*. Λουξεμβούργο, L/394.
28. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2008). *Απόφαση σχετικά με το Ευρωπαϊκό Έτος Δημιουργικότητας και Καινοτομίας*. Λουξεμβούργο, 23/04/2008 – COM 159.
29. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο. (2008). Θέσπιση του ευρωπαϊκού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων για τη διά βίου μάθηση- Επίσημη Εφημερίδα αριθ. C 111, 6.5.2008.
30. Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (2006). Ανάκτηση από: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32006H096> (9/6/2016).
31. Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια ερευνητική εργασία*; Αθήνα: Κριτική
32. Θεοδώρου, Ι. (2013.) *Οργανωτικές ικανότητες*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ
33. Κικίλιας, Η. (2005). Η επιχείρηση ως χώρος μάθησης: Επιχειρηματικές στρατηγικές, οργάνωση της εργασίας και η έννοια του «ελλείμματος δεξιοτήτων». *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 6, pp. 9-15.
34. Κόκκος, Α., Παυλάκης, Μ. (2014). «Οριζόντιες Ικανότητες στις Επιχειρήσεις» (Business Skills), ΣΕΒ.
35. Λευκή Βίβλος, (1996). Για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση. Διδασκαλία και μάθηση προς την κοινωνία της γνώσης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.
36. Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Αθήνα: Έλλην.
37. Μακουέιλ, Ντ. και Βιντάλ, Σ. (1991). *Μοντέλα επικοινωνίας*. Αθήνα: Καστανιώτη.
38. Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
39. Πλειός, Γ. (2001). *Ο λόγος της εικόνας*. Αθήνα: Παπαζήση.
40. Τσολακίδου, Σ. και Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη, Π. (2014). *Μεταγνωστικές Ικανότητες*. Αθήνα: ΚΑΝΕΠ/ΓΣΕΕ.
41. Τσολακίδου Σ. (2015). *Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό*. Αθήνα: Επιστήμη και Κοινωνία, τεύχος 33, εκδ. Gutenberg.
42. Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Τερζή, Κ., Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη, Π., Παυλάκης, Ε. (2016). *Ανάπτυξη Βασικών Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού του*

*Δημοσίου Τομέα και Καταγραφή των Αντίστοιχων Εκπαιδευτικών Διαδρομών  
(Αδημοσίευτη μελέτη). Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α*

*Διαδικτυακές Διευθύνσεις*

43. <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue1/Version-1/C016111422.pdf>
44. <http://tinyurl.com/lvedj37>
45. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_PRES-96-122\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_PRES-96-122_en.htm),
46. White paper "Teaching and Learning: Towards the learning society"
47. <http://diaviou-koinonikoietairoi.gr/sample-page>
48. <https://ec.europa.eu/esco/portal/browse?type=Skill>
49. [http://ec.europa.eu/education/policy/adult-learning\\_el](http://ec.europa.eu/education/policy/adult-learning_el)
50. <http://www.mmclearningsolutions.com/Depository/Document/4138/Document.pdf>  
f Βασικές ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση. Ένα Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς.