



ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Εκπαίδευση των Υπαλλήλων των
ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων στην Εξυπηρέτηση των Πολιτών
και στη Διαχείριση Συγκρούσεων στο Εργασιακό τους
Περιβάλλον**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΤΖΩΡΤΖΗ ΕΛΠΙΝΙΚΗ

ΑΜ: 105216

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

ΦΙΛΛΙΠΣ ΝΙΚΗ

Σύμβουλος- Καθηγήτρια ΕΑΠ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2024. Η παρούσα εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ για της φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και διανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τον συγγραφέα της εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Εκπαίδευση των Υπαλλήλων των ΚΕΠ
του Δήμου Αθηναίων στην Εξυπηρέτηση των Πολιτών και στη
Διαχείριση Συγκρούσεων στο Εργασιακό τους Περιβάλλον

Educational Needs and Training of the Employees of the KEP of the
Municipality of Athens in Serving the Citizens and in Conflict Management
in their Working Environment

ΤΖΩΡΤΖΗ ΕΛΠΙΝΙΚΗ

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ Α΄:

ΦΙΛΛΙΠΣ ΝΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ Β΄:

ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

1. ΦΙΛΛΙΠΣ ΝΙΚΗ

2. ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ανθρώπους που με στήριξαν σε όλη αυτή τη δύσκολη και επίπονη πορεία της προσπάθειάς μου. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Φίλιπς Νίκη, η οποία μέσα από την καθοδήγηση και τη διαρκή επίβλεψή της, με βοήθησε να ολοκληρώσω τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγό μου και την οικογένειά μου που με στήριξαν σε όλη την προσπάθεια που κατέβαλα για να ολοκληρώσω το παρόν μεταπτυχιακό πρόγραμμα, υποστηρίζοντάς με συστηματικά, ειδικότερα όταν η κούραση και ο κάματος με είχαν καταβάλει.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η διά βίου μάθηση στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί αναμφίβολα μια επένδυση για το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης, συμβάλλοντας στην ενίσχυση και στην αποτελεσματικότητα καθώς επίσης και στην εισαγωγή καινοτόμων στρατηγικών στο δημόσιο τομέα.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων στο χώρο εργασίας.

Μεθοδολογία: Για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε η μικτή μεθοδολογία. Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το ερωτηματολόγιο και η ημι-δομημένη συνέντευξη. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 45 συμμετέχοντες, ενώ το δείγμα της ποιοτικής έρευνας 10 συμμετέχοντες.

Αποτελέσματα: Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως τα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται σε υπαλλήλους των ΚΕΠ, χαρακτηρίζονται από αρκετές δυνατότητες, όπως επίσης και από αρκετές αδυναμίες. Οι συμμετέχοντες συμφώνησαν ως προς τις ανάγκες επιμόρφωσης που έχουν, σε επίπεδο εξυπηρέτησης πολιτών και διαχείρισης συγκρούσεων. Παρατηρήθηκε διαφοροποίηση των απόψεων ως προς τις δυνατότητες των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσφέρονται, σε σχέση με την κάλυψη των αναγκών τους και τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις γνώσεις που αποκτούν από αυτά, στο πλαίσιο της εργασίας τους. Επίσης παρατηρήθηκε σύγκλιση απόψεων ως προς τις προτεινόμενες αλλαγές που πρέπει να λάβουν χώρα στα επιμορφωτικά προγράμματα, προκειμένου αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευομένων.

Συμπεράσματα: Διαπιστώθηκε ότι η εκπαίδευση σε τεχνικές ενεργητικής ακρόασης, επίλυσης προβλημάτων και ενσυναίσθησης είναι κρίσιμες για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Επίσης οι υπάλληλοι των ΚΕΠ επιθυμούν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητές τους στη διαχείριση όσο και την εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών. Η διαχείριση συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών απαιτεί εκπαίδευση σε διαπραγματευτικές δεξιότητες και τεχνικές μείωσης άγχους. Η έρευνα

υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση, με έμφαση στην πρακτική άσκηση και την προσαρμογή των προγραμμάτων στις ανάγκες των υπαλλήλων. Η ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, θα βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες από την πλευρά των εργαζομένων των ΚΕΠ και θα αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών.

Καινοτομία-Πρωτοτυπία : Η καινοτομία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι επικεντρώνεται στις εξειδικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, συνδυάζοντας θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις. Επιπροσθέτως η παρούσα έρευνα έχει συνδυάσει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα προκειμένου να διαμορφώσει μια πλήρη εικόνα για το ερευνώμενο αντικείμενο.

Λέξεις Κλειδιά: Επιμόρφωση, Δημόσιοι Υπάλληλοι, Εξυπηρέτηση Πολιτών – Διαχείριση Συγκρούσεων

ABSTRACT

Introduction: Lifelong learning in the case of civil servants is undoubtedly an investment in the future of Public Administration, contributing to strengthening and efficiency as well as introducing innovative strategies in the public sector.

Purpose: The purpose of this thesis is to identify the educational needs of the KEP employees of the Municipality of Athens, in terms of quality service to citizens and the management of conflict situations in the workplace.

Methodology: To carry out this research, the mixed methodology was applied. The research tools used were the questionnaire and the semi-structured interview. The sample of the quantitative research consisted of 45 participants, while the sample of the qualitative research consisted of 10 participants.

Results: The results of the research showed that the training programs aimed at KEP employees are characterized by several possibilities, as well as several weaknesses. The participants agreed on the need for training in citizen service and conflict management. A differentiation of opinions was observed regarding the possibilities of the training programs offered, in relation to the coverage of their needs and the possibility to apply the knowledge they acquire from them in the context of their work. A convergence of opinions was also observed regarding the proposed changes that must take place in the training programs, for them to meet the needs of the trainees.

Conclusions: It was found that training in active listening techniques, problem-solving, and empathy is critical for the quality service of citizens. Additionally, the employees of the KEP wish to improve their communication skills in both managing and serving special groups of citizens. Conflict management between employees and citizens requires training in negotiation skills and stress reduction techniques. The research highlights the need for continuous training, emphasizing practical exercises and the adaptation of programs to the employees' needs. Strengthening the educational programs of the National Center for Public Administration and Local Government (EKDDA) will improve the services provided by KEP employees and increase citizen satisfaction.

Originality: It was found that training in active listening techniques, problem-solving, and empathy is critical for the quality service of citizens. Additionally, the employees of the Citizen Service Centers (ΚΕΠ) wish to improve their communication skills in both managing and serving special groups of citizens. Conflict management between employees and citizens requires training in negotiation skills and stress reduction techniques. The research highlights the need for continuous training, emphasizing practical exercises and the adaptation of programs to the employees' needs. Strengthening the educational programs of the National Center for Public Administration and Local Government (ΕΚΔΔΑ) will improve the services provided by ΚΕΠ employees and increase citizen satisfaction.

Keywords: Training, Civil Servants, Citizen Service - Conflict Management

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT.....	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΑ.....	13
Εισαγωγή	14
Α΄ ΜΕΡΟΣ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	21
Κεφάλαιο 1: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	21
Εισαγωγή.....	21
1.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση της Εργασιακής Εκπαίδευσης, της Επιμόρφωσης και της Ανάπτυξης Γενικότερα και Ειδικότερα στον Δημόσιο Τομέα	22
1.2 Η Σπουδαιότητα της Διά Βίου Μάθησης στο Δημόσιο Τομέα και η Συμβολή της στην Αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών του.....	24
1.3 Η Θέσπιση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων για τις Ψηφιακές Ικανότητες- Δεξιότητες των Πολιτών και η Εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση	26
1.4 Οι Υπηρεσίες που Παρέχονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και ο Ρόλος τους στην Εξυπηρέτηση των Πολιτών	29
1.5 Οι Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Μάθησης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης του Δυναμικού των ΚΕΠ	30
1.6 Η Αναγκαιότητα Επιμόρφωσης των Υπαλλήλων των ΚΕΠ ως Προς την Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιοτήτων τους.....	32
1.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	34
Κεφάλαιο 2: Θεωρίες Μάθησης Ενηλίκων για Μετασχηματισμό Συμπεριφορών και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	36
Εισαγωγή.....	36
2.1 Οι Θεωρίες των Kolb και Mezirow για τον Μετασχηματισμό Συμπεριφορών και για την Αναδιαμόρφωση Στάσεων των Εκπαιδευομένων Ενηλίκων.....	37

2.2 Τα Μαθησιακά Στιλ και η Αυτορρυθμιζόμενη Μάθηση ως Παράγοντας Επιτυχίας για την Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	39
2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	43
Κεφάλαιο 3: Εκπαίδευση Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών.....	45
Εισαγωγή.....	45
3.1 Η Σπουδαιότητα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πολιτών στον Δημόσιο Τομέα-ΚΕΠ.....	46
3.2 Η Ποιότητα των Υπηρεσιών στο Δημόσιο - ΚΕΠ και η Μεθοδολογία Μέτρησης Ικανοποίησης Πολιτών στα ΚΕΠ.....	48
3.3 Η Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και η Μεθοδολογία Διερεύνησής τους	52
3.4 Η Εκπαίδευση που Παρέχεται στους Υπαλλήλους των ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και τα Επιδιωκόμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα	54
3.5 Τα Κίνητρα Συμμετοχής των Υπαλλήλων σε Επιμορφωτικά Προγράμματα Αναφορικά με την Ποιοτική Εξυπηρέτηση των Πολιτών	55
3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	56
Κεφάλαιο 4: Εκπαίδευση Υπαλλήλων ΚΕΠ στη Διαχείριση Συγκρούσεων με το Κοινό	58
Εισαγωγή.....	58
4.1 Σημασία της Διαχείρισης Συγκρούσεων με το Κοινό στο Δημόσιο Τομέα-ΚΕΠ	59
4.2 Προβλήματα στις Σχέσεις Πολιτών και Υπαλλήλων που Καθιστούν Απαραίτητη την Συμμετοχή τους σε Επιμορφωτικά Προγράμματα	60
4.3 Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών των Υπαλλήλων των ΚΕΠ στη Διαχείριση Συγκρούσεων και η Μεθοδολογία Διερεύνησής τους.....	62
4.4 Η Εκπαίδευση που Παρέχεται στους Υπαλλήλους των ΚΕΠ σε Θέματα Αντιμετώπισης και Επίλυσης Συγκρούσεων από το ΕΚΔΔΑ.....	63

4.5 Τα Κίνητρα Συμμετοχής των Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Επιμορφωτικά Προγράμματα που Σχετίζονται με την Αντιμετώπιση και Επίλυση Συγκρούσεων με το Κοινό.....	65
4.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	67
Κεφάλαιο 5: Ο Ρόλος του ΕΚΔΔΑ στις Επιμορφωτικές Δράσεις του Τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση».....	68
Εισαγωγή.....	68
5.1 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΕΚΔΔΑ για την Κάλυψη Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ στα Θέματα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων ...	69
5.2 Εκπαιδευτικές Τεχνικές και Θεωρίες Μάθησης που Εφαρμόζονται στα Προγράμματα ΕΚΔΔΑ και που απευθύνονται στους υπαλλήλους ΚΕΠ	71
5.3 Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ ως Προς την Κάλυψη των Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ στα Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	74
5.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	76
Κεφάλαιο 6: Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων που αφορούν την Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών και Διαχείριση Συγκρούσεων στα ΚΕΠ.....	78
Εισαγωγή.....	78
6.1 Η Αποτίμηση της Κάλυψης των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων των Συμμετεχόντων στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα	79
6.2 Η Αποτίμηση της Κάλυψης των Προσδοκιών των Συμμετεχόντων στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα	80
6.3 Η Αποτίμηση της Επίτευξης των Εκπαιδευτικών Στόχων των Προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ	82
6.4 Η Αποτίμηση της Εκπαίδευσης που Έλαβε το Προσωπικό των ΚΕΠ (Υπάλληλοι- Προϊστάμενοι) ως προς την Εφαρμογή των Νέων Γνώσεων/Ικανοτήτων και Στάσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον Αναφορικά με την Εξυπηρέτηση των Πολιτών και τη Διαχείριση Συγκρούσεων	84
6.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου	85
6.6 Συμπεράσματα της Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης της Διπλωματικής Εργασίας	86

Β' ΜΕΡΟΣ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	89
Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία	89
Εισαγωγή.....	89
7.1 Σκοπός-Στόχοι-Ερευνητικά Ερωτήματα	90
7.2 Μέθοδος Έρευνας	91
7.2 Ερευνητικά Εργαλεία	92
7.3 Δείγμα Έρευνας.....	93
7.5 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων	94
Γ' Μέρος – Αποτελέσματα και Συμπεράσματα της Έρευνας	96
Κεφάλαιο 8: Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας	96
Εισαγωγή.....	96
8.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας.....	97
8.2 Θεματική Ανάλυση Ποιοτικής Έρευνας	128
8.3. Συμπεράσματα Ποιοτικής Ανάλυσης	142
Κεφάλαιο 9: Αποτελέσματα Ποσοτικής Ανάλυσης Δεδομένων της Έρευνας.....	147
Εισαγωγή.....	147
9.1 Περιγραφική Στατιστική	148
9.2. Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση.....	169
9.3 Αποτελέσματα Ποσοτικής Ανάλυσης.....	197
Κεφάλαιο 10 : Συμπεράσματα	203
10.1 Γενικά Συμπεράσματα - Κριτική Συζήτηση	203
10.2 Καινοτομία και Πρωτοτυπία της Έρευνας	2077
10.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	2088
Βιβλιογραφικές Αναφορές	210
Παραρτήματα.....	221

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Ηλικία	148
Πίνακας 2. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Οικογενειακή κατάσταση	148
Πίνακας 3. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Μορφωτικό επίπεδο.....	148
Πίνακας 4. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	149
Πίνακας 5. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Επαγγελματική κατάσταση.....	149
Πίνακας 6. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Βαθμολογικό κλιμάκιο	149
Πίνακας 7. Πηγές πληροφόρησης για σεμινάρια που αναφέρονται στη Διαχείριση συγκρούσεων και στην Ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	150
Πίνακας 8. Προσδοκίες από την συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ	151
Πίνακας 9. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί το ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ θα επιθυμούσα να έχουν την εξής θεματολογία	152
Πίνακας 10. Έχει υπάρξει προσπάθεια ανίχνευσης και διερεύνησης των εκπαιδευτικών μου αναγκών από τη διεύθυνση στην οποία υπάγομαι;.....	153
Πίνακας 11. Οι παρακάτω παράγοντες που θα λειτουργούν καθοριστικά για τη συμμετοχή μου σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι.....	153
Πίνακας 12. Οι αποκτηθείσες γνώσεις από τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά στην υπηρεσία μου	154
Πίνακας 13. Εμπόδια και περιορισμοί που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των νεοαποκτηθεισών γνώσεων	155
Πίνακας 14. Πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στη βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.....	155
Πίνακας 15. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λειτουργούν περιοριστικά ως προς τη συμμετοχή μου σε επιμορφωτικά προγράμματα	156
Πίνακας 16. Προκειμένου να παράσχω ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη, θα ήθελα να αναπτύξω τις εξής δεξιότητες.....	157
Πίνακας 17. Τα προβλήματα που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων.....	158
Πίνακας 18. Συμμετοχή σε προγράμματα «στις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πολίτες»	159

Πίνακας 19. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιμορφωτικού προγράμματος της ΕΚΔΔΑ πρέπει να έχει τα ακόλουθα στοιχεία.....	159
Πίνακας 20. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει.....	160
Πίνακας 21. Ο “ιδανικός” εκπαιδευτής ενηλίκων είναι αυτός	161
Πίνακας 22 Η συμμετοχή μου στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ λειτουργεί διευκολυντικά ως προς.....	162
Πίνακας 23. Στιλ Μάθησης.....	164
Πίνακας 24. Από τα σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θεωρώ ότι θα μπορούσαν να επαναξιολογηθούν περισσότερο είναι.....	168
Πίνακας 25. Θεωρώ ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στον εντοπισμό των επιμορφωτικών μου αναγκών ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους με:	169
Πίνακας 26. Οι ερωτήσεις της 1 ^{ης} ομάδας: Προσδοκίες από την συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ	170
Πίνακας 27. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett.....	171
Πίνακας 28. Οι ιδιοτιμές των 3 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν	171
Πίνακας 29. Οι φορτίσεις των μεταβλητών	172
Πίνακας 30. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1ο παράγοντα: Διοίκηση	173
Πίνακας 31. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3 ^ο παράγοντα: Ενσυναίσθηση	173
Πίνακας 32. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3 ^ο παράγοντα: Ενσυναίσθηση	173
Πίνακας 33. Οι ερωτήσεις της 2 ^{ης} ομάδας: Θεματολογία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ	173
Πίνακας 34. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett.....	174
Πίνακας 35. Πίνακας anti-image των μεταβλητών της 2 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων.....	175
Πίνακας 36. Οι ερωτήσεις της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων: Παράγοντες που θα λειτουργούσαν καθοριστικά για τη συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα..	176
Πίνακας 37. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 3 ^η ομάδα ερωτήσεων	176
Πίνακας 38. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 3 ^{ης} κατηγορίας μεταβλητών και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν.....	177
Πίνακας 39. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	177
Πίνακας 40. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	178

Πίνακας 41. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	178
Πίνακας 42. Οι ερωτήσεις της 4 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων: Παράγοντες που θα λειτουργούσαν αποτρεπτικά για τη συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα..	178
Πίνακας 43. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 4 ^η ομάδα ερωτήσεων	179
Πίνακας 44.Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 4 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν.....	179
Πίνακας 45.Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 4 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	180
Πίνακας 46.Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα: Εργασιακοί παράγοντες.....	180
Πίνακας 47.Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα: Προσωπικοί παράγοντες.....	181
Πίνακας 48. Οι ερωτήσεις της 5 ^{ης} ομάδας: Επιθυμητές τεχνικές ώστε να παράσχεται ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη.....	181
Πίνακας 49. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 5 ^η ομάδα ερωτήσεων	182
Πίνακας 50. Οι ιδιοτιμές των 3 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν για την 5 ^η ομάδα ερωτήσεων	182
Πίνακας 51. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 5 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	183
Πίνακας 52. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα: Υπευθυνότητα	184
Πίνακας 53. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα: Συμπεριφορά..	184
Πίνακας 54. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3 ^ο παράγοντα: Γενικές τεχνικές	184
Πίνακας 55. Οι ερωτήσεις της 6 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων: Προβλήματα που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων	184
Πίνακας 56. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 6 ^η ομάδα ερωτήσεων	185
Πίνακας 57. Πίνακας anti-image των μεταβλητών της 6 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων.....	185
Πίνακας 58. Οι ερωτήσεις της 7 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων: Χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ.....	186
Πίνακας 59. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 7 ^η ομάδα ερωτήσεων	186
Πίνακας 60. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 3 ^{ης} κατηγορίας μεταβλητών και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν.....	187
Πίνακας 61. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 7 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	187

Πίνακας 62. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	188
Πίνακας 63. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα της 3 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	188
Πίνακας 64. Οι ερωτήσεις της 8 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων: Στοιχεία που θα έπρεπε να περιλαμβάνει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα	188
Πίνακας 65. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 8 ^η ομάδα ερωτήσεων	189
Πίνακας 66. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 8 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν.....	189
Πίνακας 67. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 8 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	190
Πίνακας 68. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα	190
Πίνακας 69. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα	190
Πίνακας 70. Οι ερωτήσεις της 9 ^{ης} ομάδας: Τα χαρακτηριστικά του «ιδανικού» εκπαιδευτή ενηλίκων	191
Πίνακας 71. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 9 ^η ομάδα ερωτήσεων	191
Πίνακας 72. Οι ερωτήσεις της 9 ^{ης} ομάδας: Διευκολύνσεις που δημιουργούνται από τη συμμετοχή στα προγράμματα ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ.....	192
Πίνακας 73. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 9 ^η ομάδα ερωτήσεων	192
Πίνακας 74. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν για την 9 ^η ομάδα ερωτήσεων	193
Πίνακας 75. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 9 ^{ης} ομάδας ερωτήσεων	194
Πίνακας 76. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1 ^ο παράγοντα: Προσωπικές Διευκολύνσεις.....	194
Πίνακας 77. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2 ^ο παράγοντα: Εργασιακές Διευκολύνσεις.....	195
Πίνακας 78. Οι ερωτήσεις της 11 ^{ης} ομάδας: Σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς επαναξιολόγηση	195
Πίνακας 79. Οι ερωτήσεις της 12 ^{ης} ομάδας: Σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς επαναξιολόγηση	196
Πίνακας 80. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 12 ^η ομάδα ερωτήσεων	196

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΑ

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΟΕ : Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών-Επιμορφωτριών

ΙΝΕΠ: Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής

ΚΕΠ: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΜΜΜ: Μέσα Μαζικής Μεταφοράς

Εισαγωγή

Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί μια κρίσιμη συνθήκη για την αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στόχος της επιμόρφωσης είναι η αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, η προσαρμογή τους στις νέες κοινωνικές και τεχνολογικές απαιτήσεις, η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς τους (Rodríguez, et al., 2009).

Εμπλεκόμενοι οι δημόσιοι υπάλληλοι σε επιμορφωτικά προγράμματα, αναβαθμίζουν τις δεξιότητές τους, προσαρμοζόμενοι στις νέες τεχνολογίες και στα σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής, ενώ συνάμα εμβαθύνουν σε ειδικές γνώσεις, που σχετίζονται με τον εργασιακό τομέα και αντικείμενό τους. Επιπροσθέτως, προάγεται η ενίσχυση της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, καθώς αποκτούν ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, εμπλουτίζοντας το γνωστικό κεφάλαιό τους ως προς τη διαχείριση έργων και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Συνάμα έχει διαπιστωθεί πως οι επιμορφούμενοι δημόσιοι υπάλληλοι, βελτιώνουν τις υπηρεσίες που παρέχουν προς τους πολίτες, καθώς εκπαιδεύονται αποτελεσματικά στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην αποτελεσματική επικοινωνία, αναπτύσσοντας παράλληλα δεξιότητες όπως τη διαχείριση κρίσεων και τη διασφάλιση των ποιοτικών υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα (Scholta Lindgren, 2019).

Μεταξύ άλλων έχει καταδειχθεί, πως οι εμπλεκόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι σε επιμορφωτικά προγράμματα, διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο εργασιακό πλαίσιο και αναπτύσσουν ομαδική συνεργασία. Εκπαιδεύονται σε τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσεων, ενισχύοντας τη συνεργασία τους και το ομαδικό πνεύμα σε εργασιακό περιβάλλον (Denhardt & Denhardt, R 2015).

Οι εργαζόμενοι στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελούν μια κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων που διαδραματίζουν νευραλγικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Ο ρόλος τους είναι πολυδιάστατος και περιλαμβάνει πληθώρα αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, τα οποία αποσκοπούν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Κατά συνέπεια, η επιμόρφωση των υπαλλήλων ΚΕΠ θεωρείται κρίσιμη για την αποτελεσματική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις και να συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης. Με την εμπλοκή τους σε ποικίλες μορφές επιμόρφωσης όπως για παράδειγμα σεμινάρια, ηλεκτρονική μάθηση, προγράμματα mentoring, δια ζώσης μορφωτικά προγράμματα, εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εξασφαλίζεται η ολοκληρωμένη ανάπτυξη και προσαρμογή τους, στις νέες προκλήσεις της κοινωνίας.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αποτελεί τον κεντρικό φορέα στην περίπτωση του ελληνικού κράτους, που είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς επίσης και των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο προαναφερόμενος οργανισμός παρέχει ένα ευρύ φάσμα από εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που αποσκοπούν οι δημόσιοι υπάλληλοι να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να βελτιώσουν τις επαγγελματικές ικανότητες και την αποδοτικότητά τους.

Με βάση τα προαναφερόμενα, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων στο χώρο εργασίας. Με τον εντοπισμό αυτών των αναγκών, επιδιώκεται να προταθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης εκπαίδευσης, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες και εν τέλει να βελτιωθούν οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες από το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ. Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, τέθηκαν οι κάτωθι ερευνητικοί στόχοι:

Σ1: Να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών.

Σ2: Να προσδιοριστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών.

Σ3: Να αντιστοιχιστούν προγράμματα ΕΚΔΔΑ και οι ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται αυτές οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Σ4: Να προσδιοριστούν οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι των υπαλλήλων ΚΕΠ και να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Τα ερευνητικά ερωτήματα για την απάντηση των προαναφερόμενων ερευνητικών στόχων είναι τα ακόλουθα:

E1: Ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών, ποια τα προβλήματα που καθιστούν απαραίτητη τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, ποια τα εργαλεία ανίχνευσης των αναγκών αυτών, αλλά και ποια τα κίνητρα συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα; (Απαντά στο στόχο Σ1).

E2: Πώς εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ για τη συγκεκριμένη θεματολογία το ΕΚΔΔΑ; Ποια προγράμματα με θεματολογία Διαχείριση Συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πολιτών υλοποιούνται στο ΕΚΔΔΑ; Πώς και σε ποιο βαθμό καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ σε αυτή τη θεματολογία; (Απαντά στο στόχο Σ2).

E3: Ποιες γνώσεις, ικανότητες και στάσεις αναπτύσσουν τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ όσον αφορά την εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων; (Απαντά στο στόχο Σ3)

E4: Ποια τα προτιμώμενα στυλ εκμάθησης των υπαλλήλων ΚΕΠ; Ποια εκπαιδευτική μεθοδολογία-τεχνικές αξιοποιεί στα σχετικά προγράμματα το ΕΚΔΔΑ για να μετασχηματίσει συμπεριφορές και να καλύψει αυτές τις ανάγκες; Ποιος ο βαθμός ανταπόκρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ όσον αφορά στα προτιμώμενα στυλ μάθησης των υπαλλήλων ΚΕΠ; (Απαντά στο στόχο Σ4).

Αφορμή για τη διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσε μια σειρά κινήτρων, που καθιστούν την επιτέλεσή της αναγκαία και επίκαιρη. Πρωτίστως η φιλική εξυπηρέτηση των πολιτών αποτελεί θεμελιώδη στόχο της Δημόσιας Διοίκησης και η

αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων των ΚΕΠ κρίνεται αναγκαία για την επίτευξή του. Λαμβάνοντας υπόψη τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών και τις εξελίξεις της τεχνολογίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι χρειάζονται συνεχή εκπαίδευση για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προσδοκίες και στις ανάγκες των εξυπηρετούμενων. Επιπροσθέτως, οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια κρίσιμη δεξιότητα, που πρέπει να αναπτύξουν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, ώστε να διατηρούν αρμονικές σχέσεις και να αποφεύγονται οι δυσάρεστες καταστάσεις που μπορεί να επιδεινώσουν το κλίμα στην εργασία και να πλήξουν την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των πολιτών, αποτελεί ένα ακόμη κίνητρο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας. Η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται βασικός παράγοντας για την ποιοτική εξυπηρέτηση και την αποφυγή παρεξηγήσεων, οι οποίες συχνά οδηγούν σε παράπονα και συγκρούσεις. Μέσω της διενέργειας της παρούσας έρευνας, επιδιώκεται η αναγνώριση των υπάρχουσών αδυναμιών, προκειμένου να ληφθούν υπόψη, ώστε να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης που θα ενισχύσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες των υπαλλήλων.

Άλλη μια αφορμή για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας αποτέλεσε η ανάγκη προσαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις σύγχρονες ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ έρχονται καθημερινά σε επαφή με ποικίλες και πολύπλοκες καταστάσεις, στις οποίες απαιτείται να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Αναγνωρίζοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες τους, η έρευνα ευελπιστεί να συμβάλει στην ανάπτυξη στοχευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις προκλήσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει σημαντικές καινοτομίες σε πτυχές που τη διαφοροποιούν από άλλες έρευνες στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα η έρευνα εστιάζει σε δύο συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας των υπαλλήλων των ΚΕΠ, την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων. Συνεπώς, δεν αναλύει γενικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες, αλλά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με την

καθημερινή εργασία των υπαλλήλων ΚΕΠ, με αποτέλεσμα την παροχή στοχευμένων και χρήσιμων εκπαιδευτικών προτάσεων.

Επιπροσθέτως η έρευνα αξιοποιεί ένα συνδυασμό ποιοτικών συνεντεύξεων και ποσοτικών ερωτηματολογίων για τη συλλογή δεδομένων. Η προαναφερόμενη μεθοδολογική προσέγγιση παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ, επιτρέποντας την κατανόηση τόσο των γενικών τάσεων, όσο και των ατομικών εμπειριών των υπαλλήλων.

Δίπλα στις προαναφερόμενες καινοτομίες, πρέπει επίσης να αναφερθεί, ότι η έρευνα προτείνει την ανάπτυξη προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές κατηγορίες πολιτών με τους οποίους έρχονται σε επαφή και τις ιδιαίτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Επιπροσθέτως η έρευνα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα πρακτικής εκπαίδευσης μέσω βιωματικών σεμιναρίων, προσομοιώσεων και πρακτικών ασκήσεων. Η έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων, αποτελεί μια καινοτομία της παρούσας έρευνας, καθώς οι περισσότερες ερευνητικές προσεγγίσεις, επικεντρώνονται κυρίως στη θεωρητική κατάρτιση. Επιπροσθέτως η παρούσα εργασία αναγνωρίζει τη σημασία της ψυχολογικής υποστήριξης των υπαλλήλων και την ανάγκη ανάπτυξης της ενσυναίσθησης, ως βασικό συστατικό της ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών και της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων.

Η παρούσα έρευνα ευελπιστεί να συμβάλει στον τομέα των επιστημών της αγωγής αναδεικνύοντας τη σημασία της διαρκούς εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Συνάμα, καταδεικνύεται η αναγκαιότητα της συστηματικής διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των ΚΕΠ, προκειμένου να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Αναγνωρίζοντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ, η έρευνα θα συμβάλει στην ανάπτυξη στοχευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προάγουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες στη διαχείριση συγκρούσεων και την ενσυναίσθηση. Όλα αυτά τα προγράμματα δεν είναι μόνο θεωρητικά, αλλά και πρακτικά, ενσωματώνοντας σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης ενηλίκων όπως την εμπειρική

μάθηση και τις προσομοιώσεις, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην εκπαίδευση των επαγγελματιών.

Η έρευνα επίσης θα προάγει την έννοια της διά βίου μάθησης, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την προσαρμογή των υπαλλήλων στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας και της τεχνολογίας. Επιπροσθέτως υπογραμμίζεται η ανάγκη για συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση, η οποία συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες.

Αντιστοίχως, η έρευνα θα ενδυναμώσει τη θεωρία και την πρακτική της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, προσφέροντας δεδομένα και αναλύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών αναγκών στον δημόσιο τομέα. Ομοίως η συμβολή της έρευνας επεκτείνεται και στην πρακτική εφαρμογή της εκπαιδευτικής θεωρίας, καθώς προτείνει συγκεκριμένες στρατηγικές και μεθόδους για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, ήρθε αντιμέτωπη με μια σειρά περιορισμών, οι οποίοι κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν. Αρχικά πρέπει να λεχθεί πως η ερευνήτρια δεν είχε πραγματοποιήσει ποτέ ξανά μικτή μέθοδο, με συνέπεια αρχικά να δυσκολευτεί τόσο στην εφαρμογή της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου, όσο και στην εξαγωγή των ποσοτικών δεδομένων της έρευνάς της. Επίσης όπως διαπιστώνεται από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, ο αριθμός τους ανέρχεται στα 45, κάτι που θεωρείται περιοριστικό, όσον αφορά την εξαγωγή γενίκευσης των συμπερασμάτων.

Ως προς τη δομή της εργασίας, αυτή δομείται στο θεωρητικό και στο εμπειρικό πλαίσιο. Το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τα έξι κεφάλαια της εργασίας, ενώ το εμπειρικό τα επόμενα τέσσερα. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας στο 1^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, ενώ στο 2^ο κεφάλαιο περιγράφονται οι θεωρίες μάθησης ενηλίκων ως προς τη μετασχηματιστική συμπεριφορά και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Το 3^ο κεφάλαιο εστιάζει στην εκπαίδευση υπαλλήλων ΚΕΠ σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών και το 4^ο κεφάλαιο αναφέρεται στην εκπαίδευση υπαλλήλων ΚΕΠ ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων με το κοινό. Το 5^ο το κεφάλαιο αφορά τον ρόλο που διαδραματίζει το ΕΚΔΔΑ όσον αφορά τις επιμορφωτικές δράσεις του στον τομέα

Δημόσιας Διοίκησης και διακυβέρνησης, ενώ το 6^ο κεφάλαιο αναφέρεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν την ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών και τη διαχείριση συγκρούσεων στα ΚΕΠ.

Όσον αφορά το εμπειρικό μέρος στο 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας, στο 8^ο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, στο 9^ο τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, ενώ στο 10^ο οι συμπερασματικές παρατηρήσεις, η συμβολή και η καινοτομία της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Α΄ ΜΕΡΟΣ- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα

Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποσαφηνίζει εννοιολογικά τις έννοιες της εργασιακής εκπαίδευσης, της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης, γενικότερα και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα. Επιπροσθέτως αναδεικνύεται ο σημαίνων ρόλος της διά βίου μάθησης στο δημόσιο τομέα και η συμβολή της στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Γίνεται περιγραφή του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων και του τρόπου που αυτό εφαρμόζεται στη Δημόσια Διοίκηση. Ακολουθεί μια αδρομερή περιγραφή των ΚΕΠ, ενώ στη συνέχεια το κεφάλαιο παραθέτει το πλαίσιο των προϋποθέσεων αποτελεσματικής μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης του δυναμικού των ΚΕΠ και την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των εργαζομένων τους, προκειμένου να αναπτύξουν τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητές τους.

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προβαίνοντας στην περιγραφή και ερμηνεία βασικών εννοιών που συνδέονται με την εκπαίδευση ενηλίκων και τη διά βίου μάθηση, η οποία αποτελεί κύρια πτυχή και στην περίπτωση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Το 1^ο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με το σκοπό της παρούσας έρευνας, καθώς αντικείμενό του αποτελεί ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ, όσον αφορά την εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Συνεπώς, το συγκεκριμένο κεφάλαιο αποτελεί τη «βιβλιογραφική μαγιά» για την κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ.

1.1 Εννοιολογική Αποσαφήνιση της Εργασιακής Εκπαίδευσης, της Επιμόρφωσης και της Ανάπτυξης Γενικότερα και Ειδικότερα στον Δημόσιο Τομέα

Οι συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός νέου περιβάλλοντος και στο δημόσιο τομέα, καθορίζοντας το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες επιτάσσουν από τους δημοσίους υπαλλήλους να ανανεώνουν για να εμπλουτίζουν διαρκώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, οι συνεχείς αλλαγές σε επίπεδο εθνικής και ευρωπαϊκής νομοθεσίας όσον αφορά τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και ο διαρκής επανασχεδιασμός του τρόπου λειτουργίας της, σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές, απαιτούν τη διαμόρφωση μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, στην οποία οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να κατέχουν νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα (Αθανασούλα και συν., 1999· Elfert, 2020).

Η εργασιακή εκπαίδευση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συνάμα μια οργανωμένη διαδικασία, όπου όλοι όσοι εργάζονται στον εκάστοτε οργανισμό, προβαίνουν στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την επίτευξη ορισμένης σκοποθεσίας. Η εργασιακή εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία συνεχής και εξελισσόμενη, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση των εργαζομένων, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ραγδαίες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και επιχειρηματικές εξελίξεις της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας (Ασπρίδης και συν., 2015).

Το σύγχρονο πλαίσιο αντίληψης όσον αφορά την εργασιακή εκπαίδευση, αναφέρεται στην έννοια της ανάπτυξης των εργαζομένων, η οποία θεωρείται επένδυση για το μέλλον, αφού προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες, τις οποίες θα μπορεί να χρησιμοποιεί σε μακροπρόθεσμη βάση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης δε, συνδέεται άρρηκτα με τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού που καταβάλλονται, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές που συντελούνται σε παγκόσμια κλίμακα, από δημογραφικής, περιβαλλοντικής και πολιτικής άποψης, να ενταχθούν οι καινοτομίες και οι νέες ιδέες στο δημόσιο τομέα, να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες και να ικανοποιηθούν τα αιτήματα των πολιτών (Τζίκου, 2018).

Η εργασιακή εκπαίδευση αποσκοπεί στην πραγμάτωση στόχων που αφορούν την ικανοποίηση των παροντικών αναγκών, ενώ αντιστοίχως η ανάπτυξη αναφέρεται στη διαδικασία αυτή, μέσω της οποίας εφοδιάζονται και οι εργαζόμενοι με γνώσεις και δεξιότητες, προετοιμαζόμενοι παράλληλα για τις μελλοντικές εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ειδικότερη μορφή εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί η επιμόρφωση, η οποία αποσκοπεί να αναβαθμιστούν και να αναπτυχθούν τα ενδιαφέροντα, οι ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, τόσο από θεωρητικής και πρακτικής άποψης, όσο συνάμα και από επαγγελματικής ή προσωπικής (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Πρόκειται ουσιαστικά για αυτή τη διαδικασία, η οποία αποσκοπεί οι υπάλληλοι να συντηρήσουν, να εμπλουτίσουν και να συμπληρώσουν τις βασικές γνώσεις τους, με στόχο να εξελιχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Ωστόσο ο όρος της εργασιακής ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ευρύτητα, εν συγκρίσει με την επιμόρφωση, η οποία αναφέρεται σε μία μόνο διάσταση της διαρκούς εργασιακής ανάπτυξης, εν αντιθέσει με την επαγγελματική ανάπτυξη, η οποία αφορά εκτός από την πανεπιστημιακή εκπαίδευση και την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων και οποιαδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα άτυπης ή τυπικής μάθησης, μέσω της οποίας διασφαλίζεται η επαγγελματική εξέλιξη (Ebner, 2019).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Παπαλεξανδρή (2017), η εργασιακή εκπαίδευση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, αναφέρεται στην απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), οι οποίες αφορούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις/συμπεριφορές τους. Αναλυτικότερα, οι γνώσεις αφορούν τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας τους, τις νομοθετικές αλλαγές και τροποποιήσεις, προκειμένου να έχουν βαθιά γνώση του εργασιακού αντικειμένου τους. Οι δεξιότητες αναφέρονται στη βελτίωση, αλλά και την ανάπτυξη γνωρισμάτων και ικανοτήτων επικοινωνιακού, διανοητικού και διαπροσωπικού περιεχομένου, οι οποίες αναπτύσσονται στο πλαίσιο της διαρκούς εξάσκησης στον εργασιακό χώρο, αλλά και μέσω εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και ανταλλαγής εμπειριών. Οι παρεμβάσεις προάγουν την ομαδική συνεργασία, την

υιοθέτηση διαπραγματευτικών τεχνικών, την επίλυση διαφορών με τους πολίτες, την αποτελεσματική επικοινωνία με το κοινό, την αποτελεσματική αντιμετώπιση παραπόνων κ.α. (Παπαλεξανδρή, 2017).

Ολοκληρώνοντας την αδρομερή παρουσίαση των θεωρητικών εννοιών της εργασιακής εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της επιμόρφωσης, πρέπει να λεχθεί πως εφόσον οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αποτελούν «τα χέρια και τα πόδια της Δημόσιας Διοίκησης», είναι αναγκαίο διαρκώς να εκπαιδεύονται, να αναπτύσσονται και να επιμορφώνονται, προκειμένου να είναι καλύτερα ενημερωμένοι και καταρτισμένοι, έτσι ώστε να συμπλεύσουν με τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας (Διαμαντού, 2009).

1.2 Η Σπουδαιότητα της Διά Βίου Μάθησης στο Δημόσιο Τομέα και η Συμβολή της στην Αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών του

Τις τελευταίες δεκαετίες αναμφίβολα, η διαπιστωμένη ραγδαία ανάπτυξη της γνώσης και της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα, έχει οδηγήσει σε πληθώρα αλλαγών στον τρόπο δομής και λειτουργίας, στους τομείς της οικονομίας, του πολιτισμού της κοινωνίας, ακόμη και της πολιτικής. Όλοι οι υπάλληλοι δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καλούνται να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες ή να αναβαθμίσουν και να εξελίσουν τις ήδη υπάρχουσες, διαδικασία που συντελείται μέσω της διά βίου μάθησης (Τενεντές, 2009· Ebner, 2019).

Η διά βίου μάθηση έχει χαρακτηριστεί ως «το κλειδί για την είσοδο στη νέα εποχή» (Κουτίδου, 2014), οριζόμενη ως κάθε είδους μαθησιακή δραστηριότητα, τυπικής, μη τυπικής ή άτυπης μορφής, η οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη σκοποθεσία, λαμβάνει χώρα σε διαρκή βάση και στοχεύει να βελτιώσει τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εκπαιδευομένων (Lund, et al., 2019). Η πραγμάτωση της διά βίου μάθησης, μπορεί να συντελείται σε διάφορα περιβάλλοντα, έχοντας ως στόχο την επένδυση στον άνθρωπο και στη γνώση και γενικότερα στην ισότιμη και ανοικτή πρόσβαση, όλων των ατόμων σε ποιοτικές μαθησιακές ευκαιρίες και εμπειρίες.

Η στοχοθεσία της διά βίου μάθησης, συνδέεται τόσο με τη σπουδαιότητα, όσο και με την αποτελεσματικότητα που επιφέρει το πλαίσιο της ποιοτικής επιμόρφωσης, με

απώτερο στόχο την επαγγελματική καταξίωσή τους, την κοινωνική επιτυχία και συνοχή (Ebner, 2019).

Αναλυτικότερα η διά βίου μάθηση αποσκοπεί, να αποτελέσει μια πραγματικότητα και να προάγει την κινητικότητα, να οδηγήσει στην αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας, τόσο της εκπαίδευσης, όσο και της κατάρτισης, στην προώθηση της ισότητας, της κοινωνικής συνοχής και της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών και στη διασφάλιση της ενίσχυσης της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (ΕΥ, 2020). Πιο συγκεκριμένα, ένας από τους ευρύτερα διαδεδομένους στόχους της διά βίου μάθησης, είναι η προώθηση της απασχολησιμότητας και της προσαρμοστικότητας, οι οποίες διασυνδέονται με τα επαγγελματικά προσόντα των εργαζομένων και με τον τομέα της οικονομίας. Ο προαναφερόμενος στόχος σχετίζεται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν ώστε το άτομο να εργαστεί και να διασυνδεθεί τόσο με τα εργασιακά κίνητρα, όσο και με τις εργασιακές ευκαιρίες. Η απασχολησιμότητα αποσκοπεί, τα κοινωνικά υποκείμενα να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικά και δυναμικά, ανταποκρινόμενα στις ανάγκες της Κοινωνίας της Γνώσης, να καταρρίψουν τους υπάρχοντες φραγμούς, να ενισχύσουν την πρόοδο και γενικότερα την κοινωνική ανάπτυξη (Σιπητάνου, 2014· Κουτίδου, 2014).

Επιπροσθέτως η στόχευση της διά βίου μάθησης όσον αφορά την προσωπική ολοκλήρωση των εργαζομένων, αποσκοπεί στον μετασχηματισμό τους μέσω της μαθησιακής διαδικασίας. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχοντες σε προγράμματα διά βίου μάθησης, αναπτύσσουν τον πολιτικό στοχασμό, οδηγούμενοι σε προσωπικούς μετασχηματισμούς, με αποτέλεσμα να ενεργούν με βάση νέες παραδοχές, να αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο τις εργασιακές καταστάσεις και να οδηγούνται στην αυτοεπίγνωση. Μέσω της προαναφερόμενης διαδικασίας, διαφοροποιείται ο τρόπος που οι εκπαιδευόμενοι καλλιεργούν τις διαπροσωπικές και επαγγελματικές τους σχέσεις, ενδυναμώνονται, βελτιώνουν το επίπεδο της αυτοπεποίθησής τους, μεταβάλλουν τις προγενέστερες οπτικές τους, αναπτύσσουν σχέσεις με άλλα άτομα και οδηγούνται σε μια καλύτερη ανταπόκριση του ρόλου τους στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς αποκτούν σιγουριά και διευρύνουν τους επαγγελματικούς ορίζοντές τους (Κουτίδου, 2014).

Επιπροσθέτως η διά βίου μάθηση συμβάλλει στη δημιουργία ενεργών πολιτών, οι οποίοι έχουν γνώσεις, είναι ενημερωμένοι, συμμετέχουν δυναμικά στις δημόσιες υποθέσεις, σκέφτονται και ενεργούν, εκπροσωπώντας το σύνολο των πολιτών και

επιδιώκοντας το κοινωνικό καλό (Μάραντος & Θεριανός, 2018). Η ενθάρρυνση της ενεργοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων ως ενεργών κοινωνικών υποκειμένων, συμβάλει καθοριστικά στη συνεργασία τους με τα άλλα άτομα, συναδέλφους και πολίτες, στην αύξηση του επιπέδου της υπευθυνότητάς τους, στην κατανόηση της πολιτικής και κοινωνικής πραγματικότητας, στην καλλιέργεια κοινωνικών και πολιτικών αξιών και στη διαμόρφωση μιας εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία χαρακτηρίζεται από ελευθερία, συνέπεια, σεβασμό και ακεραιότητα (Κουτίδου, 2014· Fleming, 2018).

1.3 Η Θέσπιση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων για τις Ψηφιακές Ικανότητες-Δεξιότητες των Πολιτών και η Εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση

Το ελληνικό κράτος προέβη στη ψήφιση του Ν. 4940/2022, μέσω του οποίου αποσκοπούσε να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και φορέων, διαμορφώνοντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που αφορούσε την ανάπτυξη, αλλά και την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, του δημόσιου τομέα, καθώς επίσης και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης (Άρθ.1, Ν. 4940/2022).

Αντικείμενο του Ν. 4940/2022 ήταν να καθοριστεί ένα ενιαίο πλαίσιο όσον αφορά τις δεξιότητες, αλλά και όλες τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, θεσπίζοντας ένα νέο λειτουργικό και διαφανές πλαίσιο στοχοθεσίας, αξιολογώντας παράλληλα την απόδοση των εργαζομένων, καθιερώνοντας ένα σύστημα ανταμοιβών και υιοθετώντας εργαλεία αυτοαξιολόγησης (Άρθ. 2, Ν. 4940/2022).

Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων αφορούσε τις δεξιότητες της εστίασης στον πολίτη, της ομαδικότητας, της προσαρμοστικότητας, της ευελιξίας, του προσανατολισμού, το αποτέλεσμα στην οργάνωση και στον προγραμματισμό, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα, τον επαγγελματισμό και την ακεραιότητα, τη γνωστική διαχείριση και την ηγετικότητα (άρθ. 4, Ν. 4940/2022).

Εξετάζοντας το περιεχόμενο των προαναφερόμενων δεξιοτήτων, σύμφωνα με το αρθ. 5 (Ν. 4940/2022) η εστίαση στον πολίτη, αναφέρεται στην ειλικρίνεια και στο αυξημένο ενδιαφέρον που πρέπει να επιδεικνύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι για τους πολίτες, κατανοώντας τις ανάγκες τους, εξυπηρετώντας τους με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Επιπροσθέτως θα πρέπει να διευκολύνουν τον πολίτη στις συναλλαγές του

και στις επαφές του με τη Δημόσια Διοίκηση και να γνωρίζουν άριστα το αντικείμενο εργασίας τους, παρέχοντας τις κατάλληλες συμβουλές και την υποστήριξη, προκειμένου η ικανοποίηση των πολιτών να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Όσον αφορά τη δεξιότητα της ομαδικότητας, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να καταβάλλουν συνεχή προσπάθεια και να αλληλοϋποστηρίζονται, να εργάζονται με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, αποφεύγοντας τις εντάσεις και τους διαπληκτισμούς. Επιπροσθέτως θα πρέπει να λειτουργούν με τρόπο ομαδικό, προκειμένου να εκπληρώνουν τη σκοποθεσία που επιδιώκει ο φορέας που απασχολούνται, έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Η συνεργασία τους απαιτείται να είναι αποτελεσματική και να χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό, έχοντας ως σημείο αναφοράς την επίτευξη της στοχοθεσίας στις θέσεις, στη μονάδα και στην υπηρεσία στην οποία εργάζονται (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Η δεξιότητα της προσαρμοστικότητας και της ευελιξίας αναφέρεται στην αποτελεσματική, αλλά και έγκαιρη ανταπόκριση των δημοσίων υπαλλήλων, απέναντι σε νέες συνθήκες και δεδομένα που σχετίζονται με την εργασία τους, πραγματοποιώντας όλες τις απαραίτητες ενέργειες, που θα τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν τόσο οι ίδιοι, όσο και ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους. Αντιστοίχως, θα πρέπει να διακρίνονται από ευελιξία και ανθεκτικότητα, απέναντι στις αλλαγές, να διαχειρίζονται με αποτελεσματικότητα την ενδεχόμενη κρίση και τις έκτακτες συνθήκες που θα παρουσιαστούν στο εργασιακό περιβάλλον τους, αναζητώντας κάθε φορά τη βέλτιστη λύση και λαμβάνοντας ορθές αποφάσεις, λειτουργώντας με γνώμονα το όφελος του πολίτη και της κοινωνίας γενικότερα (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Ως προς τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αναγκαίο να καταβάλλουν διαρκή προσπάθεια και να είναι προσηλωμένοι, προκειμένου να ολοκληρώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες τις δράσεις και τις εργασίες που έχουν αναλάβει, φτάνοντας στο υψηλότερο επίπεδο επίτευξής τους και μάλιστα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Ταυτοχρόνως θα πρέπει να διακρίνονται από συνέπεια, θετική διάθεση, από ενδιαφέρον, αλλά και από κίνητρα, προκειμένου να πραγματώσουν αποτελεσματικά το σύνολο των καθηκόντων τους, επιδιώκοντας ταυτοχρόνως η συνεργασία τους να χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Όσον αφορά την οργάνωση και τον προγραμματισμό, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να ιεραρχούν κατάλληλα τα καθήκοντα και τις καθημερινές υποχρεώσεις τους, τηρώντας τις απαιτούμενες προθεσμίες επιτέλεσής τους. Επίσης είναι αναγκαίο να διατηρούν σταθερό ρυθμό, ως προς τη ροή εργασίας τους, προβαίνοντας σε καλό χρονικό προγραμματισμό για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους. Απαιτείται να αναπροσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους, όταν αυτές κριθούν απαραίτητες, διατηρώντας την ευελιξία και την αποτελεσματικότητά τους (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Για την δεξιότητα της επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από αυξημένη ικανότητα, ως προς την αναγνώριση και την επίλυση ζητημάτων, τα οποία ανακύπτουν κατά την επιτέλεση της εργασίας τους. Επίσης να προσπαθούν να προσεγγίζουν με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο τις εργασίες-δραστηριότητες, για τις οποίες δεν υπάρχουν έτοιμες ή προκαθορισμένες λύσεις, όπως επίσης να διακρίνονται από την ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων, μέσα από την ανάπτυξη και την εφαρμογή πρωτότυπων, νέων ιδεών, οι οποίες θα συμβάλουν στη βελτίωση της υπάρχουσας εργασιακής κατάστασής τους ή της επίλυσης προβλημάτων (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Ως προς την δεξιότητα της διαχείρισης γνώσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι απαιτείται να διακρίνονται από αυξημένη μαθησιακή προθυμία και ικανότητα, όπως επίσης να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την αποκτηθείσα γνώση, προς όφελος της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται. Επιπροσθέτως θα πρέπει να αξιοποιούν αποτελεσματικά την εμπειρία τους, προβαίνοντας στην ανάπτυξη ή στην αναθεώρηση του γνωστικού κεφαλαίου που κατέχουν και των δεξιοτήτων τους. Συνάμα απαιτείται να εφαρμόζουν τη μαθησιακή διαδικασία και να διακρίνονται από διάθεση προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, στο πλαίσιο αντιμετώπισης νέων εργασιακών καταστάσεων (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

Τέλος η δεξιότητα της ηγετικότητας επιβάλλει ο δημόσιος υπάλληλος να δημιουργεί το απαραίτητο εργασιακό πλαίσιο, να ενθαρρύνεται η παρακίνηση και η κινητοποίησή του, να καλλιεργεί σχέση εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους του και να επιδιώκει την πραγμάτωση της ομαδικής στοχοθεσίας. Οι αποφάσεις που λαμβάνει θα πρέπει να είναι έγκυρες, αποτελεσματικές, υπεύθυνες και ορθές, αποσκοπώντας να επιλύσουν συγκρούσεις και να αντιμετωπίσουν καθημερινά, έκτακτα ζητήματα και προβλήματα, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η εργασιακή ομάδα. Τέλος οι δημόσιοι υπάλληλοι θα

πρέπει να διακρίνονται από ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας τους, κατά τη διαδικασία άσκησης των καθηκόντων τους και κατά την επίτευξη της κοινής στοχοθεσίας τους (Αρθ. 5, Ν. 4940/2022).

1.4 Οι Υπηρεσίες που Παρέχονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και ο Ρόλος τους στην Εξυπηρέτηση των Πολιτών

Τα ΚΕΠ είναι κρατικά καταστήματα, η σύσταση των οποίων με τη συγκεκριμένη ονομασία έλαβε χώρα με το άρθ. 31 του Ν. 3013/2002. Τα ΚΕΠ συστάθηκαν στα πλαίσια του επιχειρηματικού προγράμματος «Πολιτεία» και αποσκοπούν στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και στην όσο το δυνατόν ταχύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών όσον αφορά τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση. Απώτερος στόχος των ΚΕΠ είναι να αποτελέσουν σημεία επαφής του δημόσιου τομέα με τους πολίτες, παρέχοντάς τους υπηρεσίες «μιας στάσης» (one-stop shop). Οι υπηρεσίες μιας στάσης, αποσκοπούν να προσφέρουν στους πολίτες ολοκληρωμένες υπηρεσίες, περιορίζοντας τις μετακινήσεις τους και τη φυσική παρουσία τους σε δημόσιους οργανισμούς (Ν. 3013/2002).

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, προβαίνουν στην ενημέρωση και στην πληροφόρηση των πολιτών, για ενέργειες που απαιτούνται, προκειμένου να διεκπεραιώσουν υποθέσεις τους με τη Δημόσια Διοίκηση, παραλαμβάνουν αιτήσεις από τους πολίτες τις οποίες καταχωρούν σε ειδικό πρωτόκολλο, ελέγχουν το περιεχόμενο και την πληρότητα των αιτήσεων, οι οποίες για να εκπληρωθούν θεωρείται απαραίτητη η συμπερίληψη πρόσθετων δικαιολογητικών. Επιπροσθέτως οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ προβαίνουν στην πλήρη διαβίβαση φακέλων των υποθέσεων των πολιτών στους αρμόδιους δημόσιους φορείς με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο, παραλαμβάνουν τα αποτελέσματα και τα παραδίδουν στους πολίτες. Μεταξύ των αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ περιλαμβάνονται οι ακόλουθες:

- Γνήσιο της υπογραφής μέσω της αυτοπρόσωπης παρουσίας των πολιτών και εγγράφων ταυτοποίησης, θεωρήσεις ακριβών αντιγράφων για εγχάρακτα δημόσια έγγραφα ή ιδιωτικά έγγραφα, τα οποία είναι θεωρημένα από δικηγόρο.
- Πιστοποιημένες διαδικασίες των ΚΕΠ, οι οποίες ξεπερνούν τις 2.000 (βεβαίωση οικογενειακής κατάστασης, γεννήσεως, συντάξεων για φορολογική

χρήση, εισιτήρια ελεύθερης πρόσβασης σε υπηρεσίες πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κ.α.).

- Φυσική ταυτοποίηση των πολιτών προκειμένου να εκδώσουν προσωπικά ψηφιακά πιστοποιητικά αυθεντικοποίησης/υπογραφής/κρυπτογράφησης.
- Έκδοση ηλεκτρονικών παραβόλων.

Το ελληνικό κράτος μέσα από την ίδρυση των ΚΕΠ επιδιώκει να εξυπηρετούνται άμεσα οι πολίτες, να απλουστεύονται οι διαδικασίες με τη Δημόσια Διοίκηση, να περιοριστεί η γραφειοκρατία όπως προαναφέρθηκε, να εδραιωθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και να υπάρξει αποκεντρωμένη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Οι πολίτες μπορούν να εξυπηρετούνται είτε μέσω φυσικής παρουσίας στα ΚΕΠ, είτε τηλεφωνικώς μέσω του 1564, είτε διαδικτυακά μέσω της εθνικής πύλης δημόσιας διοίκησης «ΕΡΜΗΣ» (www.ermis.gov.gr).

1.5 Οι Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Μάθησης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης του Δυναμικού των ΚΕΠ

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, για να μπορέσει να υπάρξει αποτελεσματική μάθηση και επαγγελματική ανάπτυξη κάθε ενήλικα εκπαιδευόμενου, είναι αναγκαίο τα προγράμματα διά βίου μάθησης στα οποία συμμετέχει, να αποσκοπούν στην απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που χρειάζεται (Fleming, 2018).

Αναλυτικότερα θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες έξι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών πολιτικών διά βίου μάθησης, των ενήλικων εκπαιδευομένων. Πιο συγκεκριμένα συνίσταται τα προγράμματα διά βίου μάθησης να (ΕΥ, 2019):

- Ενισχύουν την προθυμία των ενήλικων να συμμετέχουν και να αποκτήσουν θετικές στάσεις απέναντι στην εκπαίδευση.
- Να ενθαρρύνουν τους οργανισμούς να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους τους ώστε να εμπλακούν σε προγράμματα διά βίου μάθησης.
- Να βελτιώνεται η πρόσβαση στη μάθηση για εργαζομένους που εντάσσονται σε μειονεκτούσες ομάδες (άτομα με αναπηρία), ή εργαζομένους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες συμμετοχής.
- Τα επιμορφωτικά προγράμματα να αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών και των κινήτρων των εκπαιδευομένων.

- Να διασφαλίζεται η ποιότητα των ευκαιριών εκπαίδευσης ενηλίκων.
- Να υπάρξει συντονισμός των εκπαιδευτικών πολιτικών για τους ενήλικες εκπαιδευόμενους σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Εξετάζοντας ειδικότερα τις προϋποθέσεις μάθησης και της επαγγελματικής εξέλιξης, αρχικά πρέπει τα προγράμματα διά βίου μάθησης, να αποσκοπούν, να βελτιώνουν οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι την προδιάθεσή τους για εκπαίδευση. Η επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου επιτυγχάνεται μέσω της ενδυνάμωσης της συνειδητοποίησης των ενήλικων εκπαιδευομένων των ωφελειών της εκπαίδευσης, της παροχής στοχευμένης καθοδήγησης και της εμπλοκής τους στις κατάλληλες εκπαιδευτικές εμπειρίες (ΕΥ, 2016). Επιπροσθέτως πρέπει να αυξάνεται η στήριξη των δημοσίων υπηρεσιών, προκειμένου να ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους να αναβαθμίζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του, προωθώντας παράλληλα την προσφορά της εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο (ΕΥ, 2016).

Συνάμα θα πρέπει να προάγεται η ίση πρόσβαση όλων των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα διά βίου μάθησης. Ο παραπάνω στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χρηματοδότηση ειδικότερα των μειονεκτούντων εργαζομένων και των ομάδων που παρουσιάζουν δυσκολίες συμμετοχής. Επίσης, μέσω της παροχής στοχευμένης καθοδήγησης και υπηρεσιών, που αποσκοπούν στη στήριξη και στην προώθηση προγραμμάτων που αναφέρονται σε ενήλικες εκπαιδευόμενους. Την ανάπτυξη μηχανισμών, προκειμένου να αναγνωριστεί η προηγούμενη εκπαίδευση των ενηλίκων εκπαιδευομένων, άτυπη και μη τυπική, όπως επίσης και η ενσωμάτωση ανάπτυξης βασικών δεξιοτήτων που αφορούν προγράμματα διά βίου μάθησης (ΕΥ, 2016).

Ομοίως τα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν ενήλικες εκπαιδευόμενοι, συνίσταται να κατανοούν και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τα κίνητρά τους, να προωθούν την καινοτομία και την ευελιξία στο πλαίσιο της παρεχόμενης εκπαίδευσης και να προσφέρουν ευκαιρίες εξέλιξης, για όλους τους εκπαιδευόμενους, σε εθνικό και διεθνές πλαίσιο (ΕΥ, 2016).

Παράλληλα απαιτείται τα προγράμματα διά βίου μάθησης, να διακρίνονται από υψηλό επίπεδο ποιότητας, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την καθιέρωση ενός πλαισίου ελέγχου της ποιότητας, μέσα από την παρακολούθηση και από την αξιολόγησή τους, όπως επίσης και από την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο

θα κατέχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες, για να συμβάλει στην εξέλιξη των ενηλίκων εκπαιδευομένων (EU, 2016·Lund, et al., 2019).

Τέλος, βασική προϋπόθεση της επιτυχούς εκπαίδευσης και εξέλιξης των ενηλίκων εκπαιδευομένων αποτελεί η ύπαρξη του κατάλληλου συντονιστικού πλαισίου, προκειμένου να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική διά βίου εκπαιδευτική πολιτική. Ειδικότερα θα πρέπει να οικοδομηθεί ένα πλαίσιο γνώσεων, το οποίο να εστιάζει στις πτυχές της απόδοσης της εκπαίδευσης ενηλίκων και να καθιερωθούν οι κατάλληλοι μηχανισμοί σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές πλαίσιο, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων (Fleming, 2019).

1.6 Η Αναγκαιότητα Επιμόρφωσης των Υπαλλήλων των ΚΕΠ ως Προς την Ανάπτυξη των Κοινωνικών Δεξιοτήτων τους

Εκτός από προσωπική επιλογή, η επιμόρφωση πλέον έχει επιβληθεί ως μια δραστηριότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, που αποσκοπεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να αποκτήσουν περαιτέρω εξειδίκευση, σε ένα γνωστικό αντικείμενο, προκειμένου να αναπτυχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Ειδικότερα στην περίπτωση του ελληνικού κράτους, απαιτείται η Δημόσια Διοίκηση να μετατραπεί από στατική, σε δυναμική, γι' αυτό η αναγκαιότητα επιμόρφωσης των εργαζομένων, θεωρείται επιβεβλημένη, προκειμένου να εκσυγχρονιστεί ο δημόσιος τομέας με νέες μεθόδους και τεχνικές. Οι προαναφερόμενες με σημείο αναφοράς την προώθηση των κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, θα συμβάλλουν, ώστε ο δημόσιος τομέας να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο εργασιακό πλαίσιο, το οποίο επιτάσσει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος (Μπούσια, 2013).

Ειδικότερα στην περίπτωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, πληθώρα κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών παραγόντων, οδήγησαν στην εγκατάλειψη του γραφειοκρατικού μοντέλου και την προσπάθεια υιοθέτησης ενός μοντέλου επιχειρηματικής διοίκησης, το οποίο βασίζεται σε στρατηγικές των δημοσίων επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως η οικονομική κρίση που βίωσε το ελληνικό κράτος,

οδήγησε στην ανάγκη συγχρονισμού του δημόσιου τομέα, προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερος, αποδοτικότερος και ποιοτικότερος, περιορίζοντας το οικονομικό κόστος (Τζίκου, 2018).

Η αναγκαιότητα για εκσυγχρονισμό οδήγησε με τη σειρά της στην προαγωγή της διά βίου μάθησης, ώστε οι εργαζόμενοι να διαχειρίζονται ορθά τις ανάγκες των πολιτών, να συμβάλλουν στον περιορισμό της διαφθοράς, στην απλούστευση των διαδικασιών, στον περιορισμό των διοικητικών βαρών, στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, και στην ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης με τους πολίτες (Τζίκου, 2018).

Έχοντας πλέον γίνει κατανοητό πως οι εργαζόμενοι στη Δημόσια Διοίκηση αποτελούν ουσιαστικά τον κυριότερο πόρο της, επιβάλλεται να εμπλέκονται σε προγράμματα διά βίου μάθησης, προκειμένου να αναπτύξουν την κριτική ικανότητά τους, να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, να ενδυναμώσουν το πλαίσιο αξιών τους, όσον αφορά την κοινωνική και πολιτισμική υπευθυνότητά τους. Επιπροσθέτως η εμπλοκή των δημοσίων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα θεωρείται αναγκαία, ώστε να μπορούν να κατανοούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο τους, να εντοπίζουν εναλλακτικές λύσεις και να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν ως εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να επιφέρουν τη διαφορά (Baroukh & Kleiner, 2002· D'Ancona, 2017).

Εκτός των προαναφερόμενων η διά βίου μάθηση θεωρείται αναγκαία, καθώς βοηθά στην ατομική και ομαδική απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται και συνάμα στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου από τον εκάστοτε υπάλληλο. Επιπλέον έχει διαπιστωθεί ότι περιορίζονται οι δαπάνες και οι καθυστερήσεις της Δημόσιας Διοίκησης, γίνεται ορθή χρήση του υπάρχοντος εξοπλισμού, αυξάνεται ο ζήλος και το ηθικό των δημοσίων υπαλλήλων, περιορίζεται το κόστος επίβλεψης, βελτιώνεται το επίπεδο οργάνωσης, αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος, εφαρμόζονται αποδοτικότερα οι νέες διαδικασίες και οι νέες πολιτικές και έρχεται αλλαγή της οργανωτικής παιδείας (Μπουραντάς, 2003· Μεσσάρης, Κωδωνάς, Κομσέλη, Τσίγκανου, & Μπαλούρδος, 2011).

Ολοκληρώνοντας δίπλα στα προαναφερόμενα πρέπει επίσης να αναφερθεί πως η διά βίου μάθηση συμβάλλει, ώστε να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα επαγγελματικές δεξιότητες, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους προς τα

υπηρεσιακά καθήκοντά τους. Συνάμα αναπτύσσουν νέες και ποικίλες επαγγελματικές δεξιότητες, συνθήκη που συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην ανάληψη καθηκόντων και στην ανταπόκριση των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού. Τέλος οι εμπλεκόμενοι σε προγράμματα διά βίου μάθησης υιοθετούν ευκολότερα και πιο γρήγορα εργασιακά αντικείμενα, καθώς επίσης προσαρμόζονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες (Μπουραντάς, 2003·D'Ancona, 2017).

1.7 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συνοψίζοντας όπως διαπιστώνεται από το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου, η εργασιακή εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη, αποτελούν βασικούς πυλώνες της Δημόσιας Διοίκησης, ιδιαίτερα στο σημερινό δυναμικό και μεταβαλλόμενο κόσμο. Η διαρκής αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των δημοσίων υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητη, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, των νομοθετικών αλλαγών και των οργανωτικών αναδιαρθρώσεων, που επιβάλλονται σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η διά βίου μάθηση αναδεικνύεται ως κεντρικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την απασχολησιμότητα, την προσαρμοστικότητα και την προσωπική ολοκλήρωση των υπαλλήλων. Οι δεξιότητες που συμπεριλαμβάνονται στο «Νέο Πλαίσιο Δεξιοτήτων», αποσκοπούν να βελτιώσουν τις δημόσιες υπηρεσίες, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης κρίσιμων δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, όπως είναι η εστίαση στον πολίτη, η ομαδικότητα, η προσαρμοστικότητα και η διαχείριση της γνώσης. Αυτές οι δεξιότητες ενισχύουν τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, προάγοντας την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Τα ΚΕΠ παρέχοντας υπηρεσίες μιας στάσης έχουν καθιερωθεί ως κομβικά σημεία επαφής μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας σημαντικά στον περιορισμό της γραφειοκρατίας και στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών. Ωστόσο η αποτελεσματική λειτουργία των ΚΕΠ εξαρτάται από την κατάλληλη επιμόρφωση των υπαλλήλων τους, ιδιαίτερα όσον αφορά τις κοινωνικές δεξιότητές τους. Η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μέσω της διά βίου μάθησης συμβάλλει ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών και να αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες.

Εν κατακλείδι, η επαγγελματική ανάπτυξη και η διά βίου μάθηση στο δημόσιο τομέα θεωρούνται επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο που οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας, σε βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών και ενισχυμένη κοινωνική συνοχή. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων ειδικά στις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες είναι κρίσιμη, προκειμένου να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις και να προαχθεί η κοινωνική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Θεωρίες Μάθησης Ενηλίκων για Μετασχηματισμό Συμπεριφορών και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο εστιάζει στις θεωρίες των Kolb και Mezirow για τον μετασχηματισμό συμπεριφορών και την αναδιαμόρφωση στάσεων των εκπαιδευόμενων ενηλίκων. Επιπροσθέτως γίνεται εκτενής αναφορά στα μαθησιακά στυλ και στην αυτορρυθμιζόμενη μάθηση, ως παράγοντα επιτυχίας για την ανάπτυξη δεξιοτήτων στην εκπαίδευση ενηλίκων. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να προσδιοριστούν οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι των υπαλλήλων ΚΕΠ και να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. Και το παρόν κεφάλαιο αποτελεί βασική πτυχή του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας εργασίας, καθώς εστιάζει σε βασικές θεωρίες που συνδέονται και με τις τεχνικές που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των εργαζομένων ΚΕΠ. Η παράθεση του συγκεκριμένου κεφαλαίου θεωρείται αναγκαία προκειμένου ο αναγνώστης να κατανοήσει τις βασικές θεωρίες που συνδέονται με το ζήτημα της επιμόρφωσης και της διά βίου μάθησης.

2.1 Οι Θεωρίες των Kolb και Mezirow για τον Μετασχηματισμό Συμπεριφορών και για την Αναδιαμόρφωση Στάσεων των Εκπαιδευομένων Ενηλίκων

Οι μαθησιακές θεωρίες του Kolb και του Mezirow εστιάζουν μεταξύ άλλων στο συμπεριφορικό μετασχηματισμό, όπως επίσης και στην εκ νέου διαμόρφωση των στάσεων των ενηλίκων που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Αναλυτικότερα, η θεωρία του Kolb, ή αλλιώς η θεωρία της εμπειρικής μάθησης έχει ως θεμελιακή αρχή την άποψη, ότι η μάθηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία η γνώση λαμβάνει χώρα μέσω μετασχηματισμού της εμπειρίας (Βεργίδης & Κόκκος, 2011). Έχοντας στηριχτεί σε προγενέστερες μαθησιακές θεωρίες, αλλά και στο αξίωμα της μετασχηματιστικής εμπειρίας, ο Kolb επεσήμανε 6 χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εμπειρικής μάθησης. Πιο συγκεκριμένα τόνισε, ότι η μάθηση πρέπει να κατανοείται ως διεργασία και όχι με σημείο αναφοράς το μαθησιακό αποτέλεσμα. Πρόκειται για μια συνεχή διεργασία, η οποία έχει ως επίκεντρο την εμπειρία, αποτελώντας ταυτοχρόνως μια ολιστική διαδικασία των ατόμων να προσαρμοστούν στον κόσμο. Επιπροσθέτως επεσήμανε πως κατά την επιτέλεση της μάθησης, απαιτείται να λαμβάνει χώρα ο διαχωρισμός των συγκρούσεων μεταξύ των διαλεκτικά αντικρουόμενων τρόπων προσαρμογής στον κόσμο, ενώ τονίστηκε πως η μάθηση πρέπει να περιλαμβάνει δράση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, καθώς πρόκειται για μια διαδικασία που οδηγεί στη γνώση (Τσιμπουκλή 2010).

Το μοντέλο του Kolb, το οποίο έχει ονομαστεί «Κύκλος της Βιωματικής Μάθησης», περιγράφει τη διαδικασία της εμπειρικής μάθησης αναπτύσσοντας ένα κύκλο 4 σταδίων και τις αντίστοιχες μαθησιακές λειτουργίες, που επιτελούνται σε κάθε ένα από αυτά. Στο πρώτο στάδιο συντελείται η συγκεκριμένη εμπειρία όπου οι εκπαιδευόμενοι εμπλέκονται σε νέα εμπειρικά σύνολα, τα οποία είναι ανεκτά και χωρίς προκαταλήψεις. Στο δεύτερο στάδιο συντελείται η ανακλαστική παρατήρηση, όπου το άτομο προβαίνει στο στοχασμό εμπειριών που έχει κατακτήσει, όπως επίσης και σε νέες αντιλήψεις που λαμβάνουν χώρα από διαφοροποιημένες οπτικές. Στο τρίτο στάδιο λαμβάνει χώρα η νοητική πρόσληψη, εφόσον οι εκπαιδευόμενοι δημιουργούν έννοιες με σημείο αναφοράς λογικές θεωρίες, ενώ στο τέταρτο στάδιο που πραγματώνεται ο ενεργός

πειραματισμός, χρησιμοποιούν οι εκπαιδευόμενοι τις θεωρίες για να λάβουν αποφάσεις και για να επιλύσουν προβλήματα (Καψάλης, 2009).

Το μοντέλο του Kolb άσκησε μεγάλη επίδραση στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης, αποτελώντας επίκεντρο πολλών εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επηρεάζοντας σημαντικά τον τρόπο επεξεργασίας και σχεδιασμού των εκπαιδευτικών και μαθησιακών δραστηριοτήτων. Επιπροσθέτως το μοντέλο έχει λειτουργήσει ως οδηγός για να κατανοηθούν τα μαθησιακά εμπόδια, να εφαρμοστεί η μαθησιακή συμβουλευτική κ.α. (Tennant, 1997).

Η μετασχηματίζουσα μάθηση στοχεύει μέσω της αναστοχαστικής οδού, ο εκπαιδευόμενος να αμφιβάλλει και να διερευνήσει τις ιδέες και τις απόψεις του, καταλήγοντας να συμπεράνει εάν αυτές ωφελούν τόσο τον ίδιο, όσο και το κοινωνικό σύνολο. Επίκεντρο της μετασχηματίζουσας μάθησης θεωρείται η διαρκής και συνεχής εξέλιξη του κόσμου, η οποία καταδεικνύει την αέναη γνωστική διαδικασία. Κανένα άτομο όσο και αν προσπαθήσει, δεν θα καταφέρει ποτέ να κατακτήσει συνολικά τη γνώση, ωστόσο μέσα από τη διαρκή κατάκτησή της, μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό πλαίσιο (Tennant, 1997).

Σύμφωνα με τον Mezirow οι εμπειρίες των εκπαιδευομένων διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο για την επιτέλεση της μαθησιακής διαδικασίας, καθώς οι εκπαιδευόμενοι τις χρησιμοποιούν και με αυτό τον τρόπο ενεργοποιούνται (Κόκκος, 2009). Μέσα από την ενεργοποίηση και τη δράση, τα άτομα μεταβάλλουν τα νοήματα που έχουν σχηματίσει για τη ζωή, αναπλαισιώνοντας τις παραδοχές τους σε ηθικό και συναισθηματικό επίπεδο. Ειδικότερα στην περίπτωση των ενήλικων εκπαιδευομένων, η κατάκτηση της γνώσης δεν μπορεί να λαμβάνει χώρα μέσα από τη μαθησιακή διαδικασία, χωρίς να συνυπολογίζονται οι πηγές από τις οποίες προέρχεται, το πλαίσιο των υπαρχουσών συνθηκών και οι συνέπειες της κατάκτησής της. Εφόσον τα άτομα μεγαλώνουν εντός ενός συγκεκριμένου κοινωνικού περιβάλλοντος, αφομοιώνουν καθορισμένα κανονιστικά πλαίσια, αντιλήψεις, ηθικές αξίες, οι οποίες τους συνοδεύουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους (Mezirow, 2009). Κατά την επιτέλεση της μετασχηματίζουσας μάθησης, τα άτομα επιδιώκουν να διευρύνουν τα προαναφερόμενα πλαίσια, λαμβάνοντας ατομικές αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται στην υπευθυνότητά τους (Christie, et al., 2015).

Ουσιαστικά η μετασχηματίζουσα μάθηση αναφέρεται σε αυτή τη διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας οι ενήλικες βιώνουν αποπροσανατολιστικά διλήμματα. Ωστόσο για την επιτέλεση της προαναφερόμενης διαδικασίας, βασική προϋπόθεση αποτελεί η διενέργεια μιας εσωτερικής αξιολόγησης από τον εκπαιδευόμενο (Ζαρίφης, 2009). Σύμφωνα με τον Mezirow (2006), η μετασχηματίζουσα μάθηση συντελείται μέσω της εφαρμογής 10 σταδίων τα οποία είναι, το αποπροσανατολιστικό δίλημμα, η αυτοεξέταση, η κριτική των παραδοχών, ο εντοπισμός των πηγών δυσaréσκειας και η διαμοίραση της μετασχηματιστικής διεργασίας, η αναζήτηση νέου τρόπων δράσεων, ρόλων και σχέσεων, ο σχεδιασμός ενός πλάνου δράσης, η απόκτηση γνωστικών ικανοτήτων για να υλοποιηθεί το πλάνο δράσης, η δοκιμή νέων ρόλων, η προαγωγή της αυτοπεποίθησης και των ικανοτήτων των εκπαιδευομένων, ώστε να ανταποκριθούν οι εκπαιδευόμενοι στους νέους ρόλους και στις σχέσεις που αναπτύσσουν, η επαναξιολόγηση της ζωής με σημείο αναφοράς τις συνθήκες, ο καθορισμός των οποίων βασίζεται σε νέες προοπτικές.

Τέλος η μετασχηματίζουσα μάθηση συμβάλλει μεταξύ άλλων οι εκπαιδευόμενοι, να αναπτύξουν την ελευθερία της σκέψης και της έκφρασής τους, βασική πτυχή των οποίων αποτελεί ο διάλογος και η ικανότητα αναστοχασμού, ενώ συνάμα προάγεται η ανταλλαγή απόψεων και η ανακάλυψη της αλήθειας (Christie, et al., 2015).

2.2 Τα Μαθησιακά Στιλ και η Αυτορρυθμιζόμενη Μάθηση ως Παράγοντας Επιτυχίας για την Ανάπτυξη Δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων

Ο όρος του μαθησιακού στιλ χρησιμοποιείται για να περιγραφούν οι ατομικές διαφορές που παρουσιάζουν οι εκπαιδευόμενοι, κατά τη διαδικασία της μάθησης. Η βάση του μαθησιακού στιλ αποτελεί παραδοχή, ότι κάθε άτομο μαθαίνει με ένα διαφορετικό τρόπο, καθώς διαφοροποιείται ως προς τον τρόπο συλλογής, επεξεργασίας και οργάνωσης των μαθησιακών πληροφοριών. Παραδείγματος χάρη ορισμένα άτομα προτιμούν να επεξεργάζονται τμηματικά το μαθησιακό υλικό, ενώ άλλα το προσεγγίζουν συνολικά. Η επιστημονική κοινότητα έχει αναπτύξει διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις στην προσπάθειά της να ερμηνεύσει το μαθησιακό στιλ και το ρόλο που διαδραματίζει στη γνωστική ανάπτυξη. Παρά τις μεταξύ τους διαφοροποιήσεις, οι περισσότερες θεωρίες αναγνωρίζουν ότι το μαθησιακό στιλ είναι

μια έννοια πολυδιάστατη, η οποία συναρτάται με τις γνωστικές διαδικασίες, την προσωπικότητα των εκπαιδευομένων, το κοινωνικό πλαίσιο και τις φυσιολογικές παραμέτρους. Οι προαναφερόμενες διαστάσεις προσδιορίζουν τον τρόπο που τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα.

Ουσιαστικά το μαθησιακό στυλ αναφέρεται στο σύνολο από παγιωμένους τρόπους που οργανώνουν και επεξεργάζονται τα άτομα τα στοιχεία της πραγματικότητας, ενώ συνάμα σχετίζεται με στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν νέες γνωστικές καταστάσεις, όπως είναι παραδείγματος χάρη η επίλυση προβλημάτων. Κάθε εκπαιδευόμενος χαρακτηρίζεται από ένα μοναδικό μαθησιακό στυλ, το οποίο επηρεάζει τον τρόπο επεξεργασίας, οργάνωσης και απομνημόνευσης νέων πληροφοριών. Τα τρία βασικότερα μαθησιακά στυλ είναι το οπτικό, το ακουστικό και το κινητικό. Οι οπτικοί τύποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας, οι ακουστικοί, ακούγοντας, ενώ οι κιναισθητικοί μέσα από την πρακτική για την εμπειρία (Kolb, 1984). Δίπλα στα προαναφερόμενα στυλ περιλαμβάνεται και το διαισθητικό, που αφορά μαθητές οι οποίοι μαθαίνουν με βάση το ένστικτο και την εσωτερική αντίληψη που έχουν διαμορφώσει και το λεκτικό μαθησιακό στυλ, σύμφωνα με το οποίο, οι λεκτικοί εκπαιδευόμενοι προτιμούν να διαβάζουν, να γράφουν και να συζητούν μέσα από τη μάθηση, χρησιμοποιώντας τη γλώσσα, για να επεξεργαστούν πληροφορίες. Επίσης στις προαναφερόμενες κατηγορίες περιλαμβάνεται το λογικό μαθηματικό μαθησιακό στυλ, το οποίο αποκρίνεται σε εκπαιδευόμενους, οι οποίοι προτιμούν να μαθαίνουν μέσα από ασκήσεις που βασίζονται στη λογική, στις αιτίες, στο αποτέλεσμα και το κοινωνικό μαθησιακό στυλ, όπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μέσα από ομαδικές διαδικασίες, από τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση (Gardner, 2006).

Σημαντική ήταν η συμβολή του Kolb όσον αφορά τα μαθησιακά στυλ, καθώς μέσω της θεωρητικής προσέγγισης που ανέπτυξε εστίασε σε τέσσερις διαφορετικούς μαθησιακούς τρόπους, τους ενεργητικούς εκπαιδευόμενους, τους στοχαζόμενους εκπαιδευόμενους, τους θεωρητικούς εκπαιδευόμενους και τους πειραματιζόμενους εκπαιδευόμενους. Η επιχειρηματολογία του για τα τέσσερα προαναφερόμενα στυλ βασίστηκε στην αντίληψη πως κάθε ένα από τα στάδια του Κύκλου της Μάθησης, απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους διαφορετικές μαθησιακές προσεγγίσεις, με συνέπεια να απηχεί διαφορετικά είδη ανθρώπων. Κάθε εκπαιδευόμενος αναπτύσσει μέσω της εμπειρίας του ένα ή περισσότερα μαθησιακά στυλ (Rogers, 1999).

Αναλυτικότερα οι ενεργητικοί εκπαιδευόμενοι είναι αυτοί που προτιμούν «να μαθαίνουν μέσα από την πράξη». Συνηθίζουν να μην ακούν εκ των προτέρων όλες τις οδηγίες, αρχίζοντας κατευθείαν την εργασία, ενώ χάνουν την υπομονή τους όταν κάποιος προσπαθεί να τους εξηγήσει όλες τις λεπτομέρειες της εργασίας. Προτιμούν να ηγούνται οποιασδήποτε δραστηριότητας, βάζουν βραχυπρόθεσμους στόχους και επιθυμούν να ανακαλύπτουν αυτόνομα καταστάσεις (Platsidou & Metallidou, 2009).

Οι στοχαζόμενοι εκπαιδευόμενοι προτιμούν να «περιμένουν για να δούνε». Συνήθως είναι αποστασιοποιημένοι και παρατηρούν τους άλλους που εκτελούν πρώτα την εργασία. Δεν παραθέτουν τις πρώτες απαντήσεις που τους έρχονται στο νου, ενώ πριν λάβουν αποφάσεις συνηθίζουν να σκέφτονται όλες τις συνέπειες. Έχουν την τάση να μαθαίνουν μαζί με άλλους, γιατί με αυτό τον τρόπο συγκεντρώνουν διάφορες γνώμες πριν αποφασίσουν (Kolb, 1999).

Οι θεωρητικοί εκπαιδευόμενοι επιζητούν εκ των προτέρων τη δημιουργία συστημάτων και την επεξεργασία θεμελιωδών αρχών. Έχουν την τάση να κατανοούν το «όλο» και τις γενικές αρχές, διαμορφώνοντας κανόνες σε όλες τις περιπτώσεις. Επιπροσθέτως προσπαθούν να είναι αντικειμενικοί, προτάσσοντας τη λογική, ενώ δεν τους αρέσει να εμπλέκονται με πολλές και διαφορετικές απόψεις.

Τέλος οι πειραματιζόμενοι εκπαιδευόμενοι επιθυμούν να εφαρμόζουν τις νέες τους ενοράσεις, έχοντας την τάση να εφαρμόσουν όλα όσα έμαθαν κατά τη διαδικασία της κατάρτισής τους στην πράξη. Επιδιώκουν να εφευρίσκουν νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να εκτελούν τις εργασίες τους, θέλουν να επιλύουν τα προβλήματα, βλέποντας τις νέες καταστάσεις ως προκλήσεις. Δέχονται να τους υποδεικνύουν οι άλλοι πώς να κάνουν κάτι, αλλά απογοητεύονται αν δεν τους επιτραπεί αμέσως να ενεργήσουν αυτόνομα (Roggers. 1999· Mainemelis, Boyatzis & Kolb, 2002).

Η κατανόηση του μαθησιακού στιλ θεωρείται σημαίνουσα, καθώς βοηθά τους εκπαιδευτές να προβούν στην αποτελεσματική προσαρμογή της διδασκαλίας τους και να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευομένων. Όταν οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται με τρόπο που συμπλέει με το μαθησιακό στιλ τους, έχουν καλύτερη απόδοση, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο μαθησιακό κίνητρο και ενδιαφέρον, ενώ συνάμα έχουν το αίσθημα ικανοποίησης όσον αφορά την εκπαιδευτική διαδικασία (Mainemelis, Boyatzis & Kolb, 2002).

Παραδείγματος χάρη είχε διαπιστωθεί πως οι οπτικοί τύποι εκπαιδευομένων επωφελούνται περισσότερο κάνοντας χρήση εικόνων, διαγραμμάτων, εννοιολογικών χαρτών και οπτικών βοηθημάτων, κατά την επιτέλεση της διδασκαλίας. Οι ακουστικοί τύποι ωφελούνται περισσότερο, μαθαίνοντας μέσα από συζητήσεις, αφηγήσεις και ηχογραφήσεις. Οι κιναισθητικοί τύποι μαθαίνουν καλύτερα κάνοντας χρήση πρακτικών δραστηριοτήτων, συμμετέχοντας σε παιχνίδια ρόλων και σε προσομοιώσεις. Ο εκπαιδευτικός μέσα από την ενσωμάτωση ενός ποικιλόμορφου φάσματος δραστηριοτήτων κατά τη διδακτική πράξη, μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά και ελκυστικά σε όλους τους μαθητές (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

Το μαθησιακό στιλ διασυνδέεται με την αυτορρυθμιζόμενη μάθηση, η οποία αφορά τη διαδικασία όπου τα άτομα επιλέγουν να διαχειρίζονται και να αποτιμούν τις μαθησιακές δραστηριότητες, στις οποίες συνειδητά εμπλέκονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Η αυτορρυθμιζόμενη μάθηση δεν αποτελεί μια νοητική ή ακαδημαϊκή ικανότητα, αλλά μια αυτοκατευθυνόμενη διαδικασία δια μέσου της οποίας ο εκπαιδευόμενος θα μετασχηματίσει τις νοητικές ικανότητές του, σε δεξιότητες (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

Μέσω της αυτορρυθμιζόμενης μάθησης, οι εκπαιδευόμενοι ρυθμίζουν μόνοι τους τη μαθησιακή διαδικασία έως το σημείο όπου συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες μάθησης, όχι μόνο με όρους γνωσιακούς και μεταγνωστικούς, αλλά και συμπεριφοριστικούς (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013). Οι εκπαιδευόμενοι με σημείο αναφοράς την αυτοεπίγνωση του μαθησιακού στιλ τους, προβαίνουν σε μια ενεργοποίηση της δυναμικής ρύθμισης, γεγονός που συντελείται κατά τη διαδικασία της μαθησιακής εμπειρίας. Το μαθησιακό στιλ λειτουργεί αυτοπαρακινητικά των εκπαιδευομένων, ωθώντας τους να μεταβάλλουν και να προσαρμόσουν συνεχώς τη μαθησιακή διαδικασία, προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους (Laurillard, 2012). Η μάθηση και η παρακίνηση αποτελούν αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες που συντελούνται κατά την κατάκτηση της γνώσης, οι οποίες συνδέονται τόσο με το μαθησιακό στιλ του εκάστοτε εκπαιδευόμενου, όσο κατ' επέκταση με τη διαδικασία της αυτορρύθμισης της μαθησιακής διαδικασίας (Τζίκου, 2018).

Συνοψίζοντας η αυτορρυθμιζόμενη μάθηση δεν αποτελεί απλώς μια δυνατότητα της αυτόνομης μαθησιακής αντίδρασης του εκπαιδευόμενου ή της προσαρμογής του στις νέες συνθήκες, αλλά καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο επιτέλεσης της μαθησιακής διαδικασίας. Κατά συνέπεια, ο κάθε εκπαιδευόμενος ρυθμίζει τη μαθησιακή διαδικασία έχοντας ως σημείο αναφοράς, το μαθησιακό πλαίσιο στο οποίο κάθε φορά εμπλέκεται (Σαμψών, 2014).

2.3 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Οι θεωρίες μάθησης των Kolb και Mezirow παρέχουν σημαντική κατανόηση για το μετασχηματισμό της συμπεριφοράς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στους ενήλικες εκπαιδευόμενους. Ο Kolb μέσω της εμπειρικής μάθησης τόνισε τη σημασία της βιωματικής εμπειρίας και της διαρκούς προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον του, προωθώντας μια ολιστική και διαδραστική προσέγγιση της μάθησης. Η διαδικασία αυτή όπως περιγράφεται στον Κύκλο της Βιωματικής Μάθησης, επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εξελίσσονται μέσω της πρακτικής εμπειρίας του στοχασμού, της θεωρητικής κατανόησης και του ενεργού πειραματισμού.

Ο Mezirow, με τη σειρά του επικεντρώθηκε στη μετασχηματίζουσα μάθηση, η οποία προάγει την κριτική σκέψη και τον στοχασμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εκπαιδευόμενοι επανεξετάζουν τις προσωπικές τους παραδοχές και αντιλήψεις, οδηγούμενοι σε πιο ουσιαστικές και αυθεντικές αλλαγές στη συμπεριφορά και στις στάσεις τους. Η μετασχηματίζουσα μάθηση βοηθά στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της υπευθυνότητας, καθιστώντας τους εκπαιδευόμενους ενεργούς πολίτες.

Τα μαθησιακά στιλ και η αυτορρυθμιζόμενη μάθηση προσφέρουν πρόσθετες διαστάσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς συμβάλλουν στην αναγνώριση των ατομικών διαφορών και στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευόμενοι προσεγγίζουν και επεξεργάζονται τη γνώση. Η κατανόηση των μαθησιακών στιλ βοηθά τους εκπαιδευτές να προσαρμόζουν τη διδασκαλία τους στις ανάγκες των εκπαιδευομένων των ΚΕΠ, ενώ η αυτορρυθμιζόμενη μάθηση ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να αναλάβουν την ευθύνη της μάθησής τους, ενισχύοντας την αυτονομία και την αποτελεσματικότητα.

Οι προαναφερόμενες θεωρίες και προσεγγίσεις μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη πιο προσαρμοσμένων και αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων ιδιαίτερα

για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, ενισχύοντας τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξή τους και την ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3: Εκπαίδευση Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών

Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στον σημαίνοντα ρόλο της ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών στο Δημόσιο Τομέα, στην ποιότητα των υπηρεσιών και στη μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών. Ακολουθώντας, επικεντρώνεται στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης, όπως επίσης και στη μεθοδολογική διερεύνησή τους. Συνάμα γίνεται αναφορά στην εκπαίδευση που παρέχεται στους υπαλλήλους των ΚΕΠ σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης, όπως επίσης και στα επιδιωκόμενα μαθησιακά αποτελέσματα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορά στα κίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα, αναφορικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να διερευνήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Αναλυτικότερα το παρόν κεφάλαιο διασυνδέεται με τον ερευνητικό στόχο που αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ, για την εξυπηρέτηση πολιτών, τα πιθανά προβλήματα που καθιστούν απαραίτητη τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, τα εργαλεία ανίχνευσης των αναγκών, αλλά και τα κίνητρα συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θεωρείται αναγκαίο στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών αποτελεί μία από τις δύο βασικές διαστάσεις του σκοπού της παρούσας εργασίας και συνεπώς θα πρέπει να εξεταστεί η προγενέστερη βιβλιογραφική έρευνα, προκειμένου να δομηθεί η θεωρητική βάση της εργασίας.

3.1 Η Σπουδαιότητα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πολιτών στον Δημόσιο Τομέα-ΚΕΠ

Είναι πλέον κοινώς αποδεκτό από την πλευρά των δημοσίων οργανισμών, πώς απαιτείται να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες και στις προσδοκίες του κάθε πολίτη (Wisniewski, 2001). Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις εντυπώσεις των αποδεκτών της εκάστοτε υπηρεσίας, σε συνάρτηση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με αυτή. Συνεπώς μια υπηρεσία θεωρείται ποιοτική, όταν οι εντυπώσεις των αποδεκτών της ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους (Rodríguez et al., 2009).

Η σπουδαιότητα της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών στο δημόσιο τομέα συνδέεται στενά, τόσο με τη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όσο και με το γεγονός ότι αυτές χαρακτηρίζονται από πληθώρα δυσκολιών, καθώς εντάσσονται σε πολύπλοκα πλαίσια (Bryslan & Curry, 2001), όπως επίσης με το ότι πρόκειται για μια πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία εκτός από την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών, αναφέρεται και στην αναγκαιότητα εντοπισμού άγνωστων αναγκών των πολιτών, τη δυνατότητα από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων να θέτουν προτεραιότητες και να κατανέμουν υγιώς τους υπάρχοντες πόρους, σε συνδυασμό με την ύπαρξη αυξημένης λογοδοσίας για το σύνολο των ενεργειών και των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Gowan et al., 2001· Hyndman & Lapsley, 2016· Kontogeorgos, Tselempis & Aggelopoulos, 2014).

Από την άλλη πλευρά ωστόσο πρέπει να ληφθεί πως οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν κατανοήσει πόσο σημαντική είναι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών παρέχοντάς τους ποιοτικές υπηρεσίες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι αναγνωρίζουν πώς οι ποιοτικές υπηρεσίες συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της δομής των δημόσιων οργανισμών, στις λειτουργίες και στη στοχοθεσία τους. Επιπροσθέτως οι μεταρρυθμίσεις που εισήχθησαν τις τελευταίες δεκαετίες στο δημόσιο τομέα, με την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οδήγησαν στην περαιτέρω συνειδητοποίηση της ανάγκης καθιέρωσης συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία αποσκοπούν στη μέτρηση του επιπέδου αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημοσίους υπαλλήλους, να βελτιώσουν τις διαδικασίες καταγραφής και

αξιολόγησης, το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών και εν τέλει στη βελτίωσή τους (Wisniewski, 1996· Hyndman & Lapsley, 2016).

Οι τάσεις που επέβαλε ο τρόπος λειτουργίας και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, απαίτησαν τον περιορισμό της χαμηλής παραγωγικότητας, της μειωμένης αξιοπιστίας και της λειτουργικής αδυναμίας της Δημόσιας Διοίκησης, να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών. Επιπροσθέτως οι αρχές και ο τρόπος λειτουργίας του δημοσίου τομέα, ειδικότερα τις τελευταίες δεκαετίες, επηρεάστηκαν από την αναγκαιότητα η Δημόσια Διοίκηση να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της (Hyndman & Lapsley, 2016).

Αναλυτικότερα οι αρχές της αποτελεσματικότητας (effectiveness), της αποδοτικότητας (efficiency), της οικονομίας (economy), της ανταποκρισιμότητας (responsiveness), της ευελιξίας (flexibility), της διαφάνειας, (transparency) της αποκέντρωσης (decentralization) και της ποιότητας (quality), από τις οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες, καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα της έννοιας της ποιότητας και συνάμα την κατανόηση της έννοιας και του ρόλου που διαδραματίζει ο πολίτης σε σχέση με την Δημόσια Διοίκηση, καθώς πλέον από «διοικούμενος» έχει μετατραπεί σε «χρήστη» δημοσίων υπηρεσιών, σε «πελάτη-καταναλωτή», έχοντας παράλληλα εισάγει στοιχεία ατομικότητας και προσωπικών επιλογών. Υπό αυτό το πρίσμα η παροχή ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών, περιορίζει το μέχρι πρότινος γραφειοκρατικό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης, αποσκοπώντας στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών και στην εστίαση των αποτελεσμάτων, με βασικό στόχο να περιοριστεί το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες των καταναλωτών-πολιτών και στην απόδοση του παραγωγού-δημοσίου (Chatzoglou, et al., 2013).

Ταυτοχρόνως η σπουδαιότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών έγκειται στο γεγονός, πως πλέον η Δημόσια Διοίκηση λειτουργώντας σε ένα πλαίσιο νέων αρχών δράσης, έχει οδηγήσει στη μεταβολή του ρόλου των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι καλούνται να είναι περισσότερο εξωστρεφείς και να χαρακτηρίζονται από κύρος, το οποίο με τη σειρά του αντικατοπτρίζει την αναγνώριση της επιτυχούς διαχείρισης των πεδίων στα οποία καλούνται να παρέμβουν, οι ίδιοι οι αποδέκτες των παρεχόμενων υπηρεσιών (Guarino, 2017).

Συνάμα η αναγκαιότητα ποιοτικών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα σχετίζεται επίσης με το γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες που συνδέονται με τα παρεχόμενα προϊόντα-υπηρεσίες, εν συγκρίσει με τον ιδιωτικό τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη πως ο δημόσιος τομέας παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία είναι υποχρεωτικής κατανάλωσης, αναδιανομής και συλλογικής διάθεσης, κατανοείται πως δεν υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές, με αποτέλεσμα να μην έχουν αναπτυχθεί μηχανισμοί που να συμβάλλουν στην εντοπισμό της δυσaráεσκείας των πολιτών, εν αντιθέσει με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα (Dimitriades & Maroudas, 2007).

Γίνεται αντιληπτό συνεπώς από όλα τα προαναφερόμενα, πως οι νέες αρχές λειτουργίας του δημόσιου τομέα, έχουν οδηγήσει σε μια διαφορετική αντίληψη για το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες του προς τους πολίτες και συνάμα την αναγκαιότητα δημιουργικής προσαρμογής του, στις ανάγκες του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος (Μυρισίδου, 2013).

3.2 Η Ποιότητα των Υπηρεσιών στο Δημόσιο - ΚΕΠ και η Μεθοδολογία Μέτρησης Ικανοποίησης Πολιτών στα ΚΕΠ

Η ποιότητα των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της επιστημονικής κοινότητας, αφενός λόγω της δυσκολίας προσδιορισμού της και αφετέρου, λόγω της δυσκολίας μέτρησής της. Παρά τη δυσκολία απόδοσης ενός καθολικού ορισμού για την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, ωστόσο η υπάρχουσα βιβλιογραφία επισημαίνει πως ένα από τα χαρακτηριστικά της είναι να προσφέρονται υπηρεσίες με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών (Bryslan & Curry, 2001).

Και στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών η ποιότητά τους, συναρτάται με τις προσδοκίες των αποδεκτών τους, οι οποίες με τη σειρά τους προσδιορίζονται από τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων, από τις απόψεις και τις εμπειρίες που τους μεταφέρουν άλλα άτομα που έχουν χρησιμοποιήσει την εκάστοτε υπηρεσία, από προγενέστερες εμπειρίες των ίδιων σε σχέση με την υπηρεσία, καθώς επίσης και από τις αντιλήψεις που σχηματίζουν σε σχέση με το προωθητικό υλικό αυτής. Όταν οι εντυπώσεις των αποδεκτών της υπηρεσίας δεν αντιστοιχούν με τις προσδοκίες τους, παρατηρείται απόκλιση, την οποία πρέπει να προσπαθεί ο εκάστοτε δημόσιος

οργανισμός να εξαλείψει, μέσα κυρίως από τη μεταβολή των προσδοκιών ή των εντυπώσεων των αποδεκτών των υπηρεσιών προκειμένου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους (Zeitham et al., 1990).

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Carvalho et al. (2010), οι υπηρεσίες θα πρέπει να τηρούν ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας, προκειμένου να περιορίζεται η δυσαρέσκεια των πελατών. Η μείωση της δυσαρέσκειας από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, μπορεί να συντελεστεί μέσω της αύξησης της ακρίβειας των πληροφοριών που μεταφέρουν οι δημόσιοι υπάλληλοι προς τους πολίτες, τον περιορισμό του χρόνου αναμονής και του χρόνου εξυπηρέτησης των τελευταίων. Ομοίως συνιστάται οι δημόσιοι υπάλληλοι να μπορούν να εντοπίζουν τις αιτίες της δυσαρέσκειας των πολιτών και να εφαρμόζουν τις ανάλογες στρατηγικές, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο της ικανοποίησής τους μέσα από την παροχή αποτελεσματικότερων υπηρεσιών (Kontogeorgos, Tselempis & Aggelopoulos, 2014).

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των δημόσιων υπηρεσιών είναι η ύπαρξη μιας «ψευδοσχέσης», καθώς οι πολίτες συνδέουν την εκάστοτε υπηρεσία που επιθυμούν, όχι με τον δημόσιο υπάλληλο που τους εξυπηρετεί, αλλά με το δημόσιο οργανισμό. Η ψευδοσχέση αναφέρεται σε ένα σύνολο από επαφές ανάμεσα στους αποδέκτες των υπηρεσιών και στους δημόσιους οργανισμούς που παρέχουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες (Carvalho et al., 2010). Ομοίως πρέπει να λεχθεί πως η σχέση μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπηρεσιών, διακρίνεται από δυναμικότητα και εξέλιξη, με τα δύο προαναφερόμενα χαρακτηριστικά να πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς της αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης να λαμβάνεται υπόψη πως μεταβάλλονται οι εντυπώσεις των πολιτών απέναντι στους δημόσιους οργανισμούς και στις υπηρεσίες που τους παρέχουν από περίοδο, σε περίοδο. Για παράδειγμα μια μεμονωμένη αρνητική εμπειρία που μπορεί να αποκομίσει ένας πολίτης από την επαφή του με ένα δημόσιο οργανισμό, δεν θέτει σε κίνδυνο συνολικά τη σχέση που θα αναπτύξει ο πολίτης με τη δημόσια υπηρεσία, εάν οι προηγούμενες επαφές του με αυτή βρίσκονταν σε ικανοποιητικό επίπεδο. Κατά συνέπεια η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια των πολιτών από τους δημόσιους οργανισμούς, όπως και από κάθε άλλη επιχείρηση με την οποία έρχονται σε επαφή, προσδιορίζεται μέσω μιας αθροιστικής διαδικασίας, η οποία αφορά τις διαδοχικές επαφές του πολίτη (Chatzoglou, et al., 2013).

Ταυτοχρόνως, η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέεται άρρηκτα με την κατανόηση των παραγόντων οι οποίοι λειτουργούν προσδιοριστικά των προσδοκιών των χρηστών και των υπηρεσιών, συνθήκη που θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τους δημόσιους οργανισμούς. Εάν μια υπηρεσία δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αποδεκτών της, θεωρείται χαμηλής ποιότητας. Συνεπώς απαιτείται να αναπτυχθούν εκείνοι οι μηχανισμοί, οι οποίοι θα συμβάλουν να καταγράφονται και να αξιολογούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πολιτών (Wisniewski, 1996· Chatzoglou, et al., 2013).

Η μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα λαμβάνει χώρα συνήθως με την ύπαρξη μεθοδολογικών υποδειγμάτων, με τα δύο ευρέως γνωστά να είναι το υπόδειγμα των προσδοκιών και το υπόδειγμα της απόδοσης. Με βάση το υπόδειγμα των προσδοκιών, η ποιότητα των υπηρεσιών εκτιμάται με σημείο αναφοράς τη σύγκριση ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν οι αποδέκτες των υπηρεσιών και τις αποδόσεις τους, σύμφωνα με τις απόψεις των πελατών. Από την άλλη πλευρά το υπόδειγμα της απόδοσης, λειτουργεί απορριπτικά της σημασίας των προσδοκιών, προτάσσοντας κατ' αποκλειστικότητα την απόδοση, τον μοναδικό παράγοντα που επιδρά στον ποιοτικό δείκτη τους. Οι προαναφερόμενες διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη δύο μεθοδολογικών πλαισίων του SERVQUAL (Parasuraman et al., 1985) και του SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), με το πρώτο ωστόσο να είναι το ευρύτερα διαδεδομένο.

Το SERVQUAL αποτελεί δημιούργημα των Parasuraman et al. (1985· 1988· 1991· 1994), έχοντας ως σημείο αναφοράς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αξιολόγηση των αποδεκτών τους μέσα από τη σύγκριση της εκάστοτε υπηρεσίας και των προσδοκιών που έχουν από αυτή. Οι Parasuraman et al. (1988) επισημαίνουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται μέσα από την αντίληψη που διαμορφώνουν οι αποδέκτες της, σε σχέση με το τι θα έπρεπε να τους προσφέρει και συνάμα τις εντυπώσεις που δημιουργούν από τον τρόπο λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού. Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό μοντέλο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ποιότητας πληθώρας υπηρεσιών σε διάφορους κλάδους, διενεργώντας οι αξιολογητές μικρές τροποποιήσεις ή αλλαγές. Ωστόσο βασική προϋπόθεση του συγκεκριμένου μοντέλου, αποτελεί η προθυμία των αποδεκτών των υπηρεσιών να εκφράσουν τις απόψεις που έχουν αποκομίσει από τη χρήση τους. Συγκεκριμένα το μοντέλο επικεντρώνεται σε 5 διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες είναι

η φερεγγυότητα, η αξιοπιστία, τα φυσικά στοιχεία της προσφερόμενης υπηρεσίας, η ενσυναίσθηση και η ανταπόκριση. Η φερεγγυότητα αναφέρεται στις γνώσεις, αλλά και στο επίπεδο ευγένειας των υπαλλήλων, καθώς και στην ικανότητά τους να αναπτύξουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Η αξιοπιστία αφορά την ικανότητα των υπαλλήλων να παρέχουν υπηρεσίες, οι οποίες είναι ακριβείς και αξιόπιστες, ενώ τα φυσικά στοιχεία συνδέονται με τις υποδομές, τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού και το επικοινωνιακό υλικό που συνδέεται με την υπηρεσία. Η ενσυναίσθηση αφορά το ενδιαφέρον και την προσοχή που επιδεικνύει το προσωπικό του οργανισμού, απέναντι στον πελάτη, ενώ η ανταπόκριση, την προθυμία να παρέχει υπηρεσίες και να βοηθήσει προς την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή του (Parasuraman et al., 1988).

Το μεθοδολογικό υπόδειγμα SERVPERF, προτάθηκε από τους Cronin και Taylor (1992), οι οποίοι υποστήριζαν πως το υπόδειγμα SERVQUAL, είναι ανεπαρκές να προβεί στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Το SERVPERF εστιάζει αποκλειστικά στην απόδοση των υπηρεσιών και όχι στην επαλήθευση ή στη διάψευση των προσδοκιών που έχουν οι χρήστες από την εκάστοτε υπηρεσία που χρησιμοποιούν, απορρίπτοντας τις 5 προαναφερόμενες διαστάσεις μέτρησης της ποιότητας που προτείνει το υπόδειγμα SERVQUAL (Keramidou & Triantafyllopoulos, 2018).

Οι υποστηρικτές του μεθοδολογικού μέσου SERVPERF, τονίζουν πώς η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών θα πρέπει να έχει ως σημείο αναφοράς μια συμπεριφορική προσέγγιση, εν αντιθέσει με το υπόδειγμα SERVQUAL, το οποίο προάγει μια προσέγγιση που αφορά την ικανοποίηση, η οποία συνδέεται περισσότερο με την πρόθεση αγοράς υπηρεσιών και όχι τόσο με την ποιότητά τους. Το SERVPERF, αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών, στοχεύοντας σε μια συνολική ικανοποίηση των πελατών και όχι μόνο στην ποιότητα της υπηρεσίας, την οποία κατανοεί ως μία μόνο διάσταση της αξιολόγησης των υπηρεσιών, τονίζοντας πως για την αξιολόγηση της εκάστοτε υπηρεσίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες, μεταξύ των οποίων και οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών που ισχύουν για κάθε κλάδο (Cronin & Taylor, 1992· Keramidou & Triantafyllopoulos, 2018).

3.3 Η Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και η Μεθοδολογία Διερεύνησής τους

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών θεωρείται το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να διαπιστωθεί το πιθανό έλλειμμα ή κενό που παρατηρείται ανάμεσα στην προγραμματισμένη και στην πραγματική απόδοση του εργαζόμενου. Η ανίχνευση λαμβάνει χώρα μέσω της συλλογής, αλλά και της ανάλυσης πληροφοριών, απόψεων και δεδομένων, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν απαιτείται εκπαίδευση, το είδος της εκπαίδευσης, ποιοι θα είναι οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές, καθώς επίσης και το χρονικό διάστημα επιτέλεσής της. Μέσω των προαναφερόμενων στοιχείων προσδιορίζονται κρίσιμοι παράμετροι που αφορούν την εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ παράλληλα προάγεται η διασφάλιση της συσχέτισης ανάμεσα στα εκπαιδευτικά προγράμματα που υιοθετούνται και στις ατομικές και υπηρεσιακές ανάγκες των εργαζομένων (ΕΚΔΔΑ, 2011).

Προκειμένου να ανιχνευτούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, λαμβάνουν χώρα διάφορες μέθοδοι, ενώ η χρήση μίας ή περισσότερων μεθόδων, συνδέεται άμεσα με τον ίδιο τον εκπαιδευτικό σκοπό. Μεταξύ των πιο διαδεδομένων μεθόδων συγκέντρωσης πληροφοριών προκειμένου να ανιχνευθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες συγκαταλέγεται η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, η διενέργεια συνεντεύξεων, αξιολογήσεων που αφορούν τις ατομικές αποδόσεις των εργαζομένων, όπως και αξιολογήσεων που εκτιμούν εάν τα καθήκοντά τους αντιστοιχούν στη θέση εργασίας. Όσον αφορά τις πηγές συλλογής πληροφοριών κατά βάση είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι, καθώς επίσης και οι προϊστάμενοι αυτών, τα αρχεία που τηρεί ο εκάστοτε οργανισμός, οι αξιολογήσεις στις οποίες προβαίνουν οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης, αλλά και σε κάποιες πιο σπάνιες περιπτώσεις οι πολίτες που αποτελούν αποδέκτες των υπηρεσιών που παρέχει ο κάθε οργανισμός (ΕΚΔΔΑ, 2011).

Προκειμένου να εκτιμηθεί και να προσδιορισθεί με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια το πλαίσιο των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, απαιτείται η εφαρμογή έρευνας και ανάλυσης τριών αλληλένδετων επιπέδων. Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στις ανάγκες του οργανισμού, το δεύτερο επίπεδο στα καθήκοντα και στις εργασίες οι οποίες απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις ή ικανότητες από τους εργαζομένους και το τρίτο επίπεδο αφορά τον κάθε εργαζόμενο εξατομικευμένα, καθώς επίσης και τις ατομικές

ελλείψεις που καλείται να καλύψει, συμμετέχοντας σε επιμορφωτικά προγράμματα (Denhardt & Denhardt, 2015).

Αναλυτικότερα όσον αφορά τις ανάγκες στο δημόσιο οργανισμό, αυτές ανακύπτουν τόσο από το όραμα, όσο και από τους διακηρυγμένους στρατηγικούς στόχους του, συνδυαστικά με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Τόσο ο προσδιορισμός, όσο και η ανάλυση αυτών των στοιχείων, προσδιορίζουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο που πρέπει να παρασχεθεί στους εργαζομένους, προκειμένου αυτοί να ανταποκριθούν στις παροντικές και στις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.

Επιπροσθέτως το είδος και το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζεται μέσα από τις αναλύσεις της εργασίας και των καθηκόντων, που αντιστοιχούν στην εκάστοτε εργασιακή θέση, όπως επίσης και από τη διασύνδεσή τους με το πλαίσιο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που καλούνται να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Η προαναφερόμενη πρακτική εφαρμόζεται ειδικότερα στις περιπτώσεις των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι θα έχουν την απαιτούμενη προετοιμασία για να μπορέσουν να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα νέα καθήκοντά τους (Ανδρικοπούλου, 2010).

Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών συμπληρώνεται σε ατομικό επίπεδο, προκειμένου να διαπιστωθούν οι αδυναμίες και οι πιθανές ανεπάρκειες που παρουσιάζει ο εκάστοτε υπάλληλος, όπως επίσης και η προθυμία του να συμμετέχει σε εκπαιδευτικές δράσεις, με στόχο την κάλυψη των προαναφερόμενων. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην εξατομίκευση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να αποφεύγονται πιθανά λάθη κατά τη διαδικασία της σχεδίασης και της εφαρμογής.

Ουσιαστικά η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια διαδικασία η οποία είναι εξαιρετικά χρονοβόρα, αλλά και συνάμα δαπανηρή, ωστόσο κρίνεται επιβεβλημένη. Πρέπει να πραγματοποιείται πριν από τη σχεδίαση του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος, προκειμένου αυτό να είναι αποτελεσματικό (ΕΚΔΔΑ, 2024).

3.4 Η Εκπαίδευση που Παρέχεται στους Υπαλλήλους των ΚΕΠ σε Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και τα Επιδιωκόμενα Μαθησιακά Αποτελέσματα

Η εκπαίδευση που αποσκοπεί σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών από μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, επιδιώκει στην ικανοποίηση της στοχοθεσίας της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θέτει στο επίκεντρο τον πολίτη, στοχεύοντας να παρέχει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του και συνάμα να προσφέρει όσο το δυνατόν καλύτερη και πιο αποδοτική εξυπηρέτησή του. Σημείο αναφοράς της εκπαίδευσης, αλλά και των επιδιωκόμενων μαθησιακών αποτελεσμάτων σε σχέση με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, διαδραματίζουν οι ενεργητικές πρακτικές από μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, που στοχεύουν με βάση τις επικρατούσες συνθήκες, να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στις προτιμήσεις των πολιτών (Pawlowski & Scholta, 2023).

Το ανθρώπινο δυναμικό δημόσιων οργανισμών, όπως είναι τα ΚΕΠ, εντάσσεται στη λεγόμενη διαδικασία που διαδραματίζουν οι «ενεργητικές δημόσιες υπηρεσίες», οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν αυτή την κατηγορία των δημοσίων οργανισμών που συνδιαλέγονται σε διαρκή και συνεχή βάση με τον πολίτη, καθώς έρχονται σε επαφή με τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών, πριν οι τελευταίοι απευθυνθούν προς τον εκάστοτε οργανισμό που παρέχει τις υπηρεσίες τις οποίες επιθυμούν. Παρά το γεγονός πως η τεχνολογία ειδικότερα τις τελευταίες δεκαετίες έχει συμβάλει καθοριστικά στη συνδιαλλαγή των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση, ωστόσο εκτός από την ηλεκτρονική επαφή, η ενεργητική επαφή των πολιτών με οργανισμούς, όπως τα ΚΕΠ, πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση (Scholta & Lindgren, 2019).

Η εκπαίδευση συνεπώς για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών ταξινομείται με σημείο αναφοράς τη σκοποθεσία της ενεργητικής προσέγγισης των πολιτών, το χρονικό πλαίσιο συντέλεσής της, την πιθανότητα ύπαρξης ανάγκης πρόσθετων πληροφοριών από και προς τους πολίτες, τη δυνατότητα ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας και το χρονικό πλαίσιο αυτής, καθώς επίσης και το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η εκπαίδευση σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης ως προς την σκοποθεσία της ενεργητικής προσέγγισης από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ προς τους πολίτες, μπορεί να αφορά την παροχή πληροφοριών ως προς κάποια υπηρεσία, τη μεταβίβαση των κατάλληλων εγγράφων και αιτήσεων για να ξεκινήσει μια διαδικασία

παροχής υπηρεσίας, την αυτή καθ' αυτή παροχή μιας υπηρεσίας προς τον πολίτη, στη λήψη συναίνεσης από τον πολίτη, την κατάλληλη εκπαίδευση των πολιτών, ώστε να χρησιμοποιούν καλύτερα την εκάστοτε δημόσια υπηρεσία, όπως επίσης και την αξιολόγησή της από την πλευρά των πολιτών (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Η ποιοτική εξυπηρέτηση σχετίζεται επίσης με τον χρόνο της ενεργητικής προσέγγισης, ο οποίος μπορεί να διασυνδέεται τόσο με το χρονικό πλαίσιο πριν την παροχή της υπηρεσίας, όσο και μετά από αυτό. Επιπροσθέτως το ανθρώπινο δυναμικό καλείται πολλές φορές να απαιτεί πρόσθετες πληροφορίες από τους πολίτες, όπως επίσης και να προσαρμόζει την παρεχόμενη υπηρεσία, προβαίνοντας στην πραγματοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών. Τέλος η ποιοτική εξυπηρέτηση μπορεί να συνδέεται με πληροφορίες γενικές ή προσωποποιημένες, με τη διενέργεια συναλλαγών των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση, οι οποίες μπορεί να αφορούν πληθώρα θεμάτων όπως για παράδειγμα χορήγηση πιστοποιητικών, ανανεώσεις αδειών, γνωστοποίηση στοιχείων των πολιτών σε δημόσιες υπηρεσίες υγείας (Κομνηνός, 2010).

3.5 Τα Κίνητρα Συμμετοχής των Υπαλλήλων σε Επιμορφωτικά Προγράμματα Αναφορικά με την Ποιοτική Εξυπηρέτηση των Πολιτών

Τα κίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο κινήτρων, στο οποίο αποσκοπούν τα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων. Αναλυτικότερα λαμβάνοντας υπόψη τον Κάραλη (2018) μπορεί να λεχθεί, πώς οι παράγοντες που κινητοποιούν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα, σχετίζονται με την αναγκαιότητα απόκτησης πρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις ανάγκες και στις προσδοκίες εξυπηρέτησης των πολιτών, με τους οποίους συνδιαλέγονται σε καθημερινή βάση.

Επιπροσθέτως κίνητρα συμμετοχής θεωρούνται η προσπάθεια προσωπικής εξέλιξης σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών και η απόκτηση συγκεκριμένων εφοδίων που θα συμβάλουν στην αύξηση του επιπέδου ευελιξίας και ορθότερης διαχείρισης της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Ομοίως στα κίνητρα μπορεί να συγκαταλέγεται η εσωτερική ανάγκη που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε υπηρεσίες που συνδιαλέγονται διαρκώς με τους πολίτες, όσον αφορά τη βελτίωση του επιπέδου αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης της εργασιακής θέσης τους, προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν καθοριστικά στην αντιμετώπιση δύσκολων περιπτώσεων εξυπηρέτησης πελατών. Η εμπλοκή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά προγράμματα, εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες, συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση της εσωτερικής δύναμής τους, οδηγώντας τους στη διαμόρφωση ποιοτικότερων εργασιακών συνθηκών και κατ' επέκταση στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, μέσω της παροχής βελτιωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες (Μπουρδάκη & Δελιγιάννη, 2019).

Στα κίνητρα επίσης πρέπει να συμπεριληφθεί και το ενδιαφέρον μάθησης που εκδηλώνουν αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι ως προς το αντικείμενο εργασίας τους. Έχει διαπιστωθεί ερευνητικά πως αρκετοί ενήλικες σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους αναζητούν τη μάθηση, επιδιώκοντας να αποκομίζουν συνεχώς γνώσεις που συμβάλλουν στη βελτίωση επιτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων τους. Το κίνητρο της μάθησης δεν σχετίζεται μόνο με τη βελτίωση της θέσης εργασίας τους, αλλά συνδέεται επίσης από την ανάγκη ανάπτυξής τους σε προσωπικό επίπεδο, συνθήκη που θα συμβάλει επίσης στη βελτίωσή τους σε επαγγελματικό επίπεδο (Σταμπούλης και συν., 2017).

3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, με τα ΚΕΠ να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτό το πλαίσιο. Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών λαμβάνει χώρα μέσω της σύγκρισης των προσδοκιών των πολιτών, με τις εντυπώσεις τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, καθιστώντας την ικανοποίηση των πολιτών έναν δυναμικό στόχο που απαιτεί συνεχή αναπροσαρμογή και βελτίωση.

Από την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στα ΚΕΠ διενεργείται ένα σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική εκπαίδευσή τους. Η χρήση μεθοδολογικών εργαλείων, όπως είναι τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις που συμβάλλουν στον εντοπισμό των κενών και στην κάλυψη των αναγκών των υπαλλήλων, επιτρέπει την προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις συγκεκριμένες απαιτήσεις τους. Μέσω των προαναφερόμενων ενεργειών

διασφαλίζεται η αποτελεσματική εκπαίδευση των εργαζομένων, καθώς ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών θεωρείται απαραίτητη, για να ενισχυθούν οι δεξιότητές τους και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα επιμορφωτικά προγράμματα στοχεύουν οι εκπαιδευόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι να αναπτύξουν δεξιότητες ενεργητικής προσέγγισης, αποτελεσματικής επικοινωνίας και προσαρμοστικότητας στις ανάγκες των πολιτών. Αντιστοίχως στα κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα από την πλευρά των εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης, περιλαμβάνονται η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η απόκτηση νέων γνώσεων και η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων.

Συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί ότι η ποιότητα των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στα ΚΕΠ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων. Η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, βοηθά ώστε να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, να ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πολιτών και να ενισχύεται η συνολική αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Κεφάλαιο 4: Εκπαίδευση Υπαλλήλων ΚΕΠ στη Διαχείριση Συγκρούσεων με το Κοινό

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο εστιάζει στο ρόλο της διαχείρισης των συγκρούσεων μεταξύ πολιτών και εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, όπως επίσης και στα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις πολιτών-υπαλλήλων, τα οποία καθιστούν αναγκαία τη συμμετοχή των τελευταίων σε επιμορφωτικά προγράμματα. Εν συνεχεία γίνεται αναφορά στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των ΚΕΠ, ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και τη μεθοδολογική διερεύνησή τους. Επίσης το κεφάλαιο επικεντρώνεται στην εκπαίδευση που παρέχεται στους υπαλλήλους των ΚΕΠ σε ζητήματα αντιμετώπισης και επίλυσης συγκρούσεων από το ΕΚΔΔΑ. Τέλος γίνεται αναφορά στα κίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων ΚΕΠ σε επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούν την αντιμετώπιση και την επίλυση συγκρούσεων με το κοινό.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με την αντιμετώπιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, συνθήκη που αποτελεί τη δεύτερη βασική διάσταση του στόχου της παρούσας έρευνας. Αναλυτικότερα το παρόν κεφάλαιο διασυνδέεται με τον ερευνητικό στόχο που εστιάζει στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ, όσον αφορά τη διαχείριση συγκρούσεων, τα πιθανά προβλήματα που καθιστούν απαραίτητη τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, τα εργαλεία ανίχνευσης των αναγκών, αλλά και τα κίνητρα συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θεωρείται αναγκαίο στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς η διαχείριση συγκρούσεων αποτελεί βασική πτυχή έρευνας της παρούσας εργασίας και συνεπώς θα πρέπει να εξεταστεί η προγενέστερη βιβλιογραφία, προκειμένου να δομηθεί η θεωρητική βάση της εργασίας.

4.1 Σημασία της Διαχείρισης Συγκρούσεων με το Κοινό στο Δημόσιο Τομέα-ΚΕΠ

Η μονιμότητα της δημοσιοϋπαλληλικής εργασίας, η οποία οδηγεί στην καθιέρωση ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο τομέα, συνάμα μπορεί να αποτελέσει και ένα περιβάλλον, όπου οι εντάσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των τελευταίων με τους πολίτες, μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός κλίματος, εντός της δημόσιας υπηρεσίας, που θα οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και οργανωσιακή σταθερότητα (Makrydemetres, Zervopoulos & Pravita, 2016).

Οι συγκρούσεις στο δημόσιο τομέα μπορούν να εκδηλωθούν ως συνέπεια του έντονου γραφειοκρατικού χαρακτήρα και της πληθώρας των ρυθμιστικών πλαισίων που περιορίζουν την ευελιξία των εργαζομένων και τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών (Makrydemetres, Zervopoulou & Pravita, 2016). Επίσης η μη ύπαρξη συνεπειών όσον αφορά την επιτέλεση διοικητικών διαδικασιών, οι ανεπαρκείς οικονομικοί ή υλικοί πόροι, η έλλειψη της κατάλληλης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι διαφορετικές εργασιακές συνθήκες και τα προνόμια μεταξύ των εργαζομένων στον ίδιο δημόσιο οργανισμό, η πίεση που ασκούν πολλές φορές οι πολίτες, η δυσκολία λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών σε οριζόντια και συνεργατική βάση, καθώς επίσης και η σκληρή και άδικη πειθαρχική νομοθεσία, αποτελούν μερικές μόνο από τις αιτίες που έχουν ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση σε επίπεδο δημοσίων υπηρεσιών (Ραμματά, 2011· Hershcovis, 2011).

Η αναγκαιότητα ορθής διαχείρισης των συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα, κατανοείται εστιάζοντας στις συνέπειες αυτών. Στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι συγκρούσεις του δημόσιου τομέα είναι συνυφασμένες με το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και με τον τρόπο οργάνωσης των δημοσίων οργανισμών, με συνέπεια πολλές φορές η εκδήλωσή τους να μην θεωρείται απλώς ως μη αναμενόμενη κατάσταση, αλλά και ως απολύτως λογική (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015). Από την άλλη πλευρά ωστόσο, κάθε σύγκρουση λαμβάνει τη δική της μορφή, επιφέροντας διαφορετικές συνέπειες στον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό. Οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των λειτουργιών και της αποτελεσματικότητας του εκάστοτε οργανισμού, προκαλώντας πληθώρα προβλημάτων στην ίδια την οργανωσιακή οντότητα. Οι εργαζόμενοι και στην περίπτωση του δημόσιου τομέα που επικεντρώνονται στις προκύπτουσες συγκρούσεις, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε

αυτές, παραμελώντας την εκτέλεση των καθηκόντων τους, την μη επίτευξη της στοχοθεσίας και συνάμα το αρνητικό κλίμα σε ολόκληρο τον οργανισμό (Dawes & Massey, 2005·Bavelas, 2022).

Η ορθή διαχείριση των συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα αποτελεί επιτακτική ανάγκη, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στο δημόσιο τομέα, η αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και η σύμπλευσή τους με τις ραγδαίες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος, οι οποίες διαφοροποιούν διαρκώς τις ανάγκες των πολιτών (Bavelas, 2022).

4.2 Προβλήματα στις Σχέσεις Πολιτών και Υπαλλήλων που Καθιστούν Απαραίτητη τη Συμμετοχή τους σε Επιμορφωτικά Προγράμματα

Η ανισότητα δύναμης που επικρατεί μεταξύ ελληνικού κράτους και κοινωνίας αντανακλάται στη σχέση διοίκησης-πολίτη, ειδικότερα σε επίπεδο καθημερινής επαφής. Οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η εξαρτητική σχέση της με την πολιτική εξουσία, η ασθενής παρουσία της Κοινωνίας των Πολιτών, περιορίζουν σημαντικά τα περιθώρια ύπαρξης των προϋποθέσεων εκείνων, που θα επιτρέψουν στους πολίτες να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της σχέσης τους με τη Δημόσια Διοίκηση (Μακρυδημήτρης, 2013).

Κατά την καθημερινή επαφή τους οι πολίτες με τις δημόσιες υπηρεσίες, έρχονται αντιμέτωποι με πληθώρα προβλημάτων, όπως είναι για παράδειγμα η μη επαρκής και έγκυρη πληροφόρηση, η οποία έχει ως συνέπεια πολλές φορές την πρόκληση παρανοήσεων και ταλαιπωριών, ενώ εμμέσως δημιουργεί ακόμη ένα εμπόδιο που αφορά τη δυνατότητα των πολιτών να ασκήσουν τα αναφαίρετα δικαιώματά τους (Σπηλιωτόπουλος και συν., 2006· Χλέπας & Γετίμης, 2018).

Συχνά επίσης οι πολίτες παραπονιούνται για τη μη δυνατότητα εξυπηρέτησής τους, λόγω του γεγονότος πως ο δημόσιος τομέας επιδιώκει να επιτελέσει τα καθήκοντά του, ακολουθώντας ένα στενά γραμματειακό ερμηνευτικό νομοθετικό πλαίσιο διατάξεων, το περιεχόμενο του οποίου πολλές φορές λειτουργεί παρεμποδιστικά της ανταπόκρισης του δημόσιου τομέα, στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πολιτών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις δε, που οι δημόσιοι υπάλληλοι αρνούνται να εφαρμόσουν αρκετούς

νόμους, λόγω της μη ύπαρξης υπηρεσιακών ερμηνευτικών εγκυκλίων (Καϊάφα-Γκμπάντι, 2019).

Στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες στην καθημερινή επαφή τους με το δημόσιο τομέα, συγκαταλέγονται η κακή συνεργασία ανάμεσα στις συναρμόδιες υπηρεσίες και η μη τήρηση του βασικού πλαισίου αρχών της διοικητικής δράσης. Επιπροσθέτως είναι συνήθης η παραβίαση των διατάξεων του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, με τους δημοσίους υπαλλήλους να καθυστερούν ή να μην απαντούν ποτέ σε αιτήσεις πολιτών, όπως αντιστοίχως να κωλυσιεργούν στην έκδοση διοικητικών πράξεων, με αποτέλεσμα να διογκώνονται τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι πολίτες (Σπηλιωτόπουλος και συν., 2005· Χλέπας & Γετίμης, 2018).

Ειδικότερα η μεγάλη καθυστέρηση που παρατηρείται όσον αφορά τη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών, συμβάλλει στην καλλιέργεια του κατάλληλου εδάφους, για να αναπτυχθούν αθέμιτες συναλλαγές, ανάμεσα σε πολίτες και δημόσιους υπαλλήλους, συνθήκη που εκτός από την άνθηση της διαφθοράς, οδηγεί τους πολίτες μεταξύ άλλων, να μην διεκδικούν να αποκτήσουν έναν ενεργό ρόλο στη σχέση τους με τη Δημόσια Διοίκηση. Αντιστοίχως δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι εκφράζουν την απροθυμία τους να εξυπηρετήσουν τους πολίτες χωρίς κάποιο προσωπικό όφελος. Συνέπεια των προαναφερόμενων, οι πολίτες αντιμετωπίζουν τη Δημόσια Διοίκηση με δυσπιστία και έντονη δυσaréσκεια, υποστηρίζοντας πως χαρακτηρίζεται από μια εξισωτική πελατειακή και αντι-εκσυγχρονιστική νοοτροπία, με αποτέλεσμα σε καμία περίπτωση να μην προάγει την εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών και κατ' επέκταση του κοινωνικού συνόλου (Μακρυδημήτρης, 2013).

Η σχέση διοίκησης-πολίτη στην περίπτωση της ελληνικής πραγματικότητας, αναπτύσσεται υπό το πρίσμα ενός εξουσιαστικού μοντέλου, με την άσκηση επιρροής από την πλευρά των πολιτών να εξαντλείται σε φαινόμενα παθογένειας, όπως είναι οι αθέμιτες συναλλαγές. Η εικόνα που διαμορφώνεται πίσω από αυτή τη σχέση, επ' ουδενί δεν οδηγεί τον πολίτη να αποτελέσει συνδιαμορφωτή και συμμετοχο της Δημόσιας Διοίκησης, ούτε επιτρέπει το αναφαίρετο δικαίωμα χρηστής διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών (Καϊάφα-Γκμπάντι, 2019).

4.3 Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών των Υπαλλήλων των ΚΕΠ στη Διαχείριση Συγκρούσεων και η Μεθοδολογία Διερεύνησής τους

Κάθε δημόσιος οργανισμός αποτελείται από άτομα, τα οποία χαρακτηρίζονται από πολύπλοκο υπόβαθρο, συνθήκη που μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση συγκρούσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων οργανισμών, προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών, καλείται να έχει κατακτήσει συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων. Αναλυτικότερα οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα των εργαζομένων στα ΚΕΠ, όσον αφορά την ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, αφορούν κατά βάση γνώσεις και δεξιότητες διαπραγματευτικές και διαμεσολαβητικές, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις συμβάλλουν στην εξάλειψη των συγκρούσεων (Ghaffar, 2010).

Επιπροσθέτως οι εκπαιδευτικές ανάγκες όσον αφορά την ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, αφορούν τη δυνατότητα των υπαλλήλων να ορίσουν το εκάστοτε πρόβλημα, τη βασική αιτία της σύγκρουσης, τη δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων για την επίλυσή της και την επιλογή της καταλληλότερης, έχοντας εκ των προτέρων ελέγξει τις συνέπειες της εφαρμογής της. Στο γνωστικό κεφάλαιο που καλούνται να κατέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι όσον αφορά την ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, περιλαμβάνεται η δυνατότητα σχεδιασμού ενός πλάνου και η εφαρμογή του, καθώς επίσης και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του (Saiti, 2015).

Όπως και στην περίπτωση της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων όσον αφορά την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, έτσι και στην περίπτωση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο του δημόσιου οργανισμού, οι υπεύθυνοι φορείς διεξαγωγής επιμορφωτικών προγραμμάτων σε ζητήματα συγκρούσεων, καλούνται ανά περίπτωση να διερευνήσουν μεθοδολογικά τις ανάγκες των υπαλλήλων της εκάστοτε δημόσιας υπηρεσίας. Η διενέργεια ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών, όπως επίσης και η αξιοποίηση δεδομένων που αφορούν την αξιολόγηση του εκάστοτε εργαζόμενου, ιδίως απόψεις των πολιτών που συνδιαλέγονται με τους δημόσιους υπαλλήλους, θεωρούνται βασικές συνιστώσες, προκειμένου να κατανοηθεί η ανάγκη εκπαίδευσης των εργαζομένων και σε ζητήματα συγκρούσεων (ΕΚΔΔΑ, 2011).

Υπό αυτό το πλαίσιο το ΕΚΔΔΑ, επιδιώκοντας να ανιχνεύσει τις επιμορφωτικές εκπαιδευτικές ανάγκες και να διεξάγει επιμορφωτικές παρεμβάσεις που να ανταποκρίνονται στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων, των επιχειρησιακών στόχων και των οργανωσιακών αλλαγών κάθε δημόσιας υπηρεσίας, έχει προβεί στη δημιουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Η πλατφόρμα βασίζεται στη χρήση συγκεκριμένου μεθοδολογικού πλαισίου που αποσκοπεί να συνδυαστούν οι ανάγκες της διοίκησης, οι προκύπτουσες από τις ασκούμενες κάθετες και οριζόντιες πολιτικές, όσο και από τις επιμέρους πολιτικές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας συνάμα στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων, όπως αυτές προκύπτουν μέσα από τα ατομικά και προσωπικά προφίλ τους και από τις προσωπικές εκτιμήσεις τους όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσης και της εργασίας τους (ΕΚΔΔΑ, 2011).

4.4 Η Εκπαίδευση που Παρέχεται στους Υπαλλήλους των ΚΕΠ σε Θέματα Αντιμετώπισης και Επίλυσης Συγκρούσεων από το ΕΚΔΔΑ

Το ΕΚΔΔΑ αποτελεί έναν εθνικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983 και είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, ευρισκόμενο κάτω από την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Το ΕΚΔΔΑ αποσκοπεί να συμβάλει στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία θα εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προάγοντας την ισόρροπη ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του εντάσσεται η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, η αναβάθμιση και η πιστοποιημένη επιμόρφωσή τους, ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της διενέργειας ερευνών τεκμηρίωσης και καινοτομίας. Επίσης περιλαμβάνεται η βελτίωση της οργάνωσης, αλλά και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και η διαμόρφωση, αλλά και η υλοποίηση αποτελεσματικών δημοσίων πολιτικών (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Το ΕΚΔΔΑ για την επιμόρφωση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σε ζητήματα επίλυσης συγκρούσεων, έχει προβεί στη θέσπιση του επιμορφωτικού προγράμματος με τίτλο «Βελτίωση δεξιοτήτων, επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων». Το συγκεκριμένο πρόγραμμα στοχεύει να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους

σε ζητήματα επικοινωνίας, συνεργασίας, ομαδικού συνεργατικού πλαισίου, διαχείρισης κρίσεων-συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ειδικότεροι στόχοι του προγράμματος είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι να προβαίνουν στην ορθή επικοινωνία και στην αποτελεσματική συνεργασία, τόσο με τους συναδέλφους τους, όσο και με στελέχη άλλων υπηρεσιών, όπως επίσης και με τους πολίτες. Επιπροσθέτως το πρόγραμμα αποσκοπεί να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά κρίσεις-συγκρούσεις και έκτακτες καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν στο εργασιακό περιβάλλον. Αναλυτικότερα το πρόγραμμα περιλαμβάνει τις ακόλουθες θεματικές ενότητες (ΕΚΔΔΑ, 2024):

- **Διαδικασία της επικοινωνίας:** Σε αυτή την ενότητα γίνεται εννοιολογική οριοθέτηση της έννοιας της επικοινωνίας, μαθαίνουν οι συμμετέχοντες τα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας τόσο της διαπροσωπικής, όσο και αυτής που εντάσσεται στην τυπική οργάνωση, τους επικοινωνιακούς τρόπους και τα μέσα, τη σημασία και το περιεχόμενο της εξωλεκτικής επικοινωνίας (ΕΚΔΔΑ, 2024).
- **Προβλήματα στην επικοινωνία:** Οι εκπαιδευόμενοι ασχολούνται με τους βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες που παρεμβάλλονται στους καθημερινούς διαλόγους με τους συναδέλφους και τους δημοσίους υπαλλήλους, εντρυφούν στις μη εποικοδομητικές συμπεριφορές σε περίπτωση διαφωνίας, στους βασικούς τρόπους επικοινωνιακής διευκόλυνσης και στον τρόπο που λαμβάνει χώρα η οργανωσιακή-επαγγελματική επικοινωνία.
- **Αποτελεσματικότητα ομάδας:** Οι εκπαιδευόμενοι έρχονται σε επαφή με την έννοια και το περιεχόμενο της δυναμικής των ομάδων, τα στάδια και τα χαρακτηριστικά ανάπτυξης της ομάδας, τις δυνατότητες που αυτή έχει, τις ατομικές και τις ομαδικές αποφάσεις.
- **Επικοινωνία και ηγεσία:** Η ενότητα περιλαμβάνει τις επικοινωνιακές δεξιότητες τις οποίες πρέπει να υιοθετούν οι δημόσιοι υπάλληλοι και τους τρόπους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Επίσης η ενότητα επικεντρώνεται στους τρόπους καλλιέργειας της ομαδικής συνεργασίας, στο εργασιακό πλαίσιο και στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ομαδικής εργασίας (ΕΚΔΔΑ, 2024).
- **Διαπραγμάτευση και διαμεσολάβηση συγκρούσεων:** Οι εκπαιδευόμενοι κατανοούν την έννοια και το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης και της

διαμεσολάβησης, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της σύγκρουσης των σταδίων εξέλιξής της, τις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων, τις διαδικασίες και τις τεχνικές που πρέπει να ακολουθούν για να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις.

- **Διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον:** Κατανοείται η έννοια της διαχείρισης κρίσεων και τα ειδικά χαρακτηριστικά της, οι τεχνικές διαχείρισης κρίσεων, παρουσιάζονται μελέτες περίπτωσης που αναφέρονται στη διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον και επιδιώκεται να έρθουν σε επαφή οι εκπαιδευόμενοι με τις ενέργειες που αποσκοπούν να ενισχυθεί η εξωστρέφεια του οργανισμού.
- **Λήψη αποφάσεων σε καταστάσεις κρίσεων:** Οι εκπαιδευόμενοι εμπλέκονται σε υποθετικά σενάρια επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων, σε υποθετικά σενάρια που αφορούν τα είδη των αποφάσεων, εμπλέκονται σε ηθικά διλήμματα σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων και σε ζητήματα χρήσεων, όπως επίσης και εντρυφούν στην αποτελεσματική επικοινωνία με τον πολίτη (ΕΚΔΔΑ, 2024).

4.5 Τα Κίνητρα Συμμετοχής των Υπαλλήλων ΚΕΠ σε Επιμορφωτικά Προγράμματα που Σχετίζονται με την Αντιμετώπιση και Επίλυση Συγκρούσεων με το Κοινό

Τα κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, όπως στην περίπτωση των προγραμμάτων που εντάσσονται στην αντιμετώπιση και επίλυση συγκρούσεων των δημοσίων υπαλλήλων με τους πολίτες, εμφορούνται κυρίως από την προσπάθεια αλλαγής συμπεριφορών, από την πλευρά των εργαζομένων, προκειμένου να επικρατεί ειρηνική ατμόσφαιρα στο εργασιακό πλαίσιο, συνθήκη που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και συνάμα της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι εργαζόμενοι μέσα από την εμπλοκή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα που αφορούν την αντιμετώπιση, κρίσεων επιδιώκουν να αναγνωρίζουν τις μορφές αντίχρευσης «σημάτων», ουσιαστικά τα μηνύματα που εντοπίζονται στο εργασιακό περιβάλλον τους. Μέσα από την ανάπτυξη της προαναφερόμενης ικανότητας, μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά, προκειμένου να αναχαιτίσουν την εκδήλωση της επικείμενης κρίσης (Mitroff, 2001· Ακρίβος & Γυαλιά, 2019).

Επιδιώκεται οι εργαζόμενοι μέσα από την εμπλοκή τους στα προαναφερόμενα προγράμματα να αποκτήσουν τον έλεγχο αρνητικών συμπεριφορών και καταστάσεων που συνδέονται με την εκδήλωση κρίσεων στον εργασιακό χώρο, συνθήκη που συμβάλλει στον περιορισμό ανεπιθύμητων καταστάσεων και των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών που μπορεί να έχουν αυτές, στους εργαζομένους, στους πολίτες και κατ' επέκταση στη φήμη του δημόσιου οργανισμού (Fink, 2002·Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2012).

Οι εκπαιδευόμενοι επιδιώκουν να διαθέτουν την απαιτούμενη ετοιμότητα, προκειμένου να προλάβουν την εκδήλωση κρίσεων ή να την αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά, σε περίπτωση που εκδηλωθεί. Για την επίτευξη του προαναφερόμενου στόχου θα πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη οργάνωση και εκπαίδευση, να είναι σε θέση να δημιουργούν συγκεκριμένα σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων, τα οποία παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών που εκδηλώνονται στο εργασιακό περιβάλλον (Mitroff, 2001).

Στα κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα κρίσεων συγκαταλέγεται η αναγκαιότητα μετριασμού των επιπτώσεων που αυτές επιφέρουν, όπως για παράδειγμα η ικανότητα των εργαζομένων να αποφεύγουν την κλιμάκωση μιας κρίσιμης κατάστασης, την κάλυψη των συναισθηματικών και φυσικών αναγκών των ατόμων που εμπλέκονται στην κρίση, την κατανόηση και εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων προκειμένου να υπάρξει άμεση παρέμβαση για αποκλιμάκωση της κρίσιμης κατάστασης που βιώνει ο οργανισμός (Philpott & Serluco, 2010).

Συνοψίζοντας βασικές πτυχές κινητοποίησης και εμπλοκής των δημοσίων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα αντιμετώπισης κρίσεων, αποτελούν η δυνατότητα απόκτησης γνώσεων, προκειμένου να μπορούν να αξιολογούν την εκάστοτε κρίσιμη κατάσταση, προσδιορίζοντας τις απειλητικές διαστάσεις της, την ικανότητα να εφαρμόζουν ειδικές διαδικασίες και σχέδια έκτακτης ανάγκης, τα οποία να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά (Σαβελίδης, 2011).

Επίσης στα κίνητρα συμπεριλαμβάνονται η δυνατότητα ανάκαμψης των εμπλεκομένων στην κρίσιμη κατάσταση και η ισχυροποίηση της ανθεκτικότητάς τους, προκειμένου να περιοριστούν οι βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες (Hatzichristiou et al., 2011).

4.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Η διαχείριση των συγκρούσεων με το κοινό στο δημόσιο τομέα, ειδικότερα σε υπηρεσίες όπως είναι τα ΚΕΠ, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Οι συγκρούσεις που προκύπτουν, μπορεί να είναι απόρροια της έλλειψης ευελιξίας των εργαζομένων, της ανεπάρκειας πόρων και εκπαίδευσης, της πίεσης από τους πολίτες και των διαφορετικών συνθηκών εργασίας. Η διαχείριση αυτών των συγκρούσεων απαιτεί κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες από τους υπαλλήλους, όπως διαπραγματευτικές και διαμεσολαβητικές ικανότητες, που μπορούν να αποκτηθούν μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων στα ΚΕΠ ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων θεωρείται επιτακτική, δεδομένου ότι οι συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά τις σχέσεις και την απόδοση του οργανισμού. Η συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα που προσφέρει το ΕΚΔΔΑ, όπως είναι το πρόγραμμα «Βελτίωση δεξιοτήτων, επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων», θεωρείται καίριας σημασίας. Προγράμματα όπως το προαναφερόμενο ενισχύουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, προάγουν την ομαδική συνεργασία και παρέχουν εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων.

Τα κίνητρα συμμετοχής των υπαλλήλων στα επιμορφωτικά προγράμματα περιλαμβάνουν την επιθυμία για βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων τους, την αναγνώριση και πρόληψη των συγκρούσεων για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Η εκπαίδευση ενισχύει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων και τους βοηθά να διαχειρίζονται καλύτερα τις προκλήσεις, βελτιώνοντας συνάμα τις σχέσεις τους με το κοινό. Επιπροσθέτως προάγεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων στα ΚΕΠ και ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί ότι η διαχείριση συγκρούσεων και η εκπαίδευση σε αυτό το πεδίο είναι κρίσιμη για την ορθή λειτουργία των ΚΕΠ. Η επένδυση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, συμβάλλει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού και εύελικτου δημόσιου τομέα, ο οποίος να μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών. Οι επιμορφωτικές πρωτοβουλίες του ΕΚΔΔΑ, παρέχουν τα εργαλεία και τις γνώσεις για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις, ενισχύοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ο Ρόλος του ΕΚΔΔΑ στις Επιμορφωτικές Δράσεις του Τομέα «Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση»

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο εστιάζει στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ ως προς αντιμετώπιση των αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης συγκρούσεων. Επιπροσθέτως γίνεται αναφορά στις εκπαιδευτικές τεχνικές και θεωρίες μάθησης που εφαρμόζονται στα προγράμματα ΕΚΔΔΑ, τα οποία αφορούν τους υπαλλήλους ΚΕΠ. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με αναφορά στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ ως προς την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης συγκρούσεων.

Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αντιστοιχιστούν τα προγράμματα ΕΚΔΔΑ και οι ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται αυτές οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. Επιπροσθέτως επιδιώκεται να αντιστοιχιστούν με τα προγράμματά του ΕΚΔΔΑ οι ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ, ορίζοντας με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, το βαθμό στον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα.

5.1 Εκπαιδευτικά Προγράμματα ΕΚΔΔΑ για την Κάλυψη Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ στα Θέματα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων

Σύμφωνα με την έκθεση του 2023, το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης συγκρούσεων, συνδέεται άρρηκτα με τους επιχειρησιακούς και εκπαιδευτικούς στόχους, που έχει θέσει το Ινστιτούτο κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των συμμετεχόντων (ΕΚΔΔΑ, 2023).

Αναλυτικότερα το ΕΚΔΔΑ στοχεύει και έχει υλοποιήσει σε σημαντικό βαθμό τα ακόλουθα:

- Να επεκταθούν οι εξ αποστάσεως επιμορφωτικές δράσεις.
- Να προσαρμοστεί η λειτουργία των προγραμμάτων στα υπάρχοντα δεδομένα, υλοποιώντας σχεδιασμένα διά ζώσης προγράμματα, με τη μέθοδο της τηλεκπαίδευσης.
- Να αναπτυχθούν δεξιότητες των συμμετεχόντων με βάση το νέο πλαίσιο και τα όσα προβλέπει ο Ν. 4940/2022.
- Να διοργανώνονται καινοτόμες επιμορφωτικές δράσεις και να πιστοποιούνται τα αντίστοιχα προσόντα, όσον αφορά τη λειτουργία του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Να αναπτύσσουν οι εκπαιδευόμενοι βασικές διοικητικές ικανότητες και να βελτιωθεί το επίπεδο της διοικητικής επάρκειάς τους.
- Να διοργανώνονται καινοτόμες και μορφωτικές δράσεις, οι οποίες να παρέχουν πιστοποιήσεις όσον αφορά τα αντίστοιχα προσόντα των εμπλεκομένων, με στόχο να καταπολεμηθεί η διαφθορά και να προωθηθεί η λογοδοσία στον δημόσιο τομέα.
- Να προωθηθούν εκπαιδευτικές δράσεις που να αποσκοπούν στην ευαισθητοποίηση των εκπαιδευόμενων σε ζητήματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
- Να αναπτύσσονται εργαστήρια διαβούλευσης που αποσκοπούν να επιλύονται προβλήματα που αντικατοπτρίζουν δημόσιες πολιτικές (ΕΚΔΔΑ, 2023).

Η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζει το ΕΚΔΔΑ από το 1999, εξασφαλίζεται μέσω της εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας, με βάση το πρότυπο ISO 9001 και έχοντας υιοθετήσει δείκτες μέτρησης, οι οποίοι επικεντρώνονται στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητά τους.

Το προαναφερόμενο πρότυπο ορίζει το πλαίσιο των απαιτήσεων για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης. Μέσω της χρήσης του συγκεκριμένου προτύπου, το ΕΚΔΔΑ αποσκοπεί να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του και τους όρους δραστηριοποίησής του.

Η διοίκηση του ΕΚΔΔΑ έχοντας προσανατολιστεί συστηματικά προς την ποιότητα και στην αναβάθμιση των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, καθώς επίσης και στη βελτίωση των διαδικασιών υλοποίησής τους, εφαρμόζει το ISO 9001 στο σύνολο των επιμορφωτικών δραστηριοτήτων που υλοποιεί. Επιπροσθέτως μέσω του προαναφερόμενου προγράμματος, παρέχει τη δυνατότητα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, δίνοντάς του ευκαιρίες να εξελιχθεί υπηρεσιακά, να λάβει εξειδικευμένη ενημέρωση και να ενισχύσει το έργο του, υλοποιώντας κατ' επέκταση το όραμα του οργανισμού (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Όσον αφορά τους δείκτες απόδοσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με βάση σχετικές αναφορές που υπάρχουν στον ιστότοπο του ΕΚΔΔΑ (2024), σε αυτούς περιλαμβάνονται 6 επί μέρους δείκτες. Αναλυτικότερα ο «Γενικός Δείκτης 1», αναφέρεται στο βαθμό που τα επιμορφωτικά προγράμματα καλύπτουν τη θεματολογία. Ειδικότεροι δείκτες που περιλαμβάνονται σε αυτόν αφορούν την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών και την κάλυψη του προσωπικού ενδιαφέροντος των συμμετεχόντων. Ο «Γενικός Δείκτης 2», αναφέρεται στο διδακτικό προσωπικό, αποτελούμενος από τους ειδικούς δείκτες που αξιολογούν την πληρότητα, τη μεταδοτικότητα, την οργάνωση, το εκπαιδευτικό υλικό, τις εκπαιδευτικές μεθόδους των προγραμμάτων, όπως επίσης το βαθμό που ενεργοποιούν το ενδιαφέρον για τη συνεργασία των εκπαιδευόμενων.

Ο «Γενικός Δείκτης 3», αφορά τις εκπαιδευτικές συνιστώσες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ειδικότεροι δείκτες που περιλαμβάνονται σε αυτόν αξιολογούν το εκπαιδευτικό υλικό, την ικανοποίηση της στοχοθεσίας του εκπαιδευτικού προγράμματος, τη χρήση εκπαιδευτικών τεχνικών, το βαθμό που οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες, τη σαφήνεια της στοχοθεσίας του

προγράμματος, τη σύμπλευση των στόχων με το περιεχόμενο, τη δομή του προγράμματος και τη διάρκεια του προγράμματος (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Ο «Γενικός Δείκτης 4» εξετάζει την οργάνωση του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος. Ειδικότεροι δείκτες που αφορούν το πρόγραμμα περιλαμβάνουν τη διερεύνηση της έγκαιρης ενημέρωσης - συμμετοχής, τη διοικητική υποστήριξη του Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, την παροχή της κατάλληλης ενημέρωσης για τις απαιτήσεις του προγράμματος, εάν τηρείται το ωρολόγιο πρόγραμμα και το βαθμό που το προσωπικό είναι υποστηρικτικό. Ο «Γενικός Δείκτης 5» εστιάζει στο επίπεδο των υποδομών. Οι ειδικότεροι δείκτες που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο δίκτυο εξετάζουν την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποιούνται, το επίπεδο φωτεινότητας της αίθουσας, τη διάταξη της αίθουσας, το επίπεδο ηχομόνωσης και καθαρότητας, τη δυνατότητα κλιματισμού και θέρμανσης, όπως επίσης και την απρόσκοπτη πρόσβαση των ατόμων με αναπηρία στους χώρους διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Τέλος ο «Γενικός Δείκτης 6» αξιολογεί τη διαμονή. Οι ειδικότεροι δείκτες που περιλαμβάνονται σε αυτόν αφορούν τη διαμονή, κατά πόσο ο χώρος πραγματοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι εύκολα προσβάσιμος από τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς (ΜΜΜ), την κάλυψη των αναγκών διατροφής των εκπαιδευομένων, όπως επίσης και το βαθμό εξυπηρέτησης του προσωπικού (ΕΚΔΔΑ, 2024).

5.2 Εκπαιδευτικές Τεχνικές και Θεωρίες Μάθησης που Εφαρμόζονται στα Προγράμματα ΕΚΔΔΑ και που απευθύνονται στους υπαλλήλους ΚΕΠ

Οι εκπαιδευτικές τεχνικές που εφαρμόζεται γενικά στα επιμορφωτικά προγράμματα, είναι η εισήγηση, οι ερωτήσεις - απαντήσεις, η συζήτηση, ο καταγισμός ιδεών, η χιονοστιβάδα, οι ομάδες εργασίας, η μελέτη περίπτωσης, το παίξιμο ρόλων και η επίδειξη (Aronson, & Patnoe, 2011· Παπουλίδης, 2018).

Αναλυτικότερα, η εισήγηση αποτελεί βασική εκπαιδευτική τεχνική που χρησιμοποιείται τόσο στα διά ζώσης, όσο και στα εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά προγράμματα. Βασικός στόχος της εισήγησης είναι η κάλυψη μεγάλου εύρους πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται συνδυαστικά με την τεχνική των ερωτήσεων-απαντήσεων, της συζήτησης και του καταγισμού των ιδεών. Οι ερωτήσεις-απαντήσεις τίθενται συνήθως από τον

εκπαιδευτή ενηλίκων προς τους εκπαιδευόμενους, με απώτερο στόχο να ενεργοποιήσει τη συμμετοχή τους στη μαθησιακή διαδικασία. Η συζήτηση αποσκοπεί στην ανταλλαγή απόψεων ως προς ένα θέμα ή ζήτημα, με στόχο την πρόκληση εναλλακτικών λύσεων και συμπερασμάτων (Hackathorn, et al., 2011).

Ο καταγιγισμός των ιδεών αποσκοπεί στην πολυεπίπεδη εξέταση ενός ζητήματος ή μιας κεντρικής έννοιας, διαδικασία που συντελείται μέσω της υποκίνησης των εκπαιδευομένων να εκφραστούν ελεύθερα και αυθόρμητα. Ο εκπαιδευτής προβαίνει στην καταγραφή των ιδεών των εκπαιδευόμενων στον πίνακα, ενώ ο σχολιασμός που έπεται, αποσκοπεί να καλύψει πολλές πτυχές του εκάστοτε ζητήματος, να επιλύσει ένα πρόβλημα, να συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων, στην εδραίωση πεποιθήσεων ή στη μεταβολή τους (Brookfield, 2013).

Η τεχνική της χιονοστιβάδας που εφαρμόζεται έχει ως στόχο οι εκπαιδευόμενοι να ανταλλάσσουν απόψεις και να προβληματίζονται γύρω από διάφορα ζητήματα, που συνδέονται με το μαθησιακό αντικείμενο. Κατά τη διενέργεια αυτής της τεχνικής γίνεται αποσαφήνιση της ομάδας των εκπαιδευόμενων, οι οποίοι επεξεργάζονται ένα ζήτημα, με τον κάθε εκπαιδευόμενο να προβαίνει σε ατομική βάση στο γραπτό σχολιασμό του. Εν συνεχεία όλοι οι εκπαιδευόμενοι της ομάδας συγκρίνουν τα σχόλιά τους και οι απόψεις τους παρουσιάζονται στην Ολομέλεια της τάξης, με συνθετικό τρόπο, συνοδευόμενες από συμπερασματικές παρατηρήσεις (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016).

Η τεχνική των ομάδων εργασίας λαμβάνει χώρα όταν οι εκπαιδευόμενοι κατανέμονται σε ομάδες, μέσω των οποίων ανταλλάσσουν εμπειρίες και προβαίνουν στην εκπόνηση ασκήσεων, προκειμένου να επεξεργαστούν τη διδακτέα ύλη. Στο επίκεντρο της διαδικασίας βρίσκεται η ποιοτική συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εκπαιδευομένων (Κόκκος, 2008).

Το παίξιμο ρόλων αναφέρεται σε αυτή την τεχνική, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους που αναφέρονται σε μια εξεταζόμενη κατάσταση με το επαγγελματικό ή το κοινωνικό περιβάλλον τους. Η συγκεκριμένη τεχνική στοχεύει μέσα από τα βιώματά τους να κατανοηθούν σε βάθος οι εξεταζόμενες καταστάσεις, όπως επίσης και οι αντιδράσεις τους απέναντι σε αυτές. Η μελέτη περίπτωσης αφορά αυτή την εκπαιδευτική τεχνική, η οποία αναφέρεται σε ένα πραγματικό υποθετικό παράδειγμα, που μεταφέρει ο εκπαιδευτής στον εκπαιδευόμενο, με τον τελευταίο να

διερευνά τις εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα που έχουν ανακύψει (Ormrod, 2012).

Τέλος η επίδειξη αποσκοπεί οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν έχοντας προηγουμένως παρατηρήσει τον εκπαιδευτή να εκτελεί ή να παρουσιάζει με εκπαιδευτική πράξη, την οποία εν συνεχεία καλούνται να επαναλάβουν, δεχόμενοι την καθοδήγησή του (Ormrod, 2012).

Οι προαναφερόμενες εκπαιδευτικές τεχνικές βασίζονται στον εποικοδομισμό και στη μετασχηματιστική θεωρία της μάθησης. Πιο συγκεκριμένα, σημείο αναφοράς του εποικοδομισμού, αποτελεί η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων στη διαμόρφωση της γνώσης νέων ιδεών ή εννοιών, με βάση την τρέχουσα γνώση, αλλά και την παρελθούσα εμπειρία. Ειδικότερα οι θεωρίες του Dewey, της Montessori και του Kolb, έχουν αποτελέσει σημείο αναφοράς της εποικοδομιστικής μάθησης, η οποία έχει αναπτυχθεί σε πολλές παραλλαγές, όπως η ενεργητική μάθηση, η οικοδόμηση γνώσης και η ανακαλυπτική μάθηση (Allen & Seaman, et al., 2007). Η μετασχηματιστική θεωρία συμβάλλει στη γνωστική διαδικασία επίδρασης της αλλαγής σε ένα πλαίσιο αναφοράς, το οποίο ορίζει την άποψη των ατόμων για τον κόσμο. Το προαναφερόμενο πλαίσιο αναφοράς και η νοηματοδότηση της πραγματικότητας, συνδέεται άμεσα με τα συναισθήματα των εκπαιδευομένων (Allen & Seaman, et al., 2007).

Ειδικότερα στην περίπτωση των ενήλικων εκπαιδευομένων, οι οποίοι εμπλέκονται σε επιμορφωτικά προγράμματα, έχουν διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, συσχετίσεων και εννοιών, με συνέπεια τη χρήση των προαναφερόμενων ενεργητικών τεχνικών, οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται στον εποικοδομισμό, αλλά και στη μετασχηματιστική θεωρία, συμβάλλοντας καταλυτικά στη διερεύνηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, μεταβάλλοντας παρωχημένες προγενέστερες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά συνάμα αξιοποιώντας και αυτές που προάγουν τη μαθησιακή διαδικασία στο παρόν (Merriam, 2007).

5.3 Αποτελεσματικότητα των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ ως Προς την Κάλυψη των Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ στα Θέματα Ποιοτικής Εξυπηρέτησης και Διαχείρισης Συγκρούσεων

Με βάση την τελευταία έρευνα αποτίμησης των επιπτώσεων επιμόρφωσης, η οποία αφορούσε τα επιμορφωτικά προγράμματα της περιόδου 2014-2017 του ΕΚΔΔΑ (2018), όσον αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων για το βαθμό κατά τον οποίο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που παρακολούθησαν σχετίζεται με την εργασία των υπαλλήλων, το 27,60% απάντησε «πολύ» και το 58,15% απάντησε «πάρα πολύ». Ομοίως όσον αφορά το βαθμό κατά τον οποίο το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος ικανοποίησε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων, το 37,21% απάντησε «πολύ» και το 51,54% «πάρα πολύ» (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Στη διερεύνηση της συσχέτισης της διάρκειας του επιμορφωτικού προγράμματος και της κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών, το 70,08% απάντησε ότι αυτή ήταν ικανοποιητική, ενώ το 50,5% των συμμετεχόντων με δική του πρωτοβουλία μετέφερε στους συναδέλφους του την εμπειρία που αποκόμισε από το επιμορφωτικό πρόγραμμα (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Ως προς την αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων και την επίδραση που άσκησαν στο εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχόντων με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν το 74,45% δεν έχει εφαρμόσει κάποια αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον, ως αποτέλεσμα των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απέκτησε. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτιμήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωσή του, καθώς αυτή λαμβάνει χώρα σε μεταξύ 2 έως 4 μηνών (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Όσον αφορά τις απόψεις των συμμετεχόντων για τα εμπόδια εφαρμογής όσων αποκόμισαν από τα επιμορφωτικά προγράμματα και την προοπτική αξιοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων στο μέλλον, ως σημαντικότερα εμπόδια αναφέρθηκαν η επιφυλακτικότητα των συναδέλφων των εκπαιδευομένων για αλλαγές (22,22%), η μη αποτελεσματική κατανομή και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων (20,19%), η υπάρχουσα οργανωτική δομή της υπηρεσίας τους (17,12%), η γραφειοκρατία (12,03%), η αντίδραση της ιεραρχίας (11,43%). Κατανοείται από τις προαναφερόμενες απαντήσεις πως το μεγαλύτερο εμπόδιο που ανακύπτει όσον αφορά εφαρμογή των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκομίζουν οι εκπαιδευόμενοι από τα

εκπαιδευτικά προγράμματα, αποτελούν οι ίδιοι οι συνάδελφοι των συμμετεχόντων. Γενικότερα πρέπει να ληφθεί πως ο ανθρώπινος παράγοντας ως εμπόδιο συγκεντρώνει το 56% του ποσοστού των συμμετεχόντων της έρευνας (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Επίσης η έκθεση του ΕΚΔΔΑ (2018) αποτιμούσε τις απόψεις των συμμετεχόντων ως προς το πως θα χρησιμοποιήσουν στο μέλλον τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν, προκειμένου να επιφέρουν αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ερωτώμενοι οι οποίοι ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ- ΑΤΕΙ και αποτελούσαν το 71,62% των συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα, διαπιστώθηκε πως ήταν αυτοί που κυρίως εφάρμοσαν αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον τους, ενώ όσον αφορά την ηλικιακή κατηγορία, τα άτομα από 30 έως 50, φαίνεται ότι είναι αυτοί που κατά βάση χρησιμοποιούν στην πράξη τις γνώσεις και τις δεξιότητες στην εργασία τους (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Εστιάζοντας στους τομείς που θεωρούν οι εκπαιδευόμενοι ότι θα πρέπει να υπάρξουν βελτιώσεις στα εκπαιδευτικά προγράμματα, τόνισαν την αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης (33,29%), τη διαφοροποίηση της επιμόρφωσης (20,28%), τον περιορισμό της γραφειοκρατίας (10,41%), την καλύτερη κατανομή των ανθρώπινων πόρων, τη στελέχωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (9,20%), την αξιολόγηση του έργου των ιδίων των στελεχών (5,57%) (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Συνοψίζοντας διαπιστώθηκε πως τα προγράμματά του ΕΚΔΔΑ είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους συμμετέχοντες (54,11%), ωστόσο ένα αξιοσημείωτο ποσοστό τόνισε, ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης (23,75%). Οι εν δυνάμει συμμετέχοντες στα προγράμματα ενημερώνονται κυρίως από την ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ, το 86% περίπου δήλωσε πως η συμμετοχή τους στα προγράμματα οφείλεται σε προσωπική πρωτοβουλία, ενώ το 5,38% τόνισε πως υποκινήθηκε από τους προϊσταμένους του τμήματός τους, οι οποίοι σε ποσοστό 46% αντέδρασαν θετικά στην πρωτοβουλία των εργαζομένων, να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Περίπου 3 στους 10 συμμετέχοντες αποφασίζουν να λάβουν μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, λόγω του προσωπικού ενδιαφέροντός τους, γνωρίζοντας ότι αυξάνονται τα τυπικά προσόντα τους (22%), καλύπτονται οι γνωστικές ανάγκες και οι ανάγκες απόκτησης δεξιοτήτων, προκειμένου να επιτελέσουν τα εργασιακά καθήκοντά τους (23%), ενώ τονίστηκε επίσης πως τα προγράμματα συμβάλλουν στην

οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση της υπηρεσίας τους (17%) (ΕΚΔΔΑ, 2018).

Στη συντριπτική πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες έχουν δηλώσει πως η επιμόρφωση στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει να συντελείται μέσω της διαρκούς αναβάθμισης των προσόντων τους, συνθήκη που μεταξύ άλλων συμβάλλει στην αναβάθμιση και των ίδιων των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα (ΕΚΔΔΑ, 2018).

5.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, αναδεικνύονται κρίσιμα εργαλεία για την επίτευξη των δεξιοτήτων και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων στα ΚΕΠ. Η αποτίμηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, όπως παρουσιάστηκε στο παρόν κεφάλαιο, καταδεικνύει το επίπεδο υψηλής ικανοποίησης των συμμετεχόντων, όσον αφορά την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών τους. Ειδικότερα οι θετικές αξιολογήσεις για τη συνάφεια των προγραμμάτων με την εργασία των συμμετεχόντων και την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητά τους.

Ωστόσο ανακύπτουν σημαντικά εμπόδια ως προς την εφαρμογή των νέων γνώσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιφυλακτικότητα των συναδέλφων, η γραφειοκρατία και οργανωτική δομή, αναφέρθηκαν ως σημαντικά προβλήματα. Γίνεται κατανοητή από τα προαναφερόμενα η ανάγκη για ευρύτερη οργανωτική αλλαγή και η στήριξη από τους αρμόδιους δημόσιους φορείς για την πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτώνται μέσω της επιμόρφωσης.

Ειδικά για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης των πολιτών, η επιμόρφωση σε ζητήματα ποιοτικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης συγκρούσεων, θεωρείται καίριας σημασίας. Οι δεξιότητες επικοινωνίας, η διαχείριση κρίσεων και η ικανότητα διαπραγμάτευσης και διαμεσολάβησης είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία των ΚΕΠ. Τα προγράμματα που προσφέρει το ΕΚΔΔΑ, ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες, παρέχοντας στους εκπαιδευόμενους γνώσεις και δεξιότητες για την επίλυση συγκρούσεων και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, είναι άρρηκτα εξαρτώμενη από τη συνεχή προσαρμογή και βελτίωσή τους, καθώς και από την υποστήριξη της οργανωτικής δομής και των υπευθύνων. Η διαρκής αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων συνδυαστικά με την οργανωτική στήριξη, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ποιότητα εξυπηρέτησης και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες των ΚΕΠ.

Κεφάλαιο 6. Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων που αφορούν την Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών και Διαχείριση Συγκρούσεων στα ΚΕΠ

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η αξιολόγηση της αποτίμησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσον αφορά τις εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Επιπροσθέτως γίνεται αναφορά στην αξιολόγηση αποτίμησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ως προς τις προσωπικές προσδοκίες των επιμορφωμένων υπαλλήλων. Συνάμα το κεφάλαιο αναφέρεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. Τέλος γίνεται αναφορά στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης από τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους των ΚΕΠ ως προς το βαθμό εφαρμογής, μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον και στην εξυπηρέτηση πολιτών. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να προσδιοριστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, όπως είναι οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

6.1 Η Αποτίμηση της Κάλυψης των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων των Συμμετεχόντων στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του ΕΚΔΔΑ (2023), τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται, υλοποιούνται και εφαρμόζονται, στηριζόμενα σε συγκεκριμένο σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, το οποίο στηρίζεται σε 5 επιμέρους διαδρομές. Αναλυτικότερα επιδιώκονται:

- Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ανά δημόσιο φορέα, μέσω της συγκρότησης Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών-Επιμορφωτριών (ΕΟΕ), όπως επίσης και ομάδων ειδικών επιστημόνων (ΦΕΚ 1909/30.8.2011). Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται η χρήση του κατάλληλου λογισμικού, προκειμένου το ΕΚΔΔΑ να εκπονήσει σχέδια, που λειτουργούν προσδιοριστικά της επιμορφωτικής δράσης του εκάστοτε δημοσίου οργανισμού, με σημείο αναφοράς τους επιχειρηματικούς στόχους του.
- Να αποτυπώνεται το ενδιαφέρον των δημοσίων υπαλλήλων, με επίκεντρο το δημόσιο φορέα, στον οποίο ανήκουν και τον αριθμό των αιτήσεων επιμορφώσεων που έχουν λάβει χώρα ανά θεματικό τίτλο.
- Η σύμπλευση των εκπαιδευτικών αναγκών, με σημείο αναφοράς τις δημόσιες πολιτικές που εφαρμόζονται.
- Η προαγωγή μνημονίων συνεργασίας του ΕΚΔΔΑ με φορείς της κεντρικής διοίκησης, στοχεύοντας να αναπτυχθούν συνεκτικές και ολοκληρωμένες παρεμβάσεις από τη φάση του σχεδιασμού, έως τη φάση της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δράσεων σε επίπεδο φορέα.
- Να αξιοποιούνται τα αποτελέσματα τόσο των αποτιμήσεων, όσο και των αξιολογήσεων των επιμορφωτικών δράσεων, στα οποία συμμετέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (ΕΚΔΔΑ, 2023).

Όλες οι προαναφερόμενες παράμετροι που αφορούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων, εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό πρόγραμμα που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ, το οποίο συμβάλλει στην τάχιστα επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώνονται και στην εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων, τα οποία λειτουργούν βοηθητικά των υπεύθυνων φορέων, προκειμένου να προβούν σε αναγκαίες βελτιώσεις για να υπάρξει καλύτερη αποτελεσματικότητα των

επιμορφωτικών προγραμμάτων, μέσα από την ευρύτερη ανταπόκρισή τους στις εκπαιδευτικές ανάγκες των συμμετεχόντων (ΕΚΔΔΑ, 2023).

Ειδικότερα τα επιμορφωτικά προγράμματα που αναφέρονται στον τομέα της «Δημόσιας Διοίκησης και Διακυβέρνησης», αποσκοπούν να αναπτύξουν οι δημόσιοι υπάλληλοι γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που τους είναι απολύτως απαραίτητες, όντας στελέχη του δημόσιου τομέα, ανεξαρτήτως του φορέα ή της υπηρεσίας που υπηρετούν. Οι επιτελούμενες επιμορφωτικές δράσεις έχουν τόσο οριζόντιο, όσο και διαρκή χαρακτήρα, συντελώντας να διατηρηθεί, να αναπαραχθεί και να προσαρμοστεί η Δημόσια Διοίκηση στα νέα δεδομένα που ισχύουν ανά εποχή και στις πολιτικές προτεραιότητες ανά χρονική περίοδο.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα που εφαρμόστηκαν από το ΕΚΔΔΑ, για το 2023, αφορούσαν τα πεδία της νομιμότητας και της διαφάνειας ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών, τις προϋποθέσεις καλής νομοθέτησης, τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών, την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων σύμφωνα με το ενιαίο πλαίσιο που όριζε ο Ν. 4940/2022, τη βελτίωση των κοινωνικών ικανοτήτων των εργαζομένων στις οποίες περιλαμβάνονται για παράδειγμα η άρση των επικοινωνιακών δυσλειτουργιών, η ανάπτυξη της δυναμικής της ομάδας, οι τεχνικές επίτευξης συμφωνίας κ.α. (ΕΚΔΔΑ, 2023).

6.2 Η Αποτίμηση της Κάλυψης των Προσδοκιών των Συμμετεχόντων στα Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Βασική παράμετρος των επιμορφωτικών προγραμμάτων, αποτελεί η αξιολόγηση, προκειμένου να αποτιμηθεί η αποτελεσματικότητά τους, από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, όσον αφορά την ανταπόκρισή τους στις προσωπικές προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες των ενήλικων εκπαιδευόμενων σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνδέονται με τα βιώματα και τις πρότερες εμπειρίες τους (Κουτελέκος & Χαλιάσος, 2014).

Οι προσδοκίες αξιοποιούνται σε ειδικές και γενικές, με τις ειδικές να αναφέρονται σε συγκεκριμένες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα εξυπηρετεί το δημόσιο υπάλληλο ως προς την βελτίωση της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πολίτη, ή την αποφυγή συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Οι γενικές προσδοκίες είναι απόρροια των εμπειριών και των βιωμάτων των εκπαιδευομένων που

έχουν εμπλακεί σε αντίστοιχα προγράμματα επιμόρφωσης. Πρέπει να λεχθεί πως οι προσδοκίες των ενήλικων εκπαιδευομένων συνδέονται με το σχολικό παρελθόν και τις θετικές ή αρνητικές εμπειρίες που είχαν αποκομίσει από αυτό. Επιπροσθέτως οι προσδοκίες διασυνδέονται με τον εκπαιδευτή και την εκπαιδευτική διαδικασία. Οι προσδοκίες σχετίζονται επίσης με την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν για παράδειγμα στον εργασιακό χώρο, με το ενδιαφέρον του εκπαιδευόμενου για το εκάστοτε γνωστικό αντικείμενο, όπως επίσης και με κοινωνικές ή προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει (Gelen, 2019).

Οι εκπαιδευόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καλούνται μέσω ειδικής πλατφόρμας που παρέχει το ΕΚΔΔΑ, να αξιολογήσουν κατά πόσο τα προγράμματα αυτά ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους. Συγκεκριμένα αξιολογείται η στάση του εκπαιδευτή απέναντι στους εκπαιδευόμενους, όσο και το πλαίσιο της διδασκαλίας του. Αναλυτικότερα, αξιολογείται το επίπεδο γνώσεων του εκπαιδευτή, ο τρόπος παρουσίασης του μαθησιακού αντικειμένου, το ενδιαφέρον του για τους εκπαιδευόμενους, η προσπάθεια παρακίνησής τους. Όλα τα παραπάνω, αποτελούν μερικές παραμέτρους που αξιολογούνται στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ από την πλευρά των εκπαιδευομένων. Επιπροσθέτως αξιολογείται η μαθησιακή ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται από την πλευρά του εκπαιδευτή, εάν κάνει χρήση ποικίλων μαθησιακών τεχνικών, εάν ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εκπαιδευομένων, αν είναι ευγενής και αν επιδεικνύει σεβασμό απέναντι στους εκπαιδευόμενους (Doyle, 2020). Τέλος, αξιολογείται εάν ο εκπαιδευτής λειτουργεί ως μέντορας και ως εμπνευστής, υποστηρίζοντας τη σταδιοδρομία των εκπαιδευομένων (Gelen, 2019).

Όσον αφορά τις προσδοκίες των εκπαιδευομένων απέναντι στην εκπαιδευτική διαδικασία, αξιολογείται κατά πόσο το μαθησιακό αντικείμενο συμπλέει με παραδείγματα της καθημερινής ζωής και σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους εκπαιδευόμενους να επιλέξουν τις προσωπικές εμπειρίες και τις γνώσεις τους. Επιπροσθέτως εξετάζεται η προσδοκία εξωτερικών μαθησιακών εμπειριών μέσω της χρήσης τεχνολογίας (Doyle, 2020) και η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκόμισαν στο πλαίσιο της εργασίας τους, προκειμένου να γίνουν παραγωγικοί και αποδοτικοί (Doyle, 2020).

6.3 Η Αποτίμηση της Επίτευξης των Εκπαιδευτικών Στόχων των Προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ

Η διαμορφωτική αξιολόγηση και η τελική αξιολόγηση αποτελούν τις μορφές των αξιολογήσεων που εφαρμόζονται από την πλευρά των εκπαιδευτών του ΕΚΔΔΑ. Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης, αναφέρεται στη συνεχή αξιολόγηση του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος, με απώτερο στόχο να μετρηθεί η πρόοδος των εκπαιδευόμενων, σε σύγκριση με τα κριτήρια αναφοράς που είχαν τεθεί. Η προαναφερόμενη διαδικασία επιτρέπει στον εκπαιδευτή, να προβεί στις απαιτούμενες αλλαγές κατά τη διαδικασία της διδασκαλίας του και να προσαρμόσει την τελευταία στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων. Η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη από την πλευρά του εκπαιδευτή, καθώς του παρέχει πληθώρα πληροφοριών για τη βελτίωση του γνωστικού αντικείμενου που διδάσκει. Ομοίως η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης, επιτρέπει στον εκπαιδευτή να διαπιστώσει αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι κατάλληλο ή όχι για τους εκπαιδευόμενους, στους οποίους απευθύνεται και αν απαιτείται να λάβουν χώρα αλλαγές (Andrade & Cizek, 2010).

Οι εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης, καθώς είναι προσανατολισμένοι στην εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ συνάμα παρέχει πληθώρα πληροφοριών που συμβάλλουν στη βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, όντας συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της διαδικασίας (Brookhart, 2010).

Οι εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ εφαρμόζουν τη διαμορφωτική αξιολόγηση καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος, καθώς συνάμα συμβάλλει στην παροχή ανατροφοδότησης σε σχέση με τα προβλήματα που ανέκυψαν, την πρόοδο που σημειώθηκε κατά την επιτέλεση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, παρέχοντας επίσης τη δυνατότητα προσδιορισμού του τρόπου βελτίωσης του προγράμματος.

Η διαμορφωτική αξιολόγηση εφαρμόζεται επίσης, γιατί παρέχει στους εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ μια σημανίονσα διαγνωστική λειτουργία, εφόσον συμβάλλει στον εντοπισμό προβλημάτων, ενώ συνάμα καταδεικνύει τις πτυχές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που δεν ευθυγραμμίζονται με τη στοχοθεσία τους (Hattie & Timperley, 2007).

Επιπροσθέτως, η διαμορφωτική αξιολόγηση έχει επιλεγεί καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη συνεργατικών διαδικασιών μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, προκειμένου να εντοπιστούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των τελευταίων, οι τομείς

βελτίωσης, στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν βασικές πληροφορίες των εκπαιδευτών, χρήσιμα στοιχεία για τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, για τη βελτίωση του εκάστοτε μαθησιακού αντικειμένου (Wiggins & McTighe, 2008).

Η συγκέντρωση των δεδομένων από τη διαμορφωτική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα μέσω της εφαρμογής μορφοποιητικών πληροφοριών αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα παραδοσιακές δοκιμασίες εντός της τάξης, προφορικές ερωτήσεις που θα υποβάλλουν στους εκπαιδευόμενους οι εκπαιδευτές, συζητήσεις που θα αναπτυχθούν μέσα στην τάξη, αξιολογήσεις των επιδόσεων τους από τα αποτελέσματα διενέργειας ομαδικών εργασιών, από την αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευομένων (Κασσωτάκης 2013).

Η διαμορφωτική αξιολόγηση συμβάλλει ώστε να αποσαφηνιστούν στους εκπαιδευόμενους οι στόχοι της διδασκαλίας και της μάθησης, χαρακτηρίζεται από σαφή κριτήρια αξιολόγησης, καθώς επιτρέπει στους εκπαιδευτές να αξιοποιήσουν εργαλεία καταγραφής των επιδόσεων των μαθητών, όπως για παράδειγμα τις ρούμπρικες, περιορίζει σημαντικά την απόσταση ανάμεσα στη στοχοθεσία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην επιτυχημένη μάθηση. Επίσης παρέχει ανατροφοδότηση, η οποία εστιάζει στο είδος του έργου που διδάσκεται, στον τρόπο προσέγγισής του, στην ετοιμότητα των εκπαιδευόμενων και στην ικανότητά τους να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους (Wiggins & McTighe, 2008).

Τέλος εφαρμόζεται η απολογιστική αξιολόγηση, η οποία αποσκοπεί να εξαχθούν συμπεράσματα και τεκμηριωμένες κρίσεις, σχετικά με την αξία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόστηκε. Η απολογιστική αξιολόγηση καταδεικνύει εάν ένα πρόγραμμα θα συνεχιστεί ή θα διαφοροποιηθεί. Η διεξαγωγή της λαμβάνει χώρα από εξωτερικούς αξιολογητές που δεν συμμετέχουν στη διαδικασία του προγράμματος και πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού έργου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν το πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στους αρχικούς στόχους που είχαν οριστεί (ΕΚΔΔΑ, 2011).

6.4 Η Αποτίμηση της Εκπαίδευση που Έλαβε το Προσωπικό των ΚΕΠ (Υπάλληλοι- Προϊστάμενοι) ως προς την Εφαρμογή των Νέων Γνώσεων/Ικανοτήτων και Στάσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον Αναφορικά με την Εξυπηρέτηση των Πολιτών και τη Διαχείριση Συγκρούσεων

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν, εστιάζοντας στη δυνατότητα εφαρμογής όσων διδάχθηκαν, στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας τους, όπως επίσης και τις επιπτώσεις που επέφερε η εμπλοκή τους στα προγράμματα, όσον αφορά τη βελτίωση του επιπέδου λειτουργίας των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η προαναφερόμενη αξιολόγηση λαμβάνει χώρα μέσω της υποβολής ερωτηματολογίου-έκθεσης, μετά την ολοκλήρωση του εκάστοτε επιμορφωτικού προγράμματος. Αξιολογείται η σύμπλευση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τις προσδοκίες των ενήλικων εκπαιδευομένων, με σημείο αναφοράς το αποτέλεσμα της μαθησιακής διαδικασίας (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Κατά συνέπεια εξετάζονται οι απόψεις των εκπαιδευόμενων σε σχέση με την διεύρυνση της τυπικής εκπαίδευσής τους, με την απόκτηση πρόσθετων επαγγελματικών προσόντων, τον εμπλουτισμό των ήδη υπαρχόντων, το βαθμό εξέλιξης και επικαιροποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, τη δυνατότητα προσαρμογής τους στα νέα κοινωνικά δεδομένα (Σοφίτη, 2016). Συνάμα διερευνάται ο βαθμός ανάπτυξης των επικοινωνιακών και συνεργατικών δεξιοτήτων τους και η κατανόηση των γνώσεων, ώστε να ανταποκριθούν στο απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον.

Η αξιολόγηση αποσκοπεί στην αποτύπωση συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών, σε μια προσπάθεια να καταστεί αποδοτικότερη η συνεργασία του ΕΚΔΔΑ, με τους δημόσιους φορείς και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εκπαιδευόμενων. Η σημασία που αποδίδει το ΕΚΔΔΑ στο ζήτημα της αξιολόγησης διαπιστώνεται από το γεγονός, ότι αποτελεί προϋπόθεση προκειμένου ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει το πιστοποιητικό τίτλου παρακολούθησης (ΕΚΔΔΑ, 2024).

Οι συμμετέχοντες υποχρεούνται να υποβάλλουν σε εύλογο χρονικό διάστημα έκθεση αποτίμησης της αποτελεσματικότητας της επιμορφωτικής παρέμβασης στην οποία συμμετείχαν, προκειμένου να διαπιστωθεί και κατά πόσο αυτή, συνέβαλε στη

βελτίωση, στην οργάνωση και στη λειτουργία της υπηρεσίας ή του φορέα που υπηρετούσαν. Η διεξαγωγή της αποτίμησης σε πρώτη φάση, λαμβάνει χώρα μέσω ερωτηματολογίου, που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι, με βάση επισυναπτόμενο οδηγό που παρατίθεται στην πλατφόρμα του ΕΚΔΔΑ (2023), όπως και από αντίστοιχη έκθεση από τους προϊσταμένους των εκπαιδευομένων (ΕΚΔΔΑ, 2024).

6.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ παρουσιάζουν ένα καλά δομημένο πλαίσιο ανίχνευσης και κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Μέσα από τη διαμορφωτική και απολογιστική αξιολόγηση, τα προγράμματα διασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση και την προσαρμογή στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις. Η αξιολόγηση από τους συμμετέχοντες αναδεικνύει σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, καθώς και τις ανάγκες βελτίωσής τους.

Η έμφαση στην ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων όπως είναι η επικοινωνία στην εργασία και η διαχείριση συγκρούσεων είναι κρίσιμη για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι εκπαιδευτικές τεχνικές που εφαρμόζονται όπως είναι η εισήγηση, οι ομάδες εργασίας και το παίξιμο ρόλων, προάγουν την ενεργή συμμετοχή και τη βιωματική μάθηση, βοηθώντας τους εκπαιδευομένους να αναπτύξουν πρακτικές δεξιότητες, που μπορούν να εφαρμόσουν άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον τους.

Ωστόσο παρά την υψηλή ικανοποίηση από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, παρατηρούνται εμπόδια στην εφαρμογή των νέων γνώσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιφυλακτικότητα από την οποία χαρακτηρίζονται οι συνάδελφοι, η γραφειοκρατία και η οργανωτική δομή, αναδεικνύονται ως σημαίνοντα προβλήματα που περιορίζουν την πλήρη αξιοποίηση των δεξιοτήτων που αποκτούν οι εργαζόμενοι. Τα προαναφερόμενα εμπόδια καταδεικνύουν την ανάγκη για ευρύτερη οργανωτική στήριξη, προκειμένου οι νέες γνώσεις και δεξιότητες να ενσωματωθούν αποτελεσματικά στις καθημερινές διαδικασίες των ΚΕΠ.

Επιπροσθέτως η επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση και υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους. Η ενθάρρυνση για τη συνεχή επιμόρφωση και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι κρίσιμη, για την πλήρη αξιοποίηση των επιμορφωτικών δράσεων.

Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρών θεμελίων για την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων των ΚΕΠ, ωστόσο η επιτυχία τους εξαρτάται από την ευρύτερη οργανωτική υποστήριξη και τη δέσμευση για συνεχή βελτίωση και εφαρμογή των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στο εργασιακό περιβάλλον.

6.6 Συμπεράσματα της Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης της Διπλωματικής Εργασίας

Το θεωρητικό μέρος της εργασίας επικεντρώθηκε στην αναλυτική μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων ΚΕΠ, όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό πλαίσιο. Επιπροσθέτως η θεωρητική βάση της εργασίας επικεντρώθηκε στο ρόλο που διαδραματίζει το ΕΚΔΔΑ, όσον αφορά την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, αναδεικνύοντας τις πολλαπλές διαστάσεις που καθιστούν τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, ιδιαίτερα σημαντικά για την επαγγελματική ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των εργαζομένων των ΚΕΠ.

Αναλυτικότερα, η διερεύνηση του θεωρητικού πλαισίου της παρούσας εργασίας ανέδειξε την ανάγκη να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Όπως διαπιστώθηκε οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ, αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, τη διαχείριση του άγχους και του χρόνου καθώς και την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων. Τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, καταδείχθηκε ότι ανταποκρίνονται επαρκώς σε αυτές τις ανάγκες μέσω της εφαρμογής σύγχρονων εκπαιδευτικών τεχνικών και θεωριών μάθησης.

Επιπροσθέτως διαπιστώθηκε ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, αξιοποιούν ποικίλες εκπαιδευτικές τεχνικές και θεωρίες μάθησης, με στόχο να ενισχύσουν την εμπλοκή και την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Η χρήση διαδραστικών μεθόδων όπως εργαστηρίων και προσομοιώσεων, καθώς επίσης και πρακτικών εμπειρικής μάθησης, ενισχύουν τους εργαζομένους με δεξιότητες τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον τους.

Η αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, αξιολογείται με πολλαπλούς τρόπους διασφαλίζοντας ότι, οι ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ,

καλύπτονται επαρκώς. Οι αξιολογήσεις που λαμβάνουν χώρα από τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές και τους προϊσταμένους προσφέρουν μια ολιστική εικόνα της αποδοτικότητας και της εφαρμοσιμότητας των προγραμμάτων. Οι εκπαιδευόμενοι εξέφρασαν με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία την ικανοποίησή τους ως προς την πρακτική χρησιμότητα των δεξιοτήτων που αποκτούν, ενώ οι εκπαιδευτές αξιολογούν την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, λαμβάνει υπόψη και τις προσωπικές προσδοκίες των εργαζομένων των ΚΕΠ. Οι υπάλληλοι αναζητούν διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων τους για να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των πολιτών και στις ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ επιτυγχάνουν να καλύψουν αυτές τις προσδοκίες, προσφέροντας όχι μόνο θεωρητική γνώση, αλλά και πρακτικές δεξιότητες που μπορούν να εφαρμοστούν.

Ένα από τα κύρια συμπεράσματα που αφορούσε τη θεωρητική αποτίμηση της παρούσας εργασίας, ήταν ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και της διαχείρισης συγκρούσεων και στην περίπτωση των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Οι υπάλληλοι αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις που συναντούν στην καθημερινή τους εργασία, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πολιτών και την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών.

Από την ανάλυση της παρούσας βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η ανάγκη για διαρκή αναθεώρηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών μεθόδων και προγραμμάτων. Μόνο μέσω της συνεχούς προσαρμογής και της αξιολόγησης είναι εφικτή η διασφάλιση, ότι δηλαδή τα προγράμματα θα παραμένουν επίκαιρα και αποτελεσματικά.

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, όπως διαπιστώθηκε από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αποτελούν ένα βασικό πυλώνα για την επαγγελματική ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, μεταξύ των οποίων εντάσσονται και οι υπάλληλοι των ΚΕΠ. Η αποτελεσματικότητά τους αποδεικνύεται από την κάλυψη των εκπαιδευτικών και μορφωτικών αναγκών των εκπαιδευομένων, την ικανοποίηση των προσωπικών προσδοκιών τους και τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών. Ωστόσο η διαρκής αξιολόγηση και η προσαρμογή των

προγραμμάτων είναι αναγκαία για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση και ανταπόκρισή τους στις νέες προκλήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να διαπιστώσει κατά πόσο θα επιβεβαιωθούν ή όχι τα αποτελέσματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας ως προς την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ, σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.

Β΄ ΜΕΡΟΣ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 7. Μεθοδολογία

Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, ειδικότερα σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών και διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Η έρευνα αποσκοπεί στον εντοπισμό των αναγκών αυτών, εστιάζοντας στα παρεχόμενα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και στο βαθμό που αυτά συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προαναφερόμενων αναγκών.

Στο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη μεικτή μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε και στους λόγους που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή. Επίσης γίνεται εκτενής αναφορά στα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και στον τρόπο ανάλυσης των ποσοτικών και των ποιοτικών δεδομένων.

7.1 Σκοπός-Στόχοι-Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πολιτών και τη Διαχείριση Συγκρουσιακών Καταστάσεων στο χώρο εργασίας. Με τον εντοπισμό αυτών των αναγκών προσδοκάται να προταθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρεχόμενης εκπαίδευσης, έτσι ώστε αυτή να ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες και εν τέλει να βελτιωθούν οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες από το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός, τέθηκαν οι κάτωθι ερευνητικοί στόχοι:

Σ1: Να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών.

Σ2: Να προσδιοριστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών.

Σ3: Να αντιστοιχιστούν τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και οι ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται αυτές οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Σ4: Να προσδιοριστούν οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι των υπαλλήλων ΚΕΠ και να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Ως προς τα παραπάνω ακολουθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

Ε1: Ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών, ποια τα προβλήματα που καθιστούν απαραίτητη την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα, ποια τα εργαλεία ανίχνευσης των αναγκών αυτών, αλλά και ποια τα κίνητρα συμμετοχής τους στα εν λόγω προγράμματα; (Απαντά στο στόχο Σ1).

Ε2: Πως εντοπίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ για τη συγκεκριμένη θεματολογία το ΕΚΔΔΑ; Ποια προγράμματα με θεματολογία διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών υλοποιούνται στο

ΕΚΔΔΑ; Πώς και σε ποιο βαθμό καλύπτουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ σε αυτή τη θεματολογία; (Απαντά στο στόχο Σ2).

E3: Ποιες γνώσεις, ικανότητες και στάσεις αναπτύσσουν τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ όσον αφορά την εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων; (Απαντά στο στόχο Σ3)

E4: Ποια τα προτιμώμενα στυλ εκμάθησης των υπαλλήλων ΚΕΠ; Ποια εκπαιδευτική μεθοδολογία-τεχνικές αξιοποιεί στα σχετικά προγράμματα το ΕΚΔΔΑ για να μετασχηματίσει συμπεριφορές και να καλύψει αυτές τις ανάγκες; Ποιος ο βαθμός ανταπόκρισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ όσον αφορά στα προτιμώμενα στυλ μάθησης των υπαλλήλων ΚΕΠ; (Απαντά στο στόχο Σ4).

7.2 Μέθοδος Έρευνας

Για τη διενέργεια της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε η μικτή μεθοδολογία, η οποία αποτελεί μια ερμηνευτική προσέγγιση που συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε καθώς αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα τόσο της ποσοτικής, όσο και της ποιοτικής μεθόδου παρέχοντας στον ερευνητή μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του αντικειμένου μελέτης του (Babbie, 2013).

Η ερευνήτρια επέλεξε τη συγκεκριμένη μέθοδο γιατί προάγει την ολοκληρωμένη κατανόηση, καθώς παρέχει πλήρη εικόνα του ερευνητικού προβλήματος που διερευνάται. Συνάμα επιτρέπει διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την επιβεβαίωση των δεδομένων. Επίσης χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμογή, ανάλογα με τα ευρήματα που προκύπτουν σε κάθε στάδιο. Επιπροσθέτως η μικτή μέθοδος επιλέχθηκε καθώς πρόκειται για μια ισχυρή προσέγγιση η οποία συμβάλλει στην παροχή πλούσιων και πολυδιάστατων απαντήσεων ειδικότερα όταν η έρευνα αποσκοπεί να απαντήσει σε σύνθετα ερευνητικά ερωτήματα (Creswell, 2016).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερόμενα, η ερευνήτρια αποφάσισε να διενεργήσει μικτή έρευνα, καθώς το αντικείμενο πραγμάτευσής της δεν είχε διερευνηθεί σε βάθος. Συνεπώς η μικτή έρευνα της προσέφερε τη δυνατότητα να μελετήσει ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, τα οποία μέσω της διαδικασίας της τριγωνοποίησης είχε τη

δυνατότητα να διασταυρώσει, προκειμένου να καταλήξει σε γόνιμα και αντικειμενικά συμπεράσματα.

7.2 Ερευνητικά Εργαλεία

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διενέργεια της μικτής έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο, το οποίο αφορούσε την ποσοτική έρευνα και η ημι-δομημένη συνέντευξη, που αφορούσε την ποιοτική. Πρώτα διενεργήθηκε η ποσοτική και ακολούθησε η ποιοτική έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε από την ερευνήτρια για τη διενέργεια της ποσοτικής έρευνας, καθώς πρόκειται για το πιο δημοφιλές και αποτελεσματικό ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην περίπτωση των ποσοτικών ερευνών (Bryman, 2017). Επιπροσθέτως το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς πρόκειται για ένα εργαλείο που παρουσιάζει ευκολία διανομής και συλλογής δεδομένων, καθώς μπορεί να διανεμηθεί μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, κοινωνικών μέσων δικτύωσης, έντυπης μορφής, επιτρέποντας δεδομένα από μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή (Creswell, 2016). Συνάμα πρόκειται για ένα εργαλείο το οποίο χαρακτηρίζεται από τυποποίηση και συνέπεια, αφού διασφαλίζει ότι όλοι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν τις ίδιες ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο, οπότε μειώνεται η πιθανότητα προκατάληψης από τον ερευνητή. Στα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου επίσης συγκαταλέγεται η μεγάλη δειγματοληπτική δυνατότητα, καθώς μπορεί να συγκεντρωθεί σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων στην έρευνα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Συνάμα πρόκειται για ένα εργαλείο το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα κοστοβόρο σε σύγκριση με άλλες ερευνητικές μεθόδους, όπως επίσης δεν είναι και χρονοβόρο (Babbie, 2013).

Το παρόν ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων (φύλο, σπουδές, τίτλοι εκπαίδευσης, προϋπηρεσία στο δημόσιο κ.α.), ενώ το δεύτερο μέρος απαντά στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή ερωτήσεις της κλίμακας Likert. Ο συγκεκριμένος συνδυασμός ερωτήσεων επιλέχθηκε από την ερευνήτρια, καθώς συμβάλλει στην άμεση κωδικοποίηση και ποσοτικοποίηση των δεδομένων της έρευνας.

Για τη διενέργεια της ποιοτικής έρευνας το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη. Η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης επιλέχθηκε εν συγκρίσει με τη δομημένη και πλήρως ελεύθερη συνέντευξη, καθώς συγκεντρώνει ένα σύνολο πλεονεκτημάτων που η ερευνήτρια έκρινε σκόπιμο ότι εξυπηρετούν την έρευνά της. Αναλυτικότερα η ημι-δομημένη συνέντευξη βασίζεται σε έναν οδηγό με προκαθορισμένα θέματα και ερωτήσεις, ωστόσο παρέχει ένα βαθμό ελευθερίας στο συνεντευκτή, προκειμένου να εξερευνήσει πρόσθετες διαστάσεις της συνέντευξης που αναπτύσσει με τον εκάστοτε συνεντευξιαζόμενο (Bryman, 2017).

Η ημι-δομημένη συνέντευξη στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε λόγω της ευελιξίας της, καθώς θα επέτρεπε στην ερευνήτρια να προσαρμοστεί σε ερωτήσεις της, εμβαθύνοντας στα ενδιαφέροντα θέματα που προκύπταν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ωστόσο από την άλλη πλευρά αν και υπάρχει ευελιξία, συνυπάρχει και ένας οδηγός με βασικά θέματα που συμβάλλει στη διατήρηση της δομής, διασφαλίζοντας ότι όλα τα σημαντικά ζητήματα της έρευνας θα καλυφθούν. Επιπροσθέτως η ημι-δομημένη συνέντευξη επιτρέπει στον εκάστοτε ερευνητή να εξερευνήσει τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, σε σύγκριση με τις δομημένες συνεντεύξεις (Crewell, 2016). Από την άλλη πλευρά περιορίζει την πιθανότητα να πλατειάσει ο συμμετέχοντας στην περίπτωση της πλήρους ελεύθερης συνέντευξης και να μην απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα. Η δυνατότητα προσαρμογής που επιτρέπει στους συνεντευκτές η συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης, τους επιτρέπει να προσαρμόσουν τη ροή της συνέντευξης, σε συνδυασμό με την ελεύθερη έκφραση του συμμετεχόντων, οι οποίοι μπορούν ελεύθερα να εκφραστούν και να δώσουν λεπτομερείς και ειλικρινείς απαντήσεις, καθώς δεν περιορίζονται από αυστηρά δομημένες ερωτήσεις (Babbie, 2013).

Η παρούσα συνέντευξη (Παράρτημα 2) αποτελούνταν από 8 ερωτήσεις στην περίπτωση των εργαζομένων των ΚΕΠ και από 5 ερωτήσεις (Παράρτημα 3) οι οποίες αφορούσαν τον υπεύθυνο προγράμματος ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής).

7.3 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους στα ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων καθώς επίσης και έναν υπεύθυνο προγράμματος ΙΝΕΠ. Συγκεκριμένα κατά τη διενέργεια της ποιοτικής έρευνας το δείγμα αποτέλεσαν 10 άτομα, 9 εν ενεργεία

εργαζόμενοι στα ΚΕΠ και ένας υπεύθυνος προγράμματος. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 45 εργαζόμενοι στα ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων.

Όσον αφορά τη μέθοδο δειγματοληψίας της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η βολική δειγματοληψία αφού το δείγμα έπρεπε να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, καθώς στην έρευνα συμμετέχουν εργαζόμενοι στα ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων. Για τη διενέργεια της έρευνας έλαβε χώρα δειγματοληψία χιονοστιβάδας, καθώς οι αρχικοί συμμετέχοντες στην έρευνα αποτέλεσαν τους πληροφορητές της ερευνητριας προκειμένου να τη συστήσουν σε άλλα άτομα που φέρουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και θα μπορούσαν να λάβουν μέρος στη διαδικασία της έρευνας. Η διαδικασία συνεχίστηκε ωσότου να συγκεντρωθεί ο απαιτούμενος αριθμός συμμετεχόντων (Creswell, 2016).

7.5 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Όσο αναφορά την ανάλυση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, η ερευνήτρια εφάρμοσε τη θεματική ανάλυση περιεχομένου. Πρόκειται για μια ποιοτική ερευνητική μέθοδο, που χρησιμοποιείται, προκειμένου να λάβει χώρα η αναγνώριση, η ανάλυση και η αναφορά μοτίβων, σε ποιοτικά δεδομένα. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις ερευνών που εμπεριέχουν ανάλυση συνεντεύξεων ή κειμένων και άλλες μορφές ποιοτικών δεδομένων. Για τη διενέργεια της ποιοτικής, της θεματικής ανάλυσης περιεχομένου η ερευνήτρια ακολούθησε ένα σύνολο σταδίων όπως ορίζονται από το πλαίσιο αρχών της (Παρθύμου, 2021).

Αναλυτικότερα αρχικά η ερευνήτρια εξοικειώθηκε με τα δεδομένα της διαβάζοντας και επαναλαμβάνοντας την ανάγνωση πολλές φορές, προκειμένου να κατανοήσει πλήρως το περιεχόμενο. Σε αυτό το στάδιο προέβη στην απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και στην ανάγνωση των σημειώσεών της. Εν συνεχεία κωδικοποίησε τα δεδομένα χωρίζοντάς τα σε μικρότερες μονάδες-«κώδικες», οι οποίοι ουσιαστικά αντιπροσώπευαν τα ενδιαφέροντα σημεία των συνεντεύξεων. Οι κώδικες λειτούργησαν ως ετικέτες που συνόψιζαν την κατηγοριοποίηση των δεδομένων.

Στο επόμενο στάδιο η ερευνήτρια ομαδοποίησε τους κώδικες σε ευρύτερα θέματα, τα οποία αντιπροσώπευαν σημαντικά μοτίβα μέσα στα δεδομένα της. Επιπροσθέτως αναζήτησε κοινές τάσεις και θέματα που προκύπταν από τους κώδικες. Ακολούθως

προέβη στην ανασκόπηση των αρχικών θεμάτων και στον επαναπροσδιορισμό τους, ελέγχοντας αν τα θέματα χαρακτηρίζονται από συνεκτικότητα και αντιπροσωπεύουν σωστά τα δεδομένα.

Στη συνέχεια καθόρισε τα θέματα και τα ονομάτισε με ακρίβεια προσδιορίζοντας τι περιλάμβανε κάθε ένα από αυτά και πώς συνέβαλε στην κατανόηση της έρευνάς της. Τέλος προχώρησε στη σύνθεση της ανάλυσής της, περιγράφοντας τα θέματα παρέχοντας παραδείγματα από τα δεδομένα και εξηγώντας πώς τα θέματα συνδέονται με τα ερευνητικά ερωτήματα (Braun & Clarke, 2006).

Για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων η ερευνήτρια έκανε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS-29 (Statistical Package for the Social Sciences). Το συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο χρησιμοποιείται ευρέως στην ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, καθώς θεωρείται ένα πρόγραμμα που παρέχει ένα σύνολο ισχυρών εργαλείων για την επεξεργασία ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων. Αρχικά η ερευνήτρια εισήγαγε τα δεδομένα της από το ερωτηματολόγιο στο πρόγραμμα ορίζοντας τις μεταβλητές, συμπεριλαμβάνοντας τους τύπους δεδομένων και τις ετικέτες (Πετρίδης, 2015). Ακολούθως αναζήτησε και διόρθωσε πιθανά σφάλματα και δεδομένα, όπως ελλειπείς ή λανθασμένες καταχωρίσεις. Στη συνέχεια προέβη στην περιγραφική στατιστική, υπολογίζοντας βασικά στατιστικά μέτρα όπως μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις, ποσοστά και διασπορές (Field, 2018). Έπειτα έλεγξε τις υποθέσεις της και προέβη στις απαιτούμενες συσχετίσεις προκειμένου να πραγματοποιήσει επαγωγική ανάλυση δεδομένων. Ολοκληρώνοντας την προαναφερόμενη διαδικασία, προέβη στην εξαγωγή των συμπερασμάτων της ποσοτικής έρευνας (Babbie, 2013).

Γ' Μέρος – Αποτελέσματα και Συμπεράσματα της Έρευνας

Κεφάλαιο 8. Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Όπως προκύπτει ακολούθως στην ποιοτική έρευνα συμμετείχαν 10 συμμετέχοντες εκ των οποίων οι 9 ήταν υπάλληλοι ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων και 1 άτομο ήταν υπεύθυνος προγραμμάτων του ΙΝΕΠ. Οι συμμετέχοντες ήταν άνδρες και γυναίκες ηλικίας από 35 έως 54 ετών, στην πλειοψηφία τους έγγαμοι. Η πλειονότητα εξ αυτών ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ η επαγγελματική εμπειρία τους ανερχόταν από τα 10 έως τα 24 έτη.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζονται υπό τη μορφή πινάκων τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και εν συνεχεία τα δεδομένα παρουσιάζονται σε μορφή ενιαίου κειμένου για το κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά, όπως επίσης και οι συμπερασματικές παρατηρήσεις της ποιοτικής έρευνας.

8.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας

Α' Ερευνητικό Ερώτημα: Εκπαιδευτικές Ανάγκες Εργαζομένων ΚΕΠ στην Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων & στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση των Πολιτών									
Α. Εκπαιδευτικές Ανάγκες Εργαζομένων ΚΕΠ στην Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων									
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ
* Στην υπηρεσία μου, πολλές φορές, καλούμαι να απολογηθώ για διαδικασίες που δεν άπτονται των αρμοδιοτήτων μας ή για την μη έγκαιρη εξυπηρέτηση των	* Να είμαι αποτελεσματικός στην εργασία μου, να μάθω να διατηρώ την ψυχραιμία μου και να χειρίζομαι με συνέπεια και υπευθυνότητα τις υποθέσεις των	Δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν...δεν είναι ακριβώς δεξιότητες ...είναι αλλαγή νοοτροπίας ...και όχι μόνο η δική μου αλλά και όλων των	*Να αναπτύξω και επικοινωνιακές δεξιότητες. Πώς μπορούμε να συνεργαζόμαστε με τους πολίτες, να μπορούμε να τους... να καταλαβαίνουμε τι θέλουν	*Προσδοκώ να γνωρίσω πρακτικές και τεχνικές... με τις οποίες θα μπορέσω να αντιμετωπίσω πιθανές περιπτώσεις σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο.	*Να καταλάβω δηλαδή τον τρόπο που θα μπορώ να αντιμετωπίσω πιο εύκολα τις κρίσεις, τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον κόσμο, ο	*Να εκπαιδευτώ στο πώς και με ποια μεθοδολογία ή τεχνική θα μπορούσα να διαχειριστώ πρακτικά στιγμές έξαρσης ή κρίσης σε περιπτώσεις που ο	*Θέλω να μάθω πώς, δηλαδή τεχνικές, μέσα, μέθοδοι στο πώς να αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις που...πιστέψτε με αντιμετωπίζω	*Να μάθω να εφαρμόζω αποτελεσματικά -κά στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων καταστάσεων, να αυξήσω την αποτελεσματικότητά μου στην πρόληψη και τη διαχείριση	* Εεε, από εμείς... δεν κάνουμε κάτι. Τα στοιχεία αναφορικά με τις ανάγκες, μας στέλνει το Υπουργείο Εσωτερικών, δηλαδή εε, . Εκείνοι μας δίνουν ποιοι έχουν ανάγκη, ποιοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν στο

αιτημάτων τους που έχουν υποβάλλει. και.. και όταν οι πολίτες μου μιλούν σαν να έχω εγώ παίξει καθοριστικό ρόλο σε αυτό ή όταν με κάνουν και νιώθω συνυπεύθυνη καλούμαι με ηρεμία να απαντήσω στα ερωτήματά τους και ...πολλές φορές...ε.. νιώθω σαν να πρέπει να λογοδοτήσω.	πολιτών, πάντοτε στον χρόνο που προβλέπει η δημόσια διοίκησή με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα * Θα ήθελα να μάθω τρόπους για να χειρίζομαι κάποιες δύσκολες περιπτώσεις πολιτών, αλλά και να μπορώ να συνεργάζομαι με τους υπόλοιπους συναδέλφους χωρίς να	συναδέλφων του χώρου εργασίας.	γρήγορα να μπορούμε να επικοινωνού με μαζί τους και να τους εξυπηρετούμε, να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μας, να προλαμβάνουμε κάποιες καταστάσεις, να διατηρούμε ένα φιλικό κλίμα και με και με αυτούς, αλλά και μεταξύ μας.	*Θα ήθελα να γνωρίζω....ε .. πως θα διαχειρίζομαι δύστροπους και επιθετικούς πολίτες, δηλαδή με ποιόν τρόπο θα τους αντιμετωπίσω χωρίς να αντιδρώ και εγώ επιθετικά απέναντί τους.	οποίος κόσμος είναι σε μια κατάσταση εκτός ελέγχου. *Θα ήθελα να γίνω πιο ευέλικτη. *Να γίνω πιο ανθρώπινη.. και να μην ξεσπάει η κούραση των ετών και...η ..αδυναμία επικοινωνίας ή η κακή ποιότητα αυτών που εξυπηρετού με, να μην ξεσπάει πάνω μας	πολίτης είναι θυμωμένος ή αγανακτισμένος με την μη εξυπηρέτησή του ή ενδεχομένως και με την συμπεριφορά δημοσίων λειτουργών. *Ποιες λέξεις θα τον ηρεμήσουν, ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσω, πώς επικοινωνώ με την δημόσια	καθημερινά, με τρόπο....με τρόπο εποικοδομητικό.	διενέξεων στο εργασιακό μου περιβάλλον και να αποκτήσω γνώσεις όπως ποιες είναι οι συνήθειες συμπεριφορές πολιτών που οδηγούν σε συγκρούσεις, πως αναπτύσσονται και ποιες οι πιθανές τεχνικές αποτροπής τους.	συγκεκριμένο πρόγραμμα.
---	---	--------------------------------	---	--	---	---	--	---	-------------------------

Κάποιες, λοιπόν, φορές οι πολίτες δεν πείθονται και συμπεριφέρονται σαν να είμαι έμμισθη υπάλληλός τους κι όχι κρατικός λειτουργός.	υπάρχουν συγκρούσεις τόσο με τους πολίτες, όσο και μεταξύ μας.					διοίκηση, γραπτώς, προφορικώς, μένω άπραγη ή του δείχνω να καταλάβει ότι τον συμπάσχω μαζί του για την όποια αμέλεια, κωλυσιεργία ή γραφειοκρατική παρακώλυση δημόσιου λειτουργού ή υπηρεσίας ...τέτοια δηλαδή...			
---	--	--	--	--	--	---	--	--	--

B. Εκπαιδευτικές Ανάγκες Εργαζομένων ΚΕΠ στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση των Πολιτών									
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ
<p>* Θα ήθελα λοιπόν να εκπαιδευτώ περισσότερο στην εξ αποστάσεως επικοινωνία και μάλιστα στην τηλεφωνική, ώστε να αποφεύγω τις παρεξηγήσεις.</p> <p>* Θα ήθελα ιδανικά να προσαρμό-</p>	<p>* Θα ήθελα να τα παρακολουθώ με πιο εντατικό ρυθμό για να μπορώ να αντιμετωπίσω τις καθημερινές δυσκολίες τόσο στις σχέσεις με τους συναδέλφους μου όσο και με το κοινό.</p>	<p>* Να μπορούμε να κρατάμε και να διατηρούμε ένα επίπεδο και εξυπηρέτησης και επικοινωνίας.</p>	<p>* Να δείξεις ενσυναίσθηση, δηλαδή να μπορεί να μπει στο πρόβλημα του αλλουνού, ας πούμε, για να μπορέσεις να τον εξυπηρετήσεις καλύτερα.</p>	<p>* Θα ήθελα να γνωρίσω τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσφέρω ποιοτικές υπηρεσίες κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.</p> <p>* Θα ήθελα να εμπλουτίσω τις επικοινωνια-</p>	<p>* Και επειδή σαν άνθρωπος είμαι πολύ υπηρεσιακή, θα ήθελα να είμαι λιγότερο υπηρεσιακή και πιο ανθρώπινη απέναντι στον άνθρωπο που έχω απέναντί μου, γιατί ο κάθε άνθρωπος,</p>	<p>* Εμπεριστατωμένες τεχνικές, δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο και διαμορφωμένες από ειδήμονες στο θέμα, για το πώς να εξυπηρετούμε και τον πιο μη συνεργάσιμο πολίτη, έτσι ώστε να ελαχιστοποι</p>	<p>* Να επικοινωνώ αποτελεσματικά και...τι άλλο...α...α ναι.. και να βρίσκω λύσεις που θα εξυπηρετούν, πρωτίστως, τις ανάγκες των πολιτών.</p> <p>* Να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στην</p>	<p>* Να βελτιώσω την ποιότητα παροχής υπηρεσιών μου, να ενημερωθώ πιο ουσιαστικά για τις διοικητικές πράξεις που λαμβάνουν χώρα στο Δημόσιο.</p> <p>* Όπως σας προείπα, θα ήθελα να είμαι πιο</p>	<p>* Κοιτάζτε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ζητήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών από τις Αρμόδιες από τον αρμόδιο φορέα. Είναι προγράμματα τα οποία ζητούνται κατ.. κατόπιν απαίτησης των φορέων.</p> <p>Συνεπώς, εφόσον το ζήτησαν γνώριζαν από το Υπουργείο τι</p>

<p>ζω την ορολογία στο γνωστικό επίπεδο κάθε πολίτη και κυρίως να μάθω να διαχειρίζομαι το άγχος μου στην προσπάθειά μου να εξυπηρετήσω.</p> <p>* Θα ήθελα να αποκτήσω τεχνικές διαχείρισης άγχους, ε... ευελιξία στην λήψη αποφάσεων προς όφελος του</p>	<p>* Να μάθω να εξυπηρετώ ειδικές ομάδες όπως αλλοδαπούς που υπάρχει πρόβλημα συνεννόησης αφού δεν μιλούν καμία άλλη γλώσσα, άλλες ειδικές ομάδες όπως τα ΑΜΕΑ και το σημαντικότερο οι κωφάλαλοι.</p>			<p>κές μου τεχνικές απαραίτητες κατά τη συναλλαγή μου με τις διάφορες κατηγορίες πολιτών.</p>	<p>... είναι μια ξεχωριστή ιστορία, μια ξεχωριστή περίπτωση και μια ξεχωριστή προσωπικότητα που θέλει ειδική μεταχείριση</p> <p>*Να είμαι πιο επικοινωνιακή,.... απλά... για να μπορέσω να δώσω και περισσότερα.</p> <p>*Θέλω να είμαι πιο</p>	<p>είται ο κίνδυνος έκθεσης της δική μας θέσης, να μην καταλήγουμε δηλαδή υπόλογοι για την όποια μας προσπάθεια να του "επιβάλλουμε" το νόμιμο, ό,τι δηλαδή προβλέπεται σαν παροχή υπηρεσίας .</p> <p>* Θα ήθελα να μπορούσα</p>	<p>επικοινωνία με τους πολίτες.</p> <p>*Να αναπτύξω την ενσυναίσθησή μου προς τους πολίτες.</p>	<p>επικοινωνιακή, πιο ετοιμολογία όταν μου επιτίθενται λεκτικά και περισσότερο προετοιμασμένη σε περιπτώσεις που άπτονται καλό και επιδέξιο χειρισμό, ώστε και ο πολίτης να φύγει ικανοποιημένος και εγώ να αισθανθώ ότι ανταποκρίθηκα ικανοποιητικά στα καθήκοντά μου.</p>	<p>ακριβώς χρειαζόταν να γνωρίζουν αυτοί οι οποίοι θα εκπαιδευτούν ή τι θα έπρεπε να γνωρίζουν για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Συνεπώς ζητήθηκε,.... χρησιμοποιήθηκαν στην ομάδα σχεδιασμού άτομα τα οποία είχαν απόλυτη γνώση του αντικειμένου. Και τι...ποιες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνταν από αυτούς που θα διαχειρίζονταν</p>
---	---	--	--	---	--	--	---	---	--

πολίτη και.. ε.. στην λήψη πρωτοβου- λιών για...αποφυ- γή των γραφειοκρα- τικών σκοπέλων.					λιτή απέναντι του, πιο άμεση, πιο επικοινωνια- κή.	να ενισχύσω μέσω των σεμιναρίων αυτών, την πιο αυστηρή μου οριοθέ- τηση, τη λιγότερο προσωπική εμπλοκή στο ζήτημα του πολίτη, κάτι το οποίο πολλές φορές με επιβαρύνει ψυχολογι- κά.		* Θα ήθελα να μάθω πώς να δείχνω στον πολίτη λεκτικά ή με την γλώσσα του σώματος ότι μπαίνω και εγώ στην θέση του εκείνη την στιγμή, ότι δείχνω εν- συναίσθηση στην αγωνία του να εξυπηρετηθεί άμεσα και γίνομαι και εγώ συμπολίτης του και όχι ένας υπάλληλος που τον αντιμετωπί- ζει	το συγκεκριμένο λογισμικό, και όλες τις διαδικασίες, έτσι ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Άρα σχεδιάστηκε με αυτόν τον τρόπο και αυτό σημαίνει ότι θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που υπάρχουν.
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

								επιφανειακά και ψυχρά.	
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--

Β Έρευνητικό Ερώτημα: Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που Υλοποιούνται για την Κάλυψη των Συγκεκριμένων Αναγκών									
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ
*Τα προγράμματα αυτά ξεκινούν με γενικές αρχές που διέπουν τη Δημόσια Διοίκηση, όπως η αρχή της διαφάνειας, της προσαρμοστικότητας στον εκσυγχρο	*Δεν απέκτησα πολλές κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες *Δεν ανέπτυξα δεξιότητες επικοινωνίας καθώς η έλλειψη εξάσκησης και	*Καλύπτουν την ανάγκη της συλλογικότητας και την εκμάθηση του εργαζομένου να αντιμετωπίζει τον πολίτη με ηρεμία.	*Το περιεχόμενο το οποίο είναι η ύλη του κάθε σεμιναρίου, είναι αρκετά εμπλουτισμένο, ακουμπάει στα προβλήματα τα οποία...και τις προσδοκίες κάποιου για να μάθει.	*Όσον αφορά το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ είναι πλήρες αν και σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται μια επικαιροποίηση του περιεχομέ-	*Όλα τα κομμάτια του ΕΚΔΔΑ είναι άπογα τεκμηριωμένα, έχουν ανθρώπους που έχουν διαβάσει που έχουν ασχοληθεί *Το περιεχόμενο είναι εμπειριστωμένο, πλήρες και	*Ως προς το περιεχόμενό τους, τις περισσότερες φορές είναι ενδιαφέροντα. Ως προς τις μεθοδολογικές τους προσεγγίσεις νιώθω πως είναι περισσότερο θεωρητικά και λιγότερο	*Όσον αφορά το περιεχόμενο των προγραμμάτων, από την έως τώρα συμμετοχή μου, είναι ποικίλο και ενημερωμένο, καλύπτοντας όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες	*Θα έλεγα ότι το μεγαλύτερο μέρος της επιμόρφωσης αφορά θεωρία και δεν ασχολούνται με συγκεκριμένα ζητήματα πρακτικής φύσεως. Μπορώ να κατανοήσω την αναγκαιότη	*Κάθε τέλος του εξαμήνου βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης, την οποία εγώ έχω την ευθύνη ..εγώ τη συντάσσω μια από τις αξιολογήσεις... για το επιμορφωτικό έργο του ΙΝΕΠ

νισμό της Δημόσιας Διοίκησης, του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων κ.α. Αυτό είναι το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον πολίτη-συναλλάσσομενο. * Δυστυχώς, τα προγράμματα αυτά είναι επιφανεια	εφαρμογής των γνώσεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων λειτουργούν ανασταλτικά στην επιτυχία των προγραμμάτων αυτών.		* Στη διαχείριση των συγκρούσεων νομίζω ότι εγώ δεν έχω δει κάποιο σεμινάριο που να είναι εξειδικευμένο για τα ΚΕΠ.	νου του, ιδίως στις περιπτώσεις που η νομοθεσία έχει αλλάξει. * Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται εξαρτάται από την κάθε εκπαιδευτική ενότητα, ενώ σε γενικές γραμμές κρίνεται επαρκής και είναι προσαρμοσμένη στις	εμπεριστατωμένο.	πρακτικά, κάτι που με ενοχλεί ιδιαίτερα γιατί σκοπός τους είναι να με προετοιμάσουν να γίνω πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός και πιο εύελικτος στην εργασία μου τόσο στις συγκρούσεις όσο και στην εξυπηρέτηση. * Ως προς τις εκπαιδευτικές τους	για την αποφυγή συγκρούσεων και τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη. * Σχετικά τώρα με την μεθοδολογική προσέγγιση, θα έλεγα ότι είναι καλά δομημένη και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες όπως ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλες δραστηριό-	τα παρουσίασης του θεωρητικού υπόβαθρου αλλά δεν γίνεται να μην δίνεται χρόνος και χώρος σε πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που συμβαίνουν και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, όπου εδώ η θεωρία δεν βοηθά.	κατά θεματικό τομέα... με τους τίτλους... βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης και με βάση τα αποτελέσματα αυτά, μας οδηγούν σε στο σχεδιασμό του επόμενου προγράμματος και όπου βλέπουμε ότι δημιουργείται πρόβλημα ή υπάρχουν
--	---	--	---	---	------------------	--	--	---	---

<p>κά με πολύ θεωρία και καθόλου πρακτική.</p> <p>* Δεν υπάρχουν ζωντανά παραδείγματα, για να μας περάσουν ομαλά από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό μου λείπει από τα σεμινάρια. Η σύνδεση θεωρίας και πράξης.</p>				<p>ιδιαιτερότητες του εκάστοτε διδασκόμενου αντικειμένου.</p> <p>*Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, αυτοί κρίνονται επαρκείς με ιδιαίτερη εμπειρία στα γνωστικά αντικείμενα αλλά ίσως υστερούν στον τρόπο προσέγγισης των εκπαιδευόμενων.</p>		<p>τεχνικές, χρειάζονται εμπλουτισμό, ενδυνάμωση και μεγαλύτερη ευελιξία στο να μη μένουν πολλές τεχνικές ανεφάρμοστες,</p>	<p>τητες που προάγουν την διαδραστική μάθηση.</p> <p>*Παρέχουν ...ε...δηλαδή.. στους συμμετέχοντες χρήσιμες συμβουλές και εργαλεία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε αυτούς τους τομείς.</p> <p>*Δίνει έμφαση και αξιοποιεί και την</p>	<p>*Τα σύγχρονα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ κουράζουν τους εκπαιδευόμενους, σπανίως εξασφαλίζουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους και τελικά αποτυγχάνουν να συνδέσουν την προς απόκτηση γνώση με την</p>	<p>προτάσεις.. για επικαιροποιήσεις γίνονται πολλές επικαιροποιήσεις στα προγράμματα, κι εκεί λαμβάνουμε υπόψη όλα αυτά που είπα προηγουμένως.</p> <p>*Η επικαιροποίηση έχει να κάνει με τις διορθώσεις που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους, οι</p>
--	--	--	--	--	--	---	---	--	--

*Θεωρώ ότι υστερούν σε θεματική κυρίως στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων και κυρίως σε πρακτικές τεχνικές αντιμετώπισης τους. Επιπλέον, είναι ανεπαρκή ως προς την αξιολόγηση τους ...εννοώ.. αν μπορούν δηλαδή να εφαρμόσουν οι εκπαιδευόμενοι				*Σχετικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν όλες τις σύγχρονες μεθόδους. Δηλαδή βοηθάει τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, τους κάνει ερωτήσεις (ο εκπαιδευτής)			εμπειρία του μαθητευόμενου, εντοπίζει τις ανάγκες της κάθε ομάδας και προσαρμόζει αντίστοιχα το περιεχόμενο της διδασκαλίας του, είναι συμμετοχικός και διευκολυντικός προς την ομάδα, βρίσκει τρόπους αφύπνισης του μαθησιακού ενδιαφέροντος και το	καθημερινότητα τους. *Επιπλέον, η αξιολόγηση τους θεωρώ ότι είναι ανεπαρκής και επιφανειακή. Πρέπει να είναι πιο διεισδυτική και εστιασμένη στις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε υπαλλήλου ΚΕΠ.	πληροφορίες που παίρνουμε από τους εκπαιδευμένους είναι ανεξάρτητα από το Υπουργείο, είναι ανεξάρτητα από οτιδήποτε.. οποιαδήποτε υπηρεσία, ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τόσο αριθμητικά όσο και
---	--	--	--	---	--	--	--	--	---

μενοι στην υπηρεσία τους όσα διδάχθηκαν .. όχι λόγω εμποδίων από την υπηρεσία, αλλά λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης...και έλλειψη σωστής οργάνωσης.				διευκολυντικές στο να ανοιχτούν, αποφεύγουν οι εκπαιδευτές στερεοτυπικές ή μεροληπτικές απαντήσεις, αναγνωρίζουν τα λεκτικά μηνύματα και κινήσεις σώματος.			σημαντικότερο, είναι εμπνευστικός, ώστε να ενεργοποιηθεί η δυναμική της ομάδας, ώστε όχι μόνο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι, αλλά και ο ίδιος ως εκπαιδευτής.	περιγραφικά να πει τις προτάσεις του, άρα δεν εξαρτάται αυτό το υπουργείο *Ακούστε, τις πληροφορίες για την υπηρεσία μας είναι μέσω της αποτίμησης δεν έχουμε κάποια επαφή με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες .Μέσω της αποτίμησης ... όλη...
---	--	--	--	--	--	--	---	--

									<p>ότι η επαφή έχουμε είναι μέσω της αποτίμησης που οι ίδιοι οι υπάλληλοι μας γράφουν τί προβλήματα συναντούν της εφαρμογής, στην εφαρμογή αυτών που μαθαίνουν ... τίποτα άλλο.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Γ ' Ερευνητικό Ερώτημα: Αντιστοίχιση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με Ανάγκες Υπαλλήλων ΚΕΠ										
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Υπεύθυνος Προγράμματος	
*Θεωρώ ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην επικοινωνιακή σχέση πολίτη – υπαλλήλου. Δηλαδή, να αποσκοπούν στην εκμάθηση καλών τεχνικών επικοινωνίας, στον	*Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχω παρακολουθήσει δεν ανταποκρίνονται 100% στην εργασιακή μου πραγματικότητα. *Τα σεμινάρια με βοήθησαν	*Με έχουν καλύψει και με καλύπτουν και δεν έχει χρειαστεί να αναζητήσω κάτι άλλο διαφορετικό από αυτό που ήδη κάνουμε... προσωπικά, μου δώσε την δυνατότητα να μπορώ να αντιμετωπίζω με πιο	*Ο ρόλος των εκπαιδευτών, πιστεύω ότι ενδιαφέρονται για το αντικείμενο που.. πού κάνουνε. Δηλαδή δεν έχω αντιμετωπίσει εκπαιδευτές οι οποίοι να είναι αδιάφοροι να μην τους ενδιαφέρει να κάνουμε	*Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχεδιάζονται ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και	*Κάποια σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ έχουν να κάνουν απόλυτα σχέση με το..με το ΚΕΠ και με τις υπάρχουσες καταστάσεις.	*Τα προγράμματα αυτά....ε.. μιλούν για όλες αυτές τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων στη διαχείριση των συναλλαγών με τους πολίτες αλλά ο βαθμός κάλυψης αυτών των αναγκών	*Πιο ήρεμη, αφουγκράζομαι τον πολίτη, δεν είμαι παρορμητική λόγω της έντασης της στιγμής, αλλά, ανταλλάσσω θέσεις και γίνομαι εγώ πολίτης - εξυπηρετούμενος κατανοώντας εις	*Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, οι γνώσεις τους είναι ικανοποιητικές και το περιεχόμενο των μαθημάτων τους. *Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ	*Υπάρχει ένα μητρώο όπου είναι πολύ μεγάλο σε έτση... σε μέγεθος έχει μερικές χιλιάδες αα.... ανθρώπων, οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στα διάφορα αντικείμενα και είναι ενταγμένοι σε συγκεκριμέ-	

<p>τρόπο χειρισμού προβληματικών καταστάσεων, στην διαδικασία αποκλιμάκωσης έντασης, ...ειδικά... σε υπηρεσίες που έχουν επαφή με κοινό...όπως η δική μας.</p> <p>*Η κυριότερη επικοινωνιακή ικανότητα που με βοήθησε να</p>	<p>σημαντικά μόνο στην παροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες όσον αφορά στην εξέλιξη των νέων διαδικασιών</p> <p>*Μέσω των νέων διαδικασιών βελτιώνομαι σαν υπάλληλος και παρέχω άμεσα τις υπηρεσίες μου στους πολίτες, ενώ</p>	<p>σκωπτικό τρόπο το οποίο πρόβλημα του πολίτη και να μπορώ να διαχειριστώ καλύτερα πράγματα και καταστάσεις που συμβαίνουν μέσα στο χώρο εργασίας μου.</p>	<p>μόνο τη δουλειά έτσι σαν... να περάσει η ώρα και τέτοια.</p> <p>*Εντάξει, τα προγράμματα είναι συναφή, δεν έχουνε, δεν είναι άσχετα. Απ' ότι ή από ότι μας λένε και στα σεμινάρια οι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ προσπαθούν να καλύψουν όλες τις</p>	<p>τη διαχείριση των συγκρούσεων</p> <p>*Οι κοινωνικές ικανότητες που ανέπτυξα κατά τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ αφορούν στην ανταλλαγή απόψεων με άλλα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καθώς και</p>		<p>στο πραγματικό βαθμό είναι πολύ χαμηλός.</p> <p>*Ενδεχομένως, να έμαθα κάτι ουσιαστικό τερο στην αντιμετώπιση των Λοατκι ατόμων όταν αυτά απευθύνονται στο δημόσιο, όπως για παράδειγμα πως προσφωνεί κανείς μια διεμφυλική γυναίκα με ταυτοποιητικά έγγραφα</p>	<p>βάθος το πρόβλημα</p> <p>*Κατά την προσωπική μου γνώμη, τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι αρκετά συναφή με την εργασιακή μου πραγματικότητα ως διαχειρίστρια συγκρούσεων.</p> <p>*Δημιουργική συνεργασία</p>	<p>σχεδιάζονται, ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση των συγκρούσεων, αλλά υστερούν σε πρακτική εφαρμογή της νέας γνώσης και την</p>	<p>να αντικείμενα. Από και πέρα, το επιστημονικό προσωπικό κάνει την επιλογή.</p> <p>*Φυσικά έχουν τις προδιαγραφές του μητρώου γιατί δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος εκπαιδευτής αν δεν είναι μέλος του μητρώου του ΕΚΔΔΑ που έχει συγκεκριμένες προδιαγρα-</p>
--	--	---	---	---	--	---	---	---	---

<p>αναπτύξω το πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ είναι η ενεργητική ακοή.</p> <p>*Επίσης, έμαθα για την ενσυναίσθηση που ουσιαστικά με βοήθησε να καταλαβαίνω τη συναισθηματική φόρτιση του πομπού του μηνύματος, αλλά να μην απαντώ</p>	<p>αξιολογείται θετικά η απόδοσή μου και η παραγωγικότητά μου από τους προϊσταμένους μου.</p> <p>*Γίνομαι πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός, προσφέρω υπεύθυνη και σωστή πληροφόρηση, λειτουργώ με σκοπό το συμφέρον και την άμεση,</p>		<p>εργασιακές ανάγκες</p> <p>*Προσπαθούμε να..αντιληφθούμε από την πρώτη στιγμή που μας πλησιάζει ένας πολίτης λίγο το προφίλ του να δούμε τι ζητάει, να καταλάβουμε από την εμπειρία μας πώς θα αντιμετωπίσει μια κατάσταση η οποία ενδεχομένως να είναι</p>	<p>στην ανταλλαγή εμπειριών, όλα χρήσιμα για την εργασία μου διότι με βοήθησαν να γνωρίσω μεθόδους και τρόπους αντιμετώπισης διαφόρων ζητημάτων τους οποίους ακολουθούν άλλοι συνάδελφοι και να τους εφαρμόσω και εγώ.</p> <p>*Όσον αφορά στις</p>		<p>που εμφανίζουν το αντίθετο φύλο.</p> <p>*Δε θεωρώ ότι τα προγράμματα αυτά συμβάλλουν ουσιαστικά σε μια ποιοτικότερη απόδοση στην εργασία μου.</p>	<p>με τους συναδέλφους μου ανταλλάσσοντας τις δικές τους εμπειρίες και γνώσεις, η επικράτηση ομαδικού πνεύματος και κλίματος εμπιστοσύνης μαζί τους.</p> <p>*Να είμαι πρόθυμος και ενεργητικός ακροατής.</p> <p>*Τα επιμορφωτικά</p>	<p>αξιοποίηση της διαφορετικής εμπειρίας των εκπαιδευόμενων, ώστε να εξαχθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες ικανές να μας διευκολύνουν στον ολοένα απαιτητικό ρόλο μας ιδιαίτερα με την ψηφιοποίηση της πληροφορίας πλέον.</p>	<p>φές και υπάρχει και η συναίνεση του Υπουργείου ότι αυτός ο άνθρωπος... αυτοί οι άνθρωποι γνωρίζουν τη στόχευση του προγράμματος και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες να τις μεταδώσουν στους εκπαιδευόμενους.</p>
--	---	--	---	--	--	--	--	--	--

με την ίδια ένταση λόγου ή εκφράσεων. *Σημαντική, επίσης, είναι και η ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων αναπτύσσοντας πρωτότυπες ιδέες... οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν ένα πρόβλημα	χωρίς εμπόδια και προκαταλήψεις, εξυπηρέτηση του πολίτη, τηρώ αμερόληπτη στάση, απομακρυσμένη από προσωπικούς περιορισμούς και στερεότυπες αντιλήψεις.. εννοώ ειδικές κατηγορίες πολιτών όπως Αμεα, Ρομά, Λοάτκι, Παλλινοστο		δυσμενής γι' αυτόν. *Βελτιώνεται η εργασιακή μας απόδοση παίρνοντας γνώσεις, οι οποίες μας λείπουν και θέλουμε να τις εφαρμόσουμε κιόλας στη δουλειά όταν επιστρέφουμε.	επικοινωνιακές ικανότητες τις οποίες απέκτησα, αυτές αφορούν στον τρόπο, μεθόδους και τεχνικές με τις οποίες προσεγγίζω άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, τα οποία καθημερινά επισκέπτονται την υπηρεσία μου και συναλλάσσομαι μαζί τους.			προγράμματα με βοήθησαν να αναπτύξω τις δεξιότητές μου, να επεκτείνω τις ιδέες μου και να βελτιώσω την απόδοσή μου στον εργασιακό μου χώρο προς όφελος του πολίτη, αλλά και της υπηρεσίας μου. *Τα επιμορφωτικά		
---	--	--	--	---	--	--	--	--	--

<p>όπως το Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας, το Γον κ.α.</p> <p>*Τα προγράμματα αυτά συνέβαλλαν στο να συνειδητοποιήσω ότι η δική μου στάση απέναντι στα προβλήματα επικοινωνίας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.</p>	<p>ύντες, πρόσφυγες και μετανάστες.</p>			<p>*Επιπλέον, έμαθα να είμαι πιο ευέλικτος στις αντιδράσεις μου, να μαθαίνω να αναγνωρίζω τα λάθη μου και μάλιστα ενώπιων των πολιτών, πράξη που εκτιμάται από τους ίδιους και επιβραβεύεται μπορώ να σας πω, να έχω αυτοπεποίθηση και ανέπτυξα και επικοινωνία</p>			<p>προγράμματα του ΕΚΔΔΑ συνέβαλλαν στη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης και παραγωγικότητας μέσω του να σκέφτομαι σωστά, νηφάλια και να προσδιορίζω με ψυχραιμία την αιτία μιας συγκρουσιακής κατάσταση</p>		
--	---	--	--	---	--	--	--	--	--

*Το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του αλλά και...ε... η ευελιξία του υπαλλήλου στις αλλαγές με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης				κή άνεση και αυτονομία στο να αναλαμβάνω υποθέσεις που είναι εκτός των βασικών αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ. *Ενίσχυσα το ήθος και το αξιακό μου επίπεδο με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζω με άλλη οπτική τους πολίτες κατά την			ς , ε.... με το να θέτω σαφής και ξεκάθαρους στόχους προσπαθώντας να μείνω επικεντρωμένη σε αυτό. Επίσης, μμμμ, έμαθα να διασφαλίσω με σαφήνεια τον ρόλο μου στο χώρο εργασίας μου, αλλά και να προσδιορίσω ποια είναι τα καθήκοντα		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

<p>αποτελούν για μένα τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που ανέπτυξα στα προγράμματα αυτά.</p> <p>*Έχω αρχίσει να μην παρασύρομαι από την ένταση της στιγμής, να δίνω χρόνο στον εαυτό μου να αποφορτιστεί και κυρίως να μη θεωρώ προκαταβο-</p>				<p>εξυπηρετήσή τους, εστιασμένος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και έχοντας πλέον την γνώση για το πως να διαχειρίζομαι κάποιες προβληματικές καταστάσεις.</p> <p>*Δηλαδή, έγινα πιο επικοινωνιακός, πιο διαχυτικός</p>			<p>μου και οι δεξιότητες που απορρέουν από αυτά αποφεύγοντας έτσι την ασάφεια και την σύγχυση στην κατανομή αρμοδιοτήτων μου.</p> <p>*Την αυτοπεποίθησή μου και να πάρω την πρωτοβουλία να εφαρμόσω καινοτόμες λύσεις για</p>		
--	--	--	--	---	--	--	---	--	--

λικά ότι ο δημότης, ακόμη κι αν είναι θυμωμένος, ότι τα βάζει μαζί μου.				<p>με τους πολίτες, επιδεικνύω αμεσότητα, ενσυναίσθηση και ειλικρίνεια στην συναλλαγή μαζί τους.</p> <p>*Βελτίωσα τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσομαι και επικοινωνώ με τους πολίτες-ώστε η διαδικασία της συναλλαγής να είναι ευχερής και</p>			<p>την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και στην ενίσχυση της αυτονομίας μου στο να παίρνω ώριμες, ρεαλιστικές και υπεύθυνες αποφάσεις για την διαχείριση μιας έκτακτης και ενδεχομένως, επικίνδυνης σύγκρουσης ή έντονης</p>		
---	--	--	--	---	--	--	--	--	--

				αποτελεσματική.			αντιπαρά- θεσης μεταξύ πολιτών και συναδέ- λφων. Επίσης, η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με συναδέ- λφους και εισηγητές με βοήθησε να εμπλουτί- σω την τεχνογνω- σία μου και να βελτιώσω τη συνεργασία και την επικοινωνία στον		
--	--	--	--	-----------------	--	--	---	--	--

							<p>εργασιακό μου χώρο. Τέλος, η υποστήριξη και η καθοδήγηση που έλαβα από τους εκπαιδευτές με βοήθησε να αναπτύξω τα προσωπικά μου δυνατά σημεία και να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζω στην καθημερινή</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>μου εργασία όπως να διαχειρί- ζομαι αποτελε- σματικά το άγχος μου, να είμαι παραγω- γική και αποδοτική, να αξιοποιώ τις γνώσεις και τις εμπειρίες των συναδέ- λφων μου αλλά και να μάθω να ανταμείβω τον εαυτό μου είτε επιτρέπο- ντας στους</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							πολίτες να μου εκφράσουν τα ευγενή συναισθή- ματά τους, είτε διεκδικώ- ντας αναγνώ- ριση, σεβασμό και υποστήριξη από τους συναδέ- λφους μου.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Δ ' Ερευνητικό Ερώτημα: Προσδιορισμός Προτεινόμενων Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ που να Αντιστοιχιστούν με τις Εκπαιδευτικές Τεχνικές που Αξιοποιούνται στα Σχετικά Παρεχόμενα Προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.									
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Υπεύθυνος Προγράμματος
<p>*Χρειάζονται οι τεχνικές συναισθηματικής απεμπλοκής από την πίεση της στιγμής</p> <p>*Να είναι πιο εστιασμένα στο τρόπο επίλυσης καταστάσεων υψηλής έντασης ως</p>	<p>*Να υπήρχαν εξειδικευμένοι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ στα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα.</p> <p>*Θα ήθελα ο εκπαιδευτής να είναι δίπλα μου, ..ε.. εννοώ...να του κάνω ερωτήσεις</p>	<p>*Θα πρέπει να δίνεται χώρος και τρόπος σε όλους τους υπαλλήλους προκειμένου να συμμετέχουν στα σεμινάρια..</p>	<p>*Εγώ προσωπικά προτιμώ τη δια ζώσης προσέγγιση γιατί στην τάξη η επικοινωνία με τον εκπαιδευτή γίνεται καλύτερα με τους συναδέλφους που είναι εκεί μπορούν να ανταλλάσσουμε απόψεις πιο</p>	<p>*Ίσως, θα ήταν χρήσιμο να είχε εμπλουτιστεί με εκμάθηση νοηματικής γλώσσας, με εκμάθηση ξένων γλωσσών, ειδικά για τρίτες χώρες με την εισροή τέτοιων εθνικοτήτων, με</p>	<p>*Ο λόγος είναι ότι αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να γίνονται δια ζώσης είτε μέσα στις αίθουσες του ΕΚΔΔΑ ώστε να υπάρχει η συμμετοχή των ανθρώπων που δουλεύουν είτε και μέσα στα</p>	<p>*Χρειάζομαι, προσωπικά, τεχνικές προσομοίωσης, δηλαδή.. εικονικές περιπτώσεις ,,ε.. μελέτη περίπτωσης δηλαδή...ε.. διδασκαλία μεθοδολογίας σε πραγματικές περιπτώσεις πολιτών και</p>	<p>*Δυστυχώς, τα προγράμματα, τα τελευταία χρόνια, μετά τον COVID, γίνονται, διαδικτυακά, μου έχει λείψει η δια ζώσης μάθηση και αυτό γιατί υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων,</p>	<p>*Η δια ζώσης διδασκαλία είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται στα προγράμματα αυτά.</p> <p>*Οι γνώσεις τους (εννοεί τους εκπαιδευτές) είναι ικανοποιητικές και το περιεχόμενο των</p>	-

<p>προς το περιεχόμε-νο... προσαρμοσμένα στην καθημερινότητα των δημοσιών υπηρεσιών που έχουν υποδοχή κοινού</p> <p>*Οι τεχνικές τους να είναι προσαρμοσμένες στις δικές μας πρακτικές ανάγκες και όχι μόνο θεωρητικές..</p>	<p>αφού πρώτα εκείνος μας χωρίσει σε ομάδες, μας βάζει σε διαδικασία σκέψης και αντίδρασης, να ανταλλάσσο υμε μεταξύ μας εμπειρίες και απόψεις μελετώντας πραγματικές υποθέσεις ή φανταστικά γεγονότα και ανταλλά-σσοντας προβλημα-τισμούς με την ομάδα για τον</p>		<p>εύκολα, πιο ζωντανά,-.</p> <p>*Να χρησιμοποι-εί ως εκπαιδευτι-κές τεχνικές όσο το δυνατόν τη μεγαλύτερη αλληλεπί-δραση μεταξύ των συναδέλ-φων να δημιουργεί τις ομάδες, να μας χωρίζει σε ομάδες, να κάνουμε, να παίζουμε ρόλους. Να έχουμε παράδειγμα</p>	<p>μαθήματα που να αποκωδικο-ποιούν τις κινήσεις του σώματος και τις εκφράσεις προσώπου.. α...προκει-μένου να ερμηνεύ-σουμε και να προλάβουμε την όποια αντίδραση ή ξέσπασμα και να αντιδράσου με ανάλογα.</p>	<p>ΚΕΠ την ώρα της εργασίας. Να υπάρχει δηλαδή αυτόπτης μάρτυρας για να μπορεί να καταλάβει ακριβώς τί συμβαίνει.</p>	<p>ποιος είναι ο ενδεδειγμέ-νος τρόπος επίλυσης και χειρισμούς τους. Εν κατακλείδι, στην ουσιαστική πράξη και αντιπροσωπ ευτική εφαρμογή και όχι μόνο στην θεωρία πρέπει να εστιάζουν τα προγράμμα-τα αυτά.</p>	<p>ενεργητικότε ρη διάδραση μεταξύ τους, αμεσότητα από τον εκπαιδευτή, γεγονός, που διευκολύνει την μαθησιακή διαδικασία και αποτελεσμα-τικότερη αφομοίωση της παραδοθεί-σας ύλης.</p>	<p>μαθημάτων τους έχει συνάφεια με τους στόχους της κάθε ενότητας αλλά πρέπει να είναι πιο επικοινωνια κοί, πιο εμπυχωτικοί και διαμεσολα-βητικοί ώστε να μην φοβούνται ή αγχώνονται οι εκπαιδευόμε νοι στις συναντή-σεις.</p> <p>*Πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν</p>	
--	---	--	---	--	---	---	--	---	--

*Ως προς τους εκπαιδευτές, τι να πω.. να είναι δημόσιοι λειτουργοί με μεγάλη εμπειρία στην υποδοχή κοινού, άρτια καταρτισμένοι και ικανοί να μεταφέρουν την θεωρία στην πράξη.	χειρισμό τους. * Ο εκπαιδευτής να δώσει έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των τεχνικών, να αναπτύσσει ομαδικότητα, να δώσει χρόνο στους εκπαιδευόμενους να μιλήσουν και να εκθέσουν, να μοιραστούν τις εμπειρίες		μελέτης περίπτωσης, να μπορούμε να ανταλλάξουμε απόψεις, ο καθένας κουβαλάει τις δικές του εμπειρίες. *Να αντιμετωπίσουμε κάποιες ομάδες πολιτών, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένα να προβλημάτα και συμπεριφορές για να					προγράμματα αποκλειστικά για τους υπαλλήλους ΚΕΠ καθώς εμείς είμαστε πάντα σε επαφή απευθείας με τον πολίτη σε συνεχή βάση, πρωί και απόγευμα και Σάββατα και το αντικείμενό μας είναι πολύπλευρο και απαιτεί πολλές και ειδικές γνώσεις για κάθε	
--	---	--	---	--	--	--	--	---	--

	<p>τους και όχι να παραθέτει απλώς θεωρητικές προσεγγίσεις γιατί ο κάθε πολίτης θέλει ιδιαίτερη αντιμετώπιση και τεχνική και κάθε υπόθεση απαιτεί μοναδικό χειρισμό και στρατηγική</p> <p>*Θα ήθελα να εμπλουτιστεί το περιεχόμενό τους με θέματα</p>		<p>είμαστε από πριν πιο προετοιμασμένοι και να μπορούμε να τους αντιμετωπίσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την υπηρεσία.</p> <p>*Θα προτιμούσα να είναι λίγο πιο συχνά, ώστε να μπορούμε - αυτά που μαθαίνουμε να</p>					<p>θεματικό αντικείμενο.</p>	
--	---	--	---	--	--	--	--	------------------------------	--

	<p>τεχνογνω- σίας, με εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης της αυτοπεποί- θησής μου, ειδικά σε περιπτώσεις κρίσεων, να αντιδρώ διατηρώ- ντας την ψυχραιμία μου και να αντιλαμβάνομαι άμεσα τον δύστροπο πολίτη ώστε να τον αντιμετωπί- ζω διπλωματι- κά, λειτουργώ-</p>		<p>μπορούμε και να τα εφαρμό- ζουμε άμεσα δηλαδή.</p>						
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

	ντας με ενσυναίσθη ση, δείχνοντας του λεκτικά ή σωματικά πως τον κατανοώ και τον συμμερίζο- μαι.								
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8.2 Θεματική Ανάλυση Ποιοτικής Έρευνας

➤ Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών των Εργαζομένων των ΚΕΠ στην Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων

Όσον αφορά τη διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, ο υπάλληλος Νο 1 τόνισε την ανάγκη να αποκτήσει δεξιότητες που θα συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον ειδικότερα με τους πολίτες. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «Στην υπηρεσία μου, πολλές φορές, καλούμαι να απολογηθώ για διαδικασίες που δεν άπτονται των αρμοδιοτήτων μας ή για την μη έγκαιρη εξυπηρέτηση των αιτημάτων τους που έχουν υποβάλλει και.. και όταν οι πολίτες μου μιλούν σαν να έχω εγώ παίξει καθοριστικό ρόλο σε αυτό ή όταν με κάνουν και νιώθω συνυπεύθυνη, καλούμαι με ηρεμία να απαντήσω στα ερωτήματά τους και ...πολλές φορές...ε.. νιώθω σαν να πρέπει να λογοδοτήσω. Κάποιες, λοιπόν, φορές οι πολίτες δεν πείθονται και συμπεριφέρονται σαν να είμαι έμμισθη υπάλληλός τους κι όχι κρατικός λειτουργός».

Τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 2 η αναγκαιότητα της εργασιακής αποτελεσματικότητας, η διατήρηση της ψυχραιμίας, ο συνεπής χειρισμός, οι υπευθυνότητες σε υποθέσεις των πολιτών εντός των απαιτούμενων χρονικών πλαισίων που προβλέπεται από τη δημόσια διοίκηση για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης τονίστηκε η αναγκαιότητα εκμάθησης ορθού χειρισμού δύσκολων συνεργασιών με τους συναδέλφους, χωρίς να αναπτύσσονται συγκρούσεις. Συγκεκριμένα ο συνεντευξιαζόμενος ανέφερε: «να είμαι αποτελεσματικός στην εργασία μου, να μάθω να διατηρώ την ψυχραιμία μου και να χειρίζομαι με συνέπεια και υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών, πάντοτε στον χρόνο που προβλέπει η δημόσια διοίκησή με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα». Αντιθέτως, ο υπάλληλος Νο 3 ωστόσο από την πλευρά του, δεν θεωρεί ότι πρέπει να αναπτύξει δεξιότητες, αλλά αλλαγή νοοτροπίας, η οποία θα αφορά όλους τους εργαζομένους των ΚΕΠ.

Ο υπάλληλος Νο 4 τόνισε την αναγκαιότητα ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι τον ενδιαφέρει *«Πώς μπορούμε να συνεργαζόμαστε με τους πολίτες, να μπορούμε να τους... να καταλαβαίνουμε τι θέλουν γρήγορα να μπορούμε να επικοινωνούμε μαζί τους και να τους εξυπηρετούμε, να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μας, να προλαμβάνουμε κάποιες καταστάσεις, να διατηρούμε ένα φιλικό κλίμα και με και με αυτούς αλλά και μεταξύ μας»*.

Επισημάνθηκε από τον υπάλληλο Νο 5 η αναγκαιότητα απόκτησης γνώσεων πρακτικών και τεχνικών, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις πιθανές συγκρούσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον. *«Θα ήθελα να γνωρίσω....ε.. πως θα διαχειρίζομαι δύστροπους και επιθετικούς πολίτες, δηλαδή με ποιόν τρόπο θα τους αντιμετωπίζω χωρίς να αντιδρώ και εγώ επιθετικά απέναντί»*.

Ο υπάλληλος Νο 6 τόνισε την αναγκαιότητα να μάθει να αντιμετωπίζει τις κρίσεις που προκύπτουν τόσο με συναδέλφους, όσο και με πολίτες που βρίσκονται εκτός ελέγχου. Χαρακτηριστικά ανέφερε ότι *«Να γίνω πιο ανθρώπινη.. και να μην ξεσπάει η κούραση των ετών και...η ..αδυναμία επικοινωνίας ή η κακή ποιότητα αυτών που εξυπηρετούμε να μην ξεσπάει πάνω μας»*.

Ο υπάλληλος Νο 7 τόνισε την ανάγκη να εκπαιδευτεί σε μεθοδολογίες και τεχνικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσει στην πράξη σε στιγμές έξαρσης ή κρίσης όταν έρθει αντιμέτωπη με κάποιον αγανακτισμένο ή θυμωμένο πολίτη. Συγκεκριμένα επεσήμανε την ανάγκη να γνωρίζει *«ποιες λέξεις θα τον ηρεμήσουν, ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσω, πώς επικοινωνώ με την δημόσια διοίκηση, γραπτώς, προφορικώς, μένω άπραγη ή του δείχνω να καταλάβει ότι τον συμπάσχω μαζί του για την όποια αμέλεια, κωλυσιεργία ή γραφειοκρατική παρακώλυση δημόσιου λειτουργού ή υπηρεσίας...τέτοια δηλαδή...»*.

Ο υπάλληλος Νο 8 επεσήμανε πώς θα επιθυμούσε να εντρυφήσει σε μεθόδους και τεχνικές προκειμένου να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη στον εργασιακό της χώρο με τρόπο επικοινωνιακό. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε *«θέλω να μάθω πώς, δηλαδή τεχνικές, μέσα, μέθοδοι στο πώς να αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις που...πιστέψτε με αντιμετωπίζω καθημερινά.. με τρόπομε τρόπο εποικοδομητικό»*.

Ο υπάλληλος Νο 9 τόνισε την αναγκαιότητα τα επιμορφωτικά προγράμματα να λαμβάνουν χώρα δια ζώσης. Αν και αναγνωρίζει το γεγονός πως οι γνώσεις που παρέχουν είναι συναφείς και ικανοποιητικές στη στοχοθεσία, ωστόσο οι εκπαιδευτές *«Πρέπει να είναι πιο επικοινωνιακοί, πιο εμπνευστικοί και διαμεσολαβητικοί, ώστε να μην φοβούνται ή αγχώνονται οι εκπαιδευόμενοι στις συναντήσεις»*. Επίσης τόνισε την αναγκαιότητα να σχεδιαστούν προγράμματα αποκλειστικά για υπαλλήλους των ΚΕΠ καθώς αυτοί οι εργαζόμενοι είναι *«πάντα σε επαφή απευθείας με τον πολίτη σε συνεχή βάση, πρωί και απόγευμα και Σάββατα και το αντικείμενό μας είναι πολύπλευρο και απαιτεί πολλές και ειδικές γνώσεις για κάθε θεματικό αντικείμενο»*.

Όσον αφορά τα στοιχεία που έδωσε ως συντονιστής του προγράμματος ΙΝΕΠ για τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών τονίστηκε ότι δεν λαμβάνει χώρα κάποια διαδικασία από το Ινστιτούτο καθώς τα στοιχεία αναφορικά με τις ανάγκες των εκπαιδευομένων και κατ' επέκταση τα προγράμματα προέρχονται από το Υπουργείο Εσωτερικών *«Εεε, από εμείς... δεν κάνουμε κάτι. Τα στοιχεία αναφορικά με τις ανάγκες, μας στέλνει το Υπουργείο Εσωτερικών, δηλαδή εε... Εκείνοι μας δίνουν ποιοί έχουν ανάγκη, ποιοί χρειάζεται να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα»*

➤ Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών των Εργαζομένων των ΚΕΠ στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πολιτών

Όσο αφορά τη διερεύνηση των αναγκών σε επίπεδο ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών, ο υπάλληλος Νο 1 τόνισε ότι θα ήθελε να εκπαιδευτεί περισσότερο στην εξ' αποστάσεως επικοινωνία και μάλιστα στην τηλεφωνική, ώστε να αποφεύγει τις παρεξηγήσεις. Επίσης επεσήμανε την ανάγκη της να προσαρμόζει την ορολογία της στο γνωστικό επίπεδο του κάθε πολίτη και να μάθει να διαχειρίζεται το άγχος της στην προσπάθεια να τον εξυπηρετήσει. Επεσήμανε ότι *«Θα ήθελα να αποκτήσω τεχνικές διαχείρισης άγχους, ε... ευελιξία στην λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη και.. ε.. στην λήψη πρωτοβουλιών για...αποφυγή των γραφειοκρατικών σκοπέλων»*.

Όσον αφορά την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 2 η ανάγκη να μάθει να εξυπηρετεί ειδικές ομάδες αλλοδαπών που έχουν πρόβλημα συνεννόησης και άλλες ειδικές ομάδες πολιτών. Ειδικότερα από τον συνεντευξιζόμενο επισημάνθηκαν τα ακόλουθα: *«Να μάθω να εξυπηρετώ ειδικές*

ομάδες όπως αλλοδαπούς που υπάρχει πρόβλημα συνεννόησης αφού δεν μιλούν καμία άλλη γλώσσα, άλλες ειδικές ομάδες όπως τα ΑΜΕΑ και το σημαντικότερο οι κωφάλαλοι».

Ο υπάλληλος Νο 3 ανέφερε την ανάγκη δημιουργίας των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, οι οποίες θα προάγουν ένα φιλικό κλίμα προς τον πολίτη, ώστε να υπάρχει η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε θα πρέπει «να μπορούμε να κρατάμε και να διατηρούμε ένα επίπεδο και εξυπηρέτησης και επικοινωνίας».

Όσον αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών ο υπάλληλος Νο 4 τόνισε, την αναγκαιότητα απόκτησης της δεξιότητας της ενσυναίσθησης. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε «Να δείξεις ενσυναίσθηση, δηλαδή να μπορεί να μπει στο πρόβλημα του αλλουνού, ας πούμε, για να μπορέσεις να τον εξυπηρετήσεις καλύτερα».

Τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 5 η αναγκαιότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση πολιτών και ο εμπλουτισμός των επικοινωνιακών τεχνικών που είναι απαραίτητος για τη συναλλαγή με διάφορες κατηγορίες πολιτών. «Θα ήθελα να εμπλουτίσω τις επικοινωνιακές μου τεχνικές απαραίτητες κατά τη συναλλαγή μου με τις διάφορες κατηγορίες πολιτών»

Τόνισε ο υπάλληλος Νο 6 την ανάγκη να αποδεσμευτεί από το υπηρεσιακό προφίλ της και να γίνει πιο ανθρώπινη αντιμετωπίζοντας τον κάθε πολίτη εξατομικευμένα. Επίσης επεσήμανε την ανάγκη της να είναι πιο επικοινωνιακή, άμεση και λιτή, «Θέλω να είμαι πιο λιτή απέναντι του, πιο άμεση, πιο επικοινωνιακή».

Επεσήμανε ο υπάλληλος Νο 7 ότι επιθυμεί να μάθει διαχρονικά δοκιμασμένες τεχνικές για το πώς θα πρέπει να εξυπηρετεί κάποιον πολίτη που μπορεί να είναι μη συνεργάσιμος. Επίσης τόνισε την ανάγκη να μάθει τον τρόπο που θα προβαίνει σε αυστηρότερες οριοθετήσεις και θα εμπλακεί λιγότερο σε προσωπικό επίπεδο στα ζητήματα του πολίτη, προκειμένου να μην επιβαρύνεται ψυχολογικά. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «Θα ήθελα να μπορούσα να ενισχύσω μέσω των σεμιναρίων αυτών, την πιο αυστηρή μου οριοθέτηση, τη λιγότερο προσωπική εμπλοκή στο ζήτημα του πολίτη, κάτι το οποίο πολλές φορές με επιβαρύνει ψυχολογικά».

Όσον αφορά τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών της σε σχέση με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, ο υπάλληλος Νο 8 τόνισε ότι θα ήθελε να γίνει περισσότερο επικοινωνιακά αποτελεσματική και να εφευρίσκει λύσεις για να εξυπηρετεί πρωτίστως τις ανάγκες των πολιτών. Επίσης θα ήθελε να αναπτύξει τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης *«Να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στην επικοινωνία με τους πολίτες, να αναπτύξω την ενσυναίσθησή μου προς τους πολίτες»*.

Ο υπάλληλος Νο 9 επεσήμανε την αναγκαιότητα να εφαρμόζει αποτελεσματικά στρατηγικές, προκειμένου να επιλύει προβληματικές καταστάσεις, να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της στην πρόσληψη και τη διαχείριση διενέξεων στο εργασιακό της περιβάλλον και να αποκτήσει γνώσεις ως προς τις συνήθειες συμπεριφορές πολιτών που οδηγούν σε συγκρούσεις προκειμένου να αναπτύξει πιθανές τεχνικές αποτροπής τους.

Όσον αφορά συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο αφορούσε τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ σε σχέση με την εξυπηρέτηση πολιτών, επεσήμανε ο συνεντευξιαζόμενος πως το συγκεκριμένο πρόγραμμα ζητήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, από τον αρμόδιο φορέα. Συνεπώς ο αρμόδιος φορέας γνώριζε ακριβώς τι χρειαζόταν να γνωρίζουν οι εκπαιδευόμενοι και πως το εκπαιδευτικό υλικό θα το χρησιμοποιούσαν εμπράκτως στην εργασία τους *«Κοιτάζτε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ζητήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών από τις Αρμό.. από τον αρμόδιο φορέα. Είναι προγράμματα τα οποία ζητούνται κατ.. κατόπιν απαίτησης των φορέων»*.

➤ **Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που Υλοποιούνται για την Κάλυψη των Συγκεκριμένων Αναγκών**

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που αντιστοιχούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, ο υπάλληλος Νο 1 ανέφερε ότι καλύπτουν το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον πολίτη συναλλασσόμενο, ωστόσο πολλές φορές εστιάζουν μόνο στη θεωρία και καθόλου στην πράξη. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο συνεντευξιαζόμενος *«Δεν υπάρχουν ζωντανά παραδείγματα, για να μας περάσουν ομαλά από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό μου λείπει από τα σεμινάρια. Η σύνδεση θεωρίας και πράξης»*. Επίσης τονίστηκε πως τα επιμορφωτικά

προγράμματα υστερούν σε επίπεδο διαχείρισης κρίσεων και στη μετάδοση πρακτικών τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Συνάμα, αναφέρθηκε στην υστέρηση που παρουσιάζουν σε επίπεδο αξιολογικό, δηλαδή δεν αξιολογούν το βαθμό που οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να τα εφαρμόσουν στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Όσον αφορά τις απόψεις του υπαλλήλου Νο 2 σχετικά με το κατά πόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται καλύπτουν τις προαναφερόμενες ανάγκες, τόνισε πως δεν θεωρεί πως βελτίωσε τις κοινωνικές και επικοινωνιακές του ικανότητες. Συγκεκριμένα ανέφερε πως *«δεν ανέπτυξα δεξιότητες επικοινωνίας καθώς η έλλειψη εξάσκησης και εφαρμογής των γνώσεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων λειτουργούν ανασταλτικά στην επιτυχία των προγραμμάτων αυτών»*.

Ιδιαίτερα φειδωλός ως προς την απάντησή του σε σχέση με τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ, ήταν ο υπάλληλος Νο 3 ο οποίος ανέφερε ότι καλύπτουν την ανάγκη της συλλογικότητας και την εκμάθηση του εργαζομένου να αντιμετωπίζει τον πολίτη με ηρεμία.

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με το βαθμό που καλύπτουν τα επιμορφωτικά προγράμματα τις συγκεκριμένες ανάγκες, ο υπάλληλος Νο 4 επεσήμανε, ότι η ύλη του κάθε σεμιναρίου είναι ιδιαίτερα εμπλουτισμένη και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των εκπαιδευομένων. Ωστόσο από την άλλη πλευρά τόνισε την έλλειψη σεμιναρίου ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων. Όπως χαρακτηριστικά επεσήμανε *«Στη διαχείριση των συγκρούσεων νομίζω ότι εγώ δεν έχω δει κάποιο σεμινάριο που να είναι εξειδικευμένο για τα ΚΕΠ»*.

Ως προς το περιεχόμενο των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ ο υπάλληλος Νο 5 τόνισε ότι τα θεωρεί πλήρη, ωστόσο πρέπει να γίνουν πιο επίκαιρα, συμπλέοντας κυρίως με τις νομοθετικές αλλαγές. Ικανοποιημένος φάνηκε να είναι και ως προς τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθούν, τονίζοντας ότι *«Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται εξαρτάται από την κάθε εκπαιδευτική ενότητα, ενώ σε γενικές γραμμές κρίνεται επαρκής και είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε διδασκόμενου αντικειμένου»*. Επιπροσθέτως επισημάνθηκε όταν τα προγράμματα περιλαμβάνουν σύγχρονες μεθόδους και τεχνικές βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να εκφράσει ελεύθερα τις απόψεις του, να κάνει ερωτήσεις

διευκολυντικές, να αποφύγει στερεοτυπικές συνοπτικές απαντήσεις, να αναγνωρίσει τα λεκτικά μηνύματα και τις κινήσεις του σώματος του συνομιλητή του. Επίσης ως προς τους εκπαιδευτές τονίστηκε ότι είναι επαρκείς και έμπειροι στα γνωστικά αντικείμενα, αλλά ίσως υστερούν ως προς τον τρόπο προσέγγισης των εκπαιδευόμενων.

Όσον αφορά τις απόψεις του υπάλληλου Νο 6 σχετικά με το βαθμό που τα προγράμματα συμπλέουν με τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, επισημάνθηκε ότι υπάρχει άψογη τεκμηρίωση, ενώ το περιεχόμενό τους, είναι εμπλουτισμένο, πλήρες και εμπεριστατωμένο. *«Όλα τα κομμάτια του ΕΚΔΔΑ είναι άψογα τεκμηριωμένα, έχουν ανθρώπους που έχουν διαβάσει που έχουν ασχοληθεί... Το περιεχόμενο είναι εμπεριστατωμένο, πλήρες»*.

Τόνισε ο υπάλληλος Νο 7 πως τις περισσότερες φορές τα επιμορφωτικά σεμινάρια στα οποία είχε συμμετάσχει είναι ενδιαφέροντα, επισημαίνοντας ωστόσο ότι οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις είναι περισσότερο θεωρητικές από ότι πρακτικές, κάτι που την ενοχλεί καθώς δεν μπορούν να τη βοηθήσουν να γίνει περισσότερο αποδοτική και παραγωγική, πιο ευέλικτη στη συνεργασία της προκειμένου να αντιμετωπίσει τόσο τις συγκρούσεις, όσο και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επίσης ανέφερε ότι πρέπει να εμπλουτιστούν και οι εκπαιδευτικές τεχνικές και να ενδυναμωθεί η μεγαλύτερη ευελιξία των εκπαιδευόμενων, ώστε να μην μένουν πολλές τεχνικές ανεφάρμοστες. *«Ως προς τις μεθοδολογικές τους προσεγγίσεις νιώθω πως είναι περισσότερο θεωρητικά και λιγότερο πρακτικά, κάτι που με ενοχλεί ιδιαίτερα γιατί σκοπός τους είναι να με προετοιμάσουν να γίνω πιο αποδοτική, πιο παραγωγική και πιο ευέλικτη στην εργασία μου τόσο στις συγκρούσεις όσο και στην εξυπηρέτηση. Ως προς τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές, χρειάζονται εμπλουτισμό, ενδυνάμωση και μεγαλύτερη ευελιξία στο να μη μένουν πολλές τεχνικές ανεφάρμοστες»*.

Εκφράζοντας την άποψή της σχετικά με τη σύγκλιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και με την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων στα ΚΕΠ, τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 8 ότι είναι ιδιαίτερα ενημερωμένα και καλύπτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν οι εργαζόμενοι για να αποφεύγουν συγκρούσεις και γενικότερα για να εξυπηρετούν τους πολίτες. Επίσης τονίστηκε η δομημένη μεθοδολογία σε διάφορες δραστηριότητες όπως *«ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλες δραστηριότητες που προάγουν τη διαδραστική μάθηση»*. Επισημάνθηκε ότι τα προγράμματα παρέχουν χρήσιμες συμβουλές και

εργαλεία για να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους οι εργαζόμενοι στους προαναφερόμενους τομείς. Επιπροσθέτως τονίστηκε ότι οι εκπαιδευτές αξιοποιούν τις εμπειρίες των μαθητευόμενων, εντοπίζουν τις ανάγκες της κάθε ομάδας και προσαρμόζουν αντίστοιχα το περιεχόμενο της διδασκαλίας τους. Ειδικά τα άτομα που διενεργούν τον ρόλο του εκπαιδευτή των επιμορφωτικών προγραμμάτων τονίστηκε ότι *«είναι συμμετοχικός και διευκολυντικός προς την ομάδα, βρίσκει τρόπους αφύπνισης του μαθησιακού ενδιαφέροντος και το σημαντικότερο, είναι εμπυχωτικός, ώστε να ενεργοποιηθεί η δυναμική της ομάδας, ώστε όχι μόνο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι, αλλά και ο ίδιος ως εκπαιδευτής»*.

Ανέφερε ο υπάλληλος Νο 9 την αναγκαιότητα βελτίωσης της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών της, της ενημέρωσής της για τις διοικητικές πράξεις που λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο. Επίσης τόνισε την αναγκαιότητα να είναι περισσότερο επικοινωνιακή και ετοιμόλογη όταν της επιτίθεται κάποιος λεκτικά και να μπορεί να επιλέξει τον τρόπο να χειριστεί τον πολίτη, προκειμένου αυτός να φύγει ικανοποιημένος. Μεταξύ άλλων η συνεντευξιαζόμενη τόνισε ότι *«Θα ήθελα να μάθω πώς να δείχνω στον πολίτη λεκτικά ή με την γλώσσα του σώματος ότι μπαίνω και εγώ στην θέση του εκείνη την στιγμή, ότι δείχνω ενσυναίσθηση στην αγωνία του να εξυπηρετηθεί άμεσα και γίνομαι και εγώ συμπολίτης του και όχι ένας υπάλληλος που τον αντιμετωπίζει επιφανειακά και ψυχρά»*.

Για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιούνται και τη σύμπλευσή τους με την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων, ο συντονιστής ανέφερε ότι όταν ολοκληρώνεται κάθε εξάμηνο υπάρχει μια αξιολογική έκθεση, η οποία στηρίζεται σε αξιολογήσεις που αφορούν το επιμορφωτικό πρόγραμμα. Από αυτή την αξιολογική έκθεση προκύπτει εάν υπήρξε κάποιο πρόβλημα ή αν υπάρχουν προτάσεις για το συγκεκριμένο πρόγραμμα ως προς τη δυνατότητα επικαιροποιήσεων. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο συντονιστής, *«η επικαιροποίηση έχει να κάνει με τις διορθώσεις που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους, οι πληροφορίες που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους είναι ανεξάρτητα από το Υπουργείο, είναι ανεξάρτητα από οτιδήποτε.. οποιαδήποτε υπηρεσία, ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τόσο αριθμητικά, όσο και περιγραφικά να πει τις προτάσεις του, άρα δεν εξαρτάται αυτό το Υπουργείο»*.

➤ **Αντιστοίχιση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με Ανάγκες Υπαλλήλων ΚΕΠ**

Όσον αφορά επίσης τις απόψεις του υπαλλήλου Νο 1 σχετικά με την αντιστοίχιση των επιμορφωτικών προγραμμάτων στις ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ, τονίστηκε ότι κατά τη γνώμη της αυτά θα έπρεπε να εστιάζουν περισσότερο στην επικοινωνία και στη σχέση πολίτη - υπαλλήλου, αναφέροντας πως θα έπρεπε να *«αποσκοπούν στην εκμάθηση καλών τεχνικών επικοινωνίας, στον τρόπο χειρισμού προβληματικών καταστάσεων, στην διαδικασία αποκλιμάκωσης έντασης, ...ειδικά...σε υπηρεσίες που έχουν επαφή με κοινό...όπως η δική μας»*. Ωστόσο επεσήμανε ότι τα προγράμματα συμβάλλουν ώστε να μετατραπούν οι εργαζόμενοι σε ενεργούς ακροατές και να καλλιεργήσουν τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης. Ο συνεντευξιαζόμενος τόνισε επίσης ότι τα προγράμματα της ανέπτυσαν *«την ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων αναπτύσσοντας πρωτότυπες ιδέες... οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν ένα πρόβλημα»*. Επίσης τη βοήθησαν να συνειδητοποιήσει τη στάση που κρατούσε η ίδια απέναντι στα προβλήματα επικοινωνίας, να επιδιώκει να αναζητά τη βέλτιστη λύση για την εξυπηρέτησή του. Όπως χαρακτηριστικά τόνισε, *«Έχω αρχίσει να μην παρασύρομαι από την ένταση της στιγμής, να δίνω χρόνο στον εαυτό μου να αποφορτιστεί και κυρίως να μη θεωρώ προκαταβολικά ότι ο δημότης, ακόμη κι αν είναι θυμωμένος, ότι τα βάζει μαζί μου»*.

Επίσης ο υπάλληλος Νο 2 θεωρεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν ανταποκρίνονται απολύτως στην εργασιακή πραγματικότητα. Ωστόσο επεσήμανε ότι τα προγράμματα τον έχουν βοηθήσει ως προς την παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες όσον αφορά τις εξελίξεις νέων διαδικασιών. Συγκεκριμένα ο συνεντευξιαζόμενος ανέφερε, *«Μέσω των νέων διαδικασιών βελτιώνομαι σαν υπάλληλος και παρέχω άμεσα τις υπηρεσίες μου στους πολίτες, ενώ αξιολογείται θετικά η απόδοσή μου και η παραγωγικότητά μου από τους προϊσταμένους μου»*. Επισήμανε ότι γίνεται πιο αποδοτικός και παραγωγικός στο να προσφέρει υπεύθυνη ενημέρωση και ό,τι η πληροφόρηση λειτουργεί με στόχο το συμφέρον του πολίτη και την άμεση εξυπηρέτησή του χωρίς να τοποθετεί στη μεταξύ τους επικοινωνία εμπόδια και προκαταλήψεις, να διατηρεί αμερόληπτη στάση από προσωπικούς περιορισμούς στερεότυπα και προκαταλήψεις αναφερόμενος

χαρακτηριστικά σε «ειδικές κατηγορίες πολιτών όπως Αμεα, Ρομά, Λοάτκι, Παλλινოსτούντες, πρόσφυγες και μετανάστες».

Ως προς την αντιστοίχιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες των υπαλλήλων του ΚΕΠ, επισημάνθηκε από τον υπάλληλο Νο 3 ότι θεωρεί πως τα αντικείμενά τους είναι συναφή με την εργασία και πως καλύπτουν νέες ανάγκες που δημιουργούνται, λόγω καινούριων προγραμμάτων που εισέρχονται στην υπηρεσία. Ο συνεντευξιζόμενος φάνηκε ιδιαίτερα ικανοποιημένος από το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ως προς την κάλυψη των αναγκών του. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «Με έχουν καλύψει και με καλύπτουνε και δεν έχει χρειαστεί να αναζητήσω κάτι άλλο διαφορετικό από αυτό που ήδη κάνουμε... προσωπικά, μου δώσε την δυνατότητα να μπορώ να αντιμετωπίζω με πιο σκωπτικό τρόπο το όποιο πρόβλημα του πολίτη και να μπορώ να διαχειριστώ καλύτερα πράγματα και καταστάσεις που συμβαίνουν μέσα στο χώρο εργασίας μου.». Επίσης τόνισε ότι έχει εφαρμόσει πολλές από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησε στα επιμορφωτικά προγράμματα στο πλαίσιο της εργασίας του.

Όσο αφορά τις απόψεις του υπαλλήλου Νο 4 σχετικά με το πόσο τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων χαρακτηριστικά αναφέρθηκε, «ειδικότερα οι εκπαιδευτές ενδιαφέρονται για το αντικείμενο που παρουσιάζουν. Συνεπώς προσπαθούν να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους και δεν είναι αδιάφοροι». Επίσης τονίστηκε η συνάφεια των επιμορφωτικών προγραμμάτων σε σχέση με τις ανάγκες των υπαλλήλων, ενώ συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Όπως επισήμαινε ο συνεντευξιζόμενος «βελτιώνεται η εργασιακή μας απόδοση παίρνοντας γνώσεις, οι οποίες μας λείπουν και θέλουμε να τις εφαρμόσουμε κιόλας στη δουλειά όταν επιστρέφουμε».

Ο υπάλληλος Νο 5 τόνισε πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανταποκρίνονται σε εργασιακές ανάγκες και τα καθήκοντα των εργαζομένων, ειδικότερα ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Επίσης ανέφερε πως τον βοήθησε να βελτιώσει τις κοινωνικές, αλλά και τις επικοινωνιακές ικανότητες του. Συγκεκριμένα επεσήμανε ότι «Οι κοινωνικές ικανότητες που ανέπτυξα κατά τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ αφορούν στην ανταλλαγή απόψεων με άλλα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καθώς και στην ανταλλαγή εμπειριών, όλα χρήσιμα για την εργασία μου διότι με βοήθησαν να γνωρίσω μεθόδους και τρόπους

αντιμετώπισης διαφόρων ζητημάτων τους οποίους ακολουθούν άλλοι συνάδελφοι και να τους εφαρμόσω και εγώ. Όσον αφορά στις επικοινωνιακές ικανότητες τις οποίες απέκτησα, αυτές αφορούν στον τρόπο, μεθόδους και τεχνικές με τις οποίες προσεγγίζω άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, τα οποία καθημερινά επισκέπτονται την υπηρεσία μου και συναλλάσσομαι μαζί τους». Επιπροσθέτως τόνισε ότι είναι περισσότερο ευέλικτος στις αντιδράσεις του, έμαθε να αναγνωρίζει τα λάθη του και μάλιστα ενώπιον των πολιτών, να έχει αυτοπεποίθηση και επικοινωνιακή άνεση καθώς επίσης και αυτονομία σε επίπεδο εργασιακό. Επίσης ανέφερε ότι ενισχύθηκε το ήθος του αποσκοπώντας σε κάθε περίπτωση να εξυπηρετήσει όσο το δυνατόν ποιοτικότερα τους πολίτες και επιδιώκοντας να αντιμετωπίζει εποικοδομητικά προβληματικές καταστάσεις, με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος. Χαρακτηριστικά υποστήριξε ότι «Είμαι πιο επικοινωνιακός, πιο διαχυτικός με τους πολίτες, επιδεικνύω αμεσότητα, ενσυναίσθηση και ειλικρίνεια στην συναλλαγή μαζί τους... βελτίωσα τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσομαι και επικοινωνώ με τους πολίτες, ώστε η διαδικασία της συναλλαγής να είναι ευχερής και αποτελεσματική».

Ο υπάλληλος Νο 6 τόνισε πως κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα συσχετίζονται απόλυτα με τις υπάρχουσες καταστάσεις που βιώνουν οι υπάλληλοι στα ΚΕΠ. «Κάποια σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ έχουν να κάνουν απόλυτα σχέση με το με το ΚΕΠ και με τις υπάρχουσες καταστάσεις».

Ο υπάλληλος Νο 7 επεσήμανε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα αναφέρονται στις ανάγκες των υπαλλήλων ως προς τη διαχείριση των συναλλαγών τους με το πώς οι πολίτες επί της ουσίας καλύπτουν την προαναφερόμενη διάσταση πολύ περιορισμένα. Ωστόσο τόνισε πως έμαθε «κάτι ουσιαστικότερο στην αντιμετώπιση των Λοάτκι ατόμων όταν αυτά απευθύνονται στο δημόσιο, όπως για παράδειγμα πως προσφωνεί κανείς μια διεμφυλική γυναίκα με ταυτοποιητικά έγγραφα που εμφανίζουν το αντίθετο φύλο». Η γενικότερη αίσθηση της συνεντευξιαζόμενης ήταν ότι συνήθως τα προγράμματα αυτά δεν συμβάλλουν σε μια ποιοτικότερη απόδοση της εργασίας της.

Επί του πρακτέου ανέφερε ο υπάλληλος Νο 8 ότι τα μορφωτικά προγράμματα ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ. Συγκεκριμένα η συνεντευξιαζόμενη τόνισε ότι είναι πιο ήρεμη και αφουγκράζεται τον πολίτη, ενώ δεν παρασύρεται λόγω της έντασης της στιγμής. Επίσης ανέφερε ότι τα προγράμματα είναι συναφή με την εργασιακή πραγματικότητά της ειδικότερα όσον αφορά τη διαχείριση

των συγκρούσεων. Συνάμα η συνεντευξιαζόμενη τόνισε ότι τα προγράμματα τη βοηθούν να έχει «δημιουργική συνεργασία με τους συναδέλφους μου ανταλλάσσοντας τις δικές τους εμπειρίες και γνώσεις, η επικράτηση ομαδικού πνεύματος και κλίματος εμπιστοσύνης μαζί τους», κάνοντάς την πιο πρόθυμη και ενεργητική ακροάτρια. Τα προγράμματα τη βοήθησαν στη βελτίωση των δεξιοτήτων της, στην απόδοσή της σε εργασιακό επίπεδο προς όφελος του πολίτη και τις υπηρεσίες της, ενώ έχει αποκτήσει νηφαλιότητα και ψυχραιμία, στοιχεία που περιορίζουν την πιθανότητα σύγκρουσης. Έχει μάθει να θέτει σαφείς και ξεκάθαρους στόχους προσπαθώντας να μείνει επικεντρωμένη σε αυτούς και να διασφαλίζει το ρόλο της στο χώρο εργασίας της, προσδιορίζοντας τα καθήκοντα και τις δεξιότητες που απορρέουν από αυτά, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο την ασάφεια και τη σύγχυση στην κατανομή αρμοδιοτήτων της.

Ο υπάλληλος 9 ανέφερε πως το μεγαλύτερο μέρος των επιμορφωτικών προγραμμάτων στηρίζεται στη θεωρία, καθώς δεν ασχολούνται με ζητήματα πρακτικής φύσεως. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε «Μπορώ να κατανοήσω την αναγκαιότητα παρουσίασης του θεωρητικού υπόβαθρου, αλλά δεν γίνεται να μην δίνεται χρόνος και χώρος σε πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που συμβαίνουν και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, όπου εδώ η θεωρία δεν βοηθά... τα σύγχρονα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ κουράζουν τους εκπαιδευόμενους, σπανίως εξασφαλίζουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους και τελικά αποτυγχάνουν να συνδέσουν την προς απόκτηση γνώση με την καθημερινότητα τους». Επιπροσθέτως επεσήμανε ότι ένα σημαντικό μειονέκτημα των προγραμμάτων είναι μια ανεπαρκής και επιφανειακή αξιολόγηση, η οποία δεν επιτρέπει στα προγράμματα να εστιάζουν στις ατομικές και εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ.

Ο συντονιστής ανέφερε ότι υπάρχει ένα μητρώο για τους εκπαιδευτές οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι σε διάφορα αντικείμενα και ενταγμένοι σε αυτό. Το επιστημονικό προσωπικό του ΙΝΕΠ προβαίνει στην επιλογή των κατάλληλων ατόμων, ενώ υπάρχει και η συναίνεση του Υπουργείου ότι αυτό το άτομο μπορεί να συμβάλει στην ορθή λειτουργία του προγράμματος. Χαρακτηριστικά ο συντονιστής ανέφερε «Φυσικά έχουν τις προδιαγραφές του μητρώου γιατί δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος εκπαιδευτής αν δεν είναι μέλος του μητρώου του ΕΚΔΔΑ που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπάρχει και η συναίνεση του υπουργείου ότι αυτός ο άνθρωπος... αυτοί οι άνθρωποι

γνωρίζουν τη στόχευση του προγράμματος και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες να τις μεταδώσουν στους εκπαιδευόμενους».

➤ Προσδιορισμός Προτεινόμενων Εκπαιδευτικών Αναγκών Υπαλλήλων ΚΕΠ που να Αντιστοιχιστούν με τις Εκπαιδευτικές Τεχνικές που Αξιοποιούνται στα Σχετικά Παρεχόμενα Προγράμματα της ΕΚΔΔΑ

Ως προς το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα ο υπάλληλος Νο 1 επεσήμανε πως θα πρέπει να ενταχθούν στα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ τεχνικές συναισθηματικής απεμπλοκής των υπαλλήλων από την πίεση της στιγμής. Επεσήμανε την αναγκαιότητα να εστιάζουν τα προγράμματα στους τρόπους επίλυσης καταστάσεων υψηλής έντασης και να είναι προσαρμοσμένα στην καθημερινότητα των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν υποδοχή κοινού. Τόνισε επίσης την αναγκαιότητα τα εκπαιδευτικά προγράμματα να είναι περισσότερο εξατομικευμένα. Συγκεκριμένα ανέφερε τα ακόλουθα : *«Οι τεχνικές τους να είναι προσαρμοσμένες στις δικές μας πρακτικές ανάγκες και όχι μόνο θεωρητικές..»*. Επίσης, όσον αφορά τους εκπαιδευτές επεσήμανε ότι θα πρέπει να είναι δημόσιοι λειτουργοί με μεγάλη εμπειρία στην υποδοχή κοινού, άρτια καταρτισμένοι και να επιδιώκουν να μεταφέρουν τη θεωρία στην πράξη.

Προσδιορίζοντας τις προτεινόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες που θα επιθυμούσε ο υπάλληλος Νο 2 να αντιστοιχούν στις τεχνικές που αξιοποιούνται στο πλαίσιο των επιμορφωτικών προγραμμάτων, τόνισε ότι πρέπει να υπάρχουν πιο εξειδικευμένοι εκπαιδευτές, αναφέροντας επίσης ότι *«θα ήθελα ο εκπαιδευτής να είναι δίπλα μου, ..ε.. εννοώ...να του κάνω ερωτήσεις αφού πρώτα εκείνος μας χωρίσει σε ομάδες, μας βάζει σε διαδικασία σκέψης και αντίδρασης, να ανταλλάσσουμε μεταξύ μας εμπειρίες και απόψεις μελετώντας πραγματικές υποθέσεις ή φανταστικά γεγονότα και ανταλλάσσοντας προβληματισμούς με την ομάδα για τον χειρισμό τους»*. Επίσης τόνισε ότι θα ήθελε να εμπλουτίσει το περιεχόμενο των προγραμμάτων με τεχνικές όπως είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, η αντιμετώπιση περιπτώσεων κρίσεων, η διατήρηση της ψυχραιμίας, η ανάπτυξη της ενσυναίσθησης.

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 3 η αναγκαιότητα να δίνεται χώρος και τρόπος σε όλους τους

υπαλλήλους, προκειμένου να μπορούν να συμμετέχουν στα σεμινάρια. *«Θα πρέπει να δίνεται χώρος και τρόπος σε όλους τους υπαλλήλους προκειμένου να συμμετέχουν στα σεμινάρια».*

Εστιάζοντας στις προτεινόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ, οι οποίες θα έπρεπε να συμπλέουν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται σχετικά με τα παρεχόμενα προγράμματα, τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 4 ότι τα διά ζώσης προγράμματα είναι περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τα εξ' αποστάσεως, *«γιατί στην τάξη η επικοινωνία με τον εκπαιδευτή γίνεται καλύτερα με τους συναδέλφους που είναι εκεί μπορούνε να ανταλλάσσουμε απόψεις πιο εύκολα, πιο ζωντανά».* Επίσης τονίστηκε η αναγκαιότητα να χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικές τεχνικές στα προγράμματα που να συμβάλλουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων, να ενεργοποιείται η ομαδική συνεργασία, να περιλαμβάνουν μελέτες περιπτώσεων και παιχνίδια ρόλων, προκειμένου να ανταλλάξουν απόψεις και τις εμπειρίες που κουβαλάει ο καθένας εκπαιδευόμενος. Όπως επεσήμανε ο συνεντευξιζόμενος *«Μέσω των προαναφερόμενων διαδικασιών, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αντιμετωπίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πολίτες».* Επίσης ο συνεντευξιζόμενος τόνισε ότι θα προτιμούσε τα επιμορφωτικά προγράμματα να πραγματοποιούνται λίγο πιο εντατικά και συχνά, ώστε να μπορεί αυτά που μαθαίνει να τα εφαρμόζει στην πράξη».

Ο υπάλληλος Νο 5 τόνισε πως θα ήταν χρήσιμο να εμπλουτιστούν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ με την εκμάθηση νοηματικής γλώσσας, με την εκμάθηση ξένων γλωσσών ειδικά για τους πολίτες τρίτων χωρών. Επίσης ανέφερε την αναγκαιότητα να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι σε μαθήματα αποκωδικοποίησης της γλώσσας του σώματος και των εκφράσεων του προσώπου, προκειμένου να υπάρξει η σωστή επικοινωνία για να μπορούν να λειτουργήσουν προληπτικά απέναντι σε κάποια αντίδραση - ξέσπασμα.

Τονίστηκε από τον υπάλληλο Νο 6 η αναγκαιότητα τα προγράμματα αυτά να γίνονται διά ζώσης, σε αίθουσες του ΕΚΔΔΑ, ώστε να συμμετέχουν άνθρωποι που δουλεύουν ακόμη και μέσα στα ΚΕΠ κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Επισημάνθηκε η αναγκαιότητα ύπαρξης αυτόπτη μάρτυρα για να μπορεί να καταλάβει ακριβώς τι συμβαίνει. *«Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να γίνονται διά ζώσης είτε μέσα στις αίθουσες του ΕΚΔΔΑ ώστε να υπάρχει η συμμετοχή των ανθρώπων που δουλεύουν είτε*

και μέσα στα ΚΕΠ την ώρα της εργασίας. Να υπάρχει δηλαδή αυτόπτης μάρτυρας για να μπορεί να καταλάβει ακριβώς τί συμβαίνει».

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των ΚΕΠ στο βαθμό που τα μορφωτικά προγράμματα συμπλέουν με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, ο υπάλληλος Νο 7 τόνισε ότι θα ήθελε περισσότερο να εφαρμοστούν τεχνικές προσομοίωσης «δηλαδή.. εικονικές περιπτώσεις... μελέτη περίπτωσης». Επίσης ανέφερε την αναγκαιότητα η μεθοδολογία να αναφέρεται σε πραγματικές περιπτώσεις πολιτών και στον ενδεδειγμένο τρόπο επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν ή χειρισμού τους. Η συνεντευξιαζόμενη ανέφερε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα πρέπει να αναφέρονται στην ουσιαστική πράξη, στην αντιπροσωπευτική εφαρμογή και όχι μόνο στη θεωρία.

Και ο υπάλληλος Νο 8 τόνισε ότι θα επιθυμούσε τα προγράμματα να μη γίνονται διαδικτυακά, καθώς η διά ζώσης μάθηση παρέχει «καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, ενεργητικότερη διάδραση μεταξύ τους, αμεσότητα από τον εκπαιδευτή, γεγονός, που διευκολύνει τη μαθησιακή διαδικασία και αποτελεσματικότερη αφομοίωση της παραδοθείσας ύλης».

Αντιστοίχως ο υπάλληλος Νο 9 επεσήμανε πως οι εκπαιδευτές διαθέτουν καλό επίπεδο γνώσεων ως προς το περιεχόμενο της διδασκαλίας τους. Επίσης τόνισε ότι θεωρεί πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιάζονται προκειμένου να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων, ιδίως για την εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων, «αλλά υστερούν σε πρακτική εφαρμογή της νέας γνώσης και την αξιοποίηση της διαφορετικής εμπειρίας των εκπαιδευομένων, ώστε να εξαχθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες, ικανές να μας διευκολύνουν στον ολοένα απαιτητικό ρόλο μας ιδιαίτερα με τη ψηφιοποίηση της πληροφορίας πλέον».

8.3. Συμπεράσματα Ποιοτικής Ανάλυσης

Στο παρόν υποκεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας εξετάζονται οι συμπερασματικές παρατηρήσεις της ποιοτικής ανάλυσης, με βάση τους ερευνητικούς στόχους που έχουν τεθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Αναλυτικότερα όσον αφορά τον πρώτο

ερευνητικό στόχο¹, ως προς τις απόψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες σε σχέση με τις ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων, τόνισαν την αναγκαιότητα βελτίωσης της ικανότητάς τους στη διαχείριση αρνητικών αντιδράσεων και πίεσης από τους πολίτες (Ανδρικοπούλου, 2010), τη βελτίωση της εργασιακής αποτελεσματικότητας, της ψυχραιμίας, τη δυνατότητα συνεπούς χειρισμού υποθέσεων και την αποφυγή συγκρούσεων με συναδέλφους. Επεσήμαναν την αλλαγή νοοτροπίας στο σύνολο των εργαζομένων, την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων για να βελτιωθεί το επίπεδο συνεργασίας με τους πολίτες και να προληφθούν οι συγκρούσεις, την ανάπτυξη πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης δύστροπων και επιθετικών πολιτών, τη διαχείριση κρίσεων με συναδέλφους και πολίτες και την αποφυγή της προσωπικής έκρηξης λόγω κόπωσης και άγχους. Συνάμα επεσήμαναν την ανάγκη να εκπαιδευτούν σε μεθοδολογίες και τεχνικές διαχείρισης κρίσεων με δύστροπους πολίτες, σε τεχνικές επικοινωνίας για διαχείριση δύσκολων καταστάσεων, καθώς και στο να γίνουν πιο επικοινωνιακοί οι εκπαιδευτές των επιμορφωτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ για ζητήματα διαχείρισης κρίσεων.

Όσον αφορά τις προκύπτουσες ανάγκες για την εξυπηρέτηση των πολιτών, οι συμμετέχοντες τόνισαν την εκπαίδευση στην εξ' αποστάσεως επικοινωνία, την εκπαίδευση στη διαχείριση άγχους, τη βελτίωση του επιπέδου ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων, τη δυνατότητα αποτελεσματικής εξυπηρέτησης ειδικών ομάδων πολιτών (αλλοδαποί, ΑΜΕΑ, κωφάλαλοι). Επισημάνθηκε η ανάγκη να δημιουργούν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ ένα φιλικό κλίμα κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών, να καλλιεργήσουν τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, να εμπλουτίσουν τις επικοινωνιακές τεχνικές συναλλαγής για διάφορες κατηγορίες πολιτών. Επιπροσθέτως να αντιμετωπίζουν τους πολίτες με ανθρώπινη προσέγγιση και επικοινωνιακή αποτελεσματικότητα, να μάθουν να εφαρμόζουν τεχνικές εξυπηρέτησης μη συνεργάσιμων πολιτών, να βάζουν όρια και να εφαρμόζουν στρατηγικές επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Οι εκπαιδευτικές τεχνικές που προτείνουν για την κάλυψη των αναγκών στην περίπτωση της διαχείρισης συγκρούσεων, αφορά την εκπαίδευσή τους στην ενεργητική ακρόαση, σε ψυχολογικές τεχνικές για τη διαχείριση άγχους, σε επικοινωνιακές τεχνικές για μείωση των συγκρούσεων, σε τεχνικές διαχείρισης χρόνου και

¹ Να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών.

καλλιέργειας δεξιοτήτων για τη συνεργασία με συναδέλφους. Επίσης, τόνισαν την αναγκαιότητα εκπαίδευσής τους σε τεχνικές αποφυγής επιθετικότητας (Καραλής, 2018), ψυχολογικές τεχνικές διαχείρισης επιθετικών συμπεριφορών, τεχνικές διαχείρισης κρίσεων και ψυχολογικής υποστήριξης, καθώς και την εφαρμογή στρατηγικών για τη διαχείριση θυμού και στρατηγικών που καλλιεργούν την ηρεμία και τη μεσολάβηση.

Ως προς τις προτάσεις τους για την ποιοτική επικοινωνία με τους πολίτες ανέφεραν την αναγκαιότητα να εκπαιδευτούν σε τεχνικές τηλεφωνικής επικοινωνίας, διαχείρισης άγχους και λήψης πρωτοβουλιών. Επεσήμαναν την εμπλοκή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα που θα τους βοηθήσουν να εξυπηρετούν ειδικές ομάδες πολιτών, να αναπτύσσουν ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον και να προσεγγίζουν εξατομικευμένα τον κάθε πολίτη.

Όσον αφορά τον δεύτερο ερευνητικό στόχο² οι απαντήσεις που έδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν σε σημαντικό βαθμό ασαφείς και γενικόλογες, καθώς δεν εστίασαν σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, τα οποία κατά τη γνώμη τους έχουν παρακολουθήσει και θεωρούν ότι κάλυψαν μέρος των αναγκών τους. Τονίστηκε από τους συνεντευξιαζόμενους ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ καλύπτουν το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον πολίτη, ωστόσο απαιτείται περισσότερο πρακτική άσκηση, ενώ επισημάνθηκε η υστέρησή τους σε επίπεδο διαχείρισης κρίσεων και μετάδοσης πρακτικών τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Οι συνεντευξιαζόμενοι επίσης ανέφεραν ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ καλύπτουν ανάγκες συλλογικότητας και εκμάθησης των δημοσίων υπαλλήλων να αντιμετωπίζουν τον πολίτη με ηρεμία, ωστόσο επισημάνθηκε η ανάγκη εμπλουτισμού τους, προκειμένου να ανταποκριθούν ουσιαστικά στις ανάγκες των εργαζομένων. Αναφέρθηκε επίσης ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους και βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους, διαθέτοντας έμπειρους και επαρκείς εκπαιδευτές. Παρόλα αυτά αν και τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ καλύπτουν τους εκπαιδευόμενους ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων και εξυπηρέτησης των πολιτών, ωστόσο απαιτείται να εκσυγχρονιστούν μεθοδολογικά και να αξιοποιηθούν σύγχρονες τεχνικές. Από τα προαναφερόμενα σχόλια προκύπτει ότι οι συνεντευξιαζόμενοι δεν απάντησαν επακριβώς στον

² Να προσδιοριστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών.

ερευνητικό στόχο της διπλωματικής εργασίας, κάτι που μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι δεν είχαν παρακολουθήσει τα ίδια εκπαιδευτικά προγράμματα, με αποτέλεσμα οι απόψεις τους να δίστανται.

Όσον αφορά τον τρίτο ερευνητικό στόχο της παρούσας εργασίας³ οι ανάγκες επικοινωνίας στη σχέση πολίτη-υπαλλήλου, η διαχείριση προβληματικών καταστάσεων, η αποκλιμάκωση έντασης, οι καινοτόμες λύσεις, η ενσυναίσθηση, εμπεριέχονται στα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, ωστόσο παρέχουν περισσότερο θεωρητικές γνώσεις στους εκπαιδευόμενους καθώς λείπει η πρακτική εφαρμογή και τα ζωντανά παραδείγματα.

Τονίστηκε επίσης ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, βοηθούν στην ενημέρωση και τις νέες διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών, αλλά δεν βελτιώνουν επαρκώς τις κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες των εργαζομένων, λόγω έλλειψης πρακτικής εξάσκησης. Ομοίως επισημάνθηκε ότι παρά το γεγονός ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα παρέχουν γνώσεις και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης, λείπει η εξειδίκευση σε ειδικότερες ανάγκες (Σπηλιωτόπουλος και συν., 2005), όπως στη διαχείριση συγκρούσεων.

Αντιστοίχως οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα αν και βοηθούν στην ανάπτυξη κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων, απαιτείται επίσης περισσότερη πρακτική εφαρμογή. Ωστόσο αναγνωρίστηκε ότι καλύπτουν αρκετές φορές τις ανάγκες και τις νέες απαιτήσεις, παρέχοντας χρήσιμες γνώσεις για την εργασιακή πραγματικότητα, αν και επισημάνθηκε για μία ακόμη φορά η ευρύτερη ανάγκη πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων που αποκομίζουν οι εκπαιδευόμενοι από αυτά (ΕΚΔΔΑ, 2018). Ομοίως οι απόψεις των συνεντευξιαζόμενων σε σχέση με την αναγκαιότητα της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων και των δεξιοτήτων που αποκομίζουν οι εκπαιδευόμενοι, τονίστηκε τόσο για τη διαχείριση ειδικών κατηγοριών πολιτών, όσο κι για τη διαχείριση συγκρούσεων και τη συνεργασία με τους συναδέλφους.

³ Να αντιστοιχιστούν προγράμματα ΕΚΔΔΑ και ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται αυτές οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Τέλος, όσον αφορά τον τέταρτο ερευνητικό στόχο⁴, από την ποιοτική ανάλυση προέκυψε ότι οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιθυμούν να εμπλέκονται οι εκπαιδευόμενοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η διά ζώσης εκπαίδευση (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013), λόγω καλύτερης επικοινωνίας και η ενεργητική διάδραση. Επίσης τονίστηκε η ανάγκη να εφαρμοστούν τεχνικές προσομοίωσης (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2013), μελέτες περιπτώσεων και πρακτικές ασκήσεις που αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα της εργασίας στο δημόσιο τομέα. Αναφέρθηκε η αναγκαιότητα να προαχθεί η εξατομικευμένη και εμπειρική μάθηση μέσω προγραμμάτων που καλύπτουν τις ειδικές ανάγκες των υπαλλήλων και η πρόσληψη έμπειρων δημόσιων λειτουργών ως εκπαιδευτών, όπως επίσης η ομαδική εργασία, η ανταλλαγή απόψεων και η αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων.

⁴ Να προσδιοριστούν οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι των υπαλλήλων ΚΕΠ και να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.

Κεφάλαιο 9. Αποτελέσματα Ποσοτικής Ανάλυσης Δεδομένων της Έρευνας

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την ποσοτική ανάλυση. Συγκεκριμένα παρατίθεται η περιγραφική και επαγωγική στατιστική των δεδομένων με τους αντίστοιχους πίνακες στους οποίους αναπαρίστανται με ποσοτικό τρόπο τα ερευνητικά δεδομένα, όπως επίσης και τα συμπεράσματα της ποσοτικής έρευνας ανά ερευνητικό στόχο.

9.1 Περιγραφική Στατιστική

Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Η μέση ηλικία των ερωτώμενων του δείγματος είναι 48 έτη με το μεγαλύτερο πλήθος τους να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55 έτη. Ενώ, το 60% των ερωτώμενων είναι παντρεμένοι.

Πίνακας 1. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
< 35	3	6,7	6,7	6,7
36-45	11	24,4	24,4	31,1
46-55	25	55,6	55,6	86,7
> 56	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Πίνακας 2. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Άγαμος/η	15	33,3	33,3	33,3
Έγγαμος/η	27	60,0	60,0	93,3
Διαζευγμένος/η	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Οι μισοί περίπου συμμετέχοντες (ποσοστό 51,1%) είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, ενώ κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι το 31,1% των ερωτώμενων.

Πίνακας 3. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Απόφοιτος/η Λυκείου	9	20,0	20,0	20,0
Απόφοιτος/η Ι.Ε.Κ.	8	17,8	17,8	37,8
Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	5	11,1	11,1	48,9
Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	23	51,1	51,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Πίνακας 4. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου

	Μεταπτυχιακό			Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	
Όχι	31	68,9	68,9	68,9
Ναι	14	31,1	31,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Η συντριπτική τους πλειονότητα είναι μόνιμοι εργαζόμενοι (82,2%), έχουν βαθμό Α' (66,7%) και απασχολούνται στον κλάδο της διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών (73,3%).

Πίνακας 5. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Επαγγελματική κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Συμβασιούχος	1	2,2	2,2	2,2
Δόκιμος	3	6,7	6,7	8,9
Μόνιμος	37	82,2	82,2	91,1
Υπεύθυνος Λειτουργίας	3	6,7	6,7	97,8
Διευθυντής	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Πίνακας 6. Δημογραφικό χαρακτηριστικό: Βαθμολογικό κλιμάκιο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Βαθμός Α'	30	66,7	66,7	66,7
Βαθμός Β'	5	11,1	11,1	77,8
Βαθμός Γ'	6	13,3	13,3	91,1
Βαθμός Δ'	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Όσον αφορά τα προγράμματα του ΙΝΕΠ που είχαν συμμετάσχει στο προηγούμενο έτος 2022-2023 το 51,1% δήλωσε ότι δεν παρακολούθησε κανένα πρόγραμμα, το 26,7% ότι παρακολούθησε πρόγραμμα σχετικό με εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ και σε μικρότερο ποσοστό δηλώνονται προγράμματα σχετικά με τη διοίκηση και τη νομοθεσία, τα ανθρώπινα δικαιώματα και το θρησκευτικό τουρισμό. Οι πηγές

πληροφόρησης που είχαν για τα σεμινάρια που αναφέρονται στη Διαχείριση Συγκρούσεων και στην Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πολιτών, δήλωσαν ότι πληροφορούνται κυρίως από την ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ (29,5%), από τους συναδέλφους τους (26,1%), από προσωπικό ενδιαφέρον, επικοινωνώντας οι ίδιοι με το ΙΝΕΠ ή αναζητώντας πληροφορίες από το διαδίκτυο (25%) και από την ίδια την υπηρεσία τους (18,2%).

Πίνακας 7. Πηγές πληροφόρησης για σεμινάρια που αναφέρονται στη Διαχείριση συγκρούσεων και στην Ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών

Πηγή Πληροφόρησης		Responses		Ποσοστό of Cases
		N	Ποσοστό	
Πηγή ^a	από την Υπηρεσία σας	16	18,2%	35,6%
	από συναδέλφους	23	26,1%	51,1%
	από την ιστοσελίδα του ΕΚΔΔΑ	26	29,5%	57,8%
	από προσωπικό ενδιαφέρον(γνωστοί, επικοινωνία με ΙΝΕΠ, Διαδίκτυο, κλπ)	22	25,0%	48,9%
	Άλλο	1	1,1%	2,2%
Total		88	100,0%	195,6%

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με 16 προτάσεις που αφορούσαν τις προσδοκίες τους από τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. Απάντησαν σύμφωνα με την πεντάβαθμη κλίμακα «Διαφωνώ έντονα, διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα». Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η μέση τιμή για κάθε δήλωση και η τυπική απόκλιση. Παρατηρείται μεγάλος βαθμός συμφωνίας σε όλες τις δηλώσεις, αφού όλες έχουν μέση τιμή μεγαλύτερη από 0,36. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τον μικρότερο βαθμό συμφωνίας τον είχε η δήλωση «Διευθύνω και καθοδηγώ μια ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού στόχου» με μέση τιμή 0,36222 και τυπική απόκλιση 1,7336, ενώ τον μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας τον είχε η δήλωση «Ανταποκρίνομαι άμεσα στις ανάγκες των πολιτών», με μέση τιμή 4,3778 και τυπική απόκλιση 0,74739.

Πίνακας 8. Προσδοκίες από την συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
1.1 Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά παράπονα που προκύπτουν στην εργασία μου	45	2,00	5,00	4,0667	,75076
1.2 Διαχειρίζομαι με ασφάλεια τα προσωπικά δεδομένα	45	1,00	5,00	3,9556	,79646
1.3 Ανταποκρίνομαι άμεσα στις ανάγκες των πολιτών	45	2,00	5,00	4,3778	,74739
1.4 Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών	45	2,00	5,00	4,2667	,65366
1.5 Εξυπηρετώ με αξιοπιστία τον πολίτη - πολιτοκεντρικότητα	45	3,00	5,00	4,2889	,62603
1.6 Συνεργάζομαι αρμονικά με τους συναδέλφους μου	45	2,00	5,00	3,8444	,90342
1.7 "Συνεργάζομαι" με τους πολίτες - ενεργή συμμετοχή των πολιτών	45	2,00	5,00	3,8889	,85870
1.8 Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για χειρισμό πολύπλοκων υποθέσεων που δεν εντάσσονται στις αρμοδιότητες των ΚΕΠ	45	1,00	5,00	3,8889	1,09175
1.9 Συνεργάζομαι άψογα με άλλες υπηρεσίες	45	1,00	5,00	3,9556	,95240
1.10 Παρέχω ενσυναίσθηση σε υποθέσεις που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό	45	2,00	5,00	4,2222	,76541
1.11 Δείχνω προσαρμοστικότητα- ευελιξία σε νέα δεδομένα για τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη	45	2,00	5,00	4,2222	,82266
1.12 Αξιοποιώ την ατομική εμπειρία ως προς την λήψη ορθών αποφάσεων για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και προβλημάτων	45	2,00	5,00	4,1556	,85162
1.13 Διευθύνω και καθοδηγώ μια ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού στόχου	45	1,00	5,00	3,6222	1,17336
1.14 Αναπροσαρμόζω δραστηριότητες και ιεραρχώ εκ νέου καθήκοντα	45	1,00	5,00	3,9111	1,10417
1.15 Εφαρμόζω αποτελεσματικά την αποκληθείσα γνώση και κάνω χρήση εξειδικευμένων πρακτικών	45	1,00	5,00	4,0889	,97286
1.16 Εφαρμόζω καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες	45	1,00	5,00	3,9778	1,09729

Στην επόμενη ομάδα ερωτήσεων οι ερωτώμενοι εξέφρασαν το βαθμό συμφωνίας τους σε 16 προτάσεις σχετικές με τη θεματολογία που θα επιθυμούσαν να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί το ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ. Και σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων οι μέσες τιμές είναι υψηλές, όλες μεγαλύτερες από 4,1 γεγονός που σημαίνει ότι δείχνουν ενδιαφέρον σε ένα μεγάλο εύρος θεματολογίας αλλά και ενδιαφέρον να συμμετέχουν στα προγράμματα εκπαίδευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεματολογία που εμφανίζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή είναι η «Αξιοποίηση-αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού» (μέση τιμή 4,64) και αμέσως μετά η «Διαχείριση συγκρούσεων με πολίτες και συναδέλφους» (μέση τιμή 4,56).

Πίνακας 9. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί το ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ θα επιθυμούσα να έχουν την εξής θεματολογία

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
2.1 Νομοθεσία σχετική με τη δημόσια διοίκηση	45	3,00	5,00	4,3556	,67942
2.2 Πιστοποιημένες διαδικασίες εφαρμογής e - ker	45	3,00	5,00	4,3556	,71209
2.3 Εξωτερικές εφαρμογές πλατφόρμας gοn	45	1,00	5,00	4,2889	,89499
2.4 Διαχείριση συγκρούσεων με πολίτες και συναδέλφους	45	1,00	5,00	4,5556	,78496
2.5 Ξένες γλώσσες για επικοινωνία με αλλοδαπούς για τη μέγιστη εξυπηρέτηση τους	45	2,00	5,00	4,1333	,89443
2.6 Αξιοποίηση -αναβάθμιση ανθρωπίνου δυναμικού	45	3,00	5,00	4,6444	,60886
2.7 Λειτουργικά συστήματα-δίκτυα -επικοινωνίες	45	3,00	5,00	4,3778	,71633
2.8 Σχέση κράτους -πολίτη	45	2,00	5,00	4,2667	,83666
2.9 Πληροφοριακά συστήματα -εφαρμογές	45	2,00	5,00	4,3333	,76871
2.10 Διαχείριση υπηρεσιών ηλεκτρονικής θυρίδας	45	2,00	5,00	4,3111	,76343
2.11 Ποιοτικές υπηρεσίες του δημοσίου προς τον πολίτη	45	2,00	5,00	4,5778	,69048
2.12 Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη δημόσια και τοπική αυτοδιοίκηση	45	2,00	5,00	4,5111	,84267
2.13 Βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας στη δημόσια διοίκηση	45	2,00	5,00	4,4444	,78496
2.14 Υποστήριξη τηλεκπαίδευσης και τηλεργασίας	45	2,00	5,00	4,2444	,80214
2.15 Τεχνικές επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων	45	3,00	5,00	4,4667	,58775

2.16 Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας και ομαδικής συνεργασίας	45	3,00	5,00	4,5111	,62603
--	----	------	------	--------	--------

Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ερώτηση αν έχει υπάρξει προσπάθεια ανίχνευσης και διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζόμενων από τη διεύθυνση στην οποία υπάγονται. Παρατηρείται ότι το 55,6% των ερωτώμενων δηλώνει ότι διαφωνεί με αυτή την πρόταση, ενώ θετικοί είναι το 22,2%.

Πίνακας 10 Έχει υπάρξει προσπάθεια ανίχνευσης και διερεύνησης των εκπαιδευτικών μου αναγκών από τη διεύθυνση στην οποία υπάγομαι;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Διαφωνώ Έντονα	11	24,4	24,4	24,4
Διαφωνώ	14	31,1	31,1	55,6
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	22,2	22,2	77,8
Συμφωνώ	8	17,8	17,8	95,6
Συμφωνώ απόλυτα	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι απάντησαν το βαθμό συμφωνίας τους σε μια σειρά από 8 παράγοντες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν καθοριστικά για τη συμμετοχή τους σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα. Παρατηρείται (πίνακας 11) ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός συμφωνίας με όλους τους παράγοντες, αφού η μικρότερη μέση τιμή που εμφανίζεται είναι 3,9111 για τον παράγοντα «Μοριοδότηση», ενώ η υψηλότερη είναι 4,4444 για τον παράγοντα «Αντιμετώπιση εργασιακών αναγκών».

Πίνακας 11. Οι παρακάτω παράγοντες που θα λειτουργούν καθοριστικά για τη συμμετοχή μου σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
4.1 Παράγοντες Συμμετοχής: Η αντιμετώπιση εργασιακών αναγκών	45	3,00	5,00	4,4444	,58603
4.2 Παράγοντες Συμμετοχής: Η μοριοδότηση	45	3,00	5,00	3,9111	,79264
4.3 Παράγοντες Συμμετοχής: Η εργασιακή εξέλιξη	45	3,00	5,00	4,2889	,78689

4.4 Παράγοντες Συμμετοχής: Η προσωπική ικανοποίηση	45	1,00	5,00	4,3778	,86047
4.5 Παράγοντες Συμμετοχής: Η ανεπάρκεια γνώσεων	45	1,00	5,00	4,1778	,98371
4.6 Παράγοντες Συμμετοχής: Η αλλαγή αντικειμένων- θέση εργασίας	45	1,00	5,00	4,2000	,99087
4.7 Παράγοντες Συμμετοχής: Η εξυπηρέτηση ειδικών πληθυσμιακών ομάδων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό	45	1,00	5,00	4,2222	,92660
4.8 Παράγοντες Συμμετοχής: Η δυσκολία εξυπηρέτησης ατόμων με ανεπάρκεια ψηφιακών γνώσεων	45	1,00	5,00	4,3111	,79264
N (listwise)	45				

Όσον αφορά την άποψή τους για τον αν μπορούν να εφαρμόσουν στην υπηρεσία τους τις αποκτηθείσες γνώσεις από τα εκπαιδευτικά προγράμματα φαίνεται να μην αισθάνονται σίγουροι για το τι συμβαίνει, αφού το 42,2% δηλώνει πως ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη. Ωστόσο, το 44,4% δηλώνει ότι συμφωνεί, ενώ το 13,3% δηλώνει ότι διαφωνεί με το παραπάνω.

Πίνακας 12. Οι αποκτηθείσες γνώσεις από τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά στην υπηρεσία μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Διαφωνώ Έντονα	1	2,2	2,2	2,2
Διαφωνώ	5	11,1	11,1	13,3
Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	19	42,2	42,2	55,6
Συμφωνώ	11	24,4	24,4	80,0
Συμφωνώ απόλυτα	9	20,0	20,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Στη συνέχεια ακολούθησαν δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, κατά τις οποίες οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή των νεοαποκτηθεισών γνώσεων και ικανοτήτων στο χώρο εργασίας και το πώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει έχουν

συμβάλλει στη βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Στον πίνακα 13 παρουσιάζονται μερικά από τα χαρακτηριστικά εμπόδια που αναφέρθηκαν πιο συχνά. Παρατηρείται ότι τα εμπόδια που αναφέρονται αφορούν τέσσερις άξονες: την έλλειψη χρόνου για την κατανόηση των νέων γνώσεων και για την εφαρμογή τους, άρνηση και απαξίωση από τον/ την προϊστάμενό τους ή ακόμα και από τους συναδέλφους τους, τις ελλείψεις που παρουσιάζονται σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό με αποτέλεσμα την αδυναμία εφαρμογή τους και τέλος την γραφειοκρατία που επικρατεί.

Πίνακας 13 Εμπόδια και περιορισμοί που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των νεοαποκτηθεισών γνώσεων

Έλλειψη χρόνου για την εμπέδωση και εφαρμογή τους
Δυσκολίες στη συνεργασία με τον/την προϊστάμενο ή/ και τους συναδέλφους
Ελλείψεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό
Γραφειοκρατία

Στον πίνακα 14 παρουσιάζεται το πώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα συνέβαλλαν στη βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Παρατηρείται ότι το σημαντικότερο είναι η απόκτηση γνώσεων που τους δίνουν τη δυνατότητα να αξιοποιούν τις συναλλαγές τους με τους πολίτες, να γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενό τους και τις αρμοδιότητές τους, γεγονός που τους κάνει να αποκτούν αυτοπεποίθηση και να νιώθουν καλύτερα με τον εαυτό τους. Αναφέρεται ακόμα ότι μπόρεσαν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Αξίζει, όμως, να αναφερθεί ότι περίπου οι μισοί από τους εργαζόμενους (ποσοστό 48,9%) θεωρούν ότι η συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν βελτίωσαν με κάποιο τρόπο τις γνώσεις ή τις δεξιότητές τους.

Πίνακας 14. Πώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στη βελτίωση των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων

Απόκτηση γνώσεων για την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση
Απόκτηση γνώσεων σχετικών με την εφαρμογή της νομοθεσίας, τις εφαρμογές και τις αρμοδιότητές τους
Απόκτηση αυτοπεποίθησης
Απόκτηση δεξιοτήτων οργάνωσης της εργασίας τους
Βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Στον πίνακα 15 παρουσιάζεται ο βαθμός συμφωνίας των ερωτώμενων σε δηλώσεις που αφορούν τους παράγοντες που λειτουργούν περιοριστικά ως προς τη συμμετοχή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα. Την μεγαλύτερη μέση τιμή (4,40) την εμφανίζει «Η δυσλειτουργία της υπηρεσίας από την απουσία συναδέλφων», ενώ τη μικρότερη (3,20) «Οι οικογενειακές υποχρεώσεις».

Πίνακας 15.Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λειτουργούν περιοριστικά ως προς τη συμμετοχή μου σε επιμορφωτικά προγράμματα

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
8.1 Περιορισμοί: Η έλλειψη παρότρυνσης για συμμετοχή σε σεμινάρια	45	1,00	5,00	3,6667	1,10782
8.2 Περιορισμοί: Η ανεπάρκεια χρόνου για εξάσκηση και έλλειψη πόρων	45	1,00	5,00	3,7333	,98627
8.3 Περιορισμοί: Η αποτροπή ανταλλαγής νέων αντιλήψεων, γνώσεων και πληροφοριών σε συναδέλφους	45	1,00	5,00	3,7333	1,23215
8.4 Περιορισμοί: Η απροθυμία από τη διεύθυνση για νέες εργασιακές συμπεριφορές και πρακτικές	45	1,00	5,00	3,8222	1,35326
8.5 Περιορισμοί: Η δημιουργία εμποδίων στην ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών και ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων	45	1,00	5,00	3,8444	1,31349
8.6 Περιορισμοί: Η δυσλειτουργία της υπηρεσίας μου από την απουσία συναδέλφων	45	2,00	5,00	4,4000	,88933
8.7 Περιορισμοί: Οι οικογενειακές υποχρεώσεις	45	1,00	5,00	3,2000	1,14018
8.8 Περιορισμοί: Η δυσκολία επιλογής επιμορφωμένων από το ΙΝΕΠ	45	1,00	5,00	3,4889	1,27247
N (listwise)	45				

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι εξέφρασαν το βαθμό συμφωνίας τους με τις δεξιότητες που θα ήθελαν να αναπτύξουν, ώστε να μπορούν να παρέχουν ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση. Και οι 13 δεξιότητες που

μετρήθηκαν εμφανίζουν πολύ υψηλή μέση τιμή, γεγονός που σημαίνει ότι όλες οι αναφερόμενες δεξιότητες κρίνονται σημαντικές. Αναφέρεται, ωστόσο, ότι η μεγαλύτερη μέση τιμή (4,3778) εμφανίζεται στη δεξιότητα: «Αμεσότητα-ταχύτητα εξυπηρέτησης».

Πίνακας 16. Προκειμένου να παράσχω ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη, θα ήθελα να αναπτύξω τις εξής δεξιότητες

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
9.1 Δεξιότητες: Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων με πολίτες	45	2,00	5,00	4,3778	,71633
9.2 Δεξιότητες: Πρακτικές εξυπηρέτησης	45	3,00	5,00	4,4000	,65366
9.3 Δεξιότητες: Ενσυναίσθηση και άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη	45	2,00	5,00	4,2667	,80904
9.4 Δεξιότητες: Επικοινωνιακή άνεση	45	2,00	5,00	4,2889	,84267
9.5 Δεξιότητες: Αμερόληπτη στάση	45	2,00	5,00	4,1556	,90342
9.6 Δεξιότητες: Ενεργητική ακρόαση	45	2,00	5,00	4,2444	,85694
9.7 Δεξιότητες: Δεξιότητα διαχείρισης συμπεριφοράς και θυμού	45	3,00	5,00	4,2000	,75679
9.8 Δεξιότητες: Έγκαιρη διεκπεραίωση συναλλαγών	45	1,00	5,00	4,1778	,88649
9.9 Δεξιότητες: Υπευθυνότητα - επαγγελματική συνέπεια	45	1,00	5,00	4,2000	1,05744
9.10 Δεξιότητες: Εγκυρότητα -σαφήνεια- αξιοπιστία πληροφόρηση	45	1,00	5,00	4,2667	,88933
9.11 Δεξιότητες: Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες (ευγένεια, φιλικότητα, προθυμία, ενθουσιασμός κ.ά.)	45	1,00	5,00	4,1556	,90342
9.12 Δεξιότητες: Συνέπεια - υπευθυνότητα	45	1,00	5,00	4,2000	,94388
9.13 Δεξιότητες: Αμεσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης	45	3,00	5,00	4,3778	,80591
N (listwise)	45				

Στη συνέχεια, ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και καθιστούν επιτακτική την ανάγκη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων (πίνακας 17). Το πρόβλημα που εμφανίζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή (4,0889) είναι η «Έλλειψη προσωπικού», ενώ τη μικρότερη (3,20) η «Έντονη αίσθηση κύρους και επιβολής».

Πίνακας 17. Τα προβλήματα που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
10.1 Προβλήματα: Άγχος σε θέσεις front desk	45	1,00	5,00	3,8444	1,10691
10.2 Προβλήματα: Διακρίσεις υπαλλήλων	45	1,00	5,00	4,0222	1,11781
10.3 Προβλήματα: Άρνηση ανάληψης ευθύνης	45	1,00	5,00	3,6889	1,16428
10.4 Προβλήματα: Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων	45	1,00	5,00	3,8444	1,02149
10.5 Προβλήματα: Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης	45	1,00	5,00	3,9556	1,02149
10.6 Προβλήματα: Περιορισμένοι υλικοτεχνικοί πόροι	45	1,00	5,00	3,7333	1,21356
10.7 Προβλήματα: Έντονη αίσθηση κύρους και επιβολής	45	1,00	5,00	3,2000	1,30732
10.8 Προβλήματα: Έλλειψη προσωπικού	45	1,00	5,00	4,0889	,97286
10.9 Προβλήματα: Συγκρουόμενοι στόχοι	45	1,00	5,00	3,6889	1,23991
10.10 Προβλήματα: Αδυναμία συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων	45	1,00	5,00	3,7111	1,21771
N (listwise)	45				

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αφορά σε πόσα προγράμματα που αφορούν στις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πολίτες έχουν συμμετάσχει. Παρατηρείται (πίνακας 18) ότι περισσότεροι από τους μισούς (ποσοστό 53,3%) δεν έχουν συμμετάσχει σε κανένα, το 42,2% συμμετείχε σε 1 έως 3 προγράμματα και το 4,4% σε 3 έως 5 προγράμματα.

Πίνακας 18. Συμμετοχή σε προγράμματα «στις τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πολίτες»

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστική Σχ. Συχνότητα
Κανένα	24	53,3	53,3	53,3
1-3 (προγράμματα)	19	42,2	42,2	95,6
3-5 (προγράμματα)	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Στις επόμενες ερωτήσεις (πίνακας 19) τους ζητήθηκε να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με 8 δηλώσεις που αφορούν τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιμορφωτικού προγράμματος του ΕΚΔΔΑ. Παρατηρείται ότι το μόνο χαρακτηριστικό που εμφανίζει μέση τιμή μικρότερη από 4 είναι το «Να αφορά αποκλειστικά υπαλλήλους ΚΕΠ» (μέση τιμή 3,8444), ενώ όλες οι υπόλοιπες εμφανίζουν τιμές μεγαλύτερες από 4. Ο μεγαλύτερος βαθμός συμφωνίας με μέση τιμή 4,6667 παρατηρείται στο χαρακτηριστικό «Να εξασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση ΕΚΔΔΑ και διεύθυνσης ΚΕΠ μετά την ολοκλήρωσή του».

Πίνακας 19. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιμορφωτικού προγράμματος του ΕΚΔΔΑ πρέπει να έχει τα ακόλουθα στοιχεία

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
12.1 Χαρακτηριστικά: Να αφορά αποκλειστικά υπαλλήλους ΚΕΠ	45	1,00	5,00	3,8444	1,12726
12.2 Χαρακτηριστικά: Να ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες	45	3,00	5,00	4,5333	,58775
12.3 Χαρακτηριστικά: Να ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανάγκες	45	2,00	5,00	4,2889	,78689
12.4 Χαρακτηριστικά: Να συμπεριλαμβάνει συνεργασία διεύθυνσης ΚΕΠ και εκπαιδευομένων για την εφαρμογή των αποκληθεισών γνώσεων	45	2,00	5,00	4,4222	,81153
12.5 Χαρακτηριστικά: Να έχει επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής	45	2,00	5,00	4,2889	,84267
12.6 Χαρακτηριστικά: Άμεση συσχέτιση εκπαιδευτικού υλικού με εργασιακές ανάγκες	45	3,00	5,00	4,5111	,62603

12.7 Χαρακτηριστικά: Να εξασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση ΕΚΔΔΑ και διεύθυνσης ΚΕΠ μετά την ολοκλήρωση του	45	3,00	5,00	4,6667	,52223
12.8 Χαρακτηριστικά: Να μου εξασφαλίζει μοριοδότηση για την εξέλιξή μου	45	1,00	5,00	4,1556	,95240
N (listwise)	45				

Στον πίνακα 20, αναφέρεται ο βαθμός συμφωνίας σχετικά με το τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σε μεγαλύτερο βαθμό θεωρούν ότι πρέπει να περιλαμβάνει «Οπτικοακουστικό υλικό» (μέση τιμή 4,4444), «Ομαδική συζήτηση» (μέση τιμή 4,4444) και «Ομαδοσυνεργατικές ασκήσεις» (μέση τιμή 4,4000). Σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν ότι θα έπρεπε να περιλαμβάνει «Εξατομικευμένο μάθημα» (μέση τιμή 3,3556), «Έντυπο υλικό» (μέση τιμή 3,8889) και «Χωρισμό σε ομάδες» (μέση τιμή 3,8889).

Πίνακας 20. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
13.1 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Έντυπο υλικό]	45	2,00	5,00	3,8889	,91010
13.2 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Ηλεκτρονικό-user friendly υλικό]	45	2,00	5,00	4,3778	,61381
13.3 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Χωρισμός σε ομάδες]	45	2,00	5,00	3,8889	,83182
13.4 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Εξατομικευμένο μάθημα]	45	1,00	5,00	3,3556	1,24600
13.5 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Μελέτη περίπτωσης]	45	2,00	5,00	4,1556	,95240
13.6 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Παίξιμο ρόλων]	45	1,00	5,00	3,8444	1,08619

13.7 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Οπτικοακουστικό υλικό]	45	3,00	5,00	4,4444	,58603
13.8 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Ομαδική συζήτηση]	45	1,00	5,00	4,4444	,81340
13.9 Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει: [Ομαδοσυνεργατικές ασκήσεις]	45	1,00	5,00	4,4000	,83666
N (listwise)	45				

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένας «ιδανικός» εκπαιδευτής ενηλίκων τα 9 χαρακτηριστικά για τα οποία κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους αξιολογήθηκαν αρκετά υψηλά (πίνακας 20), αφού οι μέσες τιμές ήταν μεγαλύτερες από 4,40. Αναφέρεται ότι τα δύο χαρακτηριστικά με τις υψηλότερες μέσες τιμές είναι «Να είναι άρτια καταρτισμένος» (μέση τιμή 4,6889) και «Να σέβεται και να αξιοποιεί τις εμπειρίες και τις γνώσεις των συμμετεχόντων» (μέση τιμή 4,6444).

Πίνακας 21. Ο “ιδανικός” εκπαιδευτής ενηλίκων είναι αυτός

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
14.1 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Ενθαρρύνει τους εκπαιδευομένους να συμμετέχουν	45	3,00	5,00	4,5556	,58603
14.2 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Είναι άμεσος	45	3,00	5,00	4,5778	,54309
14.3 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας	45	4,00	5,00	4,6222	,49031
14.4 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Σέβεται και αξιοποιεί τις εμπειρίες και τις γνώσεις των συμμετεχόντων	45	4,00	5,00	4,6444	,48409
14.5 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Είναι διευκολυντής της μάθησης	45	4,00	5,00	4,5778	,49949
14.6 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Είναι επικοινωνιακός	45	4,00	5,00	4,6000	,49543

14.7 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Είναι άρτια καταρτισμένος	45	4,00	5,00	4,6889	,46818
14.8 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Είναι ικανός να διαγνώσει τα ατομικά στυλ μάθησης των εκπαιδευομένων	45	3,00	5,00	4,4000	,61791
14.9 Ο ιδανικός εκπαιδευτής ενηλίκων: Εξασφαλίζει ελευθερία έκφρασης	45	3,00	5,00	4,5556	,54588
N (listwise)	45				

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους για 18 παράγοντες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν διευκολυντικά έπειτα από τη συμμετοχή τους σε κάποιο από τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ. Και οι 18 δηλώσεις αξιολογούνται υψηλά, καθώς παρουσιάζουν μέσες τιμές μεγαλύτερες από 4 (πίνακας 22). Σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες θεωρούν ότι η συμμετοχή τους στα προγράμματα λειτουργεί διευκολυντικά ως προς την «Αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων» (μέση τιμή 4,3778) και ως προς την «Ευελιξία σε νέες θέσεις εργασίας και νέα υπηρεσιακά αντικείμενα» (μέση τιμή 4,3778).

Πίνακας 22 Η συμμετοχή μου στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ λειτουργεί διευκολυντικά ως προς

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
15.1 Διευκόλυνση: Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος	45	1,00	5,00	4,0444	,85162
15.2 Διευκόλυνση: Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση καθημερινών εργασιακών προκλήσεων και προβλημάτων	45	2,00	5,00	4,3556	,74332
15.3 Διευκόλυνση: Ενίσχυση ομαδικού κλίματος συνεργασίας και ανταλλαγής εμπειριών	45	1,00	5,00	4,0889	,90006
15.4 Διευκόλυνση: Αποτελεσματική επικοινωνία με προϊστάμενους, συνάδελφους και πολίτες	45	1,00	5,00	4,0667	,88933
15.5 Διευκόλυνση: Ανάληψη πρωτοβουλιών	45	1,00	5,00	4,1333	,96766

15.6 Διευκόλυνση: Απαλλαγή από προκαταλήψεις και μεροληψία στην αντιμετώπιση προβλημάτων	45	2,00	5,00	4,1333	,78625
15.7 Διευκόλυνση: Ικανότητα αναστοχασμού, κριτικής σκέψης και μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών	45	2,00	5,00	4,2222	,73512
15.8 Διευκόλυνση: Αποτελεσματική εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων	45	2,00	5,00	4,3778	,74739
15.9 Διευκόλυνση: Αυξημένη παραγωγικότητα	45	2,00	5,00	4,2222	,79455
15.10 Διευκόλυνση: Αυτοεκτίμηση-αυτογνωσία-αυτοβελτίωση	45	2,00	5,00	4,1556	,73718
15.11 Διευκόλυνση: Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων	45	2,00	5,00	4,3333	,76871
15.12 Διευκόλυνση: Απλούστευση διαδικασιών - μείωση γραφειοκρατίας	45	2,00	5,00	4,3111	,79264
15.13 Διευκόλυνση: Βελτίωση κριτικής σκέψης	45	2,00	5,00	4,2444	,77329
15.14 Διευκόλυνση: Αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	45	2,00	5,00	4,3556	,77329
15.15 Διευκόλυνση: Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα	45	2,00	5,00	4,0889	,76343
15.16 Διευκόλυνση: Ευελιξία σε νέες θέσεις εργασίας και νέα υπηρεσιακά αντικείμενα	45	2,00	5,00	4,3778	,74739
15.17 Διευκόλυνση: Ανάπτυξη αντίληψης προσανατολισμένης προς τη βελτίωση απόδοσης	45	2,00	5,00	4,3556	,71209
15.18 Διευκόλυνση: Αυξημένη αφοσίωση για το έργο μου	45	2,00	5,00	4,0667	,88933
N (listwise)	45				

Στον πίνακα 23 παρουσιάζεται ο βαθμός συμφωνίας σε 40 δηλώσεις-προτάσεις σχετικά με το στιλ μάθησης. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρούνται υψηλές τιμές σε όλες τις προτάσεις (μεγαλύτερες από 3,2). Ο υψηλότερος βαθμός συμφωνίας εμφανίζεται στη δήλωση «Προτού πάρω μια απόφαση,

θέλω να έχω όλες τις σχετικές πληροφορίες διαθέσιμες» με μέση τιμή 4,3778 που συνδέεται με το στυλ μάθησης του θεωρητικού ή αφομοιωτικού. Ακολουθούν οι δηλώσεις «Μαθαίνω στηριζόμενος στη λογική σκέψη -οι αποφάσεις μου διακρίνονται από ορθολογικότητα» με μέση τιμή 4,3333 και «Προσπαθώ να χειρίζομαι υποθέσεις με αντικειμενικότητα και λογική» με μέση τιμή 4,3111 τα οποία και αυτά συνδέονται με το στυλ μάθησης του θεωρητικού ή αφομοιωτικού.

Πίνακας 23. Στυλ Μάθησης

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
16.1 Μαθαίνω παρακολουθώντας ακούγοντας προσεκτικά - πριν πάρω μια απόφαση για να χειριστώ ένα πρόβλημα, σκέφτομαι όλες τις συνέπειες ΣΤ/Α	45	2,00	5,00	4,0889	,76343
16.2 Μαθαίνω συμμετέχοντας ενεργά – συμμετέχω ενεργά στην επίλυση προβλημάτων ο διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	4,2000	,84208
16.3 Όταν μαθαίνω, αναλύω τη νέα γνώση - την αποκτηθείσα γνώση ,την εφαρμόζω βήμα - βήμα συγκλίνων ή ενεργητικός	45	2,00	5,00	4,2889	,78689
16.4 Μαθαίνω καλύτερα μέσω προσωπικών σχέσεων- εφαρμόζω την νέα γνώση λειτουργώντας ομαδικά και συνεργατικά με τους άλλους συναδέλφους Σ/Ε	45	1,00	5,00	4,1556	,90342
16.5 Μου αρέσει να εμπλέκομαι προσωπικά σε όσα μαθαίνω- συμμετέχω ενεργά και εφαρμόζω την νέα γνώση αναλαμβάνοντας το ρίσκο Δ/Π	45	2,00	5,00	4,1778	,71633
16.6 Αξιολογώ όσα διδάσκομαι στο επιμορφωτικό πρόγραμμα θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	3,00	5,00	4,0222	,72265

16.7 Μου αρέσει να μαθαίνω χρησιμοποιώντας ως τεχνικές το παιχνίδι ρόλων, το πείραμα, αξιοποιώντας την προσωπική μου εμπειρία Α/ΣΤ	45	1,00	5,00	3,7111	1,19891
16.8 Μου αρέσει να πειραματίζομαι στην προσπάθειά μου να μαθαίνω νέα πράγματα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	1,00	5,00	3,8667	1,01354
16.9 Πριν αποφασίσω πως θα χειριστώ μια υπόθεση, μελετώ όλα τα δεδομένα πρώτα συγκλίνων ή ενεργητικός	45	3,00	5,00	4,2667	,71985
16.10 Μου αρέσει να βασίζομαι στις ιδέες και στις θεωρίες για να επιλύω θέματα κρίσεων ή συγκρούσεων θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	2,00	5,00	3,8444	,82450
16.11 Μαθαίνω στηριζόμενος στη λογική σκέψη -οι αποφάσεις μου διακρίνονται από ορθολογικότητα θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	3,00	5,00	4,3333	,60302
16.12 Με ενδιαφέρει μόνο να μαθαίνω πράγματα που έχουν κάποια πρακτική αξία συγκλίνων ή ενεργητικός	45	1,00	5,00	3,8222	1,15383
16.13 Μαθαίνω ακολουθώντας τη διαίσθησή μου -αποκλίνων ή στοχαστικός	45	1,00	5,00	3,7333	1,03133
16.14 Μου αρέσει να ρισκάρω στην ζωή μου και στην εργασία μου ο διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	1,00	5,00	3,2222	1,22268
16.15 Συχνά, μου έρχονται στο μυαλό ιδέες απλά και μόνο παρατηρώντας πώς λειτουργούν τα πράγματα γύρω μου στοχαστικός η αποκλίνων	45	2,00	5,00	3,9778	,75344
16.16 Μαθαίνω στηριζόμενος σε νέες ιδέες και τις εφαρμόζω στην εργασία μου διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	3,00	5,00	4,0000	,67420

16.17 Ό,τι μαθαίνω, το εφαρμόζω δοκιμαστικά στην εργασία μου διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	1,00	5,00	3,7556	1,06931
16.18 Μαθαίνω καλύτερα μέσω των διαπροσωπικών επαφών διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	3,00	5,00	3,9556	,76739
16.19 Μαθαίνω μέσω της παρατήρησης -προτιμώ να επιλύω συγκρούσεις παρατηρώντας συμπεριφορές πολιτών και συναδέλφων στοχαστικός ή αποκλίνων	45	2,00	5,00	3,8444	,82450
16.20 Μαθαίνω μέσω της εξάσκησης συγκλίνων ή ενεργητικός	45	3,00	5,00	4,1778	,61381
16.21 Μου αρέσει πολύ να εξερευνώ νέες και πρωτότυπες τεχνικές διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	4,0667	,80904
16.22 Προτού πάρω μια απόφαση, θέλω να έχω όλες τις σχετικές πληροφορίες διαθέσιμες θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	3,00	5,00	4,3778	,61381
16.23 Μου αρέσει να εφαρμόζω άμεσα ό,τι μαθαίνω και αντιμετωπίζω τις νέες καταστάσεις ως πρόκληση διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	4,1111	,80403
16.24 Προσπαθώ να βρίσκω νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους στην εκτέλεση εργασιών διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	4,1111	,71421
16.25 Προσπαθώ να χειρίζομαι υποθέσεις με αντικειμενικότητα και λογική θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	3,00	5,00	4,3111	,63325
16.26 Προτιμώ τις δομημένες και οργανωμένες πληροφορίες θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	3,00	5,00	4,1556	,67270
16.27 Μου αρέσει να δοκιμάζω νέα πράγματα ακόμα και όταν γνωρίζω ότι μπορεί να μη τα καταφέρω διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	3,8000	,72614

16.28 Μου αρέσουν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι συγκλίνων ή ενεργητικός	45	3,00	5,00	4,0000	,63960
16.29 Μου αρέσει να προσεγγίζω τα προβλήματα βήμα - βήμα θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	2,00	5,00	4,1556	,70568
16.30 Θέλω να είμαι ακριβής και μεθοδικός σε ότι λέω και ότι κάνω θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	2,00	5,00	4,2889	,72683
16.31 Μου αρέσει να πειραματίζομαι στην προσπάθεια μου να μαθαίνω νέα πράγματα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	3,9333	,86340
16.32 Μου είναι εύκολο να βρίσκω διαφορετικές ιδέες για ένα θέμα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	2,00	5,00	3,9556	,87790
16.33 Πολλές φορές βρίσκω λύσεις άμεσα όταν οι άλλοι δυσκολεύονται να βρουν για επίλυση θεμάτων διευκολύνων ή πειραματιζόμενος	45	1,00	5,00	4,0667	,91453
16.34 Θέλω να ακολουθώ συγκεκριμένες οδηγίες και κανόνες για την αντιμετώπιση καταστάσεων θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	1,00	5,00	3,8000	,96766
16.35 Δεν μου αρέσουν οι πολλές γνώμες στην λήψη απόφασης θεωρητικός ή αφομοιωτικός	45	1,00	5,00	3,4889	1,14062
16.36 Πριν πάρω μια απόφαση, προσπαθώ να σκεφτώ όλες τις συνέπειες στοχαστικός ή αποκλίνων	45	3,00	5,00	4,2667	,68755
16.37 Λαμβάνω υπόψη διάφορες απόψεις πριν αποφασίσω στοχαστικός ή αποκλίνων	45	1,00	5,00	3,8889	,91010
16.38 Δεν λειτουργώ στην εργασία μου με το συναίσθημα και δεν κάνω αυθόρμητες κινήσεις και ούτε δίνω παρορμητικές απαντήσεις ΣΤ/Α	45	2,00	5,00	3,7778	,90174
16.39 Μου αρέσει ό,τι μαθαίνω να το εφαρμόζω άμεσα χωρίς πολλές οδηγίες ή λεπτομέρειες συγκλίνων ή ενεργητικός	45	1,00	5,00	3,4889	1,01404

16.40 Αποστασιοποιούμαι και παρατηρώ τους άλλους πως συμπεριφέρονται και πως χειρίζονται τις διάφορες προβληματικές καταστάσεις ΣΤ/Α	45	1,00	5,00	3,8222	,88649
N (listwise)	45				

Στον πίνακα 24 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το βαθμό συμφωνίας σχετικά με τα σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι θα μπορούσαν να επαναξιολογηθούν περισσότερο. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται υψηλός βαθμός συμφωνίας με τα 5 στοιχεία που προτείνονται στο ερώτημα με μέσες τιμές μεγαλύτερες του 4,1. Σε μεγαλύτερο βαθμό θεωρούν ότι μπορεί να επαναξιολογηθεί «Το γνωστικό δυναμικό του εκπαιδευτή και οι επικοινωνιακές και κοινωνικές του δεξιότητες» με μέση τιμή 4,3111.

Πίνακας 24. Από τα σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θεωρώ ότι θα μπορούσαν να επαναξιολογηθούν περισσότερο είναι

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
17.1 Επαναξιολόγηση: Ο σχεδιασμός του προγράμματος	45	2,00	5,00	4,1778	,71633
17.2 Επαναξιολόγηση: Οι τεχνικές και τα μέσα	45	2,00	5,00	4,2000	,72614
17.3 Επαναξιολόγηση: Η ανταπόκριση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα	45	3,00	5,00	4,2222	,82266
17.4 Επαναξιολόγηση: Το γνωστικό δυναμικό του εκπαιδευτή και οι επικοινωνιακές και κοινωνικές του δεξιότητες	45	2,00	5,00	4,3111	,84805
17.5 Επαναξιολόγηση: Οι σχέσεις των συμβαλλομένων και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση κατά τη μαθησιακή διεργασία	45	2,00	5,00	4,2222	,87617
N (listwise)	45				

Στην τελευταία ερώτηση κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους στο πως θα μπορούσαν να συμβάλουν οι πολίτες στον εντοπισμό των επιμορφωτικών αναγκών ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους (πίνακας 25). Σε μεγαλύτερο βαθμό με μέση

τιμή 4,3778 συμφωνούν ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ενώ, σε μικρότερο βαθμό με μέση τιμή 3,8889 συμφωνούν ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ.

Πίνακας 25. Θεωρώ ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στον εντοπισμό των επιμορφωτικών μου αναγκών ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους με:

	N	Minimum	Maximum	Μέσος	T.A.
18.1 Πολίτες: Ενθάρρυνση συμμετοχής τους στον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ	45	2,00	5,00	3,9778	,81153
18.2 Πολίτες: Ανταπόκριση στα παράπονά τους	45	2,00	5,00	4,1778	,88649
18.3 Πολίτες: Οργανωμένη πολιτική πληροφόρησης και ενημέρωσής τους σε θέματα εξυπηρέτησης από τα ΚΕΠ	45	2,00	5,00	4,2444	,77329
18.4 Πολίτες: Δυνατότητα αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πολίτες	45	1,00	5,00	4,3778	,91176
18.5 Πολίτες: Δυνατότητα αξιολόγησης συμπεριφοράς υπάλληλων από τους πολίτες	45	1,00	5,00	4,3111	1,04059
18.6 Πολίτες: Συμμετοχή τους στο σχεδιασμό παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ	45	1,00	5,00	3,8889	1,17207
N (listwise)	45				

9.2. Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που βρέθηκαν μετά τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για κάθε ομάδα ερωτήσεων. Η παραγοντική ανάλυση έχει ως στόχο τη μείωση του συνόλου των μεταβλητών, ώστε να προκύψει ένα μικρότερο σύνολο διαστάσεων (Field, 2018).

Η **πρώτη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τις προσδοκίες των εργαζόμενων από τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. Η ομάδα αυτή αποτελείται από 16 ερωτήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 26.

**Πίνακας 26. Οι ερωτήσεις της 1^{ης} ομάδας: Προσδοκίες από την συμμετοχή μου στα
εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ**

1^η ομάδα ερωτήσεων: ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

- | | |
|------|---|
| 1. | Ποιες είναι οι προσδοκίες μου από την συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ |
| 1.1 | Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά παράπονα που προκύπτουν στην εργασία μου |
| 1.2 | Διαχειρίζομαι με ασφάλεια τα προσωπικά δεδομένα |
| 1.3 | Ανταποκρίνομαι άμεσα στις ανάγκες των πολιτών |
| 1.4 | Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών |
| 1.5 | Εξυπηρετώ με αξιοπιστία τον πολίτη - πολιτοκεντρικότητα |
| 1.6 | Συνεργάζομαι αρμονικά με τους συναδέλφους μου |
| 1.7 | “Συνεργάζομαι” με τους πολίτες - ενεργή συμμετοχή των πολιτών |
| 1.8 | Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για χειρισμό πολύπλοκων υποθέσεων που δεν εντάσσονται στις αρμοδιότητες των ΚΕΠ |
| 1.9 | Συνεργάζομαι άψογα με άλλες υπηρεσίες |
| 1.10 | Παρέχω ενσυναίσθηση σε υποθέσεις που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό |
| 1.11 | Δείχνω προσαρμοστικότητα- ευελιξία σε νέα δεδομένα για τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη |
| 1.12 | Αξιοποιώ την ατομική εμπειρία ως προς την λήψη ορθών αποφάσεων για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και προβλημάτων |
| 1.13 | Διευθύνω και καθοδηγώ μια ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού στόχου |
| 1.14 | Αναπροσαρμόζω δραστηριότητες και ιεραρχώ εκ νέου καθήκοντα |
| 1.15 | Εφαρμόζω αποτελεσματικά την αποκληθείσα γνώση και κάνω χρήση εξειδικευμένων πρακτικών |
| 1.16 | Εφαρμόζω καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες |

Αρχικά, ελέγχθηκε η καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης, δηλαδή αν το δείγμα θα είναι κατάλληλο να παράγει παράγοντες που θα είναι διακριτοί και αξιόπιστοι. Επιλέχθηκε το μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), οι τιμές του οποίου κυμαίνονται από 0 έως 1. Τιμές κοντά στο 1 υποδηλώνουν ότι η παραγοντική ανάλυση θα οδηγήσει σε αξιόπιστους παράγοντες. Ωστόσο, τιμές μεγαλύτερες από 0,7 θεωρούνται επαρκείς για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (Creswell, 2011). Ακόμα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett. Ο έλεγχος αυτός διαπιστώνει αν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών είναι μικρές. Στον πίνακα 27 παρουσιάζονται οι τιμές των δύο ελέγχων. Η τιμή για τον έλεγχο KMO είναι 0,805 (η οποία κρίνεται ως αξιόλογη), ενώ για τον έλεγχο σφαιρικότητας Bartlett η τιμή είναι 685,281 σε επίπεδο σημαντικότητας < 0,001. Επιπλέον, για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε

να γίνει περιστροφή. Επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax .

Πίνακας 27. Συντελεστής KMO και έλεγχος Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	685,281
	df	120
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν τρεις παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 28). Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 74,36% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 28. Οι ιδιοτιμές των 3 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	9,145	57,153	57,153
2	1,605	10,028	67,181
3	1,149	7,181	74,362

Στον πίνακα 29 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή και φαίνεται ποιες μεταβλητές έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε παράγοντα. Στον πρώτο παράγοντα αντιστοιχούν 5 μεταβλητές: 1.14 Αναπροσαρμόζω δραστηριότητες και ιεραρχώ εκ νέου καθήκοντα, 1.13 Διευθύνω και καθοδηγώ μια ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού στόχου, 1.15 Εφαρμόζω αποτελεσματικά την αποκληθείσα γνώση και κάνω χρήση εξειδικευμένων πρακτικών, 1.16 Εφαρμόζω καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες και 1.8 Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για χειρισμό πολύπλοκων υποθέσεων που δεν εντάσσονται στις αρμοδιότητες των ΚΕΠ. Παρατηρείται ότι οι μεταβλητές αυτές είναι σχετικές με την διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων.

Στον δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν 6 μεταβλητές: 1.5 Εξυπηρετώ με αξιοπιστία τον πολίτη - πολιτοκεντρικότητα, 1.4 Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών, 1.3 Ανταποκρίνομαι άμεσα στις ανάγκες των πολιτών, 1.1 Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά παράπονα που προκύπτουν στην εργασία μου, 1.7 "Συνεργάζομαι" με

τους πολίτες - ενεργή συμμετοχή των πολιτών και 1.6 Συνεργάζομαι αρμονικά με τους συναδέλφους μου. Παρατηρείται ότι οι μεταβλητές αυτές είναι σχετικές με την επαφή και εξυπηρέτηση με τον πολίτη.

Τέλος, στον τρίτο παράγοντα αντιστοιχούν 4 μεταβλητές: 1.12 Αξιοποιώ την ατομική εμπειρία ως προς την λήψη ορθών αποφάσεων για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και προβλημάτων, 1.11 Δείχνω προσαρμοστικότητα- ευελιξία σε νέα δεδομένα για τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη, 1.10 Παρέχω ενσυναίσθηση σε υποθέσεις που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό και 1.9 Συνεργάζομαι άψογα με άλλες υπηρεσίες. Παρατηρείται ότι αυτές οι μεταβλητές έχουν να κάνουν με την αντιμετώπιση των εντάσεων και την κατανόηση απέναντι στα τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Σημειώνεται ότι η μεταβλητή Εξυπηρετώ με αξιοπιστία τον πολίτη-πολιτοκεντρικότητα δεν αντιστοιχίζεται με κανέναν από τους επιλεγμένους παράγοντες.

Πίνακας 29. Οι φορτίσεις των μεταβλητών

		Παράγοντας		
		1	2	3
1.14	Αναπροσαρμόζω δραστηριότητες και ιεραρχώ εκ νέου καθήκοντα	0,963		
1.13	Διευθύνω και καθοδηγώ μια ομάδα προς επίτευξη ενός κοινού στόχου	0,879		
1.15	Εφαρμόζω αποτελεσματικά την αποκληθείσα γνώση και κάνω χρήση εξειδικευμένων πρακτικών	0,752		
1.16	Εφαρμόζω καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες	0,669		
1.8	Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για χειρισμό πολύπλοκων υποθέσεων που δεν εντάσσονται στις αρμοδιότητες των ΚΕΠ	0,551		0,403
1.2	Διαχειρίζομαι με ασφάλεια τα προσωπικά δεδομένα			
1.5	Εξυπηρετώ με αξιοπιστία τον πολίτη - πολιτοκεντρικότητα		0,909	
1.4	Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά τις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών		0,812	0,333
1.3	Ανταποκρίνομαι άμεσα στις ανάγκες των πολιτών		0,808	
1.1	Διαχειρίζομαι αποτελεσματικά παράπονα που προκύπτουν στην εργασία μου		0,793	-0,478
1.7	"Συνεργάζομαι" με τους πολίτες - ενεργή συμμετοχή των πολιτών		0,490	
1.6	Συνεργάζομαι αρμονικά με τους συναδέλφους μου		0,339	
1.12	Αξιοποιώ την ατομική εμπειρία ως προς την λήψη ορθών αποφάσεων για την αντιμετώπιση συγκρούσεων και προβλημάτων			0,992
1.11	Δείχνω προσαρμοστικότητα- ευελιξία σε νέα δεδομένα για τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη			0,940
1.10	Παρέχω ενσυναίσθηση σε υποθέσεις που απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό		0,346	0,443
1.9	Συνεργάζομαι άψογα με άλλες υπηρεσίες	0,325		0,350

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι οι προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι από τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα του

ΕΚΔΔΑ κατηγοριοποιούνται σε τρεις παράγοντες: ανάπτυξη των διοικητικών δεξιοτήτων του, ανάπτυξη των δεξιοτήτων συνεργασίας και εξυπηρέτησης, καθώς και ανάπτυξη της ενσυναίσθησης και διαχείρισης παραπόνων.

Στη συνέχεια, έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach, ο οποίος μετρά αν οι μεταβλητές που έχουν ενταχθεί σε κάθε παράγοντα εκτιμούν αξιόπιστα το ίδιο μέτρο. Τιμές μεγαλύτερες από 0,7 είναι ικανοποιητικές (Πετρίδης, 2015). Στους πίνακες 5, 6 και 7 φαίνεται ο συντελεστής α του Cronbach είναι 0,918, 0,892 και 0,912 αντίστοιχα για κάθε παράγοντα. Οι τιμές αυτές είναι αρκετά υψηλές και δείχνουν καλή αξιοπιστία των μεταβλητών.

Πίνακας 30. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1ο παράγοντα: Διοίκηση

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,920	5

Πίνακας 31. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3^ο παράγοντα: Ενσυναίσθηση

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,900	6

Πίνακας 32. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3^ο παράγοντα: Ενσυναίσθηση

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,912	,916	4

Η **δεύτερη ομάδα** ερωτήσεων αφορά την θεματολογία που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ. Η ομάδα αυτή αποτελείται από 16 ερωτήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 33.

Πίνακας 33. Οι ερωτήσεις της 2^{ης} ομάδας: Θεματολογία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ

2^η ομάδα ερωτήσεων: ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

2. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί το ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ θα επιθυμούσα να έχουν την εξής θεματολογία:

2. 1 Νομοθεσία σχετική με τη δημόσια διοίκηση

2. 2 Πιστοποιημένες διαδικασίες εφαρμογής e – ker
2. 3 Εξωτερικές εφαρμογές πλατφόρμας gon
2. 4 Διαχείριση συγκρούσεων με πολίτες και συναδέλφους
2. 5 Ξένες γλώσσες για επικοινωνία με αλλοδαπούς για τη μέγιστη εξυπηρέτηση τους
2. 6 Αξιοποίηση -αναβάθμιση ανθρωπίνου δυναμικού
2. 7 Λειτουργικά συστήματα-δίκτυα –επικοινωνίες
- 2.8 Σχέση κράτους –πολίτη
- 2.9 Πληροφοριακά συστήματα –εφαρμογές
2. 10 Διαχείριση υπηρεσιών ηλεκτρονικής θυρίδας
2. 11 Ποιοτικές υπηρεσίες του δημοσίου προς τον πολίτη
2. 12 Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στη δημόσια και τοπική αυτοδιοίκηση
2. 13 Βασικές αρχές οργάνωσης και λειτουργίας στη δημόσια διοίκηση
2. 14 Υποστήριξη τηλεκπαίδευσης και τηλεργασίας
2. 15 Τεχνικές επικοινωνίας και διαπραγματεύσεων
2. 16 Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας και ομαδικής συνεργασίας

Όπως και για την 1^η ομάδα, ελέγχθηκε η καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης με το μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin και έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett. Από τον πίνακα 34 προκύπτει ότι η τιμή του KMO είναι 0,682 η οποία κρίνεται ως μέτρια για την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης, ενώ για τον έλεγχο σφαιρικότητας η τιμή είναι 685,281 με επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Επιπλέον, για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να γίνει περιστροφή. Επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax .

Πίνακας 34. Συντελεστής KMO και έλεγχος Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	497,929
	df	120
	Sig.	<0,001

Επειδή η τιμή του μέτρου KMO δεν ήταν ικανοποιητική και επιπλέον το μέγεθος του δείγματος μικρό, έγινε έλεγχος των στοιχείων της κύριας διαγωνίου του πίνακα Anti-image. Ο πίνακας αυτός (πίνακας 35) περιέχει στα στοιχεία της κύριας διαγωνίου μέτρα της δειγματικής καταλληλότητας κάθε μεταβλητής, ενώ στις μη διαγώνιες θέσεις τα αρνητικά των επιμέρους συσχετίσεων. Για να είναι αξιόπιστη η παραγοντική ανάλυση θα πρέπει τα στοιχεία της κύριας διαγωνίου να είναι μεγαλύτερα από την τιμή 0,5 (Field,

2018). Παρατηρείται ότι 5 από τις 16 μεταβλητές έχουν τιμή μικρότερη από 0,5, συνεπώς κρίνεται ότι η παραγοντική ανάλυση δεν θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί για αυτή την ομάδα.

Πίνακας 35. Πίνακας anti-image των μεταβλητών της 2^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Anti-image Correlation Matrice

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12	2.13	2.14	2.15	2.16
2.1	,660 ^a	0,153	0,273	0,256	0,016	0,257	0,337	0,286	0,440	0,115	0,203	0,332	0,218	0,478	0,162	0,123
2.2	0,153	,880 ^a	0,034	0,209	0,020	0,242	0,160	0,180	0,002	0,193	0,073	0,141	0,225	0,281	0,097	0,087
2.3	0,273	0,034	,658 ^a	0,487	0,107	0,265	0,608	0,520	0,561	0,181	0,048	0,320	0,153	0,470	0,167	0,344
2.4	0,256	0,209	0,487	,444 ^a	0,254	0,028	0,546	0,76	0,487	0,173	0,000	0,492	0,369	0,594	0,243	0,316
2.5	0,016	0,020	0,107	0,254	,279 ^a	0,097	0,126	0,154	0,152	0,195	0,044	0,091	0,215	0,073	0,126	0,096
2.6	0,257	0,242	0,265	0,097	0,028	,461 ^a	0,406	0,215	0,293	0,176	0,235	0,084	0,203	0,163	0,256	0,506
2.7	0,337	0,160	0,608	0,546	0,126	0,406	,187 ^a	0,180	0,783	0,021	0,298	0,403	0,023	0,488	0,117	0,376
2.8	0,286	0,180	0,520	0,76	0,154	0,280	,814 ^a	0,085	0,259	0,028	0,191	0,291	0,242	0,380	0,236	0,156
2.9	0,440	0,002	0,561	0,487	0,126	0,206	0,285	,437 ^a	0,264	0,256	0,476	0,441	0,241	0,383	0,034	0,289
2.10	0,115	0,193	0,141	0,173	0,044	0,091	0,223	0,291	,876 ^a	0,123	0,227	0,525	0,065	0,025	0,025	0,033
2.11	0,203	0,073	0,320	0,369	0,097	0,406	0,298	0,285	0,123	,770 ^a	0,388	0,307	0,367	0,111	0,272	0,272
2.12	0,332	0,141	0,320	0,492	0,254	0,084	0,403	0,191	0,476	0,288	,766 ^a	0,273	0,423	0,409	0,009	0,218
2.13	0,218	0,225	0,153	0,369	0,215	0,203	0,242	0,241	0,507	0,373	0,291	,816 ^a	0,021	0,312	0,312	0,015
2.14	0,478	0,281	0,470	0,594	0,243	0,289	0,388	0,383	0,065	0,167	0,423	0,021	,649 ^a	0,289	0,204	0,204
2.15	0,162	0,097	0,167	0,243	0,126	0,256	0,117	0,236	0,034	0,025	0,311	0,009	0,312	,811 ^a	0,354	0,354
2.16	0,123	0,087	0,344	0,316	0,096	0,506	0,376	0,156	0,289	0,233	0,272	0,318	0,215	0,204	0,354	,638 ^a

Η **τρίτη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τους παράγοντες που θα λειτουργούσαν καθοριστικά για τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα (κατηγορία 4 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 36.

Πίνακας 36. Οι ερωτήσεις της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων: παράγοντες που θα λειτουργούσαν καθοριστικά για τη συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα

3^η ομάδα ερωτήσεων: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

4.	Οι παρακάτω παράγοντες που θα λειτουργούσαν καθοριστικά για τη συμμετοχή μου σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα είναι:
4.1	Η αντιμετώπιση εργασιακών αναγκών
4.2	Η μοριοδότηση
4.3	Η εργασιακή εξέλιξη
4.4	Η προσωπική ικανοποίηση
4.5	Η ανεπάρκεια γνώσεων
4.6	Η αλλαγή αντικειμένων- θέση εργασίας
4.7	Η εξυπηρέτηση ειδικών πληθυσμιακών ομάδων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό
4.8	Η δυσκολία εξυπηρέτησης ατόμων με ανεπάρκεια ψηφιακών γνώσεων

Όπως και προηγουμένως, ελέγχθηκε η καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης με το μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin και έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett. Από τον πίνακα 37 προκύπτει ότι η τιμή του ΚΜΟ είναι 0,787 η οποία κρίνεται ως καλή για την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης, ενώ για τον έλεγχο σφαιρικότητας η τιμή είναι 219,834 με επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Επιπλέον, για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να γίνει περιστροφή. Επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 37. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 3^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,787
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	219,834
	df	28
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν δύο παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 38). Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 72,85% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 38. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 3^{ης} κατηγορίας μεταβλητών και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές % Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	4,684	58,547	58,547
2	1,144	14,304	72,851

Πίνακας 40.

Στον πίνακα 39 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Στον πρώτο παράγοντα μπορούν να αντιστοιχηθούν 5 μεταβλητές: 4.7 Η εξυπηρέτηση ειδικών πληθυσμιακών ομάδων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό, 4.4 Η προσωπική ικανοποίηση, 4.8 Η δυσκολία εξυπηρέτησης ατόμων με ανεπάρκεια ψηφιακών γνώσεων, 4.5 Η ανεπάρκεια γνώσεων, 4.1 Η αντιμετώπιση εργασιακών αναγκών και 4.6 Η αλλαγή αντικειμένων- θέση εργασίας. Ενώ στο δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν 2 μεταβλητές: 4.2 Παράγοντες Συμμετοχής: 4.2 Η μοριοδότηση και 4.3 Η εργασιακή εξέλιξη.

Πίνακας 39. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας	
		1	2
4.7	Η εξυπηρέτηση ειδικών πληθυσμιακών ομάδων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό	,951	
4.4	Η προσωπική ικανοποίηση	,877	
4.8	Η δυσκολία εξυπηρέτησης ατόμων με ανεπάρκεια ψηφιακών γνώσεων	,815	
4.5	Η ανεπάρκεια γνώσεων	,690	
4.1	Η αντιμετώπιση εργασιακών αναγκών	,662	
4.6	Η αλλαγή αντικειμένων- θέση εργασίας	,656	
4.2	Η μοριοδότηση		1,007
4.3	Η εργασιακή εξέλιξη	,307	,509

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι οι παράγοντες που δρουν καθοριστικά για τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά την ικανοποίηση της μάθησης, την απόκτηση γνώσεων και την εφαρμογή τους στην εργασία τους και η δεύτερη την απόκτηση επιπλέον προσόντων για επαγγελματική ανέλιξη.

Στη συνέχεια, έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach για τους δύο παραπάνω παράγοντες. Παρατηρείται ότι η τιμή του είναι 0,905 για τον πρώτο παράγοντα και 0,741 για το δεύτερο. Οι τιμές αυτές θεωρούνται ικανοποιητικές για την αξιοπιστία των παραγόντων.

Πίνακας 40. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,905	,907	6

Πίνακας 42.

Πίνακας 41. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,741	,741	2

Η **τέταρτη ομάδα** ερωτήσεων αφορά του παράγοντες που δρουν περιοριστικά ως προς τη συμμετοχή των εργαζομένων στα επιμορφωτικά προγράμματα (κατηγορία 8 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις (πίνακας 42).

Πίνακας 42. Οι ερωτήσεις της 4^{ης} ομάδας ερωτήσεων: παράγοντες που θα λειτουργούσαν αποτρεπτικά για τη συμμετοχή σε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα

4^η ομάδα ερωτήσεων: ΑΠΟΤΡΕΠΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

8.	Οι σημαντικότεροι παράγοντες που λειτουργούν περιοριστικά ως προς τη συμμετοχή μου σε επιμορφωτικά προγράμματα είναι:
8.1	Η έλλειψη παρότρυνσης για συμμετοχή σε σεμινάρια
8.2	Η ανεπάρκεια χρόνου για εξάσκηση και έλλειψη πόρων
8.3	Η αποτροπή ανταλλαγής νέων αντιλήψεων, γνώσεων και πληροφοριών σε συναδέλφους
8.4	Η απροθυμία από τη διεύθυνση για νέες εργασιακές συμπεριφορές και πρακτικές
8.5	Η δημιουργία εμποδίων στην ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών και ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων
8.6	Η δυσλειτουργία της υπηρεσίας μου από την απουσία συναδέλφων
8.7	Οι οικογενειακές υποχρεώσεις
8.8	Η δυσκολία επιλογής επιμορφωμένων από το ΙΝΕΠ

Όπως και στα προηγούμενα, αρχικά έγινε έλεγχος για την καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης με το μέτρο ΚΜΟ και

τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett. Η τιμή για τον έλεγχο ΚΜΟ είναι 0,808 (η οποία κρίνεται ως αξιόλογη), ενώ για τον έλεγχο σφαιρικότητας Bartlett η τιμή είναι 226,030 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Επιπλέον, για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να γίνει περιστροφή. Επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 43. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 4^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	226,030
	df	28
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν δύο παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 44). Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 70,13% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 44. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 4^{ης} ομάδας ερωτήσεων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	4,314	53,927	53,927
2	1,296	16,199	70,126

Στον πίνακα 45 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή και φαίνεται ποιες μεταβλητές έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε παράγοντα. Στον πρώτο παράγοντα αντιστοιχούν 5 ερωτήσεις: 8.5 Η δημιουργία εμποδίων στην ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών και ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων, 8.4 Η απροθυμία από τη διεύθυνση για νέες εργασιακές συμπεριφορές και πρακτικές, 8.3 Η αποτροπή ανταλλαγής νέων αντιλήψεων, γνώσεων και πληροφοριών σε συναδέλφους, 8.1 Η έλλειψη παρότρυνσης για συμμετοχή σε σεμινάρια και 8.6 Η δυσλειτουργία της υπηρεσίας μου από την απουσία συναδέλφων. Παρατηρείται ότι αυτός ο παράγοντας αποτελείται από

ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με δυσκολίες που εμφανίζονται από το εργασιακό περιβάλλον. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από 3 ερωτήσεις: 8.7 Οι οικογενειακές υποχρεώσεις, 8.8 Η δυσκολία επιλογής επιμορφωμένων από το ΙΝΕΠ και 8.2 Η ανεπάρκεια χρόνου για εξάσκηση και έλλειψη πόρων. Παρατηρείται ότι αυτός ο παράγοντας είναι σχετικός με τις δυσκολίες που αφορούν τον ίδιο τον εργαζόμενο ή τη διαδικασία επιλογής του.

Πίνακας 45.Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 4^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας	
		1	2
8.5	Η δημιουργία εμποδίων στην ανάληψη ατομικών πρωτοβουλιών και ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων	,946	,008
8.4	Η απροθυμία από τη διεύθυνση για νέες εργασιακές συμπεριφορές και πρακτικές	,936	-,005
8.3	Η αποτροπή ανταλλαγής νέων αντιλήψεων, γνώσεων και πληροφοριών σε συναδέλφους	,851	,037
8.1	Η έλλειψη παρότρυνσης για συμμετοχή σε σεμινάρια	,834	-,171
8.6	Η δυσλειτουργία της υπηρεσίας μου από την απουσία συναδέλφων	,683	,070
8.7	Οι οικογενειακές υποχρεώσεις	-,259	,979
8.8	Η δυσκολία επιλογής επιμορφωμένων από το ΙΝΕΠ	,327	,688
8.2	Η ανεπάρκεια χρόνου για εξάσκηση και έλλειψη πόρων	,367	,376

Επομένως, οι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης εξαρτώνται από δυο παραμέτρους: τις εργασιακές και τις προσωπικές ανησυχίες.

Για τους δύο παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach. Για τον πρώτο παράγοντα η τιμή του συντελεστή α είναι 0,908, το οποίο σημαίνει ότι είναι ένας αρκετά αξιόπιστος παράγοντας. Όμως η τιμή για τον δεύτερο παράγοντα είναι 0,647, το οποίο δεν είναι αρκετό, ώστε να προκύψει με ασφάλεια αξιοπιστία του παράγοντα.

Πίνακας 46.Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα: Εργασιακοί παράγοντες

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,908	,905	5

Πίνακας 48.

Πίνακας 47.Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα: Προσωπικοί παράγοντες

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,647	,643	3

Πίνακας 49.

Η **πέμπτη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τις τεχνικές που θα επιθυμούσαν να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι, ώστε να παράσχουν ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη (κατηγορία 9 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 13 ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 47.

Πίνακας 48. Οι ερωτήσεις της 5^{ης} ομάδας: Επιθυμητές τεχνικές ώστε να παράσχεται ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη

5^η ομάδα ερωτήσεων: ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

9. Προκειμένου να παράσχω ουσιαστικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση προς τον πολίτη, θα ήθελα να αναπτύξω τις εξής δεξιότητες:

- | | |
|------|---|
| 9.1 | Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων με πολίτες |
| 9.2 | Πρακτικές εξυπηρέτησης |
| 9.3 | Ενσυναίσθηση και άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη |
| 9.4 | Επικοινωνιακή άνεση |
| 9.5 | Αμερόληπτη στάση |
| 9.6 | Ενεργητική ακρόαση |
| 9.7 | Δεξιότητα διαχείρισης συμπεριφοράς και θυμού |
| 9.8 | Έγκαιρη διεκπεραίωση συναλλαγών |
| 9.9 | Υπευθυνότητα -επαγγελματική συνέπεια |
| 9.10 | Εγκυρότητα -σαφήνεια-αξιοπιστία πληροφόρησης |
| 9.11 | Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες (ευγένεια, φιλικότητα, προθυμία, ενθουσιασμός κ.ά.) |
| 9.12 | Συνέπεια -υπευθυνότητα |
| 9.13 | Αμεσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης |

Ο έλεγχος KMO έδωσε τιμή 0,819 η οποία είναι αρκετά καλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (πίνακας 23). Εξίσου ικανοποιητική ήταν και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett του οποίου η τιμή είναι 561,719 σε επίπεδο σημαντικότητας < 0,001. Ακόμα, όπως και στα προηγούμενα επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 49. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 5^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	561,719
	df	78
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν τρεις παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 52), οι οποίοι εξηγούν το 80,36% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 50. Οι ιδιοτιμές των 3 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν για την 5^η ομάδα ερωτήσεων

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	7,472	57,476	57,476
2	1,942	14,935	72,411
3	1,034	7,952	80,363

Στον πίνακα 51 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή και φαίνεται ποιες μεταβλητές έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε παράγοντα. Στον πρώτο παράγοντα αντιστοιχούν 5 μεταβλητές: 9.8 *Εγκαιρη διεκπεραίωση συναλλαγών*, 9.9 *Υπευθυνότητα - επαγγελματική συνέπεια*, 9.10 *Εγκυρότητα - σαφήνεια - αξιοπιστία πληροφόρηση*, 9.12 *Συνέπεια -υπευθυνότητα* και 9.11 *Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες (ευγένεια, φιλικότητα, προθυμία, ενθουσιασμός κ.ά.)*. Παρατηρείται ότι οι ερωτήσεις αυτές είναι σχετικά με την έγκυρη και αξιόπιστη παροχή υπηρεσίας στον πολίτη. Στον δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν 5 μεταβλητές: 9.6 *Ενεργητική ακρόαση*, 9.5 *Αμερόληπτη στάση*, 9.7 *Δεξιότητα διαχείρισης συμπεριφοράς και θυμού*, 9.13 *Αμεσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης* και 9.4 *Επικοινωνιακή άνεση*. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο δεύτερο παράγοντα είναι σχετικές με τη στάση και τη συμπεριφορά απέναντι στον πολίτη. Τέλος, στο τρίτο παράγοντα αντιστοιχούν 3 μεταβλητές: 9.2 *Πρακτικές εξυπηρέτησης*, 9.1 *Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων με πολίτες* και 9.3 *Ενσυναίσθηση και άμεση ανταπόκριση στις*

απαιτήσεις του πολίτη. Παρατηρείται ότι αποτελείται από ερωτήσεις που έχουν να κάνουν γενικότερα με την εξυπηρέτηση πολιτών.

Πίνακας 51. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 5^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας		
		1	2	3
9.8	Έγκαιρη διεκπεραίωση συναλλαγών	1,023	-0,319	0,209
9.9	Υπευθυνότητα -επαγγελματική συνέπεια	0,920	0,035	-0,009
9.10	Εγκυρότητα -σαφήνεια-αξιοπιστία πληροφόρηση	0,918	0,026	0,062
9.12	Συνέπεια -υπευθυνότητα	0,714	0,383	-0,184
9.11	Διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες (ευγένεια, φιλικότητα, προθυμία, ενθουσιασμός κ.ά.)	0,654	0,467	-0,138
9.6	Ενεργητική ακρόαση	-0,148	0,959	0,090
9.5	Αμερόληπτη στάση	0,122	0,867	-0,061
9.7	Δεξιότητα διαχείρισης συμπεριφοράς και θυμού	-0,132	0,806	0,291
9.13	Αμεσότητα – ταχύτητα εξυπηρέτησης	0,217	0,714	-0,076
9.4	Επικοινωνιακή άνεση	0,070	0,593	0,263
9.2	Πρακτικές εξυπηρέτησης	0,079	-0,061	0,898
9.1	Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων με πολίτες	-0,180	0,305	0,719
9.3	Ενσυναίσθηση και άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πολίτη	0,325	0,048	0,634

Συμπερασματικά, από την παραγοντική ανάλυση που εφαρμόστηκε στην 5^η ομάδα ερωτήσεων, που είναι σχετικές με τις επιθυμητές δεξιότητες που θα ήθελαν να αναπτύξουν μέσω της συμμετοχής σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προκύπτει ότι υπάρχουν 3 κύριοι παράγοντες που μπορούν να την ερμηνεύσουν. Ο πρώτος είναι σχετικός με την υπευθυνότητα του υπαλλήλου ΚΕΠ, ο δεύτερος με τη συμπεριφορά του και ο τρίτος με τις γενικές τεχνικές γνώσεις εξυπηρέτησης.

Για τους τρεις παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach. Για τον πρώτο παράγοντα η τιμή του συντελεστή α είναι 0,952, για τον δεύτερο 0,911, που σημαίνει ότι είναι αρκετά αξιόπιστοι παράγοντες. Η τιμή για τον τρίτο παράγοντα είναι 0,797, το οποίο είναι ικανοποιητικό, ώστε να θεωρηθεί ότι είναι ένας αξιόπιστος παράγοντας.

Πίνακας 52. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα: Υπευθυνότητα

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,952	,953	5

Πίνακας 53. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα: Συμπεριφορά

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,911	5

Πίνακας 55.

Πίνακας 54. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 3^ο παράγοντα: Γενικές τεχνικές

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,779	,785	3

Η **έκτη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τα προβλήματα που θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι ώστε να θεωρούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων. Η ομάδα αυτή αποτελείται από 10 ερωτήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 55.

Πίνακας 55. Οι ερωτήσεις της 6^{ης} ομάδας ερωτήσεων: προβλήματα που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων

6^η ομάδα ερωτήσεων: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

10. Τα προβλήματα που καθιστούν επιτακτική την ανάγκη συμμετοχής μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης κρίσεων είναι:

- | | |
|-------|---|
| 10.1 | Άγχος σε θέσεις front desk |
| 10.2 | Διακρίσεις υπαλλήλων |
| 10.3 | Άρνηση ανάληψης ευθύνης |
| 10.4 | Αλληλοκάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων |
| 10.5 | Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης |
| 10.6 | Περιορισμένοι υλικοτεχνικοί πόροι |
| 10.7 | Έντονη αίσθηση κύρους και επιβολής |
| 10.8 | Έλλειψη προσωπικού |
| 10.9 | Συγκρουόμενοι στόχοι |
| 10.10 | Αδυναμία συνεργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων |

Ο έλεγχος ΚΜΟ έδωσε τιμή 0,821 η οποία είναι αρκετά καλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (πίνακας 23). Εξίσου ικανοποιητική ήταν και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett του οποίου η τιμή είναι 239,899 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Ακόμα, όπως και στα προηγούμενα επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 56. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 6^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	239,899
	df	45
	Sig.	<0,001

Ο έλεγχος του πίνακα Anti-image (πίνακας 57) ανέδειξε ότι ένα στοιχείο της κύριας διαγωνίου μικρότερο από 0,5. Αυτό το γεγονός δεν επιτρέπει τη διεξαγωγή της παραγοντικής ανάλυσης στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων.

Πίνακας 57. Πίνακας anti-image των μεταβλητών της 6^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Anti-image Correlation Matrice										
	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	10.10
10.1	0,817	-	0,132	-	-	0,194	-	-	-	0,163
10.2	-	0,476	-	0,111	0,159	-	0,090	0,238	0,011	-
10.3	0,476	0,785	-	-	0,162	-	-	0,311	-	-
10.4	0,132	-	0,222	0,063	-	0,341	0,015	-	0,081	0,504
10.5	0,132	-	0,850	-	-	0,209	0,056	-	-	0,058
10.6	0,222	-	0,338	0,186	-	-	-	0,193	0,041	-
10.7	-	-	0,918	-	-	-	-	0,121	-	-
10.8	0,111	0,063	0,338	0,261	0,043	0,095	-	0,137	0,128	-
10.9	-	0,162	-	-	0,809	-	-	0,391	-	-
10.10	0,159	-	0,186	0,261	-	0,423	0,025	-	0,364	0,257
0	0,194	-	0,209	-	-	0,721	-	-	0,019	0,254
10.1	-	0,341	-	0,043	0,423	-	0,139	0,510	-	-
10.2	-	-	0,056	-	-	-	0,933	-	-	-
10.3	0,090	0,015	-	0,095	0,025	0,139	-	0,211	0,177	0,234
10.4	-	0,311	-	0,121	0,391	-	-	0,484	-	-
10.5	0,238	-	0,193	-	-	0,510	0,211	-	0,171	0,278
10.6	-	-	-	-	-	0,019	-	-	0,923	0,034
10.7	0,011	0,081	0,041	0,137	0,364	-	0,177	0,171	-	-
10.8	0,163	-	0,058	-	-	0,254	-	-	0,034	0,824
0	0,504	-	0,128	0,257	-	0,234	0,278	-	-	-

Η **έβδομη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τα χαρακτηριστικά που θεωρούν οι εργαζόμενοι σε ΚΕΠ ότι θα έπρεπε να έχει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα του

ΕΚΔΔΑ (κατηγορία 12 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 8 ερωτήσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα 58.

Πίνακας 58. Οι ερωτήσεις της 7^{ης} ομάδας ερωτήσεων: χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ

7^η ομάδα ερωτήσεων: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

12. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου επιμορφωτικού προγράμματος της ΕΚΔΔΑ πρέπει να έχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- | | |
|------|--|
| 12.1 | Να αφορά αποκλειστικά υπάλληλους ΚΕΠ |
| 12.2 | Να ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες |
| 12.3 | Να ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανάγκες |
| 12.4 | Να συμπεριλαμβάνει συνεργασία διεύθυνσης ΚΕΠ και εκπαιδευομένων για την εφαρμογή των αποκληθισών γνώσεων |
| 12.5 | Να έχει επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής |
| 12.6 | Άμεση συσχέτιση εκπαιδευτικού υλικού με εργασιακές ανάγκες |
| 12.7 | Να εξασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση από το ΕΚΔΔΑ και της διεύθυνσης ΚΕΠ μετά την ολοκλήρωση του |
| 12.8 | Να μου εξασφαλίζει μοριοδότηση για την εξέλιξή μου |

Όπως και προηγουμένως, ελέγχθηκε η καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης με το μέτρο Kaiser-Meyer-Olkin και έλεγχος σφαιρικότητας Bartlett. Από τον πίνακα 32 προκύπτει ότι η τιμή του ΚΜΟ είναι 0,778 η οποία κρίνεται ως καλή για την εφαρμογή παραγοντικής ανάλυσης, ενώ για τον έλεγχο σφαιρικότητας η τιμή είναι 119,046 με επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Επιπλέον, για την καλύτερη ερμηνεία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να γίνει περιστροφή. Επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται, επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 59. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 7^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,778
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	119,046
	df	28
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν δύο παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 62). Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 59,87% της συνολικής διακύμανσης. Επειδή το ποσοστό αυτό κρίθηκε χαμηλό, ελέγχθηκε

η τιμή της ιδιοτιμής του τρίτου παράγοντα η οποία ήταν πολύ κοντά στη τιμή 1. Με τη συμπερίληψη και αυτού του παράγοντα ερμηνεύεται το 71,72% της συνολικής διακύμανσης. Έτσι έγινε επανάληψη της παραγοντικής ανάλυσης, θέτοντας ως κριτήριο τη χρήση τριών παραγόντων

Πίνακας 60. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 3^{ης} κατηγορίας μεταβλητών και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	3,622	45,278	45,278
2	1,169	14,591	59,870
3	0,948	11,848	71,718

Στον πίνακα 63 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Στον πρώτο παράγοντα μπορούν να αντιστοιχηθούν 4 μεταβλητές: 12.5 *Να έχει επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής*, 12.8 *Να μου εξασφαλίζει μοριοδότηση για την εξέλιξή μου*, 12.4 *Να συμπεριλαμβάνει συνεργασία διεύθυνσης ΚΕΠ και εκπαιδευομένων για την εφαρμογή των αποκληθεισών γνώσεων* και 12.7 *Να εξασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση ΕΚΔΔΑ και διεύθυνσης ΚΕΠ μετά την ολοκλήρωση*. Στο δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν τρεις μεταβλητές: 12.2 *Να ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες*, 12.6 *Άμεση συσχέτιση εκπαιδευτικού υλικού με εργασιακές ανάγκες* και 12.3 *Να ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανάγκες*. Παρατηρείται ότι οι μεταβλητές του δεύτερου παράγοντα αφορούν την ανταπόκριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ανάγκες των εργαζομένων, υπηρεσιακές, επαγγελματικές και προσωπικές. Τέλος, ο τρίτος παράγοντας ταυτίζεται με την ερώτηση 12.1 *Να αφορά αποκλειστικά υπάλληλους ΚΕΠ*.

Πίνακας 61. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 7^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας		
		1	2	3
12.5	Να έχει επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής	0,870	-0,203	0,248
12.8	Να μου εξασφαλίζει μοριοδότηση για την εξέλιξή μου	0,813	0,020	-0,440
12.4	Να συμπεριλαμβάνει συνεργασία διεύθυνσης ΚΕΠ και εκπαιδευομένων για την εφαρμογή των αποκληθεισών γνώσεων	0,649	0,064	0,466

12.7	Να εξασφαλίζει συνεχή ανατροφοδότηση ΕΚΔΔΑ και διεύθυνσης ΚΕΠ μετά την ολοκλήρωση του	0,579	0,285	0,155
12.2	Να ανταποκρίνεται στις υπηρεσιακές ανάγκες	-0,155	0,894	0,226
12.6	Άμεση συσχέτιση εκπαιδευτικού υλικού με εργασιακές ανάγκες	-0,052	0,835	0,021
12.3	Να ανταποκρίνεται στις προσωπικές μου ανάγκες	0,264	0,643	-0,295
12.1	Να αφορά αποκλειστικά υπάλληλους ΚΕΠ	-0,295	1,011	

Στη συνέχεια, έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach για τον πρώτο και τον δεύτερο παράγοντα, αφού ο τρίτος αποτελείται από μια μόνο μεταβλητή. Παρατηρείται ότι η τιμή τους είναι 0,761 και 7,15 αντίστοιχα, οι οποίες θεωρούνται ικανοποιητικές για την αξιοπιστία των παραγόντων.

Πίνακας 62. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,761	,791	4

Πίνακας 63. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα της 3^{ης} ομάδας ερωτήσεων

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,715	,729	3

Η **όγδοη ομάδα** ερωτήσεων είναι σχετική με το τι θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα επιμορφωτικά προγράμματα, σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζόμενων σε ΚΕΠ (κατηγορία 13 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 9 ερωτήσεις (πίνακας 64).

Πίνακας 64. Οι ερωτήσεις της 8^{ης} ομάδας ερωτήσεων: στοιχεία που θα έπρεπε να περιλαμβάνει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα

8^η ομάδα ερωτήσεων: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

13.	Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει:
13.1	Έντυπο υλικό
13.2	Ηλεκτρονικό-user friendly υλικό
13.3	Χωρισμός σε ομάδες
13.4	Εξατομικευμένο μάθημα
13.4	Μελέτη περίπτωσης

- 13.6 Παίξιμο ρόλων
- 13.7 Οπτικοακουστικό υλικό
- 13.8 Ομαδική συζήτηση
- 13.9 Ομαδοσυνεργατικές ασκήσεις

Ο έλεγχος ΚΜΟ για την καταλληλότητα του δείγματος για την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης είχε τιμή 0,8 και η τιμή του συντελεστή σφαιρικότητας του Bartlett ήταν 166,657 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$ (πίνακας 65). Επομένως, οι τιμές ήταν καλές για πραγματοποιηθεί η παραγοντική ανάλυση. Επιπλέον, επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 65. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 8^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	166.657
	df	36
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν δύο παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 58). Παρατηρείται ότι οι παράγοντες αυτοί εξηγούν το 62,26% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 66. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων της 8^{ης} ομάδας ερωτήσεων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	4,273	47,481	47,481
2	1,331	14,785	62,266

Στον πίνακα 67 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή και φαίνεται ποιες μεταβλητές έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε παράγοντα. Στον πρώτο παράγοντα αντιστοιχούν 5 ερωτήσεις: 13.2 Ηλεκτρονικό-user friendly υλικό, 13.7 Οπτικοακουστικό υλικό, 13.9 Ομαδοσυνεργατικές ασκήσεις, 13.8 Ομαδική συζήτηση και 13.6 Παίξιμο ρόλων. Ενώ στο δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν 4 μεταβλητές: 13.4 Εξατομικευμένο

μάθημα, 13.5 Μελέτη περίπτωσης, 13.3 Χωρισμός σε ομάδες και 13.1 Έντυπο υλικό.

Πίνακας 67. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 8^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας	
		1	2
13.2	Ηλεκτρονικό-user friendly υλικό	0,916	-0,188
13.7	Οπτικοακουστικό υλικό	0,809	-0,122
13.9	Ομαδοσυνεργατικές ασκήσεις	0,807	0,117
13.8	Ομαδική συζήτηση	0,760	0,096
13.6	Παίξιμο ρόλων	0,583	0,350
13.4	Εξατομικευμένο μάθημα	-0,392	0,927
13.5	Μελέτη περίπτωσης	0,168	0,774
13.3	Χωρισμός σε ομάδες	0,225	0,488
13.1	Έντυπο υλικό	0,301	0,470

Για τους δύο παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach. Για τον πρώτο παράγοντα η τιμή του συντελεστή α είναι 0,852, το οποίο σημαίνει ότι είναι ένας αρκετά αξιόπιστος παράγοντας. Όμως η τιμή για τον δεύτερο παράγοντα είναι 0,672, το οποίο δεν είναι αρκετό, ώστε να προκύψει με ασφάλεια αξιοπιστία του παράγοντα.

Πίνακας 68. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,852	,866	5

Πίνακας 70.

Πίνακας 69. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,672	,688	4

Η **ένατη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τα χαρακτηριστικά που θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι θα έπρεπε να έχει ο ιδανικός εκπαιδευτή ενηλίκων (κατηγορία 14 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 9 ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 69.

Πίνακας 70. Οι ερωτήσεις της 9^{ης} ομάδας: Τα χαρακτηριστικά του «ιδανικού» εκπαιδευτή ενηλίκων

9^η ομάδα ερωτήσεων: ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ

14.	Ο “ιδανικός” εκπαιδευτής ενηλίκων είναι αυτός που:
14.1	Ενθαρρύνει τους εκπαιδευομένους να συμμετέχουν
14.2	Είναι άμεσος
14.3	Καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας
14.4	Σέβεται και αξιοποιεί τις εμπειρίες και τις γνώσεις των συμμετεχόντων
14.5	Είναι διευκολυντής της μάθησης
14.6	Είναι επικοινωνιακός
14.7	Είναι άρτια καταρτισμένος
14.8	Είναι ικανός να διαγνώσει τα ατομικά στυλ μάθησης των εκπαιδευομένων
14.9	Εξασφαλίζει ελευθερία έκφρασης

Ο έλεγχος ΚΜΟ έδωσε τιμή 0,819 η οποία είναι αρκετά καλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (πίνακας 71). Εξίσου ικανοποιητική ήταν και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett του οποίου η τιμή είναι 234,437 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Ακόμα, όπως και στα προηγούμενα επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 71. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 9^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	234,437
	df	36
	Sig.	<0,001

Όμως, κατά τη διαδικασία επιλογής των παραγόντων παρατηρήθηκε ότι εμφανιζόταν μόνο ένας παράγοντας με ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1, ενώ ο αμέσως επόμενος είχε τιμή 0,888. Για αυτό τον λόγο δεν συνεχίστηκε η διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης για την 9^η ομάδα ερωτήσεων

Η **δέκατη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τις διευκολύνσεις που θεωρούν οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ ότι λαμβάνουν με τη συμμετοχή τους στα προγράμματα του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ (κατηγορία 15 στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο). Η ομάδα αυτή αποτελείται από 18 ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 72.

Πίνακας 72. Οι ερωτήσεις της 9^{ης} ομάδας: Διευκολύνσεις που δημιουργούνται από τη συμμετοχή στα προγράμματα ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ

9^η ομάδα ερωτήσεων: ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ

15. Η συμμετοχή μου στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ λειτουργεί διευκολυντικά ως προς:

15.1 Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος (αλλαγή αντικειμένου εργασίας, τεχνολογικές εξελίξεις, έλλειψη προσωπικού και πόρων, έλλειψη πληροφόρησης από τη διεύθυνση κ.τ.λ.)

15.2 Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση καθημερινών εργασιακών προκλήσεων και προβλημάτων

15.3 Ενίσχυση ομαδικού κλίματος συνεργασίας και ανταλλαγής εμπειριών

15.4 Αποτελεσματική επικοινωνία με προϊστάμενους, συνάδελφους και πολίτες

15.5 Ανάληψη πρωτοβουλιών

15.6 Απαλλαγή από προκαταλήψεις και μεροληψία στην αντιμετώπιση προβλημάτων

15.7 Ικανότητα αναστοχασμού, κριτικής σκέψης και μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών

15.8 Αποτελεσματική εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων

15.9 Αυξημένη παραγωγικότητα

15.10 Αυτοεκτίμηση-αυτογνωσία-αυτοβελτίωση

15.11 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων

15.12 Απλούστευση διαδικασιών - μείωση γραφειοκρατίας

15.13 Βελτίωση κριτικής σκέψης

15.14 Αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

15.15 Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα

15.16 Ευελιξία σε νέες θέσεις εργασίας και νέα υπηρεσιακά αντικείμενα

15.17 Ανάπτυξη αντίληψης προσανατολισμένης προς τη βελτίωση απόδοσης

15.18 Αυξημένη αφοσίωση για το έργο μου

Ο έλεγχος ΚΜΟ έδωσε τιμή 0,858 η οποία είναι αρκετά καλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (πίνακας 23). Εξίσου ικανοποιητική ήταν και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett του οποίου η τιμή είναι 901,735 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Ακόμα, όπως και στα προηγούμενα επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax .

Πίνακας 73. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 9^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	901,735
	df	153
	Sig.	<0,001

Η επιλογή των παραγόντων έγινε με το κριτήριο των ιδιοτιμών. Επιλέχθηκαν δύο παράγοντες, όσοι δηλαδή είχαν ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1 (πίνακας 74) οι οποίοι εξηγούν το 74,17% της συνολικής διακύμανσης.

Πίνακας 74. Οι ιδιοτιμές των 2 πρώτων παραγόντων και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγούν για την 9^η ομάδα ερωτήσεων

Total Variance Explained			
Παράγοντας	Σύνολο	Αρχικές Ιδιοτιμές	
		% Διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	11,941	66,336	66,336
2	1,410	7,832	74,168

Στον πίνακα 75 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή και φαίνεται ποιες μεταβλητές έχουν αντιστοιχηθεί σε κάθε παράγοντα. Στον πρώτο παράγοντα αντιστοιχούν 9 μεταβλητές: 15.4 Αποτελεσματική επικοινωνία με προϊστάμενους, συνάδελφους και πολίτες, 15.3 Ενίσχυση ομαδικού κλίματος συνεργασίας και ανταλλαγής εμπειριών, 15.10 Αυτοεκτίμηση-αυτογνωσία-αυτοβελτίωση, 15.13 Βελτίωση κριτικής σκέψης, 15.18 Αυξημένη αφοσίωση για το έργο μου, 15.5 Ανάληψη πρωτοβουλιών, 15.14 Αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, 15.6 Απαλλαγή από προκαταλήψεις και μεροληψία στην αντιμετώπιση προβλημάτων και 15.15 Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα. Στον δεύτερο παράγοντα αντιστοιχούν οι υπόλοιπες 9 μεταβλητές: 15.16 Ευελιξία σε νέες θέσεις εργασίας και νέα υπηρεσιακά αντικείμενα, 15.1 Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος, 15.2 Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση καθημερινών εργασιακών προκλήσεων και προβλημάτων, 15.17 Ανάπτυξη αντίληψης προσανατολισμένης προς τη βελτίωση απόδοσης, 15.12 Απλούστευση διαδικασιών - μείωση γραφειοκρατίας, 15.8 Αποτελεσματική εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, 15.9 Αυξημένη παραγωγικότητα, 15.7 Ικανότητα αναστοχασμού, κριτικής σκέψης και μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών και 15.11 Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων.

Παρατηρείται ότι στον πρώτο παράγοντα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που είναι σχετικές με τις διευκολύνσεις που θα προκύψουν για τον υπάλληλο

προσωπικά και για τη σχέση του με τους συναδέλφους του, ενώ στον δεύτερο παράγοντα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που είναι σχετικές με τις διευκολύνσεις σε πρακτικό και εργασιακό επίπεδο.

Πίνακας 75. Οι φορτίσεις των μεταβλητών της 9^{ης} ομάδας ερωτήσεων

		Παράγοντας	
		1	2
15.4	Αποτελεσματική επικοινωνία με προϊστάμενους, συνάδελφους και πολίτες	1,086	-0,242
15.3	Ενίσχυση ομαδικού κλίματος συνεργασίας και ανταλλαγής εμπειριών	1,026	-0,230
15.10	Αυτοεκτίμηση-αυτογνωσία-αυτοβελτίωση	0,877	0,005
15.13	Βελτίωση κριτικής σκέψης	0,791	0,078
15.18	Αυξημένη αφοσίωση για το έργο μου	0,788	0,122
15.5	Ανάληψη πρωτοβουλιών	0,664	0,229
15.14	Αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας	0,630	0,288
15.6	Απαλλαγή από προκαταλήψεις και μεροληψία στην αντιμετώπιση προβλημάτων	0,564	0,363
15.15	Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα	0,497	0,356
15.16	Ευελξία σε νέες θέσεις εργασίας και νέα υπηρεσιακά αντικείμενα	-0,237	1,100
15.1	Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος	-0,156	0,887
15.2	Αποτελεσματικότητα στη διαχείριση καθημερινών εργασιακών προκλήσεων και προβλημάτων	-0,027	0,876
15.17	Ανάπτυξη αντίληψης προσανατολισμένης προς τη βελτίωση απόδοσης	0,117	0,809
15.12	Απλούστευση διαδικασιών - μείωση γραφειοκρατίας	0,018	0,783
15.8	Αποτελεσματική εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων	0,261	0,680
15.9	Αυξημένη παραγωγικότητα	0,340	0,569
15.7	Ικανότητα αναστοχασμού, κριτικής σκέψης και μετασχηματισμού στάσεων και συμπεριφορών	0,319	0,538
15.11	Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και προβληματικών καταστάσεων	0,467	0,493

Για τους δύο παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση έγινε έλεγχος αξιοπιστίας χρησιμοποιώντας τον συντελεστή α του Cronbach. Για τον πρώτο παράγοντα η τιμή του συντελεστή α είναι 0,952, για τον δεύτερο 0,949, το οποίο σημαίνει ότι είναι αρκετά αξιόπιστοι παράγοντες.

Πίνακας 76. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 1^ο παράγοντα: Προσωπικές Διευκολύνσεις

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,952	,954	9

Πίνακας 77. Ο συντελεστής α του Cronbach για τον 2^ο παράγοντα: Εργασιακές Διευκολύνσεις

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,949	,950	9

Η **δέκατη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μαθαίνουν και αποτελείται από 40 ερωτήσεις. Όμως το μέγεθος του δείγματος είναι αρκετά μικρό για να πραγματοποιηθεί παραγοντική ανάλυση σε αυτή την ομάδα ερωτήσεων. Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και με τον έλεγχο ΚΜΟ που έδωσε αρκετά μικρή τιμή (τιμή ελέγχου ΚΜΟ 0,414 < 0,7) και από τον έλεγχο των στοιχείων της κύριας διαγωνίου του πίνακα anti-image, όπου παρατηρούνται πολλά στοιχεία με τιμές μικρότερες από 0,5.

Η **ενδέκατη ομάδα** ερωτήσεων αφορά τα σημαντικότερα στοιχεία που θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι θα μπορούσαν να επαναξιολογηθούν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (κατηγορία 17 του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου) και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (πίνακας 78).

Πίνακας 78. Οι ερωτήσεις της 11^{ης} ομάδας: Σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς επαναξιολόγηση

11^η ομάδα ερωτήσεων: ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

17. Από τα σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θεωρώ ότι θα μπορούσαν να επαναξιολογηθούν περισσότερο είναι:

- 17.1 Ο σχεδιασμός του προγράμματος
- 17.2 Οι τεχνικές και τα μέσα
- 17.3 Η ανταπόκριση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα
- 17.4 Το γνωστικό δυναμικό του εκπαιδευτή και οι επικοινωνιακές και κοινωνικές του δεξιότητες
- 17.5 Οι σχέσεις των συμβαλλομένων και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση κατά τη μαθησιακή διεργασία

Ο έλεγχος ΚΜΟ έδωσε τιμή 0,617 η οποία είναι αρκετά χαμηλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης.

Τέλος, η **δωδέκατη ομάδα** ερωτήσεων αφορά στην συμβολή των πολιτών για τον εντοπισμό των επιμορφωτικών αναγκών του εργαζόμενου ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων και την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους. Η ομάδα αποτελείται από 6 ερωτήσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα 79.

Πίνακας 79. Οι ερωτήσεις της 12^{ης} ομάδας: Σημαντικότερα στοιχεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας προς επαναξιολόγηση

11^η ομάδα ερωτήσεων: ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

18. Θεωρώ ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να συμβάλλουν στον εντοπισμό των επιμορφωτικών μου αναγκών ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων και την ποιότητα της εξυπηρέτησης τους με:

- | | |
|------|--|
| 18.1 | Ενθάρρυνση συμμετοχής τους στον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ |
| 18.2 | Ανταπόκριση στα παράπονα τους |
| 18.3 | Οργανωμένη πολιτική πληροφόρησης και ενημέρωσης τους σε θέματα εξυπηρέτησης από τα ΚΕΠ |
| 18.4 | Δυνατότητα αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πολίτες |
| 18.5 | Δυνατότητα αξιολόγησης συμπεριφοράς υπάλληλων από τους πολίτες |
| 18.6 | Συμμετοχή τους στο σχεδιασμό παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ |

Ο έλεγχος ΚΜΟ έδωσε τιμή 0,805 η οποία είναι αρκετά καλή για την πραγματοποίηση της παραγοντικής ανάλυσης (πίνακας 82). Εξίσου ικανοποιητική ήταν και η τιμή του ελέγχου σφαιρικότητας Bartlett του οποίου η τιμή είναι 234,437 σε επίπεδο σημαντικότητας $< 0,001$. Ακόμα, όπως και στα προηγούμενα επειδή θεωρήθηκε ότι οι παράγοντες μπορεί να συσχετίζονται επιλέχθηκε να γίνει πλάγια περιστροφή με τη μέθοδο Promax.

Πίνακας 80. Συντελεστής ΚΜΟ και έλεγχος Bartlett για την 12^η ομάδα ερωτήσεων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	178,514
	df	15
	Sig.	<0,001

Όμως, κατά τη διαδικασία επιλογής των παραγόντων παρατηρήθηκε ότι εμφανιζόταν μόνο ένας παράγοντας με ιδιοτιμή μεγαλύτερη από την τιμή 1, ενώ ο αμέσως επόμενος είχε τιμή 0,742. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα στοιχεία ταιριάζουν σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο. Για αυτό τον λόγο δεν συνεχίστηκε η διαδικασία της παραγοντικής ανάλυσης για την 12^η ομάδα ερωτήσεων.

9.3 Αποτελέσματα Ποσοτικής Ανάλυσης

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα της ποσοτικής ανάλυσης με βάση τον πρώτο ερευνητικό στόχο⁵, διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα επιθυμούν να αποκτήσουν δεξιότητες που θα συμβάλλουν τόσο στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, όσο και στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων τονίστηκε, ότι θα πρέπει να βελτιωθεί σε σημαντικό επίπεδο η επικοινωνία του εργαζομένου κατά τη διαδικασία συναλλαγής του με τον συναλλασσόμενο. Επίσης αναφέρθηκε η αναγκαιότητα διαχείρισης κρίσεων που μπορεί να λάβουν χώρα τόσο μεταξύ των εργαζομένων και των πολιτών, όσο και μεταξύ των εργαζομένων των ΚΕΠ. Οι συμμετέχοντες επικεντρώθηκαν επίσης στην απόκτηση δεξιοτήτων εργασιακής αποτελεσματικότητας, διατήρησης της ψυχραιμίας, συνεπή χειρισμού του εργασιακού αντικειμένου, τόσο από άποψη καθηκόντων, όσο και από άποψη χρόνου. Αναφέρθηκε επίσης η ανάγκη οι εργαζόμενοι να μπορούν να καταλάβουν άμεσα τις ανάγκες των πολιτών και να μπορούν γρήγορα να επικοινωνήσουν μαζί τους, για να τους εξυπηρετήσουν πριν δημιουργηθούν συγκρούσεις.

Όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών αναφέρθηκε η δυνατότητα βελτίωσης των επικοινωνιακών τεχνικών της εξ αποστάσεως επικοινωνίας, προσαρμογής της ορολογίας με βάση το γνωστικό επίπεδο του πολίτη, διαχείριση του άγχους του υπαλλήλου στην προσπάθεια να εξυπηρετήσει τον πολίτη. Επίσης τονίστηκε η αναγκαιότητα εξυπηρέτησης ειδικών ομάδων πολιτών όπως, τα ΑΜΕΑ και οι αλλοδαποί.

Ομοίως με τους συνεντευξιζόμενους και τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου, διαπιστώθηκε ότι επιθυμούν να καλλιεργήσουν τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης και τη δυνατότητα ορθής διαχείρισης των παραπόνων από την πλευρά των πολιτών. Επιπροσθέτως οι συμμετέχοντες διάκινται θετικά απέναντι στην επιμόρφωση σε οποιοδήποτε τομέα μπορεί να

⁵ Να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση συγκρούσεων στον χώρο εργασίας και στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών.

βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, οι οποίες με τη σειρά τους θα διευκολύνουν την εργασία και την επικοινωνία τους. Ειδικότερα στην περίπτωση των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο διαπιστώθηκε μια προτίμηση στη θεματολογία που αφορά, την αξιοποίηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση συγκρούσεων με πολίτες και συναδέλφους, καθώς επίσης και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών του δημοσίου προς τον πολίτη.

Καταδεικνύεται συνεπώς ότι οι συμμετέχοντες έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στους ανθρώπους που εξυπηρετούν, την ανάπτυξη υψηλού αισθήματος υπευθυνότητας για την εξυπηρέτηση των πολιτών, ενώ συνάμα ιδιαίτερο ενδιαφέρον κατέδειξαν οι συμμετέχοντες στη συμπεριφορά και στη στάση τους απέναντι στους πολίτες.

Εξετάζοντας τον δεύτερο ερευνητικό στόχο⁶, διαπιστώθηκε ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Πρακτικές Εξυπηρέτησης», αποτελεί ένα πρόγραμμα που εφαρμόζεται ευρέως στην περίπτωση εξυπηρέτησης πολιτών, όπως καταδείχθηκε από τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Οι προαναφερόμενοι παρατηρήθηκε ότι δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον παρακολούθησης, στοιχείο που φανερώνει την αφοσίωση των υπαλλήλων των ΚΕΠ και την ευθύνη που αισθάνονται στο να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων ως προς τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών δίδονται, καθώς υπήρξαν συνεντευξιζόμενοι, οι οποίοι ανέφεραν ότι είναι ευχαριστημένοι με τα προγράμματα και με τις ανάγκες που καλύπτουν, ενώ κάποιοι άλλοι εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους. Κάποιοι τόνισαν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα καλύπτουν επίσης την ανάγκη της ορθής επικοινωνίας του εργαζόμενου με τον πολίτη, βοηθούν στην ενεργή ακρόαση και στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων της ενσυναίσθησης, στην ενεργή ακρόαση, την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων και την ανάπτυξη

⁶ Να προσδιοριστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών.

πρωτότυπων ιδεών. Επίσης τα επιμορφωτικά προγράμματα συμβάλλουν, οι εργαζόμενοι να κρατούν αμερόληπτη στάση από πιθανά στερεότυπα και προκαταλήψεις που έχουν απέναντι στις συγκεκριμένες ομάδες εξυπηρετούμενων, τις οποίες μαθαίνουν να διαχειρίζονται ορθά μέσα από αυτά τα προγράμματα. Οι απόψεις των συμμετεχόντων συμπίπτουν με τις αντίστοιχες θέσεις που είχαν εκφράσει οι Fink (2002) και Κωσταρίδου-Ευκλείδη (2012), οι οποίοι είχαν επισημάνει ότι οι εργαζόμενοι μέσω της εμπλοκής τους σε μορφωτικά προγράμματα αποκτούν τον έλεγχο αρνητικών συμπεριφορών και καταστάσεων που συνδέονται με την εκδήλωση ανεπιθύμητων καταστάσεων, των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων συνεπειών που μπορεί αυτές να έχουν στους εργαζομένους και στους πολίτες και κατ' επέκταση στη φήμη του δημόσιου οργανισμού.

Αρκετοί συμμετέχοντες ωστόσο δήλωσαν ότι τα προγράμματα καλύπτουν το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον συναλλασσόμενο πολίτη, ωστόσο μόνο στη θεωρία, επισημαίνοντας ότι υστερούν στο ζήτημα της διαχείρισης κρίσεων και στη μετάδοση πρακτικών-τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Επισημάνθηκε η ανάγκη βελτίωσης και εμπλουτισμού των επικοινωνιακών τεχνικών που είναι απαραίτητες για τη συναλλαγή των εργαζομένων με διάφορες κατηγορίες πολιτών. Οι απαντήσεις συμμετεχόντων διαφοροποιούνται με τα αξιολογικά αποτελέσματα της έκθεσης του ΕΚΔΔΑ (2018), τα οποία κατέδειξαν ότι οι επιμορφούμενοι ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εμπλοκή τους στα επιμορφωτικά προγράμματα.

Παρατηρήθηκε επίσης διάσταση απόψεων όσον αφορά τη σύμπλευση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις και τις αποτελεσματικές τεχνικές που μπορούν να εφαρμόσουν στο πλαίσιο της εργασίας τους οι εκπαιδευόμενοι. Κάποιοι συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι τα προγράμματα διαθέτουν επαρκείς και έμπειρους εκπαιδευτές, οι οποίοι παρακινούν τους εκπαιδευόμενους να προάγουν θεωρητικά, αλλά και βιωματικά τη γνώση, ενώ κάποιοι άλλοι επεσήμαναν την αναγκαιότητα οι εκπαιδευτές να προέρχονται μέσα από τον χώρο των ΚΕΠ, προκειμένου να γνωρίζουν άμεσα τις ανάγκες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι και να επιδιώκουν να τις καλύψουν.

Ως προς τον τρίτο ερευνητικό στόχο⁷ στην περίπτωση των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, καταδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ δεν έχουν κίνητρο επιμόρφωσης, ενώ επιλέγουν προγράμματα σύμφωνα με τις δικές τους προτιμήσεις, τα οποία μπορεί να μη συνάδουν με τις ανάγκες τους. Συνάμα δήλωσαν, ότι δεν είναι σίγουροι ότι μπορούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επιμόρφωσής τους σε πρακτικό επίπεδο. Επίσης τόνισαν ότι αρκετά προγράμματα στηρίζονται κατά βάση στη θεωρία και όχι στην πράξη, με αποτέλεσμα να είναι ανεπαρκείς οι γνώσεις που παρέχουν προς τους εκπαιδευόμενους. Η ανεπάρκεια εκφράστηκε επίσης και σε επίπεδο αξιολογικό, καθώς επισημάνθηκε ότι η αξιολόγηση των προγραμμάτων είναι επιφανειακή και δεν εστιάζει ουσιαστικά στις ατομικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων.

Ωστόσο άλλοι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως θεωρούν ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα ανταποκρίνονται απολύτως στην εργασιακή πραγματικότητα, παρέχοντάς τους τις απαιτούμενες δεξιότητες για να διαχειριστούν ορθά τους πολίτες και τις διαδικασίες που έρχονται σε επαφή κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Επίσης αρκετοί τόνισαν ότι αισθάνονται πως μετά την παρακολούθηση των προγραμμάτων, είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί και εφαρμόζουν τις τεχνικές που έμαθαν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Συνάμα αρκετοί τόνισαν πως τα επιμορφωτικά προγράμματα συμβάλλουν στην απόκτηση νέων γνώσεων για καινούργιες διαδικασίες που εισέρχονται στην υπηρεσία. Αρκετοί ανέφεραν επίσης ότι απέκτησαν μεγαλύτερη ευελιξία κατά την επιτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, αυτοπεποίθηση, επικοινωνιακή άνεση και αυτονομία σε επίπεδο εργασιακό. Οι διαστάσεις που εστίασαν οι συμμετέχοντες για την ποιοτικότερη απόδοση της εργασίας επιβεβαιώνουν τις θέσεις του Doyle (2020), σύμφωνα με τον οποίο, το μαθησιακό αντικείμενο πρέπει να συμπλέει με την καθημερινή ζωή των επιμορφούμενων, με τις προσωπικές εμπειρίες και τις γνώσεις τους, καθώς

⁷ Να αντιστοιχιστούν προγράμματα ΕΚΔΔΑ και ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται αυτές οι ανάγκες από τα παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

επίσης και με τη δυνατότητα εφαρμογής των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκομίζουν στο εργασιακό πλαίσιο.

Τέλος ως προς τον τέταρτο ερευνητικό στόχο⁸, διαπιστώθηκε ότι σημείο αναφοράς της επιλογής του επιμορφωτικού προγράμματος, είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά και σε ποιους απευθύνεται. Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης να είναι στοχευμένο και να απευθύνεται στους ίδιους, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους, να ταιριάζει με τα προβλήματα τα οποία έρχονται αντιμέτωποι, αλλά και να μπορέσουν να αξιοποιήσουν άμεσα τις γνώσεις που θα αποκτήσουν από αυτό. Φαίνεται πως οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αισθάνονται ανασφάλεια στην εργασία τους και έχουν την ανάγκη υποστήριξης. Η επιθυμία τους να διαχειριστούν τους πολίτες και να τους προσφέρουν αξιόπιστες και γρήγορες υπηρεσίες, αυξάνει τις εργασιακές απαιτήσεις, κάνοντάς τους να μην θέλουν να υστερούν. Επιθυμούν, ακόμα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα να παρέχουν ομαδικές εργασίες και συζητήσεις. Μέσω αυτής της ομαδικής επαφής με συναδέλφους, δηλαδή με ανθρώπους που μοιράζονται τις ίδιες ανησυχίες και προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον, θα μπορέσουν να ακουστούν, να μοιραστούν εμπειρίες άλλων και να καθησυχάσουν τους προβληματισμούς τους.

Επιπροσθέτως οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι επιθυμούν να παρακολουθούν επιμορφωτικά προγράμματα που να τους παρέχουν σε βάθος γνώσεις για το αντικείμενο της θέσης τους. Επίσης εξέφρασαν ότι θα πρέπει να διδάσκονται τεχνικές όπως είναι η συναισθηματική απεμπλοκή και η αποσυμπίεση σε δύσκολες καταστάσεις, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, η αντιμετώπιση περιπτώσεων κρίσεων, η διατήρηση της ψυχραιμίας σε δύσκολες εργασιακές συνθήκες. Ομοίως τόνισαν την ανάγκη τα προγράμματα να παρέχουν χώρο και τρόπο σε όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε αυτά. Τονίστηκε συνάμα η ανάγκη τα προγράμματα να εστιάζουν στη λεκτική και στην εξωλεκτική επικοινωνία, καθώς οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ έρχονται σε επαφή

⁸ Να προσδιοριστούν οι προτιμώμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι των υπαλλήλων ΚΕΠ και να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

με διαφορετικές κατηγορίες πολιτών, τους οποίους καλούνται να εξυπηρετήσουν.

Όλοι οι συμμετέχοντες τόνισαν την αναγκαιότητα τα προγράμματα να γίνουν περισσότερο εξατομικευμένα και να ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες που αντιμετωπίζουν στο εργασιακό πλαίσιο. Επίσης ανέφεραν την αναγκαιότητα να υπάρχει αντιστοιχία θεωρίας και πράξης και άμεσης εφαρμογής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος αρκετοί επεσήμαναν τον σημαίνοντα ρόλο που διαδραματίζει ο εκπαιδευτής ο οποίος θα πρέπει να λειτουργεί υποστηρικτικά προς τους εκπαιδευόμενους (Gelen, 2019).

Κεφάλαιο 10^ο Συμπεράσματα

10.1 Γενικά Συμπεράσματα - Κριτική Συζήτηση

Η παρούσα εργασία αποσκοπούσε να διερευνήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρουσιακών καταστάσεων στο χώρο εργασίας.

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν ένα σύνολο σημαντικών αναγκών και προτάσεων που εκφράστηκαν από τους εργαζομένους στα ΚΕΠ, αναφορικά με την εκπαίδευση και τη βελτίωση της επαγγελματικής τους καθημερινότητας.

Οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν την επιτακτική ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων και αποτελεσματικής επικοινωνίας (Ανδρικοπούλου, 2010). Η έλλειψη αυτών των δεξιοτήτων προκαλεί δυσκολίες στην εξυπηρέτηση και στη συνεργασία με συναδέλφους (Bryslan & Curry, 2001), καθιστώντας κρίσιμη την εκμάθηση τεχνικών διαχείρισης ψυχολογικής πίεσης και κρίσεων.

Καταδείχθηκε επίσης η αναγκαιότητα βελτίωσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας. Η ικανότητα διαχείρισης του χρόνου, της ψυχραιμίας και της αποφυγής συγκρούσεων, καθώς και η παροχή γρήγορης και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης, θεωρούνται σημαντικές για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ. Η εκπαίδευση των εργαζομένων των ΚΕΠ πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων, ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή αποτελεσματικότητα (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Επιπροσθέτως διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση στην ανάγκη προσαρμογής της επικοινωνίας, στις ανάγκες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, όπως (ΑΜΕΑ, αλλοδαποί), καθώς και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των μη συνεργάσιμων πολιτών (Ανδρικοπούλου, 2010). Η ενσυναίσθηση θεωρείται κρίσιμη δεξιότητα την οποία πρέπει να κατέχουν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ, για να επιτευχθεί η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών και θεωρείται αναγκαία η ένταξη δραστηριοτήτων στα εκπαιδευτικά

προγράμματα, ώστε να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ τη συγκεκριμένη δεξιότητα (ΕΚΔΔΑ, 2011· Καϊάφα-Γκμπάντι, 2019).

Παρά το γεγονός ότι διαπιστώθηκε πως τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα, καλύπτουν ως ένα βαθμό τις ανάγκες των εργαζομένων στα ΚΕΠ, ωστόσο εκφράστηκε η ανάγκη για εμπλουτισμό και μεγαλύτερη έμφαση στις πρακτικές δεξιότητές τους, όπως είναι η διαχείριση κρίσεων. Οι συμμετέχοντες πρότειναν πιο βιωματική και εξατομικευμένη εκπαίδευση, με προσομοιώσεις και μελέτες περίπτωσης που να ανταποκρίνονται στα καθημερινά προβλήματα (Χατζηπαναγιώτου, 2001).

Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ εξέφρασαν την ανάγκη τα προγράμματα που προσφέρονται να χαρακτηρίζονται από περισσότερη πρακτική άσκηση και να είναι πιο στοχευμένα σε συγκεκριμένες ανάγκες τους. Η ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευόμενους θα πρέπει να χρησιμοποιείται για τη διαρκή βελτίωση των προγραμμάτων, κάτι που έχουν επισημάνει επίσης οι Σπηλιωτόπουλος et al., (2006).

Θεωρείται σημαντικό το Υπουργείο Εσωτερικών και το ΕΚΔΔΑ να συνεργάζονται στενά για να αναπτύξουν προγράμματα που ανταποκρίνονται στις πρακτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Η εφαρμογή μιας διαδικασίας διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών, θα μπορούσε να βοηθήσει στην προσαρμογή των προγραμμάτων και στην κάλυψη συγκεκριμένων απαιτήσεων των εργαζομένων (Makrydemetres et al., 2016).

Τέλος οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ εξέφρασαν την ανάγκη παροχής κινήτρων για να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς παραμένουν επιφυλακτικοί ως προς την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων που αποκομίζουν από αυτά. Προτάθηκε συνεπώς η διασύνδεση μεταξύ θεωρίας και πράξης για τα προγράμματα που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις εξατομικευμένες ανάγκες τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αναγνώριση και η ανταμοιβή των υπαλλήλων για τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα λειτουργεί ως κίνητρο για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξή τους (Denhardt & Denhardt, 2015).

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ, επιθυμούν να τους εξοπλίζουν με σύγχρονες και πρακτικές δεξιότητες, οι οποίες να είναι εστιασμένες στις ανάγκες της καθημερινής εργασίας τους, με στόχο να βελτιωθεί τόσο η επαγγελματική ανάπτυξη, όσο και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν προς τους πολίτες (Ghaffar, 2010).

Εστιάζοντας ειδικότερα στα ερευνητικά ερωτήματα, εκτιμάται ότι αυτά απαντήθηκαν μεν, ωστόσο με διαφορετικό βαθμό πληρότητας. Αναλυτικότερα όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα κίνητρα συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, διαπιστώθηκε ότι αναγνωρίζεται έντονη η ανάγκη για εκπαίδευση, ώστε οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ, να αποκτήσουν δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων και ποιότητας εξυπηρέτησης πολιτών, ωστόσο αναφέρθηκαν προβλήματα που σχετίζονται με τις αρνητικές αντιδράσεις, την ψυχολογική πίεση και την έλλειψη εργαλείων για την αποφυγή συγκρούσεων, τόσο με τους πολίτες, όσο και με τους συναδέλφους (ΕΚΔΔΑ, 2018· Bavelas, 2022). Ταυτοχρόνως προσδιορίστηκαν τα κίνητρα συμμετοχής στα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως η ανάγκη για πρακτική γνώση και βελτίωση της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Το εργαλείο ανίχνευσης αυτών των αναγκών προκύπτει κυρίως από την ανατροφοδότηση και τις εμπειρίες των εργαζομένων.

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών και την κάλυψη αυτών από το ΕΚΔΔΑ, τα συμπεράσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός υλοποιεί προγράμματα σχετικά με την εξέλιξη των πολιτών και την επικοινωνία, ωστόσο υπάρχει έλλειψη πρακτικής εφαρμογής (Αθανασούλα - Ρέππα et al., 1999· Ακρίβος & Γυαλιά, 2019) και συγκεκριμένων τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων. Ενώ ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ ικανοποιητικά, άλλοι υπογραμμίζουν την ανάγκη βελτίωσης και εμπλουτισμού τους, δείχνοντας ότι τα προγράμματα δεν καλύπτουν πλήρως τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων ΚΕΠ.

Ως προς το ερευνητικό ερώτημα που αξιολογούσε τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις τάσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι από τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, καταδείχθηκε ότι ναι μεν παρέχουν κάποιες γνώσεις και δεξιότητες

σε θέματα επικοινωνίας, αλλά υπολείπονται στην πρακτική εφαρμογή της διαχείρισης συγκρούσεων. Οι συμμετέχοντες επεσήμαναν την ανάγκη για πιο βιωματική εκπαίδευση και την ενσωμάτωση προσομοιώσεων και πρακτικών ασκήσεων. Οι απόψεις τους καταδεικνύουν ότι οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, δεν αναπτύσσονται επαρκώς.

Ως προς τη διερεύνηση των προτεινόμενων συγλ εκμάθησης και εκπαιδευτικής μεθοδολογίας που εφαρμόζει το ΕΚΔΔΑ, διαπιστώθηκε η ανάγκη εξατομικευμένης μάθησης και πρακτικής εφαρμογής, όπως προσομοιώσεις και ομαδικές ασκήσεις που να ικανοποιούν τις καθημερινές ανάγκες. Παρόλο που η ανάλυση αναδεικνύει την αναγνώριση της σημασίας των προγραμμάτων, ωστόσο υπάρχει επιθυμία για περισσότερη βιωματική εκπαίδευση, γεγονός που υποδεικνύει ότι το ΕΚΔΔΑ δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων (ΕΚΔΔΑ, 2011· Καϊάφα-Γκμπάντι, 2019).

Συνοψίζοντας η παρούσα έρευνα απάντησε εν μέρει τα ερευνητικά ερωτήματά της. Δημιουργήθηκε μια σαφής εικόνα για τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στην εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων, ωστόσο αντιμετωπίστηκαν σημαντικές ελλείψεις στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, κυρίως στην πρακτική εφαρμογή και στην εξατομίκευση της εκπαίδευσης.

Θα είναι γόνιμο η παρούσα έρευνα να εστιάζει στους λόγους που δεν εφαρμόζονται σε μεγαλύτερο βαθμό οι αποκτώμενες γνώσεις των εργαζομένων στο εργασιακό πλαίσιο τους, να διερευνηθούν ειδικότερα τα κίνητρα των εργαζομένων των ΚΕΠ για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ποιες διαστάσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ποια χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών θεωρούνται ως σημαντικές πτυχές προκειμένου να έχουν πιο ενεργή συμμετοχή οι εργαζόμενοι στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σημαίνουσα επίσης θα ήταν και η διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ, σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να σχηματιστεί μια πλήρης άποψη για το ερευνώμενο αντικείμενο.

10.2 Καινοτομία και Πρωτοτυπία της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει σημαντικές καινοτομίες σε πτυχές που τη διαφοροποιούν από άλλες έρευνες στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα η έρευνα εστιάζει σε δύο συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας των υπαλλήλων των ΚΕΠ, την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων. Δεν αναλύει γενικά τις εκπαιδευτικές ανάγκες, αλλά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με την καθημερινή εργασία των υπαλλήλων ΚΕΠ. Η εξειδίκευση επιτρέπει την παροχή στοχευμένων και χρήσιμων εκπαιδευτικών προτάσεων.

Επιπροσθέτως η έρευνα αξιοποιεί ένα συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων μέσω της εφαρμογής της μεικτής μεθοδολογίας. Η προαναφερόμενη μεθοδολογική προσέγγιση παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ, επιτρέποντας την κατανόηση τόσο των γενικών τάσεων, όσο και των ατομικών εμπειριών των υπαλλήλων.

Δίπλα στις προαναφερόμενες καινοτομίες πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η έρευνα προτείνει την ανάπτυξη προγραμμάτων που να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των υπαλλήλων, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές κατηγορίες πολιτών με τους οποίους έρχονται σε επαφή και τις ιδιαίτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Επιπροσθέτως, η έρευνα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα πρακτικής εκπαίδευσης μέσω βιωματικών σεμιναρίων, προσομοιώσεων και πρακτικών ασκήσεων. Η έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων, αποτελεί μια καινοτομία της παρούσας έρευνας, καθώς οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις επικεντρώνονται κυρίως στη θεωρητική κατάρτιση. Ομοίως η παρούσα εργασία αναγνωρίζει τη σημασία της ψυχολογικής υποστήριξης των υπαλλήλων, όπως επίσης και την ανάγκη ανάπτυξης της ενσυναίσθησης ως βασικό συστατικό της ποιοτικής εξυπηρέτησης πολιτών και της αποτελεσματικής διαχείρισης συγκρούσεων.

10.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Η παρούσα εργασία ανέδειξε σημαντικές πτυχές των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων των ΚΕΠ όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων. Ωστόσο υπάρχουν διάφορες πτυχές που αξίζει να διερευνηθούν περαιτέρω για να ενισχυθούν τα παροντικά ευρήματα και να αναπτυχθούν ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αναλυτικότερα συνίσταται:

Διερεύνηση των ειδικών εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ για διαφορετικές κατηγορίες πολιτών: Οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάζουν στη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών, όπως είναι τα ΑΜΕΑ, οι αλλοδαποί ηλικιωμένοι και οι κοινωνικά ευπαθείς ομάδες. Θα μπορούσε η μελλοντική έρευνα να εστιάζει στην ανάπτυξη εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για κάθε μία από τις προαναφερόμενες ομάδες και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους μέσω ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων.

Αξιολόγηση μακροπρόθεσμης επίδρασης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων: Η περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξετάζει τη μακροπρόθεσμη επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις δεξιότητες των υπαλλήλων και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Διερεύνηση νέων εκπαιδευτικών μεθόδων και τεχνολογιών: Συνιστάται η διενέργεια μελλοντικών ερευνών η οποία να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα τεχνολογικών μεθόδων εκπαίδευσης, όπως η εικονική πραγματικότητα, η επαυξημένη πραγματικότητα, η μικτή μάθηση και ο βαθμός που αυτές μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση.

Διερεύνηση ενσωμάτωσης ψυχολογικών υποστηρικτικών τεχνικών: Συστήνεται η διενέργεια πραγματοποίησης έρευνας προκειμένου να διερευνηθεί η συμβολή της ενσωμάτωσης των ψυχολογικών τεχνικών στα εκπαιδευτικά προγράμματα και η επίδραση που αυτές έχουν στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Συγκριτική και ανάλυση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε διεθνές

πλαίσιο: Θεωρείται αναγκαία η πραγματοποίηση μελλοντικών ερευνών, η οποία θα συγκρίνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία μπορούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων με τα αντίστοιχα προγράμματα που εφαρμόζονται σε άλλες χώρες, προκειμένου να εμπλουτιστεί η παρούσα ελληνική βιβλιογραφία τόσο σε πλαίσιο γνώσεων, όσο και σε επίπεδο πρακτικών.

Ανάλυση της εσωτερικής κουλτούρας και νοοτροπίας των υπαλλήλων:

Συνιστάται η διενέργεια ερευνών προκειμένου να εξεταστούν οι υπάρχουσες πολιτισμικές πρακτικές και οι αντιλήψεις των εργαζομένων ΚΕΠ και κατά πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Αθανασούλα – Ρέππα. Α., Ανθοπούλου Σ., Κατσουλάκης Σ. και Μαυρογιώργος Γ., (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Ε.Α.Π.: Πάτρα.
- Ακρίβος, Χ., Γυαλιά. Ε., (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και Ηγεσία*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης.
- Ανδρικοπούλου, Β. (2010) *Διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στις διευθύνσεις του Ν. Αχαΐας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου* (Διπλωματική Εργασία) Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ασπρίδης, Γ., Μούας, Κ., Κατσιμάρδος, Π., Ρωσσίδης, Ι. (2015). *Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της*. Πανελλήνιο Συνέδριο Διά Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Βεργίδης, Δ. & Κόκκος, Α. (2011). *Εκπαίδευση ενηλίκων: διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Διαμαντού, Γ. (2009). *Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις*. (Διπλωματική Εργασία). Καβάλα: Α.Τ.Ε.Ι.
- Ζαρίφης, Γ. (2009). *Ο Κριτικός στοχασμός στη μάθηση και εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Παπαζήση.
- ΕΚΔΔΑ, (2011). *Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών και αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης*. Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2024 από:

[https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efar
mogis_v2.pdf](https://www.ekdd.gr/images/aksiologisi_apotimisi/methodologia_odigos_efar
mogis_v2.pdf)

ΕΚΔΔΑ, (2018). Ερευνά αποτίμησης των επιπτώσεων της επιμόρφωσης.
Επιμορφωτικά προγράμματα ινστιτούτο επιμόρφωσης περίοδο 2014-2017.
Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2024 από:
[https://www.ekdd.gr/images/ektheseis_pepragmenon/ekthesi_apotimisis_2017
.pdf](https://www.ekdd.gr/images/ektheseis_pepragmenon/ekthesi_apotimisis_2017.pdf)

ΕΚΔΔΑ (2023), «Εκθεση» αξιολόγησης εκπαιδευτικού έργου ΙΝ.ΕΠ. Χρονική
περίοδος 01/01/2023 ως 31/7/023. Ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου 2024 από:
[https://www.ekdd.gr/wp-
content/uploads/2023/11/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%
CE%97-
%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%9
7%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%91-
%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%9C-2023.pdf](https://www.ekdd.gr/wp-content/uploads/2023/11/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97-%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%91-%CE%95%CE%9E%CE%91%CE%9C-2023.pdf)

ΕΚΔΔΑ, (2024). Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2024 από:
[https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%bf-
%ce%b5%ce%ba%ce%b4%ce%b4%ce%b1/%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%bf
%ce%b9-
%ce%b5%ce%b9%ce%bc%ce%b1/%cf%83%cf%84%ce%b5/%cf%84%ce%b
f-%cf%8c%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%b1-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-
%ce%b7-
%ce%b1/%cf%80%ce%bf%cf%83%cf%84%ce%bf%ce%bb%ce%ae-
%ce%bc%ce%b1/%cf%82/](https://www.ekdd.gr/%cf%84%ce%bf-%ce%b5%ce%ba%ce%b4%ce%b4%ce%b1/%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%bf%ce%b9-%ce%b5%ce%b9%ce%bc%ce%b1/%cf%83%cf%84%ce%b5/%cf%84%ce%bf-%cf%8c%cf%81%ce%b1%ce%bc%ce%b1-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%b7-%ce%b1/%cf%80%ce%bf%cf%83%cf%84%ce%bf%ce%bb%ce%ae-%ce%bc%ce%b1/%cf%82/)

EU, (2019) Key competences for lifelong learning. Ανακτήθηκε 22
Ιανουαρίου 2024 από: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-
/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en)

EU, (2020). Lifelong Learning in the EU. Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2024
από: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/infographics/lifelonglearning/>

Καϊάφα-Γκμπάντι, Μ. (2019). *Παθολόγες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και
προτάσεις υπέρβασής τους*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο
Θεσσαλονίκης.

- Καραγιάννη, Ε., Ρουσσάκης, Ι. (2015). «Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική». Στο Ι. Παπαδάτος, Α. Μπαστέα, Σ. Πολυχρονοπούλου (Επιμ.), *Λειτουργίες νόησης και λόγου στη συμπεριφορά, στην εκπαίδευση και στην ειδική αγωγή, 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*. Πρακτικά Συνεδρίου. Αθήνα 2015, τ. 1, σ. 547-558.
- Καραλής, Θ. (2018). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη Διά Βίου Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Κασσωτάκης Μ. (2013). *Η Αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών. Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2013). *Εκπαίδευση ενηλίκων. Γενικά εισαγωγικά θέματα*. Αθήνα: Σιδέρης
- Κόκκος, Α. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων: Θεωρητικές προσεγγίσεις*. Πάτρα: ΕΑΠ
- Κόκκος Α. (2009). *Εκπαιδεύοντας τους εκπαιδευτές ενηλίκων*. Αθήνα: Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων
- Κουτελέκος, Ι., & Χαλιάσος, Ν. (2014). Προσδοκίες. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 13, (2) 134-143.
- Κουτίδου Ε., (2014). *Διά Βίου μάθηση Συστημική και διεπιστημονική προσέγγιση υπό το πρίσμα της κοινωνιολογίας του δικαίου*. Αθήνα –Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α., (2012). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2013), *Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης: διοίκηση και δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης*. Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα.
- Μάραντος Π., Θεριανός Κ.,(2018). *Πολιτική παιδεία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ»
- Μεσσάρης, Δ., Κωδωνάς, Δ., Κομσέλη, Φ., Τσίγκανου, Ι., & Μπαλούρδος, Δ. (2011). *Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών και Αποτίμηση των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

- Μπουρδάκη, Ε., & Δεληγιάννης, Δ. (2019). Κίνητρα συμμετοχής των ευπαθών κοινωνικά ομάδων στην εκπαίδευση ενηλίκων: Απόψεις εκπαιδευτών των Μεταβατικών Σχολείων του ΚΕΘΕΑ και του Σχολείου 18 ΑΝΩ. Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 9, 515-524.
- Μπούσια, Α. (2013), Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων «εισαγωγικής εκπαίδευσης» των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) με την οπτική του θεωρητικού πλαισίου και των αρχών εκπαίδευσης ενηλίκων. (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μυρισίδου, Α. (2013). *Τα Κ.Ε.Π. στην ελληνική δημόσια διοίκηση: ανάλυση διαδικασιών της πιλοτικής εφαρμογής τους και μελλοντικές εξελίξεις.* (Διπλωματική Εργασία). ΕΚΔΔΑ
- Ν. 3013/2002. Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2024: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/180051/nomos-3013-2002>
- Ν. 4940/2022 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων - Νέο Σύστημα Αξιολόγησης και Στοχοθεσίας – Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού - Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής Δημοσίων Υπαλλήλων - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Ανακτήθηκε 12 Φεβρουαρίου 2024: https://www.alfavita.gr/ekpaideysi/378228_shedio-nomoy-gia-dimosio-eniaio-plaisio-dexiotiton-neo-systima-axiologisis
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2017). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.* Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Παπουλίδης, Γ. (2018). *Ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές διδασκαλίας.* Πάτρα: ΕΑΠ
- Παρθύμου, Μ. «Κυπριακό Δεν Ξεχνώ: Η Πορεία προς τη Διαμόρφωση του Ελληνοκυπριακού Εθνικιστικού Μύθου, την Περίοδο 1960-1974, (Διδακτορική Διατριβή), Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 2021.
- Πετρίδης, Δ. (2015). *Ανάλυση πολυμεταβλητών τεχνικών.* Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

- Πουλόπουλος, Χ. & Τσιμπουκλή, Α. (2016). *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς* (pp. 232). Τόπος.
- Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατεία και το μάνατζεμεντ*. Αθήνα: Κριτική
- Σαβελίδης, Σ. (2011), *Διοικητική των κρίσεων στο ελληνικό σύστημα δευτεροβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών*. (Διδακτορική Διατριβή). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Σαμψών, Α. (2014). *Επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική υπευθυνότητα στους σύγχρονους οργανισμούς* (Πτυχιακή εργασία). Αθήνα: ΤΕΙ Πειραιά
- Σιπητάνου, Α., (2014). *Πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Δια Βίου Μάθηση, Η πορεία- οι θεσμοί- οι εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σοφίτση, Δ. (2016). *Διερεύνηση των προσδοκιών των καταρτιζομένων στα Δημόσια Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΔΙΕΚ) του νομού Σερρών* (Διπλωματική εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. και συν., (2006). *Προτάσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Επιτροπή εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. και συν., (2005). *Τα βασικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και η στρατηγική για την αντιμετώπισή τους*. Αθήνα: Επιτροπή εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση.
- Σταμπούλης, Μ., Βαλκάνος, Ε., & Βλάχου, Δ. (2017). *Αξιολογική προσέγγιση της αξιοποίησης των αυτοχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης από εργαζόμενους και άνεργους*. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό, «εκπ@ιδευτικός κύκλος»*, 5(2), 53-76.
- Τενεντές, Χ. (2009). *Οργάνωση της εκπαίδευσης στο δημόσιο τομέα: Μελέτη περίπτωσης της σχολικής επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών(Σ.Ε.Υ.Υ.Ο.)-* (Πτυχιακή εργασία). Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Rosili.

- Τζίκου, Α. (2018). Εμπειρική διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εποπτών/τριών δημόσιας υγείας (υγιεινολόγων Τ.Ε.) που υπηρετούν στις 13 περιφέρειες της χώρας βασισμένη στις αντιλήψεις των ίδιων (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος.
- Τσιμπουκλή, Α. (2010). «Δυναμική της Ομάδας στην Εκπαίδευση Ενηλίκων». Στο Βεργίδης Δ. & Κόκκος Α. (Επιμ.). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των εκπαιδευτών ζήτημα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*. Αθήνα: Γιώργος Δαρδάνος.
- Χλέπας, Ν. & Γετίμης, Π., 2018. Δημοσιονομική εξυγίανση στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αθήνα: Παπαζήση.

Ξενόγλωσσες

- Allen E. Seaman, J. Garrett, R. (2007). Blending in the extent and promise of blended education in the United States. The Sloan Consortium, Eduventures <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529930.pdf>
- Andrade, H. & Cizek, G. (2010). *Handbook of formative assessment*. London: Routledge
- Aronson, E. & Patnoe, S. (2011). *Cooperation in the classroom: The Jigsaw method*. London: Pinter & Martin, Ltd
- Baroukh, N., & Kleiner, B. (2002). Recruitment and training of public servants. *Management Research News*, 25(3), 28-42.
- Bavelas, J. (2022). *Face-to-face Dialogue: Theory, research, and applications*. Oxford University Press.
- Babbie, E (2013). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*. Αθήνα: Κριτική
- Braun V. & Clarke V., «Using Thematic Analysis in Psychology», *Qualitative Research in Psychology*, 2006, 3, (2), σ. 77-101.
- Brookfield, S. (2013). *Powerful techniques for teaching adults*. San Francisco, CA: John Wiley.

- Brookhart, S. (2010). How to assess higher-order thinking skills in your classroom. London: ASCD.
- Bryceland, A., & Curry, A. (2001). Service improvements in public services using SERVQUAL. *Managing Service Quality. An International Journal*, 11(6), 389-401.
- Christie, M., Carey, M., Robertson, A., & Grainger, P., (2015). Putting transformative learning theory into practice. *Australian Journal of Adult Learning* 55(1), 9-30.
- Carvalho, C., Brito, C., & Cabral, J. S. (2010). Towards a conceptual model for assessing the quality of public services. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7, 69-86.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 583-605.
- Creswell, J.. (2016). Η Έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής ερευνάς. Αθήνα: Ίων/Έλλην.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of marketing*, 56(3), 55-68.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39, 1327 – 1344.
- Doyle, B. (2016, Ιανουάριος 2020). The Rise in Student Expectations. Ανακτήθηκε από <https://www.cael.org/news-and-resources/the-rise-in-student-expectations>
- Decenzo, D. Robbins, S. & Verhulst, S. (2016). *Fundamentals of human resource management*. London: John Wiley & Sons.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. London: Routledge.
- Dimitriades, Z. S., & Maroudas, T. S. (2007). Demographic predictors of service satisfaction in Greek public organizations. *Measuring Business Excellence*, 11(2), 32-43.

- Ebner, C. (2019). Evaluating webinar-based training: a mixed methods study of trainee reactions toward digital web conferencing. *International Journal of Training and Development* 24(1), 5-21
- Field, A. (2018). *Η διερεύνηση της Στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM* (μτφ Γ. Κόντος, κ.ά) Αθήνα: Προπομπός
- Fink, S., (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*, New York: American Management Association.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New horizons* (Rev. ed.). London: Basic Books.
- Gelen, I. (2019). Educational behavior expectations of adults according to academicians. *International Review of Social Sciences*, 7, 434-445. Ανακτήθηκε από <http://www.irss.academyirmbr.com/>
- Ghaffar, A. (2010). Conflict in Schools: Its Causes & Management Strategies, *Journal of Managerial Sciences*, 3 (2), 212-227.
- Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S., & Lackey, C. (2001). Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. *Journal of Quality Management*, 6(2), 275-291.
- Guarino, N. (2017, October). Services as activities: Towards a unified definition for (public) services. In 2017 IEEE 21st International Enterprise Distributed Object Computing Workshop (EDOCW) (pp. 102-105). IEEE.
- Hackathorn, J., Solomon, E., Blankmeyer, K., Tennial, R. & Garczynski, A. (2011). Learning by Doing: An Empirical Study of Active Teaching Techniques. *The Journal of Effective Teaching*, 11 (2), 40-54.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback, 77(1), <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hatzichristiou, C., Issari, P., Lykitsakou, K., Lampropoulou, A., & Dimitropoulou, P. (2011). The development of a multi-level model for crisis preparedness and

intervention in the Greek educational system. *School psychology international*, 32(5), 464-483.

Herscovis, S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior* 32(3), 499-519.

Hyndman, N., & Lapsley, I. (2016). New public management: The story continues. *Financial Accountability & Management*, 32(4), 385-408.

Keramidou, I., & Triantafyllopoulos, L. (2018). The impact of the financial crisis and austerity policies on the service quality of public hospitals in Greece. *Health Policy*, 122(4), 352-358.

Kolb, D. A., (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall

Kolb, D.A. (1999) *Learning style inventory*. Boston, MA: Hay Resources Direct.

Kontogeorgos, A., Tselempis, D. and Aggelopoulos, S. (2014). Measuring service quality of the Greek Ministry of Agriculture. *Measuring Business Excellence*, 18(4), 54-64.

Laurillard D. (2012), *Teaching as a design science. Building pedagogical patterns for learning and technology*. N.Y.: Routledge.

Makrydemetres, A. Zervopoulos, P. Pravita, M.-E. (2016). Reform of Public Administration

in Greece; Evaluating Structural Reform of Central Government Departments in Greece: Application of the DEA Methodology. London School of Economics. Ανακτήθηκε 22 Ιανουαρίου 2024: <https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-No97.pdf>

Mainemelis, C., Boyatzis, R. E., & Kolb, D. A. (2002). Learning styles and adaptive flexibility: Testing experiential learning theory. *Management Learning*, 33(1), 5-33. <https://doi.org/10.1177/1350507602331001>

Merriam, S. B., Caffarella, R. S., & Baumgartner, L. M. (2007). Learning in adulthood: A comprehensive guide (3rd ed.). John Wiley & Sons Inc.

- Mezirow, J. (2006). «*An overview of transformative learning*. In P. Sutherland & J. Crowther (Eds.), *Lifelong learning: Concepts and contexts* (pp. 24-38). New York: Routledge.
- Mezirow, J. (2009). «Jack Mezirow on Transformative Learning». Στο *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (σσ. 1659-1661). London: Springer Link.
- Mintroff., II, (2001), *Managing crises before they happen*. New York: American Management Association, New York.
- Ormrod, E. (2012). *Human learning*. London: Pearson.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4), 420.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Pawlowski, C., & Scholta, H. (2023). A taxonomy for proactive public services. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101780.
- Philpott, D., & Serluco, P. (2010). *Public school emergency preparedness and crisis management plan*. Lanham, Toronto, Plymouth, UK: Government Institutes
- Platsidou, M. & Metallidou, P. (2009). Validity and reliability issues of two learning style inventories in a Greek sample: Kolb's learning style inventory and Felder & Soloman's Index of learning styles *The International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(3), 324-335.
- Rogers, A. (1999). *Εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Rodríguez, P. G., Burguete, J. L. V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). The Transformation of Municipal Services: towards Quality in the Public Sector. *Theoretical & Applied Economics*, 16(2). Ανακτήθηκε 22 Φεβρουαρίου 2024 από:
https://www.academia.edu/16734447/The_Transformation_of_Municipal_Services_towards_Quality_in_the_Public_Sector
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (4), 582-609. DOI:10.1177/174114321452300
- Scholta, H., & Lindgren, I. (2019). The long and winding road of digital public services-one next step: Proactivity. Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems (ICIS 2019). Munich: Association for Information Systems.
- Tennant, M., (1997). *Psychology and adult learning*. London: Routledge,
- Wiggins, G. & McTighe, J. (2008). **Understanding by design assn. for supervision & curriculum development; *Colombian Applied Linguistics Journal* 19(1), 140 doi:10.14483/calj.v19n1.11490**
- Wisniewski, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total quality management*, 7(4), 357-366.
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), 380-388.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. London: Simon and Schuster.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΤΕ ΕΝΑ Χ ΣΤΗΝ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΑΣ:

ΗΛΙΚΙΑ	ΕΩΣ 35	ΕΩΣ 45	ΕΩΣ 55	56 ΚΑΙ ΑΝΩ
ΣΠΟΥΔΕΣ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	ΙΕΚ	ΤΕΙ	ΑΕΙ
ΑΛΛΟΙ ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΜΕΤΑΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΗΝΕΣ	ΕΤΗ		
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΔΟΚΙΜΟΣ	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΒΑΘΜΟΣ	Α	Β	Γ	Δ
ΚΛΑΔΟΣ	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΔΥΠ)	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ	ΕΓΓΑΜΟΣ	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΙΝΕΠ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ 2022-2023	ΤΙΤΛΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ	ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΤΩΝ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	ΙΣΤΙΟΣΕΛΙΔΑ ΕΚΔΔΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ (ΓΝΩΣΤΟΙ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΙΝΕΠ, ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ κ.ά.)

Β. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

1. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΚΔΔΑ;

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ					
ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΜΕ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ					
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΜΑΙ ΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ					
ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ					

ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ					
ΕΞΥΠΗΡΕΤΩ ΜΕ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ - ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΤΗΤΑ					
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΑΡΜΟΝΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΜΟΥ					
“ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΑΙ” ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ - ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ					
ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΩ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΓΙΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΠΟΛΥΠΛΟΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΝΤΑΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΚΕΠ					
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΑΨΟΓΑ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ					
ΠΑΡΕΧΩ ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΣΕ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ					
ΔΕΙΧΝΩ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤ ΗΤΑ- ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΕ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ					
ΑΞΙΟΠΟΙΩ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΟΡΘΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ					

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ					
ΔΙΕΥΘΥΝΩ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΩ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΠΡΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΝΟΣ ΚΟΙΝΟΥ ΣΤΟΧΟΥ					
ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΖΩ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΩ ΕΚ ΝΕΟΥ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ					
ΕΦΑΡΜΟΖΩ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΑ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΚΑΝΩ ΧΡΗΣΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ					
ΕΦΑΡΜΟΖΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΕΣ ΙΔΕΕΣ					

2. ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΕΙ ΤΟ ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ ΘΑ ΕΠΙΘΥΜΟΥΣΑ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΗΣ ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ Ε - ΚΕΡ					

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΑΣ ΓΟΝ					
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΑΛΛΟΔΑΠΟΥΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥΣ					
ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ - ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ					
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ- ΔΙΚΤΥΑ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ					
ΣΧΕΣΗ ΚΡΑΤΟΥΣ - ΠΟΛΙΤΗ					
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ - ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ					
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΘΥΡΙΑΔΑΣ					
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ					

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΛΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ					
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ					

3. ΕΧΕΙ ΥΠΑΡΞΕΙ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΥΠΑΓΟΜΑΙ;

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ					

**4. ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ
ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΕ ΕΝΑ
ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΝΑΙ:**

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,
4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙ ΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ					
Η ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣ Η					
Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ					
Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣ Η					
Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΓΝΩΣΕΩΝ					
Η ΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝ ΩΝ- ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣ Η ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΛΗΘΥΣΜΙΑ ΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΠΟΥ ΚΙΝΔΥΝΕΥΟΥ Ν ΑΠΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜ Ο					
Η ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣ ΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ					

ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ					
---------------------	--	--	--	--	--

5. ΟΙ ΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΟΥ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,
4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ					

6. ΠΟΙΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΥΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΑΤΕ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΝΕΟΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

7. ΠΩΣ ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΕΩΣ ΤΩΡΑ ΕΧΟΥΝ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΑΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΑΣ;

8. ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,
4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗΣ ΓΙΑ					

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ					
Η ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ ΧΡΟΝΟΥ ΓΙΑ ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΟΡΩΝ					
Η ΑΠΟΤΡΟΠΗ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΙΑΗΨΕΩΝ, ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					
Η ΑΠΡΟΘΥΜΙΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ					
Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩ Ν ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗ ΝΕΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩ Ν					
Η ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ					
ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕ Σ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
Η ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΜΕΝ ΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΙΝΕΠ					

9. ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΠΑΡΑΣΧΩ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟΤΕΡΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ, ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΩ ΤΙΣ ΕΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ,
4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΑΦΩΝ Ω ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝ Ω ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΣΥΜΦΩΝ Ω	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΑΠΟΛΥΤ Α
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΙΤΕΣ					
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ Σ					
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣ Η ΚΑΙ ΑΜΕΣΗ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ					
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚ Η ΑΝΕΣΗ					
ΑΜΕΡΟΛΗΠΤΗ ΣΤΑΣΗ					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ					
ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ Σ ΚΑΙ ΘΥΜΟΥ					
ΕΓΚΑΙΡΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ					
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤ Α - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙ ΚΗ ΣΥΝΕΠΕΙΑ					
ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ - ΣΑΦΗΝΕΙΑ- ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ					

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ Σ					
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕ Σ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚ ΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (ΕΥΓΕΝΕΙΑ, ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΡΟΘΥΜΙΑ, ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟ Σ κ.ά.)					
ΣΥΝΕΠΕΙΑ - ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤ Α					
ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ – ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ Σ					

10. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΕΠΙΤΑΚΤΙΚΗ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΜΟΥ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΙΝΑΙ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΑΓΧΟΣ ΣΕ ΘΕΣΕΙΣ FRONT DESK					
ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ					
ΑΡΝΗΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ					
ΑΛΛΗΛΟΚΑΛΥΨΗ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ					
ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ					

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ					
ΕΝΤΟΝΗ ΑΙΣΘΗΣΗ ΚΥΡΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΟΛΗΣ					
ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ					
ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ					

11. ΕΧΩ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ ΣΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΚΔΔΑ ΜΕ ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ «ΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ»:

1-3 (προγράμματα)	
3-5	
5-7	
7-10	
ΠΑΡΑΠΑΝΩ	
ΚΑΝΕΝΑ	

12. ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΔΔΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
----------------	-------------------	---------	-----------------	---------	--------------------

			ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ		
ΝΑ ΑΦΟΡΑ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΚΕΠ					
ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ					
ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΜΟΥ ΑΝΑΓΚΕΣ					
ΝΑ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΕΠ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ					
ΝΑ ΕΧΕΙ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ					
ΑΜΕΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ					
ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΣΥΝΕΧΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΕΚΔΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΕΠ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ					
ΝΑ ΜΟΥ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΟΥ					

13. ΕΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΕΝΤΥΠΟ ΥΛΙΚΟ					
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ-USER FRIENDLY ΥΛΙΚΟ					
ΧΩΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ					
ΕΞ ΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑ					
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ					
ΠΑΙΞΙΜΟ ΡΟΛΩΝ					
ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ					
ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ					
ΟΜΑΔΟΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ					

14. Ο “ΙΔΑΝΙΚΟΣ” ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΣ ΠΟΥ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ					
ΕΙΝΑΙ ΑΜΕΣΟΣ					
ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙ ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ					
ΣΕΒΕΤΑΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΕΙ ΤΙΣ					

ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ					
ΕΙΝΑΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ					
ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ Σ					
ΕΙΝΑΙ ΑΡΤΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΣ					
ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΔΙΑΓΝΩΣΕΙ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΥΛ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ					
ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ					

15. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΟΥ ΣΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΑ ΩΣ ΠΡΟΣ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ, ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ, ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Κ.Τ.Λ.)					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ					

ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ					
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΕΣ					
ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ					
ΑΠΑΛΛΑΓΗ ΑΠΟ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΡΟΛΗΨΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ					
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ, ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ					
ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ					
ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ-ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ-ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ					
ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ - ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ					
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ					
ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ					

ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ					
ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΕ ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΝΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΙΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΜΟΥ					

16. ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΑ ΔΙΚΑ ΣΑΣ ΣΤΥΛ ΜΑΘΗΣΗΣ:

1	2	3	4	5
Καθόλου Αντιπροσωπευτικό	Λίγο Αντιπροσωπευτικό	Είμαι Αβέβαιος/η	Αντιπροσωπευτικό	Πολύ Αντιπροσωπευτικό

Μαθαίνω παρακολουθώντας και ακούγοντας προσεκτικά -πριν πάρω μια απόφαση για να χειριστώ ένα πρόβλημα, σκέφτομαι όλες τις συνέπειες Στοχαστικός ή αποκλίνων	1	2	3	4	5
Μαθαίνω συμμετέχοντας ενεργά – συμμετέχω ενεργά στην επίλυση προβλημάτων ο διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Όταν μαθαίνω, αναλύω τη νέα γνώση - την αποκτηθείσα γνώση ,την εφαρμόζω βήμα - βήμα συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μαθαίνω καλύτερα μέσω των προσωπικών σχέσεων- εφαρμόζω την νέα γνώση λειτουργώντας ομαδικά και συνεργατικά με τους άλλους συναδέλφους συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μου αρέσει να εμπλέκομαι προσωπικά σε όσα μαθαίνω- συμμετέχω ενεργά και					

εφαρμόζω την νέα γνώση αναλαμβάνοντας το ρίσκο διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Αξιολογώ όσα διδάσκομαι στο επιμορφωτικό πρόγραμμα θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Μου αρέσει να μαθαίνω χρησιμοποιώντας ως τεχνικές το παιχνίδι ρόλων, το πείραμα, αξιοποιώντας την προσωπική μου εμπειρία αποκλίνων ή στοχαστικός					
Μου αρέσει να πειραματίζομαι στην προσπάθειά μου να μαθαίνω νέα πράγματα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Πριν αποφασίσω πως θα χειριστώ μια υπόθεση, μελετώ όλα τα δεδομένα πρώτα συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μου αρέσει να βασίζομαι στις ιδέες και στις θεωρίες για να επιλύω θέματα κρίσεων ή συγκρούσεων θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Μαθαίνω στηριζόμενος στη λογική σκέψη -οι αποφάσεις μου διακρίνονται από ορθολογικότητα θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Με ενδιαφέρει μόνο να μαθαίνω πράγματα που έχουν κάποια πρακτική αξία συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μαθαίνω ακολουθώντας τη διαίθησή μου -αποκλίνων ή στοχαστικός					
Μου αρέσει να ρισκάρω στην ζωή μου και στην εργασία μου ο διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Συχνά, μου έρχονται στο μυαλό ιδέες απλά και μόνο παρατηρώντας πώς λειτουργούν τα πράγματα γύρω μου στοχαστικός η αποκλίνων					
Μαθαίνω στηριζόμενος σε νέες ιδέες και τις εφαρμόζω στην εργασία μου διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Ό,τι μαθαίνω, το εφαρμόζω δοκιμαστικά στην εργασία μου διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					

Μαθαίνω καλύτερα μέσω των διαπροσωπικών επαφών διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Μαθαίνω μέσω της παρατήρησης - προτιμώ να επιλύω συγκρούσεις παρατηρώντας συμπεριφορές πολιτών και συναδέλφων στοχαστικός ή αποκλίνων					
Μαθαίνω μέσω της εξάσκησης συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μου αρέσει πολύ να εξερευνώ νέες και πρωτότυπες τεχνικές διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Προτού πάρω μια απόφαση, θέλω να έχω όλες τις σχετικές πληροφορίες διαθέσιμες θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Μου αρέσει να εφαρμόζω άμεσα ό,τι μαθαίνω και αντιμετωπίζω τις νέες καταστάσεις ως πρόκληση διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Προσπαθώ να βρίσκω νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους στην εκτέλεση εργασιών διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Προσπαθώ να χειρίζομαι υποθέσεις με αντικειμενικότητα και λογική θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Προτιμώ τις δομημένες και οργανωμένες πληροφορίες θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Μου αρέσει να δοκιμάζω νέα πράγματα ακόμα και όταν γνωρίζω ότι μπορεί να μη τα καταφέρω διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Μου αρέσουν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι συγκλίνων ή ενεργητικός					
Μου αρέσει να προσεγγίζω τα προβλήματα βήμα - βήμα θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Θέλω να είμαι ακριβής και μεθοδικός σε ό,τι λέω και ό,τι κάνω θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Μου αρέσει να πειραματίζομαι στην προσπάθεια μου να μαθαίνω νέα					

πράγματα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Μου είναι εύκολο να βρίσκω διαφορετικές ιδέες για ένα θέμα διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Πολλές φορές βρίσκω λύσεις άμεσα όταν οι άλλοι δυσκολεύονται να βρουν για επίλυση θεμάτων διευκολύνων ή πειραματιζόμενος					
Θέλω να ακολουθώ συγκεκριμένες οδηγίες και κανόνες για την αντιμετώπιση καταστάσεων θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Δεν μου αρέσουν οι πολλές γνώμες στην λήψη απόφασης θεωρητικός ή αφομοιωτικός					
Πριν πάρω μια απόφαση, προσπαθώ να σκεφτώ όλες τις συνέπειες στοχαστικός ή αποκλίνων					
Λαμβάνω υπόψη διάφορες απόψεις πριν αποφασίσω στοχαστικός ή αποκλίνων					
Δεν λειτουργώ στην εργασία μου με το συναίσθημα και δεν κάνω αυθόρμητες κινήσεις και ούτε δίνω παρορμητικές απαντήσεις στοχαστικός ή αποκλίνων					
Μου αρέσει ό,τι μαθαίνω να το εφαρμόζω άμεσα χωρίς πολλές οδηγίες ή λεπτομέρειες συγκλίνων ή ενεργητικός					
Αποστασιοποιούμαι και παρατηρώ τους άλλους πως συμπεριφέρονται και πως χειρίζονται τις διάφορες προβληματικές καταστάσεις στοχαστικός ή αποκλίνων					

17. ΑΠΟ ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΘΟΥΝ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΕΙΝΑΙ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΗΣΗ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
--------------	-------------------	---------	-----------------	---------	--------------------

			ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ		
Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ					
ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΣΑ					
Η ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ					
ΤΟ ΓΝΩΣΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΟΥ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ					
ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ					

18. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΤΩΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ ΜΟΥ ΑΝΑΓΚΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥΣ ΜΕ:

(1=Διαφωνώ έντονα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΟΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΕΠ					

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥΣ					
ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΤΟΥΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ					
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ					
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ					
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ					

Παράρτημα Β΄

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. (Απαντά στο ερώτημα 1).
2. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσετε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; (επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, φιλικό κλίμα, πρακτικές εξυπηρέτησης, ενσυναίσθηση κ/τ). (Απαντά στο ερώτημα 1).
3. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (Απαντά στο ερώτημα 2).
4. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (Απαντά στο ερώτημα 2).
5. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (Απαντά στο ερώτημα 3).
6. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση. (Απαντά στο ερώτημα 3).
7. Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη

διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο;
(Απαντά στο ερώτημα 4).

8. Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στη βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (Απαντά στο ερώτημα 4).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΙΝΕΠ

1. Πως γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ όσον αφορά το πρόγραμμα «Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη»; (Απαντά στο ερώτημα 1).
2. Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθεί το ΕΚΔΔΑ για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των συμμετεχόντων; (Απαντά στο ερώτημα 2).
3. Με ποια κριτήρια επιλέγεται ο εκπαιδευτής και πως το ΕΚΔΔΑ αξιολογεί το έργο του ως προς την επίτευξη των στόχων του προγράμματος και ως προς τα μαθησιακά κίνητρα και τις προτιμώμενες εκπαιδευτικές μεθόδους των επιμορφωμένων; (Απαντά στο ερώτημα 4)
4. Πως το ΕΚΔΔΑ αξιολογεί τα επιμορφωτικά του προγράμματα και πως αξιοποιεί τα αποτελέσματα αυτά; Πως λειτουργεί η ανατροφοδότηση που δέχεται και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της στον επανασχεδιασμό τους; (Απαντά στο ερώτημα 3).
5. Με ποιον/ποιους τρόπους αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους εκπαιδευόμενους τόσο από τις αρμόδιες υπηρεσίες όσο και από τους εκπαιδευτές; Μπορείτε να αναφέρετε ένα παράδειγμα αξιοποίησής τους; (Απαντά στο ερώτημα 3).

Παράρτημα Γ

Συνεντεύτρια	Καλημέρα σας
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Καλημέρα σας
Συνεντεύτρια	Πριν ξεκινήσουμε, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Να είστε καλά.
Συνεντεύτρια	Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε, σας παρακαλώ, την απάντησή σας
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Εεε.. Η εξυπηρέτηση κοινού είναι κοινό χαρακτηριστικό που έχουν οι περισσότερες υπηρεσίες των Δήμων. Στην υπηρεσία μου, πολλές φορές, καλούμαι να απολογηθώ για διαδικασίες που δεν άπτονται των αρμοδιοτήτων μας ή για την μη έγκαιρη εξυπηρέτηση των αιτημάτων τους που έχουν υποβάλλει. και.. και όταν οι πολίτες μου μιλούν σαν να έχω εγώ παίξει καθοριστικό ρόλο σε αυτό ή όταν με κάνουν και νιώθω συνυπεύθυνη, καλούμαι με ηρεμία να απαντήσω στα ερωτήματά τους και ...πολλές φορές...ε.. νιώθω σαν να πρέπει να λογοδοτήσω. Κάποιες, λοιπόν, φορές οι πολίτες δεν πείθονται και συμπεριφέρονται σαν να είμαι έμμισθη υπάλληλός τους κι όχι κρατικός

	<p>λειτουργός. Αυτό με επηρεάζει ψυχολογικά και προσπαθώ να συγκρατήσω την ψυχραιμία μου για να μπορέσω να επικοινωνήσω καλύτερα μαζί τους. Αυτή...αυτή η προκατάληψη που δυστυχώς, έχει ριζωθεί στο ελληνικό δημόσιο, δεν αφήνει τους σωστούς δημόσιους λειτουργούς, να αλλάξουν την εικόνα προς τον πολίτη και να τον πείσουν ότι πράγματι, μπορεί να εξυπηρετηθεί ικανοποιητικά</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μπορείτε να μου αναφέρετε ποιες είναι οι προσωπικές σας προσδοκίες από τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ; Και πώς πιστεύετε ότι θα σας βοηθούσαν στην μεταξύ σας επικοινωνία;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	<p>Θεωρώ ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην επικοινωνιακή σχέση πολίτη – υπαλλήλου. Δηλαδή, να αποσκοπούν στην εκμάθηση καλών τεχνικών επικοινωνίας, στον τρόπο χειρισμού προβληματικών καταστάσεων , στην διαδικασία αποκλιμάκωσης έντασης, .ειδικά...σε υπηρεσίες που έχουν επαφή με κοινό...όπως η δική μας. .Και βέβαια.. για μένα ...ιδιαίτερο ρόλο παίζει να μπει στην θέση του πολίτη.. Εγώ, δηλαδή,...και δεν θέλω να περιαυτολογήσω...(χαμόγελο) προσπαθώ να σκεφτώ σαν να είμαι εγώ ο εξυπηρετούμενος, τί θα ήθελα από τον κρατικό λειτουργό να κάνει, πώς να λειτουργήσει και έτσι πράττω. Ο πολίτης, θέλει ενδιαφέρον, σεβασμό.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα</p>

	<p>προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσετε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; Π.χ. στην επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, στην ύπαρξη φιλικού κλίματος, σε καθημερινές πρακτικές εξυπηρέτησης, στην καλλιέργεια ενσυναίσθησης κ/τ).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	<p>Λοιπόν. .ε... θα ήθελα ιδανικά να προσαρμόζω την ορολογία στο γνωσιακό επίπεδο κάθε πολίτη και κυρίως να μάθω να διαχειρίζομαι το άγχος μου στην προσπάθειά μου να εξυπηρετήσω. Ε.. τι να πω.. Δυστυχώς υπήρχαν κάποιες ατυχείς...ευτυχώς ..λίγες.. περιπτώσεις που αντί να διευκολύνω τους πολίτες εκείνοι μετέφρασαν τα λόγια μου ως τρόπο να τους μπερδέψω παραπέμποντάς τους σε νόμους ή ακόμη και στον προϊστάμενο του τμήματος, για να επιβεβαιώσουν ό,τι τους είχα πει. Οπότε.. συνήθως, προτιμώ να με βοηθήσει ο προϊστάμενός μου ή κάποιος άλλος που τον αντικαθιστά, ώστε τα οξυμένα πνεύματα να καταλαγιάσουν και να μην παρεκτραπεί ο πολίτης. Θα ήθελα να μπορούσα μόνη μου να λύνω τέτοια θέματα, χωρίς να ζητάω τη βοήθεια ανωτέρων ή συναδέλφων μου. Άρα. .θα ήθελα να αποκτήσω τεχνικές διαχείρισης άγχους, ε... ευελιξία στην λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη και.. ε.. στην λήψη πρωτοβουλιών για...αποφυγή των γραφειοκρατικών σκοπέλων.</p>

Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Ακούστε.. Τα προγράμματα αυτά ξεκινούν με γενικές αρχές που διέπουν τη Δημόσια Διοίκηση, όπως η αρχή της διαφάνειας, της προσαρμοστικότητας στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων κ.α. Αυτό είναι το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον πολίτη-συναλλασσόμενο. Όμως , συνήθως οι πολίτες έρχονται με την προκατάληψη ότι δεν εξυπηρετούνται έγκαιρα, σωστά και υπεύθυνα, κυρίως στο κομμάτι της πληροφόρησης και ενημέρωσης ή ότι αδικούνται ως προς την αργή εξυπηρέτησή τους στο κομμάτι της υποδοχής ..ξέρετε.. της υποδοχής κοινού, μεγάλη αναμονή ,έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής στο χώρο της υποδοχής , ε.. ανεπάρκεια σωστού προγραμματισμού προσέλευσης κοινού κ.α. Επομένως, δημιουργούνται εντάσεις... διαπληκτισμοί .. λογομαχίες μεταξύ μας... ξέρετε... γιατί δεν μπορούν να καταλάβουν.. ότι δεν είμαστε εμείς υπεύθυνοι ούτε αρμόδιοι για επίλυση τέτοιων θεμάτων .Οπότε, χρειάζονται οι τεχνικές συναισθηματικής απεμπλοκής από την πίεση της στιγμής που οι εκπαιδευτές των προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ

	<p>μας τις αναφέρουν, αλλά δεν υπάρχουν ζωντανά παραδείγματα, για να μας περάσουν ομαλά από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό μου λείπει από τα σεμινάρια. Η σύνδεση θεωρίας και πράξης.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Μπορείτε να γίνετε πιο συγκεκριμένη; Πως το εννοείτε πρακτικά;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	<p>Δηλαδή, να είναι πιο εστιασμένα στο τρόπο επίλυσης καταστάσεων υψηλής έντασης ως προς το περιεχόμενο., προσαρμοσμένα στην καθημερινότητα των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν υποδοχή κοινού ..ξέρετε. αυτό συνεπάγεται ..κούραση, εξάντληση, έλλειψη υπομονής, αδυναμία επικοινωνίας .Άρα οι τεχνικές τους να είναι προσαρμοσμένες στις δικές μας πρακτικές ανάγκες και όχι μόνο θεωρητικές.. Ως προς τους εκπαιδευτές, τι να πω.. να είναι δημόσιοι λειτουργοί με μεγάλη εμπειρία στην υποδοχή κοινού, άρτια καταρτισμένοι και ικανοί να μεταφέρουν την θεωρία στην πράξη...Δυστυχώς, τα προγράμματα αυτά είναι επιφανειακά με πολύ θεωρία και καθόλου πρακτική . Εγώ. δηλαδή...κουράζομαι (γέλια)..από την ατελείωτη παροχή θεωρίας ..σε σημείο που ,ανυπομονώ να τελειώσει το σεμινάριο. Και.. μιας και αναφέρετε τους εκπαιδευτές...μου έχει τύχει να κλείσω την οθόνη σε ένα διαδικτυακό σεμινάριο από το συνεχή μονόλογο του εκπαιδευτή .</p>
Συνεντεύτρια	<p>Μάλιστα. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή</p>

	<p>σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	<p>Η εξυπηρέτηση του κοινού γίνεται στην υπηρεσία μας διά ζώσης και μέσω τηλεφώνου. Οι περισσότερες από τις περιπτώσεις όξυνσης πνευμάτων και αδυναμίας συνεννόησης γίνονται, όταν κάποιος ήδη αγανακτισμένος πολίτης παίρνει τηλέφωνο και δεν μπορεί να περιμένει. Συνήθως δε ζητά εξήγηση με βάση νόμο, αλλά κάποιον να εκφράσει το θυμό του και την αδικία που νιώθει. Στην εξ επαφής επικοινωνία σπάνια να πάει κάτι λάθος, γιατί υπάρχει χρόνος για σκέψη, για βοήθεια από συνάδελφο ή από τον προϊστάμενο. Θα ήθελα λοιπόν να εκπαιδευτώ περισσότερο στην εξ αποστάσεως επικοινωνία και μάλιστα στην τηλεφωνική, ώστε να αποφεύγω τις παρεξηγήσεις. Επιπλέον, θα ήθελα να επιμορφωθώ σε μια σφαιρικότερη παροχή πληροφοριών για την δημόσια διοίκηση ώστε να μπορώ να απαντώ στους πολίτες σε ερωτήσεις ή διευκρινίσεις σε γενικότερα θέματα που ..βέβαια.. ασχολείται το ΚΕΠ ..αλλά σε πιο επιφανειακή βάση και , βέβαια...εννοείται να γίνει αποτελεσματική χρήση της αποκτηθεί σας γνώσης προς όφελος και της υπηρεσίας.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πολύ ωραία. Πώς θα χαρακτηρίζατε, δηλαδή, τα τρέχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ;</p>

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Κοιτάζτε.. θέλω να είμαι ειλικρινής. .δεν μπορώ να έχω και αντικειμενική άποψη γιατί δεν έχω παρακολουθήσει και πολλά.. είναι η αλήθεια...όχι λόγω αδιαφορίας αλλά λόγω έλλειψης προσωπικού πράγμα που σημαίνει ότι αδυνατεί η υπηρεσία να μου δώσει έγκριση ..τι σας έλεγα;; αν ναι... από την μικρή μου εμπειρία, λοιπόν, θεωρώ ότι υστερούν σε θεματική κυρίως στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων και κυρίως σε πρακτικές τεχνικές αντιμετώπισης τους. Επιπλέον, είναι ανεπαρκή ως προς την αξιολόγησή τους ...εννοώ.. αν μπορούν δηλαδή να εφαρμόσουν οι εκπαιδευόμενοι στην υπηρεσία τους όσα διδάχθηκαν.. και...για να τελειώσω.. όχι λόγω εμποδίων από την υπηρεσία αλλά λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης...και έλλειψη σωστής οργάνωσης.
Συνεντεύτρια	Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Η κυριότερη επικοινωνιακή ικανότητα που με βοήθησε να αναπτύξω το πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ είναι η ενεργητική ακοή. Δηλαδή κατάλαβα ότι δεν πρέπει να έχω από πριν έτοιμη μια απάντηση, αλλά να δίνω τις σωστές και αξιόπιστες πληροφορίες που χρειάζεται ο πολίτης, και να αναζητώ να

	<p>ανανεώνω τις γνώσεις μου προς όφελος του αλλά και γιατί όχι;; και προς όφελος μου . Τι άλλο...; Επίσης, έμαθα για την ενσυναίσθηση που ουσιαστικά με βοήθησε να καταλαβαίνω τη συναισθηματική φόρτιση του πομπού του μηνύματος αλλά να μην απαντώ με την ίδια ένταση λόγου ή εκφράσεων. Ως υπάλληλος οφείλω να μην ολισθήσω στο σφάλμα....ε... να πέσω στο ίδιο επίπεδο ομιλίας. Ούτε θα ωφελούσε την επικοινωνία ούτε τη διάθεσή μου, που θα χαλούσε αμέσως παρασυρόμενη από το συναίσθημα. Σημαντική , επίσης, είναι και η ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων αναπτύσσοντας πρωτότυπες ιδέες... οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν ένα πρόβλημα όπως το Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας, το Γον κ.α.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Μάλιστα. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση.</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	<p>Η υπηρεσία μου με βοηθά να αποφορτίζομαι με δύο τρόπους. Πρώτον, μου επιτρέπει να παίρνω τις υποθέσεις που μπορώ να ανταπεξέλθω άνετα στην διεκπεραίωσή τους. Έτσι μου φεύγει το μεγαλύτερο άγχος που είναι η πίεση του χρόνου. Δεύτερον, οι πιο έμπειροι συνάδελφοι με βοηθούν, όποτε γνωρίζουν και τους έχει συμβεί κάτι παρόμοιο με την περίπτωση που έχω αναλάβει να εξυπηρετήσω. Χρειάστηκε πολύς χρόνος, για να πετύχουμε το ομαδικό πνεύμα, αλλά στο</p>

	τέλος όλοι καταλάβαμε ότι η εργασιακή μας ζωή θα είναι καλύτερη, αν βοηθάμε ο ένας τον άλλο.
Συνεντεύτρια	Πολύ σωστά. Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Τα προγράμματα αυτά συνέβαλλαν στο να συνειδητοποιήσω ότι η δική μου στάση απέναντι στα προβλήματα επικοινωνίας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Αν ως πομπός κι ως δέκτης μηνυμάτων γίνω λιγότερο αναμενόμενη, δηλαδή αν πρώτη εγώ μιλάω με ενσυναίσθηση, με φυσικότητα κι όχι σαν επαναλαμβανόμενη δισκέτα, θα ευαισθητοποιήσω και τους πολίτες να μου συμπεριφέρονται ανάλογα, δηλαδή ως ανθρώπινο ον κι όχι ως έμμισθο υπάλληλο δικό τους. Άρα, το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του αλλά και...ε... η ευελιξία του υπαλλήλου στις αλλαγές με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης αποτελούν για μένα τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που ανέπτυξα στα προγράμματα αυτά.
Συνεντεύτρια	Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην

	αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Έχω αρχίσει να μην παρασύρομαι από την ένταση της στιγμής, να δίνω χρόνο στον εαυτό μου να αποφορτιστεί και κυρίως να μη θεωρώ προκαταβολικά ότι ο δημότης, ακόμη κι αν είναι θυμωμένος, ότι τα βάζει μαζί μου. Αντίθετα, αν τον προσεγγίσω με τυπική ευγένεια και διάθεση εξήγησης κι όχι απολογίας, σπάνια δε θα ανταποκριθεί ανάλογα. Καταλαβαίνω ότι έχω βελτιωθεί από το χαμόγελο ευχαρίστησης που λαμβάνω μετά το πέρας μιας αλληλεπίδρασης με πολίτη.
Συνεντεύκτρια	Πολύ ωραία. Μήπως θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο πριν ολοκληρώσουμε την συνέντευξή μας;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	Όχι, σας ευχαριστώ πολύ .
Συνεντεύκτρια	Και εγώ.

Συνεντεύκτρια	Καλημέρα σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Καλημέρα σας.
Συνεντεύκτρια	Πριν ξεκινήσουμε , θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας .
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Να είστε καλά.
Συνεντεύκτρια	Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε, σας παρακαλώ,

	την απάντησή σας (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Ως προσδοκίες θεωρώ σημαντικές να είμαι αποτελεσματικός στην εργασία μου, να μάθω να διατηρώ την ψυχραιμία μου και να χειρίζομαι με συνέπεια και υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών πάντοτε στον χρόνο που προβλέπει η δημόσια διοίκηση με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Γενικά, η συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα έχει σαν σκοπό την επιμόρφωσή μου στις νέες διαδικασίες που αναλαμβάνουμε στα ΚΕΠ αλλά κυρίως να μου παρέχει όλα εκείνα τα εφόδια τα οποία χρειάζονται για να μπορώ να εξυπηρετώ καλύτερα και αποτελεσματικότερα τους πολίτες.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσατε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; Π.χ. στην επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, στην ύπαρξη φιλικού κλίματος, σε καθημερινές πρακτικές εξυπηρέτησης, στην καλλιέργεια ενσυναίσθησης κ/τ). (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Μέσα από τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα θα ήθελα να μάθω τρόπους για να χειρίζομαι κάποιες δύσκολες περιπτώσεις πολιτών αλλά και να

	<p>μπορώ να συνεργάζομαι με τους υπόλοιπους συναδέλφους χωρίς να υπάρχουν συγκρούσεις τόσο με τους πολίτες όσο και μεταξύ μας. Η καλύτερη λύση θα ήταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα να διεξάγονται στον χώρο εργασίας και με την παρουσία κάποιων συμβούλων που θα μπορούσαν να μας κατευθύνουν στην επίλυση αυτών των δύσκολων ζητημάτων. Ίσως θα χρειαζόταν και ένας ψυχολόγος εργασίας που θα μπορούσε να μας βοηθήσει σε κάποιες δύσκολες καταστάσεις.....ε.... Επίσης, θα ήθελα να αποκτήσω μεγαλύτερη άνεση, να γίνω πιο γρήγορη στην εξυπηρέτηση του πολίτη, να αποκτήσω περισσότερη και πιο ουσιαστική γνώση / τεχνογνωσία πάνω στο αντικείμενό μου.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 2).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	<p>Α... Από τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα είμαι αρκετά ευχαριστημένος, αλλά θα ήθελα να τα παρακολουθώ με πιο εντατικό ρυθμό για να μπορώ να αντιμετωπίζω τις καθημερινές δυσκολίες τόσο στις σχέσεις με τους συναδέλφους μου όσο και με το κοινό. Με βοήθησαν πολύ σε γνώση, σε υλικό που</p>

	<p>μέχρι τώρα δεν γνώριζα. Μου ανέπτυξαν καινούργιες δεξιότητες πάνω στην τεχνογνωσία, επίσης στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων δηλαδή πως να αντιμετωπίσω έναν δύστροπο πολίτη. Έμαθα, επιπλέον, τρόπους και τεχνικές για να αντιμετωπίζω το άγχος μου. Οπότε το περιεχόμενό τους είναι αρκετά πλούσιο αλλά ίσως θεωρητικό αρκετά γιατί δεν εφαρμόζονται πάντα στην πράξη. Για αυτό, θα ήθελα ο εκπαιδευτής να είναι δίπλα μου, ..ε.. εννοώ...να του κάνω ερωτήσεις αφού πρώτα εκείνος μας χωρίσει σε ομάδες, μας βάζει σε διαδικασία σκέψης και αντίδρασης, να ανταλλάσσουμε μεταξύ μας εμπειρίες και απόψεις μελετώντας πραγματικές υποθέσεις ή φανταστικά γεγονότα και ανταλλάσσοντας προβληματισμούς με την ομάδα για τον χειρισμό τους.. Οπότε στα εξ αποστάσεως μαθήματα, αυτές οι τεχνικές δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Άρα, πρέπει να γίνονται διαζώσης και ο εκπαιδευτής να δώσει έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των τεχνικών, να αναπτύσσει ομαδικότητα, να δώσει χρόνο στους εκπαιδευόμενους να μιλήσουν και να εκθέσουν, να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και όχι να παραθέτει απλώς θεωρητικές προσεγγίσεις γιατί ο κάθε πολίτης θέλει ιδιαίτερη αντιμετώπιση και τεχνική και κάθε υπόθεση απαιτεί μοναδικό χειρισμό και στρατηγική. Έως τώρα, λοιπόν, είναι όλα θεωρία. Ο, τι κάνω, το κάνω μόνος μου και</p>
--	---

	πειραματικά ..δοκιμαστικά με ενδεχόμενο ρίσκο.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Κοιτάζτε.Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχω παρακολουθήσει δεν ανταποκρίνονται 100% στην εργασιακή μου πραγματικότητα. Σαν ένα χτυπητό παράδειγμα είναι η περίπτωση του ΑΜΚΑ. Η διαδικασία του ΑΜΚΑ (π.χ. έκδοση ΑΜΚΑ, μεταβολή στοιχείων ΑΜΚΑ, σύνδεση ΑΜΚΑ με ΑΦΜ) έχει γίνει περίπλοκη και δεν μας έχουν ενημερώσει με ποιο τρόπο θα γίνεται κάτι τέτοιο. Κυριολεκτικά είμαστε στον αέρα. Ε. .επίσης, θα ήθελα να εμπλουτιστεί το περιεχόμενό τους με θέματα τεχνογνωσίας, με εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης της αυτοπεποίθησής μου, ειδικά σε περιπτώσεις κρίσεων, να αντιδρώ διατηρώντας την ψυχραιμία μου και να αντιλαμβάνομαι άμεσα τον δύστροπο πολίτη ώστε να τον αντιμετωπίζω διπλωματικά , λειτουργώντας με ενσυναίσθηση. δείχνοντας του λεκτικά ή σωματικά πως τον κατανοώ και τον συμμερίζομαι. Ξέρετε ...οι οξύθυμοι πολίτες ξεσπούν.. για κάποιο λόγο...όχι άδικα κάποιες

	<p>φορές. Η έλλειψη ενημέρωσης και πληροφόρησης, η κακή οργάνωση, η έλλειψη συντονισμού, η ανεπάρκεια γνώσεων των υπαλλήλων, η έλλειψη σεβασμού και η απολυτότητα αλλά και η αυθεντία που επιδεικνύουν κάποιοι συνάδελφοι οξύνουν τις εντάσεις και τις συγκρούσεις. Εδώ, λοιπόν, πρέπει να εστιάσει ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα για να είναι επιτυχές. Ενδιαφέρον θα ήταν, επιπλέον, να μάθω να εξυπηρετώ ειδικές ομάδες όπως αλλοδαπούς που υπάρχει πρόβλημα συνεννόησης αφού δεν μιλούν καμία άλλη γλώσσα, άλλες ειδικές ομάδες όπως τα ΑΜΕΑ και το σημαντικότερο οι κωφάλαλοι. Γι' αυτούς τους λόγους, θα ήθελα να εκπαιδευτώ, κάτι το οποίο θα ήταν αρκετά χρηστικό και βοηθητικό, σε ένα σεμινάριο Διδασκαλίας της νοηματικής γλώσσας ή αποκωδικοποίησης στάσης του σώματος ή και ταχύρρυθμα σεμινάρια ξένων γλωσσών.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	<p>Δεν απέκτησα πολλές κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες Αυτός είναι και ο λόγος που θα πρέπει να γίνονται πιο συχνά αυτά τα σεμινάρια Αυτό που έμαθα από τα επιμορφωτικά σεμινάρια αφορά κυρίως τις</p>

	<p>νέες διαδικασίες και το νέο Ermis που σχετίζεται με τον τρόπο που θα διεκπεραιώνουμε τις διάφορες υποθέσεις και θα τις καταχωρούμε στο νέο σύστημα.</p> <p>Δυστυχώς, δεν ανέπτυξα δεξιότητες επικοινωνίας καθώς η έλλειψη εξάσκησης και εφαρμογής των γνώσεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων λειτουργούν ανασταλτικά στην επιτυχία των προγραμμάτων αυτών.. Θα ήταν διευκολυντικό να υπήρχε παρουσία ατόμων ειδικών κατηγοριών όπως εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ , α.. ψυχολόγοι εργασίας, ..κοινωνικοί λειτουργοί.. Σύμβουλοι εργασιακής απασχόλησης.. κατά την διάρκεια των καθηκόντων μας για εντοπισμό λαθών στο χειρισμό υποθέσεων και παρουσίαση ικανοποιητικών λύσεων . ..Σημαντικό θα ήταν να υπήρχαν εξειδικευμένοι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ στα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα, όπως σας προανέφερα, δηλαδή Σύμβουλοι εργασιακής απασχόλησης.. ψυχολόγοι εργασίας... κοινωνικοί λειτουργοί.. Σύμβουλοι Σταδιοδρομίας για να διαγνώσουν τα αίτια τέτοιων παθογόνων καταστάσεων στον χώρο εργασίας μας, να εντοπίσουν τα αποτελέσματα αλλά και να καταθέσουν στο ΕΚΔΔΑ τις βελτιωτικές τους προτάσεις για ριζικές αλλαγές στον λειτουργικό χώρο μας αλλά κυρίως στον διαμεσολαβητικό ρόλο των υπαλλήλων στην αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων με δίκαιο, αμερόληπτο και ποιοτικά ορθό τρόπο.</p>
--	---

Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Η υπηρεσία με βοήθησε δίνοντάς μου τη δυνατότητα να παρακολουθώ αυτά τα σεμινάρια χωρίς να έχει γίνει κάτι παραπάνω. Η εργασία μου δεν είναι στάσιμη αλλά συνεχώς μεταβάλλεται και υπάρχει ανάγκη για συνεχή εξέλιξη μέσω της σωστής και ποιοτικής επιμόρφωσης τέτοιας που να αντικατοπτρίζει τις πραγματικές υπηρεσιακές ανάγκες μας και τις επαγγελματικές μου προσδοκίες. Δυστυχώς η υπηρεσία δεν βοηθάει καθόλου. Θα πρέπει να υπάρχει ομαδικό πνεύμα και σε αυτό ο εκάστοτε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για να υπάρχει και η ομαλή συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους. Θα πρέπει να υπάρχει σωστή κατανομή ρόλων, συχνή αλλαγή αρμοδιοτήτων. Επίσης σημαντική η υλικοτεχνική υποδομή που δυστυχώς υστερούμε.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 4).

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Όπως σας προείπα, τα σεμινάρια με βοήθησαν σημαντικά μόνο στην παροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες όσον αφορά στην εξέλιξη των νέων διαδικασιών μέσω των Θυρίδων και μέσω του νέου συστήματος Ermis.gov. Δηλαδή, υπηρεσιακά και μόνο.
Συνεντεύκτρια	Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 4).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Επίσης...σας το ανέφερα προηγουμένως...μέσω των νέων διαδικασιών βελτιώνομαι σαν υπάλληλος και παρέχω άμεσα τις υπηρεσίες μου στους πολίτες ενώ αξιολογείται θετικά η απόδοσή μου και η παραγωγικότητά μου από τους προϊσταμένους μου. Γίνομαι πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός, προσφέρω υπεύθυνη και σωστή πληροφόρηση, λειτουργώ με σκοπό το συμφέρον και την άμεση, χωρίς εμπόδια και προκαταλήψεις, εξυπηρέτηση του πολίτη, τηρώ αμερόληπτη στάση, απομακρυσμένη από προσωπικούς περιορισμούς και στερεότυπες αντιλήψεις.. εννοώ ειδικές κατηγορίες πολιτών όπως Αμεα, Ρομά, Λοάτκι, Παλλινოსτούντες, πρόσφυγες και μετανάστες.
Συνεντεύκτρια	Ωραία. Πριν ολοκληρώσουμε την συνέντευξη, θα θέλατε να συμπληρώσετε κάτι άλλο;

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	Νομίζω όχι. Σας ευχαριστώ.
Συνεντεύκτρια	Εγώ. Καλό σας μεσημέρι.

Συνεντεύκτρια	Καλημέρα σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Καλημέρα.
Συνεντεύκτρια	<p>Πριν ξεκινήσουμε, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας...</p> <p>Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε, σας παρακαλώ, την απάντησή σας. (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 1).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Οι προσδοκίες μου είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων και η βελτίωση στο να μπορείς να διαχειριστείς τις όποιες συγκρούσεις και ..φυσικά...στο να μπορείς να είσαι αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των πολιτών.
Συνεντεύκτρια	Θα... μπορούσατε να γίνεται πιο σαφής; Όταν λέτε δεξιότητες, τι ακριβώς...
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Να αναπτύξεις την κρίση, την ενσυναίσθηση έτσι ώστε να μπορείς να διαχειριστείς πράγματα και καταστάσεις.

Συνεντεύτρια	Ωραία α. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσατε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; Π.χ. στην επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, στην ύπαρξη φιλικού κλίματος, σε καθημερινές πρακτικές εξυπηρέτησης, στην καλλιέργεια ενσυναίσθησης κ/τ). (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν...δεν είναι ακριβώς δεξιότητες...είναι αλλαγή νοοτροπίας...και όχι μόνο η δική μου αλλά και όλων των συναδέλφων του χώρου εργασίας ..ε. έτσι ώστε να μπορούν να αποφεύγονται κρούσεις, να μπορούν να δημιουργούνται...ε...οι ικανές και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να μην μπορούν να υπάρχουν συγκρούσεις και...ε...εντάσεις.. και όλο αυτό να δημιουργεί ένα φιλικό κλίμα που να μπορεί να βγαίνει και προς τον πολίτη και οπότε έχει καλύτερη εξυπηρέτηση ο πολίτης.
Συνεντεύτρια	Όταν λέτε «αλλαγή νοοτροπίας», πώς...ε...ακριβώς...το προσδιορίζετε;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Να καταλάβουμε ότι δεν είμαστε μονάδα αλλά ότι είμαστε μια ομάδα και ότι όλοι δουλεύουμε για τον ίδιο σκοπό...και ότι δεν υπάρχουν προσωπικά συμφέροντα ..ε.. και δεν υπάρχουν προσωπικές φιλονικίες...η...η...ε...ενστάσεις

	<p>ή αντιδράσεις μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ των πολιτών...είμαστε σε μια υπηρεσία που απλά ...α...πρέπει ...α.. να δεχόμαστε το.. το πολίτη γιατί στους καιρούς που ζούμε τους χαλεπούς....(παύση)..οι πολίτες είναι.. ε.. φοβερά φορτισμένοι όπως όλοι μας...α.....αλλά εμείς, ένας λόγος παραπάνω, να μπορούμε ...να μπορούμε να κρατάμε και να διατηρούμε ένα επίπεδο και εξυπηρέτησης και επικοινωνίας.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Πολύ ωραία. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 2).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	<p>Τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι σαφώς πάρα ...α. πολύ. .α.. είναι ικανοποιητικά ..α...θα έλεγα ..α. Αρκετά. .ε.. προς το περιεχόμενο, ε...η προσέγγιση, πολλές φορές, δεν είναι αυτή που θα έπρεπε να είναι, γίνεται εκ του προχείρου, θεωρώ, αλλά...οι εκπαιδευτικές τεχνικές και οι εκπαιδευτές σαφώς είναι καταρτισμένοι, απλά... πολλές φορές. .ε. .υπάρχει το πρόβλημα επικοινωνίας του θέματος προς τον εκπαιδευόμενο. Από εκεί και μετά σε γενικές γραμμές, με άριστα το 10, το ΕΚΔΔΑ, θα το βαθμολογούσα με ένα 8,5, για να μπορούμε να έχουμε και την δυνατότητα βελτίωσης.</p>

Συνεντεύτρια	Ωραία.. Όσον αφορά την μεθοδολογική προσέγγιση. .ε.. τί θεωρείτε ότι θα μπορούσε , ενδεχομένως, να αλλαχθεί;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Από την στιγμή...αυτή τη στιγμή. .ε ..και μέχρι του τέλους του 2025 που ..με βάση ..το.. σύστημα εκπαίδευσης του ΕΚΔΔΑ που είναι μόνο τηλεργασία.. δεν μπορείς.. να έχει δια ζώσης ..α...ε. .εκπαίδευση και φυσικά να γίνονται και τα workshops έτσι, όπως πρέπει να γίνονται, άρα λοιπόν. .μένεις στην...στην.. τηλεδιάσκεψη,. .στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και αυτό μέχρι εκεί που μπορεί να είναι αρκετό, είναι. ..Κατά τα άλλα , θα ήθελα λίγο περισσότερο πρακτική σε κάποια ζητήματα του στυλ. .αν κάνεις κάποια θέματα που αφορούν τους μέντορες κάποια θέματα που αφορούν τις κρίσεις, θα πρέπει να είσαι από κοντά εκ του σύνεγγες για να μπορείς να κάνεις την όποια παρέμβαση και να έχεις τις όποιες απορίες. .θα πρέπει , δηλαδή, να είναι interactive η όλη διαδικασία.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Σαν υπηρεσία είμαστε ΚΕΠ και σαν υπηρεσία....ε.. έχουμε την δυνατότητα και την...ευχέρεια να δημιουργούνται κλειστά

	προγράμματα που αφορούν τα ΚΕΠ. Άρα, λοιπόν, έχουμε στοχευμένες...α...ενότητες που μας αφορούν και μπορούν έτσι να συμμετέχουμε και ..να...να. .παίρνουμε και να εισπράττουμε εκπαιδευτικά αυτό που αναζητά ο καθένας μας. Αμ.....
Συνεντεύκτρια	Όσον αφορά την συνάφεια, θα θέλατε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ...ε..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Θεωρώ ότι είμαστε καλυμμένοι στο θέμα της συνάφειας, γίνονται προγράμματα τα οποία μας καλύπτουν με ό,τι καινούργιο έρχεται είτε σαν πρόγραμμα είτε σαν θεωρία είτε γενικότερα σαν θεματική ενότητα, μας καλύπτει το ΕΚΔΔΑ γιατί έχει την συνεργασία με το Εσωτερικών και με τους Δήμους και με τους ΟΤΑ οπότε τα ΚΕΠ σαν πρώτη γραμμή υπηρεσία, θεωρείτε ότι θέλει να...να.. εκπαιδεύεται και έτσι λοιπόν μας έχει πάντα στα προγράμματά της, στα προγράμματα του με θεματικές ενότητες που μπορεί να επιλέξει οποιοσδήποτε συνάδελφος , υπάλληλος μπορεί.
Συνεντεύκτρια	Ωραία. Θεωρείτε, δηλαδή, ότι πρακτικά καλύπτουν τις ανάγκες σας σχετικά ..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Μέχρι στιγμής ναι. .μέχρι στιγμής ναι. Με έχουν καλύψει και με καλύπτουνε και δεν έχει χρειαστεί να αναζητήσω κάτι άλλο διαφορετικό από αυτό που ήδη κάνουμε.
Συνεντεύκτρια	Ωραία. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου

	να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Συλλογικότητα και αντιμετώπιση των πολιτών με ηρεμία ...και ...πολύ ..υπομονή....(παύση) Θεωρώ ότι οι κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύσσονται, μέσα από εμάς, εφόσον, εμείς φτιάξουμε τον εαυτό μας . Άρα , λοιπόν, για αυτό και πριν σε προηγούμενη ερώτηση, που μίλησα για νοοτροπία, είναι καθαρά θέμα να αλλάξουμε εμείς για να μπορούμε να το μεταδώσουμε και στο πολίτη.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας, λοιπόν, σε αυτό; Σας βοήθησε η υπηρεσία στην εφαρμογή των δεξιοτήτων ... (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Η συμμετοχή μας. ...η συμμετοχή μας στα σεμινάρια δεν έρχεται ποτέ από την υπηρεσία...α.. μας ενημερώνει το Υπουργείο Εσωτερικών ότι τρέχουν συγκεκριμένα σεμινάρια ώστε να μπορούμε να τα παρακολουθήσουμε και να δηλώσουμε συμμετοχή και όταν μας επιλέξει το ΕΚΔΔΑ, να τα παρακολουθήσουμε.
Συνεντεύκτρια	Η υπηρεσία σας βοήθησε να εφαρμόσετε τις αποκτηθείσες γνώσεις (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Όχι.
Συνεντεύκτρια	Στο εργασιακό σας περιβάλλον;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Όχι. Συνήθως δεν το κάνει.
Συνεντεύκτρια	Δεν το κάνει..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Δεν ερωτώμαστε ποτέ εάν αυτό που μάθαμε ή αυτό που κάναμε ήταν κάτι το οποίο αξίζει το

	κόπο να το περάσουμε και στους υπόλοιπους συναδέλφους...α...συνήθως δεν υπάρχει feedback από τη υπηρεσία προς το σεμινάριο αυτό.
Συνεντεύκτρια	Θα θέλατε..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Το όποιο σεμινάριο.
Συνεντεύκτρια	Θεωρείτε, λοιπόν, ότι θα έπρεπε ..θα πρέπει.. να γίνει κάποια αλλαγή σε αυτό. .σε αυτό. .το κομμάτι.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Θεωρώ...Θεωρώ ότι όταν μια διεύθυνση γνωρίζει ότι έχει υπαλλήλους που παρακολουθούν σεμινάριο, θα έπρεπε στο τέλος του κάθε σεμιναρίου, να ρωτάει τους υπαλλήλους τι αποκόμισε και τι εισέπραξε από αυτό το σεμινάριο και πώς μπορεί να εφαρμοστεί στην υπηρεσία προκειμένου να...α...να...εξελιχθεί η υπηρεσία, να διευκολυνθεί η λειτουργία της υπηρεσίας...γενικότερα....να δούμε πού μπορούν να εφαρμοστούν όλα αυτά και φυσικά όλα αυτά να γίνονται κοινή συναινέσει.
Συνεντεύκτρια	Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 4). Ειδικότερα στην αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Θα το πω και πάλι.
Συνεντεύκτρια	Προσωπική ή συλλογική;

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ προτείνουν...δεν επιβάλλουν. Άρα, λοιπόν, είναι πάλι θέμα προσωπικό του κάθε ενός πώς θα εισπράξει αυτή την πρόταση. .α. .του ΕΚΔΔΑ να την δουλέψει μέσα του και να μπορέσει να την εφαρμόσει. Εμένα, προσωπικά, μου δωσε την δυνατότητα να μπορώ να αντιμετωπίζω με πιο σκωπτικό τρόπο το όποιο πρόβλημα του πολίτη και να μπορώ να διαχειριστώ καλύτερα πράγματα και καταστάσεις που συμβαίνουν μέσα στο χώρο εργασίας μου.
Συνεντεύκτρια	Όπως; Αν μπορείτε να γίνετε πιο ειδικός;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	..(παύση)..πιο ειδικός. Μια προβληματική κατάσταση, ας πούμε, είναι η έλλειψη χαρτιού φωτοτυπικού για παράδειγμα.. ε.. ξέρω ότι θα απευθυνθώ στην κατάλληλη υπηρεσία και θα με εφοδιάσουνε οπότε μπορώ να το λύσω.. δεν χρειάζεται, δηλαδή, να μεσολαβήσει η διεύθυνση ή ο προϊστάμενος του τμήματος για να μπορέσω εγώ να έχω χαρτί και να κάνω την δουλειά μου.
Συνεντεύκτρια	Ως προς την αντιμετώπιση καταστάσεων . ..συγκρούσεων. Έτσι..
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Είναι ένα πράγμα που θέλει πολύ δουλειά. από όλους. .δεν μιλάω μόνο για τον εαυτό μου ..από όλους.. θα πρέπει, δηλαδή, ο καθένας να μπορεί να είναι συνεπής, να γνωρίζει τα δικαιώματα που έχει, τις ευθύνες που έχει και από εκεί και πέρα, θα πράττει αναλόγως. Δεν μπορούμε να είμαστε μονάδες και ο καθένας να κάνει αυτό που νομίζει για τον εαυτό του μέσα στη υπηρεσία. Σε μια δημόσια υπηρεσία,

	όλοι, δουλεύουν για τη υπηρεσία και όχι για τον εαυτό τους.
Συνεντεύτρια	Μμμμ
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Άρα, λοιπόν, θα πρέπει να βγάζουν στην άκρη προσωπικά προβλήματα, αντιπάθειες, εμπάθειες, ότι μπορεί να υπάρξει μέσα σε ένα εργασιακό χώρο. που υπάρχει.. και από εκεί και μετά να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε την όποια κατάσταση από κοινού.
Συνεντεύτρια Νο 3	Ωραία ..και μια τελευταία ερώτηση. Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερευνητικό ερώτημα 4).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Της δικής μου παραγωγικότητας και απόδοσης, σαφώς, γιατί εφόρμωσα πολλά από αυτά που έχω εισπράξει ως εκπαιδευόμενος και ναι με βοηθήσανε να έχω και καλύτερη απόδοση και φυσικά να είμαι και πιο παραγωγικός. Δεν μπορείς να πεις κάτι παραπάνω σε αυτό γιατί έχει να κάνει επί του πρακτέου δηλαδή πράγματα τα οποία εσείς δεν γνωρίζετε τι έχω κάνει εγώ άρα δεν μπορείτε να ξέρετε πώς το έχω εφαρμόσει. Που σημαίνει, λοιπόν, ότι στην δουλειά μου αυτό που κάνω και αυτό που πράττω, από την στιγμή που δεν υπάρχει ούτε αντίρρηση ούτε ε...αντίλογος από την διεύθυνση, από την ιεραρχία ..από την ανώτερη ιεραρχία, δεν υπάρχει και θέμα στον τρόπο λειτουργίας.

Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο όσον αφορά αξιολόγηση και την ..ε.. αξιοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ για την βελτίωση της υπηρεσίας σας;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	
Συνεντεύκτρια	Θα πρέπει να δίνεται χώρος και τρόπος σε όλους τους υπαλλήλους προκειμένου να συμμετέχουν στα σεμινάρια και από αυτό αν λάβεις έστω και το εν δέκατο ο κάθε υπάλληλος, τότε θα ξεκινήσει η βελτίωση στον εργασιακό χώρο.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο σας, σας ευχαριστώ.
Συνεντεύκτρια	Παρακαλώ.

Συνεντεύκτρια	Καλημέρα σας
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Καλημέρα.
Συνεντεύκτρια	Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να σε ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας στην διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Ξεκινάμε λοιπόν με την πρώτη ερώτηση.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Καλημέρα. Και εγώ σας ευχαριστώ.
Συνεντεύκτρια	Να είστε καλά. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση

	των πολιτών. Θα ήθελα παρακαλώ πολύ να αιτιολογήσετε την απάντησή σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Μάλιστα. Όταν κάνεις σεμινάριο στο ΕΚΔΔΑ έχεις σίγουρα τις προσδοκίες όσο αφορά τη δουλειά σου, να γίνεις καλύτερος, να μπορέσεις να μάθεις πράγματα τα οποία εμείς αντιμετωπίζουμε αλλά και άλλοι υπάλληλοι ή άλλα κέντρα, τι λέει η επιστήμη πάνω σε αυτό, πως είναι στημένα τα προγράμματα ώστε να ανταποκρίνονται ή να ανταποκρινόμαστε εμείς σαν υπάλληλοι άμεσα στις ανάγκες των πελατών, να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τις ανάγκες τους, να τους εξυπηρετούμε με κάποια αξιοπιστία, να μπορέσουμε να τους αφήσουμε ικανοποιημένους. Γενικά, να μάθουμε τρόπους να συνεργαζόμαστε αρμονικά και με τους συναδέλφους και με τους υπαλλήλους. Να μπορούμε να έχουμε μια αποτελεσματικότητα, να είμαστε αποδοτικοί στη δουλειά μας, τέτοια πράγματα...συνήθως δηλαδή προσπαθείς να έχει κάποιες προσδοκίες να καλύψεις κενά τα οποία έχεις στη δουλειά σου και με τελικό σκοπό να γίνεσαι καλύτερος κάθε μέρα.
Συνεντευκτρια	Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά, προκειμένου να παρέχεται ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες αλλά και να συμβάλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πώς θα τις εντάσσεται στην εργασιακή σας καθημερινότητα;

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Μάλιστα. Πολύ σημαντικό πράγμα εδώ είναι να αναπτύξω και επικοινωνιακές δεξιότητες. Πώς μπορούμε να συνεργαζόμαστε με τους πολίτες, να μπορούμε να τους... να καταλαβαίνουμε τι θέλουν γρήγορα να μπορούμε να επικοινωνούμε μαζί τους και να τους εξυπηρετούμε, να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μας, να προλαμβάνουμε κάποιες καταστάσεις, να διατηρούμε ένα φιλικό κλίμα και με και με αυτούς αλλά και μεταξύ μας, γιατί η πίεση στη δουλειά καθημερινά, όπως καταλαβαίνετε, είναι έντονη και οι πολίτες πέφτεις πολύ συχνά σε απαιτητικούς ανθρώπους, ανθρώπους που βιάζονται, σε ανθρώπους που δεν έχουν χρόνο. Γενικά, υπάρχουν δηλαδή πάρα πολλά τέτοια προβλήματα. Πρέπει να έχει υπομονή, να μπορείς να καταλαβαίνεις αυτά που σου ζητάνε, να δείξεις ενσυναίσθηση, δηλαδή να μπορεί να μπει στο πρόβλημα του αλλουνού, ας πούμε, για να μπορέσεις να τον εξυπηρετήσεις καλύτερα. Αυτές κυρίως είναι οι δεξιότητες ενός ανθρώπου που είναι μπρος στην πρώτη γραμμή και υποστηρίζει και την εξυπηρέτηση των πολιτών.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα πολύ ωραία. Πώς κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων το περιεχόμενό τους, τη μεθοδολογική τους προσέγγιση, τις</p>

	εκπαιδευτικές τεχνικές και τον ρόλο των εκπαιδευτών;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Ναι. Από την εμπειρία που έχω με κάποια σεμινάρια που έχω κάνει στο ΕΚΔΔΑ, καταλαβαίνω ότι το περιεχόμενο το οποίο είναι η ύλη του κάθε σεμιναρίου, είναι αρκετά εμπλουτισμένο, ακουμπάει στα προβλήματα τα οποία...και τις προσδοκίες κάποιου για να μάθει αυτά που έλεγα πιο πριν, είναι κάτι το οποίο το έχει δουλέψει το ΕΚΔΔΑ επάνω σε τέτοια θέματα. Η μεθοδολογική προσέγγιση... εδώ τώρα το ΕΚΔΔΑ μετά την πανδημία κάνει πολλά σεμινάρια εξ αποστάσεως, δεν τα κάνει δια ζώσης όπως πριν την πανδημία, εγώ προσωπικά προτιμώ τη δια ζώσης προσέγγιση γιατί στην τάξη η επικοινωνία με τον εκπαιδευτή γίνεται καλύτερα με τους συναδέλφους που είναι εκεί μπορούνε να ανταλλάσσουμε απόψεις πιο εύκολα, πιο ζωντανά, ε.... εκπαιδευτικές τεχνικές, Ναι, αυτό εξαρτάται από την εμπειρία και την αποτελεσματικότητα του κάθε εκπαιδευτή να χρησιμοποιεί ως εκπαιδευτικές τεχνικές όσο το δυνατόν τη μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων να δημιουργεί τις ομάδες, να μας χωρίζει σε ομάδες, να κάνουμε, να παίζουμε ρόλους. Να έχουμε παράδειγμα μελέτης περίπτωσης, να μπορούμε να ανταλλάξουμε απόψεις, ο καθένας κουβαλάει τις δικές του εμπειρίες.</p> <p>Γενικά αυτό είναι λίγο πιο ζωντανό στην....Από την εμπειρία που έχω δηλαδή</p>

	<p>είναι πιο ζωντανό στην δια ζώσης εκπαίδευση. Τώρα στα σεμινάρια που κάνει το ΕΚΔΔΑ εξ' αποστάσεως, αυτό εξαρτάται και από την εμπειρία και την αποτελεσματικότητα του ίδιου του εκπαιδευτή αν μπορεί να χειρίζεται τις πλατφόρμες καλά. Για να μπορεί να παίξει να μπορούν να λειτουργήσουν κάποιες από τις τεχνικές που ανέφερα. Γενικά όμως βλέπω ότι ο προηγούμενος τρόπος για μένα είναι λίγο ποιο μου ταιριάζει περισσότερο δηλαδή; Και ο ρόλος των εκπαιδευτών, πιστεύω ότι ενδιαφέρονται για το αντικείμενο που.. που κάνουνε. Δηλαδή δεν έχω αντιμετωπίσει εκπαιδευτές οι οποίοι να είναι αδιάφοροι να μην τους ενδιαφέρει να κάνουμε μόνο τη δουλειά έτσι σαν... να περάσει η ώρα και τέτοια.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Θα θέλατε ίσως να... οι εκπαιδευτές να να.... αναπτύξουν μια ιδιαίτερη τεχνική που δεν υπάρχει τώρα ή σας καλύπτει η...η.. τεχνική που εφαρμόζεται..</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Όχι, οι τεχνικές και οι τεχνικές εξαρτάται από αυτούς που από τους εκπαιδευτές,.... δηλαδή εάν μας,.... εγώ πιστεύω ότι είναι σημαντικό επειδή είμαστε υπάλληλοι από διάφορα ΚΕΠ και ο καθένας έχει τις δικές του εμπειρίες, είναι πολύ σημαντικό να ..μέσα στην τάξη...Η τεχνική τους που εφαρμόζεται...Η ακόμα και στην ηλεκτρονική τάξη να μπορεί ο καθένας να ανταποκριθεί και να πει τις δικές του εμπειρίες ώστε να μαθαίνουμε... να μαθαίνουμε όλοι από το τι αντιμετωπίζουν</p>

	<p>άλλοι υπάλληλοι, άλλοι υπάλληλοι σε άλλες περιπτώσεις, ώστε να είμαστε το προ active που λέμε.. δηλαδή είμαστε πιο... να ξέρουμε από πριν κάποια πράγματα ώστε να μην πιανόμαστε εξαπίνης από τους πολίτες ή από τις από το κράτος το ίδιο από τα προγράμματα και τις λύσεις που προσφέρει. Οπότε αυτό είναι πολύ σημαντικό για εμάς ... σαν υπάλληλοι να ξέρουμε δηλαδή ποιες είναι οι δυνατότητες που μας προσφέρει το σύστημα η πλατφόρμα το Υπουργείο ώστε να μπορούμε να ... με γρήγορο και αποδοτικό τρόπο να εξυπηρετούμε.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πολύ ωραία. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα, δηλαδή πώς και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και την διαχείριση συγκρούσεων;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Ε...εντάξει, τα προγράμματα είναι συναφή, δεν έχουνε, δεν είναι άσχετα. Απ' ότι ή από ότι μας λένε και στα σεμινάρια οι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ προσπαθούν να καλύψουνε όλες τις εργασιακές ανάγκες και για αυτό και μας έχουνε, μας έχουνε όταν τους ρωτάμε ας πούμε που τα... πώς γνωρίζουνε περιπτώσεις που μας διδάσκουνε ,μας λένε ότι και αυτοί συνεργάζονται με πολλούς και πώς το λένε... από αυτούς που.., πολλούς experts ανθρώπους οι οποίοι σχεδιάζουν αυτά τα προγράμματα με του με την υπηρεσία, με τις</p>

	<p>υπηρεσίες, με τους φορείς, ώστε να μπορούν να παίρνουν τέτοιες περιπτώσεις υπόψιν τους. Τώρα, όσον αφορά την εξυπηρέτηση του πολίτη είναι ναι.. όντως υπάρχουνε αρκετά σημαντικά σεμινάρια τα οποία μπορεί να παρακολουθήσει κάποιος και να μάθει τρόπους και τεχνικές και σύγχρονες απόψεις στο πώς να εξυπηρετεί κάποιος τον πολίτη. Στη διαχείριση των συγκρούσεων νομίζω ότι εγώ δεν έχω δει κάποιο σεμινάριο που να είναι εξειδικευμένο για τα ΚΕΠ και συνήθως είναι σεμινάρια τα οποία πιάνουν έτσι το θέμα λίγο πιο σφαιρικά και όχι συγκεκριμένα για τους πολίτες. Και νομίζω ότι δεν υπάρχει... εγώ δεν έχω παρακολουθήσει κάποιο που να έχει σχέση συγκεκριμένα με το με τα ΚΕΠ.</p>
Συνεντεύκτρια	Θα θέλατε να δημιουργηθεί, να...
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Ναι, ναι, το έχουμε. Το έχουμε συζητήσει πολλές φορές με τους εκπαιδευτές..., πώς;
Συνεντεύκτρια	Θα σας διευκόλυνε, θα σας διευκόλυνε στο ρόλο σας. Θα σας διευκόλυνε στον ρόλο σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Βέβαια, φυσικά αυτό θα θέλαμε να ακούσουμε για μπορούμε να ξέρουμε κάποιες ε ε... να μπορούμε να αντιμετωπίζουμε κάποιες ομάδες πολιτών, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένα προβλήματα και συμπεριφορές για να είμαστε από πριν πιο προετοιμασμένοι και να μπορούμε να τους αντιμετωπίσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την υπηρεσία.
Συνεντεύκτρια	Πολύ ωραία, πάρα πολύ ωραία.

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Αλλά και για μας... να φεύγουμε από τη δουλειά και να μην έχουμε...και να μην κουβαλάμε τα προβλήματα αυτά μαζί μας.
Συνεντεύκτρια	Πολύ σημαντικό αυτό. Έχετε δίκιο. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές λοιπόν ικανότητες αναπτύξετε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πώς τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Ναι, εντάξει, κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες ε προσπαθούμε να...αντιληφθούμε από την πρώτη στιγμή που μας πλησιάζει ένας πολίτης λίγο το προφίλ του να δούμε τι ζητάει, να καταλάβουμε από την εμπειρία μας πώς θα αντιμετωπίσει μια κατάσταση η οποία ενδεχομένως να είναι δυσμενής γι' αυτόν. Πρέπει να έχουμε εμείς... εγώ τουλάχιστον αναπτύσσω έτσι αυτή την επικοινωνιακή πιο πολύ φιλική προσέγγιση μαζί του να μην νομίζει ότι μιλάει με κάποιο ξέρω γω.... ψυχρό υπάλληλο, μπαίνω λίγο στο πρόβλημά του για να μπορέσω να το να του να...</p> <p>να καταλάβω και να τον εξυπηρετήσω να του δώσω τις συμβουλές αν δεν μπορώ να τον βοηθήσω, πού να απευθυνθεί....Γενικά αυτά από τα σεμινάρια δηλαδή και από τη δική μου εμπειρία, τέτοια πράγματα περισσότερο αναπτύσσω το να έχω υπομονή, να μη με προσβο,... νοιώθουμε εύκολες προσβολές από</p>

	εκνευρισμένους πολίτες ή ανθρώπους.. Αυτό γενικά.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα πως και κατά πόσο σας βοήθησε η ίδια η υπηρεσίας σε αυτό.. στην πρακτική εφαρμογή των όσων εμπεδώνονται... έτσι εδώ.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Ναι, σωστά, δεν νομίζω ότι βοηθάει η υπηρεσία σ' αυτό δηλαδή πιο πολύ ο κάθε άνθρωπος αναπτύσσει μόνος του κάποιες δεξιότητες και επικοινωνιακές έτσι ικανότητες γιατί αυτός έρχεται σε επαφή με τον πολίτη από την υπηρεσία και γενικά από την υπηρεσία τη δική μας και έτσι πιο πολύ ... από τη διοίκηση, ας πούμε, δεν έχουμε κάποια συγκεκριμένη βοήθεια ούτε κάποια εσωτερικά σεμινάρια, ούτε κάποιες συμβουλές ότι αναφέρει βέβαια ο κώδικας, ο εσωτερικός κανονισμός και ο κώδικας, αλλά αυτά όχι κάποια ιδιαίτερη αυτή βοήθεια.
Συνεντεύτρια	Θα θέλατε ίσως η υπηρεσία σας να έχει πιο ουσιαστικό ρόλο στην...
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Ναι, τώρα, τουλάχιστον το τελευταίο, τα τελευταία χρόνια πολλές υπηρεσίες διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας τους και βοηθάνε τους υπαλλήλους σε μας ακόμα δεν έχει φανεί κάτι τέτοιο. Ελπίζω στο μέλλον να βελτιωθεί αυτός ο τομέας.
Συνεντεύτρια	Πολύ καλά, πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών

	<p>προς τον πολίτη και την αποτελεσματική διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στο εργασιακό σας χώρο.</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Ναι, αυτό το έχουμε ξαναπεί. Βέβαια το ΕΚΔΔΑ βοηθάει σε αυτή την κατεύθυνση. Με τα σεμινάρια του βέβαια.. τα σεμινάρια γίνονται....Υπάρχει ένα θέμα ότι δεν είναι συχνά ότι κάνεις ένα το χρόνο ή ένα το εξάμηνο, αν μπορέσει και αν σου το επιτρέψουνε ...αυτό θα πρέπει να είναι πιο σύντομα, πιο συχνά ώστε να η γνώση που μας δίνουν να μπορούμε να την αφομοιώνουμε καλύτερα. Και να την εφαρμόζουμε, αλλά η συχνότητα με την οποία τα παρακολουθούμε δεν είναι καλή... από κει και πέρα, σίγουρα αν κάποιος παρακολουθεί σοβαρά ένα σεμινάριο και το αντιμετωπίσει, το προσαρμόσει πάνω στις δικές του. ..έτσι ανάγκες μπορεί σίγουρα να βελτιωθεί και ως προς την υπηρεσία, ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει προς τους πολίτες. Αλλά και να είναι και πιο αποδοτικός, πιο αποτελεσματικός, να είναι πιο καίριος, να να.... μην κάνει λάθη στη δουλειά του, να μαθαίνει και τους ανθρώπους, τους πολίτες,... τα προφίλ των πολιτών ώστε να μην έρχεται.. έτσι να μην συναντάει όταν συναντά προβληματικές καταστάσεις, να μπορεί να τις αντιμετωπίσει. Σίγουρα βοηθάει. Δεν μπορώ να πω ότι δεν βοηθάει. Εγώ θα προτιμούσα να είναι λίγο πιο συχνά ώστε να μπορούμε να αυτά που μαθαίνουμε να μπορούμε και να τα εφαρμόζουμε άμεσα δηλαδή.</p>

Συνεντεύκτρια	Άρα, ως προς τη βελτίωση, μιας και είναι η επόμενη μου ερώτηση, στην αλλαγή της εργασιακής σας στη βελτίωση μάλλον της εργασιακής απόδοσης και παραγωγικότητας παίζει καθοριστικό ρόλο το σεμινάριο του ΕΚΔΔΑ.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Ε βέβαια, φυσικά, φυσικά παίζει τα απόλυτα ρόλο γιατί είναι και η μοναδική βοήθεια που έχουμε από το κράτος, από το φορέα, από το δημόσιο τώρα, αν ο καθένας θέλει να βελτιωθεί να βελτιώσει την προσωπική του και την επαγγελματική του υπόσταση με άλλους τρόπους, εντάξει ο καθένας είναι ελεύθερος να το κάνει και να παρακολουθεί και σεμινάρια εκτός ΕΚΔΔΑ αλλά αυτά που παρέχει υπηρεσία που μας βοηθάει είναι πολύ σημαντικά και θα πρέπει να γίνονται πιο πιο συχνά ώστε να αλλάζει. Όταν λέμε να αλλάζει και να βελτιώνεται η εργασιακή μας απόδοση παίρνοντας γνώσεις, οι οποίες μας λείπουν και θέλουμε να τις εφαρμόσουμε κιόλας στη δουλειά όταν επιστρέφουμε.
Συνεντεύκτρια	Άρα.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Σ αυτό το αν δούμε αυτό τον άξονα, δηλαδή σεμινάριο, εφαρμογή των αυτό που μαθαίνουμε να θα μπορούσε να γίνεται με μια πιο, έτσι πιο συχνή και πιο πώς το λένε; Μεθο.. μεθοδολογική προσέγγιση να το πω καλύτερα.
Συνεντεύκτρια	Πολύ ωραία, άρα εν κατακλείδι εσείς πώς θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας ως προς την

	<p>βελτίωση, της εργασιακής σας συμπεριφοράς και ως προς την αλλαγή της προς την βελτίωση της προσωπικότητάς σας.</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Από τα σεμινάρια που έχω παρακολουθήσει έχω βελτιωθεί πάρα πολύ. Ναι, έχω δηλαδή μάθει πράγματα τα οποία δεν ήξερα και από την... από το υλικό του είναι, από το επιμορφωτικό υλικό που μας έδωσαν στο ΕΚΔΔΑ αλλά και από την ανταλλαγή των απόψεων που είχαμε μεταξύ των συναδέλφων. Από κει και πέρα, όπως είπα εγώ, επειδή με ενδιαφέρει γιατί αυτό παρακολουθώ αυτά τα θέματα και ιδιωτικά, οπότε προσπαθώ να βελτιώσω την υπαλληλική μου έτσι απόδοση όσο μπορώ καλύτερα.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πάρα πολύ ωραία. Θέλετε να προσθέσετε κάτι άλλο πριν ολοκληρώσουμε τη συνέντευξή μας; Κάτι που θα θέλατε ίσως να προσθέσετε και ίσως παρέλεια να σας ρωτήσω.</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	<p>Αυτό που θα ήθελα να προσθέσω, είναι ότι θα πρέπει να παρέχεται από την υπηρεσία η διευκόλυνση για όλους τους υπαλλήλους να παρακολουθούν τα σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ τουλάχιστον ένα το εξάμηνο και να είναι δηλαδή απαιτητό αυτό και να η υπηρεσία να το καταλάβει και να .. να.. διευκολύνει τους τους συναδέλφους προς αυτή την κατεύθυνση, αλλά και οι ίδιοι οι συνάδελφοι να έχουν αυτή τη διάθεση ώστε να πηγαίνουν στα σεμινάρια και να τα παρακολουθούν να ξεφεύγουνε λίγο</p>

	από την ένταση της εργασίας ή να μαθαίνουν καινούργια πράγματα και να... όταν επιστρέφουν να τα εφαρμόζουνε και στην πράξη.
Συνεντεύκτρια	Τέλεια σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και για τη συμμετοχή σας. Καλό σας υπόλοιπο.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	Νάστε καλά. Καλή επιτυχία στη δουλειά σας
Συνεντεύκτρια	Σας ευχαριστώ πάρα πολύ γεια σας καλό υπόλοιπο.

Συνεντεύκτρια	Καλησπέρα σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Καλησπέρα σας.
Συνεντεύκτρια	Θα ήθελα να σας κάνω κάποιες ερωτήσεις στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιώ με θέμα τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ σε θέματα εξυπηρέτησης του πολίτη και σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Παρακαλώ.
Συνεντεύκτρια	Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά

	προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Λοιπόν, με την συμμετοχή μου στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ προσδοκώ να γνωρίσω πρακτικές και τεχνικές... με τις οποίες θα μπορέσω να αντιμετωπίσω πιθανές περιπτώσεις σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο. Επίσης, θα ήθελα να γνωρίσω τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσφέρω ποιοτικές υπηρεσίες κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών. Εννοείται, η μεγάλη εμπειρία του ΕΚΔΔΑ στην διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και το έμπειρο εκπαιδευτικό προσωπικό του, πιστεύω ότι αιτιολογούν την προσδοκία μου να τύχω μιας επαρκούς και επιτυχούς επιμόρφωσης.
Συνεντεύκτρια	Χμμμ. Μπορείτε να μου πείτε ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσατε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; (επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, φιλικό κλίμα, πρακτικές εξυπηρέτησης, ενσυναίσθηση κ/τ) (απαντά στο ερώτημα 1).

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Θα ήθελα να γνωρίσω....ε.. πως θα διαχειρίζομαι δύστροπους και επιθετικούς πολίτες, δηλαδή με ποιόν τρόπο θα τους αντιμετωπίζω χωρίς να αντιδρώ και εγώ επιθετικά απέναντί τους. Επίσης θα ήθελα να εμπλουτίσω τις επικοινωνιακές μου τεχνικές απαραίτητες κατά τη συναλλαγή μου με τις διάφορες κατηγορίες πολιτών (Άμεα, ηλικιωμένους, δικηγόρους, πρόσφυγες – μετανάστες κ.α.). Τις τεχνικές και τις γνώσεις αυτές θα εφαρμόζα άμεσα στην εργασία μου δεδομένου ότι το κοινό που συναλλάσσομαι καθημερινά περιλαμβάνει πολλές περιπτώσεις πολιτών προς τους οποίους απαιτείται ειδικότερη στάση και συμπεριφορά από τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π.
Συνεντευκτρια	Πολύ καλά. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Όσον αφορά το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ είναι πλήρες αν και σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται μια επικαιροποίηση του περιεχομένου τους, ιδίως στις περιπτώσεις που η νομοθεσία έχει αλλάξει (βέβαια στις περιπτώσεις αυτές οι εισηγητές προσαρμόζουν το περιεχόμενο της εισήγησης στα ισχύοντα).

	<p>Επίσης, η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται εξαρτάται από την κάθε εκπαιδευτική ενότητα ενώ σε γενικές γραμμές κρίνεται επαρκής και είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε διδασκόμενου αντικειμένου. Και...σχετικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν όλες τις σύγχρονες μεθόδους... δηλαδή βοηθάει τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, τους κάνει ερωτήσεις διευκολυντικές στο να ανοιχτούν, αποφεύγουν οι εκπαιδευτές στερεοτυπικές ή μεροληπτικές απαντήσεις, αναγνωρίζουν τα λεκτικά μηνύματα και κινήσεις σώματος ...αντιλαμβάνεστε τι εννοώ..</p> <p>Τώρα...όσον αφορά τους εκπαιδευτές, αυτοί κρίνονται επαρκείς με ιδιαίτερη εμπειρία στα γνωστικά αντικείμενα αλλά ίσως υστερούν στον τρόπο προσέγγισης των εκπαιδευομένων. Δηλαδή...θα έπρεπε να είναι περισσότερο επικοινωνιακός, ξεχωριστός για κάθε εκπαιδευόμενο, γιατί η ηλικία είναι σημαντικό κριτήριο να διαφοροποιήσει ο εκπαιδευτής την μέθοδο προσέγγισής του αναλόγως του χαρακτήρα, την ηλικία, το γνωστικό υπόβαθρο του κάθε ατόμου. Έτσι δεν θα ντρέπονται, λόγω ηλικίας, να συμμετάσχουν στην επικοινωνία που αναπτύσσεται και ο εκπαιδευτής θα είναι καθοδηγητικός ώστε να εισπράττει και αυτός την γνώση που προέρχεται από τις εμπειρίες</p>
--	---

	των συμμετεχόντων. Με την εξ αποστάσεως διδασκαλία αυτό δεν δύναται να αναπτυχθεί.
Συνεντεύκτρια	Κατανοητό.. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Το ΕΚΔΔΑ έχει ένα τεράστιο αριθμό τίτλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οπότε είναι δύσκολο κάποιος υπάλληλος ΚΕΠ να μην βρει εκπαιδευτικό πρόγραμμα που να είναι συναφές με τα εργασιακά του καθήκοντα. Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχεδιάζονται ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Σαν παραδείγματα μπορώ να αναφέρω το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο: «Δημόσια Διοίκηση και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, «Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών» όπως και το «Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη».
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας

	<p>περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (απαντά στο ερώτημα 3).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	<p>Οι κοινωνικές ικανότητες που ανέπτυξα κατά τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ αφορούν στην ανταλλαγή απόψεων με άλλα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καθώς και στην ανταλλαγή εμπειριών, όλα χρήσιμα για την εργασία μου διότι με βοήθησαν να γνωρίσω μεθόδους και τρόπους αντιμετώπισης διαφόρων ζητημάτων τους οποίους ακολουθούν άλλοι συνάδελφοι και να τους εφαρμόσω και εγώ. Όσον αφορά στις επικοινωνιακές ικανότητες τις οποίες απέκτησα, αυτές αφορούν στον τρόπο, μεθόδους και τεχνικές με τις οποίες προσεγγίζω άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, τα οποία καθημερινά επισκέπτονται την υπηρεσία μου και συναλλάσσομαι μαζί τους. Ε...επιπλέον, έμαθα να είμαι πιο ευέλικτος στις αντιδράσεις μου, να μαθαίνω να αναγνωρίζω τα λάθη μου και μάλιστα ενώπιον των πολιτών, πράξη που εκτιμάται από τους ίδιους και επιβραβεύεται μπορώ να σας πω, να έχω αυτοπεποίθηση και ανέπτυξα και επικοινωνιακή άνεση και αυτονομία στο να αναλαμβάνω υποθέσεις που είναι εκτός των βασικών αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Ωραία. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα</p>

	χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση. (απαντά στο ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Η υπηρεσία μου καταρχάς με βοήθησε με το να συναινέσει να παρακολουθήσω το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που επέλεξα, ενώ στις περιπτώσεις που οι γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησα ήταν οι κατάλληλες για τη διαχείριση ενός περιστατικού, μου επέτρεπε...όχι πολύ συχνά... τον χειρισμό της περίπτωση αυτής. Σπάνιο βέβαια αυτό να συμβαίνει γιατί δεν υπάρχουν περιθώρια αυτονομίας και ανεξαρτησίας στην υπηρεσία μου... Υπάρχει ανασφάλεια και φόβος και έντονη λογοκρισία. Όμως, είμαι πεισματάρης και ρισκάρω σε κάθε τι που θα επιτρέψει την ουσιαστική και μεθοδική εξυπηρέτηση του πολίτη.
Συνεντευκτήρια	Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερώτημα 4).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	Η συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, πέραν των γνώσεων και δεξιοτήτων που μου προσέφεραν, ενίσχυσαν το ήθος και το αξιακό μου επίπεδο με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζω με άλλη οπτική τους πολίτες κατά την εξυπηρέτησή τους, εστιασμένος στην ποιότητα των

	<p>παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και έχοντας πλέον την γνώση για το πως να διαχειρίζομαι κάποιες προβληματικές καταστάσεις. Δηλαδή, έγινα πιο επικοινωνιακός, πιο διαχυτικός με τους πολίτες, επιδεικνύω αμεσότητα, ενσυναίσθηση και ειλικρίνεια στην συναλλαγή μαζί τους. Δεν σας κρύβω ότι θέλω να μαθαίνω από τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους γι' αυτό και τους επιτρέπω να εκφραστούν ελεύθερα, χωρίς ταμπού ή στερεότυπες και μεροληπτικές διακρίσεις. Ως προς τις γνώσεις, θα έλεγα, ότι είναι επιφανειακές καθώς όλα πλέον έρχονται με mail. Οι γνώσεις, όμως αφορούν τον τρόπο διεκπεραίωσης των αιτημάτων, και όχι γνώσεις ουσιαστικές και βαθύτερες. Έχουν, δηλαδή, διεκπεραιωτικό, πρακτικά λειτουργικό χαρακτήρα και μόνο. Θα ήθελα να είναι πιο ουσιαστικές, πιο καθολικές, πιο γενικευμένες και όχι μόνο αυτές που διευκολύνουν την εργασία μας. Επιπλέον, θα ήθελα να υπάρχει εύκολη ηλεκτρονική πρόσβαση σε εγκυκλίους, νόμους, διατάξεις σαν ψηφιακή βιβλιοθήκη για διευκόλυνση του έργου μας. Κάτι τέτοιο δεν υπάρχει απ' όσο γνωρίζω.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>

<p>Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5</p>	<p>Κοιτάζτε τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ καταρχάς μου προσέφεραν γνώσεις με αποτέλεσμα να ασκώ τα καθήκοντά μου με αποτελεσματικότερο τρόπο. Επίσης με τις τεχνικές που γνώρισα και τις δεξιότητες που απέκτησα βελτίωσα τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσομαι και επικοινωνώ με τους πολίτες ώστε η διαδικασία της συναλλαγής να είναι ευχερής και αποτελεσματική. Ωστόσο, πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Θα μπορούσαν να είναι πιο εστιασμένα στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων και όχι στην ατελείωτη παροχή θεωριών, α...όχι στην εξ αποστάσεως διδασκαλία αποκλειστικά, προκειμένου να υπάρξει αλληλεπίδραση και αμοιβαία συνεργασία εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Ε.. θα μπορούσε , επίσης, η υπηρεσία μου να επιδείξει ουσιαστικό ενδιαφέρον για ανατροφοδότηση. Τι εννοώ; Ότι μετά την αξιολόγηση των προγραμμάτων από εμάς τους εκπαιδευόμενους στα πλαίσια ολοκλήρωσης του προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ, θα πρέπει αυτές οι γνώσεις να δοκιμαστούν στην πράξη για να κριθεί η αποτελεσματικότητά τους. Συνεπώς, θα πρέπει η υπηρεσία μας να προχωρήσει σε αξιολόγηση της εφαρμογής τους, στα πλαίσια της καθημερινής συναλλαγής με τον πολίτη, από τους εκπαιδευόμενους για να αποτιμηθεί πρακτικά πια και μόνο η αξία και η λειτουργικότητά τους και τα αποτελέσματα αυτά να αποσταλούν στο ΕΚΔΔΑ για επαναξιολόγηση των στόχων και του</p>
---------------------------	---

	<p>περιεχομένου των προγραμμάτων αυτών. Έτσι, θα επαναξιολογηθούν οι εκπαιδευτικές μας ανάγκες και θα εκτιμηθεί η ουσιαστική και χρηστική αξία των προγραμμάτων αυτών και θα εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα για τον επανακαθορισμό τους ως προς το περιεχόμενο, τις τεχνικές, την μεθοδολογία αλλά και τους περιορισμούς τους ως προς την αντιστοίχισή τους με τις υπηρεσιακές μας ανάγκες και τις προσωπικές μας προσδοκίες.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πολύ ωραία. Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας. Θα θέλατε κάτι άλλο να προσθέσετε;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	<p>Αρκετά δεν είπα; Όχι, σας ευχαριστώ.</p>

Συνεντεύκτρια	<p>Καλησπέρα σας.</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Καλησπέρα σας.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω κατά πρώτον για τη συμμετοχή σας στην έρευνα που,στην εκπαιδευτική έρευνα που εκπονώ...ε... με τίτλο «Οι εκπαιδευτικές ανάγκες και η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στη διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον».</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Δική μου η χαρά και η ευχαρίστηση γιατί είμαι 20 χρόνια στα ΚΕΠ, οπότε νομίζω ότι υπάρχει τρόπος και λόγος να βοηθήσω μια τόσο καλή συνάδελφο.</p>

Συνεντεύτρια	Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ. Η πρώτη μας ερώτηση αφορά τις προσδοκίες σας... Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Προσδοκίες έχω πάψει να έχω εδώ και πάρα πολλά χρόνια, γιατί περιμένω κάτι καλύτερο από αυτό που αντιμετωπίζω. Θεωρώ όμως ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ κάνουν μια προσπάθεια χαμηλότερη όμως των προσδοκιών μου. Ο λόγος είναι ότι αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να γίνονται δια ζώσης είτε μέσα στις αίθουσες του ΕΚΔΔΑ ώστε να υπάρχει η συμμετοχή των ανθρώπων που δουλεύουν είτε και μέσα στα ΚΕΠ την ώρα της εργασίας. Να υπάρχει δηλαδή αυτόπτης μάρτυρας για να μπορεί να καταλάβει ακριβώς τι συμβαίνει.
Συνεντεύτρια	Ωραία...ε... Σε περίπτωση λοιπόν που τα προγράμματα αυτά γινόταν δια ζώσης, γιατί τώρα γίνονται εξ αποστάσεως, ποιες θα ήταν οι προσδοκίες σας;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Θα περίμενα...
Συνεντεύτρια	Τι θα θέλατε δηλαδή να αποκομίσετε από τη συμμετοχή σας αυτή;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Θα περίμενα να βγω πιο κερδισμένη και πιο ήρεμη από αυτή τη συμμετοχή. Να καταλάβω δηλαδή τον τρόπο που θα μπορώ να αντιμετωπίσω πιο εύκολα τις κρίσεις τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον κόσμο, ο οποίος κόσμος είναι σε μια κατάσταση εκτός

	<p>ελέγχου. Ειδικά οι άνθρωποι που έρχονται στα ΚΕΠ τα τελευταία χρόνια είναι άνθρωποι πολύ φτωχοί, αρκετά αγράμματοι εντός εισαγωγικών, δεν μπορούν να γνωρίζουν γραφή και είναι άνθρωποι τρίτων χωρών που δεν μπορούν να μιλήσουνε ...οπότε όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν δια ζώσης δεν έχει καμία δουλειά το κομπιούτερ με αυτό που ζούμε στην πράξη...στην πραγματικότητα.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα, ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα αντίστοιχα αυτά προγράμματα, προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλει στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Θα ήθελα να... οι δεξιότητες που θα ήθελα να αναπτύξω θα ήταν ένα καθαρά τα θέματα που υπάρχουν κενά με τον εαυτό μου. Θα ήθελα να γίνω πιο ευέλικτη. Και επειδή σαν άνθρωπος είναι πολύ υπηρεσιακή, θα θέλαμε λιγότερο υπηρεσιακή και πιο ανθρώπινη απέναντι στον άνθρωπο που έχω απέναντί μου, γιατί ο κάθε άνθρωπος, όπως είπα και σε αυτό που έγραψε, είναι μια ξεχωριστή ιστορία, μια ξεχωριστή περίπτωση και μια ξεχωριστή προσωπικότητα που θέλει ειδική μεταχείριση. Εμείς όταν μου το χρόνο ούτε τη στρατηγική ούτε και την εκπαίδευση να αντιμετωπίζουμε αυτό το πράγμα και αυτό δημιουργεί σύγκρουση εκ προοιμίου, εκ των πραγμάτων, δεν μπορεί να το αποφύγει.</p>

Συνεντεύκτρια	Σε περίπτωση λοιπόν που είχατε την δυνατότητα να αναπτύξετε αυτή τη δεξιότητα που μου λέτε τώρα εσείς, πώς θα την εντάσσεται στην εργασιακή σας καθημερινότητα πρακτικά;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Με τον πολίτη. Ο, τι έχει να κάνει με ...να μην πω με τον συνάδελφο γιατί εκεί θα μπλέξουμε σε άλλο τρυπάκι, ό,τι έχει να κάνει με τον πολίτη θα ήμουν διαφορετική, θα φερόμουν διαφορετικά από το να κάνουμε νοήματα στη νοηματική, να σηκωνόμαστε όρθιοι και να εξηγούμε ή με το να είμαστε καθιστοί και να εξηγούμε ή να μην καταλαβαίνουμε τι μας λένε η να τους διώχνουμε ή να τους λέμε « πήγαινε εκεί γράψτο» «φέρτο μου να στο γράψω», μην μου το φέρνεις, φέρτε μου έτοιμο θα ήμουν πιο άμεση. Θα υπήρχανε δεξιότητες και τεχνικές που θα μας έδειχναν πώς να τους εξυπηρετούμε. Παραδείγματος χάρη, θα μπορούσε να υπάρξει ένας άνθρωπος ο οποίος να μιλάει τη γλώσσα, την γλώσσα, τη γαλλική, ας πούμε την αγγλική ή ένας διερμηνέας ή να υπάρχει ένα μηχάνημα που να εξυπηρετεί και όχι το τηλέφωνό τους που να τους εξυπηρετεί. Αυτές οι δεξιότητες εγώ δεν μπορώ να εφαρμόσω τώρα, χωρίς τεχνικά μέσα. Αν υπήρχαν όμως αυτά, εγώ θα ήμουν πιο ευέλικτη και πιο άνετη και πιο ήρεμη βέβαια. Οπότε, θα κέρδιζα και χρόνο και θα ήμουν πιο αποτελεσματική σε αυτό που κάνω.

Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με την γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, πρώτον, το περιεχόμενο τους, τη μεθοδολογική τους προσέγγιση, τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές αλλά και τους ίδιους τους εκπαιδευτές;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Όλα τα κομμάτια του ΕΚΔΔΑ είναι άπογα τεκμηριωμένα, έχουν ανθρώπους που έχουν διαβάσει που έχουν ασχοληθεί, που έχουν μπει μες στο τρυπάκι αυτό . . . Έχουν έχουν φτιάξει διαφάνειες, βίντεο, ομιλίες. Το concept είναι πολύ καλό. Το θέμα είναι ότι όλο αυτό παρέχεται μέσα από μια ψυχρή οθόνη υπολογιστή... Αυτό που ανέφερα εξ αρχής και συνεπώς δεν θεωρώ ότι είναι τόσο αποτελεσματικό όσο θα ήταν αν τον βλέπαμε και μας έβλεπαν, αν τον ακουμπούσαμε και μας ακουμπούσε. Αυτό που κάνανε οι άνθρωποι πριν 10 χρόνια, πριν 5 χρόνια. Οι κοινωνίες έτσι μεγάλωσαν με την αφή, την οσμή, την όσφρηση, την ακοή με τις 5 αισθήσεις και όχι πίσω από μια ψυχρή οθόνη.
Συνεντεύτρια	Μμμμ. Όσον αφορά το περιεχόμενο σας ικανοποιεί;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Το περιεχόμενο είναι εμπειριστατωμένο, πλήρες και εμπειριστατωμένο
Συνεντεύτρια	Και οι τεχνικές;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Και οι τεχνικές.. Άνθρωποι που έχουν και κάνουν τη δουλειά αυτοί στα ΕΚΔΔΑ είναι άνθρωποι εκπαιδευμένοι δεν είναι τυχαίοι, έχουν φάει τα μάτια τους και τα χρόνια του

	μέσα στα βιβλία ξέρουν τι κάνουν και πως πρέπει να το κάνουν. Εμείς ζητάμε κάτι παραπάνω.
Συνεντεύτρια	Πολύ ωραία. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα, δηλαδή πώς και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις δικές της εργασιακές ανάγκες ως συγκρούσεων; Και αν σας είναι εύκολο να μου αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από την καθημερινή σας Αα.. εργασία;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Κάποια σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ έχουν να κάνουν απόλυτα σχέση με το...με το ΚΕΠ και με τις υπάρχουσες καταστάσεις, μετά την aftercovid εποχή παράδειγμα τα σεμινάρια που αφορούν το ΜΥΚΕPLIVE, τα σεμινάρια που αφορούν το καινούργιο Back Office ή το στήσιμο του νέου προγράμματος ή έχουν άμεση έμμεση σχέση γιατί χωρίς αυτά σήμερα δεν μπορούμε να δουλέψουμε εντάξει;; Τώρα το άλλο ... τι περίμενα από αυτά να με βοηθήσουν, δεν βοηθάνε ιδιαίτερα γιατί κάθε φορά που κάνουμε ένα σεμινάριο για κάτι παράδειγμα το ΜΥΚΕPLIVE.. αυτό στην πορεία αποχωρεί και φεύγει και τελικά τι μένει; Απολύτως ζωντανό μπροστά μας. Δεν μένει το ΜΥΚΕPLIVE ούτε μένει το Back Office και αυτό που ξέρουμε, ούτε μπαίνει ο Ερμής αυτός που ξέρουμε. Αυτό που μένει γυμνό μπροστά μας, είναι ένας άνθρωπος που

	<p>ζητάει βοήθεια. Και αυτό πρέπει εκεί...εκεί πρέπει να εστιάσουμε. Στο πώς αυτό τον άνθρωπο θα τον εξυπηρετήσουμε καλύτερα. Και ξαναλέω αυτό που είπα πιο πριν... με την γλώσσα, με τα ρούχα μας, με το πώς θα σταθούμε όρθιοι, καθιστοί,, δίπλα του, με το κουστούμι, με το ταγέρ με, την αρβύλα, με το παπουτσάκι. Πως θα του δώσουμε να υπογράψει; Τι θα του δώσουμε να υπογράψει; Τι χρώμα στυλό θα του δώσουμε να χρησιμοποιήσει, ποια γλώσσα, ποια θρησκεία. Όλα αυτά συνθέτουν τον πολίτη. Προχθές, είχανε έρθει δυο.... μόλις είχαν βγει από το Ραμαζάνι και μας εξηγούσαν την εμπειρία τους από αυτόπου ήταν πεινασμένοι και είχαν αδυναμία να γράψουν για παράδειγμα λέω... και πήγαν να πιούν νερό και να φάνε γιατί είχαν μεγάλο καιρό νηστείας. Μια λεπτομέρεια που αν θα το συζητήσεις δεν μπορείς να καταλάβεις γιατί αυτός ο άνθρωπος δεν μπορεί και εσύ πρέπει να είσαι υπομονετικός και εσύ να κάνεις λίγο πιο πίσω και ούτω καθεξής.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Μάλιστα,.. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πώς τις εφαρμόζεται πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Τελευταία φορά που παρακολούθησα ένα πολύ καλό σεμινάριο ήταν η Αφήγηση Παραμυθιών και αυτό το γράφω και στο γραπτό που σας παρέδωσα, ότι δηλαδή μέσα</p>

	<p>από τα παραμύθια και το πώς γινόνταν οι προσεγγίσεις των ανθρώπων και των κοινωνιών μου πριν χρόνια, γιατί μιλάμε για διαφορετικούς ανθρώπους, σε διαφορετικές κοινωνίες, έτσι μέσα από την αφήγηση παραμυθιών από ιστορίες, από την.. από την επαφή με τον πολίτη να προσπαθήσεις να τον κάνεις πιο χαλαρό μπροστά σου, να τον κάνεις να είναι πιο χαλαρός άνετος, πιο άνετος .. για να τον αντιμετωπίσεις και εσύ άνετα και ήρεμα... αυτό το συγκεκριμένο σεμινάριο, Αφήγηση Παραμυθιών, με βοήθησε πολύ για να τον προσεγγίσω πιο φιλικά και να καταλάβω αυτό που θέλει και να μπορέσω να το δώσω και καλά και σωστά... και όχι να είμαι επιθετική, ούτε απότομη ούτε δί.. ούτε να είναι δύσβατο το πεδίο που αντιμετωπίζουμε... και όλες οι περιπτώσεις δεν είναι ίδιες ούτε όλοι οι άνθρωποι.... υπάρχουν εύκολα, υπάρχουν και πολύ πιο δύσκολα.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Άρα, όσον αφορά τις κοινωνικές και επικοινωνιακές σας ικανότητες ποιες θα τις.. ποιες θεωρείτε ότι θέλατε να αναπτύξετε περισσότερο;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Να γίνω πιο ανθρώπινη.. και να μην ξεσπάει η κούραση των ετών και...η ..αδυναμία επικοινωνίας ή η κακή ποιότητα αυτών που εξυπηρετούμε να μην ξεσπάει πάνω μας. Να είμαι πιο επικοινωνιακή,.... απλά... για να μπορέσω να δώσω και περισσότερα. Αλλιώς αν έχεις ...ξερό σαν χαρτί δεν γίνεται κάτι.... πρέπει να τον βοηθήσεις σαν άνθρωπο. Θέλω</p>

	να είμαι πιο λιτή απέναντι του, πιο άμεση, πιο επικοινωνιακή.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Δεν βοήθησε καθόλου και ποτέ. Ο, τι κάνουμε εμείς συνάδελφοι που ξέρετε πολύ καλά και εσείς η ίδια , το κάναμε με κόστος προσωπικό με κόστος χρόνου, με κόστος στην υπηρεσία, με πάρα πολύ μεγάλη προσπάθεια γιατί χωρίς την παραμικρή βοήθεια και με συνεχείς αντιδράσεις δεν μπορείς να φύγεις... γιατί στην υπηρεσία ποιος θα μείνει, ποιος θα καθίσει στη θέση σου; Νομίζω ότι όλα αυτά δεν έχουν καμία βοήθεια. Πλην μεμονωμένων περιστάσεων, ανθρώπων προ ετών ήταν πιο εύκαμπτοι στο να μας παρέχουν το ΟΚ φύγε.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα, πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς σας προσωπικής στάσης και συμπεριφοράς ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αποτελεσματική διαχείριση προβληματικών καταστάσεων και συγκρούσεων στο χώρο σας;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	Δεν έχω παρακολουθήσει σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ που να με έχουν βοηθήσει να αντιμετωπίσω καταστάσεις τόσο δύσκολες, όμως, αυτό το σεμινάριο με τα παραμύθια με βοήθησε πολύ. Θεωρώ σεμινάρια που έχουν να κάνουν με ειδικές ομάδες όπως αλλοδαπών, Λοατκι, ε... Αμεα ε.. πολύ

	<p>φτωχών ομάδων αυτών που δεν έχουν που να μείνουν και που να φάνε.... αυτή η διαχείριση αυτών των ανθρώπων αντίστοιχα σεμινάρια δεν υπάρχουν ως τώρα. Δεν έχω παρακολουθήσει εγώ για να μην πω κάτι λάθος, πως αντιμετωπίσουμε έναν τυφλό, πως μιλάμε στον κωφάλαλο; πώς εξυπηρετούμε τον ανάπηρο; πως αντιμετωπίζουμε τον άνθρωπο με το Η, πως με την ηπατίτιδα, πως πιάνουμε τα χαρτιά του, τι του λέμε, αυτά είναι μόνοι μας ο καθένας βάσει της παιδείας του και του χρόνου που θέλει να διαθέσει με τον πολίτη. Άλλος θέλει 3 λεπτά να τον ξεμπερδέψει και άλλος διαθέτει ένα εικοσάλεπτο να τον εξυπηρετήσει. Και αυτό παίζει τον ρόλο του.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μμμμ. Πολύ ωραία και η τελευταία μας ερώτηση αφορά το πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και παραγωγικότητας. Σας βοήθησαν να βελτιώσετε την αποδοτικότητά σας και με ποιο τρόπο;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Είχα παρακολουθήσει πριν πολύ καιρό πριν 10 χρόνια, την ευθύνη για την αποτελεσματική ομάδα που ήμουν τότε υπεύθυνη σε ένα ΚΕΠ που προσπαθούσα να χτίσω μια αποτελεσματική ομάδα .Τότε ως υπάλληλος λοιπόν βάζω στο μυαλό μου αυτά που είχαμε πει τότε όπως και τότε έβαλα στο μυαλό μου αυτά που είχαμε πει τότε και βλέπω το</p>

	<p>συγκεκριμένο σεμινάριο, το χτίζοντας το αποτελεσματική ομάδα, όντως με βοήθησε να καταλάβω ότι οι ομάδες εντός της εργασίας, όπως και οι κοινωνίες παλαιότερα, στηριζόταν στη συνεργασία και αυτό είναι το πάνω. Αν δεν υπάρξει συνεργασία, δεν μπορεί να λυθεί κανένα πρόβλημα, ούτε ο πολίτης, ούτε τίποτα άλλο μόνο με τη συνεργασία και με την σωστή ηγεσία τα αντιμετωπίζεις. Γιατί πρέπει να είναι ένας άνθρωπος σοφός, ήρεμος και όχι κομπλεξικός. Και οι συνεργάτες του υπακούν και βοηθάνε και τον εαυτό τους και τον κόσμο.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Ωραία. Η υπηρεσία σας βοήθησε στην εφαρμογή των γνώσεων που έχετε αποκτήσει να τις εφαρμόσετε πρακτικά; Τις όποιες γνώσεις ή πληροφορίες που έχετε αποκομίσει από τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	<p>Η υπηρεσία δεν είναι ποτέ εδώ. Ποτέ. Εδώ είμαστε μόνοι μας οι υπάλληλοι. Δεν υπάρχει ούτε προϊστάμενος ούτε διευθυντής να δει τι προσπαθούμε, τι κάνουμε. Απλά η υπηρεσία θέλει να είσαι εδώ και να βοηθάς. Αν η βοήθεια που μου παρείχε, είναι να είμαι εδώ και να βοηθάω, ναι μου την παρείχε. Κάτι άλλο όχι.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τον χρόνο σας.</p>

Συνεντεύκτρια	Καλημέρα σας,
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Καλημέρα σας.
Συνεντεύκτρια	Θα ήθελα κατά πρώτον να σας ευχαριστήσω για τη ευγενική συμμετοχή σας στην έρευνα μου στην προσπάθεια μου να διερευνήσω τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων ΚΕΠ όσον αφορά τη εξυπηρέτηση του πολίτη και την τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Εγώ σας ευχαριστώ.
Συνεντεύκτρια	Ωραία. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Κοιτάζτε... Αυτό που αναμένω πάντα από τα συγκεκριμένα σεμινάρια είναι εμπειρισματομένες τεχνικές, δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο και διαμορφωμένες από ειδήμονες στο θέμα, για το πώς να εξυπηρετούμε και τον πιο μη συνεργάσιμο πολίτη, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος έκθεσης της δική μας θέσης, να μην καταλήγουμε δηλαδή υπόλογοι για την όποια μας προσπάθεια να του "επιβάλλουμε" το νόμιμο, ό,τι δηλαδή προβλέπεται σαν παροχή υπηρεσίας.
Συνεντεύκτρια	Μπορείτε να γίνετε πιο σαφής;

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Βεβαίως. Θα ήθελα, δηλαδή, να εκπαιδευτώ στο πώς και με ποια μεθοδολογία ή τεχνική θα μπορούσα να διαχειριστώ πρακτικά στιγμές έξαρσης ή κρίσης σε περιπτώσεις που ο πολίτης είναι θυμωμένος ή αγανακτισμένος με την μη εξυπηρέτηση του ή ενδεχομένως και με την συμπεριφορά δημοσίων λειτουργών.. Δηλαδή, πώς διαχειρίζομαι το θυμό του, πώς πρέπει να στέκομαι μπροστά του, πώς κινώ τα χέρια μου, το γνωστό «γλώσσα του σώματος», ποιες λέξεις θα τον ηρεμήσουν, ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσω, πώς επικοινωνώ με την δημόσια διοίκηση, γραπτώς , προφορικώς, μένω άπραγη ή του δείχνω να καταλάβει ότι τον συμπάσχω μαζί του για την όποια αμέλεια, κωλυσιεργία ή γραφειοκρατική παρακώλυση δημόσιου λειτουργού ή υπηρεσίας...τέτοια δηλαδή...
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσατε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; (επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, φιλικό κλίμα, πρακτικές εξυπηρέτησης, ενσυναίσθηση κ/τ) (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Δε θεωρώ ότι έχω ελλιπή ενσυναίσθηση απέναντι στους πολίτες. Ίσα ίσα που θα σας έλεγα ότι η συναλλαγή μου τόσα χρόνια με

	<p>πολίτες αφορμάται από την ακράδαντα βαθιά ριζωμένη μου πεποίθηση ότι οφείλουμε να φερόμαστε στον πολίτη όπως ακριβώς θα θέλαμε να μας φερθούν στη θέση του. Αυτό όμως υπόκειται σε κάποια όρια. Τα οποία, λόγω υπερβάλλοντος ζήλου, κάποιες φορές δεν είναι τόσο σαφή. Συνεπώς, θα ήθελα να μπορούσα να ενισχύσω μέσω των σεμιναρίων αυτών, την πιο αυστηρή μου οριοθέτηση, τη λιγότερο προσωπική εμπλοκή στο ζήτημα του πολίτη, κάτι το οποίο πολλές φορές με επιβαρύνει ψυχολογικά.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Είστε σαφής. Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερώτημα 2).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	<p>Λοιπόν...ε.. Ως προς το περιεχόμενό τους, τις περισσότερες φορές είναι ενδιαφέροντα. Ως προς τις μεθοδολογικές τους προσεγγίσεις νιώθω πως είναι περισσότερο θεωρητικά και λιγότερο πρακτικά, κάτι που με ενοχλεί ιδιαίτερα γιατί σκοπός τους είναι να με προετοιμάσουν να γίνω πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός και πιο ευέλικτος στην εργασία μου τόσο στις συγκρούσεις όσο και στην εξυπηρέτηση. Τώρα.. ε...ως προς τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές, χρειάζονται εμπλουτισμό, ενδυνάμωση και μεγαλύτερη ευελιξία στο να μη μένουν πολλές τεχνικές</p>

	<p>ανεφάρμοστες, αλλιώς ποιος ο λόγος συμμετοχής μου και ύπαρξής τους; Επίσης, οι εκπαιδευτές είναι καταρτισμένοι θεωρητικά. Για να βρίσκεται κανείς στη θέση του εκπαιδευτή, σημαντικότερο της γνώσης το βίωμα. Πρέπει να έχουν υπηρετήσει σε γκισέ για να είναι σε θέση να προετοιμάζουν τους επόμενους μάχιμους της πρώτης γραμμής. Δηλαδή, .τί να την κάνω την θεωρία, αν δεν μπορώ να την εφαρμόσω στην δουλειά μου; Άρα, οι εκπαιδευτές πρέπει να έχουν δουλέψει σε υπηρεσίες με γκισέ, με πολίτες, σε θέσεις που έρχεσαι σε επαφή καθημερινά με τον πολίτη και με διάφορες υποθέσεις, μικρού ή μεγάλου χρόνου διεκπεραίωσης, για να συνειδητοποιήσεις το πρόβλημα, τις ανάγκες του πολίτη και του υπαλλήλου, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν...</p>
Συνεντεύτρια	<p>Πολύ ωραία. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερώτημα 2)</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	<p>Η συνάφεια υφίστανται σε μεγάλο βαθμό μόνο θεωρητικά. Τα προγράμματα αυτά....ε.. μιλούν για όλες αυτές τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων στη διαχείριση των συναλλαγών με τους πολίτες αλλά ο βαθμός κάλυψης αυτών των αναγκών στο</p>

	<p>πραγματικό βαθμό είναι πολύ χαμηλός. Ως παράδειγμα... θα μπορούσα να σας φέρω την ολοένα και μεγαλύτερη δυστοκία των πολιτών να σεβαστούν το δημόσιο, να σταματήσουν να το θεωρούν χώρο εκτόνωσης των προσωπικών τους θεμάτων, την εδραιωμένη αντίληψη τους ότι ένας δημόσιος υπάλληλος είναι ένας εργαζόμενος δίχως κύρος και εργατικότητα, εκπαίδευση και κατάρτιση. Είναι άδικο και δείχνει έλλειψη σεβασμού και αναγνωσιμότητας της εργασίας και του ενδιαφέροντος του δημόσιου λειτουργού που επιδεικνύει καθημερινά στην αρένα της εξυπηρέτησης. Η μεροληπτική αυτή αντίληψη που έχει στιγματίσει τους υπαλλήλους ΚΕΠ πρέπει να σταματήσει.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα.. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες;</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	<p>Δυστυχώς, δε μπορώ να επικαλεστώ καμία τέτοια δεξιότητα που αποκτήθηκε από τα προγράμματα αυτά. Ενδεχομένως, να έμαθα κάτι ουσιαστικότερο στην αντιμετώπιση των Λοάτκι ατόμων όταν αυτά απευθύνονται στο δημόσιο, όπως για παράδειγμα πως προσφωνεί κανείς μια διεμφυλική γυναίκα με ταυτοποιητικά έγγραφα που εμφανίζουν το αντίθετο φύλο.</p>

Συνεντεύτρια	Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση. (απαντά στο ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Η υπηρεσία μου (τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών) για κάποιο λόγο υπήρξε εξ αρχής αυτοδίδακτη και χωρίς καμία εκπαίδευση κλήθηκε να αντιμετωπίσει στην πράξη όσες δυσκολίες προέκυπταν από την καθημερινή τριβή με τους πολίτες. Δεν έχω λάβει τη στήριξη που θα ήθελα από την υπηρεσία μου σε μια διευκόλυνση του δύσκολου έργου αυτού.
Συνεντεύτρια	Μπορείτε να γίνεται πιο συγκεκριμένη;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Ε.. εννοώ.. ότι δεν έχει ενδιαφερθεί συγκεκριμένα η υπηρεσία μου να ανιχνεύσει τις εκπαιδευτικές μου ανάγκες, να ενδιαφερθεί για τα προσωπικά μου προβλήματα που δίνω καθημερινά, να εστιάσει είτε με την μορφή ερωτηματολογίου είτε με την μορφή προσωπικής επαφής να ανακαλύψει τι με ενοχλεί πρακτικά στην απόδοση στην εργασία μου όσον αφορά την διεκπεραίωση υποθέσεων δηλαδή νομοθεσία, εγκύκλιοι, νομικής φύσεως θέματα, ε. .α.. τι με δυσκολεύει στην συναλλαγή με τον πολίτη επικοινωνιακά και βέβαια πώς θα μπορούσα είτε μόνη μου είτε ομαδικά να αντιμετωπίσω θέματα που άπτονται ιδιαίτερες γνώσεις ή τεχνικό χειρισμό.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως

	<p>προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	<p>Κοιτάξτε.. .Θέλω να είμαι ειλικρινής και αντικειμενική. Δε θεωρώ ότι τα προγράμματα αυτά συμβάλλουν ουσιαστικά σε μια ποιοτικότερη απόδοση στην εργασία μου. Ακόμη και η επίτευξη μιας ποσοτικά μεγαλύτερης απόδοσης (καθώς διαρκώς μας ενημερώνουν για τις ολοένα και αυξημένες διαδικασίες που προστίθενται) δεν ακουμπά σχεδόν ποτέ σε πρακτικές αντιξοότητες και πως αυτές επί του πρακτέου μπορούν να ξεπεραστούν. Οι εισηγητές όλων των προγραμμάτων οφείλουν να παρατηρήσουν, να αφουγκρασθούν πολύ προσεκτικά και να μεθοδεύουν με τη γνώση και πείρα τους τους δόκιμους εκείνους τρόπους που ένας υπάλληλος θα είναι σε ένα μεγάλο βαθμό θωρακισμένος απέναντι στην όποια πρόκληση να εκτροχιαστεί τόσο ως εκτελεστής των καθηκόντων του όσο σας άνθρωπος ψυχολογικά.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	<p>Νομίζω σας έχω απαντήσει ήδη. Δεν με έχουν βοηθήσει ουσιαστικά καθόλου. Παρέχουν μόνο θεωρία και καθόλου πράξη. Ίσως να</p>

	<p>φταίει και το γεγονός ότι γίνονται εξ αποστάσεως, διαδικτυακά οπότε δεν μπορούν να έχουμε επαφή ουσιαστική με τους εκπαιδευτές για να μας διδάξουν τεχνικές διαχείρισης καταστάσεων και μεθόδους αύξησης της ικανοποίησης του πολίτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας .Χρειάζομαι, προσωπικά, τεχνικές προσομοίωσης, δηλαδή.. εικονικές περιπτώσεις, ε.. μελέτη περίπτωσης δηλαδή...ε.. διδασκαλία μεθοδολογίας σε πραγματικές περιπτώσεις πολιτών και ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επίλυσης και χειρισμούς τους. Εν κατακλείδι, στην ουσιαστική πράξη και αντιπροσωπευτική εφαρμογή και όχι μόνο στην θεωρία πρέπει να εστιάζουν τα προγράμματα αυτά. Δυστυχώς, εξυπηρετούν άλλους λόγους και όχι αυτούς για τους οποίους πρέπει να γίνονται, απουσία από τη υπηρεσία, μοριοδότηση, υπηρεσιακή εξέλιξη, καλοπληρωμή εκπαιδευτών και μελλοντική εξέλιξή τους. Ε.. Νομίζω είμαι απόλυτα σαφής.</p>
Συνεντεύκτρια	Βεβαίως. Θα θέλατε, ενδεχομένως να προσθέσετε κάτι περισσότερο; Κάτι που δεν έχει συμπεριληφθεί στις ερωτήσεις που σας έθεσα;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	Όχι. Σας ευχαριστώ. Είμαι εντάξει .
Συνεντεύκτρια	Εγώ σας ευχαριστώ. Καλή σας ημέρα.

Συνεντεύκτρια	Καλημέρα σας
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Καλημέρα σας

Συνεντεύτρια	Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συμμετοχή σας στην έρευνα που διεξάγω για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Καλημέρα και σε σας. Και εγώ σας ευχαριστώ. Πείτε μου πώς μπορώ να σας φανώ χρήσιμη;
Συνεντεύτρια	Πείτε μου παρακαλώ, ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Λοιπόν, οι προσδοκίες μου από τη συμμετοχή μου στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι ε...κυρίως...ε.. να αποκτήσω τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών. Εννοώ, ε.. ότι θέλω να μάθω πώς, δηλαδή τεχνικές, μέσα, μέθοδοι στο πώς να αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις που...πιστέψτε με αντιμετωπίζω καθημερινά... με τρόπο....με τρόπο εποικοδομητικό, μμμμ..να... να επικοινωνώ αποτελεσματικά και...τι άλλο...α....α ναι.. και να βρίσκω λύσεις που θα εξυπηρετούν, πρωτίστως, τις ανάγκες των πολιτών. Πιστεύω ότι η προσωπική μου ανάπτυξη σε αυτούς τους τομείς θα συμβάλει... στην βελτίωση της επαγγελματικής μου

	<p>απόδοσης... ε...και στην διευκόλυνση της επαφής μου με το κοινό. Μέσω της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης, θα είμαι σε θέση να επιλύω διαφορές με ειρηνικό τρόπο και να παρέχω υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες. Επιπλέον, η απόκτηση αυτών των δεξιοτήτων θα ενισχύσει την αυτοπεποίθησή μου και θα με κάνει πιο αποτελεσματικό επαγγελματία.</p> <p>Γενικά, πιστεύω ότι η εκπαίδευση και πόσο μάλλον η συνεχής εκπαίδευση είναι βασικά στοιχεία για την εξέλιξη και την βελτίωση σε κάθε επαγγελματικό πεδίο. Οπότε,...α... είμαι βεβαία ότι η συμμετοχή μου σε αυτά τα προγράμματα θα είναι πολύ ωφέλιμη τόσο για εμένα όσο και για την υπηρεσία στην οποία εργάζομαι.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Πολύ ωραία. Ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσετε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; (επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, φιλικό κλίμα, πρακτικές εξυπηρέτησης, ενσυναίσθηση κ/τ) (απαντά στο ερώτημα 1).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Ποιες δεξιότητες...Θα ήθελα να αναπτύξω περισσότερο την επικοινωνία μου εννοώντας μμμ... να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στην επικοινωνία με τους πολίτες, είτε αυτή είναι</p>

	<p>γραπτή είτε προφορική και αυτό γιατί ..η καλή επικοινωνία είναι βασική για την εξυπηρέτηση και την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, η δεξιότητα της διαχείρισης συγκρούσεων...δηλαδή...ε... να μάθω πώς να αντιμετωπίζω συγκρούσεις με πολίτες με διπλωματικότητα και αποτελεσματικότητα, προκειμένου να βρούμε κοινές λύσεις. Ε ..πολύ σημαντική θα ήταν, επίσης, η δεξιότητα της ενσυναίσθησης...τι εννοώ...να αναπτύξω την ενσυναίσθησή μου προς τους πολίτες, προσπαθώντας να κατανοήσω τις ανάγκες τους και να τους προσφέρω τη βοήθεια που χρειάζονται. Νομίζω, όμως, εξίσου σημαντική είναι η δεξιότητα ανάπτυξης φιλικού κλίματος με τους πολίτες, δηλαδή, να κάνω τους πολίτες να νιώθουν άνετα και ευπρόσδεκτοι κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μας και κατά τη διάρκεια των συναλλαγών μας .</p> <p>Αυτά.. αυτές....Αυτές οι δεξιότητες θα με βοηθήσουν να παρέχω υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες άμεσα ως υπαλλήλου ..α....αλλά και έμμεσα...μην το ξεχνάμε και αυτό.. τον σημαντικότερο ρόλο μας ... ως μέλους της εργασιακής ομάδας και...οπότε... να συμβάλλω στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων. Συνεπώς, με την συμμετοχή μου στα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ επιδιώκω να ενσωματώσω αυτές τις δεξιότητες στην εργασιακή μου καθημερινότητα, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία, τη διαχείριση συγκρούσεων και</p>
--	--

	τη δημιουργία ενός φιλικού κλίματος στις διαδραστικές μου σχέσεις με τους πολίτες.
Συνεντεύκτρια	Κατάλαβα.. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι... Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Κοιτάζτε, η συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα και χρήσιμη εμπειρία μέχρι στιγμής. Όσον αφορά το περιεχόμενο των προγραμμάτων, από την έως τώρα συμμετοχή μου, είναι ποικίλο και ενημερωμένο, καλύπτοντας όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την αποφυγή συγκρούσεων και τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Έτσι πιστεύω...Σχετικά τώρα με την μεθοδολογική προσέγγιση, θα έλεγα ότι είναι καλά δομημένη και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες όπως ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλες δραστηριότητες που προάγουν την διαδραστική μάθηση. Συγγνώμη, τι άλλο με ρωτήσατε;
Συνεντεύκτρια	Θα μπορούσατε να μας πείτε ποια μεθοδολογική προσέγγιση σας ικανοποίησε περισσότερο;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Ναι , βεβαίως.
Συνεντεύκτρια	Για τις εκπαιδευτικές τεχνικές και τον ρόλο των εκπαιδευτών ..τι έχετε να πείτε;

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Επειδή, δυστυχώς, τα προγράμματα, τα τελευταία χρόνια, μετά τον COVID, γίνονται, διαδικτυακά, μου έχει λείψει η δια ζώσης μάθηση και αυτό γιατί υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, ενεργητικότερη διάδραση μεταξύ τους, αμεσότητα από τον εκπαιδευτή, γεγονός, που διευκολύνει την μαθησιακή διαδικασία και αποτελεσματικότερη αφομοίωση της παραδοθείσας ύλης. Από τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις, λοιπόν, αυτή που ξεχώρισα είναι το παιχνίδι ρόλων, και αυτό γιατί...οδηγεί σε δημιουργική αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπαιδευομένων και επιτρέπει να αναδύονται συμπεριφορές και στάσεις που ..ε...ίσως ..στην καθημερινότητα λόγω καταστάσεων ή συνθηκών, δεν θα μπορούσαν να τις εκφράσουν. Τι εννοώ;;; Εννοώ ότι η τεχνική αυτή με βοήθησε να.... συνειδητοποιήσω ότι η στάση μου που εκδήλωσα μπαίνοντας σε ένα ρόλο σε ένα εικονικό πρόβλημα, τελικά δεν ήταν η κατάλληλη. Όντας πιο ψύχραιμη και πιο συνειδητοποιημένη, αναθεώρησα, λοιπόν, το πώς αντιδρώ σε προβληματικές καταστάσεις και άλλαξα τον τρόπο χειρισμού τους.
Συνεντεύτρια	Δηλαδή; Δηλαδή; Ποιες τεχνικές εσείς συναντήσατε στα επιμορφωτικά προγράμματα που πήρατε μέρος; Ικανοποίησαν τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Μα και βέβαια... Είμαι πιο ήρεμη, αφουγκράζομαι τον πολίτη, δεν είμαι παρορμητική λόγω της έντασης της στιγμής, αλλά, ανταλλάσσω θέσεις και γίνομαι εγώ

	<p>πολίτης -εξυπηρετούμενος κατανοώντας εις βάθος το πρόβλημά του. Στιγμαία, θέτω ερωτήματα προς εμένα.. του φταίω εγώ; Ως υπάλληλος, μήπως του φταίει η έλλειψη οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης; Μήπως η έλλειψη πληροφόρησης, μήπως η στεία παροχή πληροφοριών καθώς, λόγω ψηφιοποίησης, δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση; Μήπως, του δίνω την αίσθηση ότι θέλω να τον ξεφορτωθώ και δεν θα ενεργοποιηθώ περαιτέρω για να του παρέχω σαφείς και επικαιροποιημένες απαντήσεις; Αυτό θέλω να σας πω....ότι το παιχνίδι ρόλων με άλλαξε ως υπάλληλο και γιατί όχι ως άνθρωπο.. Έγινε πιο ανθρώπινη, πιο ευαίσθητοποιημένη στα καθημερινά προβλήματα του πολίτη.</p>
Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Ποια είναι και η άποψή σας για τους εκπαιδευτές του ΕΚΔΔΑ;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Α ..ναι.. μάλιστα. Τα ίδια θα πω.. Ότι δηλαδή οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι πολύ αποτελεσματικές και βοηθούν στην εστίαση και κατανόηση των θεμάτων που αναπτύσσονται στα προγράμματα και ο ρόλος των εκπαιδευτών είναι εξαιρετικός, αφού είναι έμπειροι και εξειδικευμένοι στον τομέα της συγκρότησης και αντιμετώπισης συγκρούσεων, καθώς και στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Παρέχουν...ε...δηλαδή.. στους συμμετέχοντες χρήσιμες συμβουλές και εργαλεία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε αυτούς τους τομείς. Δηλαδή.... δίνει έμφαση και αξιοποιεί και την εμπειρία του

	<p>μαθητευομένου, εντοπίζει τις ανάγκες της κάθε ομάδας και προσαρμόζει αντίστοιχα το περιεχόμενο της διδασκαλίας του, είναι συμμετοχικός και διευκολυντικός προς την ομάδα, βρίσκει τρόπους αφύπνισης του μαθησιακού ενδιαφέροντος και το σημαντικότερο, είναι εμπνευστικός ώστε να ενεργοποιηθεί η δυναμική της ομάδας ώστε όχι μόνο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι αλλά και ο ίδιος ως εκπαιδευτής.</p> <p>Για να μην μακρηγορώ, συνολικά, η συμμετοχή μου στα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ έχει μια θετική επίδραση στην επαγγελματική μου ανάπτυξη και στην προσωπική μου αντίληψη για τη σημασία της εξυπηρέτησης του πολίτη και της αντιμετώπισης συγκρούσεων. Φυσικά όλα τα ανωτέρω ισχύουν υπό το πρίσμα της άμεσης τριβής του εκάστοτε υπαλλήλου με τον πολίτη και δη την καθημερινή. Βεβαίως, ο γενικός κανόνας ότι στη θεωρία, δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ θεωρίας και πράξης, αλλά στην πράξη υπάρχει ισχύει και εδώ.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Πολύ καλά. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερώτημα 2).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Κατά την προσωπική μου γνώμη, τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι</p>

	<p>αρκετά συναφή με την εργασιακή μου πραγματικότητα ως διαχειρίστρια συγκρούσεων. Να σας πω ένα παράδειγμα...μου έχει τύχει πολίτης να υψώσει την φωνή του και να έρθει σε αντιπαράθεση με άλλους συμπολίτες που βρίσκονταν στο χώρο του ΚΕΠ γιατί είχε μεταβεί σε άλλο συνοικιακό ΚΕΠ και ήταν κλειστό. Εξοργισμένος, όταν ήρθε σε εμάς και βρήκε κόσμο αρκετό, πριν από αυτόν συγκεντρωμένος, έχασε την υπομονή του και άρχισε τις εντάσεις, τους χαρακτηρισμούς και τις γνωστές μεροληπτικές απόψεις.. εμείς σας πληρώνουμε, είστε τεμπέληδες, βουλευτήκατε και πάτε με το πάσο σας και τέτοια.. καταλαβαίνετε.. Ε... Άνθρωπος είσαι κ εσύ. Πόσο υπομονή να κάνεις....Ξεκίνησε. .ε. που λέτε...ένας συνάδελφος να υψώσει και εκείνος την φωνή του υπερασπιζόμενος, όπως είναι φυσικό, την θέση του και την αξιοπρέπειά του.. εκεί , λοιπόν, μπήκα εγώ εμβόλιμα.. και εκεί με βοήθησε ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα που.. πραγματικά , το βρίσκω πολύ χρήσιμο για τις εργασιακές μου ανάγκες.</p>
Συνεντεύτρια	Α.. μάλιστα.. Μήπως θυμάστε ποιο είναι;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Εννοείται...Είναι το πρόγραμμα «Επίλυση Προβλημάτων και Δημιουργικότητα στο Δημόσιο», είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που σχετίζεται με την διαχείριση συγκρούσεων και την ανάλυση των αιτιών τους. Αυτό το πρόγραμμα με βοήθησε να κατανοήσω καλύτερα τα διάφορα είδη</p>

	<p>συγκρούσεων που μπορεί να αντιμετωπίζω στην εργασία μου και να αναπτύξω δεξιότητες όπως ο σωστός μηχανισμός διαχείρισης του εργασιακού άγχους, ..ε...την παροχή εμπιστοσύνης προς τον πολίτη μέσα σε κλίμα σεβασμού, ..μμμμ... την δύναμη της επικοινωνίας για την ανάπτυξη κλίματος ασφάλειας προς τους υπαλλήλους,...ε...και την εύρεση καινοτόμων λύσεων επίλυσης προβλημάτων με γνώμονα πάντα τις ανάγκες του πολίτη. ..ε...Συμπερασματικά , θα έλεγα ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές μου ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς προάγουν τη δημιουργία αποτελεσματικών και αποδοτικών μεθόδων σε κρίσιμες καταστάσεις και είναι απαραίτητα για την εξέλιξη και την επαγγελματική μου ανάπτυξη στον τομέα της διαχείρισης συγκρούσεων και της εξυπηρέτησης του πολίτη.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Ήσασταν σαφής. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (απαντά στο ερώτημα 3).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Ανέπτυξα κοινωνικές ικανότητες όπως... η δημιουργική συνεργασία με τους συναδέλφους μου ανταλλάσσοντας τις δικές τους εμπειρίες και γνώσεις, η επικράτηση ομαδικού</p>

	<p>πνεύματος και κλίματος εμπιστοσύνης μαζί τους... Επίσης, πολύ σημαντική τεχνική ...θεωρώ .. ότι είναι "το σπάσιμο του πάγου" στην επικοινωνία με τον πολίτη. Ξέρεις γιατί; Γιατί ο πολίτης θέλει να νιώσει οικείος με τον υπάλληλο, να μην νιώσει εργασιακό διαχωρισμό, από θέμα εξουσίας,...εννοώ.. δημόσιος υπάλληλος.. έχω θέση και άποψη στο χώρο εργασίας μου.. εσύ ως πολίτης ακολουθείς τις δικές μου απόψεις ..και δεν έχεις δικαίωμα λόγου ή αντίλογου... αντιλαμβάνεστε τι εννοώ;...να νιώσει δηλαδή ο πολίτης άνετα στο χώρο εργασίας μου και γιατί όχι; Να είμαι πρόθυμος και ενεργητικός ακροατής στο να μου δώσει και λύση και ελεύθερος από ταξικούς περιορισμούς να συζητήσουμε τις ανάγκες του και τις απόψεις του.. Να είμαι ανοιχτός και προσιτός στο να υιοθετήσω την στάση « είμαι εδώ, σε ακούω, σε βλέπω, διατηρώ οπτική επαφή μαζί σου και έλα να κάνουμε δουλειά μαζί, να δούμε το πρόβλημα από κοινού».</p> <p>Α...ε...Γενικότερα, αυτές οι ικανότητες με βοήθησαν να βελτιώσω τις υπηρεσίες που παρέχουμε προς τους πολίτες στο εργασιακό μου περιβάλλον. ... Μέσω της ακρόασης και της κατανόησης των αναγκών τους, μπόρεσα επίσης, να προτείνω και να υλοποιήσω βελτιώσεις στις υπηρεσίες μου αλλά και να δημιουργήσουμε συνεργατικά με τους συναδέλφους μου ένα αποτελεσματικά περιβάλλον, τέτοιο, δηλαδή, που απαιτείται για να προσφέρουμε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.</p>
--	---

Συνεντεύκτρια	Άψογα. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση. (απαντά στο ερώτημα 3).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Κοιτάζετε...ε... Η υπηρεσία μου τα τελευταία κυρίως χρόνια υπήρξε αρωγός στην επιμόρφωση όλων των συναδέλφων και ειδικότερα σε θέματα που άπτονται της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης του πολίτη και της διαχείρισης κρίσεων. Το ΕΚΔΔΑ σε συνεργασία με το υπουργείο που μας εποπτεύει έχει οργανώσει ειδικούς κύκλους σεμιναρίων με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες της υπηρεσίας μας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τεχνική της 'εστίασης' με βάση την οποία ο υπάλληλος αντιλαμβάνεται την ανάγκη του πολίτη και εστιάζει στην κάλυψη αυτής, απομονώνοντας λοιπά περιττά στοιχεία. Η υπηρεσία μου, δηλαδή, μας επιτρέπει να συμμετάσχουμε σε σεμινάρια, δικής μας επιλογής όσον αφορά την θεματική, πάντοτε λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε υπηρεσιακές ανάγκες. Όμως, για να είμαι ειλικρινής, δεν έχει τύχει να συζητήσουμε με τους συναδέλφους μου ή τον προϊστάμενό μου, πώς θα εφαρμόσουμε στην καθημερινότητα μας, τις γνώσεις ή τις τεχνικές που διδαχτήκαμε στα εν λόγω προγράμματα. Ε.. αυτό είναι το σημαντικότερο μειονέκτημα που καλό θα ήταν να το έβλεπε η υπηρεσία μου γιατί έτσι οι τεχνικές και η μεθοδολογική προσέγγιση που μας προτείνει το ΕΚΔΔΑ, δε εφαρμόζεται πρακτικά ποτέ στην καθημερινές μας

	<p>συναλλαγές με τους πολίτες και ουσιαστικά, δεν υπάρχει ανατροφοδότηση ούτε από την υπηρεσία μου αλλά ούτε και από το ΕΚΔΔΑ για μελλοντική αναδιαμόρφωση των επιμορφωτικών του προγραμμάτων.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Α.. μάλιστα... σημαντική η άποψή σας. Μπορείτε να μου πείτε τώρα πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Όπως σας προ είπα, τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ συνέβαλαν στην αλλαγή της στάσης και συμπεριφοράς μου με τον εξής τρόπο: Πρώτον, μέσω της εκπαίδευσης και ενημέρωσης για τις βέλτιστες πρακτικές στην παροχή υπηρεσιών και τη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων, μου δόθηκε η ευκαιρία να αναλύσω και να βελτιώσω τις δικές μου μεθόδους εργασίας, δεύτερον, μέσω της ανταλλαγής εμπειριών και ιδεών με συναδέλφους από διαφορετικούς τομείς και οργανισμούς, απέκτησα νέες ιδέες και προοπτικές για τη βελτίωση της εργασίας μου. Επίσης... μέσω της εμπλοκής σε πρακτικές ασκήσεις και παιχνίδια ρόλων, είχα την ευκαιρία να αντιμετωπίσω πραγματικές καταστάσεις και να αναπτύξω δεξιότητές για την αντιμετώπισή τους και, επιπλέον, μέσω της</p>

	<p>παρακολούθησης ενημερωτικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είχα τη δυνατότητα να ενημερωθώ για τις τελευταίες τάσεις και εξελίξεις στον τομέα μου. Συμπερασματικά, τα επιμορφωτικά προγράμματα με βοήθησαν να αναπτύξω τις δεξιότητές μου, να επεκτείνω τις ιδέες μου και να βελτιώσω την απόδοσή μου στον εργασιακό μου χώρο προς όφελος του πολίτη αλλά και της υπηρεσίας μου.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα και η τελευταία μας ερώτηση είναι: Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	<p>Θα σας αναφέρω ξανά, ότι δηλαδή, τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ συνέβαλαν στη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης και παραγωγικότητας μέσω του να σκέφτομαι σωστά, νηφάλια και να προσδιορίζω με ψυχραιμία την αιτία μιας συγκρουσιακής κατάστασης, ε.... με το να θέτω σαφείς και ξεκάθαρους στόχους προσπαθώντας να μείνω επικεντρωμένη σε αυτό. Επίσης, μμμμ, έμαθα να διασφαλίσω με σαφήνεια τον ρόλο μου στο χώρο εργασίας μου αλλά και να προσδιορίσω ποια είναι τα καθήκοντά μου και οι δεξιότητες που απορρέουν από αυτά αποφεύγοντας έτσι την ασάφεια και την σύγχυση στην κατανομή αρμοδιοτήτων μου. Δεν θα παραλείψω όμως να σας αναφέρω και την έλλειψη αυτονομίας που</p>

	<p>παρατηρείται στον εργασιακό μου χώρο. ..είτε από έλλειψη κινήτρων από την προϊστάμενη αρχή είτε από προσωπικό φόβο για ανάληψη ευθυνών και επιβολή πιθανών κυρώσεων. Σε αυτό με βοήθησαν κυρίως τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, και θέλω να επιμείνω....ε. .στο να αναπτύξουν, δηλαδή, την αυτοπεποίθησή μου και να πάρω την πρωτοβουλία να εφαρμόσω καινοτόμες λύσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και στην ενίσχυση της αυτονομίας μου στο να παίρνω ώριμες, ρεαλιστικές και υπεύθυνες αποφάσεις για την διαχείριση μιας έκτακτης και, ενδεχομένως, επικίνδυνης σύγκρουσης ή έντονης αντιπαράθεσης μεταξύ πολιτών και συναδέλφων. Επίσης, η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με συναδέλφους και εισηγητές με βοήθησε να εμπλουτίσω την τεχνογνωσία μου και να βελτιώσω τη συνεργασία και την επικοινωνία στον εργασιακό μου χώρο. Τέλος, η υποστήριξη και η καθοδήγηση που έλαβα από τους εκπαιδευτές με βοήθησε να αναπτύξω τα προσωπικά μου δυνατά σημεία και να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζω στην καθημερινή μου εργασία όπως να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά το άγχος μου, να είμαι παραγωγική και αποδοτική, να αξιοποιώ τις γνώσεις και τις εμπειρίες των συναδέλφων μου αλλά και να μάθω να ανταμείβω τον εαυτό μου είτε επιτρέποντας στους πολίτες να μου εκφράσουν τα ευγενή συναισθήματά τους , είτε</p>
--	--

	διεκδικώντας αναγνώριση, σεβασμό και υποστήριξη από τους συναδέλφους μου.
Συνεντεύκτρια	Καλώς, ήσασαν πολύ επεξηγηματική στις ερωτήσεις μου και σας ευχαριστώ. Κλείνοντας, έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	Όχι.. νομίζω είπα αρκετά, δεν νομίζετε; Σας ευχαριστώ πολύ.
Συνεντεύκτρια	Και εγώ το ίδιο.

Συνεντεύκτρια	Καλησπέρα σας.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Καλησπέρα και σε εσάς.
Συνεντεύκτρια	Θα ήθελα να σας κάνω κάποιες ερωτήσεις στα πλαίσια της έρευνας που πραγματοποιώ με θέμα τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ σε θέματα εξυπηρέτησης του πολίτη και σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Είμαι στην διάθεσή σας.
Συνεντεύκτρια	Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τη συμμετοχή σας στα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχετικά με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Ναι... Θα ήθελα μέσα από τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ να βελτιώσω την ποιότητα παροχής υπηρεσιών μου, να ενημερωθώ πιο ουσιαστικά για τις διοικητικές πράξεις που λαμβάνουν χώρα στο Δημόσιο, να μάθω να

	<p>εφαρμόζω αποτελεσματικά στρατηγικές επίλυσης προβληματικών καταστάσεων, να αυξήσω την αποτελεσματικότητά μου στην πρόληψη και τη διαχείριση διενέξεων στο εργασιακό μου περιβάλλον και να αποκτήσω γνώσεις, όπως ποιες είναι οι συνήθειες συμπεριφορές πολιτών που οδηγούν σε συγκρούσεις, πως αναπτύσσονται και ποιες οι πιθανές τεχνικές αποτροπής τους. Επίσης, θα ήθελα να μάθω πώς να διαχειρίζομαι συμπεριφορές πολιτών που έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως, μεροληπτικοί πολίτες έναντι δημοσιών υπαλλήλων .. ξέρετε.. οι «εγώ σε πληρώνω», οι αλλοδαποί που δεν γνωρίζουν την γλώσσα και στην αδυναμία εξυπηρέτησής τους αντιδρούν επιθετικά αλλά και οι υπέρμαχοι της έννομης τάξης...ξέρετε.. οι δικηγόροι που στη προσπάθειά τους να εξυπηρετηθούν, επικαλούνται τους νόμους και επιδεικνύουν στάση εξουσίας και αυθεντίας προκαλώντας μου εκνευρισμό και δυσφορία. Αυτά θέλω να δουλέψω.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μπορείτε να μου πείτε ποιες δεξιότητες θα θέλατε να αναπτύξετε με τη συμμετοχή σας στα προγράμματα αυτά προκειμένου να παρέχετε ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, αλλά και να συμβάλλετε στην ουσιαστική επίλυση προβληματικών καταστάσεων και πως θα τις εντάσσατε στην εργασιακή σας καθημερινότητα; (επίλυση συγκρούσεων με πολίτες, φιλικό κλίμα,</p>

	πρακτικές εξυπηρέτησης, ενσυναίσθηση κ/τ) (απαντά στο ερώτημα 1).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Όπως σας προείπα, θα ήθελα να είμαι πιο επικοινωνιακή, πιο ετοιμόλογη όταν μου επιτίθενται λεκτικά και περισσότερο προετοιμασμένη σε περιπτώσεις που άπτονται καλό και επιδέξιο χειρισμό ώστε και ο πολίτης να φύγει ικανοποιημένος και εγώ να αισθανθώ ότι ανταποκρίθηκα ικανοποιητικά στα καθήκοντά μου. Επίσης, θα ήθελα να μάθω πώς να δείχνω στον πολίτη λεκτικά ή με την γλώσσα του σώματος ότι μπαίνω και εγώ στην θέση του εκείνη την στιγμή, ότι δείχνω ενσυναίσθηση στην αγωνία του να εξυπηρετηθεί άμεσα και γίνομαι και εγώ συμπολίτης του και όχι ένας υπάλληλος που τον αντιμετωπίζει επιφανειακά και ψυχρά. Για αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλου και πολίτη και η συνύπαρξη φιλικής ατμόσφαιρας που όμως να διέπεται από σεβασμό και κατανόηση και ευαισθησία.
Συνεντεύκτρια	Πως κρίνετε από την έως τώρα συμμετοχή σας στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ που σχετίζονται με τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη και την αποφυγή συγκρούσεων: 1) το περιεχόμενό τους 2) τη μεθοδολογική τους προσέγγιση 3) τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές και 4) το ρόλο των εκπαιδευτών; (απαντά στο ερώτημα 2).
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Θα έλεγα ότι το μεγαλύτερο μέρος της επιμόρφωσης αφορά θεωρία και δεν

	<p>ασχολούνται με συγκεκριμένα ζητήματα πρακτικής φύσεως. Μπορώ να κατανοήσω την αναγκαιότητα παρουσίασης του θεωρητικού υπόβαθρου αλλά δεν γίνεται να μην δίνετε χρόνος και χώρος σε πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που συμβαίνουν και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, όπου εδώ η θεωρία δεν βοηθά. Σε αυτό βέβαια καθοριστικό ρόλο παίζει και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση που σίγουρα έχει πολλά θετικά όμως χάνεται η προσωπική επαφή και το μάθημα γίνεται πιο προσωποκεντρικό, πιο δασκαλοκεντρικό και δεν ευνοεί την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας ή την δημιουργία ομάδων για την ανάπτυξη τεχνικών μελέτης προσομοίωσης, το παίξιμο ρόλων, την ενεργή εμπλοκή των συμμετεχόντων, ώστε το μάθημα να γίνεται πιο βιωματικό. Ως αποτέλεσμα, είναι μεγάλη η ευθύνη του εκπαιδευτή στο θέμα της επιλογής των αποτελεσματικότερων τεχνικών διδασκαλίας για να διευκολύνει τους εκπαιδευόμενους στην αφομοίωση της νέας γνώσης μέσα από προσωπική εμπειρία και δράση εφαρμόζοντας τεχνικές τέτοιες που να επιδιώκουν ενεργή εμπλοκή των εκπαιδευομένων, την συζήτηση, την αλληλεπίδραση και την ομαδική συνεργασία στην εύρεση λύσης. Αντιθέτως, τα σύγχρονα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ κουράζουν τους εκπαιδευόμενους, σπανίως εξασφαλίζουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους και τελικά αποτυγχάνουν να συνδέσουν την προς απόκτηση γνώση με την</p>
--	--

	<p>καθημερινότητά τους. Εν κατακλείδι, η διαζώσης διδασκαλία είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται στα προγράμματα αυτά. Τώρα όσον αφορά τους εκπαιδευτές, οι γνώσεις τους είναι ικανοποιητικές και το περιεχόμενο των μαθημάτων τους έχει συνάφεια με τους στόχους της κάθε ενότητας αλλά πρέπει να είναι πιο επικοινωνιακοί, πιο εμπυχωτικοί και διαμεσολαβητικοί ώστε να μην φοβούνται ή αγχώνονται οι εκπαιδευόμενοι στις συναντήσεις. Δηλαδή, να νιώσουν αυτοπεποίθηση και να είναι πρόθυμοι να ανοιχτούν, να εξωτερικεύσουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους και να μην νιώσουν αμηχανία, δισταγμό και ντροπή κυρίως στα πρώτα μαθήματα. Αναφέρομαι δηλαδή στο φόβο του λάθους, στην αντίδραση των άγνωστων συνεκπαιδευμένων και στον φόβο της υπερέκθεσης και της ανασφάλειας λόγω της διαφορετικής γνωστικής ετοιμότητας.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Μάλιστα. Ποιες είναι οι απόψεις σας όσον αφορά τη συνάφεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ με την εργασιακή σας πραγματικότητα; Πως και σε ποιο βαθμό καλύπτουν πρακτικά τις εργασιακές σας ανάγκες ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση συγκρούσεων; Παρακαλώ, αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. (απαντά στο ερώτημα 2).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	<p>Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχεδιάζονται ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη</p>

	<p>διαχείριση των συγκρούσεων αλλά υστερούν σε πρακτική εφαρμογή της νέας γνώσης και την αξιοποίηση της διαφορετικής εμπειρίας των εκπαιδευομένων ώστε να εξαχθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες ικανές να μας διευκολύνουν στον ολοένα απαιτητικό ρόλο μας ιδιαίτερα με την ψηφιοποίηση της πληροφορίας πλέον. Ωστόσο, πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν προγράμματα αποκλειστικά για τους υπαλλήλους ΚΕΠ καθώς εμείς είμαστε πάντα σε επαφή απευθείας με τον πολίτη σε συνεχή βάση, πρωί και απόγευμα και Σάββατα και το αντικείμενό μας είναι πολύπλευρο και απαιτεί πολλές και ειδικές γνώσεις για κάθε θεματικό αντικείμενο.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Μάλιστα. Ποιες κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες αναπτύξατε από τη συμμετοχή σας έως τώρα στα αντίστοιχα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ και πως τις εφαρμόσατε πρακτικά στο εργασιακό σας περιβάλλον προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες; (απαντά στο ερώτημα 3).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	<p>Από τα μέχρι τώρα σεμινάρια δεν μπορώ να πω ότι ωφελήθηκα ιδιαίτερα . Και αυτό γιατί δεν έχω πάρει μέρος σε πολλά , εκτός του εισαγωγικού, για να πω την αλήθεια. Και αυτό γιατί αρχικά, δια ζώσης, δεν είχα χρόνο λόγω απόστασης αλλά και μετά, λόγω covid, απέφευγα να δηλώσω συμμετοχή. Τα εξ αποστάσεως διευκολύνουν αρκετά αλλά πρέπει να υπάρχει περισσότερη συμμετοχή</p>

	<p>των εκπαιδευομένων ώστε να αποκτήσουν νέες δεξιότητες με βιωματικό τρόπο.</p> <p>Συνεπώς, οι δεξιότητες που απέκτησα είναι από την καθημερινή μου εργασία και τριβή.</p> <p>Έμαθα να είμαι πιο οργανωτική, πιο μεθοδική. Έμαθα να διεκδικώ από τους συναδέλφους μου την εμπιστοσύνη τους, να με εμπιστεύονται στην συνεχή μου προσπάθεια να αναζητώ καινοτόμους τρόπους επίλυσης προβλημάτων, να μην διστάζω να αναλάβω δύσκολες και απαιτητικές διαδικασίες, να είμαι πιο επικοινωνιακή με τους πολίτες και να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου αλλά κυρίως να αποκτώ άνεση επικοινωνίας με άλλες υπηρεσίες παραβλέποντας το όποιο εμπόδιο όπως έλλειψη οικειότητας, την γνωστική αδυναμία και την ουσιαστική έλλειψη καθημερινής επαφής. Επιπλέον, έμαθα να είμαι πιο ευέλικτος στις αντιδράσεις μου, να μαθαίνω να αναγνωρίζω τα λάθη μου και μάλιστα ενώπιον των πολιτών και να αναπτύξω περισσότερο την αυτοπεποίθησή μου.</p>
Συνεντεύτρια	<p>Ωραία. Πως και κατά πόσο σας βοήθησε η υπηρεσία σας σε αυτό; Αναφέρετε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για κάθε περίπτωση. (απαντά στο ερώτημα 3).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	<p>Ως προς το ερώτημα, αν με έχει βοηθήσει η υπηρεσία μου, θα είμαι ουδέτερη. Ούτε με έχει βοηθήσει .. εννοώ να με υποστηρίξει ένθερμα να εφαρμόσω όλες αυτές τις δεξιότητες στην καθημερινή μου εργασιακή πραγματικότητα, ούτε όμως με έχει αποτρέψει να κάνω κάτι</p>

	<p>τέτοιο. Μπορώ να πω ότι αντιμετωπίζω αρχικά κλίμα ανοχής και δυσαρέσκειας από τους συναδέλφους μου, αν αναλάβω κάτι καινούργιο, κάτι καινοτόμο, μια διαδικασία που δεν το έχει αναλάβει κάποιος άλλος στο παρελθόν στην προσπάθειά μου να εξυπηρετήσω έναν πολίτη για να μην τον διώξω, αλλά τελικά το αποδέχονται. Μάλλον από φόβο, από έλλειψη αυτοπεποίθησης και αδυναμία ανάληψης πρωτοβουλιών, έτσι το δικαιολογώ.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πώς και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή στάσης /συμπεριφοράς σας ως προς την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την αποτελεσματικότερη διαχείριση προβληματικών καταστάσεων στον εργασιακό σας χώρο; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	<p>Σας έχω ήδη απαντήσει σε προηγούμενη ερώτηση.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πως και με ποιο τρόπο συνέβαλαν τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ στην αλλαγή και στην βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης και παραγωγικότητας; (απαντά στο ερώτημα 4).</p>
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	<p>Και σε αυτό σας έχω απαντήσει . Γενικά , εκτός από τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ, σημαντικό ρόλο παίζει και ο ίδιος ο συμμετέχων. Αν δηλαδή θέλει να εμπλουτίσει τις γνώσεις του για τη βελτίωση της εργασίας του ή το κάνει για άλλους λόγους όπως απουσία από την δουλειά ή μοριοδότηση.</p>

	<p>Δηλαδή , ο χαρακτήρας του κάθε συμμετέχοντα και η επιθυμία του για επαγγελματική καταξίωση και εργασιακή παραγωγικότητα συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση των επιμορφωτικών σεμιναρίων που δηλώνει συμμετοχή ο καθένας.</p> <p>Συνοπτικά, για να σας απαντήσω και στα δυο σας ερωτήματα, τα σεμινάρια παρέχουν αρκετό θεωρητικό υλικό, πραγματοποιούνται αρκετά, όχι όμως τόσα ώστε να καλύψουν όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, οι εκπαιδευτές είναι έμπειροι και καταρτισμένοι αλλά πρέπει να δοθεί έμφαση στην πρακτική εφαρμογή της γνώσης κάτι που η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ακόμα δεν έχει εστιάσει, ειδικά όταν μιλάμε για αντιμετώπιση συγκρούσεων. Επιπλέον, η αξιολόγησή τους θεωρώ ότι είναι ανεπαρκής και επιφανειακή. Πρέπει να είναι πιο διεισδυτική και εστιασμένη στις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε υπαλλήλου ΚΕΠ. Όμως, η προσπάθεια του ΕΚΔΔΑ πρέπει να αναγνωριστεί καθώς έχει ένα τεράστιο αριθμό τίτλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σχεδιάζονται ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση των συγκρούσεων.</p> <p>Σαν παραδείγματα μπορώ να αναφέρω το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τίτλο «Αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη», «Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων-προσανατολισμός στον πολίτη»,</p>
--	--

	«Επιμόρφωση στελεχών ΚΕΠ σε διοικητικές διαδικασίες υψηλής έντασης», « Ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων-επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα στο Δημόσιο» και πολλά άλλα.
Συνεντεύτρια	Πολύ ωραία. Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας. Θα θέλατε κάτι άλλο να προσθέσετε;
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 9	Σας ευχαριστώ θερμά.

Συνεντεύτρια	Καλημέρα σας.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Καλημέρα.
Συνεντεύτρια	Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας στη διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον».
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Ωραία.
Συνεντεύτρια	Πριν ξεκινήσουμε θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τη συμμετοχή σας στη διεξαγωγή της έρευνας που εντάσσεται στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων των ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων

	στην εξυπηρέτηση των πολιτών και στην διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον».
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Ωραία.
Συνεντεύκτρια	Θα σας κάνω λοιπόν την πρώτη ερώτηση, η οποία αφορά πώς γίνεται η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων ΚΕΠ όσον αφορά το πρόγραμμα αρχές και καλές πρακτικές για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Εεε, από εμείς... δεν κάνουμε κάτι. Τα στοιχεία αναφορικά με τις ανάγκες, μας στέλνει το Υπουργείο Εσωτερικών, δηλαδή εε,. . Εκείνοι μας δίνουν ποιοι έχουν ανάγκη, ποιοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα. Είναι προγράμματα τα οποία έχουν γίνει με συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών, τις αρμόδιες διευθύνσεις. Άρα υπάρχει μια συνεργασία αναφορικά με την ανάγκη για το συγκεκριμένο πρόγραμμα.
Συνεντεύκτρια	Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθεί το εκδδα για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των συμμετεχόντων;
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Κοιτάζτε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ζητήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών από τις Αρμό.. από τον αρμόδιο φορέα. Είναι προγράμματα τα οποία ζητούνται κατ.. κατόπιν απαίτησης των φορέων.

Συνεντεύκτρια	Ααα.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	<p>Συνεπώς, εφόσον το ζήτησαν γνώριζαν από το υπουργείο τι ακριβώς χρειαζόταν να γνωρίζουν αυτοί οι οποίοι θα εκπαιδευτούν ή τι θα έπρεπε να γνωρίζουν για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Συνεπώς ζητήθηκε,... χρησιμοποιήθηκαν στην ομάδα σχεδιασμού άτομα τα οποία είχαν απόλυτη γνώση του αντικειμένου. Και τι...ποιες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνταν από αυτούς που θα διαχειρίζονταν το συγκεκριμένο λογισμικό, και όλες τις διαδικασίες, έτσι ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Άρα σχεδιάστηκε με αυτόν τον τρόπο και αυτό σημαίνει ότι θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που υπάρχουν.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Χμμ. Μάλιστα. Με ποια κριτήρια επιλέγεται ο εκπαιδευτής και πως το ΕΚΔΔΑ αξιολογεί το έργο του ως προς την επίτευξη των στόχων του προγράμματος και ως προς τα μαθησιακά κίνητρα και τις προσδοκίες και μεθόδους των επιμορφωμένων;</p>
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	<p>Κοιτάζτε, οι εκπαιδευτές γενικά είναι ευθύνη του ΕΚΔΔΑ. Και οι οποίοι επιλέγονται έτσι.... κι αλλιώς υπάρχουν,... υπάρχει ένα μητρώο όπου είναι πολύ μεγάλο σε έτσι... σε μέγεθος έχει μερικές χιλιάδες αα.... ανθρώπων, οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στα διάφορα αντικείμενα και είναι ενταγμένοι σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Από και πέρα, το επιστημονικό προσωπικό κάνει την επιλογή. Όμως... σε προγράμματα όπως τα ΚΕΠ υπάρχει μια συνεργασία και για την επιλογή</p>

	<p>των.. έτσι... των εκπαιδευτών. Δηλαδή συζητούμε με το... με τις αρμόδιες διευθύνσεις του Υπουργείου ποιοι γνωρίζουν, έχουμε... έχουμε γνώση, δηλαδή μας έχει πληροφορήσει για το ποιοι είναι εξειδικευμένοι για το συγκεκριμένο αντικείμενο, άρα επιλέγονται αυτοί. Φυσικά έχουν τις προδιαγραφές του μητρώου γιατί δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος εκπαιδευτής αν δεν είναι μέλος του μητρώου του ΕΚΔΔΑ που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπάρχει και η συναίνεση του υπουργείου ότι αυτός ο άνθρωπος... αυτοί οι άνθρωποι γνωρίζουν τη στόχευση του προγράμματος και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες να τις μεταδώσουν στους εκπαιδευόμενους. Αυτή είναι η διαδικασία τώρα εμείς έχουμε κι ένα σύστημα αξιολόγησης και αποτίμησης, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος του προγράμματος αξιολογούν το πρόγραμμα, τον επιστημονικά υπεύθυνο, και το ωρολόγιο πρόγραμμα, τις ενότητες και τους εκπαιδευτές.</p> <p>Και επίσης έχουν τη δυνατότητα και γράφουν και σχόλια. Μας ζητάει πολλές φορές λοιπόν μπαίνουμε και εμείς το μελετάμε και το υπουργείο να δούμε τις αξιολογήσεις. τι αξιολογούν και τι σχόλια γράφουν άρα, παίρνουμε ένα feedback από κει μια έτσι..</p> <p>Μια πληροφορία πολύ σημαντική... Επίσης υπάρχει και σε δεύτερο επίπεδο η διαδικασία της αποτίμησης, η οποία γίνεται 2-3 μήνες μετά το τέλος του προγράμματος και εκεί</p>
--	--

	<p>αποτυπώνονται από τους εκπαιδευόμενους του πόσο μπόρεσαν να εφαρμόσουν αυτά τα οποία έμαθαν. Πόσο εφαρμόσιμα ήταν αυτά που έμαθαν άρα να εδώ μια δεύτερη πολύ σημαντική πληροφορία, την οποία παίρνουμε και σε συζητήσεις με αυτούς που ζήτησαν το πρόγραμμα, μπορούμε να προβούμε και σε διορθωτικές κινήσεις.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Α μάλιστα. Πώς το ΕΚΔΔΑ λοιπόν τώρα αξιολογεί αυτά τα επιμορφωτικά του προγράμματα και πώς αξιοποιεί τα αποτελέσματα αυτά που λαμβάνετε από το Feedback;</p>
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	<p>Αξιολογεί καταρχήν κάθε τέλος του εξαμήνου βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης, την οποία εγώ έχω την ευθύνη .. εγώ τη συντάσσω μια από τις αξιολογήσεις... για το επιμορφωτικό έργο του του ΙΝΕΠ κατά θεματικό τομέα... με τους τίτλους... βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης και με βάση τα αποτελέσματα αυτά, μας οδηγούν σε στο σχεδιασμό του επόμενου προγραμματισμού και όπου βλέπουμε ότι δημιουργείται υπάρχει πρόβλημα ή υπάρχουν προτάσεις.. για επικαιροποιήσεις γίνονται πολλές επικαιροποιήσεις στα προγράμματα, κι εκεί λαμβάνουμε υπόψη όλα αυτά που είπα προηγουμένως.</p>
Συνεντεύκτρια	<p>Πώς λειτουργεί η ανατροφοδότηση που δέχεται; Και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της στον επανασχεδιασμό τους; Πόσο σημαντική;</p>

Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Εε, ήδη έχω απαντήσει σ' αυτό. Η ανατροφοδότηση που δέχεται.. που δεχόμαστε είναι μέσω αυτών των 2 καναλιών της αξιολόγησης και της αποτίμησης, λειτουργεί. Τις λαμβάνουμε υπόψη, βγάζουμε την έκθεση αξιολόγησης κάθε εξάμηνο και φυσικά μετά αυτό λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό. Αλλά και όταν βλέπουμε ένα πρόβλημα να κάνουμε επικαιροποίηση, υπάρχει δυνατότητα επικαιροποίησης.. πολλές φορές κάνουμε επικαιροποίηση στα προγράμματα.
Συνεντεύκτρια	Να κάνω μια ερώτηση...
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Επικαιροποίηση περιλαμβάνει αλλαγή σειράς των ενότητων, να αλλάξει μια ενότητα θα αλλάξει το μέγεθος μιας ενότητας σε αυτά;
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα, η αξιολόγηση έχει να κάνει και με την επαφή με την ίδια την υπηρεσία, με τις ίδιες τις διευθύνσεις ή μόνο με το Υπουργείο Εσωτερικών. Εσείς δηλαδή έχετε αποκλειστική συνεργασία μου;
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Ακούστε, ακούστε...Η επικαιροποίηση έχει να κάνει με τις διορθώσεις που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους, οι πληροφορίες που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους είναι ανεξάρτητα από το Υπουργείο, είναι ανεξάρτητα από οτιδήποτε.. οποιαδήποτε υπηρεσία, ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τόσο αριθμητικά όσο και περιγραφικά να πει τις προτάσεις του, άρα δεν εξαρτάται αυτό το υπουργείο.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα, τώρα λοιπόν ακολουθεί η επόμενη ερώτηση και η τελευταία,.. Με ποιους τρόπους

	αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που μου έχετε ήδη απαντήσει από τους εκπαιδευόμενους τόσο από τις αρμόδιες υπηρεσίες όσο και από τους εκπαιδευτές; Λίγο πολύ μου τα είπατε στην προηγούμενη ερώτηση από τις αρμόδιες υπηρεσίες, δηλαδή από την ίδια αμιγώς υπηρεσία που εργάζεται ο εκπαιδευόμενος έχετε καθόλου εσείς ή το υπουργείο ουσιαστική επαφή για την επαναξιολόγηση των προγραμμάτων ή απλά αρκείστε μόνο στις αξιολογήσεις των εκπαιδευόμενων;
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Ακούστε, τις πληροφορίες για την υπηρεσία μας είναι μέσω της αποτίμησης δεν έχουμε κάποια επαφή με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Μέσω της αποτίμησης... όλη... ότι η επαφή έχουμε είναι μέσω της αποτίμησης που οι ίδιοι οι υπάλληλοι μας γράφουν τι προβλήματα συναντούν της εφαρμογής; στην εφαρμογή αυτών που μαθαίνουν... τίποτα άλλο.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα. Άρα η αποτίμηση είναι καθοριστικός παράγοντας αξιολόγησης και επανακαθορισμού του προγράμματος.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Ακριβώς.
Συνεντεύτρια	Μάλιστα πολύ ωραία. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τις πληροφορίες που μας δώσατε. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι περισσότερο; Όσον αφορά τον σχεδιασμό των επιμορφωτικών προγραμμάτων, κάτι που θέλετε να πείτε πριν ολοκληρώσουμε την...

Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Αα, γενικότερα να ξέρετε ότι εμείς έχουμε ένα σύστημα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, οπότε... το οποίο το κάνουμε σε συνεργασία με τους φορείς.
Συνεντεύκτρια	Α πολύ σημαντικό αυτό... Ναι ναι.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Έτσι το σύστημα αυτό.... Εμείς έχουμε πολλαπλά, θα έλεγα πολλαπλή πληροφόρηση και γενικότερα για το σχεδιασμό...Οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι... χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες.... Είναι αυτές που έρχονται από πάνω, είναι οι... TOP DOWN ..λεγόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες, αυτές απορρέουν από δημόσιες πολιτικές, δηλαδή έρχεται το ελληνικό δημόσιο, το Ελληνικό κράτος και αποφασίζει να κάνει μια αλλαγή. Αποφάσισε παράδειγμαΝα θεσπίσει τις ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις. Αυτομάτως αυτό... καταλαβαίνει κάποιος ότι για να μπορέσει να εφαρμοστεί αυτή η αλλαγή χρειάζονται εκπαίδευση οι άνθρωποι οι οποίοι θα διαχειρίζονται αυτό το κομμάτι. Άρα, να μια πληροφορία και λέμε ότι αυτή είναι μια ανάγκη που προκύπτει από τις σχεδιαζόμενες πολιτικές.
Συνεντεύκτρια	Μάλιστα.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Λοιπόν στη συνέχεια, στη συνέχεια εμείς μελετούμε τις πολιτικές και προβούνε και προβαίνουμε σε αντίστοιχες έτσι σχεδιασμού προγραμμάτων. Ή η δεύτερη μεγάλη κατηγορία είναι οι BOTTOM UP από κάτω προς τα πάνω. Είναι οι ανάγκες τις οποίες έχει προσωπικά ο κάθε υπάλληλος, τις χωρίζουμε σε 3 κατηγορίες. Είναι οι ανάγκες που τις

	<p>έχουν οι άνθρωποι, γνωρίζουμε ότι τις έχουν και δεν έχουν πρόβλημα να το δηλώσουν. ...Είναι η εύκολη κατηγορία ανίχνευσης αυτή και να πω ότι στην πρώτη κατηγορία ή να πω ότι στην προηγούμενη κατηγορία, επίσης μέσω της διαβούλευσης που έχουμε..... δηλαδή όλα τα νομικά κείμενα πριν πάνε για ψήφιση βγαίνουν σε διαβούλευση και τη διαβούλευση την έχουμε εμείς, έχουμε εμείς την ευθύνη, οπότε έχουμε πληροφόρηση για τις πολιτικές πολύ πριν ψηφιστούν..... για το σχεδιασμό λέω.... και τώρα στην πρώτη κατηγορία της δεύτερης μεγάλης κατηγορίας.... τις προσωπικές ανάγκες που είναι η εύκολη κατηγορία είναι οι ανάγκες που τις έχουμε... γνωρίζουμε ότι έχουμε... και δεν έχουμε πρόβλημα να το δηλώσουμε.....Αυτό είναι εύκολο.... με ένα ερωτηματολόγιο με ένα ερωτηματολόγιο....Έτσι γίνεται αυτή η ανίχνευση..</p> <p>Συγγνώμη μισό λεπτό</p> <p>Λοιπόν, η δεύτερη κατηγορία... Είναι αυτές που έχουμε τις γνωρίζουμε, τις έχουμε, αλλά έχουμε πρόβλημα να το δηλώσουμε έχουμε, έχουμε πρόβλημα να το δηλώσουμε γιατί μπορεί να φοβόμαστε το κοινωνικό κόστος.... γιατί δεν μου λένε κάτι ή να φοβόμαστε για τη δουλειά μας...την ίδια... και η τρίτη κατηγορία είναι οι λανθάνουσες αυτές.... οι οποίες τις έχουμε αλλά και εμείς οι ίδιοι δεν έχουμε καταλάβει ότι τις έχουμε..... νομίζουμε ότι ξέρουμε κάτι....εν πάση περπτώση... εμείς έχουμε αναπτύξει μηχανισμούς και λογισμικό</p>
--	---

	που ανιχνεύουμε όλες τις κατηγορίες αναγκών. Αυτά είχα να σας πω.
Συνεντεύκτρια	Πάρα πολύ σημαντικό. Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για την πληροφόρηση που μας δώσατε και για το χρόνο σας. Καλή σας συνέχεια στο έργο σας.
Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	Έγινε... γεια σας.
Συνεντεύκτρια	Γεια σας να είστε καλά. Γεια σας ... ένα λεπτό.

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 1	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Στην υπηρεσία μου, πολλές φορές, καλούμαι να απολογηθώ για διαδικασίες που δεν άπτονται των αρμοδιοτήτων μας ή για την μη έγκαιρη εξυπηρέτηση των	*Θα ήθελα λοιπόν να εκπαιδευτώ περισσότερο στην εξ αποστάσεως επικοινωνία και μάλιστα στην τηλεφωνική, ώστε	*Τα προγράμματα αυτά ξεκινούν με γενικές αρχές που διέπουν τη Δημόσια Διοίκηση, όπως η αρχή της διαφάνειας, της	*Θεωρώ ότι τα προγράμματα του ΕΚΔΔΑ θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην επικοινωνιακή σχέση πολίτη – υπαλλήλου.	*Χρειάζονται οι τεχνικές συναισθηματικής απεμπλοκής από

	<p>αιτημάτων τους που έχουν υποβάλλει. και.. και όταν οι πολίτες μου μιλούν σαν να έχω εγώ παίξει καθοριστικό ρόλο σε αυτό ή όταν με κάνουν και νιώθω συνυπεύθυνη, καλούμαι με ηρεμία να απαντήσω στα ερωτήματά τους και ...πολλές φορές...ε.. νιώθω σαν να πρέπει να λογοδοτήσω. Κάποιες, λοιπόν, φορές οι πολίτες δεν πείθονται και συμπεριφέρονται σαν να είμαι έμμισθη υπάλληλός τους κι όχι κρατικός λειτουργός.</p>	<p>να αποφεύγω τις παρεξηγήσεις.</p> <p>*Θα ήθελα ιδανικά να προσαρμόζω την ορολογία στο γνωσιακό επίπεδο κάθε πολίτη και κυρίως να μάθω να διαχειρίζομαι το άγχος μου στην προσπάθειά μου να εξυπηρετήσω.</p> <p>*Θα ήθελα να αποκτήσω τεχνικές διαχείρισης άγχους, ε... ευελιξία στην λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη και.. ε.. στην λήψη πρωτοβουλιών για...αποφυγή των γραφειοκρατικών σκοπέλων.</p>	<p>προσαρμοστικότητας στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, του επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων κ.α. Αυτό είναι το τυπικό κομμάτι της επικοινωνίας με τον πολίτη-συναλλασσόμενο.</p> <p>*Δυστυχώς, τα προγράμματα αυτά είναι επιφανειακά με πολύ θεωρία και καθόλου πρακτική.</p> <p>*Δεν υπάρχουν ζωντανά παραδείγματα, για να μας περάσουν ομαλά από τη θεωρία στην πράξη. Αυτό μου λείπει από τα σεμινάρια. Η σύνδεση θεωρίας και πράξης.</p>	<p>Δηλαδή, να αποσκοπούν στην εκμάθηση καλών τεχνικών επικοινωνίας, στον τρόπο χειρισμού προβληματικών καταστάσεων, στην διαδικασία αποκλιμάκωσης έντασης, ...ειδικά...σε υπηρεσίες που έχουν επαφή με κοινό...όπως η δική μας.</p> <p>*Η κυριότερη επικοινωνιακή ικανότητα που με βοήθησε να αναπτύξω το πρόγραμμα του ΕΚΔΔΑ είναι η ενεργητική ακοή.</p> <p>*Επίσης, έμαθα για την ενσυναίσθηση που ουσιαστικά με βοήθησε να καταλαβαίνω τη συναισθηματική φόρτιση του πομπού του μηνύματος,</p>	<p>την πίεση της στιγμής</p> <p>*Να είναι πιο εστιασμένα στο τρόπο επίλυσης καταστάσεων υψηλής έντασης ως προς το περιεχόμενο... προσαρμοσμένα στην καθημερινότητα των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν υποδοχή κοινού</p> <p>*Οι τεχνικές τους να είναι προσαρμοσμένες στις δικές μας πρακτικές ανάγκες</p>
--	---	--	--	--	--

			<p>*Θεωρώ ότι υστερούν σε θεματική κυρίως στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων και κυρίως σε πρακτικές τεχνικές αντιμετώπισης τους. Επιπλέον, είναι ανεπαρκή ως προς την αξιολόγηση τους ...εννοώ.. αν μπορούν δηλαδή να εφαρμόσουν οι εκπαιδευόμενοι στην υπηρεσία τους όσα διδάχθηκαν.. όχι λόγω εμποδίων από την υπηρεσία, αλλά λόγω χαμηλής αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης...και έλλειψη σωστής οργάνωσης.</p>	<p>αλλά να μην απαντώ με την ίδια ένταση λόγου ή εκφράσεων.</p> <p>*Σημαντική, επίσης, είναι και η ικανότητα εύρεσης καινοτόμων λύσεων αναπτύσσοντας πρωτότυπες ιδέες... οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν ένα πρόβλημα όπως το Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας, το Gov κ.α.</p> <p>*Τα προγράμματα αυτά συνέβαλλαν στο να συνειδητοποιήσω ότι η δική μου στάση απέναντι στα προβλήματα επικοινωνίας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο</p>	<p>και όχι μόνο θεωρητικές..</p> <p>* Ως προς τους εκπαιδευτές, τι να πω.. να είναι δημόσιοι λειτουργοί με μεγάλη εμπειρία στην υποδοχή κοινού, άρτια καταρτισμένοι και ικανοί να μεταφέρουν την θεωρία στην πράξη.</p>
--	--	--	---	--	---

				<p>*Το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του αλλά και...ε... η ευελιξία του υπαλλήλου στις αλλαγές με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης αποτελούν για μένα τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που ανέπτυξα στα προγράμματα αυτά.</p> <p>*Έχω αρχίσει να μην παρασύρομαι από την ένταση της στιγμής, να δίνω χρόνο στον εαυτό μου να αποφορτιστεί και κυρίως να μη θεωρώ προκαταβολικά ότι ο δημότης, ακόμη κι αν</p>	
--	--	--	--	---	--

				είναι θυμωμένος, ότι τα βάζει μαζί μου.	
--	--	--	--	--	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 2	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	<p>* Να είμαι αποτελεσματικός στην εργασία μου, να μάθω να διατηρώ την ψυχραιμία μου και να χειρίζομαι με συνέπεια και υπευθυνότητα τις υποθέσεις των πολιτών πάντοτε στον χρόνο που προβλέπει η δημόσια διοίκησή με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.</p> <p>* Θα ήθελα να μάθω τρόπους για να χειρίζομαι κάποιες δύσκολες</p>	<p>*Θα ήθελα να τα παρακολουθώ με πιο εντατικό ρυθμό για να μπορώ να αντιμετωπίσω τις καθημερινές δυσκολίες τόσο στις σχέσεις με τους συναδέλφους μου όσο και με το κοινό.</p>	<p>*Δεν απέκτησα πολλές κοινωνικές και επικοινωνιακές ικανότητες</p> <p>*Δεν ανέπτυξα δεξιότητες επικοινωνίας καθώς η έλλειψη εξάσκησης και</p>	<p>*Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχω παρακολουθήσει δεν ανταποκρίνονται 100% στην εργασιακή μου πραγματικότητα.</p> <p>*Τα σεμινάρια με βοήθησαν σημαντικά μόνο στην</p>	<p>*Να υπήρχαν εξειδικευμένοι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ στα επιμορφωτικά αυτά προγράμματα.</p> <p>*Θα ήθελα ο εκπαιδευτής να είναι δίπλα μου, ..ε.. εννοώ...να του</p>

	<p>περιπτώσεις πολιτών αλλά και να μπορώ να συνεργάζομαι με τους υπόλοιπους συναδέλφους χωρίς να υπάρχουν συγκρούσεις τόσο με τους πολίτες όσο και μεταξύ μας.</p>	<p>* Να μάθω να εξυπηρετώ ειδικές ομάδες όπως αλλοδαπούς που υπάρχει πρόβλημα συνεννόησης αφού δεν μιλούν καμία άλλη γλώσσα, άλλες ειδικές ομάδες όπως τα ΑΜΕΑ και το σημαντικότερο οι κωφάλαλοι.</p>	<p>εφαρμογής των γνώσεων και των θεωρητικών προσεγγίσεων λειτουργούν ανασταλτικά στην επιτυχία των προγραμμάτων αυτών.</p>	<p>παροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες όσον αφορά στην εξέλιξη των νέων διαδικασιών</p> <p>*Μέσω των νέων διαδικασιών βελτιώνομαι σαν υπάλληλος και παρέχω άμεσα τις υπηρεσίες μου στους πολίτες ενώ αξιολογείται θετικά η απόδοσή μου και η παραγωγικότητά μου από τους προϊσταμένους μου.</p> <p>*Γίνομαι πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός, προσφέρω υπεύθυνη και σωστή πληροφόρηση, λειτουργώ με σκοπό το συμφέρον και την άμεση, χωρίς εμπόδια και προκαταλήψεις, εξυπηρέτηση του πολίτη, τηρώ αμερόληπτη στάση, απομακρυσμένη από προσωπικούς περιορισμούς και στερεότυπες αντιλήψεις.. εννοώ ειδικές κατηγορίες πολιτών όπως Αμεα, Ρομά, Λοάτκι, Παλλινოსτούντες, πρόσφυγες και μετανάστες.</p>	<p>κάνω ερωτήσεις αφού πρώτα εκείνος μας χωρίσει σε ομάδες, μας βάζει σε διαδικασία σκέψης και αντίδρασης, να ανταλλάσσουμε μεταξύ μας εμπειρίες και απόψεις μελετώντας πραγματικές υποθέσεις ή φανταστικά γεγονότα και ανταλλάσσοντας προβληματισμούς με την ομάδα για τον χειρισμό τους.</p> <p>* Ο εκπαιδευτής να δώσει έμφαση στην πρακτική εφαρμογή των τεχνικών, να αναπτύσσει ομαδικότητα, να δώσει χρόνο στους εκπαιδευόμενους να μιλήσουν και να</p>
--	--	---	--	---	---

					<p>εκθέσουν, να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και όχι να παραθέτει απλώς θεωρητικές προσεγγίσεις γιατί ο κάθε πολίτης θέλει ιδιαίτερη αντιμετώπιση και τεχνική και κάθε υπόθεση απαιτεί μοναδικό χειρισμό και στρατηγική</p> <p>*Θα ήθελα να εμπλουτιστεί το περιεχόμενό τους με θέματα τεχνογνωσίας, με εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης της αυτοπεποίθησης μου, ειδικά σε περιπτώσεις κρίσεων, να αντιδρώ διατηρώντας την ψυχραιμία μου και να αντιλαμβάνομαι άμεσα τον δύστροπο πολίτη ώστε να τον</p>
--	--	--	--	--	--

					αντιμετωπίζω διπλωματικά, λειτουργώντας με ενσυναίσθηση, δείχνοντας του λεκτικά ή σωματικά πως τον κατανοώ και τον συμμερίζομαι.
--	--	--	--	--	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 3	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Να αναπτύξω και επικοινωνιακές δεξιότητες. Πώς μπορούμε να συνεργαζόμαστε με τους πολίτες, να μπορούμε να τους... να καταλαβαίνουμε τι θέλουν γρήγορα να μπορούμε να επικοινωνούμε μαζί τους και να τους εξυπηρετούμε, να μην υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μας, να προλαμβάνουμε κάποιες καταστάσεις,	*Να δείξεις ενσυναίσθηση, δηλαδή να μπορεί να μπει στο πρόβλημα του αλλουνού, ας πούμε, για να μπορέσεις να τον εξυπηρετήσεις καλύτερα	*Το περιεχόμενο το οποίο είναι η ύλη του κάθε σεμιναρίου, είναι αρκετά εμπλουτισμένο, ακουμπάει στα προβλήματα τα οποία...και τις προσδοκίες κάποιου για να μάθει.	*Ο ρόλος των εκπαιδευτών, πιστεύω ότι ενδιαφέρονται για το αντικείμενο που.. πού κάνουνε. Δηλαδή δεν έχω αντιμετωπίσει εκπαιδευτές οι οποίοι να είναι αδιάφοροι να μην τους ενδιαφέρει να κάνουμε μόνο τη δουλειά έτσι σαν... να περάσει η ώρα και τέτοια.	*Εγώ προσωπικά προτιμώ τη διαζώσης προσέγγιση γιατί στην τάξη η επικοινωνία με τον εκπαιδευτή γίνεται καλύτερα με τους συναδέλφους που είναι εκεί μπορούνε να ανταλλάσσουμε

	να διατηρούμε ένα φιλικό κλίμα και με και με αυτούς αλλά και μεταξύ μας.		<p>*Στη διαχείριση των συγκρούσεων νομίζω ότι εγώ δεν έχω δει κάποιο σεμινάριο που να είναι εξειδικευμένο για τα ΚΕΠ.</p>	<p>*Εντάξει, τα προγράμματα είναι συναφή, δεν έχουνε, δεν είναι άσχετα. Απ' ότι ή από ότι μας λένε και στα σεμινάρια οι εκπαιδευτές στο ΕΚΔΔΑ προσπαθούν να καλύψουνε όλες τις εργασιακές ανάγκες</p> <p>*Προσπαθούμε να...αντιληφθούμε από την πρώτη στιγμή που μας πλησιάζει ένας πολίτης λίγο το προφίλ του να δούμε τι ζητάει, να καταλάβουμε από την εμπειρία μας πώς θα αντιμετωπίσει μια κατάσταση η οποία ενδεχομένως να είναι δυσμενής γι' αυτόν.</p> <p>*Βελτιώνεται η εργασιακή μας απόδοση παίρνοντας γνώσεις, οι οποίες μας λείπουν και θέλουμε να τις εφαρμόσουμε κιόλας στη δουλειά όταν επιστρέφουμε.</p>	<p>απόψεις πιο εύκολα, πιο ζωντανά,</p> <p>*Να χρησιμοποιεί ως εκπαιδευτικές τεχνικές όσο το δυνατόν τη μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων να δημιουργεί τις ομάδες, να μας χωρίζει σε ομάδες, να κάνουμε, να παίζουμε ρόλους. Να έχουμε παράδειγμα μελέτης περίπτωσης, να μπορούμε να ανταλλάξουμε απόψεις, ο καθένας κουβαλάει τις δικές του εμπειρίες.</p> <p>*Να αντιμετωπίζουμε κάποιες ομάδες</p>
--	--	--	---	---	---

					<p>πολιτών, οι οποίοι έχουν συγκεκριμένα προβλήματα και συμπεριφορές για να είμαστε από πριν πιο προετοιμασμένοι και να μπορούμε να τους αντιμετωπίσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την υπηρεσία.</p> <p>*Θα προτιμούσα να είναι λίγο πιο συχνά ώστε να μπορούμε να αυτά που μαθαίνουμε να μπορούμε και να τα εφαρμόζουμε άμεσα δηλαδή.</p>
--	--	--	--	--	---

	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 4	*Προσδοκώ να γνωρίσω πρακτικές και τεχνικές... με τις οποίες θα μπορέσω να αντιμετωπίσω πιθανές περιπτώσεις σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο.	*Θα ήθελα να γνωρίσω τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσφέρω ποιοτικές υπηρεσίες κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών	*Όσον αφορά το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ΕΚΔΔΑ είναι πλήρες αν και σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται μια επικαιροποίηση	*Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ σχεδιάζονται ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση των συγκρούσεων	*Ίσως, θα ήταν χρήσιμο να είχε εμπλουτιστεί με εκμάθηση νοηματικής

	<p>*Θα ήθελα να γνωρίσω...ε.. πως θα διαχειρίζομαι δύστροπους και επιθετικούς πολίτες, δηλαδή με ποιόν τρόπο θα τους αντιμετωπίζω χωρίς να αντιδρώ και εγώ επιθετικά απέναντί τους.</p>	<p>*Θα ήθελα να εμπλουτίσω τις επικοινωνιακές μου τεχνικές απαραίτητες κατά τη συναλλαγή μου με τις διάφορες κατηγορίες πολιτών.</p>	<p>του περιεχομένου του, ιδίως στις περιπτώσεις που η νομοθεσία έχει αλλάξει.</p> <p>*Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται εξαρτάται από την κάθε εκπαιδευτική ενότητα, ενώ σε γενικές γραμμές κρίνεται επαρκής και είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε διδασκόμενου αντικειμένου.</p> <p>*Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, αυτοί κρίνονται επαρκείς με ιδιαίτερη εμπειρία στα γνωστικά αντικείμενα αλλά ίσως υστερούν στον τρόπο προσέγγισης των εκπαιδευομένων.</p>	<p>*Οι κοινωνικές ικανότητες που ανέπτυξα κατά τη συμμετοχή μου στα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ αφορούν στην ανταλλαγή απόψεων με άλλα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καθώς και στην ανταλλαγή εμπειριών, όλα χρήσιμα για την εργασία μου διότι με βοήθησαν να γνωρίσω μεθόδους και τρόπους αντιμετώπισης διαφόρων ζητημάτων τους οποίους ακολουθούν άλλοι συνάδελφοι και να τους εφαρμόσω και εγώ.</p> <p>*Όσον αφορά στις επικοινωνιακές ικανότητες τις οποίες απέκτησα, αυτές αφορούν στον τρόπο, μεθόδους και τεχνικές με τις οποίες προσεγγίζω άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, τα οποία καθημερινά επισκέπτονται την υπηρεσία μου και συναλλάσσομαι μαζί τους.</p>	<p>γλώσσας, με εκμάθηση ξένων γλωσσών, ειδικά για τρίτες χώρες με την εισροή τέτοιων εθνικοτήτων, με μαθήματα που να αποκωδικοποιούν τις κινήσεις του σώματος και τις εκφράσεις προσώπου..</p> <p>α...προκειμένου να ερμηνεύσουμε και να προλάβουμε την όποια αντίδραση ή ξέσπασμα και να αντιδράσουμε ανάλογα.</p>
--	---	--	--	--	---

			<p>*Σχετικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν όλες τις σύγχρονες μεθόδους. Δηλαδή βοηθάει τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους, τους κάνει ερωτήσεις (ο εκπαιδευτής) διευκολυντικές στο να ανοιχτούν, αποφεύγουν οι εκπαιδευτές στερεοτυπικές ή μεροληπτικές απαντήσεις, αναγνωρίζουν τα λεκτικά μηνύματα και κινήσεις σώματος</p>	<p>*Επιπλέον, έμαθα να είμαι πιο ευέλικτος στις αντιδράσεις μου, να μαθαίνω να αναγνωρίζω τα λάθη μου και μάλιστα ενώπιων των πολιτών, πράξη που εκτιμάται από τους ίδιους και επιβραβεύεται μπορώ να σας πω, να έχω αυτοπεποίθηση και ανέπτυξα και επικοινωνιακή άνεση και αυτονομία στο να αναλαμβάνω υποθέσεις που είναι εκτός των βασικών αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ.</p> <p>*Ενίσχυσα το ήθος και το αξιακό μου επίπεδο με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζω με άλλη οπτική τους πολίτες κατά την εξυπηρέτησή τους, εστιασμένος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και έχοντας πλέον την γνώση για το πως να διαχειρίζομαι κάποιες προβληματικές καταστάσεις.</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>*Δηλαδή, έγινα πιο επικοινωνιακός, πιο διαχυτικός με τους πολίτες, επιδεικνύω αμεσότητα, ενσυναίσθηση και ειλικρίνεια στην συναλλαγή μαζί τους..</p> <p>*Βελτίωσα τον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσομαι και επικοινωνώ με τους πολίτες ώστε η διαδικασία της συναλλαγής να είναι ευχερής και αποτελεσματική.</p>	
--	--	--	--	--	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 5	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Να καταλάβω δηλαδή τον τρόπο που θα μπορώ να αντιμετωπίσω πιο εύκολα τις κρίσεις τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον κόσμο, ο οποίος κόσμος είναι σε μια κατάσταση εκτός ελέγχου.	*Και επειδή σαν άνθρωπος είμαι πολύ υπηρεσιακή, θα ήθελα να είμαι λιγότερο υπηρεσιακή και πιο ανθρώπινη απέναντι	*Όλα τα κομμάτια του ΕΚΔΔΑ είναι άψογα τεκμηριωμένα, έχουν ανθρώπους που έχουν	*Κάποια σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ έχουν να κάνουν απόλυτα σχέση με το...με το ΚΕΠ και με τις υπάρχουσες καταστάσεις	*Ο λόγος είναι ότι αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να γίνονται δια ζώσης είτε μέσα στις αίθουσες

	<p>*Θα ήθελα να γίνω πιο ευέλικτη.</p> <p>*Να γίνω πιο ανθρώπινη.. και να μην ξεσπάει η κούραση των ετών και...η ..αδυναμία επικοινωνίας ή η κακή ποιότητα αυτών που εξυπηρετούμε να μην ξεσπάει πάνω μας</p>	<p>στον άνθρωπο που έχω απέναντί μου, γιατί ο κάθε άνθρωπος, ... είναι μια ξεχωριστή ιστορία, μια ξεχωριστή περίπτωση και μια ξεχωριστή προσωπικότητα που θέλει ειδική μεταχείριση.</p> <p>*Να είμαι πιο επικοινωνιακή,.... απλά... για να μπορέσω να δώσω και περισσότερα.</p> <p>*Θέλω να είμαι πιο λιτή απέναντι του, πιο άμεση, πιο επικοινωνιακή.</p>	<p>διαβάσει που έχουν ασχοληθεί</p> <p>*Το περιεχόμενο είναι εμπειρισματομένο, πλήρες και εμπειρισματομένο.</p>		<p>του ΕΚΔΔΑ ώστε να υπάρχει η συμμετοχή των ανθρώπων που δουλεύουν είτε και μέσα στα ΚΕΠ την ώρα της εργασίας. Να υπάρχει δηλαδή αυτόπτης μάρτυρας για να μπορεί να καταλάβει ακριβώς τί συμβαίνει.</p>
--	---	--	---	--	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 6	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Να εκπαιδευτώ στο πώς και με ποια μεθοδολογία ή τεχνική θα μπορούσα να διαχειριστώ πρακτικά στιγμές έξαρσης ή κρίσης σε περιπτώσεις που ο πολίτης είναι θυμωμένος ή αγανακτισμένος με την μη εξυπηρέτηση του ή ενδεχομένως και	*Εμπεριστατωμένες τεχνικές, δοκιμασμένες μέσα στο χρόνο και διαμορφωμένες από ειδήμονες στο θέμα, για το πώς να εξυπηρετούμε και τον πιο μη συνεργάσιμο πολίτη, έτσι ώστε να	*Ως προς το περιεχόμενό τους, τις περισσότερες φορές είναι ενδιαφέροντα. Ως προς τις μεθοδολογικές τους προσεγγίσεις νιώθω πως είναι περισσότερο θεωρητικά και	*Τα προγράμματα αυτά....ε.. μιλούν για όλες αυτές τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων στη διαχείριση των συναλλαγών με τους πολίτες αλλά ο βαθμός κάλυψης αυτών των	*Χρειάζομαι, προσωπικά, τεχνικές προσομοίωσης, δηλαδή.. εικονικές περιπτώσεις „ε.. μελέτη περίπτωσης δηλαδή...ε.. διδασκαλία μεθοδολογίας σε

	<p>με την συμπεριφορά δημοσίων λειτουργών.</p> <p>*Ποιες λέξεις θα τον ηρεμήσουν, ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσω, πώς επικοινωνώ με την δημόσια διοίκηση, γραπτώς, προφορικώς, μένω άπραγη ή του δείχνω να καταλάβει ότι τον συμπάσχω μαζί του για την όποια αμέλεια, κωλυσιεργία ή γραφειοκρατική παρακώλυση δημόσιου λειτουργού ή υπηρεσίας...τέτοια δηλαδή...</p>	<p>ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος έκθεσης της δικής μας θέσης, να μην καταλήγουμε δηλαδή υπόλογοι για την όποια μας προσπάθεια να του "επιβάλλουμε" το νόμιμο, ό,τι δηλαδή προβλέπεται σαν παροχή υπηρεσίας .</p> <p>*Θα ήθελα να μπορούσα να ενισχύσω μέσω των σεμιναρίων αυτών, την πιο αυστηρή μου οριοθέτηση, τη λιγότερο προσωπική εμπλοκή στο ζήτημα του πολίτη, κάτι το οποίο πολλές φορές με επιβαρύνει ψυχολογικά.</p>	<p>λιγότερο πρακτικά, κάτι που με ενοχλεί ιδιαίτερα γιατί σκοπός τους είναι να με προετοιμάσουν να γίνω πιο αποδοτικός, πιο παραγωγικός και πιο ευέλικτος στην εργασία μου τόσο στις συγκρούσεις όσο και στην εξυπηρέτηση.</p> <p>*Ως προς τις εκπαιδευτικές τους τεχνικές, χρειάζονται εμπλουτισμό, ενδυνάμωση και μεγαλύτερη ευελιξία στο να μη μένουν πολλές τεχνικές ανεφάρμοστες,</p>	<p>αναγκών στο πραγματικό βαθμό είναι πολύ χαμηλός</p> <p>*Ενδεχομένως, να έμαθα κάτι ουσιαστικότερο στην αντιμετώπιση των Λοάτκι ατόμων όταν αυτά απευθύνονται στο δημόσιο, όπως για παράδειγμα πως προσφωνεί κανείς μια διεμφυλική γυναίκα με ταυτοποιητικά έγγραφα που εμφανίζουν το αντίθετο φύλο.</p> <p>*Δε θεωρώ ότι τα προγράμματα αυτά συμβάλλουν ουσιαστικά σε μια ποιοτικότερη απόδοση στην εργασία μου.</p>	<p>πραγματικές περιπτώσεις πολιτών και ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος επίλυσης και χειρισμούς τους. Εν κατακλείδι, στην ουσιαστική πράξη και αντιπροσωπευτική εφαρμογή και όχι μόνο στην θεωρία πρέπει να εστιάζουν τα προγράμματα αυτά.</p>
--	--	--	--	---	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 7	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Θέλω να μάθω πώς, δηλαδή τεχνικές, μέσα, μέθοδοι στο πώς να αντιμετωπίζω δύσκολες καταστάσεις που...πιστέψτε με αντιμετωπίζω καθημερινά.. με τρόπο....με τρόπο εποικοδομητικό	*Να επικοινωνώ αποτελεσματικά και...τι άλλο...α....α ναι.. και να βρίσκω λύσεις που θα εξυπηρετούν,	*Όσον αφορά το περιεχόμενο των προγραμμάτων, από την έως τώρα συμμετοχή μου, είναι ποικίλο και ενημερωμένο, καλύπτοντας όλες τις	*Πιο ήρεμη, αφουγκράζομαι τον πολίτη, δεν είμαι παρορμητική λόγω της έντασης της στιγμής, αλλά, ανταλλάσσω θέσεις και γίνομαι εγώ πολίτης - εξυπηρετούμενος	*Δυστυχώς, τα προγράμματα, τα τελευταία χρόνια, μετά τον COVID, γίνονται, διαδικτυακά, μου έχει λείψει η δια

		<p>πρωτίστως, τις ανάγκες των πολιτών.</p> <p>*Να βελτιώσω τις δεξιότητές μου στην επικοινωνία με τους πολίτες.</p> <p>*Να αναπτύξω την ενσυναίσθησή μου προς τους πολίτες.</p>	<p>απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την αποφυγή συγκρούσεων και τη γενικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.</p> <p>*Σχετικά τώρα με την μεθοδολογική προσέγγιση, θα έλεγα ότι είναι καλά δομημένη και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες όπως ομαδικές συζητήσεις, παιχνίδια ρόλων και άλλες δραστηριότητες που προάγουν την διαδραστική μάθηση.</p> <p>*Παρέχουν...ε...δηλαδή.. στους συμμετέχοντες χρήσιμες συμβουλές και εργαλεία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους σε αυτούς τους τομείς.</p>	<p>κατανοώντας εις βάθος το πρόβλημα</p> <p>*Κατά την προσωπική μου γνώμη, τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ είναι αρκετά συναφή με την εργασιακή μου πραγματικότητα ως διαχειρίστρια συγκρούσεων.</p> <p>*Δημιουργική συνεργασία με τους συναδέλφους μου ανταλλάσσοντας τις δικές τους εμπειρίες και γνώσεις, η επικράτηση ομαδικού πνεύματος και κλίματος εμπιστοσύνης μαζί τους.</p> <p>*Να είμαι πρόθυμος και ενεργητικός ακροατής.</p> <p>*Τα επιμορφωτικά προγράμματα με βοήθησαν να αναπτύξω τις δεξιότητές μου, να επεκτείνω τις ιδέες μου και να βελτιώσω την απόδοσή μου στον εργασιακό μου χώρο προς</p>	<p>ζώσης μάθηση και αυτό γιατί υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων, ενεργητικότερη διάδραση μεταξύ τους, αμεσότητα από τον εκπαιδευτή, γεγονός, που διευκολύνει την μαθησιακή διαδικασία και αποτελεσματικότερη αφομοίωση της παραδοθείσας ύλης.</p>
--	--	---	--	---	--

			<p>*Δίνει έμφαση και αξιοποιεί και την εμπειρία του μαθητευομένου, εντοπίζει τις ανάγκες της κάθε ομάδας και προσαρμόζει αντίστοιχα το περιεχόμενο της διδασκαλίας του, είναι συμμετοχικός και διευκολυντικός προς την ομάδα, βρίσκει τρόπους αφύπνισης του μαθησιακού ενδιαφέροντος και το σημαντικότερο, είναι εμπνευστικός, ώστε να ενεργοποιηθεί η δυναμική της ομάδας, ώστε όχι μόνο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι, αλλά και ο ίδιος ως εκπαιδευτής.</p>	<p>όφελος του πολίτη, αλλά και της υπηρεσίας μου.</p> <p>*Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ συνέβαλαν στη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης και παραγωγικότητας μέσω του να σκέφτομαι σωστά, νηφάλια και να προσδιορίζω με ψυχραιμία την αιτία μιας συγκρουσιακής κατάστασης , ε.... με το να θέτω σαφείς και ξεκάθαρους στόχους προσπαθώντας να μείνω επικεντρωμένη σε αυτό. Επίσης, μμμμ, έμαθα να διασφαλίσω με σαφήνεια τον ρόλο μου στο χώρο εργασίας μου αλλά και να προσδιορίσω ποια είναι τα καθήκοντα μου και οι δεξιότητες που απορρέουν από αυτά αποφεύγοντας έτσι την ασάφεια και την σύγχυση στην κατανομή αρμοδιοτήτων μου.</p>	
--	--	--	---	--	--

				<p>*Την αυτοπεποίθηση μου και να πάρω την πρωτοβουλία να εφαρμόσω καινοτόμες λύσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων αλλά και στην ενίσχυση της αυτονομίας μου στο να παίρνω ώριμες, ρεαλιστικές και υπεύθυνες αποφάσεις για την διαχείριση μιας έκτακτης και ενδεχομένως, επικίνδυνης σύγκρουσης ή έντονης αντιπαράθεσης μεταξύ πολιτών και συναδέλφων. Επίσης, η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με συναδέλφους και εισηγητές με βοήθησε να εμπλουτίσω την τεχνογνωσία μου και να βελτιώσω τη συνεργασία και την επικοινωνία στον εργασιακό μου χώρο. Τέλος, η υποστήριξη και η καθοδήγηση που έλαβα από τους εκπαιδευτές με βοήθησε να αναπτύξω τα προσωπικά μου δυνατά</p>	
--	--	--	--	--	--

				σημεία και να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζω στην καθημερινή μου εργασία όπως να διαχειρίζομαι αποτελεσματικά το άγχος μου, να είμαι παραγωγική και αποδοτική, να αξιοποιώ τις γνώσεις και τις εμπειρίες των συναδέλφων μου αλλά και να μάθω να ανταμείβω τον εαυτό μου είτε επιτρέποντας στους πολίτες να μου εκφράσουν τα ευγενή συναισθήματά τους, είτε διεκδικώντας αναγνώριση, σεβασμό και υποστήριξη από τους συναδέλφους μου.	
--	--	--	--	---	--

Υπάλληλος ΚΕΠ Νο 8	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	*Να μάθω να εφαρμόζω αποτελεσματικά στρατηγικές επίλυσης προβληματικών καταστάσεων, να αυξήσω την αποτελεσματικότητά μου στην πρόληψη και τη διαχείριση διενέξεων στο εργασιακό μου περιβάλλον και να αποκτήσω γνώσεις όπως ποιες είναι οι συνήθειες συμπεριφορές πολιτών που οδηγούν σε	*Να βελτιώσω την ποιότητα παροχής υπηρεσιών μου, να ενημερωθώ πιο ουσιαστικά για τις διοικητικές πράξεις που λαμβάνουν χώρα στο Δημόσιο.	*Θα έλεγα ότι το μεγαλύτερο μέρος της επιμόρφωσης αφορά θεωρία και δεν ασχολούνται με συγκεκριμένα ζητήματα πρακτικής φύσεως. Μπορώ να κατανοήσω την	*Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, οι γνώσεις τους είναι ικανοποιητικές και το περιεχόμενο των μαθημάτων τους. *Θεωρώ ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ	*Η δια ζώσης διδασκαλία είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται στα προγράμματα αυτά. *Οι γνώσεις τους (εννοεί τους

	<p>συγκρούσεις, πως αναπτύσσονται και ποιες οι πιθανές τεχνικές αποτροπής τους.</p>	<p>*Όπως σας προείπα, θα ήθελα να είμαι πιο επικοινωνιακή, πιο ετοιμολογή όταν μου επιτίθενται λεκτικά και περισσότερο προετοιμασμένη σε περιπτώσεις που άπτονται καλό και επιδέξιο χειρισμό, ώστε και ο πολίτης να φύγει ικανοποιημένος και εγώ να αισθανθώ ότι ανταποκρίθηκα ικανοποιητικά στα καθήκοντά μου.</p> <p>*Θα ήθελα να μάθω πώς να δείχνω στον πολίτη λεκτικά ή με την γλώσσα του σώματος ότι μπαίνω και εγώ στην θέση του εκείνη την στιγμή, ότι δείχνω εν συναίσθηση στην αγωνία του να εξυπηρετηθεί άμεσα και γίνομαι και εγώ συμπολίτης του και όχι ένας υπάλληλος που</p>	<p>αναγκαιότητα παρουσίας του θεωρητικού υπόβαθρου αλλά δεν γίνεται να μην δίνεται χρόνος και χώρος σε πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που συμβαίνουν και χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης, όπου εδώ η θεωρία δεν βοηθά.</p> <p>*Τα σύγχρονα επιμορφωτικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ κουράζουν τους εκπαιδευόμενους, σπανίως εξασφαλίζουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους και τελικά αποτυγχάνουν να συνδέσουν την προς απόκτηση γνώση με την καθημερινότητα τους.</p>	<p>σχεδιάζονται, ώστε να έχουν άμεση συνάφεια με τα εργασιακά μας καθήκοντα και ιδίως με την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαχείριση των συγκρούσεων, αλλά υστερούν σε πρακτική εφαρμογή της νέας γνώσης και την αξιοποίηση της διαφορετικής εμπειρίας των εκπαιδευομένων, ώστε να εξαχθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες ικανές να μας διευκολύνουν στον ολοένα απαιτητικό ρόλο μας ιδιαίτερα με την ψηφιοποίηση της πληροφορίας πλέον.</p>	<p>εκπαιδευτές) είναι ικανοποιητικές και το περιεχόμενο των μαθημάτων τους έχει συνάφεια με τους στόχους της κάθε ενότητας αλλά πρέπει να είναι πιο επικοινωνιακοί, πιο εμπυχωτικοί και διαμεσολαβητικοί ώστε να μην φοβούνται ή αγχώνονται οι εκπαιδευόμενοι στις συναντήσεις.</p> <p>*Πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν προγράμματα αποκλειστικά για τους υπαλλήλους ΚΕΠ καθώς εμείς είμαστε πάντα σε επαφή απευθείας με τον πολίτη σε συνεχή βάση, πρωί και απόγευμα και Σάββατα και το</p>
--	---	---	--	---	---

		τον αντιμετωπίζει επιφανειακά και ψυχρά.	*Επιπλέον, η αξιολόγηση τους θεωρώ ότι είναι ανεπαρκής και επιφανειακή. Πρέπει να είναι πιο διεισδυτική και εστιασμένη στις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε υπαλλήλου ΚΕΠ.		αντικείμενό μας είναι πολύπλευρο και απαιτεί πολλές και ειδικές γνώσεις για κάθε θεματικό αντικείμενο.
--	--	--	--	--	--

Υπεύθυνος Προγράμματος ΙΝΕΠ	1 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	2 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	3 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	4 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα	5 ^ο Ερευνητικό Ερώτημα
	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων	Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των ΚΕΠ στην ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών	Προσδιορισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ που υλοποιούνται για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών	Αντιστοίχιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΕΚΔΔΑ με ανάγκες υπαλλήλων ΚΕΠ	Προσδιορισμός προτεινόμενων εκπαιδευτικών αναγκών υπαλλήλων ΚΕΠ που να αντιστοιχιστούν με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που αξιοποιούνται στα σχετικά παρεχόμενα προγράμματα της ΕΚΔΔΑ.
	* Εεε, από εμείς... δεν κάνουμε κάτι. Τα στοιχεία αναφορικά με τις ανάγκες, μας στέλνει το Υπουργείο Εσωτερικών, δηλαδή εε, . Εκείνοι μας δίνουν ποιοι έχουν ανάγκη, ποιοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα	* Κοιτάζτε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ζητήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών από τις Αρμόδιες από τον αρμόδιο φορέα. Είναι προγράμματα τα οποία ζητούνται κατ... κατόπιν απαίτησης των φορέων. Συνεπώς, εφόσον το ζήτησαν γνώριζαν από	*Κάθε τέλος του εξαμήνου βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης, την οποία εγώ έχω την ευθύνη ..εγώ τη συντάσσω μια από τις αξιολογήσεις... για το επιμορφωτικό έργο του του ΙΝΕΠ κατά θεματικό τομέα... με τους τίτλους... βγαίνει μια έκθεση αξιολόγησης και με	*Υπάρχει ένα μητρώο όπου είναι πολύ μεγάλο σε έτσι... σε μέγεθος έχει μερικές χιλιάδες αα.... ανθρώπων, οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στα διάφορα αντικείμενα και είναι ενταγμένοι σε συγκεκριμένα αντικείμενα. Από και πέρα, το επιστημονικό προσωπικό κάνει την επιλογή. *Φυσικά έχουν τις προδιαγραφές του μητρώου	-

		<p>το Υπουργείο τι ακριβώς χρειαζόταν να γνωρίζουν αυτοί οι οποίοι θα εκπαιδευτούν ή τι θα έπρεπε να γνωρίζουν για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Συνεπώς ζητήθηκε,... χρησιμοποιήθηκαν στην ομάδα σχεδιασμού άτομα τα οποία είχαν απόλυτη γνώση του αντικειμένου. Και τι... ποιες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνταν από αυτούς που θα διαχειρίζονταν το συγκεκριμένο λογισμικό, και όλες τις διαδικασίες, έτσι ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Άρα σχεδιάστηκε με αυτόν τον τρόπο και αυτό σημαίνει ότι θα ανταποκρίνονται στις</p>	<p>βάση τα αποτελέσματα αυτά, μας οδηγούν σε στο σχεδιασμό του επόμενου προγραμματισμού και όπου βλέπουμε ότι δημιουργείται υπάρχει πρόβλημα ή υπάρχουν προτάσεις.. για επικαιροποιήσεις γίνονται πολλές επικαιροποιήσεις στα προγράμματα, κι εκεί λαμβάνουμε υπόψη όλα αυτά που είπα προηγουμένως.</p> <p>*Η επικαιροποίηση έχει να κάνει με τις διορθώσεις που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους, οι πληροφορίες που παίρνουμε από τους εκπαιδευόμενους είναι ανεξάρτητα από το Υπουργείο, είναι ανεξάρτητα από οτιδήποτε.. οποιαδήποτε</p>	<p>γιατί δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος εκπαιδευτής αν δεν είναι μέλος του μητρώου του ΕΚΔΔΑ που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπάρχει και η συναίνεση του Υπουργείου ότι αυτός ο άνθρωπος... αυτοί οι άνθρωποι γνωρίζουν τη στόχευση του προγράμματος και έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες να τις μεταδώσουν στους εκπαιδευόμενους.</p>	
--	--	--	--	--	--

		ανάγκες που υπάρχουν.	<p>υπηρεσία, ο κάθε εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τόσο αριθμητικά όσο και περιγραφικά να πει τις προτάσεις του, άρα δεν εξαρτάται αυτό το υπουργείο</p> <p>* Ακούστε, τις πληροφορίες για την υπηρεσία μας είναι μέσω της αποτίμησης δεν έχουμε κάποια επαφή με τις συγκεκριμένες υπηρεσίες .Μέσω της αποτίμησης... όλη... ότι η επαφή έχουμε είναι μέσω της αποτίμησης που οι ίδιοι οι υπάλληλοι μας γράφουν τί προβλήματα συναντούν της εφαρμογής, στην εφαρμογή αυτών που</p>		
--	--	-----------------------	---	--	--

			μαθαίνουν... τίποτα άλλο.		
--	--	--	------------------------------	--	--

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνο.