



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΣΠΑ ΥΠΕΣ

Παραδοτέο 16: Εκπαιδευτικό υλικό, πρόγραμμα, παρουσιολόγια και λοιπά στοιχεία εκπαίδευσης προσωπικού του ΥΠΕΣΔΑ που εμπλέκεται στη Νομοπαραγωγική διαδικασία.

Δράσεις του Κανονιστικού Πλαισίου των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού

ΑΝΑΔΟΧΟΣ



MICHAILOPOULOS
& ASSOCIATES
Law Firm

Ιανουάριος 2020



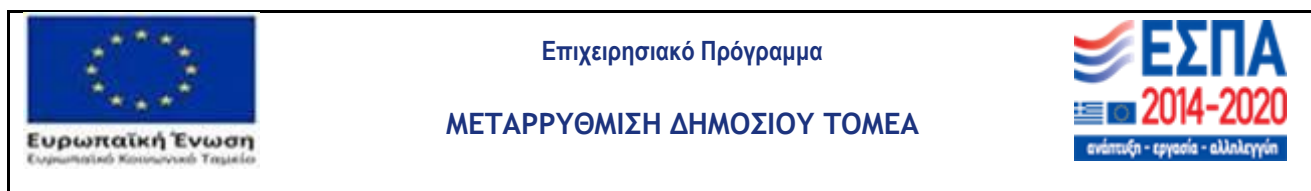
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

1.	Εισαγωγή.....	2
2.	Μεθοδολογία Εκπαίδευσης.....	3
3.	Βασικές αρχές για την εκπόνηση της κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου - Νομοπαραγωγική Διαδικασία.....	17
4.	Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου	19
5.	Παραρτήματα	21
5.1.	Παράρτημα 1 Βασικές αρχές για την εκπόνηση της κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου - Νομοπαραγωγική Διαδικασία	21
5.2.	Παράρτημα 2 Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου ...	21



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

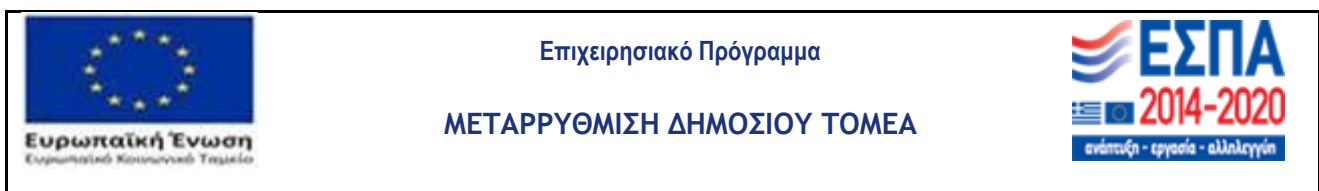
1. Εισαγωγή

Η ένωση νομικών προσώπων «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Α.Ε. - ΜΙΧΑΗΛΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», σύμφωνα με την από 11 Ιουλίου 2018 υπογραφείσα σύμβαση, έχει αναλάβει και υλοποιεί κατ' ανάθεση από την Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εσωτερικών το έργο «Δράσεις του Κανονιστικού Πλαισίου των Ο.Τ.Α. Α' και Β' Βαθμού». Στην κωδικοποίηση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου των Ο.Τ.Α. Α' και Β' Βαθμού περιλαμβάνονται:

- 1 Διαμόρφωση ενιαίου Κώδικα Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 2 Κωδικοποίηση νομοθεσίας εσόδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 3 Κωδικοποίηση νομοθεσίας Προσωπικού Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- 4 Διαμόρφωση προσοντολογίου – κλαδολογίου του προσωπικού των ΟΤΑ Α' Βαθμού.
- 5 Κωδικοποίηση Νομοθεσίας περί αστικής και δημοτικής κατάστασης
- 6 Επικαιροποίηση της Κωδικοποίησης της Νομοθεσίας για την Ισότητα των Φύλων

Ο Σύμβουλος στο πλαίσιο του παρόντος έργου έχει συμβατική υποχρέωση να υλοποιήσει μια σειρά παραδοτέων. Το παρόν παραδοτέο της Φάσης Δ' με τίτλο: Παραδοτέο 16 : «Εκπαιδευτικό υλικό, πρόγραμμα, παρουσιολόγια και λοιπά στοιχεία εκπαίδευσης προσωπικού του ΥΠΕΣΔΑ που εμπλέκεται στη Νομοπαραγωγική διαδικασία» προβαίνει σε μια παρουσίαση της μεθοδολογίας εκπαίδευσης που δύναται να αξιοποιήσει η Αναθέτουσα Αρχή των βασικών θεματικών ενοτήτων και του αντίστοιχου εκπαιδευτικού υλικού, αναφορικά με την νομοπαραγωγική διαδικασία. Ειδικότερα, το εκπαιδευτικό υλικό (αντικείμενο εκπαίδευσης) διακρίνεται σε δύο μεγάλες θεματικές ενότητες:

- Βασικές αρχές για την εκπόνηση της κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου
- Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου (σε μορφή ανοικτών δεδομένων)



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

2. Μεθοδολογία Εκπαίδευσης

Στην παρούσα ενότητα ο Σύμβουλος περιγράφει τη Μεθοδολογία Εκπαίδευσης, δηλαδή την εκπόνηση του πλάνου εκπαίδευσης / της στρατηγικής κατάρτισης που δύναται να υιοθετήσει / εφαρμόζει η Αναθέτουσα Αρχή, προκειμένου να εκπαιδεύονται / εξοικειώνονται τα εμπλεκόμενα στελέχη στη νομοπαραγωγική διαδικασία τόσο σε τακτά χρονικά διαστήματα, όσο και κατά περίπτωση ανάλογα με τις αλλαγές / τροποποιήσεις που ανακύπτουν στο ρυθμιστικό πλαίσιο των Ο.Τ.Α. καθώς και στην αξιοποίηση των αντίστοιχων Τ.Π.Ε., ως ακολούθως:

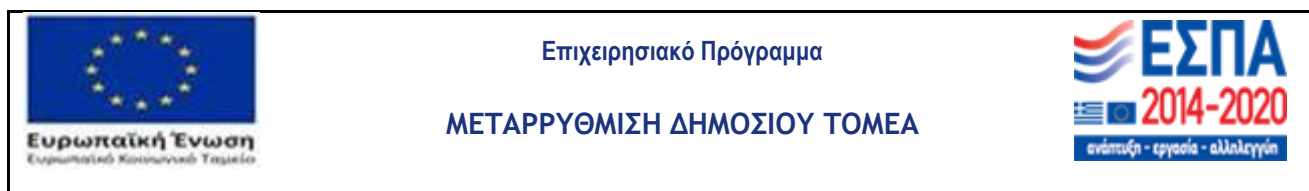
Σχεδιασμός Στρατηγικής Εκπαίδευσης

Κατά το σχεδιασμό μιας εκπαιδευτικής δράσης και του αντίστοιχου σχεδίου κατάρτισης από την Αναθέτουσα Αρχή πρέπει να εφαρμοστούν τα ακόλουθα τέσσερα (4) βασικά κριτήρια επιτυχίας για την επιτυχή κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών:

- **Ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών.** Αναλύονται οι πραγματικές ανάγκες για την τη διενέργεια εκπαιδευτικών δράσεων. Αυτή η ανάλυση καλύτερα να γίνεται πριν από το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής δράσης με την συμμετοχή των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. στελέχη, οργανωτικές μονάδες, φορείς λειτουργίας)
- **Ορισμός προδιαγραφών εκπαίδευσης:**
 - Αντιμετώπιση των εκπαιδευόμενων ως πελάτες
 - Επαγγελματική διαχείριση της εκπαίδευσης (υιοθέτηση κουλτούρας ιδιωτικού τομέα)
 - Παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της και πραγματοποίηση άμεσων διορθωτικών ενεργειών (εφόσον απαιτείται)
- **«Βιώσιμη εκπαίδευση».** Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης να έχουν συνεχή επίπτωση / αντίκτυπο στον εκπαιδευόμενο και μετά την ολοκλήρωση της
- **Εκπαίδευση στοχευμένη στο αποτέλεσμα** (διασφάλιση αναπαραγόμενων αποτελεσμάτων)

Εκτίμηση Αναγκών Εκπαίδευσης

Η εκτίμηση των αναγκών κατάρτισης διεξάγεται προκειμένου να αξιολογηθεί η υφιστάμενη κατάσταση των εμπλεκόμενων στελεχών στη νομοπαραγωγική διαδικασία και των «εξωτερικών συνεργατών» όσον αφορά την ανάγκη για παροχή κατάρτισης καθώς και τον προσδιορισμό της κατάρτισης και των μελλοντικών αναγκών σε δεξιότητες.



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης, θα προκύψουν κρίσιμα συμπεράσματα που θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Επισημαίνεται ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι δυνατόν να περιλαμβάνει διαφορετικά είδη εκπαιδευτικών εργαλείων, όπως: εργασίες συνάντησης, Case studies και προσομοιώσεις

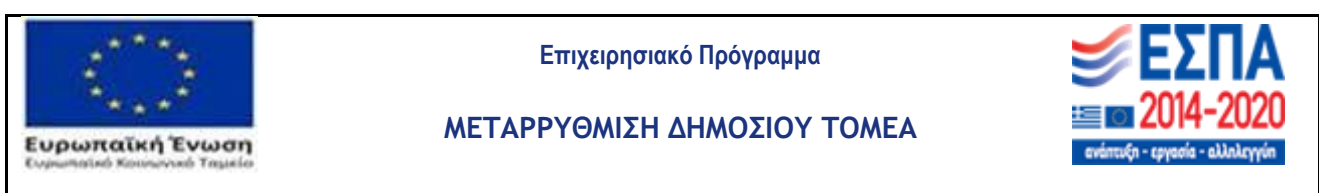
Η επιτυχημένη ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης για να μπορέσουν οι εκπαιδευόμενοι να εκτελέσουν τις αρμοδιότητες τους στον αντίστοιχο τομέα ενασχόλησης. Η κατάρτιση αποσκοπεί στην επίτευξη βιώσιμων αποτελεσμάτων και βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- Εκπόνηση μιας ολοκληρωμένης ανάλυση των αναγκών κατάρτισης
- Επιλογή των συμμετεχόντων σε προγράμματα κατάρτισης βάσει σαφών και συγκεκριμένων κριτηρίων
- Σχεδιασμός κατάρτισης που θα εξασφαλίζει ότι η εκπαίδευση προσαρμόζεται στις ανάγκες των συμμετεχόντων
- Χρήση εκπαιδευτικών μεθοδολογιών που εξασφαλίζουν τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, αναπτύσσουν την αλληλεπίδραση και διευκολύνουν τη συμβολή των εκπαιδευομένων στην κατάρτιση
- Υψηλής ποιότητας εστιασμένο εκπαιδευτικό υλικό (εγχειρίδια, κατευθυντήριες οδηγίες κ.λπ.) και
- Προγραμματισμένη μεταφορά δεξιοτήτων μέσω συνεργατικής καθοδήγησης και υποστήριξης, έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι να μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά που έχουν μάθει

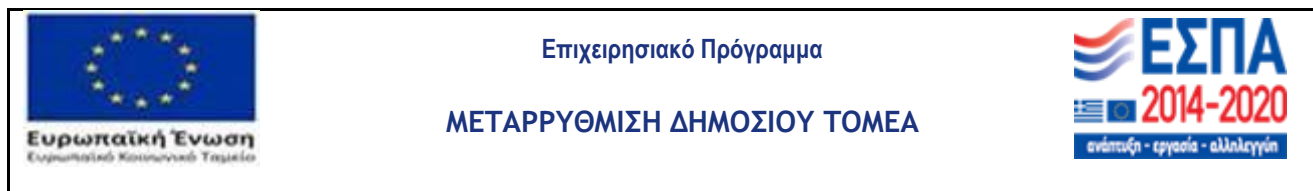
Η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης θα εντοπίσει κενά στις υφιστάμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού (δυνητικοί συμμετέχοντες) καθώς και ποια θέματα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εκπόνηση του εκπαιδευτικού προγράμματος / της κατάρτισης.

Η κατάρτιση είναι η διαδικασία παροχής στους εκπαιδευόμενους ειδικών δεξιοτήτων ή /και της παροχής βοήθειας για τη διόρθωση των ελλείψεων στις επιδόσεις τους, ενώ η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να τους δοθούν τα πρώτα εργαλεία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η διαδικασία κατάρτισης είναι μια βασική δραστηριότητα για την εισαγωγή βιώσιμων αλλαγών στις δομές, τις διαδικασίες, τις πρακτικές διαχείρισης, τις συμπεριφορές και τις πεποιθήσεις, τα συστήματα και τις μεθόδους εργασίας και αποτελεί το βασικό πυλώνα για τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων.

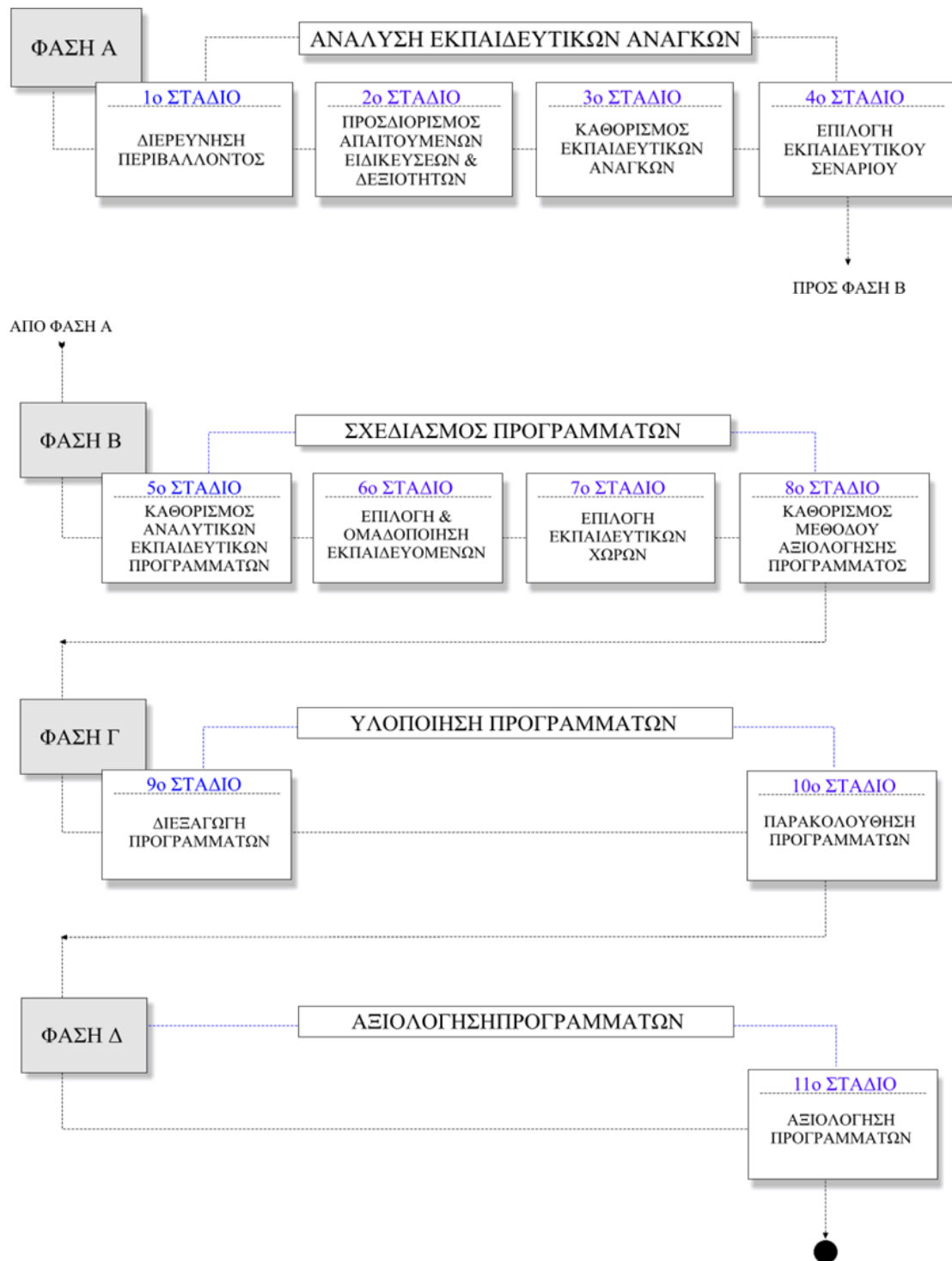


«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

Στη συνέχεια, παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση των επί μέρους Σταδίων της Μεθοδολογίας Training Needs Analysis

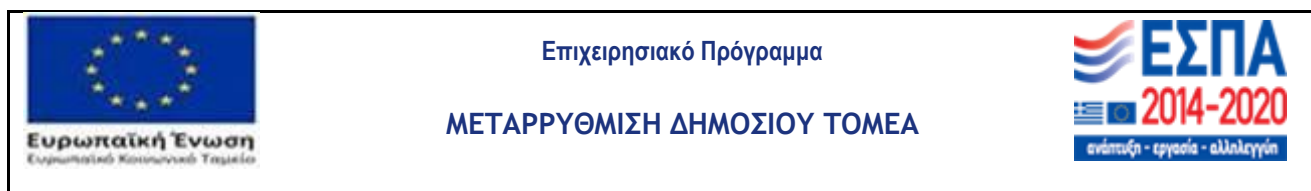


Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία κατάρτισης είναι ο σαφής ορισμός των στόχων κατάρτισης.

Ο κατάλογος των στόχων κατάρτισης πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- Γενικές αξίες όπως ακεραιότητα (αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση, ομαδική εργασία),
- Κατεύθυνση (εμπνευσμένη από το όραμα, αξιοποίηση ευκαιριών, λήψη αποφάσεων),
- Προσανατολισμός προς τα αποτελέσματα (εστίαση στον αντίκτυπο, πρόκληση για βελτίωση, συμμετοχή ενδιαφερόμενων μερών) και
- Δυνατότητα (καλλιεργεί την καινοτομία, παίρνει το καλύτερο από όλους και διευρύνεται από την εμπειρία).

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να μεταφέρει αυτές τις αξίες στους εκπαιδευόμενους και, ταυτόχρονα, να προσαρμόζονται σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους για τις οποίες θα πραγματοποιείται η κατάρτιση. Στο πλαίσιο του ορισμού των στόχων κατάρτισης πρέπει να γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ των ακόλουθων όρων:

- Γνώση που πρέπει να μεταφερθεί
- Ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν
- Ευθύνες που πρέπει να ανατεθούν
- Δυνατότητες που πρέπει να αναπτυχθούν
- Συμπεριφορές που πρέπει να αναπτυχθούν
- Να καθοριστούν οι εργασιακές σχέσεις
- Περιγραφή εργασιών που θα αναπτυχθούν

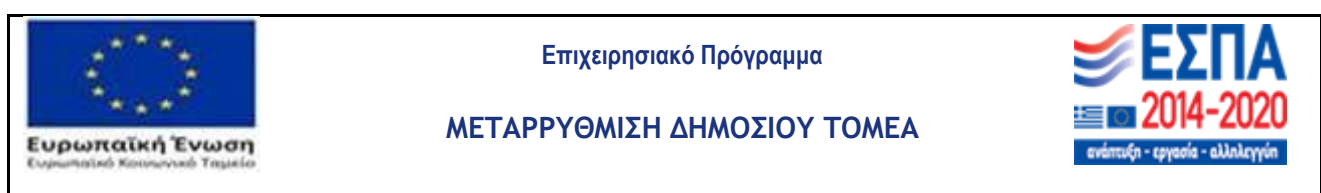
Ειδικότερα:

Γνώση

Ο όρος "γνώση" συχνά χρησιμοποιείται για να αναφερθεί σε ένα σύνολο γεγονότων και αρχών, σχηματίζοντας μια «μήτρα εντυπώσεων» μέσα στην οποία ένα άτομο τοποθετεί νεοαποκτηθείσες πληροφορίες. Έτσι, η γνώση είναι το εργαλείο για την κατανόηση πληροφοριών σχετικά με ένα θέμα, και στη συνέχεια λαμβάνει αποφάσεις, διαμορφώνει κρίσεις, παίρνει απόψεις ή κάνει μια πρόβλεψη. Τα δεδομένα οδηγούν σε πληροφορίες και οι πληροφορίες οδηγούν σε γνώση.

Ικανότητες

Η ικανότητα είναι ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, δυνατοτήτων και εργασιακής συμπεριφοράς που εντάσσονται σ' ένα κοινό πλαίσιο λειτουργίας. Μπορεί να ισχύει για πολλούς τύπους και επίπεδα εργασιών. Ωστόσο, πώς χρησιμοποιείται η ικανότητα στην εργασία και πώς αξιολογείται βρίσκεται σε αλληλουχία με τον τύπο της εργασίας. Τέλος, ο



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

ορισμός των στόχων κατάρτισης πρέπει να ενσωματώνει συστηματικά μετρήσιμους δείκτες αξιολόγησης για τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι και τις ικανότητες που πρέπει να αποκτήσουν.

Ευθύνες

Οι ευθύνες προσδιορίζουν το ρόλο (θέση εργασίας) που θα διαδραματίσει ο εργαζόμενος σε έναν οργανισμό και κατ' επέκταση καθορίζουν που «λογοδοτεί» σύμφωνα με το ρόλο (θέση εργασίας) του.

Δεξιότητες

Οι δεξιότητες είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που χρειάζεται να διαθέτει ο εργαζόμενος, προκειμένου να επιτελέσει επαρκώς το έργο του και αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης για την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου για να πληρώσει τη θέση.

Συμπεριφορές

Οι συμπεριφορές προσδιορίζουν πως πρέπει να ενεργεί ο εργαζόμενος σύμφωνα με τη θέση εργασίας του. Ανεξάρτητα από το βασικό σύνολο δεξιοτήτων και τους τομείς ευθύνης του εργαζόμενου, οι συμπεριφορές αποτελούν ένα από τα βασικά άυλα χαρακτηριστικά αξιολόγησης του εργαζόμενου.

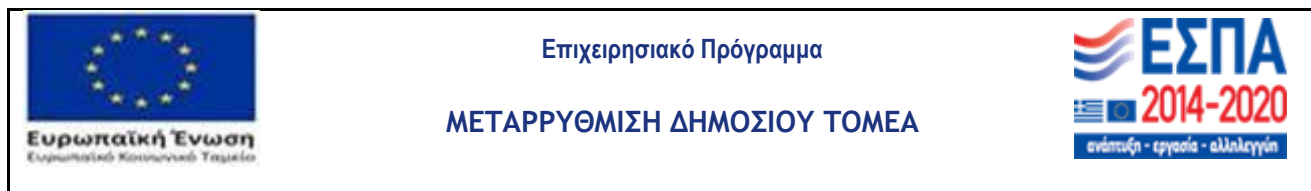
Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις καθορίζουν το πού εντάσσεται ο εργαζόμενος στο εκάστοτε οργανωτικό μοντέλο.

Περιγραφές εργασίας

Μια περιγραφή εργασίας είναι ένας κατάλογος των γενικών καθηκόντων ή / και λειτουργιών καθώς και των ευθυνών μιας θέσης εργασίας. Συνήθως περιλαμβάνει προδιαγραφές όπως τα απαιτούμενα προσόντα του ατόμου στην εργασία, το εύρος μισθών για τη θέση κ.λπ. Η περιγραφή μια θέσης εργασίας συμβάλει στη διεξαγωγή μιας ανάλυσης της εργασίας, η οποία περιλαμβάνει την εξέταση των καθηκόντων καθώς και τις ακολουθίες των εργασιών που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

Το **δεύτερο βήμα** αφορά την εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή την εκτίμηση των αποτελεσμάτων των ήδη υλοποιούμενων προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία πρέπει



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

να λαμβάνουν υπόψη τους κρίσιμους παράγοντες, τις βασικές εξαρτήσεις και τα μέσα αξιολόγησης, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

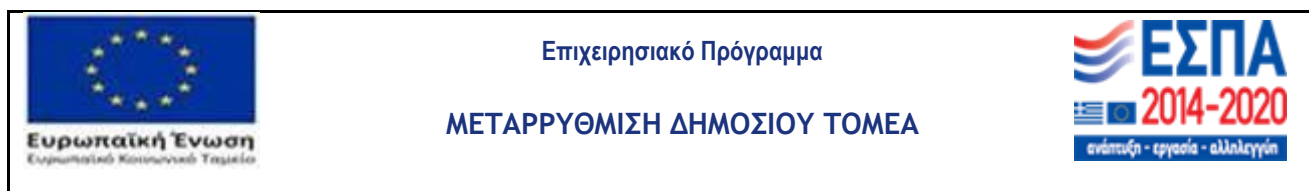
Κρίσιμοι Παράγοντες	Βασικές Εξαρτήσεις	Μέσα Αξιολόγησης
Σαφής ορισμός των στόχων εκπαίδευσης και αναμενόμενα αποτελέσματα	Ποιοτική ανάλυση αναγκών	Ανασκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης με βάση το διαθέσιμο τεκμηριωτικό υλικό
Μεθοδολογία Εκπαίδευσης	Εκπαιδευτικά μέσα και υλικό	Ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης
Αξιολόγηση Εκπαίδευσης και Μέθοδοι Αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν	Μέθοδοι αξιολόγησης (Εκπαιδευόμενοι, εκπαιδευτές)	Ανασκόπηση των μεθοδολογιών αξιολόγησης και της αξιολόγησης που εφαρμόστηκε

Το **τρίτο βήμα** για το σχεδιασμό της διαδικασίας κατάρτισης είναι η διεξαγωγή της ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης, προκειμένου να προσδιοριστεί το πραγματικό επίπεδο γνώσης και δεξιοτήτων του προσωπικού που πρόκειται να εκπαιδευτεί.

Θα οδηγήσει σε προσδιορισμό του συγκεκριμένου επιπέδου γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναγκών κατάρτισης θα παρέχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και δεδομένα για την ανάπτυξη του σχεδίου κατάρτισης. Ειδικότερα, η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης συμβάλει στην:

- Προτεραιοποίηση των ομάδων στόχου
- Αναγνώριση των πιο σημαντικών αναγκών των ομάδων στόχου
- Επαρκής ανταπόκριση στις ανάγκες των ομάδων στόχου (π.χ. εκπαιδευτική προσέγγιση, μέθοδοι εκπαίδευσης κ.α.)

Εκπαιδευτική ανάγκη υπάρχει, όταν ένας εργαζόμενος δεν έχει τη γνώση ή / και την ικανότητα να εκτελέσει ικανοποιητικά μια εκχωρημένη εργασία. Οι απλές ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν, για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ανάγκη κατάρτισης, είναι οι εξής:



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

- **Προβλήματα και ελλείψεις:** Υπάρχουν προβλήματα που θα μπορούσαν να επιλυθούν με εκπαίδευση;
- **Ευκαιρίες:** Μπορούμε να βελτιώσουμε την απόδοση αξιοποιώντας προγράμματα κατάρτισης;
- **Υποχρεωτική εκπαίδευση:** Υπάρχουν εσωτερικοί ή εξωτερικοί λόγοι που υπαγορεύουν ότι η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιηθεί (π.χ. αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου, νέα υιοθετημένες πολιτικές, αποφάσεις διαχείρισης κ.λπ.);
- **Επείγουσες αλλαγές / παρεμβάσεις:** Υπάρχουν προβλήματα (απόδοσης) που δεν υφίστανται στην παρούσα φάση, αλλά προβλέπονται λόγω μελλοντικών αλλαγών, όπως είναι οι νέες πολιτικές, τροποποίηση του ρυθμιστικού πλαισίου κ.λπ;

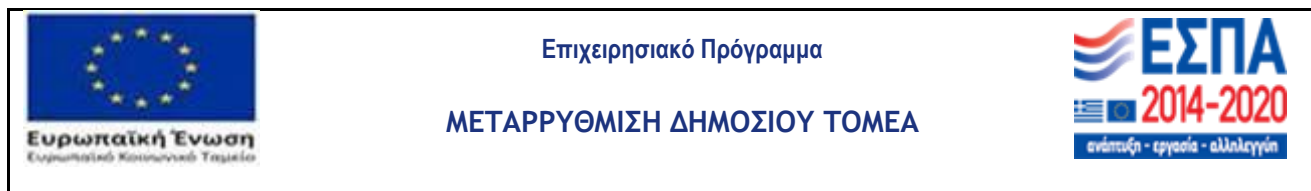
Τα βήματα που προτείνεται να ακολουθηθούν:

Βήμα 1: Προπαρασκευαστικές εργασίες:

- Αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου / περιβάλλοντος των δικαιούχων προς κατάρτιση
- Επανεξέταση και αξιολόγηση οποιασδήποτε υπάρχουσας στρατηγικής κατάρτισης
- Ορισμός των στόχων της κατάρτισης
- Ανασκόπηση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας
- Προσδιορισμός του πεδίου της κατάρτισης;
- Επανεξέταση προηγούμενων δράσεων κατάρτισης
- Καθορισμός της προσέγγισης για την παροχή εκπαίδευσης

Βήμα 2: Διενέργεια gap analysis:

- Αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης: Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης θα προσδιορίσει την υφιστάμενη κατάσταση δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων των ομάδων στόχων
- Προσδιορισμός της επιθυμητής κατάστασης: Προσδιορισμός των επιθυμητών ή / και των απαραίτητων συνθηκών για τις ομάδες στόχους
- Διεξαγωγή gap analysis:
 - σύγκριση της υφιστάμενης με την επιθυμητή κατάσταση και
 - προσδιορισμός των αναγκών, των σκοπών και των στόχων της εκπαίδευσης



Βήμα 3: Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων και της χρησιμότητά τους

Ο προσδιορισμός προτεραιοτήτων και της χρησιμότητά τους, περιλαμβάνει:

- Την κατάρτιση ενός καταλόγου αναγκών (επιθυμιών) για εκπαίδευση
- Την εξέταση των εκπαιδευτικών αναγκών με βάση τη χρησιμότητά τους για τις ομάδες στόχους (δυνατότητες και περιορισμοί).
- Τον καθορισμό προτεραιοτήτων μεταξύ των προσδιορισμένων αναγκών

Βήμα 4: Προσδιορισμός των αιτιών των προβλημάτων απόδοσης ή / και των ευκαιριών:

Προσδιορισμός συγκεκριμένων προβληματικών περιοχών ή / και ευκαιριών, που θα προσδιορίσουν εάν η εκπαίδευση είναι η κατάλληλη λύση και εάν θα είναι αποδοτική.

Βήμα 5: Προσδιορισμός πιθανών λύσεων:

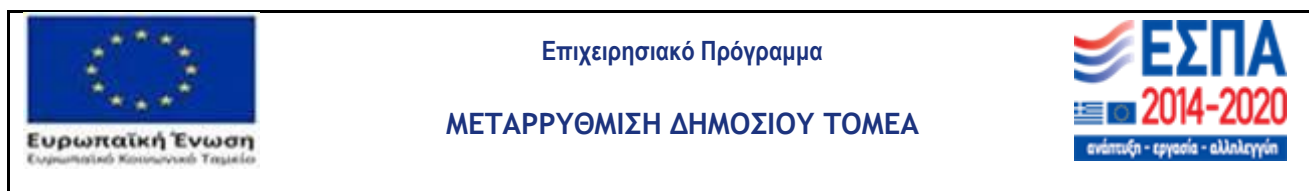
Με βάση τα προβλήματα που θα εντοπιστούν θα προκύψει μια ολοκληρωμένη έκθεση με συμπεράσματα, που θα περιλαμβάνει:

- Υποδείξεις σε τομείς κατάρτισης (συμπεριλαμβανομένου του προτεινόμενου καταλόγου θεμάτων κατάρτισης, αν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν)
- Νέες πολιτικές και προσεγγίσεις
- Υποδείξεις για τομείς ή / και προγράμματα εκπαίδευσης

Αναφορικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών υπάρχουν αρκετές τεχνικές αξιολόγησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- διερευνητικές συνεδριάσεις
- ανάλυση των υφιστάμενων γραπτών στοιχείων, τεκμηρίωση και διαθέσιμα δεδομένα, προηγούμενες έρευνες και μελέτες, ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας
- δομημένα ερωτηματολόγια
- δομημένες συνεντεύξεις
- ομάδες εστίασης
- αξιολόγησης της απόδοσης κ.α.

Εκπόνηση «χάρτη» κατάρτισης - εκπαιδευτικού προγράμματος



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

Ένα σχέδιο εκπαίδευσης αναφέρεται σε ολόκληρη την αλληλουχία των παράλληλων δραστηριοτήτων, πρωτοβουλιών και προγραμμάτων που ασχολούνται με έναν εκπαιδευόμενο ή μια ομάδα εκπαιδευομένων για τη διατήρηση, βελτίωση και ενίσχυση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των επιδόσεων τους. Ένα σχέδιο κατάρτισης πρέπει να είναι αρκετά ρευστό, ώστε να προσαρμόζεται στα μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά σενάρια, τις καταστάσεις κρίσης και τα γενικά στα σχέδια ανάπτυξης μιας οργανωτικής δομής.

Σε κάθε περίπτωση, η τακτική εκπαίδευση - η ανάπτυξη ενός εκπαιδευομένου ή μιας ομάδας εκπαιδευομένων συνεπάγεται τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους στην υφιστάμενη εργασία τους καθώς και την ανάπτυξη τους για μελλοντικές ευθύνες και νέες λειτουργίες / εργασίες. Το σχέδιο κατάρτισης περιλαμβάνει όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τις πρωτοβουλίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, το σύνολο των διαδικασιών που εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα και απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η ομαλή ευθυγράμμιση με σαφώς καθορισμένους στρατηγικούς στόχους και μακροπρόθεσμους στόχους της οργανωτικής δομής που ανήκει.

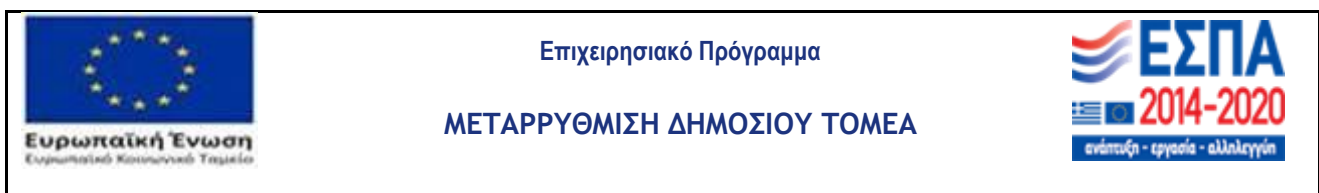
Το κλειδί για την επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι να εξασφαλιστεί μια συνεχής διαδικασία ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων και να εξασφαλιστεί ότι ο εκπαιδευόμενος ενδιαφέρεται για τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές του. Επιπλέον, το πρόγραμμα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που θα διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην παρακίνηση του εκπαιδευόμενου για την ανάγκη να αποκτήσει μια έντονη μαθησιακή ιδιοσυγκρασία, να αναπτύξει το αίσθημα της συνεργασίας κ.α. που θα τον βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του.

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να καθοριστούν μετρήσιμοι στόχοι στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η διενέργεια μετρήσεων για την παρακολούθηση των παραμέτρων που καταγράφουν την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα συμβάλει στην εξασφάλιση της υιοθέτησης νέων τεχνολογικών δεξιοτήτων, την εισαγωγή νέων εκπαιδευομένων και τη βελτίωση των επιδόσεων αυτών που ολοκλήρωσαν την εκπαίδευση τους. Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η σταθερή απόδοση και η μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα των καταρτιζόμενων.

Ειδικότερα:

Προετοιμασία του εκπαιδευομένου

Για να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι τη δική τους εξέλιξη και τους τομείς στους οποίους θα πραγματοποιηθεί η κατάρτιση, υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που πρέπει να αντιμετωπιστούν από κάθε εργαζόμενο:



- Ποιες είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για να είναι διαχειριστής καινοτομίας; Πόσο καλά τις εκτελούν;
- Ποιες πτυχές του έργου τους αρέσουν λιγότερο / περισσότερο;
- Ποια σημαντικά επιτεύγματα έχουν επιτύχει από την τελευταία αξιολόγηση των επιδόσεών τους; (εφόσον έχει πραγματοποιηθεί)
- Τι αλλαγές θα ήθελαν να δουν στο τρέχον έργο τους;
- Ποιοι είναι οι ατομικοί στόχοι εργασίας τους για το επόμενο έτος;
- Ποιες δραστηριότητες θα τους βοηθούσαν να αναπτυχθούν;

Οι απαντήσεις των εκπαιδευομένων συμβάλλουν στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος

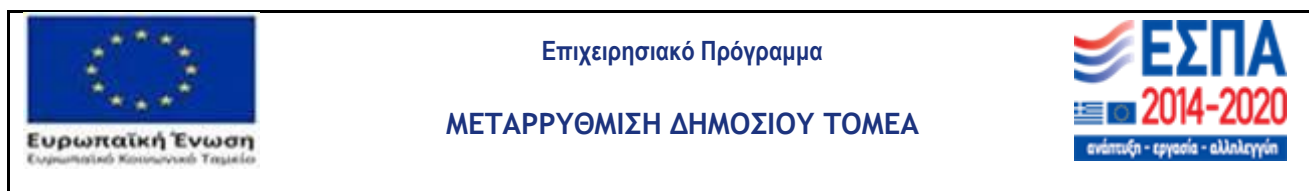
Παροχή ευκαιριών ανάπτυξης

Υπάρχει μια τεράστια ποικιλία εκπαιδευτικών δράσεων που μπορούν να βοηθήσουν τον εκπαιδευόμενο να αναπτυχθεί, δεδομένου ότι ο κάθε εκπαιδευόμενος είναι διαφορετικός. Ακολουθεί ένας ενδεικτικός κατάλογος με εκπαιδευτικές προσεγγίσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν σ' ένα σχέδιο κατάρτισης:

- **Προγράμματα κατάρτισης (Classroom).** Η κατάρτιση είναι προφανώς πρώτη στον κατάλογο. Συχνά οι εκπαιδευτικές ανάγκες ορίζονται απλά με την εξέταση της απόδοσης του εκπαιδευομένου ή με την κατανόηση της εμπειρίας τους ή / και της έλλειψης εμπειρίας με τα συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι δραστηριότητες κατάρτισης περιλαμβάνουν την πλειονότητα των εκπαιδευτικών δράσεων.
- **Peer Coaching,** δηλ. η κατάρτιση εργαζομένων από τους συναδέλφους αναφορικά με τα καθήκοντά τους. Η δράση αυτή έχει πολλαπλά οφέλη διότι οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν δεξιότητες σε άλλους τομείς δραστηριότητας και μπορούν να συμπληρώσουν /αναπτύξουν σ' αυτόν που δραστηριοποιούνται.
- **Ανάθεση έργων.** Είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι η ανάθεση έργων και η υλοποίηση τους αποτελεί μια πρόκληση για κάθε εκπαιδευόμενο. Τα έργα πρέπει να θεωρηθούν ως ανταμοιβή για την απόδοσή τους σε άλλους τομείς των καθηκόντων τους. Με τον τρόπο αυτό, η ανάθεση γίνεται μια κινητήρια εμπειρία και όχι απλώς ένα ακόμα έργο που πρέπει να εκπληρωθεί.

Δημιουργία εμπιστοσύνης εκπαιδευομένου

Είναι πολύ σημαντικό να δοθεί σε κάθε εκπαιδευόμενο η ενθάρρυνση και η υποστήριξη που απαιτούνται για να αισθάνεται σιγουριά για την ικανότητά του να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητές τους. Η τελική επιτυχία στην ανάπτυξη των εκπαιδευομένων εξαρτάται τόσο



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, όσο και από τη Διοίκηση της εκάστοτε οργανωτικής δομής.

Παρακολούθηση της προόδου του εκπαιδευόμενου

Μόλις καταρτιστεί – συμφωνηθεί και υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθούν μηχανισμοί για την παρακολούθηση της απόδοσης των εκπαιδευομένων, με την καταγραφή των συνεχών ανατροφοδοτήσεων σχετικά με το τι κάνει κάθε εκπαιδευόμενος καλά και τι πρέπει να κάνουν διαφορετικά. Η ανατροφοδότηση είναι κρίσιμη για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επισημαίνεται ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν διαφορετικά εργαλεία κατάρτισης όπως σεμινάρια, workshops, κατευθυντήριες οδηγίες, case studies, προσομοιώσεις κλπ.

Σε κάθε περίπτωση ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των ομάδων-στόχων που θα εκπαιδευτούν. Οι εκπαιδεύσεις κρίνεται σκόπιμο να είναι επαναληπτικές και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της κάθε ομάδας – στόχου.

Αναλυτικότερα, οι κύριες δράσεις που πρέπει να διεξάγονται περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

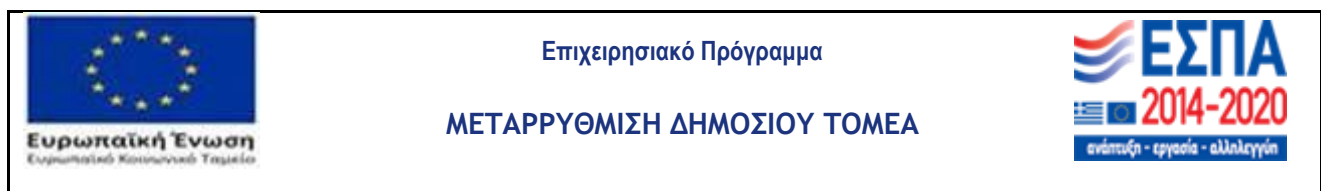
1. Εκπόνηση της Στρατηγικής Κατάρτισης

Με βάση την ανάλυση των αναγκών κατάρτισης, η εκπόνηση της στρατηγικής για την κατάρτιση θα επικεντρωθεί στα εξής:

- καθορισμός των προτεραιοτήτων της κατάρτισης με βάση την καταλληλότητα τους για το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας (της οργανωτικής δομής)
- επιλογή της πιο αποτελεσματικής μεθόδου μάθησης /διδασκαλίας
- καθορισμός των στόχων των εκπαιδεύσεων
- προσδιορισμός των θεμάτων κατάρτισης (και το αντίστοιχο περιεχόμενο τους), ομάδες στόχων, χρονοδιαγράμματα
- επιλογή μεθοδολογίας, διδακτικής προσέγγισης - διαδικασιών – μεθόδων για την κάλυψη των διαγνωσμένων εκπαιδευτικών αναγκών και τη διαμόρφωση χρονοδιαγράμματος για την παράδοση των εκπαιδευτικών ενοτήτων
- καθορισμός συγκεκριμένων τυποποιημένων μεθόδων παράδοσης
- καθορισμός των μεθόδων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος

Οι στόχοι της Στρατηγικής Κατάρτισης είναι (ενδεικτικά) οι ακόλουθοι:

- να εγγυηθεί τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της παρεχόμενης κατάρτισης στους εκπαιδευόμενους για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

- να μεγιστοποιήσει την εμπλοκή των συμμετεχόντων
- να διασφαλίσει η συνοχή του εκπαιδευτικού προγράμματος, ενσωματώνοντας τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων
- να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της κάθε πρωτοβουλίας κατάρτισης είτε εκτελείται μεμονωμένα είτε στο πλαίσιο ενός συνεκτικού εκπαιδευτικού προγράμματος
- να διασφαλίζει ευελιξία και η προσαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος στις αλλαγές του πλαισίου λειτουργίας και των προτεραιοτήτων της οργανωτικής δομής
- να αξιολογήσει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μετά την ολοκλήρωση της κατάρτισης των εκπαιδευόμενων

Επισημαίνεται ότι η εκπόνηση της Στρατηγικής Κατάρτισης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των εμπλεκόμενων μερών στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, συλλέγοντας τις απόψεις / γνώμες τους.

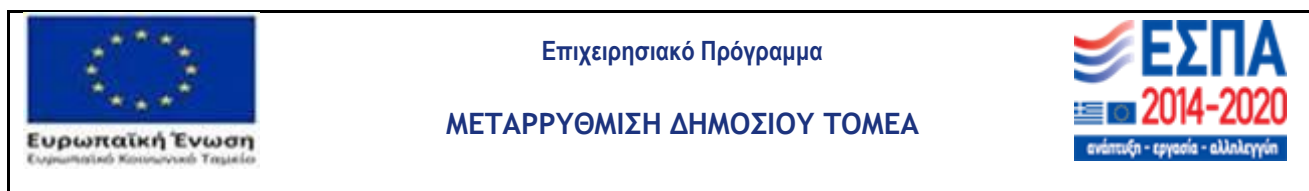
2. Εκπόνηση του Σχεδίου Δράσης της Στρατηγικής Κατάρτισης

Η επεξεργασία της Στρατηγικής Κατάρτισης περιλαμβάνει τα εξής:

- Εκπόνηση λεπτομερούς σχεδίου δράσης κατάρτισης
- Εντοπισμός κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
- Καθορισμός των δεικτών αξιολόγησης της κατάρτισης

Λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες πολιτικές και τους στόχους της οργανωτικής δομής, δύναται να εξεταστούν διάφορα θέματα (ενδεικτικά):

- Σύνταξη μιας περίληψης της υφιστάμενης κατάστασης (SWOT analysis)
- Προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (ανάλυση προβλημάτων, πίνακας απαιτήσεων)
- Καθορισμός των προτεραιοτήτων για το μέλλον
- Καθορισμός των στρατηγικών κατευθύνσεων
- Υιοθέτηση μεθόδων για την επίτευξη στόχων
- Ανάλυση των απαιτήσεων σε πόρους
- Οδικός χάρτης – Καθορισμός ορόσημων
- Προγραμματισμός - Χρονοδιάγραμμα



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

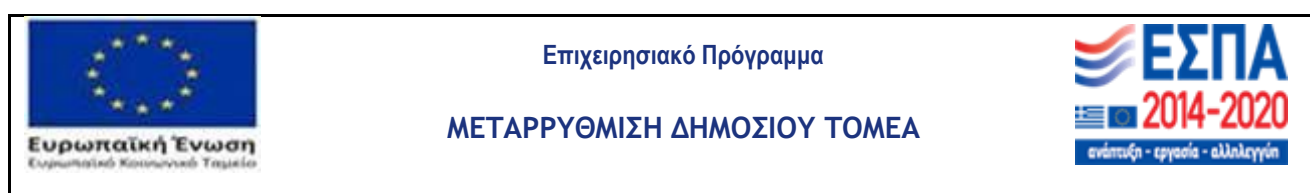
3. Βασικές αρχές για την εκπόνηση της κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου - Νομοπαραγωγική Διαδικασία

Η παρούσα ενότητα περιλαμβάνει (ενδεικτικά) τα βασικά νομοθετικά κείμενα, οδηγίες και εγχειρίδια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην κωδικοποίηση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου της δημόσιας διοίκησης (βλέπε συνημμένα Παράρτημα 1), προκειμένου να επιτευχθούν τα κάτωθι:

- Η πολυνομία
- Η γραφειοκρατία και ο διοικητικός φόρτος
- Βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και πολιτικών.
- Εξορθολογισμός και περιορισμός του λειτουργικού κόστους και του κόστους παροχής των υπηρεσιών των καθ' ύλην αρμόδιων οργανωτικών δομών.
- Απλούστευση της γραφειοκρατίας και των ενδο-διοικητικών βαρών.
- Προώθηση του πολυ-επίπεδου συντονισμού.
- Περιορισμό των συναρμοδιοτήτων και επικαλύψεων.
- Απαλοιφή των ασαφειών και συγκρουσιακών ρυθμιστικών προβλέψεων, καθώς και των ανενεργών διατάξεων.

Ειδικότερα, στον ακόλουθο πίνακα καταγράφονται:

A/A	ΟΝΟΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ	ΑΡΧΕΙΟ
1	Εγκύκλιος: Αριθ. πρωτ. ΔΙΠΥΔΥ/ΤΜΔΚΝ-Ρ/8/Οικ.14672 (05/04/2019) Θέμα: Διαδικασία και μεθοδολογία έργων Διοικητικής Κωδικοποίησης του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου των Υπουργείων	.pdf
2	Εγχειρίδιο Οδηγιών για την Κωδικοποίηση της Νομοθεσίας (Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης Κεντρική Επιτροπή Κωδικοποίησης)	.pdf
3	Εγκύκλιος: Αριθ. πρωτ. Υ190/18-06-2006 Θέμα: Νομοθετική πολιτική και αξιολόγηση ποιότητας και αποτελεσματικότητας νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων.	.pdf
4	Νόμος Υπ' Αριθ. 4048 / ΦΕΚ Α' 34 / 23-02-2012 Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης.	.pdf



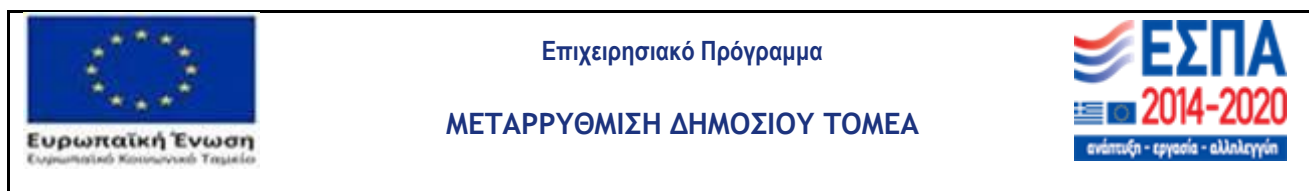
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

A/A	ΟΝΟΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ	ΑΡΧΕΙΟ
5	<p>Νόμος Υπ' Αριθμ. 4622 / ΦΕΚ Α' 133 / 07-08-2019</p> <p>Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. (Κεφάλαιο Δ' Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση Δικαίου)</p>	.pdf
6	<p>Νόμος υπ' Αριθμ. 4635 / ΦΕΚ Α' 167 / 30-10-2019</p> <p>Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις (Κεφάλαιο Γ' Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, Άρθρα 45-47 & Κεφάλαιο Δ' Διατάξεις για το Επιτελικό Κράτος, Άρθρο 174 - Τροποποιήσεις του ν. 4622/2019)</p>	.pdf
7	<p>Το Ευρωπαϊκό Δίκαιο στην Ελλάδα - Εγχειρίδιο Εναρμόνισης, Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης Γραφείο Διεθνών και Κοινοτικών Θεμάτων</p>	.pdf



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

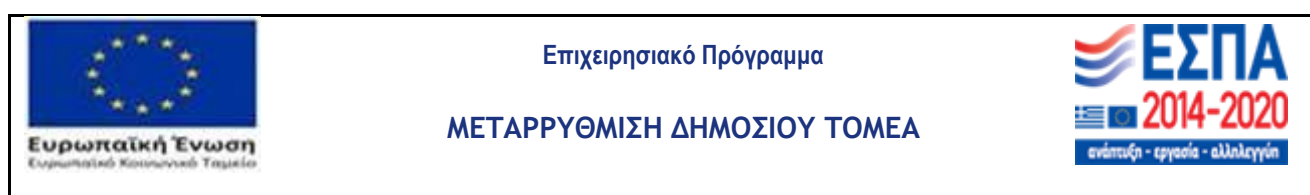
4. Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου

Η παρούσα ενότητα περιλαμβάνει το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υλικό για την αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου (σε μορφή ανοικτών δεδομένων). Ειδικότερα, σ' ό,τι αφορά τις οντολογίες, χρήση μεταδεδομένων και rdf (βλέπε συνημμένα Παράρτημα 2), προκειμένου η νομοθετική πληροφορία να διατίθεται ηλεκτρονικά υπό την μορφή ανοικτών δεδομένων. Ειδικότερα, η ηλεκτρονική διάθεση της νομικής πληροφορίας πρέπει να διασφαλίζει:

- Την ευρεία και φιλική προς το χρήστη αναπαράσταση της νομοθεσίας και της εξέλιξής της σε βάθος χρόνου.
- Τη δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης και ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, μέσω της διάθεσης της νομικής πληροφορίας σε μηχαναγνώσιμη μορφή ανοικτών δεδομένων.
- Τη βελτίωση της ποιότητας των διαθέσιμων δεδομένων, εξασφαλίζοντας τη συνοχή και την ορθά δομημένη μορφή τους.
- Την ενίσχυση της διαφάνειας, επιτρέποντας την πρόσβαση στο σύνολο της διαθέσιμης νομικής πληροφορίας από το σύνολο των δυνητικών χρηστών.
- Την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας, που διασφαλίζεται με την εφαρμογή και την επέκταση μίας κοινώς αποδεκτής νομικής οντολογίας, όπως το ELI.
- Την ενίσχυση της τυποποίησης των προδιαγραφών σε πληροφοριακά συστήματα που αφορούν σε επεξεργασία νομικής πληροφορίας.

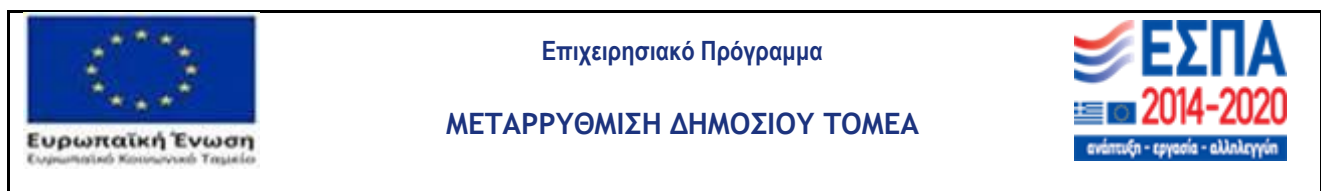
Ειδικότερα, στον ακόλουθο πίνακα καταγράφονται:

A/A	ΟΝΟΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ	ΑΡΧΕΙΟ
1	Εισαγωγή στις Οντολογίες και το Σημασιολογικό Ιστό	.pdf
2	Εισαγωγή στα Μεταδεδομένα (Πρότυπα Μεταδεδομένων)	.pdf
3	Εισαγωγή στη γλώσσα XML	.pdf
4	Εισαγωγή στα Resource Description Framework (RDF)	.pdf
5	Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Συμπεράσματα του Συμβουλίου για τη θέσπιση του Αναγνωριστικού Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας (European Legislation Identifier — ELI) - (2012/C 325/02)	.pdf



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

A/A	ΟΝΟΜΑ ΑΡΧΕΙΟΥ	ΑΡΧΕΙΟ
6	Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Συμπεράσματα του Συμβουλίου της 6ης Νοεμβρίου 2017 για το Αναγνωριστικό Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας (2017/C 441/05)	.pdf
7	ΕΛΙ Οντολογία	.word
8	Core Public Organisation Vocabulary	.word

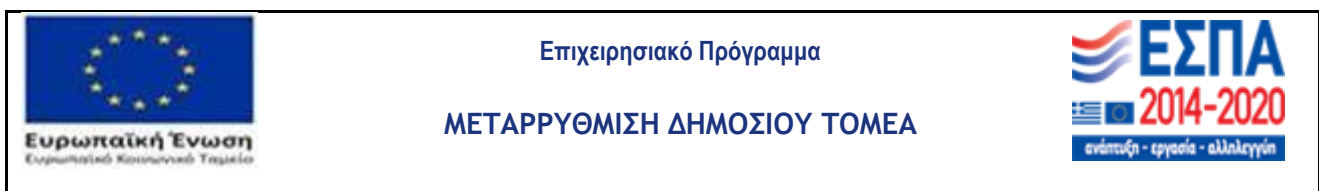


«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»

5. Παραρτήματα

- 5.1. **Παράρτημα 1 Βασικές αρχές για την εκπόνηση της κωδικοποίησης του νομοθετικού πλαισίου - Νομοπαραγωγική Διαδικασία**

- 5.2. **Παράρτημα 2 Αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. στην κωδικοποίηση του νομοθετικού πλαισίου**



«Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης»