

Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

«ΕΡΓΟ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ»



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Κυπριακή Δημοκρατία



Διαρθρωτικά Ταμεία
της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην Κύπρο



imh



EY
Building a better
working world



Κυπριακή Δημοκρατία

Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης για την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

Πίνακας Περιεχομένων

1.	Στρατηγικές Επιδιώξεις και Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	6
1.1.	Στρατηγικές Επιδιώξεις Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	6
1.2.	Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	7
2.	Συνθήκες Διαμόρφωσης, Περιβάλλον Υλοποίησης και Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	8
2.1.	Συνθήκες Διαμόρφωσης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.....	8
2.2.	Περιβάλλον Υλοποίησης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	10
2.2.1.	Εξωτερικό Περιβάλλον	10
2.2.2.	Εσωτερικό Περιβάλλον	10
2.2.3.	Θεσμικό Περιβάλλον.....	10
2.3.	Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.....	11
2.3.1.	Θεσμικοί Παράγοντες	11
2.3.1.1.	Νομοθετικό Πλαίσιο.....	11
2.3.1.2.	Στρατηγικός Προγραμματισμός.....	12
2.3.1.3.	Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις.....	12
2.3.2.	Διαγνωστικοί Παράγοντες.....	12
2.3.2.1.	Εκθέσεις Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών	12
3.	Εμπλεκόμενα Μέρη, Ενδιαφερόμενα Μέρη και Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.....	13
3.1.	Εμπλεκόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	13
3.1.1.	Διοικητικοί Προϊστάμενοι	13
3.1.2.	Διαχειριστές Μάθησης.....	14
3.1.3.	Εκπαιδευόμενοι.....	14
3.2.	Ενδιαφερόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.....	14
3.3.	Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	15
3.3.1.	Γενική Θεματολογία.....	15
3.3.2.	Εξειδικευμένη Θεματολογία.....	15
4.	Βασικές Αρχές και Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.....	16
4.1.	Βασικές Αρχές Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	16
4.1.1.	Εκπαίδευση Ενηλίκων	16
4.1.2.	Μαθησιακές Θεωρίες	18
4.2.	Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	18
4.2.1.	Κύκλος Διαχείρισης της Μάθησης.....	19
4.2.2.	Μαθησιακές Μέθοδοι και Τεχνικές.....	23

5.	Ρόλοι, Δομές και Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης.....	25
5.1.	Ρόλοι και Δομές Διαχείρισης της Μάθησης.....	25
5.1.1.	Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης	25
5.1.2.	Δομές Διαχείρισης της Μάθησης.....	28
5.2.	Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης	34
5.2.1.	Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης της Μάθησης	34
5.2.2.	Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης.....	35
6.	Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Επικαιροποίηση του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	36
6.1.	Παρακολούθηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	36
6.1.1.	Συγκέντρωση και Ανάλυση Ποσοτικών και Ποιοτικών Δεδομένων	37
6.2.	Αξιολόγηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	37
6.2.1.	Περιοδικές Εκθέσεις.....	37
6.3.	Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης	37

Πρόλογος

Το «Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» διαμορφώθηκε στα πλαίσια της Σύμβασης με τίτλο «Διαχείριση της Μάθησης: Διαμόρφωση Προτεινόμενου Πλαισίου και Οδηγού και Μαθησιακή Υποστήριξη για τη Διαχείριση της Μάθησης σε Οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης», η οποία αποτελεί μέρος του ευρύτερου Έργου με τίτλο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση», το οποίο συγχρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και την Κυπριακή Δημοκρατία.

Η Αναθέτουσα Αρχή της Σύμβασης ήταν η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών, ενώ ο Ανάδοχος της Σύμβασης ήταν η Κοινοπραξία *Ernst & Young Cyprus Ltd, IMH C.S.C. Ltd* και *Cyprus International Institute of Management (CIIM)*.

Το «Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» αποτελείται από τα εξής κεφάλαια, τα οποία υποδιαιρούνται σε αριθμό υποκεφαλαίων:

1. Στρατηγικές Επιδιώξεις και Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης
2. Συνθήκες Διαμόρφωσης, Περιβάλλον Υλοποίησης και Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης
3. Εμπλεκόμενα Μέρη, Ενδιαφερόμενα Μέρη και Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης
4. Βασικές Αρχές και Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης
5. Ρόλοι, Δομές και Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης
6. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Ο αρμόδιος κεντρικός φορέας για την εποπτεία και την εφαρμογή του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης είναι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία υπάγεται στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, του Υπουργείου Οικονομικών.

Το περιεχόμενο του «Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» διαμορφώθηκε στη βάση της μελέτης και της ανάλυσης γραπτών πηγών, μέσω της διεξαγωγής επισκέψεων μελέτης, καθώς και μέσω της συγκέντρωσης και της ανάλυσης ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων που προέκυψαν μέσα από ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις και μέσα από διερευνητικά εργαστήρια.

Ειδικότερα, αναφέρονται τα εξής:

Μελετήθηκαν 12 ενότητες Γραπτών Πηγών, οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα προηγούμενων μελετών, σχετικών νομοθεσιών, αποφάσεων, εγκυκλίων και οδηγιών, διεθνών καλών πρακτικών, εργαλείων και οδηγιών, εσωτερικών διαδικασιών, εκδόσεων και εργασιών.

Πραγματοποιήθηκαν 34 συνεντεύξεις οι οποίες καλύπτουν εκτενείς κατηγορίες στελεχών, αποτελούμενες από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, την Διεύθυνση Προϋπολογισμού, άτομα και εμπλεκόμενους (*stakeholders*) κλειδιά, στελέχη με εμπλοκή σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης στη Δημόσια Υπηρεσία, στελέχη με εμπλοκή σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης σε οργανισμούς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα που διαθέτουν δομές για διαχείριση της μάθησης, στελέχη με εμπλοκή σε θέματα μάθησης και ανάπτυξης σε οργανισμούς του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα που διαθέτουν εμπειρία συνεργασίας με

την ΚΑΔΔ, και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που διαθέτουν εμπειρία συνεργασίας με την ΚΑΔΔ ή/και παροχής υπηρεσιών μάθησης και ανάπτυξης προς τον Δημόσιο Τομέα

Πραγματοποιήθηκαν 6 Ομάδες Εστιασμού στις οποίες συμμετείχαν 57 Συμμετέχοντες, οι οποίοι προέρχονται από τις κατηγορίες που αποτελούνται από άτομα και εμπλεκόμενους (*stakeholders*) κλειδιά, από αντιπροσωπευτικό δείγμα προσωπικού σε σχέση με τη μάθηση από τους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας, από συνεργάτες της ΚΑΔΔ από τον ιδιωτικό τομέα και δημόσιο τομέα και από αντιπροσωπευτικό δείγμα στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Πραγματοποιήθηκαν 5 Εκπαιδευτικές Επισκέψεις, οι οποίες έγιναν στο Βέλγιο (Βρυξέλλες) και στην Γαλλία (Στρασβούργο), στους εξής οργανισμούς: Γενική Διεύθυνση Στελέχωσης και Ανάπτυξης του Βελγίου, Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και Ασφάλειας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Κέντρο Εμπειρογνωμοσύνης Καλής Διακυβέρνησης του Συμβουλίου της Ευρώπης, Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Συμβουλίου της Ευρώπης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Γαλλίας.

Το «Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» συνοδεύεται από τον «Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας», ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών μέσα από τις οποίες θα εφαρμόζεται το «Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας».

Για την προετοιμασία της εφαρμογής του «Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας» πραγματοποιούνται μαθησιακές δραστηριότητες στις οποίες θα συμμετάσχουν 350 στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι οποίες περιλαμβάνουν Εκπαιδευτικά Εργαστήρια διάρκειας 150 ημερών εκπαίδευσης και συνολικής διάρκειας 2127 ανθρωποημερών εκπαίδευσης και Συναντήσεις Καθοδήγησης συνολικής διάρκειας 1200 ωρών καθοδήγησης.

1. Στρατηγικές Επιδιώξεις και Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 1 με τίτλο «Στρατηγικές Επιδιώξεις και Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 1.1. με τίτλο «Στρατηγικές Επιδιώξεις Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 1.2. με τίτλο «Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

1.1. Στρατηγικές Επιδιώξεις Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Στρατηγικές Επιδιώξεις του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, οι οποίες αναμένεται ότι θα υλοποιηθούν μέσα από την παροχή μαθησιακής υποστήριξης για την ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας, είναι οι ακόλουθες:

1. Στρατηγική Επιδίωξη 1:

Ενίσχυση της ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους.

2. Στρατηγική Επιδίωξη 2:

Ενίσχυση της συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαμόρφωση, στην παρακολούθηση και στην υλοποίηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

3. Στρατηγική Επιδίωξη 3:

Ενίσχυση της συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην προώθηση και στην υλοποίηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Για την παρακολούθηση της υλοποίησης των Στρατηγικών Επιδιώξεων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αναμένεται ότι θα καθοριστούν ποιοτικοί δείκτες απόδοσης¹, οι οποίοι θα παρακολουθούνται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ως αρμόδιου φορέα υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

1.2. Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Στόχοι του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, ο οποίοι ανταποκρίνονται στις Στρατηγικές Επιδιώξεις του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης είναι οι ακόλουθοι:

1. Στρατηγική Επιδίωξη 1:

Ενίσχυση της ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους.

1.1. Στόχος 1.1.

Ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την εξειδικευμένη/θεματική διάσταση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους.

1.2. Στόχος 1.2.

Ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την ιεραρχική/διοικητική διάσταση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους.

2. Στρατηγική Επιδίωξη 2:

Ενίσχυση της συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαμόρφωση, στην παρακολούθηση και στην υλοποίηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

2.1. Στόχος 2.1.

Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαμόρφωση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

2.2. Στόχος 2.2.

Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην παρακολούθηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

¹ Δηλαδή, θα γίνεται συγκέντρωση και ανάλυση ποιοτικών στοιχείων μέσα από προσωπικές και ομαδικές συνεντεύξεις, εργαστήρια και ερωτηματολόγια.

2.3. Στόχος 2.3.

Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

3. Στρατηγική Επιδίωξη 3:

Ενίσχυση της συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην προώθηση και στην υλοποίηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

3.1. Στόχος 3.1.

Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην προώθηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

3.2. Στόχος 3.2.

Ενίσχυση της συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση γενικότερων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

3.3. Στόχος 3.3.

Ενίσχυση της συμβολής στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση ειδικότερων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Για την παρακολούθηση της υλοποίησης των Στόχων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αναμένεται ότι θα καθοριστούν ποσοτικοί δείκτες επίδοσης, οι οποίοι θα παρακολουθούνται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης ως ο αρμόδιος φορέας υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης. Δηλαδή, για τον κάθε στόχο θα καθορίζονται ποσοτικοί στόχοι οι οποίοι θα αφορούν π.χ. τον επιδιωκόμενο αριθμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον επιδιωκόμενο αριθμό εκπαιδευομένων, και τον επιδιωκόμενο αριθμό εμπλεκόμενων οργανισμών.

2. Συνθήκες Διαμόρφωσης, Περιβάλλον Υλοποίησης και Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 2 με τίτλο «Συνθήκες Διαμόρφωσης, Περιβάλλον Υλοποίησης και Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 2.1. με τίτλο «Συνθήκες Διαμόρφωσης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης», το Υποκεφάλαιο 2.2. με τίτλο «Περιβάλλον Υλοποίησης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 2.3. με τίτλο «Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

2.1. Συνθήκες Διαμόρφωσης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης – Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, σύμφωνα με την Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου Αρ. 77.299 της 23/07/2014, με θέμα «Προσχέδιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της Πολιτικής Συνοχής και Κατάλογος Προτεινόμενων Έργων για χρηματοδότηση από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία για την περίοδο 2014-2020», και ειδικότερα

σύμφωνα με την «Προτεινόμενη Χρηματοοικονομική Κατανομή Πόρων Πολιτικής Συνοχής (ΕΚΤ, ΠΑΝ) ανά Άξονα Προτεραιότητας του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Απασχόληση, Ανθρώπινοι Πόροι και Κοινωνική Συνοχή 2014-2020»», διαμόρφωσε Πρόταση για το γενικότερο Έργο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση», η οποία ανταποκρίνεται στον Ειδικό Στόχο 11.1.2 με τίτλο «Αποτύπωση των αναγκών μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, μέσω εκπόνησης εξειδικευμένων μελετών, και εκπαίδευση δημόσιων λειτουργών για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών».

Το Γενικότερο Έργο «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση» του οποίου η Σύμβαση για τη Διαχείριση της Μάθησης αποτελεί μέρος, αποσκοπεί στην ενίσχυση των δυνατοτήτων των Δημοσίων Λειτουργών με στόχο την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, στη βάση του Μνημονίου Συναντίληψης, των προωθούμενων Δράσεων για τη Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Υπηρεσίας, του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, των Μελετών Αναδιάρθρωσης, των Μελετών Εμπειρογνομών, σχετικών Νόμων, σχετικών Εγκυκλίων και σχετικών διοικητικών αποφάσεων. Στοχεύει λοιπόν αφενός στην ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού και αφετέρου στην εισαγωγή διαδικασιών και εργαλείων στους οργανισμούς, για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών που καθιστούν τη δημόσια διοίκηση πιο σύγχρονη και πιο αποτελεσματική.

Ως αναμενόμενο αποτέλεσμα προσδιορίζεται η ενίσχυση της ικανότητας της δημόσιας διοίκησης για την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων μέσω ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης των Δημοσίων Λειτουργών με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα εφαρμόσει τις διοικητικές και άλλες αλλαγές στα πλαίσια των προωθούμενων έργων και μεταρρυθμίσεων που στοχεύουν ευρύτερα στον εκσυγχρονισμό του κράτους. Χαρακτηριστικά, ως ενδεικτικό παράδειγμα σχετικής δράσης που πρόκειται να υποστηριχθεί, προσδιορίζεται η «αναβάθμιση γνώσεων δημοσίων λειτουργών για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών», για την οποία αναφέρονται επεξηγηματικά τα εξής: «Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μελετών αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι ανάγκες ενδυνάμωσης της διοικητικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού των κύριων Υπηρεσιών/ Θεσμών του κράτους, όπως κεντρικής κυβέρνησης, ευρύτερου δημόσιου τομέα, Δικαστηρίων, Αρχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, υπό τη μορφή κατάρτισης, θα αποτελέσουν παρεμβάσεις στα πλαίσια της Επενδυτικής Προτεραιότητας 11.1», ενώ σημειώνεται ότι «η ανάγκη εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας που υλοποιείται κατά την προγραμματική περίοδο 2007-2013, όπου κριθεί σκόπιμο θα συνεχιστεί και κατά την περίοδο 2014-2020».

Η «Μαθησιακή Υποστήριξη της Εφαρμογής Διοικητικών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση» ανταποκρίνεται στις μαθησιακές ανάγκες Δημοσίων Λειτουργών για την εφαρμογή διοικητικών αλλαγών και επικεντρώνεται στη στοχευμένη ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων μέσα από τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, μέσα από την παροχή καθοδήγησης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και μέσα από την αξιοποίηση εργαλείων και διαδικασιών. Οι θεματικές του Γενικότερου Έργου εστιάζουν στην παροχή μαθησιακής υποστήριξης για την καλύτερη διαχείριση της απόδοσης, την καλύτερη διαχείριση του προσωπικού, την καλύτερη διοίκηση των οργανισμών και την καλύτερη διαχείριση της αλλαγής στη δημόσια διοίκηση για όσους Οργανισμούς

αποφασίσουν να προωθήσουν αλλαγές, με βάση τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί και τις συνθήκες που επικρατούν.

2.2. Περιβάλλον Υλοποίησης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 2.2. με τίτλο «Περιβάλλον Υλοποίησης Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 2.2.1 με τίτλο «Εξωτερικό Περιβάλλον», το Ανθυποκεφάλαιο 2.2.2 με τίτλο «Εσωτερικό Περιβάλλον» και το Ανθυποκεφάλαιο 2.2.3 με τίτλο «Οργανωσιακό Περιβάλλον».

2.2.1. Εξωτερικό Περιβάλλον

Το Εξωτερικό Περιβάλλον Υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αποτελείται από το διεθνές περιβάλλον, το περιφερειακό περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το εθνικό περιβάλλον της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Στα πλαίσια του παγκόσμιου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, η Κυπριακή Δημοκρατία, ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ευρωζώνης, βρίσκεται αντιμέτωπη με σημαντικές προκλήσεις που έχουν να κάνουν με την επίτευξη θετικών ρυθμών ανάπτυξης, με την ενίσχυση της απασχόλησης και με τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Επιπρόσθετα, μια σημαντική παράμετρος τους εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει να κάνει με την περαιτέρω ενίσχυση των δυνατοτήτων της κυπριακής δημόσιας διοίκησης για ουσιαστική και αποτελεσματική εκπροσώπηση της Κυπριακής Δημοκρατίας σε διεθνείς οργανισμούς και σε διεθνή φόρα.

2.2.2. Εσωτερικό Περιβάλλον

Το Εσωτερικό Περιβάλλον Υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αποτελείται από την Δημόσια Υπηρεσία, η οποία περιλαμβάνει Υπουργεία, Υφυπουργεία, Ανεξάρτητες Υπηρεσίες και άλλους θεσμούς.

2.2.3. Θεσμικό Περιβάλλον

Το Θεσμικό Περιβάλλον Υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αποτελείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών της Κυπριακής Δημοκρατίας, ως του αρμόδιου φορέα υλοποίησης του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Το Υπουργείο Οικονομικών είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση συνθηκών μακροοικονομικής σταθερότητας και ορθολογικής διαχείρισης των πόρων και οικονομικών υποχρεώσεων του δημοσίου με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της κυπριακής οικονομίας και κατ' επέκταση τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του κάθε πολίτη της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, το οποίο αποτελεί Τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών, είναι ο αρμόδιος φορέας για τη διαμόρφωση και

εφαρμογή της ενδεδειγμένης πολιτικής σε ότι αφορά τη διοίκηση του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Το Τμήμα είναι, επίσης, υπεύθυνο για τη διαμόρφωση θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας και των αναγκαίων κατευθυντήριων γραμμών για την οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η Κυπριακή Κυβέρνηση, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για τη συνεχή ανάπτυξη και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ήδη από το 1991 ίδρυσε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης (ΚΑΔΔ) με αποστολή να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας, κυρίως μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικής μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, η οποία αφορά άτομα, ομάδες και οργανισμούς.

Συγκεκριμένα, η παρεχόμενη μαθησιακή υποστήριξη στους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας εντάσσεται στο πλαίσιο, από τη μια, των οριζόντιων και μη, πρωτοβουλιών της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και από την άλλη, του αποκεντρωμένου συστήματος διαχείρισης της μάθησης, το οποίο βασίζεται στην αποκέντρωση της διαχείρισης της μάθησης με τη λειτουργία Πυρήνων διαχείρισης της Μάθησης στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας² τα μέλη των οποίων εκπαιδεύονται και υποστηρίζονται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης.

2.3. Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης
Το Υποκεφάλαιο 2.3. με τίτλο «Παράγοντες Προσανατολισμού Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 2.3.1 με τίτλο «Θεσμικοί Παράγοντες» και το Ανθυποκεφάλαιο 2.3.2 με τίτλο «Διαγνωστικοί Παράγοντες».

2.3.1. Θεσμικοί Παράγοντες

Το Ανθυποκεφάλαιο 2.3.1 με τίτλο «Θεσμικοί Παράγοντες» περιλαμβάνει το Παρανθυποκεφάλαιο 2.3.1.1 με τίτλο «Νομοθετικό Πλαίσιο», το Παρανθυποκεφάλαιο 2.3.1.2 με τίτλο «Στρατηγικός Προγραμματισμός» και το Παρανθυποκεφάλαιο 2.3.1.3 με τίτλο «Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις».

2.3.1.1. Νομοθετικό Πλαίσιο

Το Νομοθετικό Πλαίσιο, ως θεσμικός παράγοντας προσανατολισμού του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, αφορά τις σχετικές πρόνοιες του Συντάγματος της Κυπριακής Δημοκρατίας, τους Νόμους, τα Σχέδια Υπηρεσίας, τους Κανονισμούς και τα Διατάγματα που καθορίζουν αφενός το πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Υπηρεσίας και αφετέρου τους ρόλους και τα καθήκοντα των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

² Διοικήσεις και Διευθύνσεις Υπουργείων και Υφυπουργείων, Τμήματα, Υπηρεσίες και Ανεξάρτητες Υπηρεσίες

2.3.1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, ως θεσμικός παράγοντας προσανατολισμού του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, αφορά τα Στρατηγικά Σχέδια των Υπουργείων, Υφυπουργείων και Ανεξάρτητων Υπηρεσιών, που διαμορφώνονται στη βάση του «Νόμου που Προνοεί Περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου 20(Ι)/2014», σύμφωνα με τον οποίο ο κρατικός προϋπολογισμός ετοιμάζεται στη βάση Δραστηριοτήτων για την επίτευξη των Στόχων που περιλαμβάνονται στα μεσοπρόθεσμα Στρατηγικά Σχέδια.

2.3.1.3. Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις

Οι Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις, ως θεσμικός παράγοντας προσανατολισμού του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αφορούν τις διαφοροποιήσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας και τα σχετικά αναμενόμενα αποτελέσματα, που προκύπτουν στη βάση ευρύτερων πολιτικών πρωτοβουλιών, εναρμονιστικών υποχρεώσεων, και εκσυγχρονιστικών αναγκών, και συγκεκριμενοποιούνται μέσα από νέες νομοθετικές και κανονιστικές αποφάσεις και τροποποιήσεις.

2.3.2. Διαγνωστικοί Παράγοντες

Το Ανθυποκεφάλαιο 2.3.2 με τίτλο «Διαγνωστικοί Παράγοντες» περιλαμβάνει το Παρανθυποκεφάλαιο 2.3.2.1 με τίτλο «Εκθέσεις Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών».

2.3.2.1. Εκθέσεις Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών

Το Παρανθυποκεφάλαιο 2.3.2.1 με τίτλο «Εκθέσεις Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών» αποτελείται από το Υποπαρανθυποκεφάλαιο 2.3.2.1.1 με τίτλο «Έκθεση Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών», το Υποπαρανθυποκεφάλαιο 2.3.2.1.2 με τίτλο «Εκθέσεις Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών» και το Υποπαρανθυποκεφάλαιο 2.3.2.1.3 με τίτλο «Μαθησιακές Ανάγκες Προσωπικής Επιλογής».

2.3.2.1.1. Έκθεση Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών (ΚΑΔΔ)

Η Έκθεση Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών³ αφορά την περιοδική Έκθεση που συντάσσεται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσια Διοίκησης για τον προσδιορισμό των αναδυόμενων ευρύτερων, οριζόντιων και διοργανωσιακών μαθησιακών αναγκών της Δημόσιας Υπηρεσίας συνολικά, οι οποίες συνίστανται στις αναδυόμενες μαθησιακές ανάγκες του συνόλου των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας ή μεγάλων ομάδων στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

³ Περισσότερες σχετικές λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.2.1. Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης της Μάθησης καθώς επίσης στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

2.3.2.1.2. Εκθέσεις Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών (ΠΜ)

Οι Εκθέσεις Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών⁴ αφορούν τις περιοδικές Εκθέσεις που συντάσσονται από τους Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, για τον προσδιορισμό των αναδυόμενων μαθησιακών αναγκών των αντίστοιχων οργανισμών, οι οποίες συνίστανται στις αναδυόμενες μαθησιακές ανάγκες του συνόλου των στελεχών των αντίστοιχων οργανισμών ή συγκεκριμένων ομάδων στελεχών των αντίστοιχων οργανισμών.

2.3.2.1.3. Προσδιορισμός Μαθησιακών Αναγκών Προσωπικής Επιλογής

Οι Μαθησιακές Ανάγκες Προσωπικής Επιλογής⁵ αφορούν την περιοδική αυτοδιάγνωση ατομικών μαθησιακών αναγκών από τα εκάστοτε στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας σε συνεργασία με τους άμεσα διοικητικά προϊστάμενούς τους, για τον προσδιορισμό των αναδυόμενων προσωπικών μαθησιακών αναγκών τους.

3. Εμπλεκόμενα Μέρη, Ενδιαφερόμενα Μέρη και Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 3 με τίτλο «Εμπλεκόμενα Μέρη, Ενδιαφερόμενα Μέρη και Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 3.1 με τίτλο «Εμπλεκόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης», το Υποκεφάλαιο 3.2 με τίτλο «Ενδιαφερόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 3.3 με τίτλο «Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

3.1. Εμπλεκόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 3.1 με τίτλο «Εμπλεκόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 3.1.1 με τίτλο «Διοικητικοί Προϊστάμενοι», το Ανθυποκεφάλαιο 3.1.2 με τίτλο «Διαχειριστές Μάθησης» και το Ανθυποκεφάλαιο 3.1.3 με τίτλο «Εκπαιδευόμενοι».

3.1.1. Διοικητικοί Προϊστάμενοι

Οι Διοικητικοί Προϊστάμενοι, ως εμπλεκόμενα μέρη του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, αποτελούνται από τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας που λόγω της

⁴ Περισσότερες σχετικές λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.2.2 Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης καθώς επίσης και στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁵ Περισσότερες σχετικές λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.2.2 Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης καθώς επίσης και στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

θέσης τους στην ιεραρχία των οργανισμών τους έχουν διοικητικά καθήκοντα στα οποία περιλαμβάνεται ο ρόλος του προϊστάμενου έναντι συναδέλφων υφισταμένων, ο οποίος έχει την ευθύνη για την αξιολόγησή τους.

3.1.2. Διαχειριστές Μάθησης

Οι Διαχειριστές Μάθησης⁶, ως εμπλεκόμενα μέρη του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, αποτελούνται από τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας που έχουν καθήκοντα σχετικά με τη Διαχείριση της Μάθησης, στα πλαίσια του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, στα πλαίσια του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης και στα πλαίσια του Εξειδικευμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης.

Ειδικότερα, οι Διαχειριστές Μάθησης περιλαμβάνουν τους εξής:

- Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης⁷
- Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης⁸
- Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης⁹
- Συντονιστές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης¹⁰

3.1.3. Εκπαιδευόμενοι

Οι Εκπαιδευόμενοι, ως εμπλεκόμενα μέρη του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης, αποτελούνται από το σύνολο των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας όλων των βαθμίδων, που εργάζονται ως μόνιμοι Δημόσιοι Υπάλληλοι, ως έκτακτοι Δημόσιοι Υπάλληλοι, ως συμβασιούχοι Δημόσιοι Υπάλληλοι, ως ωρομίσθιο προσωπικό, ή με οποιοδήποτε άλλο εργασιακό καθεστώς.

3.2. Ενδιαφερόμενα Μέρη Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αποτελούνται από στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας, από Ανεξάρτητους Αξιωματούχους και από πολιτικούς προϊστάμενους οι οποίοι ως εκ του ρόλου τους αναμένεται ότι έχουν ειδικό ενδιαφέρον για τη Διαχείριση της Μάθησης στη Δημόσια Υπηρεσία και προνοείται η συμμετοχή τους στις διαδικασίες παρακολούθησης, αξιολόγησης και επικαιροποίησης¹¹ του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Ειδικότερα, τα Ενδιαφερόμενα Μέρη περιλαμβάνουν τους εξής:

- Γενικός Διευθυντής Υπουργείου Οικονομικών.

⁶ Περισσότερες σχετικές λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.1.1 Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης καθώς επίσης και στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁷ Περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.1.1.1.

⁸ Περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.1.1.2.

⁹ Περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.1.1.4.

¹⁰ Περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο 5.1.1.5.

¹¹ Περισσότερες σχετικές λεπτομέρειες περιλαμβάνονται στο κεφάλαιο 6 «Παρακολούθηση, Αξιολόγηση, και Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης», καθώς επίσης και στον «Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

- Διευθυντής Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού.
- Οικονομικός Διευθυντής, Διεύθυνση Προϋπολογισμού.
- Γραμματέας Υπουργικού Συμβουλίου.
- Γενικός Διευθυντής Βουλής των Αντιπροσώπων.
- Γενικός Εισαγγελέας.
- Γενικός Ελεγκτής.
- Γενικός Λογιστής.
- Έφορος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
- Συνδικαλιστικές Οργανώσεις

3.3. Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 3.3 με τίτλο «Πεδία Θεματολογίας Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 3.3.1 με τίτλο «Γενική Θεματολογία» και το Ανθυποκεφάλαιο 3.3.2 με τίτλο 3.3.2 με τίτλο «Ειδική Θεματολογία».

3.3.1. Γενική Θεματολογία

Η Γενική Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει μαθησιακά αντικείμενα γενικού και οριζόντιου ενδιαφέροντος που αφορούν το σύνολο των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας ή μεγάλες ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, η Γενική Θεματολογία περιλαμβάνει αντικείμενα σχετικά με τις βασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της ηγεσίας, της διαχείρισης έργων και της διαχείρισης συμβάσεων, αντικείμενα σχετικά με την ανάπτυξη γενικών επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων, αντικείμενα σχετικά με τη γενικότερη καλύτερη αξιοποίηση της τεχνολογίας, αντικείμενα σχετικά με την επαγγελματική ηθική και δεοντολογία, καθώς και αντικείμενα σχετικά με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο της Δημόσιας Υπηρεσίας.

3.3.2. Εξειδικευμένη Θεματολογία

Η Εξειδικευμένη Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει μαθησιακά αντικείμενα ειδικού και εξειδικευμένου ενδιαφέροντος που αφορούν μικρότερες ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, η Εξειδικευμένη Θεματολογία περιλαμβάνει αντικείμενα σχετικά με εξειδικευμένα επαγγελματικά καθήκοντα καθώς και αντικείμενα σχετικά με την αξιοποίηση εξειδικευμένων τεχνολογικών υποδομών.

4. Βασικές Αρχές και Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 4 με τίτλο «Βασικές Αρχές και Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 4.1 με τίτλο «Βασικές Αρχές Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 4.2 με τίτλο «Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

4.1. Βασικές Αρχές Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 4.1 με τίτλο «Βασικές Αρχές Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 4.1.1 με τίτλο «Εκπαίδευση Ενηλίκων» και το Ανθυποκεφάλαιο 4.1.2 με τίτλο «Μαθησιακές Θεωρίες».

4.1.1. Εκπαίδευση Ενηλίκων

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Διά Βίου Μάθηση αποτελεί βασικό πυλώνα της πολιτικής της σχετικά με τους τομείς της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, η οποία συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την Εκπαίδευση Ενηλίκων, και αποσκοπεί στην προώθηση της κοινωνικής συνοχής, της ενεργού άσκησης της ιδιότητας του πολίτη, της προσωπικής και επαγγελματικής ολοκλήρωσης, καθώς και της προσαρμοστικότητας και της απασχολησιμότητας.

Ειδικότερα, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της Εκπαίδευσης Ενηλίκων καλύπτει ένα φάσμα δραστηριοτήτων τυπικής, μη τυπικής και άτυπης μάθησης, γενικού και επαγγελματικού χαρακτήρα, τις οποίες παρακολουθούν οι ενήλικες μετά την αρχική εκπαίδευση και κατάρτισή τους για να βελτιώσουν τις προοπτικές απασχόλησής τους, να εξελιχθούν προσωπικά και επαγγελματικά, και να αποκτήσουν μεταβιβάσιμες δεξιότητες. Παράλληλα, η Εκπαίδευση Ενηλίκων συμβάλλει στη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής και προάγει την ενεργό συμμετοχή στα κοινά.

Οι αποφάσεις πολιτικής που λαμβάνονται σε ευρωπαϊκό επίπεδο διαμορφώνουν τις κατευθυντήριες γραμμές και το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η Κύπρος δρα για την προώθηση της Διά Βίου Μάθησης.

Συγκεκριμένα, στην Κύπρο, η πολιτική για τη Διά Βίου Μάθηση βρίσκεται τα τελευταία χρόνια στο επίκεντρο των πολιτικών της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, όπου η Εκπαίδευση Ενηλίκων αποτελεί μέρος της Εθνικής Στρατηγικής Διά Βίου Μάθησης και στοχεύει στη διαμόρφωση ενός συστήματος που να διασφαλίζει ότι όλοι οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε μαθησιακές δραστηριότητες.

Η Θεωρία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του *Malcolm Knowles*¹² υποστηρίζει ότι η μάθηση είναι μία διαδραστική διεργασία ερμηνείας, η οποία οδηγεί στο συνεχή μετασχηματισμό των βιωμάτων των ενηλίκων εκπαιδευομένων. Το άτομο, στην πορεία προς την ωρίμανσή του, συσσωρεύει έναν σημαντικό αριθμό εμπειριών, οι

¹² Knowles, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing

οποίες αποκτούν νόημα διά μέσου της διεργασίας της μάθησης. Η Θεωρία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του *Malcolm Knowles* αναφέρεται στην ανάγκη των ενηλίκων εκπαιδευομένων για αυτοπραγμάτωση, δηλαδή για αναγνώριση και ανάπτυξη όλου του δυναμικού τους. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι εκπαιδευτές μπορούν να διευκολύνουν τους εκπαιδευομένους, ώστε να επιτύχουν αυτό το στόχο.

Σύμφωνα με τη Θεωρία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του *Malcolm Knowles*, τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων είναι τα ακόλουθα:

- **Αυτοαντίληψη:** Ως ενήλικες έχουν την ανάγκη και ικανότητα να αυτοκαθορίζονται και να παίρνουν από μόνοι τους αποφάσεις (αυτοδιάθεση). Αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται κατά την εκπαιδευτική διεργασία.
- **Απόθεμα εμπειριών και γνώσεων:** Οι εμπειρίες και οι γνώσεις, που φέρνουν μαζί τους οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι, αποτελούν πηγές μάθησης για τους ίδιους και για τους άλλους. Παράλληλα, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι αφομοιώνουν καλύτερα γνώσεις που αποκτώνται μέσα από την ενεργό παρά την παθητική συμμετοχή τους.
- **Καθοδηγούνται από τους στόχους που έχουν θέσει:** Είναι σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να αντιληφθούν πώς οι προσωπικοί τους στόχοι συγκλίνουν με τους στόχους του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- **Ετοιμότητα για μάθηση:** Οι εκπαιδευόμενοι είναι έτοιμοι να μάθουν κάτι, όταν εντοπίζουν την ανάγκη. Χρειάζεται να γνωρίζουν γιατί μαθαίνουν κάτι και να εφαρμόζουν αυτά που μαθαίνουν σε πραγματικά προβλήματα.
- **Προσανατολισμός στη μάθηση:** Έμφαση πρέπει να δίνεται σε δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιήσουν οι εκπαιδευόμενοι στην καθημερινότητά τους και όχι μόνο σε αφηρημένες θεωρητικές έννοιες.
- **Κίνητρα μάθησης:** Η επιστροφή ή η παραμονή των ενηλίκων στην εκπαίδευση ενισχύεται, όταν τα κίνητρα είναι περισσότερο εσωτερικά παρά εξωτερικά.

Το μοντέλο περιλαμβάνει έξι βασικά σημεία ως προς τα οποία η Θεωρία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του *Malcolm Knowles* διαφοροποιείται από την παιδαγωγική επιστήμη με υποκείμενα μάθησης μικρότερων ηλικιών. Συγκεκριμένα, οι ενήλικες διαφέρουν ως προς τα ακόλουθα:

- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν για ποιο λόγο χρειάζεται να μάθουν κάτι, πριν εμπλακούν στη διεργασία εκμάθησής του.
- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν την ανάγκη και την ικανότητα να αυτοκαθορίζονται.
- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι εισέρχονται στην εκπαιδευτική διεργασία, φέρνοντας μαζί τους ένα απόθεμα εμπειριών πολύ μεγαλύτερο από εκείνο των παιδιών.
- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι θέλουν να αποκτούν γνώσεις σχετικές με τις συνθήκες τις οποίες αντιμετωπίζουν, ώστε να μπορούν να δρουν αποτελεσματικά.
- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν μαθησιακούς προσανατολισμούς με επίκεντρο το πρόβλημα και όχι την απόκτηση αφηρημένων, ακαδημαϊκών γνώσεων.

- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι ορίζουν ως σημαντικότερα κίνητρα μάθησης τα εσωτερικά-ενδογενή (ανάγκη για ικανοποίηση από την εργασία, αυτοεκτίμηση κ.λπ.).

4.1.2. Μαθησιακές Θεωρίες

Το Μοντέλο Βιωματικής Μάθησης *KOLB* που αναπτύχθηκε από τον *David Kolb*¹³, βασίζεται στα έργα και στις θεωρίες του *Piaget*, του *Dewey* και του *Lewing*, που επικεντρώνονται στο ρόλο της εμπειρίας σε σχέση με τη μάθηση. Η κεντρική ιδέα του Μοντέλου Βιωματικής Μάθησης *KOLB* βασίζεται στην άποψη ότι όσο συχνότερα γίνεται αναστοχασμός επί της εμπειρία ή του έργου, τόσο περισσότερες πιθανότητες δημιουργούνται για βελτίωση και τελειοποίηση των μελλοντικών επιδόσεων, μέσα από τέσσερα στάδια:

- **Εμπειρία:** Βίωση ενός συγκεκριμένου γεγονότος
- **Στοχασμός:** Εντοπισμός συγκεκριμένων σημείων της εμπειρίας, επεξεργασία και άσκηση κριτικής.
- **Θεωρητικοποίηση:** Ερμηνεία και κατανόηση των σημείων που εντοπίστηκαν προηγουμένως.
- **Πειραματισμός:** Προγραμματισμός περαιτέρω ενεργειών, οι οποίες ακολούθως θα τύχουν επεξεργασίας.

Σημειώνεται ότι η μάθηση μπορεί να ξεκινήσει από οποιοδήποτε από τα ανωτέρω τέσσερα σημεία, λαμβάνοντας τη μορφή συνεχούς σπειρώματος.

Επιπρόσθετα, για καθένα από τα στάδια αυτά χρειάζονται διαφορετικές μαθησιακές προσεγγίσεις. Έτσι, προσδιορίζονται τέσσερις βασικοί ιδεότυποι μάθησης (*Learning Styles, Honey and Mumford*)¹⁴ ως συνιστώσες 2 αξόνων-συνεχών (αισθάνομαι – σκέφτομαι/ *feeling-thinking*, κάνω – βλέπω/ *doing – watching*) :

- **Ενεργοί (Activists):** Βασίζονται κυρίως στον ενεργό πειραματισμό (κάνω) και στη συγκεκριμένη εμπειρία (αισθάνομαι).
- **Στοχαστικοί (Reflectors):** Βασίζονται κυρίως στην συγκεκριμένη εμπειρία (αισθάνομαι) και την αναστοχαστική παρατήρηση (βλέπω)
- **Θεωρητικοί (Theorists):** Βασίζονται κυρίως σε αφηρημένη εννοιολόγηση (σκέφτομαι) και ανταστοχαστική παρατήρηση (βλέπω).
- **Πραγματιστές (Pragmatists):** Βασίζονται κυρίως στον ενεργό πειραματισμό (κάνω) και της αφηρημένης εννοιολόγησης (σκέφτομαι).

4.2. Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 4.2 με τίτλο «Μεθοδολογικό Υπόβαθρο Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 4.2.1 με τίτλο «Κύκλος Διαχείρισης της Μάθησης», το Ανθυποκεφάλαιο 4.2.2 με τίτλο «Μαθησιακές Μεθόδους και Τεχνικές».

¹³ Kolb, David. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. NJ: Prentice-Hall Inc.

¹⁴ Honey, P., & Mumford, A. (1986). *Using our learning styles*. Berkshire: Peter Honey.

4.2.1. Κύκλος Διαχείρισης της Μάθησης

Στη βάση του Προτύπου Επαγγελματικού Προσόντος Εκπαιδευτών Επαγγελματικής Κατάρτισης, παρατίθενται ακολούθως οι τομείς του Κύκλου Διαχείρισης της Μάθησης, που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες εργασίες τις οποίες αναμένεται να επιτελούν οι Διαχειριστές Μάθησης, καθώς επίσης και συγκεκριμένες μεθόδους/μοντέλα που είναι χρήσιμα για τον εκάστοτε τομέα.

4.2.1.1. Διάγνωση Μαθησιακών Αναγκών

Ο τομέας της Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών αφορά στη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων και πληροφοριών που χρειάζονται για τη διερεύνηση και τον προσδιορισμό μαθησιακών αναγκών, προκειμένου να σχεδιαστούν οι κατάλληλες μαθησιακές παρεμβάσεις.

Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι στα πλαίσια της Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών επιτελούνται οι ακόλουθες εργασίες¹⁵:

- Κεντρική διερεύνηση μαθησιακών αναγκών.
- Αποκεντρωμένη διερεύνηση μαθησιακών αναγκών.

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι για την αποτελεσματική διάγνωση μαθησιακών αναγκών είναι σημαντική η αξιοποίηση στοιχείων της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας και ανάλυσης.

- **Ποσοτική Έρευνα:**

Σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

- **Ποιοτική Έρευνα:**

Αυτοτελώς ή συμπληρωματικά προς τις ποσοτικές τεχνικές, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το "Γιατί;" και το "Πώς;" των φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

¹⁵ Για την επιτέλεση αυτών των εργασιών, οι Διαχειριστές Μάθησης χρειάζεται να διαθέτουν συγκεκριμένες απαραίτητες γνώσεις στη βάση κριτηρίων απόδοσης και πεδίων εφαρμογής, που περιλαμβάνονται αναλυτικά στον Οδηγό Εφαρμογής.

4.2.1.2. Σχεδιασμός Μαθησιακών Δραστηριοτήτων-Παρεμβάσεων

Ο τομέας του Σχεδιασμού Μαθησιακών Παρεμβάσεων περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες για το σχεδιασμό και την οργάνωση του περιεχομένου των μαθησιακών προγραμμάτων καθώς και για την επιλογή ή/και την ανάπτυξη των μεθόδων/ μέσων και υλικών κατάρτισης.

Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι στα πλαίσια του Σχεδιασμού Μαθησιακών Παρεμβάσεων επιτελούνται οι ακόλουθες εργασίες¹⁶:

- Σχεδιασμός και οργάνωση περιεχομένου μαθησιακών προγραμμάτων
- Επιλογή ή/και ανάπτυξη των μεθόδων, τεχνικών, μέσων και υλικών μάθησης.

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι είναι σημαντική η αξιοποίηση του Μοντέλου Σχεδιασμού Διδακτικών Συστημάτων *ADDIE* η οποία είναι μια γενικευμένη σχεδιαστική προσέγγιση διδακτικών συστημάτων που έχει υιοθετηθεί ως πρότυπη μέθοδος εκπαιδευτικού σχεδιασμού, η οποία διακρίνεται σε 5 στάδια:

- **Ανάλυση (Analysis):** Στη φάση της Ανάλυσης διευκρινίζεται το διδακτικό πρόβλημα, οι διδακτικοί στόχοι και σκοποί, και περιγράφεται το μαθησιακό περιβάλλον. Επίσης αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων, η προϋπάρχουσα γνώση τους και οι δεξιότητες που έχουν αποκτήσει.
- **Σχεδιασμός (Design):** Στη φάση Σχεδιασμού σχεδιάζονται οι ρόλοι, τα εργαλεία αξιολόγησης, οι ασκήσεις, το περιεχόμενο που θα χρησιμοποιηθεί για να πετύχει τους μαθησιακούς στόχους, η ροή των δραστηριοτήτων και η επιλογή των μέσων, με τρόπο συστηματικό (οργανωμένο με βάση συγκεκριμένες στρατηγικές) και λεπτομερή. Συγκεκριμένα καταγράφεται η στρατηγική που θα εφαρμοστεί στη διδασκαλία, εφαρμόζονται στρατηγικές διδασκαλίας ανάλογα με τα επιθυμητά αποτελέσματα στο γνωστικό, συναισθηματικό και ψυχοκινητικό τομέα, και σχεδιάζεται η μαθησιακή εμπειρία.
- **Ανάπτυξη (Development):** Στη φάση της Ανάπτυξης οι σχεδιαστές δημιουργούν και συγκεντρώνουν το διδακτικό περιεχόμενο που έχουν αποφασίσει στην προηγούμενη φάση. Εφαρμόζονται τεχνολογικά μέσα υποστήριξης της διδασκαλίας και γίνεται δοκιμή της λειτουργίας τους, ώστε να υπάρξει ανατροφοδότηση και τροποποιήσεις πριν να χρησιμοποιηθούν στη διδασκαλία.
- **Εφαρμογή (Implementation):** Στη φάση της Εφαρμογής υλοποιείται η διδακτική παρέμβαση όπως έχει σχεδιαστεί. Εφόσον χρειάζεται, γίνεται εκπαίδευση του μαθητευόμενου και του διδάσκοντα και παραδίδονται τα μαθησιακά υλικά και το περιεχόμενο στους εκπαιδευόμενους..
- **Αξιολόγηση (Evaluation):** Τέλος, στη φάση της Αξιολόγησης αποτιμάται διαμορφωτικά (κατά τη διάρκεια της διαδικασίας) και αθροιστικά (στο τέλος της διαδικασίας) η επίτευξη των αρχικών διδακτικών στόχων και η

¹⁶ Για την επιτέλεση αυτών των εργασιών, οι Διαχειριστές Μάθησης χρειάζεται να διαθέτουν συγκεκριμένες απαραίτητες γνώσεις στη βάση κριτηρίων απόδοσης και πεδίων εφαρμογής, που περιλαμβάνονται αναλυτικά στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

επιτυχία της όλης διαδικασίας και γίνονται προτάσεις για βελτίωση και αναθεώρηση ορισμένων στοιχείων.

4.2.1.3. Υλοποίηση Μαθησιακών Δραστηριοτήτων-Παρεμβάσεων

Ο τομέας της Υλοποίησης Μαθησιακών Δραστηριοτήτων και Παρεμβάσεων περιλαμβάνει την προετοιμασία πριν από την έναρξη των μαθησιακών προγραμμάτων και την εποπτεία της υλοποίησης των μαθησιακών προγραμμάτων.

Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι στα πλαίσια της Υλοποίησης Μαθησιακών Δραστηριοτήτων και Παρεμβάσεων επιτελούνται οι ακόλουθες εργασίες¹⁷:

- Προετοιμασία πριν από την έναρξη των μαθησιακών προγραμμάτων
- Εποπτεία της υλοποίησης των μαθησιακών προγραμμάτων.

Επιπρόσθετα, η υλοποίηση μαθησιακών προγραμμάτων αναμένεται ότι θα λαμβάνει υπόψη και τις σχετικές πρόνοιες που αφορούν τις Δομές Επαγγελματικής Κατάρτισης σχετικά με τις προδιαγραφές στις οποίες οφείλουν να ανταποκρίνονται οι χώροι εκπαίδευσης ενηλίκων¹⁸.

Για την Υλοποίηση Μαθησιακών Δραστηριοτήτων και Παρεμβάσεων αναμένεται ότι θα αξιοποιούνται ως Εκπαιδευτές τόσο στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας όσο και στελέχη προερχόμενα από τον ιδιωτικό τομέα, από την Κύπρο και το εξωτερικό. Για την επιλογή των κατάλληλων Εκπαιδευτών, θα εφαρμόζονται ολοκληρωμένες διαδικασίες που θα διαμορφωθούν από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης στη βάση του Προτύπου Επαγγελματικού Προσόντος Εκπαιδευτών Επαγγελματικής Κατάρτισης και σχετικών προνοιών της Διαχείρισης Δημοσίων Συμβάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

4.2.1.4. Αξιολόγηση Μαθησιακών Αποτελεσμάτων

Ο τομέας της Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της αξιολόγησης και τη διεξαγωγή της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων, καθώς επίσης και την επεξεργασία και την αξιοποίηση των συμπερασμάτων της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Συγκεκριμένα, αναμένεται ότι στα πλαίσια της Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων επιτελούνται οι ακόλουθες εργασίες¹⁹:

¹⁷ Για την επιτέλεση αυτών των εργασιών, οι Διαχειριστές Μάθησης χρειάζεται να διαθέτουν συγκεκριμένες απαραίτητες γνώσεις στη βάση κριτηρίων απόδοσης και πεδίων εφαρμογής, που περιλαμβάνονται αναλυτικά στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

¹⁸ Οι προδιαγραφές των χώρων υλοποίησης μαθησιακών προγραμμάτων περιλαμβάνονται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

¹⁹ Για την επιτέλεση αυτών των εργασιών, οι Διαχειριστές Μάθησης χρειάζεται να διαθέτουν συγκεκριμένες απαραίτητες γνώσεις στη βάση κριτηρίων απόδοσης και πεδίων εφαρμογής, που περιλαμβάνονται αναλυτικά στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

- Σχεδιασμός και διεξαγωγή της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων.
- Επεξεργασία και αξιοποίηση των συμπερασμάτων της αξιολόγησης των μαθησιακών αποτελεσμάτων μαθησιακών αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι είναι σημαντική η αξιοποίηση του Μοντέλου Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του *Donald Kirkpatrick (Four Levels)*, το οποίο αποτελείται από τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης μαθησιακών αποτελεσμάτων:

- **Επίπεδο 1:**
Αντίδραση (Reaction): Στο πρώτο επίπεδο του Μοντέλου *Kirkpatrick*²⁰ γίνεται αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι ευχάριστο, χρήσιμο και σχετικό με την εργασία τους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο είναι κυρίως το ερωτηματολόγιο συμμετεχόντων, η ανεπίσημη επικοινωνία και η συζήτηση.
- **Επίπεδο 2:**
Μάθηση (Learning): Στο δεύτερο επίπεδο του Μοντέλου *Kirkpatrick* γίνεται αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν ενισχύσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο είναι κυρίως τα τεστ, οι εξετάσεις και οι επιδείξεις.
- **Επίπεδο 3:**
Συμπεριφορά (Behavior): Στο τρίτο επίπεδο του Μοντέλου *Kirkpatrick* γίνεται αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν εφαρμόσει εποικοδομητικά στην εργασία τους αυτά που έμαθαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο είναι κυρίως η ανάλυση αναφορών απόδοσης συμμετεχόντων, οι συνεντεύξεις με πελάτες και υπαλλήλους και οι στατιστικές απουσιών.
- **Επίπεδο 4:**
Αποτελέσματα (Results): Στο τέταρτο επίπεδο του Μοντέλου *Kirkpatrick* γίνεται αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο έχει βελτιωθεί η απόδοση και τα αποτελέσματα του οργανισμού μετά από τη συμμετοχή των στελεχών του στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το επίπεδο είναι κυρίως τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις και τα διερευνητικά εργαστήρια.

Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι είναι χρήσιμη η αξιοποίηση του Μοντέλου *Phillips (ROI)*²¹ το οποίο βασίζεται στα τέσσερα στάδια του Μοντέλου *Kirkpatrick* όπου προστίθεται ένα πέμπτο στάδιο που ορίζεται ως *Return on Investment*

²⁰ Kirkpatrick, Donald L., & Kirkpatrick, J. Davy (1994). *Evaluating Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers

²¹ Phillips, Jack J (2003) *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* Second Edition. Butterworth-Heinemann

(ROI), το οποίο αποσκοπεί στον υπολογισμό της ανταπόδοσης της επένδυσης που αφορά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

- **Επίπεδο 5:**

Return on Investment: Στα πλαίσια του Επιπέδου 5 της αξιολόγησης μαθησιακών αποτελεσμάτων γίνεται προσπάθεια να υπολογιστεί προκαταρκτικά το μετρήσιμο κόστος και ακολούθως το μετρήσιμο όφελος των μαθησιακών παρεμβάσεων, αποτελώντας το δείκτη της σύγκρισης μεταξύ του κόστους και του οφέλους για τον οργανισμό.

4.2.2. Μαθησιακές Μέθοδοι και Τεχνικές

Το Ανθυποκεφάλαιο 4.2.2 με τίτλο «Μαθησιακές Μέθοδοι και Τεχνικές» περιλαμβάνει το Υποανθυποκεφάλαιο 4.2.2.1 με τίτλο «Μαθησιακές Μέθοδοι», το Υποανθυποκεφάλαιο 4.2.2.2 με τίτλο «Μαθησιακές Τεχνικές».

4.2.2.1. Μαθησιακές Μέθοδοι

Στις Μαθησιακές Μεθόδους αναμένεται ότι μπορούν να περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εξής, στη βάση των σχετικών προνοιών του Προτύπου Επαγγελματικού Προσόντος Εκπαιδευτών Επαγγελματικής Κατάρτισης:

- **Κατά πρόσωπο (δια ζώσης) εκπαίδευση:**
Στα πλαίσια της κατά πρόσωπο εκπαίδευσης, ο Εκπαιδευτής και οι συμμετέχοντες βρίσκονται στον ίδιο χώρο και η εκπαίδευση παρέχεται μέσω έντυπου ή/και ηλεκτρονικού υλικού, ενώ παράλληλα, προσφέρεται το πλεονέκτημα της άμεσης κατά πρόσωπο επικοινωνίας μεταξύ του Εκπαιδευτή και των συμμετεχόντων σε πραγματικό χρόνο.
- **Εξ αποστάσεως εκπαίδευση:**
Στα πλαίσια της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ο Εκπαιδευτής και οι συμμετέχοντες δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο και η εκπαίδευση παρέχεται μέσω έντυπου ή/και ηλεκτρονικού υλικού, ενώ παράλληλα, είναι δυνατό να υποστηρίζεται από διάφορα ηλεκτρονικά μέσα.
- **Αυτοεκπαίδευση:**
Η αυτοεκπαίδευση αποτελεί είδος ασύγχρονης μάθησης, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να βρίσκεται σε προκαθορισμένο χώρο εκπαίδευσης, έχοντας τη δυνατότητα να επιλέγει το προσωπικό του εκπαιδευτικό χρονικό πλαίσιο ή/και εκπαιδευτικό υλικό ή/και μέσο, προσφέροντας περισσότερη ευελιξία στη μαθησιακή διαδικασία.
- **Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή τηλεεκπαίδευση:**
Η σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση αποτελεί εκπαίδευση εξ αποστάσεως, στα πλαίσια της οποίας γίνεται αξιοποίηση ηλεκτρονικών μέσων τα οποία επιτρέπουν την ταυτόχρονη συμμετοχή του Εκπαιδευτή και των συμμετεχόντων στη μαθησιακή διαδικασία.
- **Ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή τηλεεκπαίδευση:**
Η ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση αποτελεί εκπαίδευση εξ αποστάσεως, στα πλαίσια της οποίας γίνεται αξιοποίηση ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. συστημάτων ηλεκτρονικής μάθησης-ηλεκτρονικών μαθημάτων κ.α.), ωστόσο δεν προϋποθέτει την ταυτόχρονη συμμετοχή του Εκπαιδευτή και των συμμετεχόντων στη μαθησιακή διαδικασία.

- **Υβριδική ή μικτή μάθηση:**
Αποτελεί συνδυασμό της κατά πρόσωπο και της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, προσφέροντας τα πλεονεκτήματα της άμεσης κατά πρόσωπο επικοινωνίας μεταξύ του Εκπαιδευτή και των συμμετεχόντων και της αξιοποίησης της τεχνολογίας.
- **Μάθηση με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων κινητής τηλεφωνίας:**
Η μάθηση με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων κινητής τηλεφωνίας αποτελεί κάθε μορφή μάθησης που πραγματοποιείται χωρίς ο εκπαιδευόμενος να χρειάζεται να βρίσκεται σε προκαθορισμένο χώρο εκπαίδευσης, επιτρέποντας τη δυνατότητα συμμετοχής στη μαθησιακή διαδικασία σε σύγχρονο ή/και ασύγχρονο χρόνο.

4.2.2.2. Μαθησιακές Τεχνικές

Στις Μαθησιακές Τεχνικές αναμένεται ότι μπορούν να περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, οι εξής στη βάση των σχετικών προνοιών του Πρότυπου Επαγγελματικού Προσόντος Εκπαιδευτών Επαγγελματικής Κατάρτισης:

- **Διάλεξη/εισήγηση:** Ο Εκπαιδευτής θα παρουσιάσει βασικά στοιχεία που αφορούν το περιεχόμενο της κάθε ενότητας, ώστε αυτά να αποτελέσουν τη βάση της συζήτησης και των ασκήσεων που θα ακολουθήσουν, ή/και να ανατροφοδοτήσουν τη συζήτηση και τις ασκήσεις που εξελίσσονται ή/και να συνοψίσει το περιεχόμενο της συζήτησης και των ασκήσεων που προηγήθηκαν.
- **Συζήτηση:** Ο Εκπαιδευτής θα καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες ώστε να συζητήσουν πτυχές της κάθε ενότητας, επικεντρωνόμενος στην επιδίωξη της ανταλλαγής εμπειριών από το επαγγελματικό τους περιβάλλον και για να ανταλλάγουν απόψεις σχετικά με μελέτες περιπτώσεων που θα παρουσιαστούν από τον Εκπαιδευτή και από τους συμμετέχοντες.
- **Εργασία σε ομάδες:** Οι συμμετέχοντες θα εργαστούν σε ομάδες για να συζητήσουν την πρακτική άσκηση που θα υποβάλει ο Εκπαιδευτής, για να διαμορφώσουν εισηγήσεις στα πλαίσια «χιονοστιβάδας».
- **Υπόδυση ρόλων:** Στα πλαίσια παρουσίασης του περιεχομένου της πρακτικής άσκησης, αριθμός συμμετεχόντων θα υποδυθεί ρόλους στη βάση του σεναρίου της άσκησης, με στόχο μέσα από το βίωμα να εμπεδώσουν την εκπαιδευτική ύλη.
- **Προσομοίωση:** Στους συμμετέχοντες θα υποβληθεί συγκεκριμένο σενάριο προσομοίωσης χαρακτηριστικής επαγγελματικής κατάστασης η οποία σχετίζεται με το περιεχόμενο του προγράμματος και για την οποία αριθμός συμμετεχόντων θα λειτουργήσει ανάλογα, και θα ακολουθήσει συζήτηση.
- **Μελέτη περίπτωσης:** Ο Εκπαιδευτής θα παρουσιάσει συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης οι οποίες θα συζητηθούν με τους συμμετέχοντες, επιτρέποντας τους, παράλληλα, να αναφερθούν σε ανάλογα παραδείγματα μέσα από την επαγγελματική τους εμπειρία, παρέχοντας τη δυνατότητα εφαρμογής της γνώσης που αποκτήθηκε.
- **Πρακτική άσκηση:** Στα πλαίσια πρακτικής άσκησης, οι συμμετέχοντες θα εργαστούν σε ομάδες, όπου θα προετοιμάσουν παρουσιάσεις στη βάση

συγκεκριμένων οδηγιών, τις οποίες στη συνέχεια θα παρουσιάσουν στην ολομέλεια.

- **Ερωτήσεις – Απαντήσεις:** Οι συμμετέχοντες θα υποβάλουν ερωτήσεις που θα απαντηθούν από τον Εκπαιδευτή και από άλλους συμμετέχοντες, ενώ αντίστοιχα, ερωτήσεις θα υποβληθούν και από τον Εκπαιδευτή.
- **Δομημένος Δημοκρατικός Διάλογος:** Ο Δομημένος Διάλογος είναι μια μεθοδολογία η οποία επιτρέπει την διεξαγωγή δημοκρατικών συζητήσεων μεταξύ μεγάλων ομάδων ατόμων ούτως ώστε να διασφαλιστεί ένα κοινό αποτέλεσμα με το οποίο όλοι είναι σύμφωνοι. Τα εργαστήρια (*workshops*) Δομημένου Διαλόγου επιτρέπουν την ταυτόχρονη συλλογή πληροφοριών από διάφορες πλευρές, τη συζήτηση και συλλογική κατάθεση απόψεων σχετικά με θέματα που απασχολούν διάφορους φορείς. Τα εργαστήρια είναι πολύ χρήσιμα στη διερεύνηση και συζήτηση των θέσεων των εμπλεκόμενων μελών καθώς επίσης και γενικά τη διάγνωση των παραγόντων που συντελούν ένα πολύπλοκο πρόβλημα (*problematique*).

5. Ρόλοι, Δομές και Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 5 με τίτλο «Δομές, Ρόλοι και Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 5.1 με τίτλο «Δομές και Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 5.2 με τίτλο «Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης». Οι ρόλοι, οι δομές και οι διαδικασίες διαχείρισης της μάθησης, συναποτελούν το Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης.

5.1. Ρόλοι και Δομές Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 5.1 με τίτλο «Δομές και Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης» αποτελείται από το Ανθυποκεφάλαιο 5.1.1 με τίτλο «Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης» και από το Ανθυποκεφάλαιο 5.1.2 με τίτλο «Δομές Διαχείρισης της Μάθησης».

5.1.1. Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης ανταποκρίνονται στις ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας που ως Εμπλεκόμενα Μέρη του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης συναποτελούν την κατηγορία των Διαχειριστών Μάθησης, όπως αυτοί προσδιορίζονται στο Ανθυποκεφάλαιο 3.1.2.

Ειδικότερα, οι Ρόλοι Διαχείρισης της Μάθησης παρατίθενται ως ακολούθως.

5.1.1.1. Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης

Ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης είναι η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, η οποία είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή, την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την επικαιροποίηση του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Ειδικότερα, ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης είναι υπεύθυνος για:

- Την παροχή μαθησιακής υποστήριξης προς τους άλλους Διαχειριστές Μάθησης που έχουν συγκεκριμένους Ρόλους Διαχείρισης της μάθησης.
- Τη σύνταξη της Περιοδικής Έκθεσης Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών²².
- Το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης²³.
- Την καθοδήγηση των συντελεστών του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης²⁴.
- Την συνεργασία ή/και καθοδήγηση των συντελεστών των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης²⁵.
- Την παρακολούθηση των ποσοτικών δεικτών επίδοσης των Στόχων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης και των ποιοτικών δεικτών απόδοσης των Στρατηγικών Επιδιώξεων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.
- Τη σύνταξη της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης²⁶.
- Τη σύνταξη της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης²⁷, στη βάση της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης²⁸ και της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης²⁹.
- Την επικαιροποίηση του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²² Όπως αυτή περιγράφεται στο 5.2.1 Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης της Μάθησης και αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²³ Όπως περιγράφεται στο 5.1.2.1 Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης και αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁴ Όπως περιγράφεται στο 5.1.2.2 Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης και αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁵ Όπως περιγράφονται στο 5.1.2.3 Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης και αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁶ Η δομή της Έκθεσης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁷ Η δομή της Έκθεσης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁸ Η δομή της Έκθεσης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

²⁹ Η δομή της Έκθεσης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

5.1.1.2. Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης είναι Λειτουργοί της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση των Πυρήνων Διαχείρισης της Μάθησης.

Ειδικότερα, οι Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης είναι υπεύθυνοι για:

- Την παροχή καθοδήγησης³⁰ στους Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης για την αποτελεσματική ανταπόκριση στο ρόλο τους, στη βάση του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης και του Οδηγού Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

5.1.1.3. Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας

Οι Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας είναι ομάδες στελεχών των οικείων Προϊστάμενων/Διευθυντών οι οποίες είναι υπεύθυνες για την διαχείριση της μάθησης στους οργανισμούς τους, στη βάση οδηγιών των οικείων Διευθυντών.

Ειδικότερα, οι Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι υπεύθυνοι για:

- Την παροχή των αναγκαίων στοιχείων προς την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για τη διαμόρφωση της Περιοδικής Έκθεσης Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών.
- Την παροχή των αναγκαίων στοιχείων προς την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για τη συμμετοχή των στελεχών του οικείου οργανισμού στις δραστηριότητες που υλοποιούνται στα πλαίσια του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης.
- Τη σύνταξη και την υποβολή της Περιοδικής Έκθεσης Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών του οικείου οργανισμού.
- Τη σύνταξη και υποβολή του Περιοδικού Σχεδίου Αποκεντρωμένου Προγραμματισμού Μαθησιακών Παρεμβάσεων
- Το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης.
- Τη σύνταξη της Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης.

5.1.1.4. Συντονιστές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Συντονιστές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης³¹ είναι στελέχη των οργανισμών τους τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη και τη

³⁰ Αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας και του χρονοδιαγράμματος παροχής καθοδήγησης από τους Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης προς τους Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

³¹ Όπως περιγράφονται στο 5.1.2.3 Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης και αναλύονται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

λειτουργία Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης στη βάση οδηγιών των οικείων Προϊστάμενων/Διευθυντών και των οικείων Γενικών Διευθυντών.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της συνεργασίας με τον Κεντρικό Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης οι Συντονιστές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης είναι υπεύθυνοι για:

- Την παροχή των αναγκαίων στοιχείων προς την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για τη διαμόρφωση της Περιοδικής Έκθεσης Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών.
- Την παροχή των αναγκαίων στοιχείων προς την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης για τη συμμετοχή των στελεχών του οικείου οργανισμού στις δραστηριότητες που υλοποιούνται στα πλαίσια του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης.
- Τη σύνταξη και την υποβολή της Περιοδικής Έκθεσης Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών του οικείου οργανισμού.
- Τη σύνταξη και υποβολή του Περιοδικού Σχεδίου Αποκεντρωμένου Προγραμματισμού Μαθησιακών Παρεμβάσεων.
- Τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στο Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης.
- Τη σύνταξη της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης.

Οι εξειδικευμένες δομές διαχείρισης της μάθησης περιλαμβάνουν διαφορετικούς μεταξύ τους οργανισμούς, με ιδιαιτερότητες όσον αφορά το καθεστώς λειτουργίας του καθενός από αυτούς, όσον αφορά τη στελέχωσή τους, αλλά και όσον αφορά τους πληθυσμούς³² που εξυπηρετούν με τις μαθησιακές δραστηριότητες που προσφέρουν. Το γεγονός αυτό λαμβάνεται υπόψη όσον αφορά τη μορφή και το περιεχόμενο της συνεργασίας με την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης τα οποία δυνατόν να προσαρμόζονται ανάλογα.

5.1.2. Δομές Διαχείρισης της Μάθησης

Το Ανθυποκεφάλαιο 5.1.1 με τίτλο «Δομές Διαχείρισης της Μάθησης» αποτελείται από το Παρανθυποκεφάλαιο 5.1.1.1 με τίτλο «Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης», από το Παρανθυποκεφάλαιο 5.1.1.2 με τίτλο «Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης» και από το Παρανθυποκεφάλαιο 5.1.1.3 με τίτλο «Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης».

5.1.2.1. Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης αποτελεί την κεντρική δομή του Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες

³² Περιλαμβανομένων στελεχών προερχομένων από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα

μάθησης της Δημόσιας Υπηρεσίας, και επικεντρώνεται στη Γενική Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης³³.

Το Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης λειτουργεί υπό την άμεση ευθύνη του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης, δηλαδή της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης³⁴.

Το Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει την παροχή μαθησιακής υποστήριξης που ανταποκρίνεται στον Στόχο 1.1, στον Στόχο 1.2, στον Στόχο 2.1, στον Στόχο 2.2, στον Στόχο 3.1 και στον Στόχο 3.2³⁵ του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι στα πλαίσια του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης θα υλοποιούνται Δραστηριότητες που θα περιλαμβάνουν συγκεκριμένα Μαθησιακά Προγράμματα και άλλες οριζόντιες και μη Μαθησιακές Παρεμβάσεις³⁶.

Στόχος 1.1: Ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την Εξειδικευμένη/Θεματική διάσταση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους.

1.1.1. Δραστηριότητα 1.1.1.:

Μαθησιακά Προγράμματα Εναλλάξιμου Προσωπικού

1.1.1.1. Μαθησιακό Πρόγραμμα Γενικού Διοικητικού Προσωπικού

1.1.1.2. Μαθησιακό Πρόγραμμα Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού

1.1.1.3. Μαθησιακό Πρόγραμμα Γενικού Βοηθητικού Προσωπικού (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)

1.1.2. Δραστηριότητα 1.1.2.:

Μαθησιακά Προγράμματα Μη Εναλλάξιμου Προσωπικού

1.1.2.1. Μαθησιακά Προγράμματα Εξειδικευμένου Προσωπικού σε επιστημονικές θέσεις³⁷ (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)

1.1.2.2. Μαθησιακά Προγράμματα Εξειδικευμένου Προσωπικού σε μη-επιστημονικές θέσεις³⁸ (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)

³³ Όπως αναφέρεται στο 3.3.1 με τίτλο «Γενική Θεματολογία», η Γενική Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει μαθησιακά αντικείμενα γενικού και οριζόντιου ενδιαφέροντος που αφορούν το σύνολο των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας ή μεγάλες ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

³⁴ Ο ρόλος του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης περιγράφεται στο 5.1.1.1 με τίτλο «Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης».

³⁵ Οι Στόχοι του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης παρουσιάζονται στο 1.2 με τίτλο «Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

³⁶ Η Διαδικασία Διαμόρφωσης Μαθησιακών Προγραμμάτων στη Βάση των Σχεδίων Υπηρεσίας παρουσιάζεται στο 5.2.1 Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης Μάθησης και αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

³⁷ Θέσεις για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν πανεπιστημιακό δίπλωμα ή ισότιμο προσόν

³⁸ Θέσεις για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν απολυτήριο σχολής μέσης παιδείας ή δίπλωμα τριτοετούς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών

1.1.3. Δραστηριότητα 1.1.3.:
Άλλες οριζόντιες και μη πρωτοβουλίες του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπίπτουν στη Δραστηριότητα 1.1.1 και στη Δραστηριότητα 1.1.2 αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη, εφόσον εξακολουθούν να υπηρετούν στην ίδια θέση.]

Στόχος 1.2: Ενίσχυση της δυνατότητας ανταπόκρισης των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στα καθήκοντα και στις ευθύνες τους όπως αυτά προκύπτουν μέσα από την Ιεραρχική/Διοικητική διάσταση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους.

1.2.1. Δραστηριότητα 1.2.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Νεοεισερχομένου Προσωπικού
1.2.1.1. Μαθησιακό Πρόγραμμα Νεοεισερχόμενου Προσωπικού

1.2.2. Δραστηριότητα 1.2.2.:
Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Εναλλάξιμου Προσωπικού

- 1.2.2.1. Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Γενικού Διοικητικού Προσωπικού
- 1.2.2.2. Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Γενικού Γραμματειακού Προσωπικού
- 1.2.2.3. Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Γενικού Βοηθητικού Προσωπικού (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)

1.2.3. Δραστηριότητα 1.2.3.:
Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Μη-Εναλλάξιμου Προσωπικού

- 1.2.3.1. Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Εξειδικευμένου Προσωπικού σε επιστημονικές θέσεις³⁹ (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)
- 1.2.3.2. Μαθησιακά Προγράμματα ανά ιεραρχικό επίπεδο Εξειδικευμένου Προσωπικού σε μη-επιστημονικές θέσεις⁴⁰ (ανά Σχέδιο Υπηρεσίας)

1.2.4. Δραστηριότητα 1.2.4.:
Άλλες οριζόντιες και μη πρωτοβουλίες του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης

³⁹ Θέσεις για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν πανεπιστημιακό δίπλωμα ή ισότιμο προσόν

⁴⁰ Θέσεις για τις οποίες απαιτείται ως βασικό προσόν απολυτήριο σχολής μέσης παιδείας ή δίπλωμα τριτοῦς μεταλυκειακού κύκλου σπουδών

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπíπτουν στις Δραστηριότητες 1.2.2 και 1.2.3. αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη, εφόσον εξακολουθούν να υπηρετούν στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα.]

Στόχος 2.1. Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην διαμόρφωση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

**2.1.1. Δραστηριότητα 2.1.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Διαμόρφωσης Στρατηγικού Προγραμματισμού**

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπíπτουν στην Δραστηριότητα 2.1.1 αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη.]

Στόχος 2.2. Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην παρακολούθηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

**2.2.1. Δραστηριότητα 2.1.2.:
Μαθησιακά Προγράμματα Παρακολούθησης Στρατηγικού Προγραμματισμού**

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπíπτουν στην Δραστηριότητα 2.1.2 αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη.]

Στόχος 3.1. Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην προώθηση αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

**3.1.1. Δραστηριότητα 3.1.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Προώθησης Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων.**

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπíπτουν στην Δραστηριότητα 3.1.1 αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη.]

Στόχος 3.2. Ενίσχυση της συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση γενικότερων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

**3.2.1. Δραστηριότητα 3.2.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Υλοποίησης Γενικότερων Αλλαγών και
Μεταρρυθμίσεων.**

[Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπίπτουν στην Δραστηριότητα 3.2.1 αναμένεται ότι θα συμμετέχουν επαναληπτικά στο Μαθησιακό Πρόγραμμα που τους αφορά ανά πέντε έτη.]

Επιπρόσθετα, στο Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνονται Δραστηριότητες που ανταποκρίνονται στις διαπιστώσεις που περιλαμβάνονται στην Περιοδική Έκθεση Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών .

5.1.2.2. Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης

Το Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης αποτελεί την αποκεντρωμένη δομή του Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες μάθησης των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας και των στελεχών τους, ενώ επικεντρώνεται σε ορισμένες πτυχές της Γενικής Θεματολογίας και σε ορισμένες πτυχές της Εξειδικευμένης Θεματολογίας⁴¹ των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Το Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης λειτουργεί υπό την καθοδήγηση του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης και ειδικότερα υπό την καθοδήγηση των Καθοδηγητών Διαχείρισης της Μάθησης⁴², ενώ τελεί υπό την ευθύνη και την αρμοδιότητα των Πυρήνων Διαχείρισης της Μάθησης των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας⁴³.

Το Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει την παροχή μαθησιακής υποστήριξης που ανταποκρίνεται στον Στόχο 2.3 και στον Στόχο 3.3 του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.⁴⁴

⁴¹ Όπως αναφέρεται στο 3.3.2 με τίτλο «Εξειδικευμένη Θεματολογία», η Εξειδικευμένη Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει μαθησιακά αντικείμενα ειδικού και εξειδικευμένου ενδιαφέροντος που αφορούν το μικρότερες ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

⁴² Ο ρόλος των Καθοδηγητών Διαχείρισης της Μάθησης περιγράφεται στο 5.1.1.2 με τίτλο «Καθοδηγητές Διαχείρισης της Μάθησης».

⁴³ Ο ρόλος των Πυρήνων Διαχείρισης της Μάθησης οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας περιγράφεται στο 5.1.1.4 με τίτλο «Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας».

⁴⁴ Οι Στόχοι του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης παρουσιάζονται στο 1.2. με τίτλο «Στόχοι Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης»

Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι στα πλαίσια του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης θα υλοποιούνται Δραστηριότητες που θα περιλαμβάνουν Μαθησιακά Προγράμματα-Μαθησιακές Παρεμβάσεις:

Στόχος 2.3. Ενίσχυση της δυνατότητας συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση του Στρατηγικού Προγραμματισμού των οργανισμών τους.

**2.3.1. Δραστηριότητα 2.3.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Υλοποίησης Στρατηγικού Προγραμματισμού**

[Σε αυτή την Δραστηριότητα εντάσσονται τα Μαθησιακά Προγράμματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στη βάση των συμπερασμάτων της Περιοδικής Έκθεσης Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών του οικείου οργανισμού, και ιδιαίτερα με βάση το Στρατηγικό Προσανατολισμό ως παράγοντα προσανατολισμού⁴⁵.]

Στόχος 3.3. Ενίσχυση της συμβολής των στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας στην υλοποίηση ειδικότερων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

**3.3.1. Δραστηριότητα 3.3.1.:
Μαθησιακά Προγράμματα Υλοποίησης Ειδικότερων Αλλαγών και Μεταρρυθμίσεων**

[Σε αυτή την Δραστηριότητα εντάσσονται τα Μαθησιακά Προγράμματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται στη βάση των συμπερασμάτων της Περιοδικής Έκθεσης Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών του οικείου οργανισμού και ιδιαίτερα με βάση ειδικότερες Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις ως παράγοντα προσανατολισμού⁴⁶.]

Επιπρόσθετα, στο Αποκεντρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνονται και οι Προσωπικής Επιλογής Μαθησιακές Ανάγκες, καθώς και άλλες μαθησιακές ανάγκες.

5.1.2.3. Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης αποτελούν τις εξειδικευμένες δομές του Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως σε εξειδικευμένες πτυχές της Ειδικής Θεματολογίας⁴⁷ των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁴⁵ Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός ως παράγοντας προσανατολισμού του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης παρουσιάζεται στο 2.3.1.2 με τίτλο «Στρατηγικός Προγραμματισμός».

⁴⁶ Οι Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις ως παράγοντας προσανατολισμού του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης παρουσιάζονται στο 2.3.1.3 με τίτλο «Αλλαγές και Μεταρρυθμίσεις».

⁴⁷ Όπως αναφέρεται στο 3.3.2 με τίτλο «Εξειδικευμένη Θεματολογία», η Εξειδικευμένη Θεματολογία των μαθησιακών αντικειμένων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνει μαθησιακά

Διαφορετικές μορφές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης⁴⁸ μπορούν να διαμορφώνονται όπου διαπιστώνεται⁴⁹ ότι υπάρχει ανάγκη για συχνή και επισταμένη παροχή εξειδικευμένης μαθησιακής υποστήριξης, για λόγους που έχουν να κάνουν με την φύση και το αντικείμενο της εργασίας των οργανισμών που εξυπηρετούν.

Οι Εξειδικευμένες Δομές Διαχείρισης της Μάθησης αναμένεται ότι θα διαθέτουν μόνιμη στελέχωση, συγκεκριμένους χώρους υλοποίησης μαθησιακών προγραμμάτων και σταθερά παρεχόμενα μαθησιακά προγράμματα.

Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι στα πλαίσια των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης θα υλοποιούνται Δραστηριότητες που θα περιλαμβάνουν συγκεκριμένα Μαθησιακά Προγράμματα τα οποία αφορούν εξειδικευμένες πτυχές των καθηκόντων των στελεχών που υπάγονται σε συγκεκριμένους οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας⁵⁰, ενώ εξελικτικά αναμένεται ότι συγκεκριμένα μαθησιακά προγράμματα που θα αναπτυχθούν με την υποστήριξη του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης στα πλαίσια της ανταπόκρισης στους Στόχους 1.1. και 1.2. και αφορούν στελέχη με συγκεκριμένα Σχέδια Υπηρεσίας, δυνατόν να μεταφερθούν υπό την αρμοδιότητα των κάποιων από τις οικείες Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης.

5.2. Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 5.2 με τίτλο «Διαδικασίες Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 5.2.1 με τίτλο «Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης της Μάθησης» και τα Ανθυποκεφάλαια 5.2.2 με τίτλο «Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης της Μάθησης»

5.2.1. Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης της Μάθησης

Οι Διαδικασίες Κεντρικής Διαχείρισης Μάθησης επηρεάζονται κυρίως από τους Θεσμικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵¹ και δευτερευόντως από τους Διαγνωστικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵², όπου κεντρικό ρόλο διαδραματίζει

αντικείμενα ειδικού και εξειδικευμένου ενδιαφέροντος που αφορούν το μικρότερες ομάδες στελεχών της Δημόσιας Υπηρεσίας.

⁴⁸ Παραδείγματα τέτοιων δομών αποτελούν η Διπλωματική Ακαδημία, η Σχολή Δικαστών, η Αστυνομική Ακαδημία, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Ανώτερο Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο κ.α.

⁴⁹ Η Διαδικασία Αξιολόγησης της Ανάγκης Διαμόρφωσης Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης περιλαμβάνεται στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁵⁰ Ενίοτε κατ'εξαίρεση και οργανισμών που δεν αποτελούν μέρος της Δημόσιας Υπηρεσίας αλλά του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

⁵¹ Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.1 με τίτλο «Θεσμικοί Παράγοντες».

⁵² Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.2 με τίτλο «Διαγνωστικοί Παράγοντες».

η Εκθέση Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών⁵³ που διεξάγεται από τον Κεντρικό Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης.

Για την αποτελεσματική κεντρική διαχείριση της Μάθησης αναμένεται ότι ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης θα συγκεντρώνει περιοδικά συγκεκριμένα στοιχεία από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας αναφορικά με τα εξής, ώστε να αποστέλλονται προσκλήσεις συμμετοχής στους συμμετέχοντες που αντιστοιχούν στα ανάλογα Μαθησιακά Προγράμματα:

- Προσλήψεις Προσωπικού, σε θέσεις Πρώτου Διορισμού και σε θέσεις Πρώτου Διορισμού/Προαγωγής.
- Προαγωγές Προσωπικού, σε θέσεις Προαγωγής και σε θέσεις Πρώτου Διορισμού/Προαγωγής.

Επιπρόσθετα, αναμένεται ότι ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης θα τηρεί αρχείο σχετικά με τους συμμετέχοντες στα Μαθησιακά Προγράμματα που εμπίπτουν στο Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης της Μάθησης έτσι ώστε να αποστέλλονται προσκλήσεις συμμετοχής στους συμμετέχοντες που αντιστοιχούν στα ανάλογα Μαθησιακά Προγράμματα, για σκοπούς επικαιροποίησης μετά από την πάροδο χρονικής διάρκειας πέντε ετών.

5.2.2. Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης

5.2.2.1. Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης σε Ομαδικό Επίπεδο

Αυτές αφορούν κυρίως μάθηση εξειδικευμένης θεματολογίας και επηρεάζονται τόσο από τους Θεσμικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵⁴ όσο και από τους Διαγνωστικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵⁵, όπου κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν οι Εκθέσεις Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών⁵⁶ που διεξάγονται υπό την ευθύνη των Πυρήνων Διαχείρισης της Μάθησης των οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας .

Για την αποτελεσματική αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης σε ομαδικό επίπεδο, οι Πυρήνες Διαχείρισης της Μάθησης οργανισμών της Δημόσιας Υπηρεσίας διοργανώνουν τις ανάλογες μαθησιακές δραστηριότητες και παρεμβάσεις, σε συνεργασία ή/και υπό την καθοδήγηση του Κεντρικού Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης.

⁵³ Όπως παρουσιάζεται στο 2.3.2.1.1 με τίτλο «Εκθέσεις Κεντρικής Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών» και όπως αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁵⁴ Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.1 με τίτλο «Θεσμικοί Παράγοντες».

⁵⁵ Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.2 με τίτλο «Διαγνωστικοί Παράγοντες».

⁵⁶ Όπως παρουσιάζεται στο 2.3.2.1.2 με τίτλο «Εκθέσεις Αποκεντρωμένης Διάγνωσης Μαθησιακών Αναγκών» και όπως αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

5.2.2.2. Διαδικασίες Αποκεντρωμένης Διαχείρισης Μάθησης σε Ατομικό Επίπεδο

Αυτές επηρεάζονται λιγότερο από τους Θεσμικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵⁷ και περισσότερο από τους Διαγνωστικούς Παράγοντες Προσανατολισμού⁵⁸, όπου κεντρικό ρόλο διαδραματίζει ο προσδιορισμός Μαθησιακών Αναγκών Προσωπικής Επιλογής⁵⁹ που διεξάγεται από τα στελέχη της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Για την αποτελεσματική διαχείριση της Μάθησης σε Ατομικό Επίπεδο, κάθε στέλεχος της Δημόσιας Υπηρεσίας προβαίνει σε αυτοδιάγνωση ή και από κοινού με τον/την διοικητικά προϊστάμενο,-η του, ατομικών μαθησιακών αναγκών οι οποίες στη συνέχεια περιλαμβάνονται στις μαθησιακές δραστηριότητες και παρεμβάσεις στις οποίες θα συμμετάσχει το κάθε στέλεχος της Δημόσιας Υπηρεσίας κατά το επόμενο έτος.

Σημειώνεται ότι πέρα από τις μαθησιακές δραστηριότητες και παρεμβάσεις που υλοποιούνται στα πλαίσια της Διαχείρισης της Μάθησης στα άλλα Επίπεδα, οι μαθησιακές δραστηριότητες και παρεμβάσεις που υλοποιούνται στα πλαίσια της Διαχείρισης Μάθησης σε Ατομικό Επίπεδο δυνατόν να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και ειδικότερα στην ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή τηλεκπαίδευση⁶⁰.

6. Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Κεφάλαιο 6 με τίτλο «Παρακολούθηση, Αξιολόγηση και Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Υποκεφάλαιο 6.1 με τίτλο «Παρακολούθηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης», το Υποκεφάλαιο 6.2 με τίτλο «Αξιολόγηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» και το Υποκεφάλαιο 6.3 με τίτλο «Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης».

6.1. Παρακολούθηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 6.1 με τίτλο «Παρακολούθηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 6.1.1 με τίτλο «Συγκέντρωση και Ανάλυση Ποσοτικών και Ποιοτικών Δεδομένων».

⁵⁷ Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.1 με τίτλο «Θεσμικοί Παράγοντες».

⁵⁸ Όπως παρουσιάζονται στο 2.3.2 με τίτλο «Διαγνωστικοί Παράγοντες».

⁵⁹ Όπως παρουσιάζεται στο 2.3.2.1.3 με τίτλο «Προσδιορισμός Μαθησιακών Αναγκών Προσωπικής Επιλογής » και όπως αναλύεται περαιτέρω στον Οδηγό Εφαρμογής του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

⁶⁰ Όπως παρουσιάζεται στο 4.2.2 με τίτλο «Μαθησιακές Μέθοδοι».

6.1.1. Συγκέντρωση και Ανάλυση Ποσοτικών και Ποιοτικών Δεδομένων
Για την παρακολούθηση της διαχείρισης της μάθησης σύμφωνα με το Πλαίσιο Διαχείρισης της Μάθησης, ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης συγκεντρώνει συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα στα πλαίσια της λειτουργίας του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης Μάθησης, του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Μάθησης, και των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης Μάθησης.

6.2. Αξιολόγηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Το Υποκεφάλαιο 6.2 με τίτλο «Αξιολόγηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης» περιλαμβάνει το Ανθυποκεφάλαιο 6.2.1 με τίτλο «Περιοδικές Εκθέσεις».

6.2.1. Περιοδικές Εκθέσεις

Ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη και την υποβολή στον Υπουργό Οικονομικών μέσω του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Οικονομικών και μέσω του Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού της Περιοδικής Έκθεσης Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης.

Η Περιοδική Έκθεση Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης αποτελείται από τρία μέρη:

- Την Περιοδική Έκθεση Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Κεντρικού Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, η οποία συντάσσεται από τον Κεντρικό Φορέα Διαχείρισης της Μάθησης.
- Την Περιοδική Έκθεση Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης, η οποία συναποτελείται από τις Περιοδικές Εκθέσεις Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων του Αποκεντρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Μάθησης.
- Την Περιοδική Έκθεση Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων των Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης η οποία συναποτελείται από τις Περιοδικές Εκθέσεις Αξιολόγησης Μαθησιακών Αποτελεσμάτων Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης που συντάσσονται από τους Συντονιστές Εξειδικευμένων Δομών Διαχείρισης της Μάθησης.

6.3. Επικαιροποίηση Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης

Όποτε κρίνεται αναγκαία η επικαιροποίηση του Πλαισίου Διαχείρισης της Μάθησης ο Κεντρικός Φορέας Διαχείρισης της Μάθησης συγκεντρώνει και αναλύει ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, μέσα από την μελέτη γραπτών πηγών, μέσα από την ανάλυση ερωτηματολογίων, τη διεξαγωγή ατομικών και ομαδικών συνεντεύξεων, και τη διεξαγωγή διερευνητικών εργαστηρίων και στη συνέχεια τροχοδρομεί την ιεραρχική έγκριση των τροποποιήσεων όπως προβλέπεται στην σχετική απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου.