

**ΕΝΩΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ  
ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
Τ.Θ.30 390-ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 60  
Τ.Κ. 100 33- ΑΘΗΝΑ**



**ΕΝΩΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ  
ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1995**

**«ΡΗΞΙΚΕΛΕΥΘΟΝ»**

**ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ  
ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ**

**ΤΕΥΧΟΣ 3**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ- ΜΑΙΟΣ- ΙΟΥΝΙΟΣ 1998**

**ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ**  
**ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ**  
**ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ**  
ΤΑΧ. ΘΥΡΙΔΑ: 30390 - ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 60  
Τ.Κ. 10033 - ΑΘΗΝΑ

**ΕΤΟΣ 1<sup>ο</sup> - ΤΕΥΧΟΣ 3**  
**ΑΠΡΙΛΙΟΣ-ΜΑΙΟΣ-ΙΟΥΝΙΟΣ 1998**  
ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ: 200 ΔΡΧ.

**ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ: ΕΝΩΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ**  
**ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΕΚΔΟΤΗΣ (ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΝΟΜΟ):**  
**ΚΩΣΤΑΣ ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**  
(τηλ. : 3234127 - fax :3237784)  
ΤΑΧ.ΘΥΡΙΔΑ : 30390  
ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 60  
Τ.Κ. 10033 - ΑΘΗΝΑ

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ-ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΝΤΥΠΟΥ:**  
**ΝΙΚΟΣ ΛΕΝΟΣ**  
(τηλ.:2928042-8201788)

**ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ:**

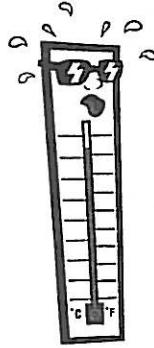
Φιλίτσα Αθανασιάδου (τηλ.:3249084)  
Θανάσης Γιαννόπουλος(τηλ.:6911122, e-mail: t g i a n @ g s r t .gr),  
Μάριος Κωστάκης (τηλ.:8201786)  
Νίκος Λένος (τηλ.:2928042-8201788)  
Μαρία Μωυσίδου (τηλ.:3234127)  
Στέλλα Νικολάου (τηλ.:7789345)  
Μαρία Νίκου (τηλ.:3312470)  
Φωτούλα Ντινάκη (τηλ.:7795757)  
Ειρήνη Τσιρογιάννη (τηλ.:3496326-7015959)  
Βασίλης Τσιτσιόλης (τηλ.:3223064, e-mail: k a g i a s @ e e x i .gr)

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΝΤΥΠΟΥ:**  
Θανάσης Γιαννόπουλος

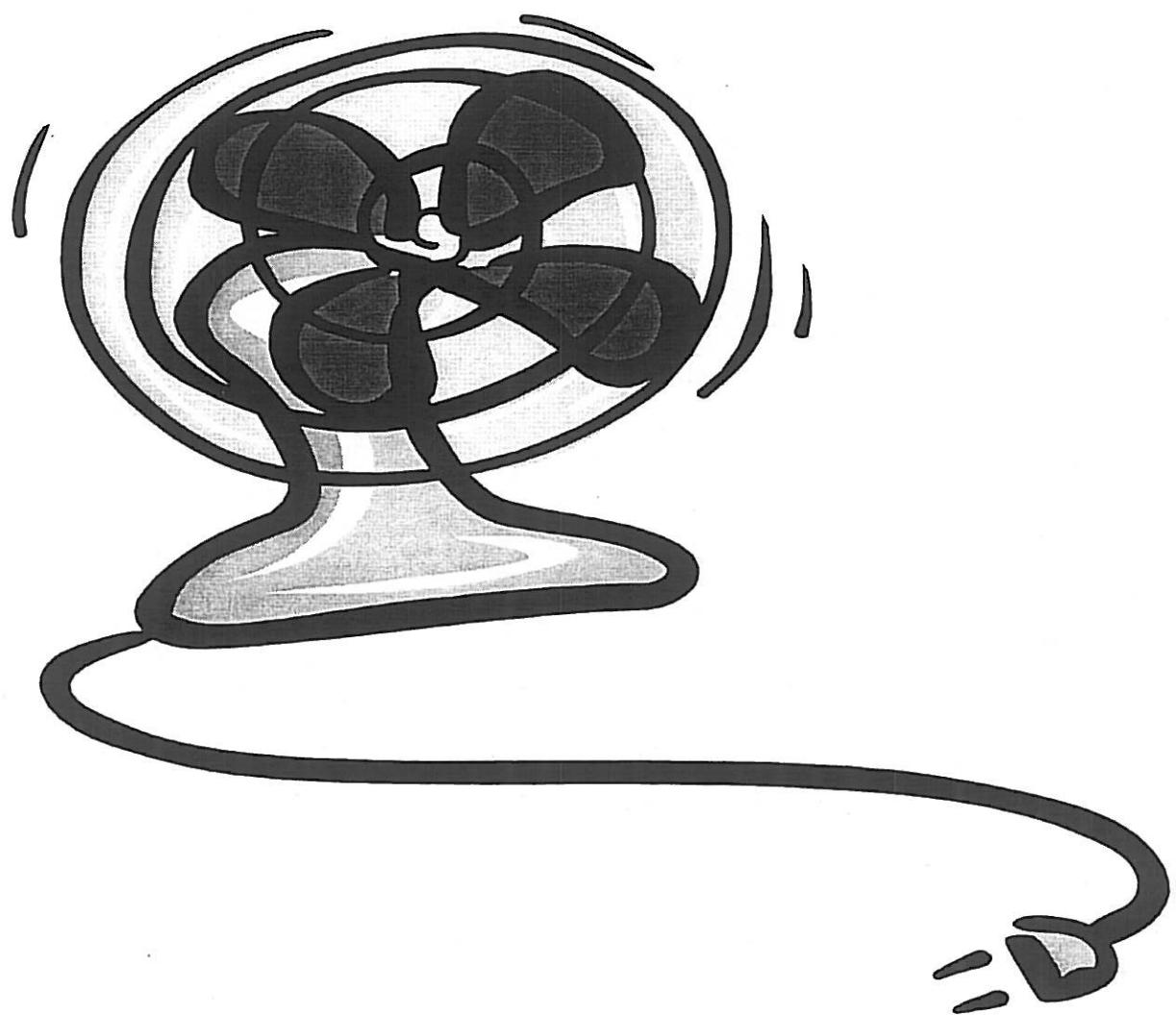
**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟΥ:**  
**ΛΕΥΤΕΡΗΣ ΣΤΡΙΛΓΚΑΣ**  
ΑΡΙΣΤΕΙΔΟΥ 9 - ΑΘΗΝΑ( τηλ.: 3212623 - 3213452)



Μέλη του Δ.Σ. της Ένωσης Αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. κατά την κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας στην εξαιρετικά επιτυχημένη εκδήλωση, που πραγματοποιήθηκε στο ξενοδοχείο «Park» της Αθήνας στις 25.1.98. Διακρίνονται οι κ.κ. Στρ. Χατζηχαραλάμπους, Κ. Παπαδημητρίου, Α.Μεντζέλος, Α. Θεοδώρου και η κ. Φωτ.Ντινάκη.



*Σας ευχόμαστε*



*Καλό Καλοκαίρι.....*

**ΕΝΩΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ  
ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΠΟΓΡΑΦΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΠΟΦΟΙΤΟΥ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ. ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΤΑΞΗ  
ΕΠΕΤΗΡΙΔΑΣ**

**ΟΝΟΜΑ:**.....  
**ΕΠΩΝΥΜΟ:**.....  
**ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ:**.....  
**ΣΠΟΥΔΕΣ:**.....  
  
**ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ Ε.Σ.Δ.Δ.:**.....  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ:**.....  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:**.....  
**ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ:**.....  
  
**ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ:**.....  
  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ:**.....  
**ΤΗΛΕΦΩΝΟ:**.....  
**FAX:** .....  
**ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΩ :**(Σημειώστε αναλυτικά Υπουργείο, Ν.Π.Δ.Δ.,  
Διεύθυνση, Τμήμα, Θέση, Βαθμό).....  
  
**TAX Δ/ΝΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:**.....  
  
**ΤΗΛΕΦΩΝΟ:**.....  
**FAX:** ..... *E-mail:*.....  
**ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΑΣΚΩ:**.....  
  
**ΕΙΔΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΕΝΑΙΑΦΕΡΟΝΤΑ:**  
♂.....  
  
**ΕΙΔΙΚΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΕΝΑΙΑΦΕΡΟΝΤΑ:**  
✉.....  
  
**ΑΡΘΡΑ - ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ - ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ:**.....

**Ο ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.  
© (Υπογραφή)**

Υπεύθυνος γιά την σύνταξη της Επετηρίδας: Φωτούλα Χ. Ντινάκη  
Ταχ. Θυρίδα ΕΝΩΣΗΣ: **✉ 30 390 / Μητροπολέως - Αθήνα Τ.Κ 100 33**  
Να σταλεί στην ΕΝΩΣΗ Αποφοίτων και παρακαλούμε να μας ενημερώνετε γιά  
κάθε αλλαγή των στοιχείων σας.



**ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΟΦΟΙΤΟΥ ΤΗΣ  
ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
... ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΣΕΙΡΑΣ**

**ΠΡΟΣ: -ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ  
ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ Ε.Σ.Δ.Δ.  
ΤΑΧ.ΘΥΡΗΔΑ:30390/Μητροπόλεως 60  
Τ.Κ. :100 33- Αθήνα  
FAX:3237784**

ΟΝΟΜΑ:

ΕΠΩΝΥΜΟ:

ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΑΣΚΩ:

ΤΑΧ. Δ/ΝΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ :

Αποστέλλω την αίτηση εγγραφής μου στην  
ΕΝΩΣΗ Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ., αποδε-  
χόμενος η τους καταστατικούς της  
σκοπούς και παρακαλώ γιά την εγγραφή  
μου ως τακτικό μέλος αυτής.

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:

O. H Αιτ....

FAX:

⊕ (Υπογραφή)

E-MAIL:

Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ:

Αθήνα: / /

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:

ΕΓΓΡΑΦΗ ΜΕΛΟΥΣ : 2.000 Δ.Ρ.Χ.

ΜΗΝΙΑΙΑ ΣΥΝΔΡΟΜΗ: 500 Δ.Ρ.Χ.

ΑΡΙΘΜ.ΤΡΑΠ. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ: Εθν.Τράπεζα 080·953834-88

- Να αποσταλλεί στην Ταχ. Θυρίδα της ΕΝΩΣΗΣ το συντομότερο δυνατόν.
- Η απόδειξη καταβολής των συνδρομών των μελών που υπηρετούν εκτός Αθηνών θα αποστέλλεται στην Ταχ. Διεύθυνση της κατοικίας τους.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελίδα
<i>Σημείωμα του εκδότη</i>	<i>5</i>
<i>Nέα του τριμήνου</i>	<i>7</i>
<i>Δημοσιεύματα του Τύπου σχετικά με την Ε.Σ.Δ.Δ. Επιμέλεια των Ν. Λένου και Β. Τσιτσιόλη, υπευθύνων της Ομάδας Τύπου.</i>	<i>8</i>
<i>Η στήλη των σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ.: Υπόμνημα του Συλλόγου Σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ. σχετικά με τον νέο Δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα και το ρόλο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.</i>	<i>10</i>
<i>“Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης - Ο επαγγελματικός χαρακτήρας της” της Βασιλικής Μεσθανέως, αποφοίτου της Ε.Ν.Α., πρώην αναπληρώτριας Διευθύντριας της Ε.Σ.Δ.Δ. και επιστημονικού στελέχους του Ε.Κ.Δ.Δ. Αναδημοσίευση άρθρου από το περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση (τεύχος Ιουνίου'98).</i>	<i>12</i>
<i>“Προσδοκίες και προβληματισμοί από την εισαγωγή του θεσμού του Γενικού Διευθυντή στα νοσοκομεία του ΕΣΥ”, άρθρο του Γεωργίου Βασιλάκη, αποφοίτου της ΕΣΔΔ, υπαλλήλου του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Ηρακλείου Κρήτης.</i>	<i>29</i>
<i>Οδηγίες σχετικά με την δημοσίευση κειμένων στο περιοδικό, του Θ. Γιαννόπουλου</i>	<i>37</i>
<i>Επισημάνσεις—Πληροφορίες--Σχόλια, των Ν. Λένου και Ε. Κατσαρού-Λιώση, υπευθύνων της Ομάδας Διαρκούς Επιμόρφωσης των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.</i>	<i>39</i>
<i>Ομάδες Εργασίας</i>	<i>41</i>
<i>Αίτηση εγγραφής και απογραφικό δελτίο αποφοίτου της Ε.Σ.Δ.Δ.</i>	

# ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΗ

*Αγαπητοί φίλοι*

1. Η αξιοποίηση στις υπηρεσίες των ειδικών γνώσεων και των ικανοτήτων, που αποκτήσαμε κατά την 27μηνη εκπαίδευσή μας στην ΕΣΔΔ είναι εδώ και χρόνια το βασικό αίτημά μας.

Είναι, αποχώς, πολλοί οι συνάδελφοι εκείνοι που εξαιτίας της στενόμυναλης λογικής της Διοίκησης, παρακολουθούν με πίκρα (αν όχι με αγανάκτηση) τα αντικείμενα επιτελικού/στρατηγικού χαρακτήρα να ανατίθενται σε ανθρώπους χωρίς τις κατάλληλες γνώσεις. Είναι πολλοί εκείνοι οι απόφοιτοι που η εργασία τους και η προσφορά τους στην υπηρεσία εξαντλείται στη διεκπεραίωση τόνων διαδικαστικών εγγράφων, χωρίς ποτέ να τους ανατίθεται κάποια εργασία γενικότερου ενδιαφέροντος, που να απαιτεί εμβριθή μελέτη, ανάλυση δεδομένων, εφαρμογή πολιτικής, πρόταση για λήψη αποφάσεων, κατευθυντήριων κ.λπ.

Από την άλλη όμως μεριά, η πραγματικότητα που βιώνουμε όλοι, δηλαδή η Ελλάδα του 1998, που βιάζεται να πετύχει τους στόχους ένταξής της στην ONE και από εκεί και πέρα τη λειτουργία εντός αυτής (!!!) αναδεικνύονταν τις αδήριτες ανάγκες εκσυγχρονισμού των μέσων και μεθόδων διοίκησης και προπάντων τις ανάγκες κατάλληλα εκπαιδευμένων διοικητικών στελεχών, που θα αντιλαμβάνονται έγκαιρα τα αιτήματα, θα εισηγούνται μέτρα και λύσεις και θα εφαρμόζουν αποτελεσματικά (!) πολιτικές.

Γίνεται νομίζω έτσι φανερό, πως οι πολιτικές ηγεσίες όλο και περισσότερο θα αναζητούν τους "τεχνικούς" εκείνους που με το λιγότερο κόστος, θα μπορούν να επιτυχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο δρόμος συνεπώς φαίνεται ανοιχτός ή τουλάχιστον φαίνεται να ανοίγει, για τους αποφοίτους!! Για ποιούς αποφοίτους όμως; 'Όχι βέβαια για εκείνους που θεωρούν αρκετή την εξασφάλιση της θέσης του δημοσίου υπαλλήλου και οριοθετούν εκπί τις επαγγελματικές τους προσδοκίες, ούτε όμως και γι' αυτούς οι οποίοι θεωρώντας τον ευτό τους αδικηθέντα (και δικαίως) αρκούνται στο να διαμαρτύρονται και να διεκδικούν. χωρίς ταυτόχρονα να φροντίζουν να ενημερώνονται για τις εξελίξεις του χώρου τους και να κρατούν σε εγρήγορση τις όποιες ικανότητές τους.

Σύμφυτη με την ιδιότητα του αποφοίτου της ΕΣΔΔ, δηλαδή του διοικητικού στελέχους, είναι η επαρκής γνώση και η συνεχής διεύρυνσή της, με τα νέα δεδομένα και εξελίξεις, ιδιαίτερα τον τεχνολογικού χώρου (η/ν, διαδίκτυα κ.λπ.). Η ειδική γνώση στα θέματα management, η δυνατότητα χρήσης μηχανικών μέσων και η άνετη συνεννόηση σε ξένες γλώσσες είναι τα βασικά όπλα του "γρηγορούντος" αποφοίτου. Οι όποιες διεκδικήσεις μας για επιτελικά καθήκοντα σήμερα για βελτιωμένες αποδοχές από το, στηρίζονται ακριβώς σ' αυτήν την πραγματικότητα. Η πνευματική ραστών και η παλαιοσυνδικαλιστική νοοτροπία (απαιτούμε πολλά και όλο και κάτι θα πάμε... δεν αρμόζει στους αποφοίτους ούτε εκφράζει το συλλογικό - διεκδικητικό τους πνεύμα)

2. Συγχαρητήρια και ευχές για δημιουργικό έργο, στους νέους τμηματάρχες: Στάθη Βαγενά (απόφοιτος Θ' σειράς), Δημήτρη Αντωνόπουλο (απόφοιτος Ζ' σειράς), Θεόδωρο Χριστόπουλο (απόφοιτος Η' σειράς), 'Αννα Εφραιμίδου (απόφοιτος Ζ'

*σειράς), Βασιλική Μαμαλούδη (απόφοιτος Ε' σειράς), Σπύρο Τζήμα (απόφοιτος ΣΤ' σειράς).*

3. Το Δ.Σ., όπως φαίνεται και από τον πίνακα των προγραμματισμένων ενεργειών έχει ξεκινήσει (υλοποιώντας ένα μέτρο του Επιγειρησιακού Προγράμματος της 'Ενωσης με την επωνυμία "Οδυσσέας Ανδρούτσος") τις συναντήσεις με την πολιτική ηγεσία. Κατά τις σχετικές συζητήσεις θίγονται τόσο τα γενικά και χρονίζονται προβλήματα (καθεστώς, αξιοποίηση, μισθολογικά) όσο και τα ειδικότερα ζητήματα που απασχολούν τους συναδέλφους κάθε υπηρεσίας ζεχωριστά. Προκειμένου όμως να είμαστε γνώστες της πραγματικής καταστάσεως που επικρατεί σε κάθε υπηρεσία που επισκεπτόμαστε, θέλουμε δλοι οι απόφοιτοι (οπωσδήποτε τα μέλη της 'Ενωσης αν θέλουν όμως και άλλοι) να μας ενημερώσουν προκαταβολικά για τις ιδιαίτερες συνθήκες που αντιμετωπίζουν και να μας υποδεικνύουν θέματα που χρειάζεται να θιγούν.

Η ενημέρωση αυτή, καλύτερα είναι να γίνεται με εκθέσεις στις οποίες θα περιγράφεται η υπάρχουσα κατάσταση, το κλίμα, οι προοπτικές και τα σημεία τριβής. Καλό είναι οι εκθέσεις να γίνονται με συμφωνία των υπηρετούντων αποφοίτων, αν αυτό όμως δεν είναι δυνατόν, μπορούν να είναι ατομικές. Αισιοδοξούμε για την άμεση ανταπόκρισή σας στο θέμα αυτό, που και εμάς θα διευκολύνει άλλα και τη συνολική υπόθεση θα βοηθήσει καθοριστικά.

4. Η διοργάνωση Διημερίδας σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ. με πιθανά θέματα:  
«Συγκριτική προσέγγιση της Διοικητικής Εκπαίδευσης Στελεχών-Η Διεθνής Εμπειρία» ή «Η Εκπαίδευση Διοικητικών Στελεχών. Αναγκαιότητα ή Περιττή Πολυτέλεια;», που είχε αναγγελθεί στο τεύχος 2 του «Ρητικέλευθον» αναβάλλεται για τους μήνες Νοέμβριο-Δεκέμβριο του 1998, λόγω σημαντικών τρεχουσών υποχρεώσεων (νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας, κ.ο.κ.).

Παρακαλούνται όσοι συνάδελφοι διαθέτουν εργασίες-ανακοινώσεις-προτάσεις ή εμπειρία ανάλογων εκδηλώσεων να επικοινωνήσουν με τους υπεύθυνους διοργάνωσης της Διημερίδας, αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.:

-Φ. Ντινάκη, τηλ. 7758010-εσωτ.7115-8610242

-Σ. Κατσαρό, τηλ. 6129057

-Α. Θεοδώρου, τηλ. 3393108

5. Στους νιόπαντρους αποφοίτους Φιλίτσα Αθανασιάδου και Μάριο Κωστάκη ευχόμαστε κάθε καλό στη νέα τους κοινή ζωή.

**Ο ΕΚΔΟΤΗΣ**

# ΝΕΑ ΤΡΙΜΗΝΟΥ

## Πραγματοποιήθηκαν

- **Απρίλιος:** Συνάντηση με τον Διευθυντή της ΕΣΔΔ κ. Αν. Λύτρα και συζήτηση σχετικά με το καθεστώς των αποφοίτων. Συμφωνία συντονισμένης προσπάθειας για επιδίωξη ενός νέου, ενιαίου καθεστώτος για όλους, με έμφαση στα καθήκοντα επιτελικού χαρακτήρα. Επιπλέον, συμφωνία παραχώρησης στην 'Ενωση χώρου, για δικές της σελίδες, στο Internet.

- **Μάιος:** Συνάντηση με τα μέλη της γραμματείας Δημ. Διοίκησης της Πολιτικής 'Ανοιξης. Ενημέρωσή τους για θέματά μας.

Συνάντηση με τον καθηγητή Αντ.Μακρυδημήτρη, συνεργάτη του τομέα Δημόσιας Διοίκησης της Νέας Δημοκρατίας.

Συνάντηση με τον Γενικό Γραμματέα Κοινωνικών Ασφαλίσεων κ. Δασκαλάκη. Συζήτηση για θέματα αξιοποίησης αποφοίτων Γ.Γ.Κ.Α. και επίλυση προβλημάτων τους.

'Εγκριση από το Δ.Σ. και έναρξη υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος της 'Ενωσης με την επωνυμία "Οδυσσέας Ανδρούτσος".

- **Ιούνιος:** Επικοινωνία με την ΑΔΕΔΥ, με αφορμή τις εξετάσεις για τον διορισμό εκπαιδευτικών.

Συμμετοχή μας στην επίβλεψη των εξετάσεων της ΕΣΔΔ (12ος εισαγωγικός διαγωνισμός) κατόπιν συνεννόησης με τη διοίκησή της.

## Είναι προγραμματισμένα να γίνουν

- Συνάντηση με τον Υφυπουργό ΕΣ.Δ.Δ.Α. κ. Στ.Μπένο.

- Συνάντηση με τον Υπουργό Πολιτισμού κ. Ευάγγ.Βενιζέλο.

- Συνάντηση με τον Υπουργό ΕΣ.Δ.Δ.Α. κ. Αλ. Παπαδόπουλο.

- Συνάντηση με τον Γ.Γ. Ενημέρωσης κ. I.Νικολάου

-'Έναρξη προβολής σελίδων της 'Ενωσης στον server του Ε.Κ.Δ.Δ. στο Internet (www.ekdd.gr).

- Συνάντηση με τον εκπρόσωπο του Κ.Κ.Ε., υπεύθυνο για τη Δημόσια Διοίκηση.

- Συνάντηση με τον πρόεδρο της Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης της Βουλής κ. Παπαηλία, για συζήτηση σχετικά με την επικείμενη ψήφιση του νέου Δημοσιουργικού Κώδικα.

- Συνάντηση με την Υπουργό Ανάπτυξης κ. Β.Παπανδρέου.

# ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΤΥΠΟ

Ανατρέχοντας σ'έναν σημαντικό αριθμό δημοσιευμάτων του τελευταίου τριμήνου, σχετικά με την ουσιαστική αξιοποίηση των στελεχών που έχουν αποφοιτήσει και συνεχίζουν να αποφοιτούν από την Ε.Σ.Δ.Δ., καθώς επίσης και τον αναγκαίο εκσυγχρονισμό της Σχολής (προσέλκυση σπουδαστών υψηλών προδιαγραφών και ικανοτήτων, επανεξέταση και αναβάθμιση του προγράμματος σπουδών), σταχυολογούμε τα ακόλουθα:

- Στο “Βήμα της Κυριακής” της 20.2.98 δημοσιεύεται η από 28.7.97 επιστολή του Πρωθυπουργού πρός τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με την οποία υπενθυμίζονται στον αρμόδιο υπουργό οι προτάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου της 17.6.97 για τις βασικές αρχές του υπό επεξεργασία νέου Υπαλλήλικου Κώδικα, από τις οποίες, μεταξύ άλλων, και αυτές που αφορούν την Ε.Σ.Δ.Δ. δεν υλοποιήθηκαν στο σχέδιο που κατατέθηκε προς ψήφιση στη Βουλή. Συγκεκριμένα αναφέρεται: "Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: η λειτουργία της συναρθρώνεται με τον Υπαλληλικό Κώδικα ώστε να καταστεί σαφές ότι η πολιτεία έχει ως στόχο την παραγωγή και αξιοποίηση στελεχών με ειδική εκπαίδευση και υψηλό επίπεδο γνώσεων"

Αντί σχολίων σας παραπέμπουμε στα σχετικά δημοσιεύματα του προηγούμενου τεύχους μας.

- Στην “Καθημερινή” της 29.4.98 και στο οικονομικό ένθετο δημοσιεύονται τα εξής:

«Τη σοβαρή καθυστέρηση των μελετών που πρόκειται να εκπονηθούν για την αναβάθμιση της ελληνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης επισημαίνει ο αρμόδιος επίτροπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ. Παντράγικ Φλίν, απαντώντας σε σχετική ερώτηση του ευρωβουλευτή της Ν.Δ. κ. Παναγιώτη Λαμπρία. Στην ερώτηση, ο Έλληνας ευρωβουλευτής επεσήμανε την χρηματοδότηση της λειτουργίας και της κτιριακής υποδομής της σχολής από την Ε.Ε. και ζητούσε να πληροφορηθεί τα μέτρα τα οποία προτίθεται να λάβει η Κομισιόν για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των κονδυλίων της.Ο επίτροπος Φλίν σημειώνει στην απάντησή του ότι από την επιτροπή παρακολούθησης έχει ληφθεί η απόφαση για την εκπόνηση των μελετών που θα εξετάζουν τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της λειτουργίας της σχολής και των υπηρεσιών που προσφέρει. Καταλήγοντας, ο επίτροπος υπενθυμίζει ότι η υλοποίηση των δραστηριοτήτων που ενισχύονται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία υπάγεται στην αρμοδιότητα των εθνικών αρχών.».

- «Ε.Σ.Δ.Δ.-Μια ιστορία... κρατικής τρέλλας», πιλοφορείται άρθρο του Α. Μαρή στον “Επενδυτή” της 23.5.98, όπου μεταξύ άλλων αναφέρονται τα εξής:

«...Δέκα χρόνια μετά τη λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης οι ελπίδες για την αξιοποίηση των αποφοίτων προς όφελος του Δημοσίου μειώνονται συνεχώς».

«...Έως τώρα οι απόφοιτοι όχι μόνο δεν έτυχαν ειδικής μεταχείρισης αλλά

*διορίστηκαν σε θέσεις οι οποίες δεν είχαν καμία σχέση με το αντικείμενό τους. Είναι ενδεικτικό ότι μόνο ο ένας στους 10 αξιοποιήθηκε κατάλληλα από την υπηρεσία στην οποία διορίστηκε».*

*«...Οι μόνοι απόφοιτοι οι οποίοι έχουν τοποθετηθεί στις θέσεις τους είναι οι εμπορικοί ακόλουθοι και μάλιστα έπειτα από παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία με σχετική οδηγία της υπογράμιζε πως δεν πρόκειται να δεχτεί στις πρεσβείες εμπορικούς ακολούθους ανθρώπους που δεν έχουν αποφοιτήσει από την Ε.Σ.Δ.Δ.».*

*«...στο νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη για την ταχεία εξέλιξη των αποφοίτων παρά το ότι ο ίδιος ο πρωθυπουργός είχε ζητήσει να γίνει κάπι τέτοιο».*

*Oι υπεύθυνοι της Ομάδας Τύπου*

*N. Λένος*

*B. Τσιτσιόλης*

# Η επιστολή του Πρωθυπουργού

Κύριο  
Α. Παπαδόπουλο,  
Υπουργό Εσωτερικών,  
Δημόσιας Διοίκησης  
και Αποκέντρωσης  
28 Ιουλίου 1997

Αγαπητέ Αλέκο,  
Στο κείμενο που ακολουθεί περιλαμβάνονται οι σημαντικότερες προτάσεις του διατυπώθηκαν στη συνεδρίαση του Υπουργικού Συμβουλίου της 17ης Ιουλίου 1997 για τη διαμόρφωση του Υπαλληλικού Κώδικα. Σε παρακαλώ να τις θέσεις υπόψη της Επιτροπής για επεξεργασία. Είναι ανάγκη να εισαγάγουμε κανονομίες που θα δημιουργήσουν, επιτέλους, μια ευπρόσδεκτη κινητικότητα στη διοίκηση.

**1** Στελέχωση δημόσιας διοίκησης: δυνατότητα πρόσληψης στη δημόσια διοίκηση στελεχών από τον ιδιωτικό και ευρύτερο δημόσιο τομέα σε ειδικούς βαθμούς και με ιδιαίτερο μιθολόγιο.

**2** Διυπουργικοί κλάδοι: μετακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις της ειδικοτητάς τους σε όλα τα υπουργεία.

**3** Βαθμοί. Προτείνεται η καθιέρωση έξι βαθμών: Γενικός Διευθυντής, Λιευθυντής Α', Β', Γ', Δ'. Ο Γενικός Διευθυντής κρίνεται μετά την πάροδο οισμένου χρόνου (τριετία ή τετραετία) ν είναι κατάλληλος για τη θέση αυτή. Ε περίπτωση αρνητικής κρίσης, είτε υπαξιοδοτείται, με τριακονταπενταετή υπηρεσία, είτε, εφόσον επιθυμεί, αραμένει σε κατώτερο βαθμό. Η προπτική αυτή θέτει ενδεχομένως ζήτημα υπαγματικότητας. Ο βαθμός του Διευθυντή συνδέεται με τη θέση και όσοι πιλέγονται διατηρούνται ως το τέλος της σπαδιοδρομίας τους. Οι προϊστάμενοι τμημάτων και αυτοτελών γραφείων πιλέγονται από τους υπαλλήλους με αθμό Α' και ασκούν τα καθήκοντά τους χωρίς χρονικό περιορισμό (θητεία).

Επίσης πρέπει να προβλεφθεί η δυπότητα ορισμένες θέσεις που καλύτονται με υπαλλήλους βαθμού Α' να την είναι ενιαίες. Η δυνατότητα αυτή

θα μπορούσε να προβλεφθεί μόνο ως εξαιρέση και για κατωτέρους βαθμούς όταν τούτο επιβάλλεται από τη φύση των θέσεων.

να καταστεί σαφές ότι η πολιτεία έχει ως στόχο την παραγωγή και αξιοποίηση στελεχών με ειδική εκπαίδευση και υψηλό επίπεδο γνώσεων.

**4** Γενικοί Διευθυντές: επιλέγονται από επταμελές Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Το Συμβούλιο θα μπορούσε να αποτελείται λ.χ. από έναν Καθηγητή Πανεπιστημίου, ένα μέλος του ΝΣΚ, ένα βοηθό Συνηγόρου του Πολίτη ή ένα μέλος του ΑΣΕΠ, έναν Επίτροπο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ένα Γενικό Διευθυντή, έναν αιρετό εκπρόσωπο των υπαλλήλων τουλάχιστον με βαθμό Α' και έναν εκπρόσωπο του συγγενέστερου προς το αντικείμενο του υπουργείου επαγγελματικού χώρου (π.χ. Δικηγορικός Σύλλογος, Οικονομικό Επιμελητήριο, ΤΕΕ, Ιατρικός Σύλλογος).

Οι ενδιαφερόμενοι υποβάλλουν υποψηφιότητα, μετά από προκήρυξη, εφόσον διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και μπορεί να προέρχονται από άλλα υπουργεία. Είναι δυνατή η μετακίνηση των Γενικών Διευθυντών από τη Γενική Διεύθυνση για την οποία αρχικά επελέγησαν σε άλλη.

**5** Συγκρότηση Υπηρεσιακών Συμβουλίων: συμμετέχουν σ' αυτό δύο υπάλληλοι που ορίζονται από τον υπουργό, δύο αιρετοί εκπρόσωποι των υπαλλήλων και ένα μέλος ΔΕΠ των ΑΕΙ ή ορκωτοί ελεγκτές ή εκπρόσωποι του συγγενέστερου επαγγελματικού χώρου προς το αντικείμενο του υπουργείου, που ορίζεται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του οικείου υπουργού (π.χ. Δικηγορικός Σύλλογος, Οικονομικό Επιμελητήριο, ΤΕΕ, Ιατρικός Σύλλογος).

**6** Δοκιμαστική υπηρεσία: καθιερώνεται η δυνατότητα παράτασής της για ένα έτος μετά τη συμπλήρωση διετίας σε περίπτωση κατά την οποία το Υπηρεσιακό Συμβούλιο κρίνει ότι δεν έχει διαμορφώσει επαρκώς άποψη για τις ικανότητες του υπαλλήλου.

**7** Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης: η λειτουργία της «συναρθρώνται» με τον Υπαλληλικό Κώδικα ώστε

**8** Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης: η αναβάθμιση και περαιτέρω αξιοποίηση του θεσμού πρέπει να αποβλέπει στη διαρκή επιμόρφωση των υπαλλήλων, που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ποιοτική αναβάθμιση της διοίκησης.

**9** Επιμόρφωση - προαγωγές: οι πρώτοι διοριζόμενοι υπάλληλοι εκπαίδευνται υποχρεωτικά προτού τόποθετηθούν σε ορισμένη θέση. Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο συνεκτιμά την επόδησή τους στο στάδιο της επιμόρφωσης κατά την κρίση προς μονιμοποίηση. Η συμμετοχή και οι επιδόσεις σε επιμόρφωσικά προγράμματα αποτελούν απαραίτητο πρόσον και βασική παράμετρο που συνεκτιμάται στις προσγωγές των υπαλλήλων.

Υπάλληλοι που διαθέτουν ειδικά διοικητικά προσόντα είναι δυνατόν να προάγονται ταχύτερα, μετά από ειδική αξιολόγηση με αυστηρά κριτήρια και διαρκή παρακολούθηση της επίδοσής τους.

**10** Ασκηση καθηκόντων από υπαλλήλους συνδικαλιστές: όσοι εκλέγονται σε όργανα διοίκησης συνδικαλιστικών οργανώσεων εξακολουθούν να ασκούν μερικώς τα καθήκοντά τους, λαμβάνοντας δε άδειες απονοσίας στο μέτρο που επιβάλλει η συμμετοχή τους στα όργανα αυτά.

**11** Συμμετοχή σε όργανα διοίκησης συνδικαλιστικών οργανώσεων: οι υπάλληλοι επιτρέπεται να εκλέγονται στα όργανα διοίκησης των συνδικαλιστικών ενώσεων ως δύο διαδοχικές περιόδους.

**12** Πειθαρχική διαδικασία: καθιερώνεται ειδική ταχύρρυθμη διαδικασία για τα παραπτώματα που σχετίζονται με τη διαφθορά. Γι' αυτό προβλέπεται ένας βαθμός πειθαρχικής δικαιοδοσίας.

Με φιλία  
Κ. Σημίτης

*διαπιστώσεις-προτάσεις της υπό τον Καθ. I. Σπράο Επιτροπής. Ειδικότερα η ελληνική Διοίκηση έχει ανάγκη στελέχη τα οποία θα είναι σε θέση να συνεισφέρουν:*

- *Στην έμφαση στις εκροές και στην διοίκηση αποτελεσμάτων βάσει κριτηρίων ποιότητας με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη αλλά και την προαγωγή του κοινωνικού οφέλους γενικότερα.*
- *Στην ορθολογική διαχείρηση κόστους και στην αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων προς επιτέλεση ανστηρά οριοθετημένων πλην όμως συμβατών σκοπών.*
- *Στην διαρκή αξιολόγηση και αναπροσαρμογή των δημοσίων πολιτικών βάσει των αποτελεσμάτων (εκροών) αυτών, και στην εν γένει προσαρμογή των πολιτικο-διοικητικών δομών και λειτουργιών στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.*
- *Στην εισαγωγή μιας νέας διοικητικής κουλτούρας και στην συρρίκνωση αναχρονιστικών νοοτροπιών και πρακτικών όπως π.χ. ο νομικισμός-φορμαλισμός στην διοικητική λειτουργία και ο ισοπεδωτικός εξισωτισμός στην διαχείρηση του στελεχιακού δυναμικού.*

*Το αίτημα της ριζικής αναδιοργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ούτως ώστε να ανταποκριθεί στις ανωτέρω στοχεύσεις και στις και στις απαιτήσεις της ελληνικής κοινωνίας παραμένει σήμερα επίκαιρο όσο ποτέ άλλοτε. Η παρούσα συγκυρία συγκροτείται από την συνειδητοποίηση της διαρκώς παρούσας αναντιστοιχίας μεταξύ της αυξανόμενης συνθετότητας και πολυπλοκότητας των δημοσίων προβλημάτων και της δυνατότητας επιλύσεως αυτών. Ταυτόχρονα, στην τρέχουσα συγκυρία, η επιπολάζουσα συνειδητοποίηση των ορίων της δημόσιας πολιτικής και της περιορισμένης εμβέλειας των κρατικοδιοικητικών παρεμβάσεων, συνοδεύεται από την πολιτική βούληση (εκπεφρασμένη από τον ίδιο τον Πρωθυπουργό και το Υπουργικό Συμβούλιο) για την εισαγωγή ρητικέλευθων διοικητικών αλλαγών ικανών να επιφέρουν «καινοτομίες που θα δημιουργήσουν, επιτέλους, μια ευπρόσδεκτη κινητικότητα στην Διοίκηση» (Κ.Σημίτης, Το Βήμα, δ.π.). Τα καταρτιζόμενα στελέχη της ΕΣΔΔ επιθυμούν να διακηρύξουν την πρόθεσή τους να καταστούν ουσιαστικοί αρωγοί αυτής της προσπάθειας.*

*Με Τιμή  
ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ*

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ**

**Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ**

**ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΓΙΑΛΕΛΗΣ**

**ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ**

# Η ΣΤΗΛΗ ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.

**ΠΡΟΣ:**

ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΦΥΠΟΥΡΓΟΥ ΥΠΕΣΔΔΑ κ. Σ. ΜΠΕΝΟΥ

**ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:**

- 1) Γραφείο Πρωθυπουργού κ. Κ.Σημίτη
- 2) Πρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου ΕΚΔΔ κ. Θ.Κουρουσόπουλο
- 3) Τον Γενικό Γραμματέα του ΕΚΔΔ κ. Α.Πασσά
- 4) Πρόεδρο Επιστημονικού Συμβουλίου ΕΚΔΔ, Καθ. Α.Φατούρο
- 5) Δ/ντη ΕΣΔΔ κ.Ανδρέα Λύτρα
- 6) Γραφεία με αρμοδιότητα επί θεμάτων Δημ. Διοικήσεως όλων των Πολιτικών κομμάτων της Εθνικής Αντιπροσωπείας

20 Απριλίου 1998

*Αξιότιμε κ. Υφυπουργέ,*

Ο σύλλογος Σπουδαστών της ΕΣΔΔ θεωρεί πως οι πρόσφατες προτάσεις του Υπουργικού Συμβουλίου και του Πρωθυπουργού κ. Κ.Σημίτη σχετικά με τον υπό διαμόρφωση Υπαλληλικό Κώδικα (βλ. «Το Βήμα» 22 Φεβρουαρίου 1998) εκφράζουν την αδήριτη ανάγκη για την εισαγωγή και εμπέδωση καινοτόμων και ρηξικέλευθων διοικητικών μεταρρυθμίσεων ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι απαραίτητες θεσμικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική χάραξη και άσκηση προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής. Ειδικότερα, όπως ανέφερε ο ίδιος ο Πρωθυπουργός για την ΕΣΔΔ, η λειτουργία της θα πρέπει να «'συναρθρώνεται' με τον Υπαλληλικό Κώδικα ώστε να καταστεί σαφές οτι η πολιτεία έχει ως στόχο την παραγωγή και αξιοποίηση στελεχών με ειδική εκπαίδευση και υψηλό επίπεδο γνώσεων» (Το Βήμα 22.2.98)

Οι σπουδαστές της ΕΣΔΔ θεωρούν από κοινού με την πολιτική ηγεσία της χώρας πως η ΕΣΔΔ θα πρέπει επιτέλους να καταστεί ουσιαστικός θεσμός στα πλαίσια της στρατηγικής για την διοικητική ανασυγκρότηση και την αναβάθμιση της εκπροσώπησης της Ελλάδας και του κύρους της χώρας στο εξωτερικό. Άλλωστε οι ρυθμίσεις του ιδρυτικού νόμου της ΕΣΔΔ (Ν.1388/1983) εξέφραζαν την αντίληψη ότι η ορθολογική διοίκηση των δημοσίων οργανώσεων και η αποτελεσματική διαμόρφωση και εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής προϋποθέτουν την θέσπιση οργάνων ανώτατης διοικητικής εκπαίδευσης με σκοπό την επιλογή, εκπαίδευση, αξιοποίηση, αξιολόγηση και επιμόρφωση διευθυντικών στελεχών «ταχείας εξελίξεως» στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Επίσης, η πρόβλεψη Τμήματος διϋπουργικής κατάρτισης (Αρ.14, παρ.6 Ν.1388/83) υπεδήλωσε την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός σώματος στελεχών που θα εξασφάλιζε την ποιότητα, ενότητα και συνέχεια του διοικητικού έργου.

Οι σπουδαστές της ΕΣΔΔ φρονούν ότι ο επανειλημμένως εξαγγελθείς ---πλην όμως μέχρι σήμερα ατελέσφορος--- εκσυγχρονισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να αναζητηθεί όχι απλώς στον εξορθολογισμό της οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης του δημοσίου τομέα, αλλά και στην αναβάπτιση του δημοσιοϋπαλληλικού πνεύματος στις σύγχρονες αρχές του «Δημοσίου Μάνατζμεντ». Τούτο επιτάσσει την εισαγωγή νέων αντιλήψεων και μεθόδων διοίκησης όπως αυτές εκφραίνονται όχι μόνον στα αποφασισθέντα από το Υπουργικό Συμβούλιο αλλά και στις

### Προφίλ στελεχών

Αν δεχθούμε ότι τα παραπάνω ισχύουν για τον γενικό προσανατολισμό που θα πρέπει να έχει μία επαγγελματική Σχολή δημιουργίας στελεχών του δημόσιου τομέα, η ερώτηση που τίθεται είναι τί είδους στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης έχουμε ανάγκη και ποιό πρέπει να είναι το προφίλ αυτών των στελεχών που θα διαμορφωθούν στο πλαίσιο που προαναφέρθηκε. Επομένως, τα μέσα (θεσμικό πλαίσιο, όργανα και περιεχόμενο σπουδών) θα πρέπει να είναι προσανατολισμένα προς την κατεύθυνση αυτή.

Διότι στελέχη γενικών γνώσεων και καθηκόντων προσλαμβάνονται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση με τους γενικούς διαγωνισμούς του Α.Σ.Ε.Π. Η Ε.Σ.Δ.Δ. δημιουργήθηκε στον αντίποδα αυτής της πρακτικής για να παράσχει εξειδικευμένα στελέχη για συγκεκριμένους τομείς του Δημοσίου.

Η έννοια της επαγγελματικής κατάρτισης θα πρέπει να οριστεί, όμως, από την αρχή διότι αποτελεί την λυδία λίθο του όλου εγχειρήματος που λέγεται Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Τί εννοούμε με τον όρο αυτό;

Οπως τονίζεται στην εισηγητική έκθεση του ιδρυτικού νόμου 1388 του 1983 η ίδρυση της Ε.Σ.Δ.Δ. “αποβλέπει στην επαγγελματική κατάρτιση που στηρίζεται σ' ένα σύστημα ταχύρρυθμης εκπαίδευσης”. Ο ορισμός της παρεχόμενης εκπαίδευσης στην Σχολή ως επαγγελματικής θέτει και τα όρια του περιεχομένου της εκπαίδευσης αυτής. Άλλωστε η ίδια εισηγητική έκθεση ορίζει ρητά ότι “με την πανεπιστημιακή παιδεία βέβαια η Σχολή έχει πολύ μικρή σχέση” διότι η εκπαίδευση στην Σχολή “δεν συμβιβάζεται με την θεωρητική και με την προβληματική των Α.Ε.Ι.”.

Ετσι, η παρεχόμενη εκπαίδευση στην Σχολή θα πρέπει να στοχεύει στην διαμόρφωση στελεχών με κεκτημένο know-how διοικητικής θεωρίας και πρακτικών δεξιοτήτων ώστε να ανταποκρίνονται, ενδεικτικά, στην:

1. Παραγωγή νέων στελεχών για την Δημόσια Διοίκηση μέσα από μία εκπαιδευτική διαδικασία που περιλαμβάνει ίσο χρόνο, τόσο ειδικών μαθημάτων όσο και πρακτικής άσκησης σε Δημόσιες (ελληνικές και ευρωπαϊκές) Υπηρεσίες.
2. Ανάγκη διαμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού στελεχικού επιπέδου, άφθαρτου από τις πάγιες δυσλειτουργίες του δημόσιου τομέα, το οποίο θα ενταχθεί σ' αυτόν αφού α)  
α) θα έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και θα έχει ενστερνιστεί τις επιστημονικές αρχές δομής και λειτουργίας του Δημοσίου και β)  
β) θα έχει ήδη γνωρίσει, μέσω της πρακτικής εκπαίδευσης, τον χώρο της μελλοντικής επαγγελματικής σταδιοδρομίας του.
3. Ανάγκη για την ύπαρξη στελεχών αφενός με κατάρτιση που να περιλαμβάνει πολύ καλή γνώση του ιδίου του δημόσιου τομέα και αφετέρου που θα αντιλαμβάνονται τον στρατηγικό ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια του συνολικού πολιτειακού, αλλά και κοινωνικο-οικονομικού, οικοδομήματος.

## **ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Ο ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ**

**της Βασιλικής Μεσθανέως**  
Αποφοίτου της Ε.Ν.Α. Γαλλίας,  
πρώην Αναπλ. Δ/ντριας της Ε.Σ.Δ.Δ.,  
επιστημονικού στελέχους του Ε.Κ.Δ.Δ.

### **Προορισμός**

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης συμπλήρωσε πρόσφατα 12 χρόνια συνεχούς λειτουργίας. Εχουν αποφοιτήσει ήδη περίπου 560 σπουδαστές από 10 εκπαιδευτικές σειρές, που έχουν τοποθετηθεί σε κεντρικά Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., σε ειδικούς κλάδους (Εμπορικοί Ακόλουθοι, Ακόλουθοι Τύπου) και σε αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Κράτους ή Ο.Τ.Α. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται 29 που ανήκουν στο δικαστικό σώμα (9 στο Συμβούλιο της Επικρατείας και 20 στο Ελεγκτικό Συνέδριο) και 62 που είναι διπλωμάτες καρριέρας<sup>1</sup>.

Η ίδρυση της Σχολής το 1983 με τον νόμο 1388 (που υπήρξε μάλιστα αντικείμενο σπάνιας, για την εποχή, διακομματικής συναίνεσης στην τότε Βουλή), έδειξε να στοχεύει στην ανανέωση του στελεχικού δυναμικού όλης της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από μία εξειδικευμένη εκπαιδευτική διαδικασία. Δηλαδή με την θεσμοθέτηση θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης για το σύνολο των μελλοντικών διευθυντικών στελεχών, ανεξάρτητα από το Υπουργείο της τελικής τοποθέτησης τους, και με την καθιέρωση ειδικών κινήτρων (ειδικό καθεστώς υπηρεσιακής εξέλιξης και μισθολογικής μεταχείρισης) για την προσέλκυση νέων ανθρώπων από την ελληνική κοινωνία με πανεπιστημιακή υποδομή και διάθεση να υπηρετήσουν την Δημόσια Διοίκηση με διαφορετικό πνεύμα αντίληψης και μέσα από διαφορετικές διαδικασίες από τις μέχρι τότε ισχύουσες. Αυτές οι κλασικές διαδικασίες χαρακτηρίζοταν από την πρόσληψη μέσω ενός απλού εισαγωγικού διαγωνισμού κατά Υπουργείο ή υπηρεσιακή μονάδα και με την εκμάθηση του υπηρεσιακού αντικειμένου μέσα σε μακρό χρόνο και από την καθημερινή διοικητική πρακτική και μόνο.

Επομένως, κεντρικός στόχος της Ε.Σ.Δ.Δ. θα πρέπει να θεωρηθεί η εξαγωγή δημιουργία στελεχών (practitioners) μέσα από μία ταχύρρυθμη εκπαίδευση (διάρκειας περίπου 2-2,5 ετών) ώστε να αποκτήσει η Δημόσια Διοίκηση διοικητικά πτυχία διαμορφωμένα με βάση τις πλέον σύγχρονες αντιλήψεις διοίκησης (management, άσκησης δημόσιας πολιτικής και λήψης αποφάσεων, με γνώση του χώρου της μελλοντικής σταδιοδρομίας τους μέσω πρακτικής εκπαίδευσης στον δημόσιο τομέα κατά την διάρκεια των σπουδών τους, με ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης των νέων τεχνολογιών και με γνώση του ευρωπαϊκού ρόλου της Ελλάδας μέσω πινακικής εκπαίδευσης σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σε αντίστοιχους, με τις ευλικετητικές που αποκτούν στην Ε.Σ.Δ.Δ., κρατικούς φορείς ευρωπαϊκών Κρατών-μελών.

<sup>1</sup> Απόφοιτοι των Τμημάτων Διοικητικής Δικαιοσύνης και Διπλωματικής Κατεύθυνσης την λειτούργησαν στην Σχολή το πρώτο μέχρι το 1989 και το δεύτερο μέχρι το 1990.

**4. Ανάγκη για στελέχη που θα γνωρίζουν τις σύγχρονες τεχνικές εφαρμογής δημοσίων πολιτικών και μεταβίβασης των κυβερνητικών πολιτικών από την κορυφή της ιεραρχίας στο εκτελεστικό επίπεδο με τεχνοκρατική γνώση, με άψογη εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών και με βαθεία αίσθηση του δημοσίου συμφέροντος.**

Επομένως, ενδεικτικά επίσης, θα μπορούσαμε να παραθέσουμε ότι τα στελέχη που διαμορφώνονται στην Ε.Σ.Δ.Δ. θα πρέπει, σε τεχνοκρατικό επίπεδο, να έχουν:

**α) Αριστη επιστημονική και πρακτική γνώση (μέσα από τον συνδυασμό μαθημάτων και πρακτικής εκπαίδευσης κατά την διάρκεια των σπουδών τους) των συνόλου των διοικητικών κανόνων και διαδικασιών (εσωτερική ιεραρχία, δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς, καθήκοντα δημοσίων υπαλλήλων, δικαιώματα-υποχρεώσεις αυτών, δημόσιο λογιστικό κ.ά.), καθώς και των διοικητικών εγγράφων (ενημερωτικά-υπηρεσιακά σημειώματα, εγκύλιοι, υπομνήματα, υπουργικές αποφάσεις, προσχέδια Προεδρικών Διαταγμάτων και Νόμων κ.ά.) στην ύπαρξη των οποίων στηρίζεται η διοικητική λειτουργία μιάς οποιασδήποτε διοικητικής Υπηρεσίας.**

**β) Αριστη επιστημονική και πρακτική γνώση (μέσα από τον συνδυασμό μαθημάτων και πρακτικής εκπαίδευσης κατά την διάρκεια των σπουδών τους) των κανόνων (διοικητικών, οργανωτικών) που διέπουν την **οργάνωση και λειτουργία** μιάς διοικητικής Υπηρεσίας (Οργανισμοί, οργανογράμματα κ.τ.λ.) ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσουν και οι ίδιοι ενσυνείδητα, δημιουργικά και αποδοτικά στα πλαίσια της Υπηρεσίας τους.**

**γ) Πλήρη γνώση των νέων **τεχνολογίων και ικανότητα χρήσης** τους τόσο για την οργάνωση των ιδίων αλλά και του τομέα ευθύνης τους (*office automation*), όσο και για την διαμόρφωση προτάσεων άσκησης δημόσιας πολιτικής και λήψης αποφάσεων (*project management*).**

**δ) Αριστη γνώση και χειρισμός **ζένων γλωσσών**, κατά προτίμηση ευρωπαϊκών, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των διεθνών αναγκών της Υπηρεσίας τους και για την ανάπτυξη του διεθνούς προφίλ της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, γενικότερα.**

**ε) Εμπεδωμένη ικανότητα στην **στοιχειοθέτηση ενός υπηρεσιακού θέματος-φακέλου** για να δώσουν την δυνατότητα στους υπηρεσιακά ανωτέρους τους σε πρώτο στάδιο και να μπορέσουν οι ίδιοι αργότερα ως προϊστάμενοι, σε δεύτερο στάδιο να χειριστούν τα συγκεκριμένα θέματα πολύπλευρα, ουσιαστικά και πλήρως.**

**στ) Ικανότητα στην οργάνωση των εργασιών του τομέα ευθύνης τους από την βαθεία γνώση των πλέον σύγχρονων θεωριών διοικητικής οργάνωσης της χρήσης των νέων τεχνολογιών και μέσα από την ορθολογική άσκηση των ιεραρχικών καθηκόντων.**

**Ω) Πλήρη γνώση του ειδικού αντικειμένου της Υπηρεσίας τους (π.ν. Υπουργείο) μέσα από την εξειδικευμένη εκπαίδευση που θα έχουν λάβει από την Δ.Ε.Π.Η (θεωρητικά μαθήματα και πρακτική εκπαίδευση στα εξειδικευμένα Τμήματα).**

η) Συνολική αντίληψη της έννοιας του δημόσιου τομέα ώστε να μην εγκλωβίζονται στα στενά πλαίσια της δικής τους Υπηρεσίας, αλλά να μπορούν να λειτουργήσουν με ευρύτητα πνεύματος, διύπουργική αντίληψη και τεχνοκρατική γνώση των θεμάτων.

θ) Συγκροτημένη αντίληψη της ευρωπαϊκής ιδιότητας και του ρόλου της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και σε βάθος γνώση των οργάνων, των μηχανισμών και των διαδικασιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και των διοικητικών μηχανισμών διασύνδεσης Ευρωπαϊκής Ένωσης-Ελλάδας.

### Η είσοδος στη Σχολή - Η δημοσιο-υπαλληλική ιδιότητα των σπουδαστών

Ενα μεγάλο από της Ε.Σ.Δ.Δ. είναι ο εισαγωγικός διαγωνισμός της. Οπως τονίζεται και στην εισηγητική έκθεση του νόμου 1388 του 1983 “η εισαγωγή στην Σχολή, καθόλου εύκολη, βρίσκεται κάτω από εθνικό και διακομματικό έλεγχο”. Οι ασφαλιστικές δικλείδες αντικειμενικότητας που περιέχονται σ' όλα τα στάδια διεξαγωγής του διαγωνισμού τον είχαν καταξιώσει, μέχρι την δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π., ως τον μόνο αδιάβλητο δαγωνισμό του δημόσιου τομέα. Αυτονότα, η καθιέρωση του συστήματος των προσλήψεων μέσω του Α.Σ.Ε.Π. ενισχύει συνολικά την ορθολογικοποίηση των προλήψεων στο Δημόσιο. Εντάσσει δε τον διαγωνισμό της Σχολής μέσα σ' ένα γενικότερο πλέγμα διαδικασιών προσλήψεων και διορισμών, ανεξάρτητων από επιρροές, αφαιρώντας την τόσο ευάλωτη μοναχικότητα του.

Από την συνολική φιλοσοφία που διέπει την εισηγητική έκθεση του ιδρυτικού νόμου της Σχολής προκύπτει ότι ο νομοθέτης θεωρεί ως κύρια ιδιότητα της Σχολής αυτήν της Δημόσιας Υπηρεσίας και εν συεχεία την ιδιότητα της Εκπαιδευτικής Μονάδας. Γι' αυτό η Σχολή υπάγεται στην δικαιοδοσία του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης και δχι του Υπουργείου Παιδείας.

Εξάλλου, σύμφωνα με την εισηγητική έκθεση του νόμου 1388/1983, οι σπουδαστές “δεν έχουν την ιδιότητα των σπουδαστή εκπαιδευτικού ιδρύματος, αλλά του υπαλλήλου και προβλέπονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους”.

Και αυτό διότι καταρχήν οι σπουδαστές αποκτούν την δημοσιο-υπαλληλική ιδιότητα εισερχόμενοι στην Σχολή και όχι αποφοιτώντας απ' αυτήν. Η πρόσληψή τους στον δημόσιο τομέα γίνεται με την δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως του πίνακα των επιτυχόντων στον εισαγωγικό διαγωνισμό της Σχολής. Κατά την αποφοίτησή τους απλώς τοποθετούνται στις θέσεις, που επιλέγονται κατά την σειρά της βαθμολογίας που έλαβαν, στο αντίστοιχο με το Τμήμα εξειδίκευσης τους Υπουργείο, ενώ ο χρόνος φοίτησης στην Σχολή θεωρείται υπηρεσιακή προϋπηρεσία.

Και αυτό είναι το κύριο στοιχείο διαφοροποίησης τους από τους φοιτητές των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων. Οτι δηλαδή η αποφοίτηση από την Σχολή σηματοδοτεί την ταυτόχρονη, υποχρεωτική για μία δεκαετία, έναρξη της συγκεκριμένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας τους για την οποία εκπαιδεύτηκαν και εξειδικεύτηκαν.

Αντίθετα, οι απόφοιτοι των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων έχουν την ελευθερία επιλογής να ασκήσουν ή όχι επαγγελματικά την ειδικότητα την οποία σπούδασαν.

Επιπλέον όμως, οι σπουδαστές εισερχόμενοι στην Σχολή πρέπει να εξοικειώνονται ήδη από το εκπαιδευτικό τους περιβάλλον με τον χώρο του μελλοντικού επαγγελματικού προορισμού τους που είναι η Δημόσια Διοίκηση. Επομένως, τόσο η δομή όσο και η λειτουργία της Σχολής πρέπει να είναι ταυτόσημες με αυτές των Δημοσίων Υπηρεσιών, διότι αποτελούν μέρος, έμμεσο αλλά συμβολικό, της συνολικής εκπαιδευτικής διαδικασίας της Σχολής.

Τέλος, θα πρέπει δε από την πρώτη μέρα της εισόδου τους στην Σχολή να εργάζονται (διότι οι σπουδές τους, εφόσον έχουν την δημοσιο-ϋπαλληλική ιδιότητα, λογίζονται ως παροχή αμοιβόμενης εργασίας και όχι ως απλές σπουδές) στην βάση υπηρεσιακών φακέλων εργασίας αναλύοντας και συνθέτοντας πραγματικά θεματα και προβλήματα της δρώσας Δημόσιας Διοίκησης. Τα θεωρητικά μαθήματα θα πρέπει να αποτελούν συμπληρωματικό στοιχείο διευκόλυνσης της κύριας εκπαίδευσης τους, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

### To σύστημα εκπαίδευσης

Το ισχύον σύστημα εκπαίδευσης της Σχολής, δηλαδή η κατανομή του εκπαιδευτικού χρόνου σε πρώτο (γενικών γνώσεων) και δεύτερο (ειδικών γνώσεων) έτος, όπου το καθένα περιλαμβάνει ένα επτάμηνο θεωρητικής εκπαίδευσης και ένα τετράμηνο πρακτικής άσκησης έχει αποδειχθεί λειτουργικό και δόκιμο.

Η διαδοχική εμπειρία θεωρίας και πρακτικής, στο εσωτερικό κάθε έτους σπουδών, προσφέρει (ή πρέπει να προσφέρει) στους σπουδαστές την ολοκληρωμένη γνώση που επιβάλλεται να αποκτήσουν πριν την τοποθέτηση τους στις θέσεις διορισμού τους. Το εξαιρετικά χρήσιμο feedback μέσω της πρακτικής εκπαίδευσης του πρώτου έτους σπουδών (που παρεμβάλλεται ανάμεσα στα δύο έτη εκπαίδευσης) οπλίζει τους σπουδαστές του δευτέρου έτους σπουδών με μία πρώτη απτή γνώση του χώρου των επαγγελματικού προορισμού τους. Η πρακτική άσκηση του δεύτερου έτους οφείλει να δίνει στους σπουδαστές όχι μόνο την γνώση του συγκεκριμένου χώρου διορισμού τους, αλλά και διεθνή εμπειρία σε αντίστοιχους ευρωπαϊκούς εργασιακούς χώρους.

Με την τωρινή κατανομή του εκπαιδευτικού χρόνου, η πρακτική άσκηση καλύπτει το 36% του χρόνου εκπαίδευσης. Η αύξηση του ποσοστού αυτού σε ίσο χρόνο με τα θεωρητικά μαθήματα θα προετοίμαζε καλύτερα τους σπουδαστές για την μελλοντική τους ένταξη στο στελεχικό δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης με πιό άμεσο και ρεαλιστικό τρόπο.

## To περιεχόμενο της εκπαίδευσης

### a) μαθήματα

Το δικαίωμα συμμετοχής στον εισαγωγικό διαγωνισμό των πτυχιούχων όλων των πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων ή των Τ.Ε.Ι., καθώς και το ότι δεν υπάρχει στάδιο προετοιμασίας των υποψηφίων για τον διαγωνισμό της Σχολής επιβάλλουν την καταρχήν ομογενοποίηση των γνώσεων των σπουδαστών κατά το πρώτο έτος της εκπαίδευσης τους στην Σχολή. Ομως, η ομογενοποίηση των γνώσεων δεν μπορεί να γίνει στην βάση των γενικών εγκυκλοπαιδικών γνώσεων τους, αλλά στην βάση των συγκεκριμένων γνώσεων που θα τους είναι απαραίτητες ως διοικητικά-διευθυντικά στελέγη και μόνο!

Είναι αυτονόητο ότι στην Σχολή δεν μπορούν να διδάσκονται θεωρητικά πανεπιστημιακά μαθήματα, αφενός, διότι σε αυτά εξετάζονται οι σπουδαστές για να μπουν στην Σχολή, αποτελούν επομένως προαπαιτούμενο για την εισαγωγή τους και, αφετέρου, η Σχολή ως επαγγελματική Σχολή του Δημοσίου (και όχι ως πανεπιστημιακό Ιδρυμα ή κάτι παρόμοιο) πρέπει να παρέχει επαγγελματική εκπαίδευση αντηρά εξειδικευμένου και εφαρμοσμένου χαρακτήρα, η οποία να έχει άμεση σχέση με την Δημόσια Διοίκηση στο σύνολο της και κατά τομείς Υπουργείων.

Διότι ο σπουδαστής στην Σχολή, μέσα σε 27 μήνες, πρέπει να αποκτήσει όχι μόνο τις γνώσεις, αλλά και τις δεξιότητες (δηλ. τις επαγγελματικές ικανότητες) εκείνες που τον καθιστούν ικανό, με την ένταξη του στην Δημόσια Υπηρεσία του προορισμού του, να ανταποκριθεί πλήρως στο επίπεδο των αρμοδιοτήτων που τον αποδίδει ο νόμος και αυτών τις οποίες θα κληθεί να ασκήσει σύντομα. Δηλαδή να λειτουργήσει ως υπάλληλος διοικητικής εμπειρίας και γνώσεων τουλάχιστον 6 ετών, εφόσον τόσο είναι το χρονικό προβάδισμα που τον δίνει ο νόμος σε σχέση προς τους πτυχιούχους που εισέρχονται στη Δημόσια Διοίκηση χωρίς να φοιτήσουν στη Σχολή.

Επομένως για το πρώτο έτος-κοινή φάση σπουδών, οι άξονες των μαθημάτων θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι προς:

- Την δομή, οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης
- Τα διοικητικά έγγραφα, τις κατηγορίες διοικητικών εγγράφων, την κατάρτιση διοικητικών εγγράφων
- Την θεωρία και πρακτική του δημοσίου Management
- Την πληροφορική και τις ποσοτικές μέθοδους
- Την δημόσια Οικονομία και τα δημοσιονομικά θέματα
- Τους ευρωπαϊκούς θεσμούς και τις διαδικασίες χειρισμού ευρωπαϊκών θεμάτων
- Τις ξένες γλώσσες

Για τις περιπτώσεις σπουδαστών που θα έχουν σημαντικά κενά σε βασικές γνώσεις (δημόσιο δίκαιο, βασικές έννοιες δημόσιας οικονομίας κ.τ.λ.) μπορούν να οργανώνονται κάθε Τετάρτη ειδικά μαθήματα ώστε να συμπληρώσουν τις γνώσεις τους. Παλαιότερα, μεχρι το 1994, εγίνοντο στην Σχολή τα εναλλακτικά μαθήματα, όπου οι πτυχιούχοι πανεπιστημιακών Σχολών θετικής κατεύθυνσης παρακολουθούσαν

συμπληρωματικά μαθήματα δημοσίου δικαίου, ενώ αντιθέτως οι πτυχιούχοι πανεπιστημιακών Σχολών θεωρητικής κατεύθυνσης παρακολουθούσαν συμπληρωματικά μαθήματα ποσοτικών μεθόδων. Οι δε πτυχιούχοι πανεπιστημιακών Σχολών φιλολογικής κατεύθυνσης εκαλούντο να επιλέξουν ένα από τα δύο, ανάλογα με το Τμήμα της μελλοντικής εξειδίκευσής τους στην Σχολή. Το σύστημα αυτό υπήρξε μία αρκετά χρήσιμη διευθέτηση για την κάλυψη κενών πανεπιστημιακών γνώσεων ώστε, αφενός, να μην υποχρεώνονται όλοι οι σπουδαστές να κάνουν επανάληψη των πανεπιστημιακών μαθημάτων τους και, αφετέρου, να μην δημιουργούνται βαθμολογικές ανισότητες μεταξύ τους, εφόσον π.χ. οι πτυχιούχοι της Νομικής είναι βέβαιο ότι θα βαθμολογηθούν όλοι με άριστα στο μάθημα του δημοσίου δικαίου σε αντίθεση με τους προερχόμενους από άλλες πανεπιστημιακές εξειδικεύσεις που θα έχουν δυσκολία να αφομοιώσουν τόσο γρήγορα τις βασικές έννοιες του δικαίου.

Κατά το δεύτερο έτος σπουδών, εκτός των ειδικών μαθημάτων που θα γίνονται ανάλογα με το Τμήμα εξειδίκευσης (τα ευρωπαϊκά θέματα θα πρέπει να εξετάζονται από την σκοπιά της εξειδίκευσης κάθε Τμήματος), όλοι οι σπουδαστές θα πρέπει να συνεχίσουν, ανεξαρτήτως Τμήματος, σε προχωρημένο επίπεδο τα εξής:

- Ειδικά θέματα για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση (παθολογία, δυσλειτουργίες, πολυνομία κ.ά.)
- Πρακτικά θέματα management - στρατηγικό management
- Πληροφορική και ποσοτικές μέθοδους (εφαρμογές στη λήψη αποφάσεων - project management)
- Ξένες γλώσσες

#### αβ) μεθοδολογία εκπαίδευσης

Είναι προφανές ότι η μεθοδολογία εκπαίδευσης δεν μπορεί να είναι μόνο θεωρητική. Δηλαδή η μέθοδος εκπαίδευσης στην Σχολή δεν μπορεί να αποτελεί συνέχεια της πανεπιστημιακής τους εκπαίδευσης με από καθέδρας διδασκαλία, αλλά ένα πιο προωθημένο στάδιο, που να συνδιάζει μία μικρή προφορική εισαγωγή και την ανάλυση συγκεκριμένου φακέλου εργασίας με τρέχοντα θέματα της δρώσας Δημόσιας Διοίκησης ή με ασκήσεις προσομοίωσης σε τρέχουσες διοικητικές πρακτικές. Δηλαδή εκπαίδευση εργαστηριακού τύπου.

Το σημαντικότερο στοιχείο, όμως, είναι ότι οι σπουδαστές του πρώτου έτους πρέπει να εργάζονται σε όσο το δυνατό μικρότερα τμήματα. Δεν είναι δυνατόν να γίνουν εργασίες του τύπου αυτού (case studies, simulation games, λειτουργία ομάδων εργασίας) μέσα σ' ένα αμφιθέατρο 90 ατόμων. Όύτε είναι δυνατόν να περιμένουν το δεύτερο έτος σπουδών για να κάνουν στοιχειώδεις εφαρμογές σύγχρονου management. Θα έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος για την κατάρτισή τους.

Εξάλλου η λειτουργία τους σε τμήματα υποβοηθεί στην εκμάθηση συλλογικών μορφών εργασίας και σε εργαστηριακού τύπου εκπαίδευση, στοιχεία απαραίτητα για την μελλοντική σταδιοδρομία τους στην Δημόσια Διοίκηση.

## β) πρακτική άσκηση

Κατά την ταπεινή γνώμη μας, αποτελεί το σημαντικότερο μέρος όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Και δυστυχώς οι μέχρι τώρα επιδόσεις της Σχολής στον τομέα αυτό δεν υπήρξαν επαρκείς.

Καταρχήν, θα πρέπει να διαχωριστεί η πρακτική άσκηση του πρώτου έτους από αυτή του δευτέρου. Κατά την πρακτική άσκηση του πρώτου έτους, οι σπουδαστές έχουν την πρώτη επαφή τους με το μελλοντικό εργασιακό χώρο τους<sup>2</sup>. Είναι σημαντικό η Σχολή να παρακολουθεί από κοντά την πρακτική άσκηση κάθε σπουδαστή για να προλαβαίνει τυχόν προβλήματα. Θα ήταν επίσης πιό χρήσιμο, η πρακτική άσκηση να μην εξελιχθεί σε ένα σύνολο τυπικών επισκέψεων σε διάφορες Υπηρεσίες, αλλά να γίνει όλη σε μία υπηρεσιακή μονάδα για κάθε σπουδαστή, ο οποίος θα πρέπει να συμμετάσχει όσο περισσότερο γίνεται στην καθημερινή διοικητική δραστηριότητα της μονάδας, να χειριστεί απλά ή και πιό σύνθετα θέματα και να μπει στο πνεύμα λειτουργίας μίας κλασικής υπηρεσιακής μονάδας.

Μόνο έτσι επανερχόμενος στην Σχολή για το δεύτερο έτος της εκπαίδευσης του, θα γνωρίζει πλέον εκ του σύνεγγυς το μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον του και θα είναι η εκπαίδευση του στο δεύτερο έτος της Σχολής ακόμα πιό χρήσιμη και πιό σωστά προσανατολισμένη.

Σ' ότι αφορά την πρακτική άσκηση του δευτέρου έτους, κατά την γνώμη μας θα πρέπει να αποτελείται από δύο μέρη:

- 2,5-3 μήνες στην Υπηρεσία της εξειδίκευσης τους, σε επίπεδο σαφώς ανώτερο απ' αυτό της πρακτικής άσκησης του πρώτου έτους, δηλαδή με χειρισμό πολύπλοκων θεμάτων και με την συμμετοχή των σπουδαστών και σε θέματα σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων
- 1-1,5 μήνα σε αντίστοιχες Υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλων Κρατών-μελών

Η επαφή με ευρωπαϊκές Διοικήσεις<sup>3</sup> α) εισάγει τους σπουδαστές στην ευρωπαϊκή πραγματικότητα με από τρόπο, κάτι που δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά.

<sup>2</sup>Η συντριπτική πλειοψηφία (άνω του 85%) των σπουδαστών προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Οι ήδη δημόσιοι υπαλληλοί που εισέρχονται στην Σχολή αποτελούν σταθερή μειοψηφία. Γι' αυτό και στο άρθρο αντό αναφερόμαστε κυρίως στους νεοεισερχόμενους ιδιώτες μέσω της Σχολής στην Δημόσια Διοίκηση.

<sup>3</sup>Στο τελευταίο τεύχος της μηνιαίας έκδοσης της Ενωσης Αποφοίτων της γαλλικής E.N.A. "E.N.A mensuel" (τεύχος 277, Δεκεμβρίου 1997, σελ. 40) αναφέρονται οι τελευταίες τροποποιήσεις στο Πρόγραμμα Σπουδών της Σχολής:

- Προγραμματισμένες επισκέψεις στα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Ανταλλαγές με ξένες Σχολές, όπως το Civil Service College της Βρετανίας και η Σχολή του Speyer της Γερμανίας
- Ένα ετήσιο διεθνές Συνέδριο σε θέμα το οποίο επεξεργάστηκαν οι σπουδαστές της Σχολής κατά την διάρκεια των σπουδών τους με την συμμετοχή εκπροσώπων από την Δημόσια Διοίκηση, τα συνδικάτα και τις επιχειρήσεις

β) βλέπουν από κοντά και συγκριτικά τον τρόπο άσκησης διοίκησης μέσα από άλλες αντιλήψεις και πρακτικές, γ) τους αποσπά από τον υπερβολικό ελληνοκεντρισμό που μας διακρίνει συνολικά.

Φυσικά, και οι δύο φάσεις πρακτικής άσκησης θα πρέπει να συνοδεύονται από γραπτές εργασίες που θα κάνουν οι σπουδαστές για τα θέματα που χειρίστηκαν και για τις πρακτικές εμπειρίες που βίωσαν.

Σημαντικό πρόβλημα, εντούτοις, για την πρακτικής άσκηση συνιστά η έλλειψη θεσμικού πλαισίου γι' αυτήν. Δηλαδή δεν υπάρχει μία κανονιστική πράξη (υπουργική απόφαση ή απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.) που να ρυθμίζει λεπτομερώς τις διαδικασίες διεξαγωγής της, τις υποχρεώσεις των σπουδαστών, τις υποχρεώσεις των εκπαιδευτών-προϊσταμένων τους (οι οποίοι, σημειωτέον, αμοιβούνται για την εκπαίδευση των σπουδαστών), το περιεχόμενο της πρακτικής εκπαίδευσης ανά έτος σπουδών κ.τ.λ. Εποι, συχνά λόγω έλλειψης σαφούς θεσμικού πλαισίου, συγκεκριμένων οδηγιών και ελλειπούς παρακολούθησης εκ μέρους της Σχολής, η πρακτική άσκηση χάνει την χρησιμότητα της.

### γ) τελικές εργασίες

Αντίστοιχα και για τις τελικές εργασίες χρειάζεται αναλυτικό και λεπτομερές κανονιστικό πλαίσιο τόσο για την ρύθμιση των διαδικασιών ανάθεσης, εκτέλεσης, εξέτασης και βαθμολόγησης τους, όσο και για την κατοχύρωση των τελικών εργασιών, δηλαδή την κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων τόσο της Σχολής όσο και των σπουδαστών.

### Διδάσκοντες

Το διδακτικό προσωπικό της Σχολής αποτελεί ένα κρίσιμο και σημαντικό θέμα, είναι δε και σημείο αντιτίθεμένων απόψεων και τριβών εδώ και χρόνια.

Καταρχήν, να λεχθεί ευθέως το γενικότερο πρόβλημα που υπάρχει για μία σειρά νέων ανθρώπων με μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους σε διάφορα γνωστικά

- 
- Ημερίδες σε θέματα επικαιρότητας. Π.χ. για το 1997: η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες της πληροφόρησης και της επικοινωνίας
  - Ενισχυμένα μαθήματα στα θέματα: τεχνικές επικοινωνίας (τεχνικές διαπραγματεύσεων, διαχείριση συγκρούσεων, προφορική έκφραση), δημόσιο μάνατζμεντ (διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και των μεταρρυθμίσεων, μεθοδολογία αξιολόγησης των δημοσίων πολιτικών)
  - Επισημαίνεται ότι ο χρόνος τον οποίο θα αφιερώνουν οι σπουδαστές εφεξής σε πρακτικά θέματα εκτός μαθημάτων (*sur le terrain*) μέσω της πρακτικής εκπαίδευσης, των ερευνών για τα σεμινάρια, των επισκέψεων και των σπουδών σε ευρωπαϊκούς θεσμούς, περιφερειακούς και τοπικούς, θα αντιπροσωπεύει το 45% του συνολικού χρόνου εκπαίδευσης.

Γενικότερα για την Ε.Ν.Α., επισημαίνεται το άρθρο της Β. Μεσθανέως, Η γαλλική Ε.Ν.Α., στην "Διοικητική Ενημέρωση", τεύχος 7, Ιανουάριος 1997

πεδία ταυτόσημα ή συγγενή με τα μαθήματα (ή τα πιθανά μαθήματα) της Σχολής. Πολλοί απ' αυτούς συμβαίνει να έχουν σοβαρό εργασιακό πρόβλημα μετά την περάτωση των υψηλού επιπέδου σπουδών τους. Είτε διότι δεν είναι γενικώς εύκολο να αποκατασταθούν εργασιακά, είτε διότι αντιμετωπίζουν αντικειμενικές ή υποκειμενικές δυσκολίες πανεπιστημιακής αποκατάστασης. Δικαιολογημένα, λοιπόν, προσβλέπουν σε μία επαγγελματική αποκατάσταση ανάλογη των σπουδών τους μέσω της Σχολής, η οποία θεωρητικά μπορεί να αποτελεί μία λογική διέξοδο.

Μόνο που, για το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που περιγράψαμε παραπάνω, η Σχολή χρειάζεται ως διδάσκοντες περισσότερο ανώτατα και ανώτερα στελέχη και εμπειρογνώμονες της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ σε μερικά μαθήματα που χρειάζεται θεωρητική κάλυψη των πρακτικών εφαρμογών οι εξειδικευμένοι επιστήμονες έχουν να προσφέρουν σημαντικά πράγματα, αλλά σε συμπληρωματικό επίπεδο. Επίσης, στο βαθμό που τα διδασκόμενα μαθήματα έχουν πανεπιστημιακό περιεχόμενο, τον πρώτο λόγο των έχουν οι πανεπιστημιακοί και οι ειδικευμένοι επιστήμονες. Κυρίαρχο ρόλο όμως στην Σχολή πρέπει να παίζουν οι πρακτικές εφαρμογές, άρα το μεγαλύτερο μέρος των διδασκόντων οφείλει να είναι αναπόφευκτα ανώτατα και ανώτερα στελέχη και εμπειρογνώμονες της Δημόσιας Διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή, το κύριο προσόν τους είναι η πρακτική γνώση του δημόσιου τομέα και η μετάδοση στους σπουδαστές όχι μόνο γνώσεων, αλλά και πολύτιμης εμπειρίας και διοικητικών-διευθυντικών δεξιοτήτων (διοικητικό know-how), απολύτως απαραίτητων για μελλοντικά διοικητικά στελέχη.

Με άλλα λόγια, οι διδάσκοντες δεν πρέπει να απασχολούνται στην Σχολή μέσω του διορισμού τους σε επίπεδο γνωστικών πεδίων (καθαυτό πανεπιστημιακό γνώρισμα) και να αποκτούν οργανική θέση στην Σχολή συνυφασμένη με κάποιο επιστημονικό πεδίο (οπότε αποκτούν και πειθαρχική σχέση με τους σπουδαστές, γεγονός που μεταβάλλει και την ιεραρχική δομή της Σχολής), αλλά θα πρέπει να απασχολούνται σύμφωνα με την άμεση επιστημονική ή επαγγελματική γνώση ή εμπειρία που θα έχουν από την Δημόσια Διοίκηση για συγκεκριμένα μαθήματα της Σχολής.

Η ίδια η Σχολή θα πρέπει με κανονιστική πράξη να ορίσει τί θα περιλαμβάνει η εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων από τους διδάσκοντες, όπως η εκ των προτέρων λεπτομερής περιγραφή (ανά παράδοση) του περιεχομένου του μαθήματος τους, η αναλυτική βιβλιογραφία, ο εκ των προτέρων προσδιορισμός του τρόπου εξετάσεων (γραπτή, βάσει εργασιών κ.ά.), η συνεργασία με τους σπουδαστές για την εκπόνηση εργασιών, η δημιουργία φακέλων με παραδείγματα από την τρέχουσα διοικητική πραγματικότητα για την εξάσκηση των σπουδαστών, η πραγματοποίηση ενδιάμεσων ασκήσεων (tests) στην τάξη με πρακτικά διοικητικά προβλήματα, οι ασκήσεις εξομοίωσης μέσα στην τάξη σε θέματα διαπραγματεύσεων, συσκέψεων, διοικητικής οργάνωσης κ.τ.λ., η έγκαιρη βαθμολόγηση των σπουδαστών μετά την λήξη των μαθημάτων.

Άλλη σημαντική έλλειψη διαφάνειας και σαφήνειας είναι η παντελής απουσία ενός αντικειμενικού τρόπου ορισμού των διδάσκοντων στη Σχολή. Η αποσαφήνιση των όρων που θα καθορίζουν την μέθοδο ανάθεσης της διδασκαλίας θα προσθέσει ένα ακόμη σημαντικό από το κύρος της Ε.Σ.Δ.Δ.

### Status αποφοίτησης

Η Ε.Σ.Δ.Δ. αποτελεί την πρώτη τολμηρή εκσυγχρονιστική τομή της Δημόσιας Διοίκησης για την αυτο-μεταρρύθμιση της. Εντούτοις πολλές φορές το εγχείρημα αυτό δίνει την εντύπωση των μετέωρου βήματος. Κι αυτό διότι οι εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες αντιμετώπισαν διαφοροποιημένα την ύπαρξη και λειτουργία της Σχολής. Από την πλήρη πολιτική κάλυψη και υποστήριξη (Α. Τσοχατζόπουλος, Χ. Καστανίδης, Μ. Εβερτ) έως την πλήρη αδιαφορία γι' αυτήν<sup>4</sup>.

Ομως, ο ρόλος της Ε.Σ.Δ.Δ. θα πρέπει κάποτε να προσδιοριστεί με τρόπο οριστικό και συνεχή από όλες τις πολιτικές ηγεσίες<sup>5</sup>, διότι όντας Σχολή που παράγει στελέχη για τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες του ελληνικού Δημοσίου, δεν μπορεί η ύπαρξη, και κυρίως η συνέχεια της, να υφίστανται διαρκείς και έντονες ταλαντεύσεις<sup>6</sup>.

Εδώ μπορεί να αναφερθεί και το παράδειγμα της Ε.Ν.Α. και ο ρόλος της Σχολής αυτής στα πλαίσια του γαλλικού διοικητικού συστήματος, όμως θα πρέπει να τονιστεί ότι κάθε χώρα έχει την δική της Δημόσια Διοίκηση με τις ανάγκες που της προσιδιάζουν.

Από τον ιδρυτικό Νόμο του Ε.Κ.Δ.Δ., αλλά και από την φύση των σπουδών της Σχολής είναι προφανές ότι η επίτευξη των στόχων της Σχολής είναι μεσο-μακροπρόθεσμον χαρακτήρα και όχι μεσο-βραχυπρόθεσμον, οπως π.χ. τον Ιν.Επ. Αρα, η δημιουργία “κρίσιμης μάζας” αποφοίτων της Σχολής μέσα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση απαιτεί μακρύ χρονικό ορίζοντα λειτουργίας της Σχολής και διαρκή πολιτική υποστήριξη του έργου της. Άλλωστε, η επένδυση του ελληνικού Κράτους για κάθε σπουδαστή είναι ιδιαιτέρα σημαντική<sup>7</sup>. Και αυτή η επένδυση πρέπει να αποσβεσθεί με την πλήρη αξιοποίηση των αποφοίτων της.

Επομένως, το θέμα του *status* των αποφοίτων της Σχολής είναι κατά κύριο λόγο θέμα χειρισμού της πολιτικής ηγεσίας. Και αυτό γιατί συνδέεται ευθέως με τον ρόλο που η πολιτική ηγεσία θέλει να προσδώσει στην Σχολή, στα πλαίσια της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, άρα και στα στελέχη που αυτή παράγει.

<sup>4</sup> Ήταν ιδιαιτέρως εύστοχη η παρατήρηση του καθηγητή κ. Κοσμά Ψυχοπαίδη, κατά την ημερίδα που οργάνωσε ο Σύλλογος Σπουδαστών της Σχολής για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, στις 16.12.1997, ότι μετά την ίδρυση της Σχολής η πολιτική ηγεσία φάνηκε να αναρωτιέται “και τώρα τι κάνουμε;” με αυτόν τον νεο θεσμό.

<sup>5</sup> Η σε ανώτατο πολιτικό επίπεδο, π.χ. η Ε.Ν.Α. στην Γαλλία υπάγεται απευθείας στον πρωθυπουργό.

<sup>6</sup> Χαρακτηριστικά παραδείγματα τα έτη 1989-1990 όταν καταργήθηκαν τα Τμήματα Διοικητικής Δικαιοσύνης και Διπλωματικής Κατεύθυνσης.

<sup>7</sup> βλ. το άρθρο των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. Κ. Παπαδημητρίου & Β. Τσιτσιόλη, Η Αξιοποίηση των Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, εφημ. Ναυτεμπορική, 27 Νοεμβρίου 1997

Ο ρόλος αυτός προσδορίζεται κυρίως μέσα από τις διατάξεις που ορίζουν τον τρόπο διορισμού και την υπηρεσιακή εξέλιξη των αποφοίτων. Μέχρι τώρα, οι κατά καιρούς νιοθετηθείσες διατάξεις είναι αντιφατικές, χωρίς ερμηνευτικές εγκυκλίους και άτολμες, έχουν δε γίνει αντικείμενο στείρων δικαστικών αντιπαραθέσεων. Αν προστεθεί και η αναμενόμενη αντίδραση της αδρανοποιημένης iεραρχίας που βλέπει να απειλείται η "κατ' αρχαιότητα" προαγωγή της από στελέχη με προσόντα και καινοτομική άποψη για την Δημόσια Διοίκηση, τότε διαπιστώνεται ότι ουσιαστικά "ρόλος" δεν αποδόθηκε ποτέ στους αποφοίτους της Σχολής. Αρα, παραμένει χωρίς αντίκρυσμα και η επένδυση του Κράτους στους αποφοίτους της Ε.Σ.Δ.Δ.

Ο φαύλος αυτός κύκλος έχει προκαλέσει διάφορα φαινόμενα συμπεριφορών και αντιδράσεων που έφθειραν ψυχολογικά αξιόλογα στελέχη που αποφοίτησαν από την Σχολή, απείλησαν με διάσπαση την εσωτερική ενότητα των αποφοίτων, ενώ εξέτρεψαν την ουσία του προβλήματος της αξιοποίησης των αποφοίτων σε εσωστρεφείς προσωπικές "βεντέτες" με υψηλόβαθμα στελέχη του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία σημειωτέον κάθε άλλο παρά αντίθετα ήταν και είναι με το έργο της Σχολής.

Επίσης, έχουν εμφανιστεί διάφορες απόψεις για την υπηρεσιακή εξέλιξη των αποφοίτων που προτείνουν την δημιουργία ειδικού κλάδου για τους απόφοιτους ώστε να μην παρακωλύεται η σταδιοδρομία τους. Ομως, αν η Σχολή θέλει να επέμβει, μέσω των στελεχών που παράγει, στην ποιότητα της δημόσιας διοίκησης πρέπει να το κάνει παρεμβαίνοντας στην καρδιά της οργανικής iεραρχίας της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή στο επίπεδο των διευθυντικών στελεχών της.

Δεν είναι τυχαίο ότι όπου οι απόφοιτοι της Σχολής έχουν ήδη ξεχωρίσει σε διοικητικό επίπεδο (π.χ. Γ.Γ.Ε.Τ. με τρεις προϊσταμένους τμημάτων, Ελεγκτικό Συνέδριο, γραφεία Εμπορικών Ακολούθων εξωτερικού κ.α.) έχουν κριθεί υπερεπαρκείς για τον τομέα ευθύνης τους. Δεν είναι επίσης τυχαίο ότι η εμπειρία των "Μονάδων Στρατηγικού Σχεδιασμού" των Υπουργείων που εναγγελίστηκε με όλες τις αχαλές προθέσεις του ο Ν. 1943/91, απέδειχε, με την κατάργηση τους το 1994, ότι η δημιουργία Μονάδων με στελέχη έχω από την οργανική iεραρχία της Δημόσιας Διοίκησης οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στον εξοβελισμό και στην περιθωριοποίησή τους.

Επομένως, η κατοχύρωση ενός *status αποφοίτησης* που να αξιοποιεί την επένδυση του Κράτους στην Σχολή και στους σπουδαστές, που να αποδίδει σπουδαστές τους καρπούς της προσπάθειας τους, που να συμβάλει ουσιαστικά και να αξιοποιεί την προστιθέμενη αξία της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας που ζεκίνησε το 1983 με τον νόμο 1388, περνά αναγκαστικά από την αντίληψη που η εκάστοτε αριστονα πολιτική ηγεσία έχει για το έργο και τον προορισμό της Σχολής.

Πάντως, ορισμένα μέτρα που μπορούσαν να συμβάλουν στην σταθεροποίηση και ανάπτυξη του έργου της Σχολής θα ήταν:

1. Να οριστεί θεσμικά, σε επίπεδο νόμου, και με επιστημονικά και επεξεργασμένα στατιστικά στοιχεία, μηχανισμός προσδιορισμού των εξειδικεύσεων του θα γίνονται στην Σχολή, έτσι ώστε τα τμήματα εξειδίκευσης να ιδρύονται και να καλύπτουν και κλαδικές ανάγκες (κατόπιν των αιτημάτων των Υπουργείων) όπως π.χ.

τώρα το Τμήμα Εμπορικών Ακολούθων, αλλά και διϋπουργικές ανάγκες με την δημιουργία τμημάτων που θα μπορούν να καλύπτουν ανάγκες παγίων κλάδων απασχόλησης όλων των δημοσίων υπηρεσιών. Για αυτά τα τελευταία (τα διϋπουργικά) θα πρέπει να προβλέπεται η ίδρυσή τους μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου για την δέσμευση όλων των Υπουργείων για την μετέπειτα υλοποίηση του μέτρου.

**2. Πρακτικά, το Υπουργείο Προεδρίας θα πρέπει πριν από την ίδρυση ενός Τμήματος εξειδίκευσης να κατοχυρώνει τον διορισμό των αποφοίτων του Τμήματος, με κοινές υπουργικές αποφάσεις με το/τα αντίστοιχα Υπουργεία, όπως γίνεται ήδη με τους αποφοίτους των Τμημάτων Εμπορικών Ακολούθων, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Κοινωνικής Διοίκησης στα αντίστοιχα Υπουργεία Εθ.Ο., Εσωτερικών και Υγ.Πρ.Κ.Α.**

**3. Η αυτοτελής κρίση των αποφοίτων της Σχολής για τις θέσεις των Τμηματαρχών και των Διευθυντών να γίνεται σε ποσοστό τουλάχιστον 50%+1, αναδρομικά από την πρώτη σειρά αποφοίτησης. Άλλωστε, συμπληρώνεται εφέτος μία δεκαετία αφότου άρχισαν να αποφοιτούν σπουδαστές και να τοποθετούνται στην Δημόσια Διοίκηση. Επομένως έχει αρχίσει ήδη να δημιουργείται το δυναμικό εκείνο που μπορεί, με τον συνδυασμό της εξειδικευμένης κατάρτισης του και της αποκτηθείσας εμπειρίας, να αξιοποιηθεί σε θέσεις ευθύνης. Αργότερα δε με την σταδιακή αύξηση αυτού του δυναμικού να αυξηθούν και τα ποσοστά αξιοποίησης του σε θέσεις ευθύνης και λήψης αποφάσεων.**

**4. Η απασχόληση των αποφοίτων σε εκτελεστικό επίπεδο θα πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ δεκαοκτώ μηνών και τριών ετών το πολύ. Η καθήλωση των αποφοίτων, μετά την παρέλευση τριετίας, σε εκτελεστική εργασία ακυρώνει στην πράξη όλη την εκσυγχρονιστική προσπάθεια της Σχολής και των ιδίων. Επομένως, ο βαθμός τοποθέτησής τους μετά την αποφοίτηση πρέπει να είναι ο υψηλότερος με ειδική πρόβλεψη για το χρονικό διάστημα κρίσης τους για Τμηματάρχες, ή να συνυπολογιστεί η θητεία στην Σχολή ως χρόνος προϋπηρεσίας στον βαθμό διορισμού.**

**5. Επιβάλλεται η κατά ειδική προτεραιότητα αξιοποίηση των αποφοίτων της Σχολής σε όλα τα νέα σώματα διοίκησης, ελέγχου και εποπτείας της Δημόσιας Διοίκησης (π.χ. Συνήγορος του Πολίτη, Επιθεωρητές Δημόσιας Διοίκησης, πρωταπεις έκθεσης Σπράουν για νέα σώματα διϋπουργικών, διοικητικών και οικονομικών, στελεχών κ.τ.λ.)**

Θα πρέπει να τονιστεί, πάντως, ότι υπάρχουν δύο επίπεδα αντίδρασης της ίδιας της Δημόσιας Διοίκησης απέναντι στη Σχολή. Αφενός, η ζήτηση για αποφοίτους, ιναί πάντοτε τεράστια (συμβάλλει σ' αυτό και η απαγόρευση των προσλήψεων και ο καθορισμός της αναλογίας 1:5 για τους προσλαμβανόμενους και τους αποχωρούντες), αφετέρου όμως, όταν οι απόφοιτοι διοριστούν, η αντίδραση στην εξέλιξη τους με αισιοδοκό καθεστώς είναι εξίσου τεράστια. Π.χ. σ' ό,τι αφορά τον διορισμό των αποφοίτων του Τμήματος Γενικής Διοίκησης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι από το 1988 έως σημερινή ώρα πάντοτε προσφορά από Υπουργεία και Ν.Π.Δ.Δ. υπερ-τριπλασίου αριθμού θέσεων, τουλάχιστον, σε σχέση με τον διαθέσιμο αριθμό αποφοίτων, παρόλο που γι' αυτό το Τμήμα δεν μπορούν να προϋπάρξουν δεσμέσεις από συγκεκριμένα Υπουργεία

και Υπηρεσίες για την τοποθέτηση των αποφοίτων του λόγω του γενικού (διϋπουργικού) χαρακτήρα της παρεχόμενης εξειδίκευσης. Εντούτοις, μετά την τοποθέτηση τους, οι απόφοιτοι στις περισσότερες περιπτώσεις υπηρέσαν αντικείμενο σκληρού ανταγωνισμού και εμφανούς προσπάθειας καθήλωσης.

Και αυτό είναι χαρακτηριστικό δείγμα του φαύλου κύκλου μέσα στον οποίο κινείται η όλη διαδικασία παραγωγής στελεχών που δεν αξιοποιούνται κατάλληλα. Επίσης, το αδιέξοδο αυτό έχει προκαλέσει ακόμη και απόπειρες πλήρους ανατροπής του επαγγελματικού χαρακτήρα της Σχολής με την μετατροπή της σε ένα είδος πανεπιστημιοειδούς ιδρύματος που δεν θα υπαχθεί μεν στο Υπουργείο Παιδείας (τουλάχιστον σε πρώτο στάδιο) ούτε θα είναι όμως και η επαγγελματική Σχολή παραγωγής στελεχών που ορίζει ο ιδρυτικός νόμος 1388 του 1983.

### Απόπειρα απο-επαγγελματικοποίησης της Σχολής

Με διατάξεις σχεδίου νόμου, διατυπωμένες από άγνωστο συντάκτη<sup>8</sup>, που ενσωματώθηκαν σε νομοσχέδιο-σκούπα του τότε Υπουργείου Προεδρίας, το οποίο καταρτίστηκε το καλοκαίρι του 1995<sup>9</sup>, έγινε μία σαφής απόπειρα πλήρους ανατροπής του θεσμικού πλαισίου που αφορούσε στην Ε.Σ.Δ.Δ.

Οι διατάξεις που προτάθηκαν με το νομοσχέδιο έτειναν να εκτρέψουν την Σχολή από τον επαγγελματικό προορισμό της και να την καταστήσουν οιονεί πανεπιστημιακό ίδρυμα.

Ενδεικτικά αναφέρονται:

- η διατάξη που δημιουργούσε μόνιμες ουσιαστικά θέσεις διδασκόντων στην Σχολή (με αρχική θητεία τριών ετών, η οποία ανανεούμενη δύο φορές μετέτρεπε, σύμφωνα με τις πάγιες διατάξεις περί συμβάσεων εργασίας, τις συμβάσεις σε αορίστου χρόνου και τις θέσεις σε μόνιμες) σύμφωνα με τα πανεπιστημιακά πρότυπα
- η διάταξη με την οποία καταργούνταν τα τμήματα εξειδίκευσης της Σχολής, τμήματα που ιδρύθηκαν βάσει των αντίστοιχων διατάξεων του 1388/1983 και βασίζονται στην αρχή της επαγγελματικής κατάρτισης για τον δημόσιο τομέα
- η διάταξη με την οποία καταργείτο ο εισαγωγικός διαγωνισμός της Σχολής και ορίζετο ότι με υπουργική απόφαση θα καθορίζετο κάθε φορά ο τρόπος πρόσληψης στη Σχολή
- η διάταξη με την οποία εγένετο ριζική αλλαγή του υπηρεσιακού καθεστώτος των σπουδαστών της Σχολής με την δημιουργία “ειδικού σπουδαστικού καθεστώτος”, σύμφωνα με το οποίο οι σπουδαστές της Σχολής διεχωρίζοντο τελείως από το

<sup>8</sup>Οι καθ' ύλην αρμόδιοι υπηρεσιακοί παράγοντες του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως αρνήθηκαν σταθερά οποιαδήποτε ανάμειξη τους στην κατάρτιση των διατάξεων αυτών.

<sup>9</sup>Τελικά δεν κατετέθει, ευτυχώς, ποτέ στην Βουλή, διότι τον Σεπτέμβρη του 1995 έγινε ανασχηματισμός και η επόμενη πολιτική ηγεσία του Υπουργείου δεν απεδέχθει την φιλοσοφία αυτών των διατάξεων.

μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων. Με το "εκπαιδευτικό επίδομα"<sup>10</sup> που προτείνεται διεσπάτο η μισθολογική συνέχεια των σπουδαστών, η δε δημοσιοϋπαλληλική τους ιδιότητα κατά την διάρκεια των σπουδών τους καθίσταται αμφισβητήσιμη. Υποχρεούντο επιπλέον σε διπλή δόκιμη υπηρεσία (κατά την διάρκεια των σπουδών τους και στα πρώτα δύο χρόνια μετά την τοποθέτηση τους στις Υπηρεσίες τους), κάτι προφανώς αντισυνταγματικό. Επαναν δε να αποκαλούνται και σπουδαστές, αλλά απλοί "εκπαιδευόμενοι"<sup>11</sup>

- η υποβάθμιση σε επίπεδο υπουργικών αποφάσεων (χωρίς κάν προηγούμενη πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ.) σημαντικών ρυθμίσεων όπως η πρόσληψη του διδακτικού προσωπικού, οι κανονισμοί λειτουργίας Ε.Σ.Δ.Δ. και Ι.Δ.Ε., ο εισαγωγικός διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ., που με τον ίδρυτικό νόμο 1388 είτε καθορίζονταν σε επίπεδο νόμου (αρ. 8 - πρόσληψη διδακτικού προσωπικού, άρθρα 16, 17, 18 και 19 - εισαγωγικός διαγωνισμός Ε.Σ.Δ.Δ.) είτε εντέλλετο από τον νόμο το αρμόδιο συλλογικό όργανο (Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.) να νομοθετήσει (άρθρο 20, παρ. 6 - Κανονισμός Σπουδών Ε.Σ.Δ.Δ.). Αρα, σε επίπεδο iεραρχίας των νομοθετικών κειμένων είχαμε μία σαφή υποβάθμιση.
- Η αναβάθμιση του Εκπαιδευτικού-Επιστημονικού Συμβουλίου σε κυρίαρχο όργανο λήψης αποφάσεων και η αντίστοιχη μείωση των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου του Ε.Κ.Δ.Δ. σε εκπαιδευτικά θέματα (προφανής στοχος η μετέπειτα μετατροπή του σε εκλεκτορικό σώμα, γι' αυτό και στελεχώθηκε στην συνέχεια με μία σειρά πρυτάνεων).
- Επισημαίνεται τέλος η ανυπαρξία μεταβατικών διατάξεων για τους ήδη φοιτώντες τότε στην Σχολή, που εισήλθαν στην Σχολή με το (τότε) ισχύον καθεστώς και το οποίο σύμφωνα με την αρχή της εμπιστοσύνης του πολίτη προς την Διοίκηση δεν μπορούσε να μεταβληθεί κατά την διάρκεια των σπουδών τους.

Από το σύνολο των προτάσεων έλειπε πλήρως το προφίλ του μελλοντικού διοικητικού-διευθυντικού στελέχους. Πουθενά δεν προέκυπτε ο κυρίαρχος στόχος τον οποίο κλήθηκε με την ίδρυση της να υπηρετήσει η Σχολή, δηλαδή η δημιουργία ανώτερων και ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Τυχούσα μελλοντική δομή και λειτουργία της Σχολής που θα προσιδίαζε με ανώτατο εκπαιδευτικό Ιδρυμα, θα εξέτρεπε την Ε.Σ.Δ.Δ. από τον κύριο προορισμό της και θα αποτελούσε συνέχεια των πανεπιστημιακών σπουδών των σπουδαστών (μεταπτυχιακό στάδιο). Δεν θα τους προετοίμαζε, βέβαια, καθόλου για τον μελλοντικό επαγγελματικό ρόλο τους.

#### Η αξιοποίηση των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στο πλαίσιο της έκθεσης Σπράου για την Δημόσια Διοίκηση

Είναι, καταρχήν, κρίμα που οι κατά καιρούς ταλαντεύσεις και αμφισβητήσεις του έργου της Σχολής δεν επιτρέπουν την πρόταξη της ως κύριου μοχλού μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού, όπως το αξίζει.

<sup>10</sup> Προφανώς σε ποσό πολύ κατώτερο του μισθολογίου των δημοσίων υπαλλήλων.

<sup>11</sup> Ορολογία που υιοθετήθηκε και για τον Κανονισμό Σπουδών της Σχολής.

Εντούτοις, το γενικό πνεύμα της ανάλυσης και των προτάσεων της Εκθεσης της επιτροπής Σπράου<sup>12</sup> συμβαδίζει απόλυτα με την μέχρι τώρα πορεία της Ε.Σ.Δ.Δ. και προσφέρει εξαιρετικές προοπτικές αξιοποίησης των αποφοίτων και της ιδίας της Σχολής.

Προετοιμασμένοι από τις σπουδές τους και εφοδιασμένοι με τις γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή καινοτομικών ρυθμίσεων και πρακτικών, οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. έχουν κάθε δυνατότητα, από την υπηρεσιακή θέση την οποία ο καθένας τους κατέχει, να είναι οι κατεξοχήν εφαρμοστές των προτάσεων της έκθεσης και να λειτουργήσουν ως πειραματικά υποδείγματα ενδιαμέσων εφαρμογών έως την οριστικοποίηση των προτεινομένων ρυθμίσεων και μέτρων.

Με δεδομένο το πανίσχυρο πρόβλημα της συντηρητικής και αδρανοποιητικής νοοτροπίας που αντιμετωπίζει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι απόφοιτοι της Σχολής μπορούν να λειτουργήσουν ως νησίδες και ως μοχλοί μεταρρυθμίσεων, αρκεί η συμμετοχή και η προσπάθεια τους αυτή να αξιολογηθεί και να αξιοποιηθεί ανάλογα.

Πέραν τούτων όμως, η Ε.Σ.Δ.Δ. έχει να παίξει και πιό συγκεκριμένο ρόλο ως προς τα προτεινόμενα στην έκθεση Σπράου, αφού η ίδια η έκθεση αναφέρεται ήδη ρητά σ' αυτήν. Αφενός στην σελίδα 42, όπου προτείνεται η σύσταση ειδικού Τμήματος στην Σχολή για την προετοιμασία του Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης, αφετέρου δε στη σελίδα 47 όπου προτείνονται ειδικές ρυθμίσεις για την ένταξη των αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. στον κλάδο των Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης. Γιατί να μην ιδρυθεί στη Σχολή και Τμήμα για τον κλάδο των Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης;

Στην ημερίδα για τα δέκα χρόνια από την ίδρυση του Ε.Κ.Δ.Δ., που είχε γίνει τον Ιούνιο του 1996, η γράφουσα είχε προτείνει (σε ανύποπτο χρόνο, τότε) την διάσπαση του Τμήματος Γενικής Διοίκησης σε δύο Τμήματα, ένα οικονομικών στελεχών για την στελέχωση των Διευθύνσεων Οικονομικού των διαφόρων Υπηρεσιών και ένα διοικητικών στελεχών για την στελέχωση των Διευθύνσεων Διοικητικού. Αν ακολουθηθεί μία γενναία διαδικασία αναβάθμισης της Σχολής, θα μπορούσαν κάλλιστα τα μελλοντικά στελεχη των δύο σωμάτων που προτείνει η έκθεση Σπράου, να προετοιμάζονται στην Ε.Σ.Δ.Δ.

1. Άλλωστε, ποιός ο λόγος να δημιουργηθεί μία νέα παράλληλη δομή με αυτήν της Σχολής<sup>13</sup>, εφόσον η υπάρχουσα υποδομή είναι δεδομένη και αποτελεσματική, καθώς και το βασικό know-how για την εκπαίδευση εξειδικευμένων στελεχών. Το κυριότερο δε είναι ότι θα γίνει σημαντική εξοικονόμηση υποδομής, οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων σε μία

<sup>12</sup>βλ. Επιτροπή για την Εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, πρόταση αλλαγών, έκδ. Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα, Ιανουάριος 1998

<sup>13</sup>βλ. σελ. 47 της έκθεσης, σημείο 10, όπου προτείνεται η συσταση ειδικής υπηρεσίας στο ΥΠΕΣΔΔΑ για το σώμα Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης.

*οικονομική συγκυρία κατά την οποία ο κύριος στόχος είναι ο περιορισμός των κρατικών δαπανών.*

**ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ  
ΘΕΣΜΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΤΟΥ  
Ε.Σ.Υ.**

τον Γιώργον Βασιλάκη  
Αποφοίτου Εθνικής Σχολής  
Δημόσιας Διοίκησης

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ακολουθείται και στην Ελλάδα μετά από κυνοφορία δέκαπέντε (15) ετών, η διεθνής τάση της ταχύρυθμης εισαγωγής του Επιστημονικού Μάνατζμεντ στους Νοσοκομειακούς Οργανισμούς, με την εισαγωγή του θεσμού του Γενικού Διευθυντή, καταρχήν, στα τριάντα ένα (31) μεγαλύτερα νοσοκομεία της χώρας.

Με τις διατάξεις του Ν.2519 (1), που αφορούν στην οργάνωση και διοίκηση των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, βρισκόμαστε μπροστά σε μια προγραμματισμένη δομική αλλαγή του νοσοκομειακού οργανισμού, βασικά στοιχεία της οποίας θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα παρακάτω.

Στο σημείο αυτό θέλουμε μόνο να σημειώσουμε ότι σε κάθε διαδικασία αλλαγής προκειμένου να γίνει αυτή όσο το δυνατόν ομαλότερα, μια καλή στρατηγική είναι να βοηθηθούν τα άτομα να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αλλαγής ενός διοικητικού οργανισμού, με το να δοθούν έγκαιρα και έγκυρα εξηγήσεις για τη φύση και τη σκοπιμότητα των επερχόμενων αλλαγών και των τυχών επιπτώσεών τους. Ακόμα θα πρέπει να δοθεί χρόνος στα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής, ώστε να κάνουν μέσα τους τις απαραίτητες διεργασίες προσαρμογής.

**ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΟΝ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΤΟΥ Ε.Σ.Υ ΟΠΩΣ ΑΠΟΤΥΠΩΘΗΚΕ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ**

Ο Θεσμός του Μάνατζερ στο νοσοκομείο, σε θεωρητικό επίπεδο, δεν είναι καινούργιος στην Ελλάδα.

Η διαπίστωση της ανάγκης εισαγωγής του θεσμού στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας, αποτυπώθηκε για πρώτη φορά νομοθετικά, στον Νόμο -Πλαίσιο του Ε.Σ.Υ (2), στο Άρθρο 9, το οποίο προέβλεπε σύσταση θέσης Συντονιστή σε κάθε Δημόσιο Νοσοκομείο, με πενταετή θητεία.

Ο Συντονιστής ασκεί καθήκοντα διοικητικού προϊστάμενου των τριών(3) υπηρεσιών του νοσοκομείου και των μονάδων πρωτοβάθμιας φροντίδας που υπάγονται σ' αυτό, συντονίζει το διοικητικό έργο, εισηγείται στο διοικητικό συμβούλιο και υλοποιεί τις αποφάσεις του.

Από τις ρυθμίσεις του Ν.1397 για το θεσμό του Συντονιστή, θέλουμε να κρατήσουμε την διαδικασία επιλογής τους, την οποία θεωρούμε άκρως εκσυγχρονιστική ακόμα και σήμερα, αφού έδινε την δυνατότητα στα διοικητικά συμβούλια να διατυπώνουν

παράλληλα με τα υπό συγκρότηση Περιφερειακά Συμβούλια (ΠΕ.ΣΥ) την γνώμη τους για την επιλογή των υποψηφίων Συντονιστών, πριν το διορισμό τους από τον Υπουργό Υγείας.

Οι θέσεις αυτές των Συντονιστών ποτέ δεν στελεχώθηκαν, αν και ορισμένες από αυτές, το 1987, προκηρύχθηκαν χωρίς να γίνει επιλογή και τοποθέτηση. Τσως να προχωρούσε τότε ο θεσμός, εάν είχε τροποποιηθεί η διάταξη που περιόριζε τις αποδοχές τους, σ' εκείνες του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα Υπουργείου.

Με το νόμο 2071/92 επιβεβαιώνεται η ανάγκη ανάληψης της διευθυντικής και διαχειριστικής από ένα εκτελεστικό προϊστάμενο, ο οποίος τώρα ονομάζεται Γενικός Διευθυντής και έχει τριετή, ανανεώσιμη θητεία με απόφαση του Υπουργού Υγείας μετά από εισήγηση του διοικητικού συμβουλίου του νοσοκομείου. Ο διορισμός των Γενικών Διευθυντών γίνεται από τον Υπουργό Υγείας μετά από διαγωνισμό, ενώ είχε προβλεφθεί στο μεταβατικό μέχρι το διορισμό τους διάστημα και η ανάθεση από τον Υπουργό καθηκόντων Γενικού Διευθυντή νοσηλευτικού ιδρύματος και σε δοκιμασμένους δημόσιους λειτουργούς. Διαφαίνεται από την ρύθμιση αυτή η βούληση ταχύρυθμης και άμεσης κάλυψης της ανάγκης εισαγωγής του θεσμού στη διαχείριση των νοσοκομείων.

Με το Π.Δ 259/30.06.93 συστάθηκαν θέσεις Γενικών Διευθυντών στα είκοσι εννέα (29) μεγαλύτερα νοσοκομεία της χώρας με περίπου 300 χιλιάδες δρχ μηνιαίο μισθό και πρόβλεψη χορήγησης χρηματικού πριμ σε περίπτωση μείωσης των δαπανών του προϋπολογισμού χωρίς ποτέ όμως να πληρωθούν οι θέσεις.

## ΟΙ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΟΥ Ν.2519 / 97

Αυτή τη δυστοκία στην εφαρμογή του θεσμού του Μάνατζερ στα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ, επιχειρεί να ζεπεράσει ο νέος νόμος 2519/97 για την Υγεία αφού έλαβε υπόψη τον ο νομοθέτης πάγιους κανόνες της Επιστήμης του Μανατζμέντ, σύμφωνα με τους οποίους «οι θέσεις ευθύνης συνοδεύονται και από ανάλογα κίνητρα και αμοιβές», βελτιώνοντας καταρχήν αισθητά το οικονομικό κίνητρο προσέλκυσης στελεχών για την κάλυψη των θέσεων Γενικών Διευθυντών, στο ανώτερο όριο που συνταγματικά επιτρέπεται για τις αποδοχές δημόσιου λειτουργού, ανάλογα βέβαια και με την οργανική δύναμη των κρεβατιών του κάθε νοσοκομείου.

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του νέου νόμου, συνιστάται θέση Γενικού Διευθυντή σε κάθε Γενικό Νοσοκομείο του Ε.Σ.Υ με οργανική δύναμη 200 και πάνω κρεβατιών, χωρίς να αποκλείονται και τα μικρότερα νοσοκομεία.

Η θητεία του ορίζεται σε πέντε (5) έτη, που μπορεί να ανανεώνεται ή να λήγει πρόωρα, με απόφαση του Υπουργού μετά από γνωμοδότηση της αρμόδιας για την αρχική επιλογή των Γενικών Διευθυντών, Επιτροπής.

Η επιλογή των Γενικών Διευθυντών γίνεται από την προαναφερόμενη Επιτροπή Επιλογής η οποία ναι μεν συγκροτείται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αντιπροσωπευτικότητα και η αμεροληψία στην κρίση της, αλλά στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι η διαδικασία επιλογής που επιλέχθηκε στέρησε από το ευρύτερο σύστημα μια δυνατότητα να αποκεντρώσει την αρμοδιότητα μέσω της ανάλυψης της ευθύνης της επιλογής των Γενικών Διευθυντών από τα διοικητικά συμβούλια των νοσοκομείων. Πιστεύουμε ότι στο σημείο αυτό η σχετική ρύθμιση του Ν.1397/83 που είχε προβλέψει την αποφασιστική συμμετοχή των διοικητικών συμβουλίων των νοσοκομείων στην επιλογή των τότε Συντονιστών τους είχε σωστά και έγκαιρα αποκεντρώσει αυτήν την αρμοδιότητα.

Θα μπορούσε η συσταθείσα επιτροπή επιλογής να προτείνει σε κάθε νομικό πρόσωπο έναν κατάλογο τριών υποψηφίων οι οποίοι θα εκπλήρωναν τα ενιαία κριτήρια επιλογής

και κατόπιν το διοικητικό συμβούλιο θα αναλάμβανε την ευθύνη να επιλέξει εκείνο το πρόσωπο, οι ικανότητες και τα προσόντα του οποίου θα ανταποκρίνονταν καλύτερα στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του κάθε νοσοκομείου.

Καινοτομία του νέου νόμου σε σύγκριση με τις ρυθμίσεις των προηγούμενων νόμων σχετικά με το υπηρεσιακό καθεστώς του Γενικού Διευθυντή, είναι η συμμετοχή των ως τακτικό μέλος στο διοικητικό συμβούλιο του νοσοκομείου γεγονός που προσδίδει στο θεσμό αρμοδιότητες στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων πέρα από την εισήγηση όλων των θεμάτων στο Δ.Σ. και την άσκηση καθηκόντων συντονιστικού και εκτελεστικού οργάνου όλων των υπηρεσιών του νοσοκομείου και των μονάδων πρωτοβάθμιας φροντίδας που υπάγονται σ' αυτό.

Ο διορισμός του Γενικού Διευθυντή και ως Προέδρου του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου, δίνει στο θεσμό ένα εργαλείο άσκησης Πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, ένα από τα βασικότερα εργαλεία άσκησης της Επιστήμης του Μάνατζμεντ.

Με τις ρυθμίσεις του άρθρου 18 του νέου νόμου αλλάζει η διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας η οποία αποκτά τον φυσικό της προϊστάμενο, τον Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας, όπως και οι άλλες Υπηρεσίες – Διοικητική Νοσηλευτική και Τεχνική. Η θέση του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας καλύπτεται από έμπειρο Διευθυντή Γιατρό διακρινόμενο όχι μόνο για την Επιστημονική του επάρκεια αλλά και για τις διοικητικές του ικανότητες, με διορισμό από το Δ.Σ. του νοσοκομείου μετά από αξιολογική κρίση των υποψηφίων από την Επιστημονική Επιτροπή.

Η δομή των νοσοκομείων υφίσταται επίσης μια βασική αλλαγή με τη δημιουργία μίας τέταρτης Υπηρεσίας, της Τεχνικής, η οποία ανεξαρτητοποιείται από τη Διεύθυνση Διοικητικής Υπηρεσίας και αναβαθμίζεται σε Διεύθυνση.

Το οργανωτικό πλαίσιο που εγκαθιδρύει στα νοσηλευτικά ιδρύματα ο νέος νόμος με την ύπαρξη τεσσάρων (4) υπηρεσιών οι οποίες όλες διαθέτουν διευθυντή, διαμορφώνει ένα ιεραρχικό επίπεδο μεσαίων διευθυντικών στελεχών το οποίο θα αποτελέσει το «επιτελείο» του Γενικού Διευθυντή στην άσκηση του οργανωτικού, συντονιστικού, εκτελεστικού και ελεγκτικού του ρόλου. Εναπόκειται στις ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας που διαθέτει ή θα αναπτύξει ο Γενικός Διευθυντής προκειμένου να γεφυρώνει τις αντιθέσεις που είναι φυσικό να υπάρχουν και να προβάλλονται από την διάσπαση της «Διεύθυνσης του νοσοκομειακού χώρου» σε τέσσερις Δ/νσεις.

Πολλές συγκρούσεις που επέρχονται σας αποτέλεσμα της σύγχυσης, της επικάλυψης και της αμφισβήτησης των ρόλων, μπορούν να διαλευκανθούν με την ανάπτυξη της τεχνικής της περιγραφής καθηκόντων. Ένα σημείο που ενδεχομένως προκαλέσει αμφισβήτησεις ίσως και σύγκρουση είναι οι αρμοδιότητες που ασκούνται από τον Πρόεδρο του Δ.Σ. του νοσοκομείου σε σχέση με αυτές του Γενικού Διευθυντή, οι οποίες, σε πολλές περιπτώσεις δεν διακρίνονται με σαφήνεια από τον νόμο. Κατά τη γνώμη μας το ενδεχόμενο αυτό θα είχε οριστικά αποφευχθεί εάν στο σημείο αυτό παρέμενε η ρύθμιση του προσχεδίου του νόμου που αρχικά είχε κατατεθεί και ενοποιούσε σε ένα πρόσωπο τις ιδιότητες του Μάνατζερ και του Προέδρου Δ.Σ., αποκλείοντας έτσι τις διοικητικές – διευθυντικές αντιπαραθέσεις, αλληλοεπικαλύψεις και συγκρούσεις.

## **ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΤΟΥ Ε.Σ.Υ.**

Η τοποθέτηση Μάνατζερ στα νοσοκομεία δεν αποτελεί πανάκεια αλλά προϋποθέτει σωστό μάνατζμεντ τόσο σε ανώτερο επίπεδο (Υπουργείο Υγείας) όσο και σε κατώτερο (μεσαία νοσοκομειακά στελέχη).

Για την Επισήμη του Μάνατζμεντ στο χώρο των νοσοκομείων απαιτείται ο Γενικός Διευθυντής να ικανοποιεί δύο προϋποθέσεις:

- **Να διαθέτει σχετικό διοικητικό ταλέντο.**
- **Να έχει διοικητική επιστημονικά τεκμηριωμένη άποψη.**

Στο βαθμό που ικανοποιεί αυτές τις προϋπόθεσης αναμένεται να ανταποκριθεί ανάλογα και στις επιμέρους αρμοδιότητες – λειτουργίες της διοικητικής διαδικασίας, δηλαδή του Σχεδιασμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Συντονισμού και του Ελέγχου.

Από το Γενικό Διευθυντή αναμένεται να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην εφαρμογή ενός προγράμματος εξυγίανσης και ανάπτυξης της λειτουργίας του νοσοκομείου, σύμφωνα με τις προθέσεις του νομοθέτη.

Πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 17 του νόμου, αναφέρεται ότι ο Γενικός Διευθυντής ιδιαίτερα μεριμνά για την κατάρτιση και εισήγηση στο Δ.Σ του προϋπολογισμού του νοσοκομείου και την εκτέλεσή του.

Βασικό μειονέκτημα της σύνταξης των νοσοκομειακών προϋπολογισμών όπως πραγματοποιούνται σήμερα με βάση το δημόσιο λογιστικό, είναι η αδυναμία παρακολούθησης της κατανάλωσης των υλικών, παρά μόνο των αγορών όπως εμφανίζονται στους αντίστοιχους κωδικούς. Ετσι σε πολλές περιπτώσεις τα ποσά της επόμενης χρήσης είναι πλασματικά, φαινόμενο που δημιουργεί επίσης προβλήματα στην μετέπειτα παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού.

Μειονέκτημα επίσης της σύνταξης του ετήσιου προϋπολογισμού είναι η μη συμμετοχή και η έλλειψη ενημέρωσης του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στην όλη διαδικασία διαμόρφωσης ενός οικονομικού σχεδίου (financial plan).

Ο Γενικός Διευθυντής επίσης μεριμνά για την κατάρτιση και εισήγηση στο Δ.Σ του επιχειρησιακού σχεδιασμού και την υλοποίηση του. Η λειτουργία αυτή απαιτεί τον συνδυασμό δραστηριοτήτων και ανθρώπων έτσι ώστε να δημιουργείται μια ολότητα η οποία να μας επιτρέπει να επιτυγχάνουμε τους συγκεκριμένους στόχους που τέθηκαν στον αρχικό σχεδιασμό.

Το ερώτημα είναι κατά πόσον είναι δυνατή η οργανωτική ενελίξια με δεδομένο το νόμο περί κοινού οργανισμού των νοσοκομείων (Π.Δ 87/86) όπου ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες και καθορίζεται ρητά ο αριθμός των ατόμων και οι ειδικότητες που πρέπει να έχουν για να εκτελέσουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες. Για κάθε μεταβολή που επισημαίνεται κατά τον επιχειρησιακό σχεδιασμό από τον Γενικό Διευθυντή η οποία θα υπηρετήσει την αναπτυξιακή δυνατότητα ή τις εργασιακές ιδιαιτερότητες του κάθε νοσοκομείου, ανάλογα με την φάση εξέλιξης που βρίσκεται, θα πρέπει να γίνει εισήγηση στο Δ.Σ., την οποία εφόσον αποδεχθεί πρέπει να εισηγηθεί σχετικά στο Υπουργείο. Αν την αποδεχθεί το Υπουργείο πρέπει να προβεί σε νομοθετική ρύθμιση. Σε όλους είναι γνωστό πόσο χρονοβόρα και πολύπλοκη είναι αυτή η διαδικασία.

Σύμφωνα με την περιγραφή των αρμοδιοτήτων του Γενικού Διευθυντή, αυτός εκπονεί το πρόγραμμα προμηθειών του νοσοκομείου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις και τις αποφάσεις του Δ.Σ. του νοσοκομείου. Το νομικό πλαίσιο των προμηθειών είναι συγκεκριμένο από το Νόμο 1797/88 και το Προεδρικό Διάταγμα 173/90. Πέραν τούτου

απαιτείται και επιπλέον έγκριση του Προγράμματος Προμηθειών από το Υπουργείο Εμπορίου.

Τέλος ο Γενικός Διευθυντής μεριμνά για την εν γένει αποτελεσματική, ποιοτική και αποδοτική λειτουργία των υπηρεσιών του νοσοκομείου. Οι στόχοι της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας επιτυγχάνονται, χρησιμοποιώντας τα βασικά εργαλεία της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Τα απαραίτητα αντά εργαλεία είναι :

### 1. Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το σύγχρονο νοσοκομείο είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός, το προσωπικό του αποτελείται από διαφοροποιημένες μεταξύ τους ειδικότητες στις οποίες συνεχώς προστίθενται νέες (επιστήμονες βιοιατρικής, πληροφορικής κ.ά.) και αυξάνονται ποσοτικά και ποιοτικά οι ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη με διευθυντικά καθήκοντα, ώστε να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις για ποιότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Η ταχύτατη συσσώρευση της γνώσης, της προερχόμενης όχι μόνο από το χώρο της τεχνολογικής καινοτομίας (όπως πληροφορικής αυτοματισμού κ.λπ.), επιβάλλει την αναθεώρηση των μέχρι σήμερα στοιχείων που αδιοικητικά και πολιτικά αποτελούν τη δική τους γλώσσας και συνεπώς να μην κατανοούν η μία την άλλη. Η καλλιέργεια μιας κοινής γλώσσας όσον αφορά τους κοινούς στόχους που έχουν, αποτελεί στόχο και περιεχόμενο του ρόλου του Γενικού Διευθυντή στην καθημερινή λειτουργία του Οργανισμού.

### 2. Πολιτική Αμοιβών

Σε οποιαδήποτε αναπτυξιακή διαδικασία που στηρίζεται στην κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο ένα πλήρες σύστημα κινήτρων όπως επίσης και αντικινήτρων. Τέτοια πολιτική είναι εξαιρετικά δύσκολο να ασκηθεί στα πλαίσια του υφιστάμενου καθεστώτος των νοσοκομείων, όπου το ενιαίο μισθολόγιο είναι δεδουλεύοντος και αδιαπραγμάτευτο και δεν υπάρχει καμιά δυνατότητα επιβράβευσης της ποιότητας και της ποσότητας της προσφερόμενης εργασίας ή οικονομικής υποτίμησης της άρνησης και της αποφυγής της ποιοτικής και ποσοτικής υποβάθμισης, όσον αφορά την προσφυριά της εργασίας. Σαν ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτής της δυστοκίας αναφέρουμε την ενδεχόμενη επιθυμία των Μάνατζερ να δώσουν οικονομικά κίνητρα σε όσους προσωπούν τη μηχανογράφηση των νοσοκομείων αφού ο Πάρεδρος του Ελεγκτικού Συνεδρίου θα απορρίπτει το προτεινόμενο επίδομα επειδή «η νομοθεσία δεν επιτρέπει τη χορήγηση του στο συγκεκριμένο Κλάδο Δημοσίων Υπαλλήλων».

### 3. Πολιτική Τιμών

Όσον αφορά το οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας των νοσοκομείων πρέπει να τωνισθούν τα συσσωρευμένα προβλήματα που έχει προκαλέσει και προκαλεί το "κλειστό" νοσηλείο, ως σύστημα τιμολόγησης των νοσοκομειακών υπηρεσιών. Πέραν του γεγονότος ότι οι νοσοκομείων προπολλαπλάσιο του πραγματικού κόστους λειτουργεί με ισοπεδωτικό τρόπο, ανεξαρτήτως εξειδίκευσης και ποιότητας υπηρεσιών και παραμορφώνει την πραγματική εικόνα των οικονομικών της Υγείας. Επομένως μια πολιτική τιμών είναι αδινατό να ασκηθεί στα συγκεκριμένα και ασφυκτικά πλαίσια λειτουργίας των νοσοκομείων τα οποία υποχρεωτικά ακολουθούν τα επίσημα Τιμολόγια του Δημοσίου και εποικιανού δεν

μπορεί να υπάρξει ιδιαίτερη αμοιβή π.χ για την εισαγωγή της καινοτομίας, την καλύτερη ποιότητα των ιατρικών – θεραπευτικών ή διαγνωστικών – υπηρεσιών, για την αναβάθμιση της ξενοδοχειακής υποδομής κλπ.

#### 4. Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείων

Η πλήρης μηχανογράφηση των υπηρεσιών του νοσοκομειακού πλέγματος η οποία θα στηρίζει τις νέες δραστηριότητες στο νοσοκομείο και θα παρακολουθήσει τις αλληλουχίες των εργασιών μηχανογραφικά, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στην κατεύθυνση του εξορθολογισμού τις νοσοκομειακής λειτουργίας, της κοστολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, του οικονομικού προγραμματισμού και του εσωτερικού ελέγχου. Χωρίς την πλήρη μηχανογράφηση των υπηρεσιών κάθε νοσοκομείου και των υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας, δεν είναι επίσης εφικτή και η προτεινόμενη αντικατάσταση του δημόσιου λογιστικού και η μετάβαση στην αναλυτική λογιστική έστω και παράλληλα – για ένα μεταβατικό διάστημα – με το δημόσιο λογιστικό.

Όπως γνωρίζουμε όλοι η μηχανογράφηση βρίσκεται ακόμη σε «εμβρυακό» στάδιο.

### **ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ, ΤΟΥ Δ.Σ. ΚΑΙ ΤΩΝ ΓΙΑΤΡΩΝ**

Ο Διαχωρισμός της διευθυντικής – διαχειριστικής ευθύνης και εξουσίας σε δύο πρόσωπα, τον Πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου του νοσοκομείου και τον Γενικό Διευθυντή, δημιουργεί ένα δίπολο εξουσίας, φαινόμενο που έχει σαν αποτέλεσμα η διοίκηση στα νοσοκομεία να αποκλίνει από το κλασικό μοντέλο της οργανωτικής θεωρίας, το οποίο περιγράφει ότι η εξουσία πρέπει να είναι κάθετη και άμεσα αναγνωρίσιμη.

Η κυριότερη προσμονή του Δ.Σ. από το Γενικό Διευθυντή είναι να διαχειρίζεται το νοσοκομείο με ικανότητα και αποτελεσματικότητα ιδιαίτερα όσον αφορά τον έλεγχο των δαπανών και του κόστους εν γένει και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας που προσφέρει στην κοινωνία το κάθε νοσοκομείο.

Επίσης, επειδή ο Γενικός Διευθυντής θα είναι κοντά στην επιχειρησιακή πλευρά της οργάνωσης του νοσοκομείου και όπως αναμένεται θα είναι σε άμεση επαφή με τις κεντρικές υπηρεσίες του Υπουργείου, η πληροφόρηση που μπορεί να προτείνει στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι απαραίτητη για το ρόλο που παίζουν στην διαμόρφωση της πολιτικής του ιδρύματος. Παρέχοντας αυτή την πληροφόρηση, ο Γενικός Διευθυντής επίσης διευθύνει, κατευθύνει, συμβουλεύει τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τελικά επηρέαζει την χάραξη της πολιτικής, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Ο Γενικός Διευθυντής επίσης αναμένει από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να αποτελέσουν μια πηγή πληροφοριών, συμβουλής και κατεύθυνσης, προκειμένου να καταφέρνει να μεταφράζει αξιόπιστα την πολιτική του διοικητικού συμβουλίου σε επιχειρησιακές στρατηγικές, λειτουργία που αποτελεί την κύρια ευθύνη του.

Ο Γενικός Διευθυντής αναμένει αυχεντικά από τους γιατρούς αφού προσπαθήσουν να καταλάβουν και να σεβαστούν το ρόλο του, να τον βοηθήσουν στον έλεγχο του κόστους λειτουργίας. Η μείωση όμως των δαπανών δημιουργεί προβλήματα μέσα στον χώρο της εργασίας και δυσκολία επικοινωνίας με τους συναδέλφους, κυρίως με το ιατρικό προσωπικό. Γνωρίζουμε όλοι τι σημαίνει αυτό σε ένα κατά βάση Ιατρικού τελικού Νοσοκομείου. Μια χρήσιμη στρατηγική είναι ο Γενικός Διευθυντής να εμπλέξει τους γιατρούς στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, έτσι ώστε οι γιατροί να καταλάβουν και να υποστηρίξουν τις δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να παρθούν στη διανομή των

διατιθέμενων οικονομικών πόρων. Γι' αυτό το σκοπό οι γιατροί πρέπει να ερωτηθούν, γραπτά και προφορικά, να παρακολουθήσουν συσκέψεις και να συμμετάσχουν σε άλλες δραστηριότητες που δεν αποτελούν τα κύρια ενδιαφέροντά τους ή δεν εμπίπτουν στην περιοχή της ειδικότητάς τους. Το ερώτημα που τίθεται είναι με ποια κίνητρα ένας διευθυντής τμήματος θα περιορίσει τις άσκοπες διαγνωστικές εξετάσεις τις αναποτελεσματικές επεμβάσεις και θα χρησιμοποιήσει τα πλέον αποτελεσματικά φάρμακα. Τελικά η εισαγωγή του μάνατζμεντ στα νοσοκομεία είναι θέμα ενός προσώπου ή αφορά την εισαγωγή διαδικασιών που πρώτα και κύρια συνδέονται με τις αποφάσεις των παραγωγών των ιατρονοσηλευτικών πράξεων;

Είναι σύμφωνη με τις βασικές αρχές τις επιστημονικού Μάνατζμεντ η αξιολόγηση του έργου ενός διευθυντή ιατρικού τμήματος με βάση όχι μόνο τις δημοσιευμένες κλινικές εργασίες και το ερευνητικό έργο αλλά και την αποτελεσματική οργάνωση του τμήματος, την μείωση του χρόνου νοσηλείας, τον περιορισμό του κόστους ανά ασθενή, για να αναφερθούμε μόνο σε ορισμένους δείκτες αξιολόγησης του παραγόμενου έργου μιας επιχειρησιακής μονάδας. Τα τελευταία χρόνια οι γιατροί έχουν συνηθίσει στην ιδέα του ελέγχου των εξόδων. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια συνεχόμενη αντίληψη από ορισμένους γιατρούς, ότι ο έλεγχος του κόστους θα μειώσει τις επιλογές τους και θα εμπλακεί με την απόφασή τους, του πι είναι καλύτερο για τον ασθενή, όπως είναι το είδος της φροντίδας, η διάρκεια του χρόνου νοσηλείας, ο αριθμός του προσωπικού που παράγει υπηρεσίες (νοσηλευτές, βοηθητικό προσωπικό, τεχνικοί κ.ά.).

Διατυπώνουμε το ερώτημα: Θα καταφέρει ο Γενικός Διευθυντής να διαχειριστεί επιτυχώς τη σύγκρουση που φυσιολογικά θα προκύψει από την εισαγωγή κανόνων και διαδικασιών για τη διαχείριση των εξόδων σαν μηχανισμούς ελέγχου, οι οποίοι είναι αντίθετοι προς την ανεξάρτητη φύση και αυτόνομη δραστηριότητα του γιατρού για την εξάσκηση της ιατρικής;

Οι σχέσεις μεταξύ του Γενικού Διευθυντή του Δ.Σ και του ιατρικού σώματος όπως αναπτύχθηκαν παραπάνω σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και της διαφορετικής φύσης των ρόλων είναι αναμενόμενο να δημιουργήσουν περιοχές συγκρούσεων των οποίων η έκταση και ο βαθμός επιτυχίας της διαχείρισής τους θα κρίνει και την μελλοντική πορεία των νοσηλευτικών ιδρυμάτων στη χώρα μας. Η σύγκρουση της οποίας η διαχείριση γίνεται με τις κατάλληλες τεχνικές και μεθόδους, δεν πρέπει να θεωρείται καταστρεπτική για ένα οργανισμό, αλλά μπορεί να προκύψει μια φυσική διαδικασία προς την κατεύθυνση της επιθυμητής αλλαγής (4). Ο Γενικός Διευθυντής πρέπει να επιλέξει και να εφαρμόσει τις κατάλληλες τεχνικές σε τρόπο ώστε να λειτουργήσει εξομαλυντικά στην αναπόφευκτη αυτή σύγκρουση.

Ο ρόλος του Γενικού Διευθυντή σε σχέση με τον οργανισμό που διευθύνει συγκρίνεται με τον ρόλο ενός μαέστρου μιας πολυμελούς ορχήστρας ο οποίος σκοπό έχει την αρμονική συνύπαρξη και το συντονισμό του συνόλου των μουσικών και οργάνων για την εκτέλεση μιας μουσικής σύνθεσης.

Αναμένεται από τα στελέχη που θα τοποθετηθούν στις θέσεις των Γενικών Διευθυντών να θέσουν ως πρώτη προτεραιότητα τους, η δραστηριότητα που θα επιδείξουν να επιδιώκει την καταξίωση του θεσμού του Επιστημονικού Μάνατζμεντ στα νοσοκομεία και σε δεύτερο επίπεδο την προσωπική τους καταξίωση από το θεσμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια του στο Σύστημα Υγείας της χώρας.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Νόμος 2519/ 21.08.1998 "Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του Ε.Σ.Υ ..... "
2. Νόμος 1387 της 7/7.10.1983 "Νόμος – Πλαίσιο του Εθνικού Συστήματος Υγείας"
3. Παρ. 11, Αρθρο 9, του Ν.1397/83
4. Brooks, K. A. "The Hospital G. E. O.: Meeting the conflicting demands of the Board and Physicians". *Hospital & Health Services Administration*, 4/94.

**ΑΝ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΣΤΕΙΛΕΤΕ ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΣΑΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΚΑΛΟ  
ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ΥΠΟΨΗ ΣΑΣ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ:**

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΟΣ ΝΑΥΤΙΛΟΜΕΝΟΥΣ**  
(Καλά εγώ το έγραψα –θα μπορέσει όμως κανείς να το διαβάσει;)

Το παραπάνω ερώτημα είναι κάθε άλλο παρά φιλοσοφικό και δεν αναφέρεται φυσικά στον βαθμό ενδιαφέροντος των Αποφοίτων για το περιεχόμενο του κειμένου σας. Βλέπετε, για να φτάσουμε στην εποικοδομητική κριτική των απόψεών σας θα πρέπει να προηγηθεί η ανάγνωσή τους. Γιατί είναι κρίμα να κοπιάζετε προσπαθώντας να αναπτύξετε την άποψή σας σχετικά με το οτι

♦ | τμ| | | Γ| τμ| | | Ο| Ω| Λ| Α| Η| Π| Ω| Δ| Τ| Ρ| Ρ| Ω| Φ| Α| Τ| Π| Ω| Δ| Π| Λ| Λ| Λ| .

Μπορεί να έχετε δίκιο, ίσως η άποψή σας να παρουσιάζει τρομερό ενδιαφέρον αλλά, έτσι όπως την παρουσιάζετε, είναι λίγο δύσκολο να σας κατανοήσει κανείς.

Καλό θα ήταν λοιπόν να ακολουθούμε όλοι μας κάποιους κοινούς κανόνες οι οποίοι θα διευκολύνουν τη ζωή όλων μας. Συγκεκριμένα:

1. Όλα τα κείμενα πρέπει να είναι γραμμένα σε *Times New Roman, Italic, 12*. Δεν είναι η καλύτερη δυνατή γραμματοσειρά, αλλά ..... υπάρχουν και χειρότερες (οπότε ας μην το κάνουμε θέμα).
2. Ποτέ δεν κόβουμε τις λέξεις με παύλα (-). Όλες οι εκδόσεις του *Word for Windows* έχουν την δυνατότητα να κρατούν τις λέξεις στην ίδια γραμμή. Αν αρχίσουμε να χωρί-ζουμε τις λέξεις, το κείμενό μας θα γίνει χάλια αν κάποιος προσπαθήσει να το εκτυπώ-σει σε διαφορετικό υπολογιστή με διαφορετικό *page format*.
3. Τα διαλυτικά (") βρίσκονται στο ίδιο πλήκτρο που βρίσκεται και ο τόνος ('), δεξιά του L (Λ). Αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε διαλυτικά αρκεί να πατήσουμε *Shift* + το πλήκτρο του τόνου πριν από το γράμμα.
4. Η λέξη «από» τονίζεται.
5. Η τελεία (.) και το κόμα (,) μπαίνουν στο τέλος της λέξης, χωρίς να αφήνουμε κενό μετά το τελευταίο γράμμα. Ενα κενό μπαίνει μετά την τελεία ή το κόμμα και το επόμενο πρώτο γράμμα της λέξης.
6. Μόνο αν θέλουμε να αλλάξουμε παράγραφο χρησιμοποιούμε το πλήκτρο *enter*.
7. Πριν στείλουμε το κείμενο για δημοσίευση κάνουμε μια εκτύπωση την οποία και ελέγχουμε. Είναι εντάξει το *format* του κειμένου; Μήπως πρέπει να διορθώσουμε κάτι; Μήπως πρέπει να αλλάξουμε το είνια σε είναι; Μήπως οι προτάσεις μας είναι κατανοητές μόνο από εμάς γιατί έχουμε παραλείψει μερικές λέξεις ή γιατί γράφουμε με το «σύστημα Φουκώ» (δυο προτάσεις η σελίδα). Αν διαβάζουμε δυνατά το κείμενο μας μήπως θα υπήρχε κίνδυνος να πάμε από ασφυξία; Από παραγράφους πως πάμε; Καλό θα ήταν να κάνουμε μερικές μικρές αλλαγές ώστε να βοηθήσουμε τον αναγνώστη που προσπαθεί να κατανοήσει την άποψή μας. Σε τελική ανάλυση, γι' αυτόν γράφουμε.
8. Μην χρησιμοποιείτε το σύστημα υποσημειώσεων του *Word* (*footnote*). Αν το κείμενό σας χρειάζεται υποσημειώσεις μπορείτε να τις βάλετε στο τέλος (αριθμημένες, σαν κανονικό κείμενο και όχι στο υποσέλιδο). Μπορεί να είναι λίγο άβολο αλλά η εντολή *footnote* παρουσιάζει προβλήματα σε μερικές εκδόσεις του *Word*.

9. Αποφύγετε, όσο γίνεται, τα αυθαίρετα συμπεράσματα. Μπορεί μερικά πράγματα να είναι αυτονόητα στην Υπηρεσία σας αλλά δεν είναι απαραίτητο να ισχύει το ίδιο για όλους τους υπόλοιπους. Μην θεωρείτε λοιπόν τα πάντα «ευκόλως εννοούμενα» και αποφύγετε τις συντομογραφίες (ΓΛΚ, ΠΑΒΕ, κ.λπ.). Αν θέλετε να χρησιμοποιήσετε αρχικά λέξεων, φροντίστε να υπάρχει η επεξήγησή τους την πρώτη φορά που θα εμφανιστούν στο κείμενό σας.
10. Δεν είναι απαραίτητο να διαθέτουν όλοι την τελευταία, υπερσύγχρονη έκδοση του Word (ή έστω και την προηγούμενη –όχι και τόσο καινούργια έκδοση). Γι' αυτό, φροντίστε να δημιουργείτε δυο αντίγραφα των κειμένων σας στην δισκέτα ή το email που στέλνετε για δημοσίευση: ένα αντίγραφο (doc., ή xls.) στην έκδοση που χρησιμοποιείτε (π.χ. Word 6, Word '97) και ένα αντίγραφο σε προγενέστερη έκδοση, την οποία πιστεύετε πως διαθέτει ο παραλήπτης. Πιο συγκεκριμένα:  
Αφού ολοκληρώσετε το κείμενό σας, το οποίο έχετε αποθηκεύσει στην δισκέτα σαν esdd.doc, για παράδειγμα, ανοίξτε το File και από εκεί το Save As. Στο παράθυρο που θα εμφανιστεί, πηγαίνετε στο όνομα του εγγράφου (File name) και αλλάξτε το σε esdd1.doc. Στο κουτί που βρίσκεται ακριβώς από κάτω και ονομάζεται Save as type πατήστε το βέλος που υπάρχει στην δεξιά άκρη. Θα εμφανιστεί ένα μενού με διάφορους τύπους στους οποίους μπορεί να αποθηκευτεί το έγγραφό σας. Αν διαθέτετε Word 6 ή Word '97 (από το Microsoft Office '97) επιλέξτε τον τύπο Word 2.x for Windows. Επομένως, όλοι θα μπορούν να διαβάσουν αυτή την μορφή του κειμένου σας όποια έκδοση του Word κι αν χρησιμοποιούν. Όταν ολοκληρώσετε την διαδικασία και προσπαθήσετε να κλείσετε το κείμενό σας θα εμφανιστεί ένα μήνυμα το οποίο θα σας προειδοποιεί πως «σώσατε» σε παλιότερη έκδοση του Word, πράγμα το οποίο σημαίνει πως μερικές ιδιότητες του κειμένου σας μπορεί να γίνονται ανενεργές. Επιλέξτε yes ώστε να αποθηκευτεί το κείμενό σας στον προγενέστερο τύπο του Word
11. Μην κάνετε μόνοι σας την αρίθμηση των κειμένων σας. Το περιοδικό ακολουθεί διαφορετική αρίθμηση, οπότε, το μόνο που καταφέρνετε είναι να βασανίζετε τον άμοιρο επιμελητή κειμένων.

**Για περισσότερες πληροφορίες ή για να στείλετε κείμενα στο περιοδικό της Ένωσης Αποφοίτων απευθυνθείτε στις εξής διευθύνσεις:**

**Θανάσης Γιαννόπουλος**

**Διεύθυνση εργασίας: Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας  
Δινση Εποπτείας Ερευνητικών Φορέων,  
γραφείο 507  
Μεσογείων 14-18, 115 10 Αθήνα**

**Tηλέφωνο εργασίας: 6911122, 7752222 εσωτ. 326**

**Fax: 7715074**

**e-mail: tgian@gsrt.gr**

**Βασίλης Τσιτσιόλης**

**Διεύθυνση εργασίας: Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων  
γραφείο 601  
Σταδίου 29, Αθήνα**

**Tηλέφωνο εργασίας: 3223064,**

**e-mail: k a g i a s @ e e x i .gr**

# Η ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΗΣ Ε.Σ.Δ.Δ.

Επισημάνσεις—Πληροφορίες---Σχόλια

Πιστεύοντας, ότι οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ. δεν καλούνται να διαδραματίσουν πρωτεύοντα ρόλο στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση μόνο λόγω της φοίτησής τους στη Σχολή αλλά και λόγω της επιστημονικής δραστηριότητας και των ικανοτήτων που επέδειξαν πριν από την εισαγωγή τους σ' αυτή, θεωρώντας επίσης δεδομένη τη θέλησή τους να διευρύνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και το επιστημονικό τους πεδίο προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος αλλά και της επαγγελματικής- επιστημονικής σταδιοδρομίας τους, κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε-σε αρκετούς απλώς να υπομνήσουμε-τις σημαντικότερες, κατά τη γνώμη μας, υπάρχουσες δυνατότητες διεύρυνσης του γνωστικού τους πεδίου και βελτίωσης των θεωρητικών και τεχνικών δεξιοτήτων τους:

- Κύκλοι επιμορφωτικών σεμιναρίων του E.I.P.A. (European Institut of Public Administration—Maastricht Ολλανδίας).

Μέσω επιστολής είναι δυνατόν να ζητηθεί το ετήσιο ενημερωτικό έντυπο του Ινστιτούτου.  
(E.I.P.A.-P.O. Box 1229,  
6201 BE Maastricht

The Netherlands  
τηλ. 0031-43-3296222  
fax: 0031-43-3296296  
Website: <http://www.eipa.nl>  
Πληροφορίες σχετικά με:  
-δραστηριότητες: κα W. Veenman  
-δημοσιεύσεις-έντυπα: κα V. Deckmyn).

- Υποτροφίες Επιστημονικού Προγράμματος Ν.Α.Τ.Ο., οι οποίες προκηρύσσονται περί τον Ιανουάριο κάθε έτους και αφορούν σε μεταπτυχιακές σπουδές και έρευνα θεωρητικών και θετικών επιστημών.

Πληροφορίες-Έντυπα:  
Διεύθυνση Διεθνών Οικονομικών Οργανισμών του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας—  
Κορνάρου 1 και Ερμού—Τ.Κ. 10563—Γραφείο 512 -ώρες: 11:30-14:00—τηλ. 3286312-5.

Μεταπτυχιακά προγράμματα υποτροφιών τον Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (Ι.Κ.Υ.)  
Η προκήρυξη διενεργείται περί τον Ιανουάριο κάθε έτους.

Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να απευθυνθούν απευθείας στο Ι.Κ.Υ.(Λυσικράτους 14-10558-Αθήνα-τηλ.3254385-9-fax:3221863) για κάθε πληροφορία και παραλαβή ή αποστολή του σχετικού εντύπου-ώρες: 12:00-14:00).

- Επιμορφωτικά σεμινάρια Πληροφορικής του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης(Ι.Ν.Ε.Π.)τον Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

Πραγματοποιούνται ανά τρίμηνο κάθε έτος.

Πληροφορίες-πρόγραμμα-έντυπα:

ΙΝ.ΕΠ.-Γραμματεία Τμήματος Πληροφορικής-Πειραιώς 211&Θράκης 2, 17778, Ταύρος—  
τηλ.3496277,3496305,3496306-fax: 3428049.

- Φοίτηση στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας για την απόκτηση πτυχίου Υγειονολόγου ή Διοικητικού Διευθυντή Νοσοκομείου.

Η προκήρυξη των θέσεων διενεργείται περί τον Ιούνιο κάθε έτους.

Πληροφορίες-έντυπα:

Γραμματεία της Σχολής-Λεωφ. Αλεξάνδρας 196-11521-Αθήνα-  
τηλ.6460658,6452169,6425910-ώρες: 09:00-14:00.

Η Ομάδα Διαρκούς Επιμόρφωσης μέσω και του Δ.Σ. της Ενωσης Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ., και κατόπιν σχετικών προτάσεων που υπάρχουν και θα υπάρξουν, ευχόμαστε, και στο μέλλον, από απόφοιτους της Ε.Σ.Δ.Δ., θα παρουσιάσει και θα προτείνει συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για την οργάνωση και λειτουργία επιμορφωτικών σεμιναρίων για τους αποφοίτους της Σχολής, με βάση πάντα τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες του Κράτους και κυρίως της κοινωνίας για την ορθολογική, σύγχρονη και αποδοτική άσκηση του διοικητικού έργου και την υιοθέτηση ενός "ύφους" στη χάραξη Δημόσιας Πολιτικής.

Οι υπεύθυνοι της Ομάδας για την Διαρκή Επιμόρφωση των Αποφοίτων  
της Ε.Σ.Δ.Δ.

N. Λένος  
Ιστορικός-Αρχαιολόγος  
Διοικητ.υπάλληλος του ΥΠ.ΠΟ.  
Απόφοιτος Ε.Σ.Δ.Δ.

E. Κατσαρός-Λιώσης  
Ιστορικός-Αρχαιολόγος  
Διοικητ.υπάλληλος του ΥΠ.ΠΟ.  
Απόφ.Ε.Σ.Δ.Δ.-Μορφωτικός Ακόλουθος

## ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

*Αγαπητοί Συνάδελφοι της ΕΝΩΣΗΣ Αποφοίτων της  
Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης*

Το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΝΩΣΗΣ εισηγήθηκε στην Γενική Συνέλευση της 16ης Δεκεμβρίου 1997 την συγκρότηση των κάτωθι ομάδων εργασίας και προσκάλεσε τα παριστάμενα μέλη να εκδηλώσουν το θερμό τους ενδιαφέρον. Η σύνθεση των Ομάδων παραμένει ανοικτή για κάθε ενδιαφερόμενο.

- Συγκρότηση Επιτροπής Νομικών με την συμμετοχή Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ., καθηγητών της Νομικής Σχολής και μελών του Συμβουλίου της Επικρατείας γιά την μελέτη του Υπηρεσιακού καθεστώτος των Αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ. και την κωδικοποίηση των σχετικών διατάξεων. Υπεύθυνος: Κ.Παπαδημητρίου: ☎ 3234127.
- Συγκρότηση ομάδας Πληροφορικής γιά την οργάνωση της Βάσης Δεδομένων των Αποφοίτων και την επέκτασή της υπό μορφήν Δικτύου στους Αποφοίτους των αντίστοιχων Σχολών της Ε.Ε. Αξιοποίηση της data base γιά την μελέτη της επαγγελματικής εξέλιξης των Αποφοίτων, επεξεργασία Ερωτηματολογίων, Στατιστικά Στοιχεία.  
Υπεύθυνη: Φ.Ντινάκη: ☎ 7758010(7115), 8610242.
- Συγκρότηση ομάδας γιά την προσέγγιση των Αποφοίτων.  
Υπεύθυνοι: Σ.Κατσαρός, Ν.Αλεξόπουλος: ☎ 3251173, 3236313.
- Συγκρότηση ομάδας Τύπου γιά την παρακολούθηση του ημερήσιου και περιοδικού τύπου και την έκδοση Εντύπου της ΕΝΩΣΗΣ.  
Υπεύθυνοι: Ν.Λένος, Β.Τσιτσιώλης: ☎ 3251173, 3223064.
- Συγκρότηση ομάδας Διεθνών Σχέσεων. Θα συνεπικουρείται από τις ομάδες Πληροφορικής και Τύπου. Υπεύθυνος: Σ.Κατσαρός ☎ 3251173.
- Συγκρότηση Επιτροπής γιά την διοργάνωση μιάς Διημερίδας σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ. Πιθανά θέματα: “Συγκριτική προσέγγιση της Διοικητικής Εκπαίδευσης Στελεχών - Η Διεθνής Εμπειρία”

ή

“Η Εκπαίδευση Διοικητικών Στελεχών. Αναγκαιότητα ή Περιπτή Πολυτέλεια;”

Υπεύθυνοι: Φ.Ντινάκη, Σ.Κατσαρός, Α.Θεοδώρου.  
☎: 7758010 (7115), 8610242, 3251173, 3393339.

- Συγκρότηση ομάδας Νομικής Υποστήριξης των μελών της ΕΝΩΣΗΣ.  
Υπεύθυνος: Κ.Παπαδημητρίου ☎: 3234127.

- Συγκρότηση ομάδας Διαρκούς Επιμόρφωσης των Αποφοίτων.  
Υπεύθυνοι: Ν.Λένος, Σ.Κατσαρός ☎:3251173, 094742823.
- Συγκρότηση ομάδας Αποφοίτων και Σπουδαστών για την συμμετοχή στο Εκπαιδευτικό Έργο της Ε.Σ.Δ.Δ. και την Υπηρεσιακή τοποθέτηση των Σπουδαστών μετά την αποφοίτησή τους.  
Υπεύθυνοι: Σ.Κατσαρός, Α.Θεοδώρου ☎:3251173, 3393339.
- Συγκρότηση ομάδας για την διοργάνωση Κοινωνικών Εκδηλώσεων.  
Υπεύθυνοι: Σ.Χατζηχαραλάμπους, Α.Θεοδώρου ☎:5235441, 3393339.

Προς τους παραλήπτες-αναγνώστες

του «ΡΗΞΙΚΕΛΕΥΘΟΝ»

Σε περίπτωση που διαθέτετε υλικό κατάλληλο για δημοσίευση ( επιστημον. μελέτη, άρθρο, υπόμνημα, εργασία, πρόταση, διάλεξη, εισήγηση, κείμενο πολιτιστικού περιεχομένου, ανακοίνωση δραστηριοτήτων), το οποίο θα είναι ανάλογο των κατευθύνσεων και του ύφους που «χαράσσει» το παρόν έντυπο, παρακαλείσθε να επικοινωνείτε με τους υπεύθυνους σύνταξης και έκδοσης του «Ρηξικέλευθον» (τηλ., fax, ταχ/είο, e-mail) , σε εύλογο χρόνο πριν το τέλος του τριμήνου. Παρακαλούμε επίσης η αποστολή των κειμένων να συνοδεύεται, ει δυνατόν, από περιληπτική απόδοσή τους (1-2 σελ.) στα αγγλικά και στα γαλλικά, καθώς τα επόμενα τεύχη θα αποσταλούν και στο εξωτερικό (E.N.A., SPEYER κλπ.)

Από τον εκδότη,  
τον υπεύθυνο έκδοσης  
και τη συντακτική ομάδα

