



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΜΟΝΙΜΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ ΞΗΡΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ
ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΙΩΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΣΤΕΡΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2014

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΟΙ ΑΝΤΙΑΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΜΟΝΙΜΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ ΞΗΡΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΡΟΛΟ
ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΤΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΙΩΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΑΣΤΕΡΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2014

Κατάλογος περιεχομένων

	Σελίδα
Περίληψη	6
Ευχαριστίες	9
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	12
2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)	12
2.2 Εκπαίδευση Προσωπικού και Επιμόρφωση	14
2.3 Διά βίου μάθηση	16
2.4 Οργάνωση και Λειτουργία του Εκπαιδευτικού Συστήματος στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς (ΕΣ)	19
2.5 Γενικός Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα ...	21
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία της Έρευνας	22
3.1 Η Δειγματοληπτική / Περιγραφική Έρευνα	22
3.2 Πληθυσμός και Δείγμα	22
3.3 Ερευνητικό Εργαλείο –Ερωτηματολόγιο	24
3.4 Θέματα Αξιοπιστίας & Εγκυρότητας	24
3.5 Περιορισμοί και Ηθικά Προβλήματα	25
3.6 Ερευνητική Διαδικασία	25
3.7 Ανάλυση	26
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα	26

4.1	Ικανοποίηση.....	27
4.2	Αξία Επιμόρφωσης.....	29
4.3	Αξιοποίηση Επιμορφωμένων.....	31
4.4	Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	33
4.5	Έως τώρα Ενασχόληση με τη Δια Βίου Μάθηση.....	35
4.6	Εμπόδια.....	39
4.7	Πολιτική απέναντι στη Δια Βίου Μάθηση.....	43
4.8	Δια Βίου Μάθηση και Επαγγελματική Ανάπτυξη - Εργασιακή Αποτελεσματικότητα.....	45
4.9	Διαγραμματική επισκόπηση.....	47
Κεφάλαιο 5.	Συζήτηση Αποτελεσμάτων - Συμπεράσματα	48
Κεφάλαιο 6.	Επίλογος – Προτάσεις.....	52
	Βιβλιογραφία.....	55
	Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο.....	59

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Ομαδοποίηση Ερωτήσεων

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Πίνακας 3: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Ικανοποίηση από την παρασχεθείσα επιμόρφωση

Πίνακας 4: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Ικανοποίηση από την παρασχεθείσα επιμόρφωση

Πίνακας 5: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών στην ερώτηση 12

Πίνακας 6: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Αξία που δίνει η Στρατιωτική Υπηρεσία στην επιμόρφωση

Πίνακας 7: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Αξία που δίνει η Στρατιωτική Υπηρεσία στην επιμόρφωση

Πίνακας 8: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων ως προς την Αξιοποίηση των επιμορφωμένων στελεχών

Πίνακας 9: Ποσοστά (%) των απαντήσεων ως προς την Αξιοποίηση των επιμορφωμένων στελεχών

Πίνακας 10: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την επίδραση της επιμόρφωσης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη

Πίνακας 11: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την επίδραση της επιμόρφωσης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη

Πίνακας 12: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση την Προέλευση στην ερώτηση 13

Πίνακας 13: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων ως προς την προσωπική εκτίμηση για την έως τώρα ενασχόληση με τη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 14: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την προσωπική εκτίμηση για την έως τώρα ενασχόληση με τη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 15: Σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι είναι Δια Βίου Μαθητές οι έχοντες κατά την κρίση τους λάβει επαρκή Επιμόρφωση

Πίνακας 16: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων ως προς τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την ενασχόλησή τους με τη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 17: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την ενασχόλησή τους με τη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 18: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση το Φύλο στις ερωτήσεις 23 και 24

Πίνακας 19: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση την Προέλευση στην ερώτηση 23

Πίνακας 20: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση τα Έτη Υπηρεσίας στις ερωτήσεις 23 και 25

Πίνακας 21: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Πολιτική που ακολουθεί η Στρατιωτική Υπηρεσία απέναντι στη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 22: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Πολιτική που ακολουθεί η Στρατιωτική Υπηρεσία απέναντι στη Δια Βίου Μάθηση

Πίνακας 23: Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς το κατά πόσο η Δια Βίου Μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και οδηγεί στην εργασιακή αποτελεσματικότητα

Πίνακας 24: Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς το κατά πόσο η Δια Βίου Μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και οδηγεί στην εργασιακή αποτελεσματικότητα

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Συνολικοί Μέσοι Όροι (Μ.Ο.)

Περίληψη

«Οι αντιλήψεις των Μονίμων Στελεχών του Στρατού Ξηράς σχετικά με το ρόλο της εργασιακής επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και βελτίωση»

Η παρούσα εργασία αποτελεί το προϊόν δειγματοληπτικής έρευνας που διεξήχθη σε πανελλαδικό επίπεδο, με σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο τα στελέχη του Ελληνικού Στρατού Ξηράς πιστεύουν στην αναγκαιότητα εντατικοποίησης της εργασιακής επιμόρφωσής τους καθώς και της δια βίου μάθησης προκειμένου να πετύχουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και βελτίωση με δεδομένες τις διαρκώς μεταβαλλόμενες γνωστικές, τεχνολογικές, οικονομικές συνθήκες της σύγχρονης εποχής. Ο γενικός αυτός σκοπός αναλύεται σε οκτώ επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που επιχειρούν να αποσαφηνίσουν τις σχετικές επικρατούσες αντιλήψεις των στελεχών του Στρατού εξετάζοντας την ικανοποίηση από την παρασχεθείσα επιμόρφωση, την αξία που δίνει η Στρατιωτική Υπηρεσία στην επιμόρφωση, την αξιοποίηση των επιμορφωμένων, την αξιολόγηση της επιμόρφωσης ως παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης, την έως τώρα ενασχόληση με τη Διά Βίου Μάθηση, τα σχετικά εμπόδια ενασχόλησης, την πολιτική της Στρατιωτικής Υπηρεσίας προς τη Διά Βίου Μάθηση και τη Διά Βίου Μάθηση ως παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης. Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε ερωτηματολόγιο που συμπεριλαμβάνει και τα οκτώ ερευνητικά ερωτήματα. Καθώς το θέμα της έρευνας σχετίζεται με το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, επιχειρείται παρουσίαση των βασικών της αρχών με έμφαση στις έννοιες της Εκπαίδευσης Προσωπικού, της Επιμόρφωσης, αλλά και της Δια Βίου Μάθησης. Αποσαφηνιστικό ρόλο, ακόμη, παίζει και η ακροθιγής αναφορά στην οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς. Για την αξιολόγηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων προκρίθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική μέσω του προγράμματος SPSS. Στα αποτελέσματα διαφάνηκε ότι ενώ τα μόνιμα στελέχη του Στρατού Ξηράς αντιλαμβάνονται πλήρως τον εποικοδομητικό ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τόσο η επιμόρφωση όσο και η δια βίου μάθηση στην προσπάθεια βελτίωσης της εργασιακής αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη περαιτέρω επαγγελματικής ανάπτυξης, προβάλλουν την αναγκαιότητα υποστήριξής τους από την ίδια τη Στρατιωτική Υπηρεσία στους τομείς αφενός της οργάνωσης, και διεξαγωγής, τέτοιων προγραμμάτων και αφετέρου της ενημέρωσης, της παροχής σχετικών κινήτρων ενασχόλησης και της διαρκούς αξιοποίησής τους. Για τους παραπάνω λόγους προτείνεται η ένταξη στο στρατηγικό

σχεδιασμό της Στρατιωτικής Υπηρεσίας περειαίρω σχετικών ερευνών που θα αμβλύνουν τα διαπιστωθέντα χάσματα μεταξύ των αποτελεσμάτων του παρόντος και των επιθυμητών.

Abstract

«The beliefs of officers and petty officers about the role of professional training and lifelong learning regarding their professional improvement»

The present essay is the product of a survey that took place in the Greek Army in order to investigate in what degree officers and petty officers believe that the increase of training and lifelong learning is necessary regarding their professional improvement in a constantly changing environment. This general purpose is analyzed in eight research questions that try to show their beliefs by searching out their training satisfaction, the value that is given in training by the Army, the utilization of trainees, the evaluation of training as a professional improvement factor, the pursuit of lifelong learning, the obstacles that emerge for lifelong learning, the policy of the Army regarding the lifelong learning and the lifelong learning as a professional improvement factor. As research instrument was chosen a questionnaire that includes all the research questions.

Further more because of the relation of the research questions with the theoretical background of human management, in this essay are presented the basic concepts of it focusing in the meaning of professional training, and the lifelong learning. Additionally, a short description of the organization and faction of the Greek Army educational system throws light to this field. For the evaluation and analysis of the results was chosen the use of descriptive and inductive statistics by the use of SPSS. The results indicate that though officers and petty officers acknowledge the significance of professional training and lifelong learning for their professional effectiveness and improvement, they pose the necessity of the Army support regarding their needs in participating in such programs, being updated about them and being motivated to attend them. For the above reasons there should be added to the Greek Army strategic planning the realization of more relevant surveys that will improve the situation.

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας πλέον την εποικοδομητική και άκρως ενδιαφέρουσα διαδρομή στις μεταπτυχιακές σπουδές μου στο χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Δημήτριο Αστερίου για την αμέριστη υποστήριξη, την καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής.

Καθώς η παρούσα μελέτη αποτελεί προϊόν συλλογικής προσπάθειας, δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους αξιωματικούς και υπαξιωματικούς του Στρατού Ξηράς οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτοντας τον πολύτιμο χρόνο τους για να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και ιδιαίτερα τη σύζυγό μου Μαρία που με παρότρυνε να ξεκινήσω το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα και μαζί με τα δύο δίδυμα ενός έτους σήμερα παιδιά μας Ορέστη και Λυδία μου συμπαραστάθηκε με κάθε τρόπο μέχρι την ολοκλήρωσή του.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Ένα ανοικτό σύστημα συναποτελείται από τέσσερα συστατικά στοιχεία: τις εισροές, τη διαδικασία μετασχηματισμού, τις εκροές και το περιβάλλον (Katz & Kahn, 1978). Ως ανοικτά συστήματα μπορούν να χαρακτηριστούν πλήθος κοινωνικών οργανισμών όπως επιχειρήσεις, σχολικές μονάδες, αλλά και στρατιωτικές Μονάδες και Υπηρεσίες καθώς αποτελώντας μέρος του εξωτερικού τους περιβάλλοντος δέχονται από αυτό εισροές όπως ανθρώπους, υλικά ή πληροφορίες και τις μετασχηματίζουν μέσω διαφόρων διαδικασιών σε προϊόντα ή υπηρεσίες, τις εκροές δηλαδή, που γυρνούν πίσω στο περιβάλλον. Αυτή η θεωρία των ανοικτών συστημάτων προέκυψε κυρίως από την ανάγκη να υποστηριχθεί η αλλαγή στους οργανισμούς καθώς τα νέα τεχνολογικά και κυρίως οικονομικά δεδομένα απαιτούσαν γοργές μεταβολές στις υφιστάμενες δομές. Η αλλαγή ως μία δυναμική και διαρκής διαδικασία ανάπτυξης, μέσω της αναδιοργάνωσης καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού μετασχηματίζοντας καταστάσεις που προκύπτουν από εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις (Morisson, 1998).

Οι στρατιωτικές Μονάδες και Υπηρεσίες ως ανοικτά κοινωνικά συστήματα συνεχώς αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους δεχόμενοι εισροές από αυτό και μετατρέποντάς τις σε εκροές προς αυτό. Ήταν αναπόφευκτο, λοιπόν, να επηρεαστούν αφενός από τα επιστημονικά και τεχνολογικά επιτεύγματα των τελευταίων ετών και αφετέρου από την παρατεταμένη παγκόσμια και κυρίως εθνική οικονομική κρίση η οποία κλυδωνίζει συθέμελα τη χώρα σε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα. Η αλλαγή, έτσι, θα μπορούσε να αποτελέσει μία αυτοάμυνα τους, εφόσον η επιτυχία των οργανισμικών στόχων στηρίζεται στη διαρκή μάθηση του οργανισμού σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, αλλά και στο συνεχή μετασχηματισμό (Pedler, 1995· Senge, 1993), κάτι που επιχειρείται έντονα μέσα στην τελευταία πενταετία με την αναδιοργάνωση του Στρατού.

Τα κύρια βέβαια χαρακτηριστικά του στρατιωτικού περιβάλλοντος αλλά και επαγγέλματος για τους μόνιμους στρατιωτικούς παραμένουν αναλλοίωτα και καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την αποστολή του Στρατού η οποία είναι η εξασφάλιση της άμυνας της χώρας και η υπεράσπιση της εθνικής ανεξαρτησίας και της εδαφικής ακεραιότητας της Πατρίδας (ΣΚ 20-1, 1984). Από εδώ προκύπτει ότι το επάγγελμα είναι πρωτίστως λειτούργημα, με ωράριο εργασίας και αμοιβή καθορισμένα μεν, αλλά και την αποστολή αδιαπραγμάτευτη. Ο κάθε στρατιωτικός έχει ορκισθεί πίστη και αφοσίωση στην Πατρίδα οι οποίες επιβάλλουν την πραγματοποίηση, μεταξύ άλλων, ολόημερων ασκήσεων, υπηρεσιών

διανυκτερεύσεως, υπερωριακής απασχόλησης, διαδοχικών μεταθέσεων κάθε λίγα χρόνια αλλά και την διαρκή εναλλαγή καθηκόντων. Ιδιαίτερα οι αξιωματικοί οι οποίοι δεν κατέχουν κάποια συγκεκριμένη ειδικότητα, όπως αντίθετα συμβαίνει με τα χαμηλόβαθμα στελέχη, φαίνεται να έχουν την ανάγκη μιας καλά σχεδιασμένης και εφαρμοσμένης επιμόρφωσης διότι καλούνται ταυτόχρονα να ανταποκριθούν σε πολλαπλούς ρόλους. Ο ρόλος του μαχητή, του διοικητή, του εκπαιδευτή, του αξιολογητή, του διαχειριστή, του τεχνίτη και συχνά του δικαστή και του ιατρού είναι μερικοί από αυτούς που θα ενσαρκώσουν οι αξιωματικοί στην προσπάθεια της ορθής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της πλήρους αξιοποίησης των μέσων και των υλικών πόρων που τους διατίθενται. Ταυτόχρονα έρχονται σε επαφή με πρόσωπα από την τοπική κοινωνία (γονείς στρατιωτών, τοπικούς άρχοντες, επαγγελματίες, εμπόρους κ.α.) με σκοπό την ενσωμάτωση της στρατιωτικής Μονάδας σε αυτήν και την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της, πράγμα που πολλές φορές απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, ικανότητες και πρακτικές.

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των στρατιωτικών Μονάδων και των επιχειρήσεων όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το κανονιστικό περιβάλλον, και τους στόχους γενικότερα, δεν παύουν να υπάρχουν και πολλές ομοιότητες τόσο σε πρακτικές όσο και σε δομές. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει οργανωθεί στο παρελθόν με τρόπους που θυμίζουν τα στρατιωτικά πρότυπα, αλλά και ο Στρατός σήμερα μπορεί να επωφεληθεί από τη βιβλιογραφία της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ειδικά σήμερα με τα νέα δεδομένα της κρίσης η Στρατιωτική Υπηρεσία έχει περισσότερη ανάγκη από ποτέ να στραφεί στις δυνάμεις του αξιόμαχου ανθρώπινου δυναμικού της και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τόσο την εμπειρία της στην αξία της ενδυνάμωσης και εκπαίδευσης του, όσο και στα πορίσματα της έρευνας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έχει ανάγκη από στελέχη ικανά να ανταπεξέλθουν σε νέα δεδομένα, σε νέους τρόπους επιχειρησιακής σχεδίασης, σε νέους τρόπους σκέψης και λήψης αποφάσεων με τη διαχείριση των πόρων να αποτελεί ήδη μείζονα πρόκληση. Ο νέος επιτυχημένος Αξιωματικός καλείται να αντιμετωπίσει τις μεγάλες προκλήσεις της εποχής μας. Πρέπει να δύναται να ανταποκριθεί στα δύσκολα καθήκοντα του σύγχρονου διοικητή, να επιχειρεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, να αντιλαμβάνεται τις επιχειρήσεις σε όλες τους τις διαστάσεις (ξηρά, θάλασσα, αέρα, κυβερνοχώρο και διάστημα), να εισηγηθεί και να αποφασίσει υπό το πρίσμα των διεθνών πολιτικο-στρατιωτικών δεδομένων και εξελίξεων. Και όλα αυτά με περιορισμένους, σε σχέση με το παρελθόν, πόρους και μέσα τόσο για τον προσωπικό βιοπορισμό των στελεχών όσο και για την ίδια τη λειτουργία των στρατιωτικών Μονάδων, αλλά και προσωπικό διαρκώς

συρρικνούμενο αν αναλογιστούμε την μείωση της στρατιωτικής θητείας των κληρωτών τα τελευταία χρόνια και την παύση προσλήψεων χαμηλόβαθμων στελεχών (ΕΠ.ΟΠ.) από το 2009, όπως αναφέρει και ο Αρχηγός ΓΕΕΘΑ Στρατηγός Μιχαήλ Κωσταράκος (2013).

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στην ανάγκη διεξαγωγής σχετικών ερευνών που θα εφοδιάσουν τη στρατιωτική ηγεσία με τα απαιτούμενα εμπειρικά δεδομένα προκειμένου να βελτιώσει τις δομές και την κουλτούρα των στρατιωτικών οργανισμών μέσω της συνακόλουθης παραγωγής θεωρητικών σχημάτων βασισμένων σε αυτά τα ερευνητικά δεδομένα. Ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαία η έρευνα που διεξήχθη λόγω:

1) Απουσίας σχετικής μελέτης.

2) Της ανάγκης του Στρατού Ξηράς να παρακολουθήσει τις έντονες και γοργές εξελίξεις στο γνωστικό και τεχνολογικό τομέα που συμβαίνουν τόσο σε στενό εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

3) Του γεγονότος ότι η σύγχρονη οικονομική δυσχέρεια επιβάλλει την εντατικοποίηση της ορθολογικής διαχείρισης πόρων και την αναζήτηση νέων ευέλικτων τρόπων επιχειρησιακής σχεδίασης από τα στελέχη του Στρατού Ξηράς.

Στην παρούσα εργασία, λοιπόν, αφού παρουσιάζονται αδρομερώς οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), της Εκπαίδευσης Προσωπικού, της Επιμόρφωσης, της Δια Βίου Μάθησης, αλλά και η οργάνωση και λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς, ακολουθεί η διατύπωση του γενικού σκοπού της έρευνας και η ανάλυσή του σε οκτώ ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκε, ενώ ακολούθως καταγράφονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, επιχειρείται η εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων ενώ επιλογικά γίνεται απόπειρα σχετικών προτάσεων για το μέλλον.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Η ΔΑΠ έχει ως κύριο αντικείμενο τον κύκλο ζωής των ατόμων εντός ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τη στελέχωση, την εκπαίδευση, τις αμοιβές και την αποχώρηση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρής, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου, 2001). Ως ανθρωπίνους πόροι, αντίστοιχα, νοούνται όλα τα προσόντα και οι δραστηριότητες των

υπαλλήλων του οργανισμού οι οποίοι συμβάλλουν στην εκπλήρωση του οργανισμικού οράματος και των οργανισμικών σκοπών (Jackson & Schuler, 2000) και κατά αυτό τον τρόπο εκλαμβάνονται ως κύριο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού στο οποίο αξίζει να επενδύει η επιχείρηση και σε καμία περίπτωση ως παράγοντας κόστους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι συχνά γίνεται και η χρήση του όρου «ανθρώπινο κεφάλαιο» που υποδηλώνει το συσχετισμό των γνώσεων, των ικανοτήτων και των επιδεξιοτήτων των εργαζομένων με την οικονομική αξία που έχουν αυτές για τον οργανισμό, ενώ συγχρόνως η χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι» παραπέμπει στο γεγονός ότι οι δυνατότητες των ατόμων συμβάλλουν στην οργανωσιακή απόδοση (Sherman et al, 1998).

Η ΔΑΠ, λοιπόν, περιλαμβάνει διάφορους ρόλους και λειτουργίες που δίνουν έμφαση στην αξία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση και συνάμα επιδιώκει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αφενός της στρατηγικής ανάπτυξης ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων και αφετέρου της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που διαμορφώνουν την οργανισμική κουλτούρα και δομή και έτσι καταφέρνει να συντονίζει τον οργανισμό με τις γενικές στρατηγικές του και το εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Συμπερασματικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η ΔΑΠ θέτει ως βασικούς της στόχους (Jackson & Schuler, 2000):

- Την επίτευξη των συλλογικών οργανισμικών στόχων ως μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης του οργανισμού.
- Τη δυνατότητα η επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διαθέτει ειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- Να παρέχει στην επιχείρηση τρόπους προσαρμογής της στις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων φορέων της.
- Να καθοδηγεί προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Να προσφέρει στους εργαζόμενους ένα περιβάλλον που διαπνέεται από καθεστώς ίσων όρων που θα διασφαλίσει την ευδοκίμηση ομαδικού πνεύματος εργασίας και ευελιξίας.
- Να συντελέσει στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών όλων των εργαζομένων ώστε να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες.
- Να συμβάλει στην παρόθηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω υλικών ή ηθικών ανταμοιβών.

- Να διασφαλίσει τις εργασιακές σχέσεις και τα εργατικά δικαιώματα.

2.2 Εκπαίδευση Προσωπικού και Επιμόρφωση

Σήμερα περισσότερο από ποτέ οι ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές, οι επιταχυνόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης στον επιστημονικό και κυρίως στον τεχνολογικό τομέα μαζί με την επικράτηση της νέας γνώσης που βασίζεται στις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, θέτουν τις επιχειρήσεις σε ένα αέναο αγώνα να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις της διαρκώς μεταβαλλόμενης αγοράς, ώστε να μη χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Καθώς η επιβίωση του οργανισμού σχετίζεται άμεσα με τη δυνατότητά του να βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία μάθησης με γρηγορότερους ρυθμούς από τους ανταγωνιστές του για να προσαρμόζεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών και στις προαναφερθείσες έντονες αλλαγές του περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2003), γίνεται άμεσα αντιληπτή η μεγάλη σημασία της έγκαιρης και στοχευμένης εκπαίδευσης του προσωπικού του. Η επιτυχία κάθε οργανισμού, άλλωστε, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει (Ζαβλανός, 2002), ενώ συγχρόνως όλο και περισσότερο οι οργανισμοί επιδιώκουν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου προσωπικού (Pfeffer, 1994).

Η ΔΑΠ, επομένως, καλείται να επιτελέσει μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της, αυτή της εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι να εξυπηρετούν με το βέλτιστο τρόπο τις ανάγκες και τόσο τους βραχυπρόθεσμους όσο και τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού. Στις υποχρεώσεις, λοιπόν, του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων κάθε οργανισμού συμπεριλαμβάνονται η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, η ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού για αυτά, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η διάδοση της φιλοσοφίας και κουλτούρας του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Με τον όρο εκπαίδευση συγκεκριμένα νοείται κάθε οργανωμένη διαδικασία μάθησης με στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από ένα πομπό σε ένα δέκτη μέσω της διδασκαλίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Μπουραντάς, 2003). Μετά το πέρας αυτής της διαδικασίας αναμένεται οι εργαζόμενοι να έχουν αποκτήσει ικανότητες και γνώσεις που θα τους καθιστούν πιο αποτελεσματικούς στην επίλυση πιθανών προβλημάτων και συνακόλουθα αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και η επίδοση του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η εκπαίδευση, συμπερασματικά, βελτιώνει τις

ικανότητες του ατόμου για να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του (Hamblin, 1974) βοηθώντας ταυτόχρονα τον οργανισμό να πετύχει τους στρατηγικούς του στόχους μέσω της επένδυσης στις ικανότητες των ανθρώπων του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η συστηματική εκπαίδευση, λοιπόν, του προσωπικού επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ώστε μέσω των προσωπικών βελτιωμένων επιδόσεων να προκρίνεται και η συνολική ανάπτυξη του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Καθώς, επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη δύναμη του οργανισμού και το συστατικό που τον κάνει να διαφέρει από τους υπόλοιπους (Evans & Lindsay, 1999) γίνεται κατανοητό ότι αξίζει κάθε οργανισμός να επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού του γιατί αυτή ευαγγελίζεται τη μείωση του χρόνου εκμάθησης της επιθυμητής εκτέλεσης καθηκόντων, τη βελτίωση εκτέλεσης του παρόντος έργου, τη διαμόρφωση αποδεκτών και επιθυμητών στάσεων, την καλύτερη επίλυση λειτουργικών προβλημάτων, την πλήρωση αναγκών σε προσωπικό και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 1991).

Ταυτόχρονα, προϊόντα της εκπαίδευσης αποτελούν η μείωση της σπατάλης και των καθυστερήσεων, η ορθή χρήση του εξοπλισμού, η αύξηση της παρόθησης και η ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, ο περιορισμός του κόστους επίβλεψης και ελέγχου και η ανάπτυξη ευελιξίας που βοηθά την επιχείρηση να προχωρά εύκολα στις απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να μπορεί να ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της νέας εποχής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Με δεδομένο ότι η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει τόσο τις γνώσεις όσο και τις ικανότητες των ατόμων (Schuler & Jackson, 2006), οδηγεί στην ανάπτυξη αφενός των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων και αφετέρου νέων, μειώνοντας έτσι και το χρόνο προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας μετά από πιθανή μετάθεση ή προαγωγή (Μπουραντάς, 2003).

Η εκπαίδευση προσωπικού, επομένως, αναδεικνύεται σε κυρίαρχο μέλημα της ΔΑΠ καθώς παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά και κυρίως στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη του προσωπικού ξεπερνά το επίπεδο της απλής μάθησης, που σχετίζεται με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, γιατί η έννοια της ανάπτυξης έχει ένα περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα που συνδέει τις αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες με τη χρήση τους στο μέλλον, σε

περιπτώσεις αυξημένης ευθύνης και τη μάθηση να αποσκοπεί στην ευρύτερη ανάπτυξη ολόκληρης της προσωπικότητας των εργαζόμενων (Χυτήρης, 2001).

Η ανάπτυξη του προσωπικού ως συστηματική διαδικασία ελέγχου των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού για επίτευξη των στρατηγικών του στόχων συντελεί στην επιτυχία του καθώς βελτιώνει την απόδοση των υπαλλήλων για να μπορούν να ανταποκρίνονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες (Μπουραντάς, 2003). Συνεπώς, η απόπειρα ανάπτυξης του προσωπικού συμβάλει (Schuler & Jackson, 2006):

- Στην επιλογή των πλέον κατάλληλων υπαλλήλων που επιθυμούν την προσωπική και οργανισμική ανάπτυξη.
- Στην ετοιμότητα για την αλλαγή.
- Στην ανάπτυξη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Στην ανάπτυξη δημιουργικότητας και καινοτομίας.
- Στη βελτίωση κατανόησης του περιβάλλοντος που εξυπηρετεί τη λήψη αποφάσεων.

Για να είναι, ωστόσο, επιτυχής η ανάπτυξη του προσωπικού θα πρέπει ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια που περιλαμβάνουν (Μπουραντάς, 2003):

- 1) το σχεδιασμό της πολιτικής ανάπτυξης των στελεχών με γνώμονα τους μελλοντικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- 2) Τον καθορισμό των επιμορφωτικών αναγκών με βάση την αξιολόγηση των στελεχών όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξής τους και τις ανάγκες βελτίωσης των επιδόσεών τους.
- 3) Την κατάρτιση και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης στελεχών.
- 4) Την αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων.

2.3 Διά βίου μάθηση

Πέρα, όμως, από την εκπαίδευση και επιμόρφωση στο στενό εργασιακό πλαίσιο, ως αναντίρρητη ανάγκη προβάλλει και η ατομική προσπάθεια κάθε επαγγελματία να θωρακίσει τον εαυτό του έναντι των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και των νέων οικονομικών και εργασιακών αναγκών που συνοδεύουν την αναπόφευκτη έλευση της παγκοσμιοποίησης, προκειμένου αφενός να είναι αρκούντως επαρκής στα επαγγελματικά του καθήκοντα και αφετέρου να κατακτήσει την επαγγελματική του ανάπτυξη όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω. Βασικό όπλο σε αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η υιοθέτηση θετικής στάσης προς την έννοια της δια βίου μάθησης.

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 163/2010 : «*Η ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ (ΔΒΜ) περιλαμβάνει κάθε είδους μαθησιακή δραστηριότητα -τυπική, μη τυπική ή άτυπη- η οποία έχει συγκεκριμένο σκοπό, πραγματοποιείται σε συνεχιζόμενη βάση και έχει στόχο τη βελτίωση της γνώσης, των προσόντων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων. Η ΔΒΜ μπορεί να πραγματοποιείται σε διάφορα περιβάλλοντα, εντός ή εκτός των τυπικών συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η ΔΒΜ επενδύει στον άνθρωπο και στη γνώση, προάγει την απόκτηση βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, περιλαμβανομένου του ψηφιακού γραμματισμού, και διευρύνει τις ευκαιρίες για καινοτόμες και ευέλικτες μορφές μάθησης. Στόχος είναι η ισότιμη και ανοικτή πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας μαθησιακές ευκαιρίες και σε ποικιλία μαθησιακών εμπειριών για τα άτομα κάθε ηλικίας.*»

Ταυτόχρονα στο ίδιο ΦΕΚ τονίζεται το γεγονός ότι η ΔΒΜ αποτελεί σήμερα πολιτική προτεραιότητα σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, καθώς σαφέστατα συνδέεται με την απασχόληση, την οικονομική ευημερία και τη πλήρη συμμετοχή του ατόμου στην κοινωνία. Η γήρανση του πληθυσμού από τη μία πλευρά και το έλλειμμα δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού σε συνδυασμό με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό θέτουν τη ΔΒΜ ως κρίσιμο παράγοντα ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής, ειδικότερα στην εποχή της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης.

Ο όρος ΔΒΜ περιλαμβάνει, σύμφωνα με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (COM, 2001), κάθε μαθησιακή δραστηριότητα που αποσκοπεί στην προσωπική ολοκλήρωση του ατόμου, στην ενεργό συμμετοχή του και στην κοινωνική του ένταξη, στην προσαρμοστικότητα του στις νέες συνθήκες εργασίας, αλλά και στην απασχολησιμότητά του, στο πλαίσιο των απαιτήσεων που υπαγορεύονται από την κοινωνία της γνώσης. Αντίστοιχα η UNESCO ορίζει τη ΔΒΜ ως τη μάθηση που ξεπερνά τη σχολική φοίτηση και επεκτείνεται σε ολόκληρη τη ζωή του ανθρώπου, περιλαμβάνοντας όλες τις δεξιότητες και όλους τους κλάδους της γνώσης, κάνοντας χρήση όλων των δυνατών μέσων και δίνοντας την ευκαιρία σε όλους τους ανθρώπους για πλήρη ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, (CEDEFOP, 1997).

Επιπλέον, η στρατηγική που καθορίστηκε στη σύνοδο της Λισσαβόνας (COM, 2001) προσδιορίζει την ΔΒΜ ως μέσο ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη του ανταγωνισμού, της καινοτομίας και του στόχου της πλήρους απασχόλησης. Κατά αυτό τον τρόπο, μέσω των μαθησιακών δραστηριοτήτων οι ενήλικες αυξάνουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τις ικανότητές τους, αναπτύσσουν την τεχνική και επαγγελματική τους κατάρτιση και οδηγούνται προς την ολοκλήρωση της προσωπικότητάς τους σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε

συλλογικό καθώς πλέον δύνανται να συμμετέχουν ενεργά στη γενικότερη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη (Tuijnman,1994).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη Σύσταση 2006/962/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου (2006) σχετικά με τις βασικές ικανότητες της ΔΒΜ (Επίσημη Εφημερίδα L 394 της 30.12.2006) οι βασικές ικανότητες για τη δια βίου εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελούν συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων κατάλληλων για το ευρύτερο συγκείμενο και είναι ιδιαίτερα αναγκαίες για την προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την κοινωνική ένταξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη και την απασχόληση. Αυτές είναι:

- **Η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα**, δηλαδή ικανότητα έκφρασης και ερμηνείας εννοιών, σκέψεων, συναισθημάτων, γεγονότων και απόψεων προφορικά και γραπτά.
- **Η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες**, που περιλαμβάνει, την επικοινωνία και την διαπολιτισμική κατανόηση.
- **Η μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και στην τεχνολογία**, για την επίλυση ενός φάσματος προβλημάτων σε καθημερινές καταστάσεις με έμφαση τόσο στη διαδικασία και στη δραστηριότητα όσο και στη γνώση.
- **Η ψηφιακή ικανότητα** περιλαμβάνει τη χρήση της Τεχνολογίας της κοινωνίας της πληροφορίας (ΤΚΠ) και βασικές δεξιότητες στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ).
- **Η μεταγνωστική ικανότητα** που αφορά την επιδίωξη και ορθή οργάνωση της προσωπικής μάθησης.
- **Οι κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη**. Οι κοινωνικές ικανότητες αναφέρονται στις προσωπικές, διαπροσωπικές και διαπολιτισμικές ικανότητες καθιστούν τα άτομα ικανά να συμμετέχουν με αποτελεσματικό και εποικοδομητικό τρόπο στην κοινωνική και επαγγελματική ζωή και συνδέονται με την προσωπική και κοινωνική ευημερία.
- **Το αίσθημα πρωτοβουλίας και η επιχειρηματικότητα** που αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μετατρέπει τις ιδέες του σε πράξη.
- **Η πολιτιστική γνώση και έκφραση**, η οποία περιλαμβάνει εκτίμηση της σημασίας της δημιουργικής έκφρασης ιδεών, εμπειριών και συναισθημάτων.

Η ΔΒΜ, επομένως, ως μια μορφή αυτομόρφωσης, μιας σύνθετης δηλαδή εκπαιδευτικής διαδικασίας με θεμέλιο λίθο το ίδιο το άτομο που έχει επίγνωση των γνωστικών αναγκών και

επιθυμιών του και με σθένος παίρνει στα χέρια του την εκπαιδευτική και επαγγελματική του κατάρτιση, αποτελεί σήμερα ύψιστη αξία που συμβάλει στην ανθρώπινη ευημερία τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Στις σύγχρονες κοινωνίες οι νέες επιστημονικές και τεχνολογικές κατακτήσεις και οι συνεπακόλουθες αλλαγές στην αγορά εργασίας οδηγούν κάποια επαγγέλματα στο να χάνουν γρήγορα την αξία και τη χρησιμότητά τους, ενώ ταυτόχρονα οι γνώσεις και οι δεξιότητες που τα άτομα απέκτησαν σε πρώιμα στάδια της ζωής τους καθίστανται ανεπαρκείς τόσο για παροντική όσο και μελλοντική χρήση. Η τεχνολογική αναδιάρθρωση της εργασιακής δραστηριότητας, έτσι, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μία και μοναδική επαγγελματική ταυτότητα σε όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής των ανθρώπων. Το γεγονός αυτό επιβάλλει το διαρκές κινήγι απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων για να αποκτούν νέες ειδικεύσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα.

2.4 Οργάνωση και Λειτουργία του Εκπαιδευτικού Συστήματος στον Ελληνικό Στρατό Ξηράς (ΕΣ)

Το Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς, όπως αυτό εφαρμόζεται από το 2002, έχει δώσει τις κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαμόρφωση των ηγητόρων όλων των κλιμακίων διοίκησης στο Στρατό Ξηράς. Εκεί διακρίνεται ένα πνεύμα εναρμονισμένο με τις βασικές αρχές της ΔΑΠ ενώ δίνεται έμφαση τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων (ΣΚ 31-20, 2002).

Η εκπαίδευση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού Ξηράς, η οποία διέπεται από τις διατάξεις του νόμου Ν. 1394/1983 «Περί Εκπαίδευσης Στελεχών Στρατού Ξηράς», ξεκινά από την πρώτη μέρα ένταξής τους στις ένοπλες δυνάμεις και εξακολουθεί καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους μέσα από μια διαδικασία που οργανώνεται, σχεδιάζεται και υλοποιείται από τις αρμόδιες διευθύνσεις εκπαίδευσεως του Γενικού Επιτελείου Στρατού (ΓΕΣ) και των Σχηματισμών (επίπεδο Ταξιαρχίας και άνω) και των αντίστοιχων γραφείων εκπαίδευσης των Μονάδων. Περιλαμβάνει για όλους μια αρχική εκπαίδευση και στη συνέχεια την φοίτηση σε υποχρεωτικά σχολεία σύμφωνα με το βαθμό, με σκοπό την απόκτηση των αναγκαίων θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων, για την εκτέλεση της αποστολής τους, και για την ενημέρωσή τους στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και τις γενικές επιστημονικές αντιλήψεις, που σχετίζονται με τις Ένοπλες Δυνάμεις. Η ολοκλήρωση της φοίτησης στα σχολεία αυτά σύμφωνα με τις διατάξεις των κανονισμών λειτουργίας του κάθε σχολείου και τις διατάξεις των νόμων Ν. 2439/1996 «Περί Ιεραρχίας και Εξέλιξης των Μον. Αξκων» και Ν. 445/1974 «Περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθστων και Μον. Υπξκων»,

αποτελεί τυπικό προσόν κρίσης για προαγωγή, ενώ η επιτυχής ολοκλήρωση της φοίτησης αποτελεί ουσιαστικό προσόν, που εκτιμάται από τα Συμβούλια Κρίσεων.

Ανάλογα με την προέλευση τους τα μόνιμα στελέχη του Στρατού Ξηράς εντάσσονται σε 4 μεγάλες κατηγορίες:

1. Μόνιμοι Αξιωματικοί απόφοιτοι Ανωτάτων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Σ.Ε.Ι.: Σ.Σ.Ε., Σ.Σ.Α.Σ., Σ.Α.Ν.)
2. Αξιωματικοί- Υπαξιωματικοί απόφοιτοι Σχολής Μονίμων Υπαξιωματικών (ΣΜΥ)
3. Υπαξιωματικοί ΕΜΘ (Εθελοντές Μακράς Θητείας)
4. Υπαξιωματικοί ΕΠ.ΟΠ (Επαγγελματίες Οπλίτες)

Η κάθε κατηγορία ακολουθεί διαφορετικό πρόγραμμα υποχρεωτικής εκπαίδευσης τόσο στρατιωτικής όσο και ακαδημαϊκής με πληθώρα θεωρητικών και εφαρμοσμένων αντικειμένων. Πιο συγκεκριμένα, τα ΑΣΕΙ παρέχουν επίπεδο σπουδών αντίστοιχο και ισότιμο με τα ελληνικά ΑΕΙ ενώ η ΣΜΥ με τα ΑΤΕΙ. Η φοίτηση στα ΑΣΕΙ είναι τετραετής και στη ΣΜΥ διετής. Αντίθετα, οι Υπαξιωματικοί ΕΜΘ και ΕΠ.ΟΠ λαμβάνουν μεταλυκειακή εκπαίδευση ανάλογα με την ειδικότητα που τους απονέμεται και η διάρκεια αυτής περιορίζεται σε λίγους μήνες.

Για το σύνολο των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς προβλέπονται από το σχεδιασμό του Γενικού Επιτελείου τόσο αρχικές - βασικές εκπαιδεύσεις όσο και μεταγενέστερες μετεκπαιδεύσεις – επιμορφώσεις, ποικίλης διάρκειας, όπου κατά τις μεν πρώτες τίθενται οι βάσεις για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων για την εκτέλεση της αποστολής που απορρέει από το αξίωμα και την ειδικότητα του καθενός, ενώ κατά τις δεύτερες πραγματοποιείται η προοδευτική ανάπτυξη και ο εμπλουτισμός αυτών των ικανοτήτων. Επιπλέον η Στρατιωτική Υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα σε αριθμό στελεχών να φοιτήσουν, εθελοντικά και με έξοδα αυτής σε:

- διάφορα σχολεία εξειδίκευσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό (π.χ. Διακλαδική Σχολή Πολέμου, Σχολή Αλεξιπτωτιστών, Σχολείο Πληροφοριών, Σχολή Ξένων Γλωσσών, Σχολή Προγραμματιστών Η/Υ, Σχολή Πολέμου της Γαλλίας, Σχολείο Εφοδιασμού Η.Π.Α. κ.α.),
- ΑΕΙ για προπτυχιακές ή μεταπτυχιακές σπουδές ανάλογα την ειδικότητα και τις ανάγκες της Υπηρεσίας (π.χ. Γεωπονική Σχολή, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών ή Χημικών Μηχανικών του ΕΜΠ, Οικονομικό Παν/μιο κλπ.).

Η φοίτηση στις παραπάνω κατηγορίες σχολών εξασφαλίζεται με επιλογικές διαδικασίες (βαθμός, θέση, προϋπηρεσία, γλωσσομάθεια, κλπ) ή πραγματοποίηση διαγωνιστικών εξετάσεων.

Επιπλέον των παραπάνω, παρέχονται ιδιαίτερες διευκολύνσεις (π.χ φοιτητικές άδειες απουσίας), από τη Στρατιωτική Υπηρεσία, σε όσα στελέχη πραγματοποιούν σπουδές κάθε επιπέδου με προσωπική πρωτοβουλία και δαπάνες. Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με το Στρατιωτικό Κανονισμό ΣΚ 20-1 *«κάθε στρατιωτικός οφείλει να αποκτή τις απαραίτητες γνώσεις για να εκτελεί τα καθήκοντά του με αποτελεσματικότητα και για να τηρεί τη θέση του επάξια, να εξασκείται για να είναι αποδοτικός στην πράξη και έχει καθήκον να προετοιμάζεται σωματικά και ηθικά για την εκπλήρωση της αποστολής του στην ειρήνη και στον πόλεμο»*. Το παραπάνω απόσπασμα δηλώνει απερίφραστα την ύψιστη σημασία που αποδίδει η Στρατιωτική Υπηρεσία στην προσωπική πρωτοβουλία πνευματικής, σωματικής και ψυχικής βελτίωσης του καθενός σε σημείο που να τη θεωρεί προσωπική υποχρέωση. Πριν την επέλαση της οικονομικής κρίσης, μάλιστα, η Στρατιωτική Υπηρεσία έδινε οικονομικά κίνητρα στα στελέχη προκειμένου να αποκτήσουν ξενόγλωσσα πτυχία ενώ σήμερα αυτή η τακτική έχει εγκαταλειφθεί. Δίνονται, ωστόσο, κίνητρα μέσω της μοριοδότησης, που σχετίζονται με ευνοϊκότερες μεταθέσεις και επαγγελματική ανέλιξη, τόσο για την απόκτηση ξενόγλωσσων τίτλων όσο και πτυχίων και μεταπτυχιακών τίτλων ΑΕΙ που αποκτήθηκαν χωρίς έξοδα της Υπηρεσίας. Τέλος, στόχο αποτελεί για τη Στρατιωτική Υπηρεσία η ορθολογική κατανομή του προσωπικού που έχει στη διάθεσή της, ώστε να αξιοποιεί στο έπακρο τις νεοαποκτηθείσες δεξιότητες και ικανότητές του όπως αυτές προκύπτουν από τα παραπάνω.

2.5 Γενικός Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Από την προηγηθείσα παρουσίαση διαφαίνεται πως τα νέα δεδομένα καθιστούν αμεσότερη την ανάγκη για τη Στρατιωτική Υπηρεσία να επενδύσει στην εντατικοποίηση της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα δεδομένα της σκληρής οικονομικής κρίσης και της έντονης τεχνολογικής επανάστασης. Σε αυτό το πλαίσιο αποφασίστηκε να διεξαχθεί και η παρούσα έρευνα με τον παρακάτω γενικό σκοπό και ερευνητικά ερωτήματα.

Γενικός Σκοπός Έρευνας: Με δεδομένες τις διαρκώς μεταβαλλόμενες γνωστικές, τεχνολογικές, οικονομικές συνθήκες της σύγχρονης εποχής να διερευνηθεί κατά πόσο τα στελέχη του Ελληνικού Στρατού Ξηράς πιστεύουν στην αναγκαιότητα εντατικοποίησης της εργασιακής επιμόρφωσής τους καθώς και της διά βίου μάθησης προκειμένου να πετύχουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και βελτίωση.

Ερευνητικά Ερωτήματα:

Τα στελέχη κρίνουν ότι:

1. Είναι ικανοποιημένα από την έως τώρα παρασχεθείσα μετεκπαίδευση και επιμόρφωση που έχουν λάβει;
2. Η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει αξία στην επιμόρφωση;
3. Η Στρατιωτική Υπηρεσία αξιοποιεί τους επιμορφωμένους αναλόγως;
4. Η επαγγελματική επιμόρφωση αποτελεί παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης;
5. Έχουν ασχοληθεί με τη δια βίου μάθηση;
6. Ήρθαν αντιμέτωποι με εμπόδια κατά την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση;
7. Η Στρατιωτική Υπηρεσία έχει θετική στάση έναντι στη δια βίου μάθηση;
8. Η δια βίου μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία μπορεί να συντελέσει θετικά στην επαγγελματική τους βελτίωση;

3. Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Η δειγματοληπτική/ περιγραφική έρευνα

Ο γενικός σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα υπαγορεύουν τη διεξαγωγή περιγραφικής/ δειγματοληπτικής έρευνας – επισκόπησης η οποία είναι οικονομική και αποδοτική, εκπροσωπεί έναν ευρύ πληθυσμό – στόχο, παρουσιάζει αριθμητικά δεδομένα, κάνει γενικεύσεις και συγκεντρώνει δεδομένα που μπορεί να επεξεργαστεί κάποιος στατιστικά (Cohen et al., 2008). Ταυτόχρονα, οι δειγματοληπτικές έρευνες προσφέρουν μια σχετικά απλή και άμεση προσέγγιση για τη μελέτη στάσεων, αξιών, πεποιθήσεων και κινήτρων προσφέροντας μεγάλα σύνολα τυποποιημένων δεδομένων και επιτρέποντας την ανωνυμία (Robson, 2007).

3.2. Πληθυσμός και Δείγμα

Πληθυσμό της έρευνας αποτελούν τα μόνιμα στελέχη του Ελληνικού Στρατού Ξηράς και πιο συγκεκριμένα οι μόνιμοι αξιωματικοί και υπαξιωματικοί καθώς και οι μονιμοποιηθέντες

επαγγελματίες οπλίτες. Το δείγμα της έρευνας για λόγους έλλειψης ακριβών αριθμητικών και ως ένα βαθμό απόρρητων στρατιωτικών στοιχείων που αφορούν το υπό εξέταση προσωπικό, δε θα μπορούσε να είναι πιθανοτήτων. Επιλέχθηκε, αναγκαστικά, επομένως ο συνδυασμός «βολικής» δειγματοληψίας και δειγματοληψίας χιονοστιβάδας λόγω προβλημάτων ασφάλειας διαβαθμισμένων πληροφοριών και ελλειμματικών δικτύων επικοινωνίας.

3.3. Ερευνητικό εργαλείο - Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο δίνει τη δυνατότητα για απλή και άμεση προσέγγιση όσον αφορά τη μελέτη στάσεων και πεποιθήσεων, ενώ ταυτόχρονα έχει χαμηλό κόστος, επιτρέπει τη μακρά περίοδο συλλογής δεδομένων, ποσοτικοποιεί τις απαντήσεις και εγγυάται μια σχετικά εύκολη ανάλυση των πληροφοριών που συλλέγονται (Cohen et al, 2008). Τα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου έγκεινται στις μεροληψίες εξαιτίας παρανοήσεων ή παρερμηνειών ή εξαιτίας του γεγονότος ότι τα δεδομένα επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων, καθώς αυτοί μπορεί να μην αναφέρουν πάντα με ακρίβεια τις πεποιθήσεις ή τις στάσεις τους λόγω του φόβου ότι θα χαλάσουν την εικόνα τους (Robson, 2007).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Παράρτημα 1) προτιμήθηκε να είναι απόλυτα κλειστό και δομημένο ώστε η ανάλυσή του να είναι γοργή και εύκολη (Cohen et al, 2008) και αποτελείται από 3 δημογραφικού τύπου ερωτήσεις με σκοπό τον προσδιορισμό του φύλου, της προέλευσης και των ετών προϋπηρεσίας των ερωτώμενων και 34 ερωτήσεις καταγραφής πεποιθήσεων, ομαδοποιημένες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται και στα οκτώ ερευνητικά ζητούμενα του γενικού σκοπού της έρευνας. Από την ομαδοποίηση των 34 ερωτήσεων που παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 προέκυψαν συμπαγή, ερευνησιμα πεδία για τα οποία μπορούν να συγκεντρωθούν απτά δεδομένα (Cohen et al ,2008). Έγινε προσπάθεια, ακόμη, να αποφευχθούν καθοδηγητικές, περίπλοκες, εκνευριστικές, διαφορούμενες και αρνητικές ερωτήσεις (Robson, 2007). Για τις απαντήσεις επιλέχθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert που επιτυγχάνει να δίνει ευρεία ποικιλία απαντήσεων σε μια συγκεκριμένη ερώτηση ή δήλωση, ενώ συγχρόνως ενσωματώνοντας ένα βαθμό ευαισθησίας και διαφοροποίησης των απαντήσεων, αποφέρει ποσοτικά δεδομένα (Cohen κ.α,2008).

Πίνακας 1 – Ομαδοποίηση ερωτήσεων

Ερευνητικό Ερώτημα	Αριθμός Ερωτήσεων
1 ^ο : Είναι ικανοποιημένα από την έως τώρα παρασχεθείσα μετεκπαίδευση και επιμόρφωση που έχουν λάβει;	1,2,6,12
2 ^ο : Η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει αξία στην επιμόρφωση;	3,4,5,7
3 ^ο : Η Στρατιωτική Υπηρεσία αξιοποιεί τους επιμορφωμένους αναλόγως;	8,9,10,11,17
4 ^ο : Η επαγγελματική επιμόρφωση αποτελεί παράγοντα επαγγελματικής ανάπτυξης;	13,14,15,16,18
5 ^ο : Έχουν ασχοληθεί με τη δια βίου μάθηση;	21,26,28,30
6 ^ο : Ήρθαν αντιμέτωποι με εμπόδια στην προσπάθεια ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση;	22,23,25,34
7 ^ο : Η Στρατιωτική Υπηρεσία έχει θετική στάση έναντι στη δια βίου μάθηση;	27,29,31,32
8 ^ο : Η δια βίου μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία μπορεί να συντελέσει θετικά στην επαγγελματική τους βελτίωση;	19,20,24,33

3.4 Θέματα αξιοπιστίας & εγκυρότητας

Καθώς δε βρέθηκε ένα έτοιμο ερωτηματολόγιο για τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, αλλά παρεμφερή, επιλέχθηκαν ερωτήσεις από σχετικά ερωτηματολόγια στην αγγλική γλώσσα, τα οποία και μεταφράστηκαν. Για λόγους αξιοπιστίας και εγκυρότητας η μετάφραση των συγκεκριμένων ερωτημάτων προέκυψε από τη συνεργασία καθηγητή αγγλικής φιλολογίας και του ερευνητή. Σε αυτά τα ερωτήματα προστέθηκαν ερωτήματα που διαμόρφωσε ο ερευνητής. Επιπλέον, για να αυξηθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου έγιναν διορθώσεις στο περιεχόμενο, στη διατύπωση και στην έκταση ώστε να είναι κατάλληλα για το δείγμα που είχε τεθεί ως στόχος (Cohen et al, 2008). Έγινε, έτσι, πιλοτική έρευνα σε μικρή ομάδα στελεχών του Στρατού για να ελεγχθεί η διαύγεια των ερωτήσεων και των οδηγιών, η παρουσία αμφισημιών, η ελκυστικότητα και η παρουσίασή τους, ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης και η κωδικοποίηση για την ανάλυση των δεδομένων (Oppenheim, 1992). Πρόεκυψαν, τέλος, διορθώσεις τόσο στο μέγεθος του ερωτηματολογίου όσο και στη διατύπωση κάποιων ερωτήσεων.

Πρόβλημα για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα, ακόμη, της έρευνας μπορεί να είναι η ίδια η φύση της δειγματοληπτικής έρευνας εφόσον τα δεδομένα μπορεί να επηρεάζονται από τα

χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων όπως η μνήμη τους, οι γνώσεις τους, τα κίνητρά τους και η προσωπικότητά τους ενώ συγχρόνως συχνά δεν αναφέρουν με ακρίβεια τις πεποιθήσεις τους λόγω μεροληψιών (Robson, 2007). Η χρήση, άλλωστε τόσο του συμβατικού όσο και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε κάποιες περιπτώσεις συνέβαλε στη σχετικά χαμηλή απόκριση και συνεπώς στην εν μέρει έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος. Συγκεκριμένα αποστάθηκαν 180 ερωτηματολόγια ενώ παραλήφθηκαν απαντημένα μόνο τα 108 εξ' αυτών. Τέλος, ο αναγνώστης θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη προβλήματα που πιθανώς προκύπτουν από το γεγονός ότι το δείγμα δεν κατέστη δυνατόν να είναι πιθανοτήτων.

3.5 Περιορισμοί & ηθικά προβλήματα

Βασικό περιορισμό της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί, βέβαια, το δείγμα όπως διαφάνηκε και από τα προβλήματα στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα. Πιο συγκεκριμένα το δείγμα αυτό δεν επιτρέπει την αδιαφιλονίκητη γενίκευση των ευρημάτων. Μία έρευνα σε στρατιωτικό περιβάλλον αναδεικνύει, ωστόσο, και μια σειρά από ηθικά διλήμματα που αφορούν τόσο τη δημοσιοποίηση ή μη των δεδομένων και πληροφοριών, των εμπειριών και των πεποιθήσεων που παρέχουν τα στελέχη, όσο και την επιτυχία διασφάλισης της ανωνυμίας τους ανεξάρτητα από τις όποιες εγγυήσεις για ανωνυμία, εχεμύθεια και σεβασμό προσωπικών δεδομένων δοθούν από τον ερευνητή. Επιπλέον, δεν είναι δυνατή, για λόγους ασφαλείας, η δημοσιοποίηση της ακριβούς γεωγραφικής κατανομής του δείγματος καθώς και τα ακριβή καθήκοντα του κάθε συμμετέχοντος στην έρευνα.

3.6 Ερευνητική διαδικασία

Η ερευνητική διαδικασία ακολούθησε τα εξής στάδια:

1. Αρχικός σχεδιασμός του γενικού ερευνητικού σκοπού και των ερευνητικών ερωτημάτων και προγραμματισμός κινήσεων προς απάντησή τους.
2. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.
3. Πιλοτική έρευνα για εγκυροποίηση του ερωτηματολογίου.
4. Τελικό σχέδιο και προγραμματισμός για προσωπική επίδοση του ερωτηματολογίου ή αποστολή του μέσω ηλεκτρονικού και συμβατικού ταχυδρομείου.
5. Συλλογή δεδομένων.
6. Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων.
7. Αναφορά αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

3.7 Ανάλυση

Για την αξιολόγηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε η περιγραφική και επαγωγική στατιστική μέσω του προγράμματος SPSS. Πιο συγκεκριμένα θα παρατεθούν, αρχικά, πίνακες ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων θεωρώντας το δείγμα ως ενιαίο σύνολο. Κατόπιν, θα πραγματοποιηθεί αναζήτηση τυχόν διαφοροποιήσεων μεταξύ των ομάδων που καθορίζονται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές: φύλο, προέλευση και έτη υπηρεσίας με την εφαρμογή της μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης (one-way ANOVA) και της ανάλυσης διακύμανσης με δύο παράγοντες (two-way ANOVA) του SPSS, για την εξαγωγή επιπλέον χρήσιμων και αξιοποιήσιμων συμπερασμάτων. Πριν από αυτή τη διαδικασία, βέβαια, θα ελεγχθεί η εσωτερική αξιοπιστία των 8 ομάδων ερωτήσεων (ερευνητικά ερωτήματα) μέσω του υπολογισμού του δείκτη «α» του Cronbach (Cronbach's alpha).

4. Αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των αναλύσεων των ερωτηματολογίων της έρευνας. Όπως προαναφέρθηκε, στην έρευνα πήραν μέρος 108 αξιωματικοί και υπαξιωματικοί του Στρατού Ξηράς οι οποίοι απάντησαν αντίστοιχο αριθμό ερωτηματολογίων σε σύνολο 180 ερωτηματολογίων που αποστάλθηκαν προς απάντηση σε στρατιωτικές Μονάδες και Υπηρεσίες της ελληνικής επικράτειας. Από αυτά τα 11 θεωρήθηκαν άκυρα και δεν συμπεριελήφθησαν στην ανάλυση για διάφορους λόγους όπως: ελλιπής συμπλήρωση, εμφανώς τυχαίες απαντήσεις χωρίς καμία λογική συνέχεια και απαντήσεις με σκοπό τη δημιουργία συγκεκριμένης σχηματικής παράστασης στο ερωτηματολόγιο. Έτσι, τα αποτελέσματα των 97, τελικώς, έγκυρων ερωτηματολογίων απεικονίζουν τις απόψεις των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς και θα παρουσιασθούν σε 8 μέρη σύμφωνα με τα 8 ερευνητικά ερωτήματα του Πίνακα 1, ενώ τα χαρακτηριστικά του δείγματος των 97 στελεχών παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Η δοκιμασία εσωτερικής αξιοπιστίας που πραγματοποιήθηκε με το δείκτη «α» του Cronbach στις 8 ομάδες ερωτήσεων, επιβεβαίωσε την καλή εσωτερική συνοχή τους. Σε όλες τις περιπτώσεις ο δείκτης κυμάνθηκε από 0,670 μέχρι 0,750 γεγονός απόλυτα δικαιολογημένο σε σχέση και με το μικρό αριθμό ερωτήσεων κάθε ομάδας καθώς όσο πιο μεγάλος είναι ο αριθμός τόσο πιο ψηλός είναι ο δείκτης «α» (Field, 2009).

Πίνακας 2 – Χαρακτηριστικά του δείγματος

Φύλο		
Ανδρες	77	(79,38%)
Γυναίκες	20	(20,62%)
Σύνολο	97	
Προέλευση		
ΑΣΕΙ	53	(54,6%)
ΣΜΥ	9	(9,3%)
ΕΠΥ	8	(8,2%)
ΕΠΟΠ	27	(27,8%)
Σύνολο	97	
Έτη Υπηρεσίας		
0-5	10	(10,3%)
6-15	37	(38,1%)
16-25	41	(42,3%)
26-35	9	(9,3%)
Σύνολο	97	

4.1 Ικανοποίηση

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που έχουν στόχο να προσδιορίσουν το βαθμό ικανοποίησης των στελεχών από την παρασχεθείσα επιμόρφωση είναι οι 1, 2, 6 και 12. Από τις δοθείσες απαντήσεις προκύπτει πως ενώ το 69% πιστεύει ότι έχει λάβει επαρκή επιμόρφωση ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του με το Μ.Ο. να ανέρχεται στο 0,67 και την Τ.Α. στο 0,851 σε αυτή την ερώτηση. Το 55% πιστεύει πως έχει αποκτήσει ικανοποιητική γνώση και δεξιότητες μέσω αυτής με το Μ.Ο. να πέφτει στο 0,43 και την Τ.Α. στα ίδια επίπεδα, ενώ ακόμη λιγότεροι, ποσοστό 35,2% και Μ.Ο. 0,12, πιστεύουν πως τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι προσεκτικά σχεδιασμένα ως προς την ποιότητα και την καταλληλότητά τους. Τέλος, το 18,5% μόνο δηλώνει απόλυτα ευχαριστημένο από την ποιότητα των επιμορφώσεων που έχει δεχθεί με το Μ.Ο. να πέφτει στο -0,31. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι πως στις δύο τελευταίες ερωτήσεις το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό φθάνοντας στο 39,2% και 43,3% αντίστοιχα.

Πίνακας 3 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Ικανοποίηση από την παρασχεθείσα επιμόρφωση

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	0,67	0,851
Πιστεύω ότι έχω αποκτήσει ικανοποιητική γνώση και δεξιότητες μέσω της επιμόρφωσης που έχω δεχθεί.	0,43	0,853
Είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την ποιότητα των επιμορφώσεων που έχω δεχθεί.	-0,31	0,894
Πιστεύω ότι τα παρεχόμενα επιμορφωτικά προγράμματα είναι προσεκτικά σχεδιασμένα ως προς την ποιότητα και την καταλληλότητά τους.	0,12	0,845

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 4- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Ικανοποίηση από την παρασχεθείσα επιμόρφωση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	0	13,4	17	57,7	11,3
Πιστεύω ότι έχω αποκτήσει ικανοποιητική γνώση και δεξιότητες μέσω της επιμόρφωσης που έχω δεχθεί.	0	17,5	27,8	48,5	6,2
Είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την ποιότητα των επιμορφώσεων που έχω δεχθεί.	8,2	34	39,2	17,5	1
Πιστεύω ότι τα παρεχόμενα επιμορφωτικά προγράμματα είναι	4,1	16,5	43,3	35,1	1

προσεκτικά σχεδιασμένα ως προς
την ποιότητα και την
καταλληλότητά τους.

Μετά την εφαρμογή της μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης (one-way ANOVA) του SPSS στην συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων δεν προέκυψαν αξιόλογες στατιστικά διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους ομάδων που καθορίζονται από την **προέλευση** και τα **έτη υπηρεσίας** των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς, καθώς ο δείκτης sig κυμάνθηκε από 0,261 έως 0,781 και 0,120 έως 0,648 αντίστοιχα, αρκετά μακριά από το αποδεκτό $\leq 0,05$. Ως προς την μεταβλητή **φύλο** όμως προέκυψαν για το δείκτη sig τιμές από 0,101 έως 0,741. Η ερώτηση που εμφανίζει σχετικά αξιόλογη στατιστική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι η 12, όπου ο δείκτης sig είναι 0,101. Παρότι $0,101 > 0,05$ μπορούμε να πούμε πως με ποσοστό βεβαιότητας 90% και όχι 95%, οι γυναίκες απάντησαν διαφορετικά από τους άνδρες σε αυτή την ερώτηση. Στον Πίνακα 5 βλέπουμε το Μ.Ο των γυναικών να διαμορφώνεται στο $0,40 > 0,05$ των ανδρών με Τ.Α. $0,754 < 0,857$ των ανδρών με αξιοσημείωτη διαφορά και στα μέγιστα και ελάχιστα των απαντήσεων των δύο φύλων.

Πίνακας 5 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών στην ερώτηση 12

Sig: 0,101	Γυναίκες				Άνδρες			
	Μ.Ο.*	Τ.Α.	MIN	MAX	Μ.Ο.*	Τ.Α.	MIN	MAX
Πιστεύω ότι τα παρεχόμενα επιμορφωτικά προγράμματα είναι προσεκτικά σχεδιασμένα ως προς την ποιότητα και την καταλληλότητά τους.	0,40	0,754	-1	2	0,05	0,857	-2	1

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

4.2 Αξία Επιμόρφωσης

Οι ερωτήσεις που έχουν στόχο να διερευνήσουν την αξία που δίνει η στρατιωτική υπηρεσία στην επιμόρφωση των μονίμων στελεχών του στρατού ξηράς είναι οι 3, 4, 5 και 7 του ερωτηματολογίου. Όπως παρουσιάζεται στο Πίνακα 5, οι Μ.Ο. και των τεσσάρων ερωτήσεων λαμβάνουν αρνητικές τιμές με τις Τ.Α. να κυμαίνονται από 0,821 έως 0,946. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον Πίνακα 6, μόνο το 21,6% των στελεχών πιστεύει πως η

στρατιωτική υπηρεσία δίνει μεγάλη σημασία στη επιμόρφωση τους με το Μ.Ο των απαντήσεων να περιορίζεται στο -0,44. Εξίσου δυσμενής παρουσιάζεται η άποψη των στελεχών ως προς την ενημέρωσή τους για τα διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης, με το 18,6% μόνο να την χαρακτηρίζει έγκαιρη, το 49,4% να διαφωνεί και το 32% να επιλέγει την ουδέτερη απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Επιπλέον, η απουσία κινήτρων από τη στρατιωτική Υπηρεσία για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων δηλώνεται από το 69,1% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα με το Μ.Ο των απαντήσεων να κυμαίνεται στο -0,81. Τέλος το 57,7% πιστεύει πως οι διοικήσεις δεν είναι πρόθυμες να προωθήσουν τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό και αγγίζει το 29%.

Πίνακας 6 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Αξία που δίνει η στρατιωτική υπηρεσία στην επιμόρφωση

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Πιστεύω πως η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει μεγάλη σημασία στην επιμόρφωση των στελεχών για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.	-0,44	0,946
Θεωρώ ότι η Στρατιωτική Υπηρεσία ενημερώνει εγκαίρως τα στελέχη για όλα τα διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης.	-0,39	0,885
Θεωρώ ότι η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει κίνητρα για την παρακολούθηση της εκάστοτε επιμόρφωσης.	-0,81	0,821
Πιστεύω πως οι Διοικήσεις είναι πάντα πρόθυμες να προωθήσουν τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα.	-0,57	0,912

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 7- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Αξία που δίνει η στρατιωτική υπηρεσία στην επιμόρφωση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Πιστεύω πως η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει μεγάλη σημασία στην επιμόρφωση των στελεχών	10,3	45,4	22,7	21,6	0

για την επαγγελματική τους
ανάπτυξη.

Θεωρώ ότι η Στρατιωτική
Υπηρεσία ενημερώνει εγκαίρως τα
στελέχη για όλα τα διαθέσιμα
προγράμματα επιμόρφωσης.

8,2	41,2	32	18,6	0
-----	------	----	------	---

Θεωρώ ότι η Στρατιωτική
Υπηρεσία δίνει κίνητρα για την
παρακολούθηση της εκάστοτε
επιμόρφωσης.

18,6	50,5	25,8	4,1	1
------	------	------	-----	---

Πιστεύω πως οι Διοικήσεις είναι
πάντα πρόθυμες να προωθήσουν τη
συμμετοχή σε επιμορφωτικά
προγράμματα.

13,4	44,3	28,9	12,4	1
------	------	------	------	---

Κατά την επαγωγική στατιστική που πραγματοποιήθηκε (one-way ANOVA) δεν προέκυψαν αξιόλογες στατιστικά διαφορές μεταξύ των ομάδων στελεχών αφού ο δείκτης sig για κάθε ζεύγος ομάδων κυμάνθηκε από 0,265 έως 1,000 μακριά από το στατιστικά αποδεκτό $\leq 0,05$.

4.3 Αξιοποίηση Επιμορφωμένων

Οι ερωτήσεις 8, 9, 10, 11 και 17 του ερωτηματολογίου απαντούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα που είναι ο βαθμός αξιοποίησης των επιμορφωμένων στελεχών του στρατού ξηράς από την υπηρεσία. Από τα δεδομένα των απαντήσεων, όπως παρουσιάζονται στους Πίνακες 8 και 9, προκύπτει η ανεπάρκεια του διατιθέμενου χρόνου αναστοχασμού των επιμορφωμένων στελεχών για το 61,9% των ερωτώμενων με το Μ.Ο. να κυμαίνεται στο -0,64 και την Τ.Α στο ικανοποιητικό 0,904. Παρόμοια φαίνεται η στάση των στελεχών και ως προς το αν οι Διοικήσεις παρέχουν το κατάλληλο κλίμα ανάπτυξης νέων ιδεών και μεθόδων μετά από κάθε επιμόρφωση με το Μ.Ο στο -0,63. Επιπλέον, μόνο το 4,1% πιστεύει πως στα επιμορφωμένα στελέχη ανατίθενται σχετικά με την επιμόρφωση καθήκοντα ενώ το 79,4% διαφωνεί. Ο Μ.Ο. των απαντήσεων έτσι διαμορφώνεται στο -0,107 με ικανοποιητική Τ.Α στο 0,807. Συνέπεια των παραπάνω είναι η έντονη επιφυλακτικότητα των στελεχών ως προς το αν η στρατιωτική Υπηρεσία επωφελείται από την εκάστοτε επιμόρφωση που παρέχεται. Συγκεκριμένα στο σχετικό ερώτημα ποσοστό 48,4% απάντησε θετικά, 24,7% αρνητικά ενώ αξιοσημείωτο ήταν

και το ποσοστό ουδέτερης απάντησης που έφθασε στο 26,8%. Ωστόσο οι απαντήσεις των στελεχών ως προς το αν η επιμόρφωση υπό αυτές τις συνθήκες προωθεί την αποτελεσματικότητα της στρατιωτικής υπηρεσίας είναι θετικές κατά το 82,4%, με Μ.Ο απαντήσεων στο 1,04 και Τ.Α. 0,815.

Πίνακας 8 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων ως προς την Αξιοποίηση των επιμορφωμένων στελεχών

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Θεωρώ ότι δίνεται επαρκής χρόνος στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα να αναστοχασθούν και να σχεδιάσουν την επαγγελματική τους βελτίωση.	-0,64	0,904
Θεωρώ ότι στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα ανατίθενται πάντα σχετικά με αυτό καθήκοντα.	-0,107	0,807
Πιστεύω πως οι Διοικήσεις παρέχουν το κατάλληλο κλίμα ώστε οι επιμορφωμένοι να παρουσιάσουν νέες ιδέες και μεθόδους που απέκτησαν μέσω της επιμόρφωσης.	-0,63	0,961
Θεωρώ ότι η υπηρεσία μου επωφελείται από τα αποτελέσματα της επιμόρφωσής μου.	0,28	1,018
Πιστεύω ότι η επιμόρφωση προωθεί την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μου.	1,04	0,815

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 9 - Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την Αξιοποίηση των επιμορφωμένων στελεχών

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Θεωρώ ότι δίνεται επαρκής χρόνος στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα να αναστοχασθούν και να σχεδιάσουν την επαγγελματική τους βελτίωση.	15,5	46,4	24,7	13,4	0

Θεωρώ ότι στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα ανατίθενται πάντα σχετικά με αυτό καθήκοντα.	32	47,4	16,5	4,1	0
Πιστεύω πως οι Διοικήσεις παρέχουν το κατάλληλο κλίμα ώστε οι επιμορφωμένοι να παρουσιάσουν νέες ιδέες και μεθόδους που απέκτησαν μέσω της επιμόρφωσης.	17,5	41,2	30,9	7,2	3,1
Θεωρώ ότι η υπηρεσία μου επωφελείται από τα αποτελέσματα της επιμόρφωσής μου.	4,1	20,6	26,8	40,2	8,2
Πιστεύω ότι η επιμόρφωση προωθεί την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μου.	1	4,1	12,4	54,6	27,8

Οι απόψεις των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω δεν φαίνεται να επηρεάζονται ιδιαίτερα από το φύλο, την προέλευση και τα χρόνια υπηρεσίας καθώς κατά την μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) που εφαρμόστηκε δεν προέκυψαν αξιόλογες στατιστικά διαφορές με τους δείκτες sig ανά ζεύγη να κυμαίνονται από 0,182 έως 1,000.

4.4 Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη

Οι πεποιθήσεις των μονίμων αξιωματικών και υπαξιωματικών του Στρατού Ξηράς, που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, ως προς την επίδραση της επαγγελματικής επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη καταγράφονται στις απαντήσεις που έδωσαν στις ερωτήσεις 13, 14, 15, 16 και 18 του ερωτηματολογίου. Στο σύνολο των ερωτήσεων αυτών οι Μ.Ο. κυμάνθηκαν γύρω από το 1 με πολύ καλές Τ.Α όπως φαίνεται στον Πίνακα 10. Αναλυτικότερα και σύμφωνα με τον Πίνακα 11, ποσοστό 78,4% κατανοεί τη συμβολή των επιμορφώσεων στην επαγγελματική ανάπτυξη και αρέσκει να παρακολουθεί επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ ποσοστό 94,8% θεωρεί ότι η επιμόρφωση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου. Επιπρόσθετα, το 84,6%

πιστεύει πως μετά την επιμόρφωση επέρχεται μεγαλύτερη επαγγελματική επάρκεια και το 91,8% πως η επαγγελματική απόδοση βελτιώνεται με την επιμόρφωση. Στο ερώτημα κατά πόσο η επιμόρφωση οδηγεί σε καινοτομική σκέψη και συμπεριφορά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζονται διστακτικοί, με το 65,9% αυτών να απαντά θετικά αλλά περίπου 1 στους 3 να επιλέγει την ουδέτερη απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Πίνακας 10 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων ως προς την επίδραση της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Μου αρέσει πολύ να παρακολουθώ επιμορφωτικά προγράμματα.	0,97	0,770
Θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου	1,37	0,651
Κρίνω πως μετά την επιμόρφωση επέρχεται μεγαλύτερη επαγγελματική επάρκεια.	1,18	0,854
Νομίζω πως η επιμόρφωση βελτιώνει την επαγγελματική μου απόδοση.	1,23	0,757
Θεωρώ ότι η επιμόρφωση με κάνει καινοτόμο.	0,76	0,761

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 11 - Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την επίδραση της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Μου αρέσει πολύ να παρακολουθώ επιμορφωτικά προγράμματα.	1	2,1	18,6	55,7	22,7
Θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου	0	2,1	3,1	50,5	44,3
Κρίνω πως μετά την επιμόρφωση	1	4,1	10,3	45,4	39,2

επέρχεται μεγαλύτερη επαγγελματική επάρκεια.

Νομίζω πως η επιμόρφωση βελτιώνει την επαγγελματική μου απόδοση.

1	3,1	4,1	55,7	36,1
---	-----	-----	------	------

Θεωρώ ότι η επιμόρφωση με κάνει καινοτόμο.

1	2,1	30,9	51,5	14,4
---	-----	------	------	------

Και ενώ η πραγματοποίηση μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης δεν οδήγησε σε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων στελεχών με βάση το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας, διαπιστώθηκε αξιόλογη διαφορά μεταξύ των 4 ομάδων που καθορίζονται από την **προέλευση των στελεχών** με το συνολικό δείκτη sig να λαμβάνει τιμή 0,033. Πιο συγκεκριμένα η ουσιώδης διαφορά βρίσκεται στις απαντήσεις των ΕΠ.ΟΠ σε σύγκριση με τις άλλες τρεις ομάδες (ΑΣΕΙ, ΣΜΥ, ΕΜΘ). Έτσι όπως φαίνεται στον Πίνακα 12 η πρώτη ερώτηση της ομάδος (ΕΡ 13) είναι καταλυτική και ο Μ.Ο. των ΕΠ.ΟΠ. για αυτή ξεπερνά κατά πολύ τους υπόλοιπους τρεις Μ.Ο. με Τ.Α. μάλιστα ιδιαίτερα καλή στο 0,669. Διαπιστώνουμε δηλαδή πως η ομάδα στελεχών με την πιο περιορισμένη αρχική εκπαίδευση, σύμφωνα με το στρατιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα που παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναγνωρίζει περισσότερο την αξία και αρέσκεται ιδιαίτερα στην παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Πίνακας 12 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση την προέλευση στην ερώτηση 13

		Αριθμός	Μ.Ο	Τ.Α.
Μου αρέσει πολύ να παρακολουθώ επιμορφωτικά προγράμματα.	ΑΣΕΙ	53	0,89	0,800
	ΣΜΥ	9	0,89	0,601
	ΕΜΘ	8	0,50	0,756
	ΕΠΟΠ	27	1,30	0,669
	Σύνολο	97	0,97	0,770

4.5 Έως τώρα Ενασχόληση με τη Δια Βίου Μάθηση

Οι ερωτήσεις που αποτυπώνουν την προσωπική εκτίμηση κάθε στελέχους για την έως τώρα ενασχόλησή του με τη δια βίου μάθηση είναι οι 21, 26, 28 και 30 του ερωτηματολογίου. Από τις απαντήσεις αυτές προκύπτει πως ένας στους τρεις (33%) επιλέγει την ουδέτερη απάντηση

«ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», ενώ ποσοστό 49,5% των αξιωματικών και υπαξιωματικών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει πως έχει καταβάλει έως τώρα αρκετή προσπάθεια για την επαγγελματική του ανάπτυξη μέσω της δια βίου μάθησης. Ωστόσο το ποσοστό εκείνων που δηλώνουν πως παρακολουθούν τις σχετικές με το στρατιωτικό επάγγελμα εξελίξεις και διατηρούν μια συνεχή εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες προς χάρη της εργασιακής τους αποτελεσματικότητας είναι μικρότερο και περιορίζεται αντίστοιχα στο 33% και 40,2%. Στα ίδια περίπου επίπεδα (33%) κυμαίνεται και το ποσοστό εκείνων που αναφέρουν πως είναι δια βίου μαθητές ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, ενώ η πλειοψηφία των ερωτώμενων (55,7%) δεν λαμβάνουν σαφή θέση ως προς τη διαχρονική σχέση τους με τη δια βίου μάθηση.

Πίνακας 13 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την προσωπική εκτίμηση για την έως τώρα ενασχόληση με τη δια βίου μάθηση

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Πιστεύω ότι έως τώρα έχω καταβάλει αρκετή προσπάθεια μέσω της δια βίου μάθησης για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.	0,44	1,050
Νομίζω ότι παρακολουθώ τις σχετικές με το επάγγελμά μου εξελίξεις μέσω προγραμμάτων δια βίου μάθησης για να βελτιώνω τις επαγγελματικές μου επιδόσεις.	0,01	0,907
Κρίνω ότι, έχω διαρκή εξοικείωσή με τις καινοτομίες των νέων τεχνολογιών προς χάρη της εργασιακής μου αποτελεσματικότητας.	0,04	1,098
Θεωρώ ότι είμαι δια βίου μαθητής για να μπορώ να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.	0,26	0,833

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 14- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την προσωπική εκτίμηση για την έως τώρα ενασχόληση με τη δια βίου μάθηση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Πιστεύω ότι έως τώρα έχω καταβάλει αρκετή προσπάθεια	4,1	13,4	33	33	16,5

μέσω της δια βίου μάθησης για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.					
Νομίζω ότι παρακολουθώ τις σχετικές με το επάγγελμά μου εξελίξεις μέσω προγραμμάτων δια βίου μάθησης για να βελτιώνω τις επαγγελματικές μου επιδόσεις.	4,1	25,8	37,1	30,9	2,1
Κρίνω ότι, έχω διαρκή εξοικείωση με τις καινοτομίες των νέων τεχνολογιών προς χάρη της εργασιακής μου αποτελεσματικότητας.	7,2	28,9	23,7	33	7,2
Θεωρώ ότι είμαι δια βίου μαθητής για να μπορώ να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.	3,1	8,2	55,7	25,8	7,2

Εφαρμόζοντας τη διαδικασία της μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων στελεχών που καθορίζονται από το φύλο, την προέλευση και τα έτη υπηρεσίας αφού οι δείκτες sig κυμαίνονται αρκετά μακριά από το αποδεκτό 0,05. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό και από τις μεγάλες T.A. που παρουσιάζονται στους M.O και των 4 ερωτήσεων αφού οι απαντήσεις των στελεχών διασπάρθηκαν και στις 5 δυνατές επιλογές με τις 3 ενδιάμεσες να λαμβάνουν παρεμφερή ποσοστά. Ωστόσο, αξιόλογα αποτελέσματα, τα οποία συσχετίζουν τις απαντήσεις που δόθηκαν στην τελευταία ερώτηση «Θεωρώ ότι είμαι δια βίου μαθητής για να μπορώ να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις», με τις αντίστοιχες απαντήσεις στην ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου «Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου» του πρώτου δηλαδή ερευνητικού ερωτήματος, προέκυψαν με την two – way ANOVA ανάλυση με διάκριση των δύο φύλων, που πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του SPSS και παρουσιάζονται στον Πίνακα 15. Πιο συγκεκριμένα κατά την ανάλυση αυτή αναζητήθηκε το κατά πόσο νιώθουν δια βίου μαθητές όσοι από τα μόνιμα στελέχη του Στρατού δήλωσαν πως θεωρούν ότι έχουν ήδη λάβει επαρκή επιμόρφωση. Έτσι, ενώ στην πρώτη ερώτηση απαντούν θετικά οι 16 από τις 20 γυναίκες (ποσοστό 80%) στην δεύτερη θετικά απαντούν μόνο οι 5 (ποσοστό 20%).

Αντίστοιχα για τους άνδρες οι 51 στους 77 (66%) απαντούν πως θεωρούν ότι έχουν λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους, ενώ μόνο οι 27 στους 77 (35%) απαντούν πως θεωρούν ότι είναι δια βίου μαθητές για να μπορούν να ανταποκρίνονται επαρκώς στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις.

Πίνακας 15 – Σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι είναι δια βίου μαθητές οι έχοντες κατά την κρίση τους λάβει επαρκή επιμόρφωση

Φύλο	Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Θεωρώ ότι είμαι δια βίου μαθητής για να μπορώ να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.					Σύνολο	
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Γυναίκα	Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Διαφωνώ	0	2	0	0	2	
		Ούτε						
		Συμφωνώ	0	2	0	0	2	
		Ούτε						
		Διαφωνώ						
		Συμφωνώ	1	6	4	1	12	
		Συμφωνώ	0	4	0	0	4	
		Απόλυτα						
Σύνολο			1	14	4	1	20	
Ανδρας	Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Διαφωνώ	1	4	2	2	11	
		Ούτε						
		Συμφωνώ	0	1	10	4	0	15
		Ούτε						
		Διαφωνώ						
		Συμφωνώ	1	2	25	14	2	44
		Συμφωνώ	1	0	3	1	2	7
		Απόλυτα						
Σύνολο			3	7	40	21	6	77
Σύνολο	Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Διαφωνώ	1	4	4	2	2	13

έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	Ούτε Συμφωνώ	0	1	12	4	0	17
	Ούτε Διαφωνώ						
	Συμφωνώ	1	3	31	18	3	56
	Απόλυτα Συμφωνώ	1	0	7	1	2	11
Σύνολο		3	8	54	25	7	97

4.6 Εμπόδια

Η ενασχόληση των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς με τη δια βίου μάθηση περιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη αντικειμενικών δυσκολιών όπως οι οικογενειακές και οι λοιπές επαγγελματικές και οικονομικές υποχρεώσεις. Αυτό διαφαίνεται από τις απαντήσεις που έδωσαν, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αξιωματικοί και υπαξιωματικοί, στις ερωτήσεις 22, 23, 25 και 34 του ερωτηματολογίου. Έτσι το μέγιστο πρόβλημα για την ενασχόληση με τη δια βίου μάθηση των στελεχών φαίνεται να είναι οι ανεπαρκείς οικονομικές απολαβές τους καθώς ο Μ.Ο. στην σχετική ερώτηση ανέρχεται στο 1,18 με ικανοποιητική Τ.Α. 0,878 και ποσοστό 79,4% των στελεχών να συμφωνούν με την άποψη αυτή. Ακολούθως το 70,1% των ερωτηθέντων αναφέρει πως οι οικογενειακές του υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ενασχόλησή του με τη δια βίου μάθηση, ενώ το 66% θεωρεί πως θα δεσμευόταν ο λιγοστός ελεύθερος χρόνος του από την ενασχόληση του με σχετικά προγράμματα. Τέταρτο στη σειρά εμπόδιο εμφανίζονται οι επαγγελματικές υποχρεώσεις με το 47,4% να συμφωνεί με την σχετική ερώτηση αλλά και 1 στους 2 να διαφωνεί ή να επιλέγει την ουδέτερη απάντηση. Οι Τ.Α. των Μ.Ο. κινούνται οριακά στο αποδεκτό επίπεδο λαμβανομένου υπόψη του μικρού σχετικά δείγματος και του μεγάλου εύρους των απαντήσεων (-2 έως 2).

Πίνακας 16 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Θεωρώ ότι οι οικονομικές μου απολαβές παρακωλύουν την ενασχόλησή μου με τη δια βίου μάθηση.	1,18	0,878

Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης.	0,82	1,031
Θεωρώ ότι η ενασχόληση με δια βίου μάθησης προγράμματα θα δέσμευε το λιγιστό ελεύθερο χρόνο μου.	0,58	1,088
Θεωρώ ότι έως τώρα δεν έχω ασχοληθεί με τη διά βίου μάθηση εξαιτίας αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων.	0,20	1,057

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 17- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς τα εμπόδια που αντιμετώπισαν κατά την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Θεωρώ ότι οι οικονομικές μου απολαβές παρακωλύουν την ενασχόλησή μου με τη διά βίου μάθηση.	0	5,2	15,5	36,1	43,3
Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης.	2,1	11,3	16,5	42,3	27,8
Θεωρώ ότι η ενασχόληση με δια βίου μάθησης προγράμματα θα δέσμευε το λιγιστό ελεύθερο χρόνο μου.	5,2	14,4	14,4	49,5	16,5
Θεωρώ ότι έως τώρα δεν έχω ασχοληθεί με τη διά βίου μάθηση εξαιτίας αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων.	5,2	24,7	22,7	40,2	7,2

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαφορές στις απόψεις – πεποιθήσεις μεταξύ των ομάδων των συμμετεχόντων στην έρευνα όπως αυτές προκύπτουν με βάση το φύλο, την προέλευση και τα έτη υπηρεσίας κατά την εφαρμογή μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης (one-way ANOVA). Έτσι με ανεξάρτητη μεταβλητή το **φύλο** των στελεχών προέκυψαν δείκτες sig πολύ κοντά στο αποδεκτό 0,05 για τις ερωτήσεις 23 και 34 του ερωτηματολογίου. Όπως αναλυτικά παρουσιάζεται στο Πίνακα 18, ο Μ.Ο των απαντήσεων των γυναικών στην άποψη ότι οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή τους σε προγράμματα δια βίου μάθησης, φθάνει στο 1,20 με πολύ καλή Τ.Α. 0,696, ενώ αντίστοιχα ο Μ.Ο. για τους άνδρες συναδέλφους τους μόλις που αγγίζει το 0,73. Λίγο μεγαλύτερη παρουσιάζεται η διαφορά των Μ.Ο των απαντήσεων γυναικών και ανδρών και στην άποψη ότι οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις ευθύνονται για τη μη ενασχόληση μέχρι τώρα με τη δια βίου μάθηση, με τους Μ.Ο. στο 0,60 και στο 0,09 αντίστοιχα.

Πίνακας 18 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση το φύλο στις ερωτήσεις 23 και 34

ΦΥΛΟ	Γυναίκες				Άνδρες			
	Μ.Ο.*	Τ.Α.	MIN	MAX	Μ.Ο.*	Τ.Α.	MIN	MAX
Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης. (Sig: 0,06)	1,20	0,696	-1	2	0,73	1,084	-2	2
Θεωρώ ότι έως τώρα δεν έχω ασχοληθεί με τη διά βίου μάθηση εξαιτίας αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων. (sig: 0,05)	0,60	0,995	-1	2	0,09	1,054	-2	2

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Ορίζοντας ως ανεξάρτητη μεταβλητή την **προέλευση** των στελεχών του στρατού ξηράς κατά την μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης προκύπτει εξαιρετικά σημαντική στατιστικά διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των προερχόμενων από ΑΣΕΙ αξιωματικών και των ΕΠ.ΟΠ.

υπαξιωματικών στην ερώτηση 23. Ο δείκτης sig είναι 0,001 και η σύγκριση παρουσιάζεται στον Πίνακα 19. Ο Μ.Ο. των απαντήσεων των αξιωματικών ανέρχεται στο 1,17 με καλή Τ.Α. ο οποίος δηλώνει την σημαντική επίδραση των οικογενειακών τους υποχρεώσεων στη μη συμμετοχή τους σε προγράμματα δια βίου μάθησης, ενώ ο αντίστοιχος Μ.Ο. των υπαξιωματικών ΕΠ.ΟΠ. βρίσκεται σχεδόν μια μονάδα κάτω με εμφανή τη μικρή σχετικά βαρύτητα που αποδίδουν στον παράγοντα αυτό.

Πίνακας 19 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση την προέλευση στην ερώτηση 23

Sig(ΑΣΕΙ-ΕΠΟΠ): 0,001		Αριθμός	Μ.Ο*	Τ.Α.
Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης.	ΑΣΕΙ	53	1,17	0,802
	ΣΜΥ	9	0,56	1,014
	ΕΜΘ	8	1,00	0,926
	ΕΠΟΠ	27	0,19	1,178
	Σύνολο	97	0,82	1,031

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Τέλος και τα **έτη υπηρεσίας** των στελεχών φαίνεται ότι επηρεάζουν τις δοθείσες απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτού του ερευνητικού ερωτήματος καθώς η μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης έδωσε σημαντικές στατιστικά διαφορές ως προς τις ερωτήσεις 23 και 25 του ερωτηματολογίου κυρίως μεταξύ των ομάδων 0-5 και 16-25 έτη υπηρεσίας. Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Πίνακα 20 όπου παρατηρούμε πως οι έχοντες 0-5 χρόνια υπηρεσίας δεν θεωρούν τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις ιδιαίτερο ανασταλτικό παράγοντα για την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση. Ο Μ.Ο. των απαντήσεών τους βρίσκεται στο 0,10 με αρκετή βέβαια διασπορά και μεγάλη σχετικά Τ.Α. Αντίθετα οι έχοντες 16-25 χρόνια υπηρεσίας δηλώνουν πως οι οικογενειακές υποχρεώσεις αποτελούν σημαντικό πρόβλημα στην συμμετοχή τους σε τέτοια προγράμματα, με το Μ.Ο. αυτών να φθάνει στο 1,12 με πολύ ικανοποιητική Τ.Α.

Επιπλέον, η ομάδα 0-5 χρόνια υπηρεσίας δεν φαίνεται να θεωρεί πως η ενασχόληση με δια βίου μάθησης προγράμματα θα δέσμευε το λιγιστό ελεύθερο χρόνο της με το Μ.Ο των απαντήσεων να διαμορφώνεται στο -0,30 με αρκετή πάλι διασπορά. Αντίθετα, η ομάδα 16-25 φαίνεται να συμφωνεί με την παραπάνω άποψη αφού ο Μ.Ο. των δικών τους απαντήσεων είναι ξεκάθαρα θετικός στο 0,80 και Τ.Α στο 0,843.

Πίνακας 20 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των ομάδων στελεχών με βάση τα έτη υπηρεσίας στις ερωτήσεις 23 και 25

		Αριθμός	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης.	0-5	10	0,10	1,197
	6-15	37	0,65	1,136
	16-25	41	1,12	0,781
	26-35	9	1,00	1,000
	Σύνολο	97	0,82	1,031
Sig(0-5 / 16-25): 0,001				
Θεωρώ ότι η ενασχόληση με δια βίου μάθησης προγράμματα θα δέσμευε το λιγότερο ελεύθερο χρόνο μου.	0-5	10	-0,30	1,418
	6-15	37	0,59	1,117
	16-25	41	0,80	0,843
	26-35	9	0,44	1,236
	Σύνολο	97	0,58	1,088
Sig (0-5 / 16-25): 0,037				

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

4.7 Πολιτική απέναντι στη Δια Βίου Μάθηση

Οι απόψεις των στελεχών ως προς την πολιτική που ακολουθεί η στρατιωτική υπηρεσία απέναντι στη δια βίου μάθηση προκύπτουν από τις απαντήσεις που έδωσαν στις ερωτήσεις 27, 29, 31 και 32 του ερωτηματολογίου. Από τα στοιχεία των Πινάκων 21 και 22 προκύπτει πως τα μόνιμα στελέχη του στρατού ξηράς θεωρούν ότι η στρατιωτική υπηρεσία δεν παρέχει κίνητρα οικονομικά ή επαγγελματικά για την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση σε ποσοστό 90,7%. Ο Μ.Ο. στην σχετική ερώτηση έφθασε το -1,28 με πολύ ικανοποιητική Τ.Α 0,732. Αλλά και στη γενικότερη ερώτηση κατά πόσο η υπηρεσία προωθεί την ενασχόληση με τη δια βίου μάθηση οι απαντήσεις δεν ήταν ιδιαίτερα θετικές αφού ο Μ.Ο. τους κυμάνθηκε στο -0,63, με ποσοστό 62,8% να απαντά αρνητικά ενώ 1 στους 4 περίπου επέλεξε την ουδέτερη απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ». Λίγο πιο μετριοπαθείς, αλλά σίγουρα όχι θετικές στην πλειοψηφία τους, εμφανίζονται οι απαντήσεις των στελεχών στις άλλες δυο ερωτήσεις του ερευνητικού αυτού ερωτήματος με Μ.Ο. στα -0,30 και -0,56 και με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά να δίνουν ουδέτερη απάντηση 37,1% και 41,2% αντίστοιχα.

Πίνακας 21 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την πολιτική που ακολουθεί η στρατιωτική υπηρεσία απέναντι στη δια βίου μάθηση

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Πιστεύω πως η Υπηρεσία μου δίνει κίνητρα οικονομικά και επαγγελματικά ώστε να επενδύσω στη δια βίου μάθηση.	-1,28	0,732

Η Υπηρεσία μου με ενημερώνει επαρκώς και εγκαίρως για την παρακολούθηση προαιρετικών σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθησης ξένων γλωσσών, Η/Υ κ.α. που σχετίζονται με την επαγγελματική μου ανάπτυξη.	-0,30	0,926
Νομίζω πως η Υπηρεσία μου αξιοποιεί τις αποκτηθείσες μέσω της δια βίου μάθησης γνώσεις και δεξιότητες των εργαζόμενων	-0,56	0,790
Νομίζω πως η Υπηρεσία μου προωθεί την ενασχόλησή μου με τη δια βίου μάθηση ώστε να αναπτυχθώ επαγγελματικά.	-0,63	0,833

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 22- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς την πολιτική που ακολουθεί η στρατιωτική υπηρεσία απέναντι στη δια βίου μάθηση

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Πιστεύω πως η Υπηρεσία μου δίνει κίνητρα οικονομικά και επαγγελματικά ώστε να επενδύσω στη δια βίου μάθηση.	40,2	50,5	7,2	1	1
Η Υπηρεσία μου με ενημερώνει επαρκώς και εγκαίρως για την παρακολούθηση προαιρετικών σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθηση ξένων γλωσσών, Η/Υ κ.α. που σχετίζονται με την επαγγελματική μου ανάπτυξη.	9,3	33	37,1	19,6	1
Νομίζω πως η Υπηρεσία μου αξιοποιεί τις αποκτηθείσες μέσω της δια βίου μάθησης γνώσεις και δεξιότητες των εργαζόμενων.	11,3	40,2	41,2	7,2	0
Νομίζω πως η Υπηρεσία μου προωθεί την ενασχόλησή μου με τη	11,3	51,5	25,8	11,3	0

δια βίου μάθηση ώστε να αναπτυχθώ επαγγελματικά.

Η μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης (one-way ANOVA) που πραγματοποιήθηκε δεν απέδωσε στατιστικά αξιόλογες διαφορές μεταξύ των ομάδων των στελεχών καθώς οι δείκτες sig κυμάνθηκαν από 0,289 έως 1,000 για την ανεξάρτητη μεταβλητή Προέλευση, από 0,392 έως 0,792 για το Φύλο και από 0,145 έως 1,000 για τα Χρόνια Υπηρεσίας.

4.8 Δια Βίου Μάθηση και Επαγγελματική Ανάπτυξη - Εργασιακή Αποτελεσματικότητα

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που είχαν στόχο την αναζήτηση των πεποιθήσεων των μονίμων στελεχών του στρατού ξηράς ως προς το κατά πόσο η δια βίου μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και οδηγεί στην εργασιακή αποτελεσματικότητα είναι οι 19, 20, 24 και 33. Στους Πίνακες 23 και 24 φαίνονται τα αποτελέσματα. Το 89,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως ως επαγγελματίας έχει την ανάγκη να επιδιώξει και με προσωπική πρωτοβουλία την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων με το Μ.Ο. εδώ να φθάνει στο 1,31 με πολύ ικανοποιητική Τ.Α 0,683. Ακριβώς το ίδιο ποσοστό με Μ.Ο. ελάχιστα μικρότερο πιστεύει στην έννοια της δια βίου μάθησης ως παράγοντα εργασιακής αποτελεσματικότητας. Αξιοσημείωτο επίσης είναι πως στις δυο επόμενες σχετικές μεταξύ τους ερωτήσεις, με αντικείμενο την επαγγελματική αξιοποίηση της δια βίου μάθησης, παρότι στην πλειοψηφία τους οι απαντήσεις είναι θετικές, παρατηρείται ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της επιλογής «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ».

Πίνακας 23 – Μέσοι όροι (Μ.Ο.) και τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) των απαντήσεων των στελεχών ως προς το κατά πόσο η δια βίου μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και οδηγεί στην εργασιακή αποτελεσματικότητα

	Μ.Ο.*	Τ.Α.
Νομίζω πως ως επαγγελματίας έχω ανάγκη πέρα από την εργασιακή επιμόρφωση να επιδιώξω την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων με προσωπική πρωτοβουλία.	1,31	0,683
Πιστεύω στην έννοια της δια βίου μάθησης ως παράγοντα	1,15	0,712

εργασιακής αποτελεσματικότητας.	0,85	0,741
Θεωρώ ότι η δια βίου μάθηση δρα επικουρικά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.		
Πιστεύω ότι η διά βίου μάθηση θα μπορούσε να αποτελέσει απάντηση στις αυξημένες επαγγελματικές μου απαιτήσεις.	0,61	0,861

* Απαντήσεις σε 5-βάθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ απόλυτα και (2) = Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 24- Ποσοστά (%) των απαντήσεων των στελεχών ως προς το κατά πόσο η δια βίου μάθηση με προσωπική πρωτοβουλία επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη και οδηγεί στην εργασιακή αποτελεσματικότητα

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Νομίζω πως ως επαγγελματίας έχω ανάγκη πέρα από την εργασιακή επιμόρφωση να επιδιώξω την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων με προσωπική πρωτοβουλία.	0	1	9,3	47,4	42,3
Πιστεύω στην έννοια της δια βίου μάθησης ως παράγοντα εργασιακής αποτελεσματικότητας.	0	4,1	6,2	59,8	29,9
Θεωρώ ότι η δια βίου μάθηση δρα επικουρικά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.	0	4,1	23,7	55,7	16,5
Πιστεύω ότι η διά βίου μάθηση θα μπορούσε να αποτελέσει απάντηση στις αυξημένες επαγγελματικές μου απαιτήσεις.	2,1	7,2	29,9	49,5	11,3

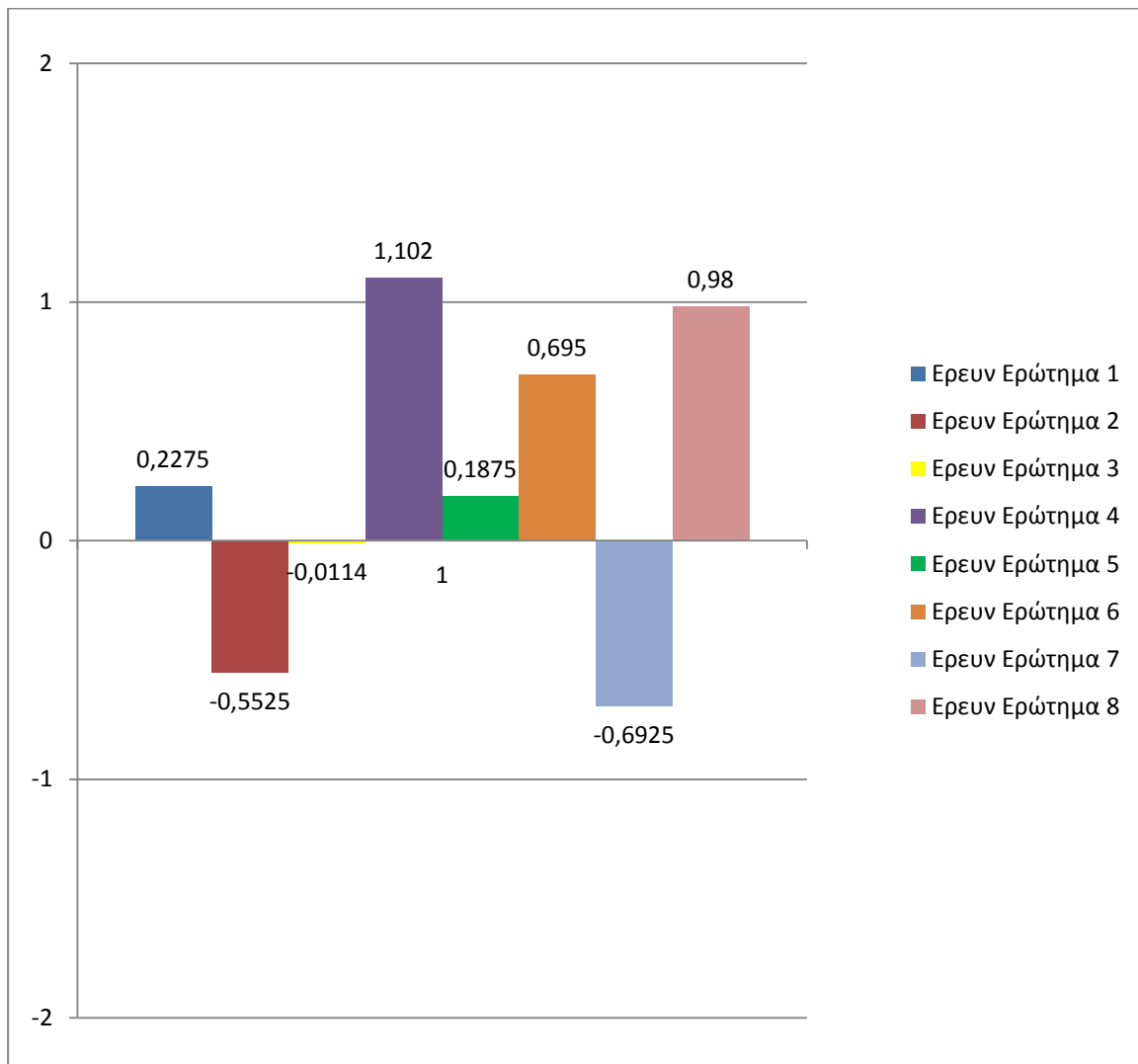
Η επαγωγική στατιστική με την εφαρμογή μονόδρομης ανάλυσης διακύμανσης έδειξε πως οι ομάδες των συμμετεχόντων στην έρευνα στελεχών με βάση την προέλευση, το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας είχαν σε μεγάλο βαθμό ίδια τάση. Για το λόγο αυτό οι δείκτες sig ανά

ζεύγος δήλωσαν την απουσία σημαντικών στατιστικά διαφορών λαμβάνοντας τιμές από 0,297 έως 1,000.

4.9 Διαγραμματική Επισκόπηση

Συγκεντρωτικά θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε τις τάσεις των συμμετεχόντων στελεχών στην παρούσα έρευνα μέσα από τους συνολικούς Μ.Ο. των 8 ερευνητικών ερωτημάτων που απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Όπως προκύπτει ο Μ.Ο. των απαντήσεων κυμάνθηκε κοντά στο 1 (Συμφωνώ) για τα ερευνητικά ερωτήματα 4, 6 και 8, αρκετά κάτω από το 0 και κοντά στο -1 (Διαφωνώ) για τα ερευνητικά ερωτήματα 2 και 7 και γύρω από την ουδέτερη απάντηση 0 για τα ερευνητικά ερωτήματα 1, 3 και 5.

Διάγραμμα 1- Συνολικοί Μ.Ο.



Ο κατακόρυφος άξονας απεικονίζει τις πιθανές απαντήσεις σε 5-βαθμια κλίμακα όπου (-2) = Διαφωνώ Απόλυτα και (2) = Συμφωνώ Απόλυτα

5. Συμπεράσματα - Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη των ευρημάτων της έρευνας και την παρατήρηση της διαγραμματικής απεικόνισής τους, αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς σχετικά με το ρόλο της εργασιακής επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και βελτίωση υπό τις παρούσες συνθήκες. Σε ιδιαίτερα μικρό ποσοστό, έτσι, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δηλώνουν απόλυτα ικανοποιημένοι από την μέχρι σήμερα παρασχεθείσα επιμόρφωση. Το πρόβλημα εστιάζεται κυρίως στην σχεδίαση ως προς την ποιότητα και την καταλληλότητα των προγραμμάτων, με τον 1 στους 4 να διατηρεί αρνητική άποψη για αυτά και σχεδόν 1 στους 2 να αποφεύγει ή να μη δύναται να τα αξιολογήσει. Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι οι γυναίκες εμφανίζονται επιεικέστερες έναντι των ανδρών συναδέλφων τους εκφράζοντας λιγότερο τη δυσαρέσκειά τους από τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν μέχρι σήμερα παρακολουθήσει. Ωστόσο, αποδεκτή από την πλειοψηφία των στελεχών είναι η άποψη πως η επιμόρφωση που έχουν μέχρι σήμερα δεχθεί ήταν σε γενικές γραμμές χρήσιμη και εποικοδομητική, αφού με τη βοήθεια των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απέκτησαν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις.

Ιδιαίτερο προβληματισμό προκαλεί όμως η άποψη των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς που συμμετείχαν στην έρευνα και ως προς την αξία που πιστεύουν ότι δίνει εν γένει η στρατιωτική Υπηρεσία στην επιμόρφωση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, περισσότεροι από τους μισούς δεν έχουν πεισθεί ότι η στρατιωτική Υπηρεσία ενδιαφέρεται και επενδύει στην επιμόρφωση και τη μετεκπαίδευση των στελεχών της. Αυτό διότι δεν είναι ικανοποιημένοι ούτε από την ενημέρωση που παρέχεται σχετικά με τα εκάστοτε προσφερόμενα επιμορφωτικά προγράμματα, αλλά ούτε και από τα κίνητρα ενασχόλησης με αυτά. Επιπλέον, ευθύνες καταλογίζονται και στις Διοικήσεις των στρατιωτικών Μονάδων και Υπηρεσιών, από τα συμμετέχοντα στην έρευνα στελέχη, οι οποίες υπό το βάρος των υποχρεώσεων και των ευθυνών τους για την εύρυθμη λειτουργία αυτών, διστάζουν να προωθήσουν τη συμμετοχή στελεχών τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Τέλος, τα ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά των ουδέτερων απαντήσεων «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» καταδεικνύουν ενδεχομένως την αδυναμία ή το δισταγμό των μονίμων στελεχών να αξιολογήσουν την Υπηρεσία ή να εκφράσουν ανοικτά τα παράπονά τους ως προς το θέμα αυτό.

Ένα ακόμη κρίσιμο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα έρευνα αφορά στην αξιοποίηση των στελεχών μετά την ολοκλήρωση κάποιου επιμορφωτικού προγράμματος. Εδώ τα στελέχη πιστεύουν πως κάθε επιμόρφωση προωθεί την αποτελεσματικότητα στην εργασία, αλλά διατηρούν έντονες επιφυλάξεις για το κατά πόσο η αξιοποίηση των επιμορφωμένων στελεχών είναι πλήρης ή έστω επαρκής. Αυτό συμπεραίνεται διότι δηλώνουν πως συνήθως μετά από κάθε επιμόρφωση, αφενός δεν ανατίθενται σχετικά με αυτήν καθήκοντα και αφετέρου δεν παρέχεται ο απαραίτητος χρόνος αλλά και το κατάλληλο κλίμα για την αφομοίωση των γνώσεων και τον αναστοχασμό, που θα οδηγήσουν τελικά στην ανάπτυξη νέων προτάσεων και ιδεών πάνω στην εργασία. Εντοπίζεται, δηλαδή από τα στελέχη, ως ένα βαθμό, εμμονή σε συνήθεις πρακτικές και διαδικασίες με απουσία αξιολογών πρωτοβουλιών εκσυγχρονισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς το ερευνητικό ερώτημα της σχέσης της επιμόρφωσης με την επαγγελματική ανάπτυξη των στελεχών καταδεικνύουν με τρόπο αδιαπραγμάτευτο την μεγάλη αξία που αποδίδεται στην επιμόρφωση και την καθολική επιθυμία συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα με στόχο την απόκτηση επιπλέον επαγγελματικών ικανοτήτων και την κατάκτηση τελικά της επιζητούμενης επαγγελματικής επάρκειας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι ΕΠΟΠ υπαξιωματικοί του στρατού ξηράς οι οποίοι λαμβάνουν τη μικρότερη, συγκριτικά με τις ομάδες στελεχών διαφορετικής προέλευσης, αρχική εκπαίδευση, επιδεικνύουν ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων αφού διαπιστώθηκε αξιολογη στατιστικά διαφορά μεταξύ των απαντήσεων αυτών και των λοιπών συναδέλφων τους.

Από την άλλη πλευρά, η σχέση των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς με την δια βίου μάθηση μέσα από την προσωπική προσπάθεια και πρωτοβουλία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ικανοποιητική, αφού οι μισοί περίπου δηλώνουν πως μέχρι σήμερα έχουν καταβάλει αρκετή προσπάθεια για την επαγγελματική τους ανάπτυξη μέσω αυτής. Ωστόσο, η έννοια της δια βίου μάθησης και η σύνδεσή της με την επαγγελματική ανάπτυξη, φαίνεται να μην είναι απόλυτα κατανοητή από μερίδα στελεχών διότι μόνο 1 στους 3 δηλώνει πως φροντίζει να παρακολουθεί τις σχετικές με το επάγγελμά του εξελίξεις, πως διατηρεί συνεχή εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και πως αισθάνεται εν γένει δια βίου μαθητής για να μπορεί να ανταποκρίνεται επαρκώς στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις. Το τελευταίο συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από το ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό (55,7%) των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι οποίοι δεν λαμβάνουν σαφή θέση ως προς τη διαχρονική τους σχέση με τη δια βίου μάθηση και απαντούν στο σχετικό ερώτημα «ούτε συμφωνώ ούτε

διαφωνώ». Επιπλέον διαπιστώνεται πως υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ της άποψης των στελεχών ότι είναι δια βίου μαθητές και της άποψης ότι έχουν λάβει επαρκή μέχρι σήμερα επαγγελματική επιμόρφωση. Η μεγάλη δηλαδή ικανοποίηση από την επαρκή όπως αναφέρεται επιμόρφωση, οδηγεί στην περιορισμένη διάθεση για ενασχόληση με τη δια βίου μάθηση. Το φαινόμενο δε, εμφανίζεται εντονότερο στις συμμετέχουσες γυναίκες συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Η προσπάθεια αναζήτησης των αιτιών - εμποδίων που επιδρούν ανασταλτικά στην ενασχόληση των στελεχών με τη δια βίου μάθηση, κατέδειξε πως σημαίνοντα ρόλο κατέχουν οι οικογενειακές αλλά και οι επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Τα παραπάνω δεν αφήνουν παρά λιγοστό ελεύθερο χρόνο τον οποίο, όπως διαφάνηκε από τις απαντήσεις τους, τα μόνιμα στελέχη του Στρατού προτιμούν να αξιοποιούν διαφορετικά. Όμως η κυριότερη αντικειμενική δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα στελέχη και προκύπτει από τις απαντήσεις των 8 στους 10, είναι οι περιορισμένες οικονομικές απολαβές τους. Αξιοσημείωτο εύρημα της διεξαχθείσας έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι τα δύο πρώτα εμπόδια φαίνεται να απασχολούν και αναφέρονται εντονότερα από τις γυναίκες στρατιωτικούς σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενο αν λάβουμε υπόψη τον πολλαπλό ρόλο που καλείται να διαδραματίσει η γυναίκα στην σύγχρονη κοινωνία σε σύγκριση με το συνήθη αντίστοιχο του παρελθόντος. Επιπλέον, διαφοροποίηση ως προς τη βαρύτητα των οικογενειακών υποχρεώσεων εντοπίζεται και μεταξύ των προερχομένων από ΑΣΕΙ αξιωματικών και των ΕΠΟΠ υπαξιωματικών. Αυτό ερμηνεύεται αν λάβουμε υπόψη ότι οι ΕΠΟΠ υπαξιωματικοί εισήλθαν στο στρατό, για πρώτη φορά ως θεσμός, το 2000 στην ηλικία των 20-25 ετών, αποτελώντας ένα μικρό ποσοστό επί του συνόλου των ΕΠ.ΟΠ που προσλήφθηκαν μεταγενέστερα. Συνεπώς, σήμερα οι γηραιότεροι ΕΠ.ΟΠ. βρίσκονται στην ηλικία των 34-39 ετών και ως εκ τούτου οι οικογενειακές τους υποχρεώσεις είναι περιορισμένες σε σχέση με τις αντίστοιχες των υπολοίπων συναδέλφων τους. Τέλος και τα χρόνια υπηρεσίας, που είναι άμεσα συνυφασμένα με την ηλικία των στελεχών, διαφοροποίησαν τις απαντήσεις καθώς για την ομάδα 0-5 τόσο η δέσμευση του λιγοστού ελεύθερου χρόνου όσο και οι οικογενειακές υποχρεώσεις αποτελούν μικρότερο πρόβλημα από τα ίδια θέματα για την ομάδα 16-25. Παρατηρούμε εδώ ότι από τις 4 ομάδες στελεχών με βάση τα έτη υπηρεσίας, οι οικογενειακές υποχρεώσεις εμφανίζονται, σύμφωνα με τις απαντήσεις, να είναι μέγιστες και ο ελεύθερος χρόνος αντίστοιχα ελάχιστος, κατά το διάστημα που το στέλεχος βρίσκεται στα 16-25 έτη υπηρεσίας και όχι στην γηραιότερη ηλικιακή ομάδα των 26-35 ετών υπηρεσίας.

Περισσότερο όμως και από τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα μόνιμα στελέχη του στρατού ξηράς στην προσπάθεια ενασχόλησής τους με τη δια βίου μάθηση φαίνεται, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν, να δυσχεραίνονται από την πολιτική που ακολουθεί η ίδια η στρατιωτική Υπηρεσία απέναντι σε αυτήν. Αυτό διότι σε ποσοστό που ξεπερνά το 90% δηλώνουν ότι η στρατιωτική Υπηρεσία δεν παρέχει οικονομικά και επαγγελματικά κίνητρα σε όσους επιθυμούν να παρακολουθήσουν προγράμματα δια βίου μάθησης με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη. Επιπλέον η ενημέρωση ως προς τα διατιθέμενα σχετικά προγράμματα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί έγκαιρη και επαρκής καθώς 1 στα 5 μόνο από τα συμμετέχοντα στην έρευνα στελέχη συμφωνούν με την άποψη αυτή.

Παρά τις παραπάνω διαφαινόμενες ανησυχίες και προβληματισμούς ως προς τις δυνατότητες που έχουν τα στελέχη του Στρατού να ασχοληθούν με προσωπική πρωτοβουλία με τη δια βίου μάθηση, δείχνουν να αντιλαμβάνονται πλήρως, στην πλειοψηφία τους, τον εποικοδομητικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσουν σχετικά προγράμματα στην προσπάθεια βελτίωσης της εργασιακής τους αποτελεσματικότητας και στην επίτευξη περεταίρω επαγγελματικής ανάπτυξης. Πιστεύουν πως ως επαγγελματίες έχουν την υποχρέωση να επιδιώξουν την απόκτηση περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να μπορούν να παρακολουθήσουν τις συνεχείς, τεχνολογικές και μη, εξελίξεις στην εργασία τους, αλλά και την απαίτηση να υποστηριχθούν στην προσπάθειά τους αυτή από την Υπηρεσία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η στρατιωτική Υπηρεσία έχοντας συνειδητοποιήσει από καιρό ότι το κύριο κεφάλαιο και η δύναμή της (Evans & Lindsay, 1999) είναι το προσωπικό, έχει επιτύχει, σε συνεργασία με τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς να εμφυσήσει σε αυτό την αναγκαιότητα διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τόσο της κατευθυνόμενης και ως ένα βαθμό επιβαλλόμενης, όσο και εκείνης που πραγματοποιείται με προσωπική πρωτοβουλία του καθενός καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας. Ωστόσο, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, διαφαίνεται έντονα ο προβληματισμός τους ως προς την πρακτική εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων επιμορφωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η πρακτική εφαρμογή σχετίζεται με την σχετική έλλειψη παρακίνησης για συμμετοχή σε κάποιο από αυτά καθώς και τη μη έγκαιρη ενημέρωση και την απουσία σχετικών διευκολύνσεων στους υποψήφιους συμμετέχοντες. Η αποτελεσματικότητα από την άλλη πλευρά φαίνεται να περιορίζεται από την, μικρή σε κάποιες περιπτώσεις, ποιότητα και καταλληλότητά τους, αλλά και την εφαρμοζόμενη από την υπηρεσία τακτική αξιοποίησης των συμμετεχόντων στελεχών.

6. Επίλογος – Προτάσεις

Όπως προαναφέρθηκε οι συνθήκες της σημερινής εποχής με τις σαρωτικές κοινωνικές αλλαγές, τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης σε επιστημονικό και τεχνολογικό επίπεδο και συγχρόνως την επικράτηση της νέας γνώσης, θέτουν κάθε οργανισμό σε αέναη ανάγκη παρακολούθησης των ακραίων εξελίξεων της διαρκώς μεταβαλλόμενης αγοράς και προσπάθεια προσαρμογής στο νέο περιβάλλον για να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Μπουραντάς, 2005). Οι στρατιωτικοί οργανισμοί όντας ανοιχτά κοινωνικά συστήματα δε μπορούν παρά να βρίσκονται ομοίως στη δίνη των περιβαλλοντικών επιθέσεων και των αδυσώπητων και κατ' εξακολούθηση αλλαγών καθώς όσο πολυπλοκότερο και πιο ασταθές είναι το περιβάλλον τόσο μεγαλύτερη είναι και η αβεβαιότητα που επικρατεί στους οργανισμούς (Ζαβλανός, 2002). Οι οργανισμοί μέσα σε αυτή την περιβαλλοντική αστάθεια οφείλουν να θωρακισθούν μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού τους (Παπαδάκης, 2007), εξασφαλίζοντας σε μεγάλο βαθμό πρόληψη έναντι πιθανών εχθρικών περιβαλλοντικών αλλαγών και εξυπηρετώντας την έγκαιρη και αποτελεσματική ανάληψη δράσης για τον περιορισμό των αρνητικών συνεπειών τους (Fidler, 1996).

Καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός προσανατολίζεται στο μέλλον και την αλλαγή, στοχεύοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, εξασφαλίζει την ορθότερη λήψη αποφάσεων και διαμόρφωση επιλογών (Bryson, 2004). Η επιτυχία, όμως, των βέλτιστων αποτελεσμάτων από το στρατηγικό σχεδιασμό προϋποθέτει τη διασφάλιση έγκυρης στρατηγικής πρόγνωσης που θα προβλέψει εναλλακτικά σενάρια ώστε ο οργανισμός να βρει τα παρόντα στοιχεία που πρέπει να αλλάξει, προσβλέποντας στη μελλοντική επιτυχία (Στυλιανίδης, 2008). Η πρόγνωση, επομένως, δίνει στο στρατηγικό σχεδιασμό τα εφόδια προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του δηλαδή τον καθορισμό οράματος, την επισκόπηση του περιβάλλοντος, την αξιολόγηση των οργανισμικών δυνατοτήτων και τον καθορισμό στόχων, οργάνων μέτρησης απόδοσης και σχεδίων εφαρμογής (Olsen & Eadie, 1982).

Στο παραπάνω πλαίσιο κινούμενη η ηγεσία της στρατιωτικής Υπηρεσίας εκτιμάται ότι θα πρέπει να διευρύνει τις σχετικές μελέτες ως προς την επιμόρφωση και τη δια βίου μάθηση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των στελεχών της όπως αυτές παρουσιάστηκαν και στην παρούσα έρευνα. Στο στρατηγικό σχεδιασμό της στρατιωτικής Υπηρεσίας πρωτεύοντας στόχος θα πρέπει να τεθεί η συλλογή περαιτέρω εμπειρικών δεδομένων μέσω ερευνών, αναλύσεων SWOT, PESTE κλπ. που θα διαλευκάνουν το θολό τοπίο του σύγχρονου

συγκείμενου. Τα αποτελέσματα τέτοιων διερευνήσεων θα επιτελέσουν ανεκτίμητο επικουρικό ρόλο στην προσπάθεια να ακολουθήσουν οι στρατιωτικοί οργανισμοί τις σύγχρονες τάσεις που υιοθετούν οι λοιποί δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις σήμερα, προκειμένου να διασφαλίσουν το μετασχηματισμό τους σε οργανισμούς μάθησης, σε οργανισμούς, δηλαδή, που μεγιστοποιούν την ικανότητά τους να μαθαίνουν ομαδικά αλλά και ατομικά, για να προσαρμόζονται όσο το δυνατό πιο ανώδυνα στο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2005).

Η στρατιωτική Υπηρεσία οφείλει, λοιπόν, να πραγματοποιήσει την σχετική ανάλυση κόστους – οφέλους εκτιμώντας προκαταρκτικά τα έξοδα και τα κέρδη από την μακροχρόνια επένδυση στην επιμόρφωση και την δια βίου μάθηση των μονίμων στελεχών της (Πασιαρδής, 2007). Ακολούθως, να στηρίξει τόσο την επιμόρφωσή τους όσο και στην ατομική τους προσπάθεια για παρακολούθηση δια βίου μάθησης προγραμμάτων μέσα τόσο από τη διαρκή αυτοαξιολόγηση της ίδιας, όσο και το benchmarking που αφορά τη σύγκριση κάθε οργανισμού με τους καλύτερους του ίδιου κλάδου καθώς και με υποδειγματικές πρακτικές ανεξαρτήτως κλάδου (Μπουραντάς, 2005). Τέτοιες τεχνικές πετυχαίνουν την αυτογνωσία, την ελαχιστοποίηση αυταρέσκειας και εφησυχασμού, την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, την αύξηση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας, αλλά και την ενδυνάμωση της κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης και καινοτομίας που εγγυάται αύξηση της αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς, 2005).

Πιο συγκεκριμένα και με δεδομένες τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας, θα μπορούσαν να προταθούν προς αξιοποίηση τα παρακάτω, τηρουμένων πάντα των αναλογιών που επιβάλλει η ιδιαιτερότητα του στρατιωτικού περιβάλλοντος.

Έτσι, σε στρατηγικό επίπεδο προτείνεται η επανεξέταση και ο επανασχεδιασμός, στο βαθμό που απαιτείται, των παρεχόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων του Στρατού Ξηράς με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή τους στις σύγχρονες επιχειρησιακές απαιτήσεις. Επανασχεδιασμός ως προς το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τη χρονική στιγμή παρακολούθησης και το προσωπικό που απευθύνεται ώστε να συμβαδίζει με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του.

Επιπλέον κρίνεται σκόπιμο να αναζητηθεί τρόπος συντόμευσης της υπάρχουσας διαδικασίας ενημέρωσης των στελεχών για την ύπαρξη προγραμμάτων επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης ώστε τα ενδιαφερόμενα να συμμετάσχουν στελέχη να μην χάνουν την ευκαιρία

συμμετοχής αλλά και να είναι σε θέση να προγραμματίσουν έγκαιρα τόσο τις λοιπές επαγγελματικές όσο και τις οικογενειακές τους υποχρεώσεις αλλά και να προετοιμαστούν κατάλληλα για την εκπαίδευσή τους αυτή.

Η παροχή κινήτρων στους συμμετέχοντες αξιωματικούς και υπαξιωματικούς σε επιμορφωτικά και δια βίου μάθησης προγράμματα θα πρέπει να αποτελέσει ένα ακόμη ζήτημα προβληματισμού. Τα κίνητρα αυτά, επαγγελματικά (πχ προαγωγή κατ'έκλογή), οικονομικά (πχ αύξηση μισθού) ή ηθικά (πχ έπαινος, φοιτητική άδεια), θα ωθήσουν τα ενδιαφερόμενα στελέχη να συμμετάσχουν, αφού θα αντιληφθούν την πρόσκαιρη αλλά και την μακροχρόνια αξιοποίηση των πνευματικών προσπαθειών τους.

Απόλυτα ενδεδειγμένη κρίνεται και η ανάθεση, από την Υπηρεσία, καθηκόντων σχετικών με την ληφθείσα επιμόρφωση – εκπαίδευση στα στελέχη που ολοκληρώνουν επιτυχώς κάποιο σχετικό πρόγραμμα. Με τον τρόπο αυτό, αφενός μεν θα εμπεδωθεί από το στέλεχος η νεοαποκτηθείσα γνώση, αφετέρου δε η στρατιωτική Υπηρεσία θα ρευστοποιήσει άμεσα μέρος της επένδυσής της.

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οικονομικές απολαβές των στελεχών αποδείχθηκαν, μέσα από την παρούσα έρευνα, κύριος ανασταλτικός παράγοντας για την ενασχόλησή τους με τη δια βίου μάθηση, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση εξορθολογισμού της διαχείρισης πόρων προκειμένου να ικανοποιηθούν κατά το δυνατό οι αναδειχθείσες ανάγκες των στελεχών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

ΓΕΣ/ΔΙΔΟ, (2002). ΣΚ 31-20, *Δόγμα Διαμόρφωσης Ηγετών του Στρατού Ξηράς*, Αθήνα.

ΓΕΣ/ Δνση Μελετών, (1988). ΕΕ 181-1, *Διοίκηση και Ηγεσία*, Αθήνα.

ΓΕΣ/ Δνση Μελετών, (1988). ΕΕ 181-3, *Διοικητική (Management)*, Ανατύπωση 1989, Αθήνα

ΓΕΣ/ΔΕΚΠ, (2008). Πα.Δ. 3-29/2008, *Περί Εκπαίδευσης σε ΑΕΙ Εσωτερικού- Εξωτερικού και Εκπαιδευτικές Άδειες Στελεχών*, Αθήνα.

ΓΕΣ/ΔΕΚΠ, (1998). Πα.Δ. 3-35/1998, *Εκπαίδευση Μονίμων Στελεχών στις Σχολές Εφαρμογής Όπλων – Σωμάτων*, Αθήνα

ΓΕΣ/ΔΟΡ, (1984). ΣΚ 20-1. *Γενικός Κανονισμός Υπηρεσίας στο Στρατό*, Ανατύπωση 1995, Αθήνα.

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2001). Οι συγκεκριμένοι μελλοντικοί στόχοι των εκπαιδευτικών συστημάτων. COM (2001) 59 τελικό

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2006). Ωρα να ανεβάσουμε ταχύτητα. Η νέα εταιρική σχέση για την ανάπτυξη και την απασχόληση.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μανατζμεντ.

Κωσταράκος, Μ. (Στρατηγός, Αρχηγός ΓΕΕΘΑ) (2013). Εκπαιδευτείτε Στρατιωτικά, Εξασκηθείτε στην πολεμική ικανότητα αλλά μην εγκαταλείψετε την Εκπαίδευση του Μυαλού, ΤΥΕΣ, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Ο περί Ανάπτυξης της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις. Ν. Υπ'αρ 3879/2010, στο ΦΕΚ 163/21 -09-2010, άρθρο 2

Ο περί Ιεραρχίας και Εξέλιξης των Μον. Αξκών Ν.Υπ'αρ 2439/1996, στο ΦΕΚ 219 Α/06-09-1996.

Ο περί Ιεραρχίας και Προαγωγών Ανθστών και Μον. Υπαζκών Ν.445/1974, στο ΦΕΚ160 Α/10-06-1974.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α'.* Αθήνα: Μπένος.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.* Αθήνα: Μπένος.

Πασιαρδής, Π. (2007). *Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός.* Σημειώσεις στο πλαίσιο μαθήματος στην Αστυνομική Ακαδημία Κύπρου. Λευκωσία.

Στυλιανίδης, Μ. (2008). *Το σχολείο του μέλλοντος: Στρατηγική πρόγνωση και σχεδιασμός.* Αθήνα: Γρηγόρης.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα, Interbooks.

Ξένη

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας,* (μετφρ: Κυρανάκης, Σ. κλπ), Αθήνα, Μεταίχμιο.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

CEDEFOP (1997). Agora II “The Role of the Company in Lifelong Learning”

Evans, J. and Lindsay, W. (1999). *The Management and Control of Quality* (4th ed). Ohio: South- Western College Publishing Cincinnati.

- Fidler, B. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: Pitman.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (3rd ed.)*. London: Sage publications.
- Hamblin, M.A. (1974). *Evaluation and Control of Training*. Mc Graw- Hill Book Company (U.K.).
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: a Partnership Perspectives*. U.S.A.: South Western College Publishing.
- Jackson S.E. and Schuler R. (2006). *Human Resource Management*. South Western: International Perspectives.
- Katz , D., and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology organization (2nd ed.)*. New York: Wiley.
- Morisson, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Olsen, J. B., and Eadie, D. C. (1982). *The game plan, governance with foresight*. Washington, DC: Council of State Planning Agencies.
- Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London, Pinter.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*,(μετφρ. Νταλάκου, Β.& Βασιλικού Κ.). Αθήνα, Gutenberg.
- Pedler, M. (1995). *A guide to the learning organization*. Industrial and Commercial Training, 27(4), 1-25.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Un leashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Senge, P. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sherman, A.W., Bohlander, G., and Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*. Ohio: South- Western College Publishing

Tuijnman, A (1994). Adult Education: Overview In:Husen, T. & Postlethwaite, T.N. (eds.). *The International Encyclopedia of Education* 2nd ed. Vol. 1.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια έρευνας που διεξάγεται για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, σχετικά με τις αντιλήψεις των μονίμων στελεχών του Στρατού Ξηράς για το ρόλο της εργασιακής επιμόρφωσης και της δια βίου μάθησης στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και βελτίωση, παρακαλείστε να απαντήσετε στο παρακάτω ερωτηματολόγιο. Οι ατομικές σας απαντήσεις θα είναι ανώνυμες και θα αξιοποιηθούν μόνο για την εξαγωγή χρήσιμων για την έρευνα συμπερασμάτων.

Οδηγίες

A. Για κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις βάλτε **X** στην απάντηση που ανταποκρίνεται στην περίπτωση σας.

1. Είστε: Άνδρας Γυναίκα
2. Πόσα έτη Υπηρεσίας έχετε; 0 -5 6 - 15 16 -25 26 -35
3. Ποια η προέλευσή σας; Α.Σ.Ε.Ι. Σ.Μ.Υ Ε.Π.Υ. ΕΠ.ΟΠ.
(ΣΣΕ, ΣΣΑΣ, ΣΑΝ)

B. Για κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις βάλτε **X** στην απάντηση που σας εκφράζει καλύτερα.

	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Θεωρώ ότι έχω λάβει επαρκή επιμόρφωση για να ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις της εργασίας μου.					
2	Πιστεύω ότι έχω αποκτήσει ικανοποιητική γνώση και δεξιότητες μέσω της επιμόρφωσης που έχω δεχθεί.					
3	Πιστεύω πως η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει μεγάλη σημασία στην επιμόρφωση των στελεχών για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.					
4	Θεωρώ ότι η Στρατιωτική Υπηρεσία ενημερώνει εγκαίρως τα στελέχη για όλα τα διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης.					

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
5	Θεωρώ ότι η Στρατιωτική Υπηρεσία δίνει κίνητρα για την παρακολούθηση της εκάστοτε επιμόρφωσης.					
6	Είμαι απόλυτα ευχαριστημένος από την ποιότητα των επιμορφώσεων που έχω δεχθεί.					
7	Πιστεύω πως οι Διοικήσεις είναι πάντα πρόθυμες να προωθήσουν τη συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα.					
8	Θεωρώ ότι δίνεται επαρκής χρόνος στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα να αναστοχασθούν και να σχεδιάσουν την επαγγελματική τους βελτίωση.					
9	Θεωρώ ότι στα στελέχη που ολοκληρώνουν ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα ανατίθενται πάντα σχετικά με αυτό καθήκοντα.					
10	Πιστεύω πως οι Διοικήσεις παρέχουν το κατάλληλο κλίμα ώστε οι επιμορφωμένοι να παρουσιάσουν νέες ιδέες και μεθόδους που απέκτησαν μέσω της επιμόρφωσης.					
11	Θεωρώ ότι η υπηρεσία μου επωφελείται από τα αποτελέσματα της επιμόρφωσής μου.					
12	Πιστεύω ότι τα παρεχόμενα επιμορφωτικά προγράμματα είναι προσεκτικά σχεδιασμένα ως προς την ποιότητα και την καταλληλότητά τους.					
13	Μου αρέσει πολύ να παρακολουθώ επιμορφωτικά προγράμματα.					
14	Θεωρώ ότι η επιμόρφωση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων κάθε υπαλλήλου					

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
15	Κρίνω πως μετά την επιμόρφωση επέρχεται μεγαλύτερη επαγγελματική επάρκεια.					
16	Νομίζω πως η επιμόρφωση βελτιώνει την επαγγελματική μου απόδοση.					
17	Πιστεύω ότι η επιμόρφωση προωθεί την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας μου.					
18	Θεωρώ ότι η επιμόρφωση με κάνει καινοτόμο.					
19	Νομίζω πως ως επαγγελματίας έχω ανάγκη πέρα από την εργασιακή επιμόρφωση να επιδιώξω την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων με προσωπική πρωτοβουλία.					
20	Πιστεύω στην έννοια της δια βίου μάθησης ως παράγοντα εργασιακής αποτελεσματικότητας.					
21	Πιστεύω ότι έως τώρα έχω καταβάλει αρκετή προσπάθεια μέσω της δια βίου μάθησης για την επαγγελματική μου ανάπτυξη.					
22	Θεωρώ ότι οι οικονομικές μου απολαβές παρακωλύουν την ενασχόλησή μου με τη διά βίου μάθηση.					
23	Πιστεύω ότι οι οικογενειακές μου υποχρεώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στη συμμετοχή μου σε προγράμματα δια βίου μάθησης.					
24	Θεωρώ ότι η δια βίου μάθηση δρα επικουρικά στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.					
25	Θεωρώ ότι η ενασχόληση με δια βίου μάθησης προγράμματα θα δέσμευε το λιγιστό ελεύθερο χρόνο μου.					

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
26	Νομίζω ότι παρακολουθώ τις σχετικές με το επάγγελμά μου εξελίξεις μέσω προγραμμάτων δια βίου μάθησης για να βελτιώνω τις επαγγελματικές μου επιδόσεις.					
27	Πιστεύω πως η Υπηρεσία μου δίνει κίνητρα οικονομικά και επαγγελματικά ώστε να επενδύσω στη διά βίου μάθηση.					
28	Κρίνω ότι, έχω διαρκή εξοικείωσή με τις καινοτομίες των νέων τεχνολογιών προς χάρη της εργασιακής μου αποτελεσματικότητας.					
29	Η Υπηρεσία μου με ενημερώνει επαρκώς και εγκαίρως για την παρακολούθηση προαιρετικών σεμιναρίων, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, εκμάθησης ξένων γλωσσών, Η/Υ κ.α. που σχετίζονται με την επαγγελματική μου ανάπτυξη.					
30	Θεωρώ ότι είμαι δια βίου μαθητής για να μπορώ να ανταποκρίνομαι επαρκώς στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.					
31	Νομίζω πως η Υπηρεσία μου αξιοποιεί τις αποκτηθείσες μέσω της δια βίου μάθησης γνώσεις και δεξιότητες των εργαζόμενων					
32	Νομίζω πως η Υπηρεσία μου προωθεί την ενασχόλησή μου με τη δια βίου μάθηση ώστε να αναπτυχθώ επαγγελματικά.					
33	Πιστεύω ότι η διά βίου μάθηση θα μπορούσε να αποτελέσει απάντηση στις αυξημένες επαγγελματικές μου απαιτήσεις.					
34	Θεωρώ ότι έως τώρα δεν έχω ασχοληθεί με τη διά βίου μάθηση εξαιτίας αυξημένων επαγγελματικών υποχρεώσεων.					

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!