

# Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία

Τόμ. 2 (2019)

Πρακτικά του 2ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή «Ελλάδα-Ευρώπη 2020: Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα, Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία», Λαμία 28, 29, 30 Σεπτεμβρίου 2018

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ,  
ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

▶▶▶▶

**Πρακτικά**  
2ου Πανελληνίου Συνεδρίου με Διεθνή Συμμετοχή  
“Ελλάδα - Ευρώπη 2020:  
Εκπαίδευση, Διά Βίου Μάθηση, Έρευνα,  
Νέες Τεχνολογίες, Καινοτομία και Οικονομία”  
Υπό την Αιγίδα της  
Α.Ε. του Προέδρου της Δημοκρατίας  
κυρίου Προκοπίου Παυλόπουλου  
28-30 Σεπτεμβρίου 2018, Λαμία

Οργάνωση: - Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών  
της Εκπαίδευσης & Διά Βίου Μάθησης  
της Έρευνας & Καινοτομίας - Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Συνεργασία: - Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας  
- Δήμος Λαμιέων

Επιμέλεια/Πρακτικά: Ε. Καραϊσκού & Γ. Κουτρογιάνος

**Επιχειρησιακός σχεδιασμός για τη Δια Βίου  
Μάθηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση - Η περίπτωση  
του Δήμου Αθηναίων**

*Νικόλαος Κων. Ντάικος*

doi: [10.12681/elrie.1538](https://doi.org/10.12681/elrie.1538)

# Επιχειρησιακός σχεδιασμός για τη Δια Βίου μάθηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η περίπτωση του Δήμου Αθηναίων

Ντάικος Νικόλαος

[nickdaik@yahoo.gr](mailto:nickdaik@yahoo.gr)

Υποψ. Διδάκτωρ, ΕΚΠΑ, Δήμος Αθηναίων

## Περίληψη

Η ένταξη της Διά Βίου Μάθησης (ΔΒΜ) στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό μιας πόλης καθίσταται αναγκαία σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο. Ο ρόλος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποδεικνύεται κομβικός για τη διασύνδεση της Κοινωνίας της Γνώσης με τις ανάγκες περιφερειακών και τοπικών κοινωνικών εταίρων, συνεργασία η οποία θα συμβάλει στην οικονομική, πολιτιστική και κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής. Η αξιοποίηση της ΔΒΜ δημιουργεί εστίες αναβάθμισης όλης της δημόσιας διοίκησης, ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό της και συμβάλλει στην αποδοτικότητά της. Η παρούσα εργασία αναδεικνύει την αναγκαιότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού για τη ΔΒΜ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς αποτελεί αναπτυξιακή επένδυση για το κοινωνικό και το γνωστικό κεφάλαιο ενός Δήμου. Η διερεύνηση του θέματος στρέφεται όχι μόνο στο πώς επιδρά η ΔΒΜ στους ίδιους τους εργαζομένους του οργανισμού αλλά και στο πώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού, ώστε να αποτελέσει «Οργανισμό Μάθησης», προς όφελος τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών του, βασισμένο στις αρχές της ΔΒΜ.

**Λέξεις κλειδιά:** Διά Βίου Μάθηση, Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Κοινωνικό Κεφάλαιο, Γνωστικό Κεφάλαιο, Οργανισμός Μάθησης.

## Abstract

The introduction of Lifelong Learning into the Business Planning of a city becomes necessary at international, national and local level. The role of Local Government is key to linking the Knowledge Society to the needs of regional and local social partners. This cooperation will contribute to the economic, cultural and social development of the region. Lifelong learning upgrades the public administration, strengthens its human resources and contributes to its efficiency. This paper focuses on the necessity of Strategic Planning for Lifelong Learning in Local Government, as it is a developmental investment for the social and cognitive capital of a Municipality. This research focuses not only on how Lifelong learning affects the organization's own employees but also on how it contributes to the effectiveness of the entire organization to become a "Learning Organization" for the benefit of both its internal and external clients, based on to the Lifelong learning values.

**Keywords:** Lifelong Learning, Human Resources Development, Local Government, Social Capital, Knowledge Capital, Learning Organization.

## 1. Ορισμός και αναγκαιότητα της Διά Βίου Μάθησης

Ως «Διά Βίου Μάθηση» (ΔΒΜ) νοούνται «Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση» (Ν.3879/2010).

Οι αρχές που διέπουν τη δημόσια πολιτική Διά Βίου Μάθησης είναι οι ακόλουθοι:

- Η ΔΒΜ είναι ανθρωποκεντρική, καθώς έχει ως αφετηρία τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.
- Η ΔΒΜ είναι ενεργός, συνεχής και όχι υποχρεωτική, καθώς είναι μια ανοιχτή και συνεχής ευκαιρία για προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική βελτίωση στη ζωή ενός ανθρώπου.
- Η ΔΒΜ είναι ολιστική, καθώς επιδιώκεται η συμμετοχή όλων σε όλη τη διάρκεια του βίου, με δυνατότητα αναγνώρισης και πιστοποίησης μη τυπικών και άτυπων μορφών μάθησης.
- Η ΔΒΜ υποστηρίζει την αναπτυξιακή πορεία της χώρας, καθώς αποσκοπεί στην επικαιροποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ενόψει των ραγδαία μεταβαλλόμενων συνθηκών εργασίας, με έγκαιρη διάγνωση των αναγκών της αγοράς εργασίας.
- Η ΔΒΜ υποστηρίζει την κοινωνική ένταξη, καθώς μέσω αυτής επιδιώκεται η κοινωνική και επαγγελματική αναβάθμιση ευάλωτων ομάδων, παρέχοντάς τους ένα επαρκές επίπεδο εξειδικευμένων επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με στόχο την εξασφάλιση της κοινωνικής και επαγγελματικής τους ένταξης.
- Η ΔΒΜ στοχεύει στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου, στην καλλιέργεια κοινωνικών συμπεριφορών συμβατών με τις νέες συνθήκες και γενικότερα στην ανάπτυξη της ιδιότητας του ενεργού και ενημερωμένου πολίτη (ΥΠΔΒΜΘ, 2010).

Με άλλα λόγια, η ΔΒΜ αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα μάθησης στην οποία συμμετέχουν ενήλικες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, με στόχο τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των επαγγελματικών προοπτικών, την προσωπική και κοινωνική τους εξέλιξη, αλλά και τη δημιουργική αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου τους. Οι επιστημονικές έρευνες και οι εμπειρικές αναλύσεις έχουν καταδείξει ότι η ΔΒΜ έχει σημαντική κοινωνική, πολιτισμική, πολιτική αλλά και οικονομική αξία (Σαΐτη, 2000). Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας τις προκλήσεις που δέχονται οι ευρωπαϊκές κοινωνίες από τις ραγδαίες εξελίξεις στην επιστήμη και στην τεχνολογία, έθεσε ήδη από το 2000 ως βασικό στρατηγικό στόχο να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2000). Τον νέο στρατηγικό στόχο τον έθεσε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας της 23ης και 24ης Μαρτίου 2000 και τον επιβεβαίωσε το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης της 23ης και 24ης Μαρτίου 2001. Στο επίκεντρο, δηλαδή, της ευρωπαϊκής πολιτικής βρίσκεται η *ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω της Διά Βίου Μάθησης*, όπως ρητά ορίζεται σε όλες τις συνόδους της. Από τους παραπάνω στόχους και την εν γένει φιλοσοφία της στρατηγικής της Ένωσης όπως διατυπώνεται στη Συνθήκη της Λισσαβόνας, γίνεται κατανοητό ότι έχουμε μια μετάβαση από το οικονομικοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης σε ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο, με στόχο τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικότερης και δυναμικότερης «οικονομίας της γνώσης».

Φυσικά, η ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων είναι απολύτως αναγκαίες και για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, *ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο υπηρετεί*. Αυτές οι γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις είναι θεμελιώδεις, οριζόντιες και έχουν διαρκή χαρακτήρα, διότι συντελούν στη διατήρηση, αναπαραγωγή και προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στα εκάστοτε νέα δεδομένα. Συνεπώς, ο θεμελιώδης χαρακτήρας τους αφενός ανάγεται στην ίδια τη «φύση» της δημόσιας διοίκησης ως θεσμού νομιμότητας, αφετέρου στη σύγχρονη απαίτηση για τη λειτουργία της ως ανοικτού συστήματος. Η αναγκαιότητά τους είναι αυτονόητη και η αμφισβήτησή τους δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στην αμφισβήτηση της δημόσιας διοίκησης ως απρόσωπης έννομης τάξης, αλλά και ως σύγχρονου κοινωνικού θεσμού (ΕΚΔΔΑ, 2018). Άλλωστε, η μετάβαση σε μια

σύγχρονη δημόσια διοίκηση, μεταρρυθμισμένη και μεταγραφειοκρατική, συνδέεται πρωτίστως με τη μετάβαση από το σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που δίνει έμφαση στην καριέρα των υπαλλήλων, σε ένα σύστημα που θα βασίζεται στη *δυναμικότητα των επαγγελματικών δεξιοτήτων* των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση και θα αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους στην οργανωσιακή απόδοση (Ραμματά, 2016).

Εξάλλου, η έννοια της «δεξιότητας» έχει εισαχθεί πλέον δυναμικά στο καθημερινό μας λεξιλόγιο και δεν αποτελεί προνομιακό όρο μόνο της κοινότητας των κοινωνικών επιστημόνων. Συνοδεύεται δε με προσδιορισμούς όπως μεταγνωστική, κοινωνική επικοινωνιακή, ψηφιακή κ.λπ., συνθέτοντας το παζλ των απαιτούμενων δεξιοτήτων του ολοκληρωμένου πολίτη της υστερονεωτερικής εποχής μας, ο οποίος μαθαίνει και βελτιώνεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Γουγουλάκης, 2012).

Η ΔΒΜ με αυτή τη διττή αποστολή της —κοινωνική και οικονομική— θα πρέπει να διαδραματίσει βασικό ρόλο, εξασφαλίζοντας ότι οι πολίτες της Ευρώπης θα αποκτήσουν τις βασικές ικανότητες που χρειάζονται ώστε να προσαρμοστούν με ευελιξία στις σύγχρονες μεταβολές. Οι ικανότητες ορίζονται ως ένας συνδυασμός *γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων* κατάλληλων για το ευρύτερο συγκεκριμένο. Οι βασικές ικανότητες είναι εκείνες τις οποίες χρειάζονται όλοι για την προσωπική τους ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς ορίζει οκτώ βασικές ικανότητες: 1) Επικοινωνία στη μητρική γλώσσα. 2) Επικοινωνία σε ξένες γλώσσες. 3) Μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία. 4) Ψηφιακή ικανότητα. 5) Μεταγνωστικές ικανότητες (learning to learn). 6) Κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την ιδιότητα του πολίτη. 7) Πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα και 8) Πολιτισμική συνείδηση και έκφραση (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο, 2006).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η ΔΒΜ σχετίζεται με την αποδοχή και ενεργοποίηση της ιδιότητας του πολίτη σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο και μάλιστα κατά τρόπο αποκεντρωμένο: ο κοινωνικά παιδευμένος πολίτης έχει συνειδητοποιήσει ότι είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του, ανάλογα με τις ικανότητες που έχει αναπτύξει. Η ικανότητά του να αναλύει τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει, να *αναστοχάζεται*, να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με άλλους εξαρτώνται σε τελική ανάλυση από την ικανότητα (τη διάθεση και τη θέλησή του) να μαθαίνει διαρκώς. Αυτό όμως γίνεται εφικτό, όπως θα φανεί στη συνέχεια, σε κοινωνίες με στιβαρές, ανοιχτές και δημοκρατικές υποδομές παιδείας, με άλλα λόγια, σε κοινωνίες με ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο (Γουγουλάκης, 2012).

Ειδικότερα η ένταξη του αναστοχασμού και της μάθησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση θα μπορούσε να έχει αυξημένα θεαματικά αποτελέσματα στην απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών, επιπλέον μάλιστα θα ενίσχυε το βαθμό ηθικής πρόσδεσης των υπαλλήλων με τη δημόσια διοίκηση που υπηρετούν (Ραμματά, 2016).

## **2. «Οικονομία της γνώσης» και «κοινωνία της γνώσης»**

Οι όροι αυτοί αρχικά επινοήθηκαν για να δηλώσουν τη σημασία των νέων γνώσεων στην ανταγωνιστικότητα τόσο των επιχειρήσεων/οργανισμών όσο και των εθνικών ή και των τοπικών οικονομιών. Η «οικονομία της γνώσης» είναι ένας όρος που διαδέχτηκε την «οικονομία της πληροφορίας» και καλύπτει ευρύτερα πεδία της τεχνολογικής καινοτομίας και της παγκοσμιοποιημένης ανάπτυξης. Η έννοια της «γνώσης» δεν αναφέρεται πλέον μόνο στην *κατοχή πληροφοριών και στοιχείων από τα άτομα ή τους οργανισμούς, αλλά κυρίως στην παραγωγή τέτοιων πληροφοριών και στοιχείων, τη συλλογή και επεξεργασία τους, την παρουσίαση και διάθεσή τους*. Η ικανότητα επιλογής του είδους των πληροφοριών που θα πρέπει να παραχθούν ή να συλλεχθούν, ο χρονισμός και το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων είναι βασικά στοιχεία της λειτουργίας της οικονομίας της γνώσης με στρατηγικό χαρακτήρα (strategic intelligence). Μεγάλο

τμήμα αυτών των γνώσεων έχει επιστημονικό ή και τεχνολογικό περιεχόμενο. Οι γνώσεις διακινούνται σε έντυπο ή ηλεκτρονικό υλικό, μέρος του οποίου μπορεί να είναι απόρρητο, είναι «ενσωματωμένες» στον εξοπλισμό ή και αποτελούν τμήμα των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο ένα μέρος των χρησιμοποιούμενων γνώσεων είναι διαθέσιμο, έστω και έναντι αμοιβής. Οι υπόλοιπες, για να χρησιμοποιούν από μια ενδιαφερόμενη επιχείρηση, πρέπει να αναπτυχθούν εσωτερικά ή να αποκτηθεί το προσωπικό που τις διαθέτει. Η ικανότητα των επιχειρήσεων/οργανισμών να αναπτύσσουν γνώσεις ή και να χρησιμοποιούν τις νέες γνώσεις που ανέπτυξαν τρίτοι αποτελεί τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της κάθε επιχείρησης. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και σε επίπεδο κράτους ή και περιφέρειας (ΓΓΕΤ-ΥΠΙΑΝ, 2003).

Η σημασία της νέας γνώσης στην οικονομία είναι τόσο υψηλή πλέον, ώστε οι επιχειρήσεις, αδυνατώντας να αντιμετωπίσουν μόνες τους την πρόκληση, συνασπίζονται σε συστάδες (clusters), εντάσσοντας σε αυτές και δημόσιους οργανισμούς παραγωγής γνώσης (πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, αναπτυξιακές εταιρείες κ.λπ.), ακόμη και από τρίτες χώρες. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η κατά προτεραιότητα άμεση πρόσβαση στη νέα γνώση και μειώνεται το κόστος πρόσβασης σε αυτήν, δεδομένου ότι οι δαπάνες παραγωγής της έχουν ενισχυθεί σε μεγάλο ποσοστό από το Δημόσιο, κατ' αρχήν μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος και στη συνέχεια μέσω επιλεγμένων δραστηριοτήτων Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης και δημιουργίας τεχνικών προτύπων. Παράλληλα με το άνοιγμα των αγορών στον παγκόσμιο ανταγωνισμό και η προσφορά-ζήτηση νέας γνώσης λειτουργεί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην οικονομία της γνώσης, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και κυρίως ο εκσυγχρονισμός των δεξιοτήτων του και η εδραίωση της ΔΒΜ αποκτούν αποφασιστική σημασία. Οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές μεταβολές που συντελούνται καθημερινά και η αυξανόμενη σημασία της γνώσης στην παραγωγική διαδικασία δημιουργούν την ανάγκη για διαρκή ανάπτυξη διαφορετικών δεξιοτήτων ή την αναβάθμισή τους σε όλα τα στάδια του επαγγελματικού βίου. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, στόχος των οργανισμών δεν θα πρέπει να είναι η εύρεση ή η διατήρηση φθηνής εργασίας, αλλά αντιθέτως η αναβάθμιση της ποιότητας εργασίας μέσα από ένα καταρτισμένο και διαρκώς εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό. Στη σημερινή αγορά εργασίας η ειδίκευση σε έναν μόνο τομέα ή κλάδο εφ' όρου ζωής παύει να είναι το ζητούμενο, καθώς η μορφή και η οργάνωση των διάφορων επαγγελμάτων ή κλάδων ανανεώνονται ή αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς και δημιουργούνται διαρκώς νέες ανάγκες για δεξιότητες και κατάρτιση (Βλιάμος, 2005). Όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και για την ανάπτυξη και παροχή νέων οι οποίες απαιτούνται, η Κυβέρνηση θα πρέπει να συνεργαστεί στενά τόσο με τους κοινωνικούς εταίρους όσο και με τους πολίτες. Το αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας, υπό τη μορφή προτάσεων και ιδεών, κρίνεται απαραίτητο και μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη γνώση, αλλά και μηχανισμό ελέγχου, ο οποίος θα συμβάλει στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Ταυτόχρονα με την έννοια της «οικονομίας της γνώσης» διαμορφώθηκε και ένα νέο επιστημονικό πεδίο στο χώρο του management το οποίο αποκαλείται «διαχείριση της γνώσης» (knowledge management) (ΓΓΕΤ-ΥΠΙΑΝ, 2003). Σύμφωνα με το Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας των ΗΠΑ (American Productivity and Quality Center - APQC), η διαχείριση γνώσης είναι η ανάπτυξη εσωτερικών διαδικασιών, μέσα σε έναν οργανισμό, με σκοπό την αναγνώριση, συγκέντρωση, οργάνωση, διάχυση και αξιοποίηση της γνώσης, η οποία μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)).

Πιο αναλυτικά, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που κατέστη αναγκαία λόγω της τεράστιας ανάπτυξης της βιομηχανίας και των υπηρεσιών, οδήγησε στην ταχύτατη ανάπτυξη νέων γνώσεων και μεθόδων οργάνωσης, λειτουργίας και έρευνας. Η συνεχής ανάπτυξη νέων γνώσεων και μεθόδων ενέργειας και λειτουργίας οδηγεί με τη σειρά της στη διαφοροποίηση της γνώσης και της πληροφορίας: Η γνώση αποτελεί έναν πρωτογενή τρόπο προσέγγισης, κατανόησης και εκμετάλλευσης του κόσμου που μας περιβάλλει. Η πληροφορία

αποτελεί έναν δευτερογενή τρόπο τυποποίησης και διαχείρισης της γνώσης που έχει ήδη παραχθεί. Η έννοια της διαχείρισης περιλαμβάνει την αποθήκευσή της, την εφαρμογή της και την άμεση ή έμμεση δημιουργία νέας πρωτογενούς ή δευτερογενούς γνώσης. Η παραγωγή και η διαχείριση της γνώσης αποτελεί το βασικό και κύριο χαρακτηριστικό της κοινωνίας της γνώσης, γεγονός που την ανάγει σε ιδιαίτερο και αυτοτελή κοινωνιακό τύπο, διαφορετικό από την απλή βιομηχανική και/ή εμπορική κοινωνία (Τσαούσης, 2009).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε, ήδη από το 1996, αναφερθεί στην Κοινωνία της Γνώσης, ως αποτέλεσμα των εξελίξεων που σημειώνονταν στους τομείς της καινοτομίας και της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών και των ανατροπών που προοιωνίζονταν στον τομέα της οικονομίας, της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής. Όπως προαναφέρθηκε, στις 23 και 24 Μαρτίου 2000, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συνήλθε στην Λισαβόνα για να συμφωνήσει σε ένα νέο στρατηγικό σχέδιο για την Ένωση προκειμένου να ενισχυθεί η απασχόληση, η οικονομική μεταρρύθμιση και η οικονομική συνοχή στο πλαίσιο μιας οικονομίας βασισμένης στη γνώση. Το Συμβούλιο της Λισαβόνας αποτελεί ορόσημο τόσο ως προς τις διαπιστώσεις όσο και ως προς τις αποφάσεις του: οδήγησε στη συγκεκριμενοποίηση της ευρωπαϊκής αντίληψης της Κοινωνίας της Γνώσης, η οποία εκφράζεται με το λεγόμενο τρίγωνο της γνώσης, που το συγκροτούν η εκπαίδευση, με έμφαση στην τριτοβάθμια ακαδημαϊκή και επαγγελματική εκπαίδευση, η έρευνα και η καινοτομία.

Η γνώση λοιπόν είναι η δύναμη που κινεί τη διεθνή οικονομία στις μεταβιομηχανικές (Post-industrial) κοινωνίες του 21ου αιώνα (Bell, 1973). Η κοινωνία της γνώσης αναδεικνύεται σε κυρίαρχο αίτημα και στόχο αυτής της νέας εποχής. Πρόκειται για ραγδαίο μετασχηματισμό της κοινωνικοπολιτικής και εργασιακής πραγματικότητας, εντός της οποίας η παραγωγή, μετάδοση και εφαρμογή γνώσεων αναδεικνύεται σε βασικό πυλώνα διαμόρφωσης του σύγχρονου κοινωνικού γίνεσθαι. Η στροφή προς την «κοινωνία της γνώσης» έχει επηρεάσει καθοριστικά και το χαρακτήρα της εργασίας, δημιουργώντας έναν νέο τύπο εργαζομένου: στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών καθίσταται επιβεβλημένη η διά βίου ενασχόληση με την επιστημονική γνώση ως εισιτήριο εργασιακής απασχολησιμότητας. Ανακύπτει έτσι η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση των ανθρώπων, προκειμένου αυτοί να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε νέα εργασιακά καθήκοντα, παρακολουθώντας τις καινοτομίες που επιφέρει η επιστημονική και τεχνική πρόοδος. Καθόλου τυχαία, η ιδέα της Διά Βίου Μάθησης είναι στις μέρες μας τόσο δημοφιλής (Παυλίδης, 2012). Συνεπώς, οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης ικανοτήτων του παραγωγικού δυναμικού και ενσωμάτωσής του στην οικονομία της γνώσης θα πρέπει να αποτελούν άμεση προτεραιότητα της κοινωνίας μας.

### **3. Κοινωνικό Κεφάλαιο**

Η έννοια του Κοινωνικού Κεφαλαίου είναι πολυδιάστατη και ιδιαίτερα δημοφιλής σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους, τουλάχιστον μετά τη δεκαετία του 1980. Για τον Γάλλο κοινωνιολόγο Bourdieu (1986), το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια από τις τρεις μορφές κεφαλαίου (οικονομικό, πολιτισμικό και κοινωνικό) το οποίο ορίζεται ως η συσσώρευση των πραγματικών ή των δυνάμει πόρων οι οποίοι συνδέονται με την κατοχή ενός σχετικά μόνιμου δικτύου περισσότερο ή λιγότερο θεσμοθετημένων σχέσεων αμοιβαίας βοήθειας και αναγνώρισης, ή με άλλα λόγια η συμμετοχή σε μια ομάδα η οποία εξασφαλίζει στα μέλη της —μέσα από το συλλογικά αποκτημένο της κεφάλαιο— διαπιστευτήρια που νομιμοποιούν την αξιοποίησή του σε ποικίλες εκφάνσεις της ζωής. Για τον Coleman (1988), όπως κάθε μορφή κεφαλαίου έτσι και το κοινωνικό κεφάλαιο είναι παραγωγικό και καθιστά εφικτή την επιτυχία ορισμένων στόχων που σε άλλη περίπτωση —όταν δεν υπάρχει κοινωνικό κεφάλαιο— δεν επιτυγχάνονται. Σύμφωνα με τον Coleman, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να λάβει τρεις μορφές: α) υποχρεώσεις και προσδοκίες που εξαρτώνται από την αξιοπιστία του κοινωνικού περιβάλλοντος, β) ικανότητα μεταφοράς των πληροφοριών της κοινωνικής δομής και γ) κανόνες-νόρμες που συνοδεύονται από κυρώσεις.

Οι Bullen & Onyx (2000) στην Αυστραλία πρότειναν έξι διαστάσεις για τη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου: συμμετοχή στην τοπική κοινωνία, δεσμοί γειτονιάς, δεσμοί με φίλους και οικογένεια, δεσμοί στην εργασία, θετική συμπεριφορά στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο, αισθήματα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, ανοχή στην ετερότητα και αξία για τη ζωή. Οι πέντε πρώτες διαστάσεις αφορούν σχέσεις, συμμετοχή και επομένως ανήκουν στο δομικό κοινωνικό κεφάλαιο και οι άλλες τρεις διαστάσεις αφορούν την ασφάλεια, την εμπιστοσύνη, δηλαδή νόρμες και αξίες συνιστώντας επομένως το γνωστικό κοινωνικό κεφάλαιο.

Η αμοιβαιότητα στις σχέσεις και η συνεργασία που αναπτύσσεται μέσα από τις αστικές δικτύώσεις, η συμμετοχικότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των κοινωνιών-πολιτών ή ακόμη η συνεργασία σε ένα κλίμα και πνεύμα εμπιστοσύνης και αποδοχής του (αστικο)δημοκρατικού πλαισίου, βασίζονται στην ύπαρξη κοινών, τυπικών και άτυπων, κανονιστικών ρυθμίσεων. Τα παραπάνω έχουν ευεργετικές επιπτώσεις για τη σύγχρονη κοινωνική δραστηριότητα, ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες ώστε να δρουν πιο αποτελεσματικά και να επιδιώκουν κοινά αποδεκτούς στόχους. Το ενοποιητικό στοιχείο και αυτό που κάνει τα πράγματα να συνέχονται και να κυλούν κατά τον περιγραφέντα τρόπο είναι το κοινωνικό κεφάλαιο (Κονιόρδος, 2006). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, συνεπώς, έχει πολλούς και σπουδαίους λόγους για να επενδύσει στην ανάπτυξη, συγκρότηση και λειτουργία του κοινωνικού κεφαλαίου ως ενός ολοκληρωμένου και συνεκτικού δικτύου κοινωνικών σχέσεων και ως ενός πόρου ο οποίος διευκολύνει την κοινωνική και οικονομική διασύνδεση και ανταλλαγή (Τακτικός, χ.η.).

### **3.1. Κοινωνικό κεφάλαιο και Διά Βίου Μάθηση**

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές όσο μεγαλύτερο κοινωνικό κεφάλαιο διαθέτει μία περιοχή ή κοινότητα, τόσο μεγαλύτερες είναι οι δυνατότητες που διαθέτει για ΔΒΜ και, επομένως, για βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η σχέση μεταξύ κοινωνικού κεφαλαίου και ΔΒΜ απέκτησε τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη σημασία στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως γνωστόν, η ΔΒΜ αποτελεί και εθνική δέσμευση, η οποία έχει αναληφθεί από όλα τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με μια σειρά αποφάσεων: την απόφαση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου (Ιούνιος 2000), την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την πραγμάτωση μιας Ευρωπαϊκής περιοχής Διά Βίου Μάθησης (COM (2001) 678), το Ψήφισμα του Συμβουλίου (C 163/9-7-02) για καθιέρωση της Διά Βίου Εκπαίδευσης και Κατάρτισης ως βασική προτεραιότητα, τις κατευθυντήριες γραμμές του 2005 για τη στρατηγική της Λισσαβόνας, την από 15/11/2006 Απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου για τη θέσπιση του Προγράμματος Δράσης για τη ΔΒΜ (Decision No. 1720/2006/EC) κ.λπ.

Μέσα από τη χάραξη τέτοιων στρατηγικών για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, η ευρωπαϊκή πολιτική στοχεύει στο να εξισορροπήσει τις αυξημένες ανάγκες που παρουσιάζονται στα πλαίσια της ανταγωνιστικότητας με τη διατήρηση της *κοινωνικής συνοχής*. Στην προσπάθεια αυτή εντάσσεται το πρόγραμμα για την εκπαίδευση και την κατάρτιση του Συμβουλίου της Στοκχόλμης (Μάρτιος 2001), το οποίο δίνει έμφαση στο «ανοικτό εκπαιδευτικό περιβάλλον, στην ενεργό συμμετοχή των πολιτών, στις ίσες ευκαιρίες και στην κοινωνική συνοχή». Η κοινωνική ατζέντα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που διαμορφώθηκε στη Λισσαβόνα έθεσε ως βασική αρχή της την ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου και χρηματοδότησε για το σκοπό αυτό ένα πρόγραμμα για το κοινωνικό κεφάλαιο, προκειμένου να διαμορφώσει την κοινωνική πολιτική της. Επομένως, η σύνδεση της εκπαίδευσης με το κοινωνικό κεφάλαιο δεν είναι άμεσα εμφανής, αλλά ο συσχετισμός γίνεται περισσότερο αντιληπτός μέσω των παραγώγων τους και κυρίως μέσω των επιδράσεών τους στον πολιτισμό μιας ομάδας ή περιοχής και στη ριζική αλλαγή στην ψυχοσύνθεση, τα κίνητρα και τους τρόπους δράσης του ατόμου.

Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση, η κατάρτιση και εν γένει η καλλιέργεια των πολιτών στρέφει το ενδιαφέρον της κοινότητας προς την αναζήτηση καινοτόμων ιδεών, εναλλακτικών εμπειριών και ευνοεί την προσέγγιση και ενσωμάτωση διαφορετικών στοιχείων κουλτούρας. Παράλληλα, ανοίγει δίοδους επιλογών τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, ενισχύει την ευελιξία και

ανεκτικότητα και επαναπροσδιορίζει τους στόχους, τις προσδοκίες και τις προτεραιότητες του κοινωνικού συνόλου. Η σχέση των δύο εννοιών είναι αμφίδρομη: Το αυξημένο κοινωνικό κεφάλαιο συνεπάγεται ισχυρά κοινωνικά δίκτυα γεφύρωσης, διευρυμένη συμμετοχικότητα και κοινωνική εμπιστοσύνη, παράγοντες οι οποίοι, μεταξύ άλλων, πολλαπλασιάζουν τις ευκαιρίες άτυπων μορφωτικών εμπειριών μέσω της αλληλεπίδρασης και ενασχόλησης με αντικείμενα πέραν των βιοτικών αναγκών. Σε τελική ανάλυση, το κοινωνικό κεφάλαιο δρα αντισταθμιστικά, εφόσον αίρει τις ταξικές διαφοροποιήσεις και απαλύνει τα φαινόμενα της περιθωριοποίησης. Και εκεί ακριβώς άπτεται των στόχων της εκπαίδευσης, οι οποίοι εκτός από γνωστικοί είναι η δημοκρατική, αντισταθμιστική και ισότιμη αγωγή (Παπάνης κ.ά., 2007).

Σε αντίστοιχη κατεύθυνση με εκείνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κινείται και το Ινστιτούτο Διά Βίου Εκπαίδευσης της UNESCO. Συγκεκριμένα, οι τρεις στρατηγικοί στόχοι της UNESCO είναι: α) Η υποστήριξη των χωρών μελών να αναπτύξουν συστήματα εκπαίδευσης για υψηλής ποιότητας και ενσωμάτωσης προγραμμάτων δια βίου μάθησης για όλους, β) Ενθάρρυνση των συμμετεχόντων ώστε να είναι δημιουργικοί και ενεργοί πολίτες για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική συμμετοχή, γ) Η προώθηση της Εκπαίδευσης για Όλους με έμφαση στη διορατικότητα και την πνευματική ηγεσία (UNESCO, 2014). Η UNESCO επιδιώκει την περαιτέρω ενίσχυση της ανάπτυξης κοινωνικών και εργασιακών δεξιοτήτων για βιώσιμη ανάπτυξη και ενεργό συμμετοχή του πολίτη. Ο κυρίαρχος στόχος της για την εκπαίδευση μετά το 2015 είναι η «Διασφάλιση Ίσων Ευκαιριών Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθησης για Όλους μέχρι το 2030».

Η UNESCO επίσης, το 1996, συγκρότησε μια Επιτροπή εξεχουσών προσωπικοτήτων, οι οποίες εργάστηκαν υπό την Προεδρία του Jacques Delors, για να διατυπώσουν τις σκέψεις τους για τις αλλαγές που θεωρούνται αναγκαίες στην εκπαίδευση ενόψει του 21ου αιώνα μέσω μιας Έκθεσης, γνωστής ως Έκθεση Ντελόρ. Το πόρισμα της Έκθεσης αναδεικνύει τέσσερις πυλώνες για τη Διά Βίου Μάθηση: (α) μαθαίνοντας πώς να μαθαίνουμε (απόκτηση μιας γενικής πλατειάς εκπαίδευσης και μιας εις βάθος γνώσης ορισμένων τομέων), (β) μαθαίνοντας να πράττουμε (απόκτηση επαρκών γνώσεων, οι οποίες βασίζονται σε ένα μίγμα ικανοτήτων παρά σε μια εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση), (γ) μαθαίνοντας να ζούμε και (δ) μαθαίνοντας να μάθουμε να συνυπάρχουμε (UNESCO, 1996).

Η ΔΒΜ αναδεικνύεται ως βασική αρχή για τη μεταρρύθμιση του εκπαιδευτικού συστήματος καθώς και ως στρατηγική απάντηση στις αναδυόμενες κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο στα κράτη-μέλη της UNESCO. Σκοπός είναι προωθηθεί η αποκέντρωση των συστημάτων διά βίου μάθησης και να κινητοποιηθούν οι περιφέρειες, οι πόλεις και οι κοινότητες για να προωθηθεί η ποιότητα της δυνατότητας διά βίου μάθησης για όλους, μέσω της δημιουργίας και επέκτασης του παγκόσμιου δικτύου μαθησιακών πόλεων (GNLC). Το GNLC καθιερώθηκε ως παγκόσμια πλατφόρμα για την κινητοποίηση πόλεων, περιοχών και κοινοτήτων και καταδεικνύει πώς οι πόλεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους για να αναπτύξουν όλο το ανθρώπινο δυναμικό τους, ενισχύοντας έτσι τη διά βίου προσωπική ανάπτυξη, διατηρώντας την κοινωνική συνοχή και εξασφαλίζοντας βιώσιμη ευημερία.

Στόχος της UNESCO με το συγκεκριμένο πρόγραμμα, για το οποίο έχουν ήδη εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους εκατοντάδες πόλεις από όλον τον πλανήτη, είναι ακριβώς η διαμόρφωση ενός παγκόσμιου δικτύου πόλεων που θα κινητοποιήσει τοπικές κοινωνίες για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Ο βασικός στόχος είναι η προώθηση ευκαιριών μάθησης και εξέλιξης για τους πολίτες τους σε μια περίοδο όπου οι έννοιες της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισότητας των ευκαιριών και της κοινωνικής ένταξης για τους αδύναμους εξακολουθούν να είναι τα ζητούμενα. Το πρόγραμμα αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία σε πόλεις από όλον τον κόσμο να μοιραστούν τις εμπειρίες τους από τη διαδικασία να «χτίσουν» τις πόλεις τους ως κοινωνίες μάθησης και να χτίσουν συνέργειες, με την παρουσίαση παραδειγμάτων πολιτικών και στρατηγικών που υιοθετήθηκαν από τις τοπικές κοινωνίες.

Η UNESCO ορίζει μια πόλη μάθησης ως την πόλη που: α) κινητοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους της σε όλους τους τομείς για την προώθηση της συμμετοχικής μάθησης από τη βασική στην ανώτερη εκπαίδευση, β) αναζωογονεί τη μάθηση στις οικογένειες και τις κοινότητες, γ) διευκολύνει την εκμάθηση για και στο χώρο εργασίας, δ) επεκτείνει τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών μάθησης, ε) βελτιώνει την ποιότητα και την αριστεία της μάθησης και στ) προωθεί μια κουλτούρα μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής. Με τον τρόπο αυτό, η πόλη ενισχύει την ατομική ενδυνάμωση και την κοινωνική ένταξη, την οικονομική ανάπτυξη και την πολιτιστική ευημερία και την αειφόρο ανάπτυξη (<http://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities>).

Η ΔΒΜ αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της βιώσιμης ανάπτυξης. Αντιπροσωπεύει ένα πρότυπο για συνεχείς, απρόσκοπτες, πολύπλευρες ευκαιρίες μάθησης και συμμετοχής που προσφέρουν αναγνωρισμένα αποτελέσματα για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη σε όλες τις πτυχές της ζωής των ανθρώπων. Τα τρέχοντα εκπαιδευτικά συστήματα δεν είναι εντελώς βιώσιμα σε σχέση με την τρέχουσα ανθρώπινη ανάπτυξη: Αφενός, οι γνώσεις και οι δεξιότητες (κάθε είδους) μπορούν να «αποσυντεθούν» με την πάροδο του χρόνου, αν δεν εμπλουτιστούν, ανανεωθούν και υλοποιηθούν. Αφετέρου, όσοι αδυνατούν για οποιονδήποτε λόγο να συμμετάσχουν ή να ολοκληρώσουν την αρχική εκπαίδευση και κατάρτιση, πρέπει να επενδύσουν δυσανάλογους πόρους (χρόνο, προσπάθεια, χρήματα) για να καλύψουν τις ευκαιρίες που έχασαν στη ζωή τους.

Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική απόκλιση μεταξύ της αποδοχής της πολιτικής για τη δια βίου μάθηση κατ' αρχήν και της έλλειψης εφαρμόσιμων πολιτικών και στρατηγικών. Όχι μόνο η πολιτική για τη ΔΒΜ πρέπει να αποσαφηνιστεί και να ενσωματωθεί περαιτέρω, αλλά επιπλέον πρέπει να μεταφραστεί σε συγκεκριμένες, υλοποιήσιμες στρατηγικές εφαρμογής. Επιπλέον, παρά το αυξημένο ενδιαφέρον και την παραγωγή σημαντικών επιστημονικών εργασιών ειδικά την τελευταία δεκαετία, λίγες είναι οι αναφορές στην ελληνική βιβλιογραφία που συνδέουν τη ΔΒΜ με την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ιδιαίτερα δε, φαίνεται ότι απουσιάζουν αναφορές οι οποίες να αναδεικνύουν τις προσπάθειες που μπορούν να ξεκινούν από την τοπική κοινωνία, προωθώντας την ενεργοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων. Τέτοιες προσπάθειες μπορεί να σχετίζονται με την ιδέα της αυτενέργειας, της εθελοντικής συμμετοχής, των συνεργειών των φορέων της τοπικής κοινωνίας ή και την ίδια τη δυνατότητα των στελεχών των Δήμων να αναλάβουν ουσιαστικό ρόλο και ευθύνη για το θέμα της οργάνωσης της ΔΒΜ στην περιοχή τους.

#### **4. Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρησιακός Προγραμματισμός: Η υλοποίηση της ΔΒΜ**

Οι ραγδαίες και βαθιές αλλαγές στον επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα που σηματοδοτούν τη σύγχρονη εποχή προβάλλουν επιτακτική την ανάγκη για επικαιροποίηση και διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των πολιτών, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της προσωπικής και εργασιακής ζωής τους. Η ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση ώθησαν τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν πολιτικές στον τομέα της ΔΒΜ, δηλαδή στη διεύρυνση της μαθησιακής διαδικασίας και στην παροχή εκπαιδευτικών ευκαιριών καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής των ατόμων, μέσω ευέλικτων προγραμμάτων μάθησης σε ένα ευρύτατο φάσμα θεματικών πεδίων, ικανών να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Στόχοι της ΔΒΜ είναι η ενεργοποίηση των ατόμων και ομάδων για ατομική και κοινωνική ανάπτυξη, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών και η αύξηση των δυνατοτήτων κοινωνικής ένταξης και απασχόλησης.

Στόχος κάθε Στρατηγικού Σχεδιασμού Διά Βίου Μάθησης είναι να προκύψει μια «Πόλη που Μαθαίνει», μια πόλη με φιλοσοφία μάθησης και επένδυσης στο κοινωνικό κεφάλαιο, με τοπική κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη και με σεβασμό στην τοπική ιστορία και παράδοση. Η Στρατηγική για τη ΔΒΜ αποτελεί αναπτυξιακή επένδυση για το Κοινωνικό Κεφάλαιο κάθε πόλης: Είναι η συνεργασία της Δημοτικής Αρχής με τους Κοινωνικούς Εταίρους για την Κοινωνική

Ανάπτυξη της πόλης μέσω της ενίσχυσης του τοπικού γνωστικού κεφαλαίου (Χριστάκης, 2016). Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προκλήσεις και απαιτήσεις σύγχρονων πραγματικοτήτων όπως η (οικονομική) παγκοσμιοποίηση, η πληροφορική επανάσταση και η πολυπολιτισμικότητα ως απόρροια του νέου χαρακτήρα των μεταναστευτικών ρευμάτων.

Μέσω της Διά Βίου Μάθησης αυξάνεται το κοινωνικό κεφάλαιο των πόλεων, αφού συμβάλλει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένων προσωπικοτήτων, στον αυξημένο αυτοσεβασμό των πολιτών και στην πρόσβαση στην απασχόληση. Τα άμεσα αυτά αποτελέσματα πολιτικών προώθησης της ΔΒΜ επιδρούν έμμεσα και στη φυσιογνωμία των πόλεων, αφού με αυτό τον τρόπο καταπολεμάται ο κοινωνικός αποκλεισμός και βελτιώνεται η μορφή του δομημένου και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος. Η ΔΒΜ αποτελεί μια παγκόσμια πραγματικότητα την οποία κανείς δεν μπορεί να αγνοήσει. Πρόκειται για μια διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης, συνδεδεμένη, με την τοπική ανάπτυξη, την πρόσβαση στην απασχόληση και την κοινωνική συνοχή, συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση της φυσιογνωμίας των πόλεων, δηλαδή της συνολικής και συλλογικής αντίληψης των κατοίκων και επισκεπτών κάθε πόλης. Οι πόλεις που επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, μέσω της ΔΒΜ, αναπτύσσονται πιο γρήγορα, γεγονός που επιφέρει πολλές αλλαγές στη μορφή του περιβάλλοντός τους.

Η ΔΒΜ μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της φυσιογνωμίας των πόλεων καθώς: 1) Βοηθά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της κοινωνικής και οικονομικής αναδιάρθρωσης που προκαλεί το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. 2) Η ένταξη ή επανένταξη ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, μέσω της Δια Βίου Μάθησης, στην αγορά εργασίας αποτρέπει τον κοινωνικό αποκλεισμό. 3) Η φυσιογνωμία μιας πόλης επηρεάζεται από την ανθρώπινη αλυσίδα, δηλαδή τις σχέσεις μεταξύ των πολιτών και την εργασιακή τους κατάσταση, άρα η πρόσβαση στην απασχόληση και την εκπαιδευτική διαδικασία καταπολεμά το χωροταξικό διαχωρισμό και αναβιώνει την ειλικρινή συνεργασία των κατοίκων προς όφελος της κάθε πόλης.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ΔΒΜ συμβάλλει αποφασιστικά στην προώθηση της απασχόλησης, στην κοινωνική συνοχή, στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, ακόμη και στη βελτίωση της φυσιογνωμίας των πόλεων (Κάρναβος, 2008).

Η ΔΒΜ είναι το «κλειδί» για να αντεπεξεχθεί ο εργαζόμενος στις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις. Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει επιδοθεί σε αγώνα δρόμου για να καλύψει την απόσταση που μας χωρίζει με τα άλλα ευρωπαϊκά κράτη στον τομέα αυτό. Στην Ελλάδα το οικοδόμημα της ΔΒΜ στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες: α) Στη διά βίου εκπαίδευση/επιμόρφωση και β) στη διά βίου κατάρτιση. Ο πρώτος αφορά όλους τους πολίτες ανεξαρτήτως ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου. Περιλαμβάνει κάθε διαδικασία απόκτησης γενικής και επιστημονικής γνώσης, σε όλη τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου με σκοπό την απόκτηση ή τη βελτίωση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Στόχος της είναι η διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσωπικότητας, ιδιαίτερα όμως η βελτίωση της πρόσβασης στην απασχόληση. Ο δεύτερος ενδιαφέρει όλους αυτούς τους πτυχιούχους που θέλουν είτε να επιμορφωθούν σε έναν τομέα σχετικό με τις σπουδές τους, είτε θέλουν να επικαιροποιήσουν τις γνώσεις τους. Περιλαμβάνει κάθε διαδικασία εξειδικευμένης μόρφωσης σε όλη τη διάρκεια ζωής του ανθρώπου. Σκοπός της είναι η επίτευξη επαγγελματικής εξειδίκευσης στα πλαίσια συγκεκριμένης, προϋπάρχουσας συνήθως, επαγγελματικής δραστηριότητας. Η επιμόρφωση επαγγελματιών αποτελεί παρεμφερή ενότητα με την προηγούμενη και στόχο έχει τον εμπλουτισμό, ανανέωση και επικαιροποίηση των γνώσεων κάθε επαγγελματία (Ν.3369/6-07-05). Βασικός δε σκελετός ενός σύγχρονου συστήματος ΔΒΜ είναι η εκπαίδευση ενηλίκων. Συνεπώς, η Τοπική Αυτοδιοίκηση μπορεί να παίξει ουσιαστικό ρόλο στο σχεδιασμό της Διά Βίου Μάθησης και Εκπαίδευσης και να μη μένει στον παθητικό ρόλο του διεκπεραιωτή των αποφάσεων του Κέντρου που σήμερα έχει επωμισθεί όλο το σχεδιασμό.

Οι διεθνείς εμπειρίες στην προώθηση της απασχόλησης δείχνουν ότι σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα προγράμματα της ΔΒΜ εφαρμόζονται και υλοποιούνται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο μέσω των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αφού πλέον υιοθετείται η

στρατηγική περιφερειακής πολιτικής «της από κάτω προς τα πάνω ανάπτυξης» η οποία κινητοποιεί τη δημιουργικότητα μιας περιοχής. Η τοπική ανάπτυξη, επηρεαζόμενη τόσο από εξωγενείς όσο και από ενδογενείς παράγοντες, στοχεύει μεταξύ άλλων, μέσω των τεχνολογικών και οργανωτικών καινοτομιών, της βελτίωσης των υποδομών, της ενδυνάμωσης της κοινωνικής μάθησης και της κοινωνικής αλληλεγγύης να προκαλέσει τη διαφοροποίηση της τοπικής οικονομίας και την προώθηση της απασχόλησης (Theodoropoulou-Fafaliou, 2003).

Όμως η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως σύγχρονος μοχλός ανάπτυξης προϋποθέτει την ύπαρξη *ειδικά εκπαιδευμένων στελεχών*, ικανών να βοηθούν την κοινότητα στην καταγραφή και αντιμετώπιση των προβλημάτων και των αναγκών της, δίνοντας παράλληλα τις σωστές προτεραιότητες. Πράγματι, τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ασχολούνται με την επίλυση πολλών και σημαντικών κοινωνικών προβλημάτων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την απασχόληση, την επιμόρφωση ενηλίκων, την υγεία και πρόνοια. Έτσι, τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης οφείλουν να είναι κατάλληλα επιμορφωμένα και να ενεργούν πολύ προσεκτικά ώστε να επιλέγουν, στο πλαίσιο των επαγγελματικών τους δυνατοτήτων, εκείνες τις παρεμβάσεις, τόσο σε κοινοτικό-τοπικό όσο και σε εξωκοινοτικό επίπεδο, οι οποίες είτε ενισχύουν τους μηχανισμούς άμυνας της κοινότητας είτε εμποδίζουν την εισβολή στρεσογόνων παραγόντων στην κοινότητα (Δημητριάδου, 2008).

#### **4.1. ΔΒΜ και υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων**

Η στελέχωση των υπηρεσιών των δήμων με τέτοια στελέχη είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση των στόχων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Άλλωστε, είναι κοινά παραδεκτό ότι το πολυτιμότερο κεφάλαιο σε έναν οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Γι' αυτό, θα πρέπει πάνω σε αυτό ακριβώς να γίνονται συνεχείς επενδύσεις, προκειμένου να του δοθούν όλες οι ευκαιρίες ανάπτυξης και αξιοποίησής του. Η ενδοϋπηρεσιακή αλλά και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση, που αποτελούν βασικό τρόπο επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, πλεονεκτούν ως μέσα για κάθε προσπάθεια και για την εκάστοτε επιθυμητή αλλαγή. Προέχει ο ανθρώπινος παράγοντας, η αξιοποίηση και παρακίνησή του, με στελέχη κατάλληλα εκπαιδευμένα, που θα αναλάβουν το έργο της κινητοποίησης του πληθυσμού, και αυτό αρχίζει να γίνεται κατανοητό από τους αρμόδιους φορείς: λόγω χάρη τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών σε θέματα τοπικής, κοινοτικής και περιφερειακής ανάπτυξης, σηματοδοτούν μια τέτοια αναγκαιότητα.

Η διαρκής βελτίωση των δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης στη βάση των πραγματικών αναγκών, η προώθηση της τοπικής διευθέτησης των ζητημάτων των πολιτών, όπως και η ευρεία χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, θα πρέπει να αποτελούν διαθέσιμα και ικανά μέσα για την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, σε κάθε διοικητική ενότητα της Ελλάδας, πόσω μάλλον στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Δοθέντος του γρήγορου ρυθμού αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον και στον τομέα της τεχνολογίας, οι γνώσεις γρήγορα απαξιώνονται και τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται συνεχή ενημέρωση. Απαιτείται, επομένως, μια συνεχής εκπαίδευση, η οποία θα έχει ως στόχο την ανάπτυξη του εργαζομένου, ώστε να μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στους επιχειρησιακούς στόχους ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνει τις δυνατότητές του για απασχόληση. Η δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς, που εμφανίζεται τελευταία, είναι προς αυτή την κατεύθυνση και υπογραμμίζει την ανάγκη για διαρκή μάθηση, την ανάγκη δηλαδή να αποτελέσει κάθε δημόσιος οργανισμός «οργανισμό μάθησης».

Η μάθηση είναι το διαρκές καθήκον ενός «οργανισμού που μαθαίνει», δηλαδή οφείλει να μαθαίνει πώς να μαθαίνει και να παρέχει δια βίου μάθηση σε όλα τα μέλη του. Ο οργανισμός μάθησης δεν γίνεται πραγματικότητα μέσω μόνο προγραμμάτων εκπαίδευσης ατόμων, αλλά μπορεί να επιτευχθεί μόνο ως αποτέλεσμα της μάθησης σε όλο τον οργανισμό. Ο οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και συνεχώς μεταβάλλεται επιδρώντας στο περιβάλλον του (Pedler et al, 1991). Στο πλαίσιο αυτό, η μάθηση είναι ένα

τριδιάστατο φαινόμενο, το οποίο προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, προκύπτει από τους ανθρώπους του και συμβάλλει στη μάθηση της ευρύτερης κοινότητας ή του περιβάλλοντος των οποίων αποτελεί μέρος. Από τη στιγμή δε που «οι οργανισμοί μαθαίνουν μόνο μέσω των ατόμων που μαθαίνουν» (Senge, 1990), τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν διαρκώς και να βελτιώνονται, γι' αυτό και η ΔΒΜ στους ενήλικες είναι τόσο σημαντική στις μέρες μας.

Μια νέα αναγκαιότητα που αναδύεται στον δημόσιο τομέα μέσα σε αυτό το νέο περιβάλλον μάθησης, είναι η αναγκαιότητα ανάπτυξης υπηρεσιών διά βίου Προσανατολισμού και Συμβουλευτικής σταδιοδρομίας που θα παρέχεται στους δημοσίους υπαλλήλους καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση της σταδιοδρομίας καθώς και η συνδυασμένη επιμόρφωσή τους (σύζευξη career path με training path) αποτελεί αναπτυξιακή ενέργεια, επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου, διότι επιδρά όχι μόνο στο άτομο αλλά και στον οργανισμό που υπηρετεί. Στο πλαίσιο αυτό, η στελέχωση των Τμημάτων διοικητικού ή ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, με τους κατάλληλα εκπαιδευμένους συμβούλους δια βίου συμβουλευτικής, προσανατολισμού και σταδιοδρομίας αποτελεί μια ευφυή πολιτική απόφαση (Γεμελιάρη & Τσολακίδου, 2016).

Σήμερα, στην εποχή της ΔΒΜ, δεν νοείται η Διοίκηση να μη μεριμνά για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Μόνο έτσι θα διαθέτει υπαλλήλους ικανούς να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η σχέση μεταξύ κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικού πρέπει να θεωρείται ιδιαίτερα αλληλεπιδραστική, καθώς η μια διευκολύνει την άλλη, πράγμα που μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαλεκτική σχέση (Goss, 1994). Επιπλέον, η επιμόρφωση του συνόλου του προσωπικού, έχει πλέον ιδιαίτερη σημασία διότι σχετίζεται με τη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται στον δημόσιο τομέα, την κινητικότητα των υπαλλήλων. Ιδιαίτερη μέριμνα θα πρέπει να ληφθεί για την επιμόρφωση των μετακινούμενων, για δύο λόγους: αφενός για να είναι ικανοί να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους στις νέες τους θέσεις, γεγονός που θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα/αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα· αφετέρου, για την προσωπική ευδοκίμηση κάθε υπαλλήλου, ο οποίος θα αισθάνεται πιο δυνατός με τις νέες γνώσεις και δεν θα αισθάνεται ότι απλώς μετακινείται ασκόπως και για λόγους τους οποίους ο ίδιος δεν γνωρίζει. Χαρακτηριστική είναι η εγκύκλιος που εξέδωσε το (τότε) ΥΔΙΜΗΔ το 2013 (ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β./Φ.4.1/10οικ.25699/23.09.2013) με την οποία καλούσε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) να καταρτίσει επιμορφωτικά προγράμματα για τους τιθέμενους σε διαθεσιμότητα υπαλλήλους, τόσο κατά τη φάση αναζήτησης της νέας θέσης όσο και μετά την τοποθέτησή τους σε αυτήν. Με την τόνωση της επιμόρφωσης, η κινητικότητα θα οδηγήσει σε βελτίωση της διοικητικής ικανότητας, ως μέρος ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, προσανατολισμένου κυρίως στις δεξιότητες (competency-based) και όχι μονομερώς στα τυπικά προσόντα τους. Ενδιαφέρουσα επίσης είναι η σχετική πρακτική της flexicurity, δηλαδή της ευελιξίας με ασφάλεια, που εφαρμόζεται ήδη στη Δανία (Μάνος, 2007). Η όποια ευελιξία στην κινητικότητα θα πρέπει να συνδυάζεται πρωτίστως με κατάρτιση, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ο μετακινηθείς υπάλληλος δεν θα περιθωριοποιηθεί (Χρόνη, 2014).

Τέλος, συναφές με το ζήτημα της ζήτημα της συνεχούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων είναι και το ζήτημα της αξιολόγησής τους. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία με την οποία ενημερώνεται και ενθαρρύνεται ο κάθε εργαζόμενος για να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης μέσω της κατάλληλης συνεχούς υποστήριξης και της περαιτέρω εκπαίδευσης/κατάρτισης. Με τη διαδικασία αυτή εξασφαλίζεται η προσωπική εξέλιξη κάθε εργαζομένου η οποία συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης προς την υπηρεσία και τους στόχους της. Η αξιολόγηση απόδοσης δεν πρέπει να κρίνει ανθρώπους, αλλά να εξετάζει αντικειμενικά σε ποιο βαθμό ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας καλύπτει τα καθήκοντά του (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) σύμφωνα με τις απαιτήσεις της στοχοθεσίας, βάσει των διατάξεων του Μέρους Β' του ν.4369/2016 (Α' 33). Το προσωπικό ενός δημοσίου οργανισμού δεν θεωρείται πλέον απλώς διεκπεραιωτής αρμοδιοτήτων, αλλά ουσιαστικός πόρος του οργανισμού, που τον βοηθά να

αναπτυχθεί και να επιτύχει τη στοχοθεσία του. Συνεπώς η ανάπτυξη ενός οργανισμού, συμβαδίζει με την ανάπτυξη του προσωπικού του η οποία επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης.

## 5. Πολιτικές Διά Βίου Μάθησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η εθνική πολιτική για τη ΔΒΜ οφείλει να είναι εναρμονισμένη με την πολιτική που προτείνεται και προωθείται σε διεθνές επίπεδο από την UNESCO και σε ευρωπαϊκό από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρατηρούμε μάλιστα ότι διαμορφώνεται μια κοινή προσέγγιση για την ενεργό συμμετοχή του πολίτη και για την ενίσχυση των κοινωνικών δεξιοτήτων πέρα από τις εργασιακές δεξιότητες. Η τάση αυτή διαμορφώνει και μια ιδιότυπη πολιτική ανάγκη για την ενσωμάτωση της ΔΒΜ στον τοπικό πολιτικό σχεδιασμό. Όλα αυτά τα στοιχεία οδηγούν στην αναγκαιότητα μιας ενιαίας προσέγγισης στον τομέα της ΔΒΜ και από την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Περιφέρεια, Δήμοι). Είναι προφανές ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση διαθέτει την εγγύτητα, την αμεσότητα και τη γνώση, αλλά γνωρίζει και την πρέπουσα χρήση, όπως και την αρμόζουσα διασύνδεση όλων των στοιχείων και φορέων κάθε τύπου, που χρειάζονται ενιαία προσέγγιση και σχεδιασμό για τη ΔΒΜ σε μια περιοχή (Χριστάκης, 2016).

Η ΔΒΜ αποτελεί το θεμέλιο για μια βιώσιμη κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική ανάπτυξη. Η ιδέα της μάθησης καθ' όλη τη ζωή είναι βαθιά ριζωμένη σε όλους τους πολιτισμούς. Ωστόσο, καθίσταται όλο και πιο σημαντικός στον σημερινό κόσμο με ταχείς ρυθμούς, όπου συνεχώς επαναπροσδιορίζονται κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πρότυπα. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι δια βίου εκπαιδευόμενοι, οι πολίτες που αποκτούν νέες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές σε ένα ευρύ φάσμα περιβαλλόντων, είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να προσαρμοστούν στις αλλαγές στο περιβάλλον τους. Η ΔΒΜ και η κοινωνία της μάθησης πρέπει επομένως να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο στην ενίσχυση των πολιτών και στην πραγματοποίηση της μετάβασης σε αειφόρες κοινωνίες. Ενώ οι εθνικές κυβερνήσεις είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνες για τη δημιουργία στρατηγικών για την οικοδόμηση κοινωνιών μάθησης, οι διαρκείς αλλαγές απαιτούν δέσμευση σε τοπικό επίπεδο. Μια κοινωνία εκμάθησης πρέπει να οικοδομηθεί τοπικά, πόλη με πόλη, κοινότητα με κοινότητα (<http://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities>).

Σήμερα, στα πλαίσια της νέας πολιτικής για τη Διά Βίου Μάθηση, οι Δήμοι καλούνται να αναλάβουν άλλο ένα σημαντικό κοινωνικό, εκπαιδευτικό και πολιτισμικό έργο: Να καταρτίσουν και να υλοποιήσουν ένα Τοπικό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης το οποίο θα είναι σε συνάρτηση αφενός με το αναπτυξιακό τους σχέδιο αλλά και με το Περιφερειακό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης και το Εθνικό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης, αντίστοιχα. Σε αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δύο ιδιαιτερότητες των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

α) η εγγύτητα, δηλαδή η συνεχής, άμεση ανταλλαγή πληροφορίας με τους πολίτες, τους τοπικούς φορείς, γενικά τους stakeholders. Ο δήμος είναι ένας θεσμός πολύ κοντά στον πολίτη· η τοπική κοινωνία αλληλεπιδρά συνεχώς με το Δήμο, και το αποτέλεσμα είναι η ανταλλαγή και διαμοίραση γνώσης, η οποία έτσι κατατίθεται, αποθηκεύεται και μεταφέρεται σε τρίτους.

β) η κοινωνική ταυτότητα, δηλαδή η αίσθηση του ανήκειν σε ένα κοινωνικό σύνολο, η οποία καθιστά τα άτομα πιο δεκτικά στο να μοιραστούν τη γνώση με ομάδες με τις οποίες θεωρούν ότι μοιράζονται μια κοινή ταυτότητα.

Κάθε Δήμος καλείται να καταρτίσει το Τοπικό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης, σύμφωνα με τα παραπάνω, και με στόχο να περιλαμβάνει τα εξής βασικά:

- Δραστηριότητες σύνδεσης σχολικών μονάδων με την τοπική κοινωνία
- Δράσεις επιμόρφωσης ενηλίκων, ιδίως σε τομείς της δημόσιας υγείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού, του περιβάλλοντος, της κοινωνικής ένταξης των μεταναστών

- Δράσεις επιμόρφωσης της νέας γενιάς και της τρίτης ηλικίας καθώς και δημιουργία σχολών γονέων.
- Δράσεις προώθησης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας μέσω της σύνδεσης με την τοπική κοινωνία.
- Η εφαρμογή του τοπικού προγράμματος ΔΒΜ αναφέρεται γενικά:
- Στην ίδρυση και λειτουργία κέντρων ΔΒΜ που οργανώνονται στο πλαίσιο της υπηρεσιακής μονάδας που ασκεί αρμοδιότητες Διά Βίου Μάθησης ή νομικού προσώπου του Δήμου.
- Στη λειτουργία και διαχείριση τοπικών δομών και η εφαρμογή προγραμμάτων της Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης στο πλαίσιο προγραμματικών συμβάσεων.
- Σε δράσεις συλλογικού χαρακτήρα οι οποίες υποστηρίζονται οικονομικά, επιστημονικά και διοικητικά από το Δήμο και υλοποιούνται από δημόσιους κοινωνικούς φορείς που έχουν την έδρα τους ή ασκούν δραστηριότητα στην περιφέρεια του Δήμου.

Πολύ μεγάλη σημασία για τον Δήμο έχει η αξιοποίηση των υφιστάμενων και η δημιουργία νέων συνεργασιών για την εξειδίκευση προγραμμάτων ΔΒΜ που πραγματικά θα λειτουργούν αναπτυξιακά τόσο για το ίδιο το άτομο που συμμετέχει αλλά και για την κοινωνία ως σύνολο. [Σημείωση: Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η συνεργασία του Δήμου Αθηναίων με τη Microsoft Hellas και τη ΜΚΟ Social Innon, χάρη στην οποία περισσότεροι από 4.000 πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν προγράμματα εκμάθησης πληροφορικής και ψηφιακών δεξιοτήτων, σκοπό την δια βίου μάθηση και την κοινωνική συνοχή, στα πλαίσια γενικότερου αναπτυξιακού σχεδίου (<https://www.startproject.gr/>)].

### **5.1. Προβλήματα και προκλήσεις**

Ποια είναι όμως η σημερινή κατάσταση με την οποία έρχεται αντιμέτωπη μια τοπική κοινωνία; Ένα κράτος σε κρίση, τα νούμερα της οικονομίας σε κάθετη πτώση και οι πολίτες σε κίνδυνο, με το κράτος δικαίου να τελεί υπό εξαφάνιση και τη κοινωνική συνοχή να απειλείται. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση έρχεται να καλύψει μεγάλα κενά και να αντιμετωπίσει τις νέες ανάγκες, έχοντας αρμοδιότητες που εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, από την κοινωνική πρόνοια, την εκπαίδευση, την υγεία, έως τη στέγαση, την υδροδότηση, την προστασία του περιβάλλοντος, τις πολιτιστικές δραστηριότητες κ.λπ. Παράλληλα, οι πολίτες έχουν ανάγκη από κάθε είδους «κοινωνικές υπηρεσίες», κάποτε αντιφατικές μεταξύ τους που αντικατοπτρίζουν θεσμικές και ιδεολογικές διαφορές, όπου εμπλέκεται ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας, ο εθελοντισμός, άτυποι φορείς κ.ά.

Την ίδια στιγμή, η ανάπτυξη (στο πλαίσιο μιας τοπικής κοινωνίας) κάθε είδους υπηρεσιών φέρνει στην επιφάνεια γνωστές παθογένειες και αδυναμίες: την ανομοιογένεια, τις αλληλοεπικαλύψεις, την έλλειψη κατεύθυνσης και δικτύωσης. Αποτέλεσμα αυτών είναι η μέχρι τώρα αποσπασματική αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων και αναγκών καθώς και η μη προώθηση ολοκληρωμένων πολιτικών. Χρειάζεται λοιπόν ένα είδος «στρατηγικής ολοκλήρωσης», με επίκεντρο τη ΔΒΜ, με μεθόδους και προσεγγίσεις που θα αποσκοπούν στον καλύτερο συντονισμό και στην αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ διάφορων υπηρεσιών για την επίτευξη ενός καλύτερου αποτελέσματος, με σχεδιασμένη προσέγγιση και κοινά προγράμματα. «Η πόλη που μαθαίνει» είναι ένα πρόγραμμα που αποσκοπεί ακριβώς σε αυτό: Στη διαμόρφωση μιας λογικής ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών (και όχι μόνο) που θα υλοποιείται στο πλαίσιο ενός δικτύου τοπικών φορέων οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο πεδίο της ΔΒΜ, δηλαδή στη διαμόρφωση κοινών στόχων και, όσο είναι δυνατόν, «μιας κοινής γλώσσας» (Δεληγιάννης, 2015).

## 5.2. Στάδια εφαρμογής της ΔΒΜ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η συμβολή στην κοινωνική ανάπτυξη και η δημιουργία εξειδίκευσης και απασχόλησης θα είναι αποτέλεσμα μιας σειράς από ενέργειες και μετά από ειδική προετοιμασία για τη διαμόρφωση πολιτικής για τη Δια Βίου Μάθηση σε τοπικό επίπεδο για την Περιφέρεια ή το Δήμο. Συγκεκριμένα, τα στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι αυτοδιοικητικές αρχές στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού για την ωρίμαση πολιτικής για τη ΔΒΜ με σχεδιασμό και υλοποίηση με διακριτά μέσα και πόρους είναι (Χριστάκης, 2016):

- Η Πολιτική για τη ΔΒΜ πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα πολιτικού, κοινωνικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα για την αυτοδιοικητική αρχή.
- Η Πολιτική για τη ΔΒΜ πρέπει να συνδέεται με πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, να συμβαδίζει με διαρθρωτικές πολιτικές και να εντάσσεται σε έναν ευρύτερο σχεδιασμό για την ανάπτυξη της πόλης.
- Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και η παρακίνηση της τοπικής ηγεσίας για ανάληψη συλλογικής δράσης, με στελέχη κατάλληλα εκπαιδευμένα, που θα αναλάβουν το έργο της κινητοποίησης του πληθυσμού.
- Η σύνδεση του τοπικού οράματος για τη ΔΒΜ με το ευρύτερο πολιτικό όραμα για την ανάπτυξη της περιοχής.
- Η λήψη της πολιτικής απόφασης για τη διάθεση του κατάλληλου και ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα στηρίξει τις δράσεις που θα προγραμματιστούν.
- Η καταγραφή και συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και Επιχειρησιακό Προγραμματισμό στο πεδίο της ΔΒΜ.
- Η οριοθέτηση στόχων και δεικτών μέτρησης επιτυχίας (προγράμματα και δράσεις εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, εκδηλώσεις, προσδοκώμενοι συμμετέχοντες, εκτιμώμενο κόστος, δημοσιότητα, καινοτομία στις δράσεις, αξιοποίηση καλών πρακτικών, προσέλκυση χορηγίες ή άλλων χρηματοδοτήσεων κ.ά.).
- Ο καθορισμός του ύψους των οικονομικών πόρων που θα διατεθούν για την υλοποίηση των προγραμματισμένων ενεργειών, δράσεων και εκδηλώσεων ΔΒΜ.
- Ο χρονικός και χωροταξικός προγραμματισμός υλοποίησης ενεργειών και δράσεων.
- Η διαδικασία ενημέρωσης, εμπλοκής και συμβολής στην επιτυχία των δράσεων από το γενικό πληθυσμό, των τοπικών κοινωνικών εταίρων, των συλλογικοτήτων, των ενώσεων και των άλλων εν γένει ενδιαφερόμενων στην κοινή προσπάθεια.
- Η ενίσχυση της μαθησιακής δυνατότητας των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να διαχειρίζονται τη μάθησή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (πχ ενδοοργανωσιακές εκπαιδεύσεις του προσωπικού σε θέματα διαχείρισης της μάθησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Προς αναζήτηση των πλέον αποτελεσματικών μεθόδων επίτευξης των μαθησιακών στόχων, οι εκπαιδευτές πραγματοποιούνται τόσο από λειτουργούς προς λειτουργούς, όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες που εξειδικεύονται σε θέματα βιωματικής μάθησης καθώς και στη μεταφορά της μάθησης στο χώρο εργασίας).
- Η Σύνδεση προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων με δημοτικές δραστηριότητες και πολιτικές.

- Η μετάβαση από τα μεμονωμένα προγράμματα εθνικής και τοπικής εμβέλειας με βάση τα ενδιαφέροντα των πολιτών σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης και βελτίωσης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ανάπτυξης της ιδιότητας του ενεργού πολίτη, άμβλυνσης των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων.
- Η κατάρτιση προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ της πόλης, τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των αιτούντων και των συμμετεχόντων.
- Η αξιολόγηση προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων από την ΓΓΔΒΜ και το ΙΝΕΔΙΒΙΜ, με συμπεράσματα-προτάσεις προς το Δήμο.
- Η σύνδεση δράσεων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων με δημοτικές και εκπαιδευτικές δομές και δράσεις: Σχολές Γονέων με βάση τη βαθμίδα εκπαίδευσης, σχολές γονέων για νηπιαγωγεία και παιδικούς σταθμούς, Σχολές Γονέων για παιδιά με ειδικές ανάγκες, Διαγενεακά Προγράμματα και Συνεργασία Σχολείου-Οικογένειας, Ενεργοί Πολίτες, ενίσχυση τοπικής δημοκρατίας, συμμετοχικός προϋπολογισμός, αναβάθμιση των διαδικασιών διαβούλευσης, νέα προγράμματα τοπικής εμβέλειας.
- Κατάρτιση προγραμμάτων για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (μετανάστες, Ρομά κ.ά.): εμπειρίες, ανάγκες-δυνατότητες κινητοποίησης.
- Αξιοποίηση προγραμμάτων γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων από το προσωπικό των Δήμων.

### **5.3. Προτεραιότητες ΔΒΜ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Χρέος των αυτοδιοικητικών αρχών (κυρίως των Δήμων) ήταν και παραμένει η ανάγκη για ουσιαστική παρέμβαση στον τομέα της Δια Βίου Μάθησης, καθώς αυτή αποτελεί αναπτυξιακή επένδυση για το Κοινωνικό Κεφάλαιο της Πόλης. Η ΔΒΜ αποτελεί μια συνεργασία της Δημοτικής Αρχής με τους Κοινωνικούς Εταίρους για την Κοινωνική Ανάπτυξη της Πόλης μέσω της ενίσχυσης του τοπικού γνωστικού κεφαλαίου. Κύριος στόχος της Δημοτικής Αρχής είναι η ενδυνάμωση του Κοινωνικού Κεφαλαίου μέσω της προώθησης δραστηριοτήτων κοινωνικής ανάπτυξης. Είναι στην πράξη η δημιουργία μιας τοπικής Κοινωνίας της Γνώσης.

Η τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να καθορίσει το όραμά της για τη ΔΒΜ στην περιοχή αρμοδιότητάς της και να το εντάξει στον ευρύτερο Στρατηγικό Προγραμματισμό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της. Ενδεικτικές πρωτοβουλίες και καινοτομικές εφαρμογές που πρέπει να ενταχθούν σε μια ενιαία προσέγγιση και όραμα από τη Δημοτική Αρχή στην κατεύθυνση της Δια Βίου Μάθησης είναι (Χριστάκης, 2016· Μπαλατζάρας, 2005):

- Η ένταξη στο Διεθνές Δίκτυο των Πόλεων που Μαθαίνουν της UNESCO.
- Η δημιουργία και λειτουργία Δημοτικού Πανεπιστημίου.
- Η ίδρυση και λειτουργία Κέντρου Δια Βίου Μάθησης (ΚΔΒΜ).
- Η φιλοξενία του Προγράμματος Οδυσσέας, που αφορά στην εκπαίδευση των μεταναστών στην ελληνική γλώσσα, την ελληνική ιστορία και τον ελληνικό πολιτισμό.
- Η συνεργασία με τις τοπικές δομές εκπαίδευσης για τη σύνδεση εκπαίδευσης ή/και κατάρτισης με την αγορά εργασίας.
- Η λειτουργία προγραμμάτων Κοινωνικού Φροντιστηρίου.

- Η αξιοποίηση των Δημοτικών Βιβλιοθηκών ως μαθησιακών οργανισμών στη νέα κοινωνία της γνώσης.
- Η προώθηση δράσεων κοινωνικής αλληλεγγύης που προϋποθέτουν ομαδική συνείδηση, στηρίζονται στην εθελοντική προσφορά και το συνεργατισμό.

Η υλοποίηση ενός πολιτικού οράματος που θα καλύπτει την ανάγκη για τη ΔΒΜ τοπικά και θα προωθεί την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του τόπου είναι το ζητούμενο για τη δημοτική Αρχή. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει τον κομβικό ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο πεδίο αυτό και στην πράξη θα οδηγήσει στην ενδυνάμωση των κοινωνικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της περιοχής. Ταυτόχρονα, θα αυξήσει την απασχολησιμότητά του και θα οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρών προοπτικών απασχόλησης, όπως και οικονομικής ανάπτυξης.

#### **5.4. Καλές πρακτικές Διά Βίου Μάθησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Ως καλές πρακτικές εφαρμογής ΔΒΜ σε ένα Δήμο μπορούν να αναφερθούν οι εξής:

- Η ένταξη της Πόλης στο Διεθνές Δίκτυο των «Πόλεων που Μαθαίνουν» της UNESCO, ένα δίκτυο που φιλοδοξεί να παρέχει έμπνευση, τεχνογνωσία και βέλτιστες πρακτικές στις πόλεις-μέλη του.
- Δημιουργία Λαϊκού ή Δημοτικού Πανεπιστημίου, το οποίο συνδέει με ιδανικό τρόπο, την επιστημονική κοινότητα με την κοινωνία, προσφέροντας στους πολίτες έγκυρη επιστημονική γνώση σε εκλαϊκευμένη γλώσσα, αναδεικνύοντας έτσι την αξία και χρησιμότητά της και στην καθημερινή ζωή.
- Συνεργασίες με τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και φορείς εκπαίδευσης της περιοχής, στο πλαίσιο τόσο της πρακτικής άσκησης των αποφοίτων σε εργασιακά αντικείμενα του Δήμου όσο και της επιμόρφωσης των υπαλλήλων.
- Λειτουργία Κέντρων Δια Βίου Μάθησης του ν.3879/2010, στα οποία στα οποία υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων με εκπαιδευτικές δράσεις εθνικής ή τοπικής εμβέλειας.
- Λειτουργία Κοινωνικού Φροντιστηρίου, με στόχο την υποστήριξη μαθητών των οποίων η οικογένεια αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις οικονομικές υποχρεώσεις του ιδιωτικού φροντιστηρίου.
- Λειτουργία Φροντιστηρίου Εκμάθησης Ελληνικής Γλώσσας, στο πλαίσιο του Προγράμματος Οδυσσέας του Υπουργείου Παιδείας ή με εθελοντική προσφορά φιλόλογων.
- Συμπράξεις τοπικούς φορείς (φροντιστήρια, εκδοτικούς οίκους κλπ), με σκοπό την κάλυψη αναγκών εκπαίδευσης και προετοιμασίας για τις εισαγωγικές εξετάσεις στα ΑΕΙ παιδιών από οικογένειες που δεν μπορούν να αναλάβουν τις δαπάνες αυτές, αλλά και για μεταφορά τεχνογνωσίας.
- Συμπράξεις με Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) για την κατάρτιση αποφοίτων υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας ή ανώτατης εκπαίδευσης σε αντίστοιχα εργασιακά αντικείμενα.
- Συμπράξεις με μεγάλους συλλογικούς κοινωνικούς φορείς (πχ Τεχνικά Επιμελητήρια, Εργατικά Κέντρα, Εμποροβιοτεχνικές ενώσεις κλπ) για την ανίχνευση αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

- Σύσταση Γραφείου Δια Βίου Μάθησης στο οργανόγραμμα του Δήμου, επιφορτισμένο με την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών, την εκπαίδευση υπαλλήλων και αιρετών και γενικότερα τη διαμόρφωση πλαισίου δράσεων ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης των πολιτών της περιοχής (Χριστάκης, 2016).
- Αξιοποίηση όλων των νέων τεχνολογιών για καλύτερη ροή της γνώσης και πληροφορίας, και για επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών αλλά και με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. [Σημείωση: Παράδειγμα τέτοιας αξιοποίησης μπορεί να αποτελέσουν τα ανοικτά δεδομένα (open data) των Δήμων προς όφελος των πολιτών. Η Ελλάδα, σε συμμόρφωση προς τις κοινοτικές οδηγίες της ΕΕ (2013/37/ΕΕ) και τη διεθνή πρακτική που ακολουθείται για τα ανοικτά δεδομένα, έχει θεσπίσει νομοθετικό πλαίσιο (Ν.4305/2014) για τον τρόπο και τη μορφή ανάρτησης των ανοικτών δεδομένων. Μάλιστα, την πρωτοκαθεδρία στην ανάρτηση εγγράφων έχουν οι Δήμοι (31% επί του συνόλου των αναρτηθέντων εγγράφων), ωστόσο η ανταπόκρισή τους στην εφαρμογή της οδηγίας για τα ανοικτά δεδομένα είναι πολύ μικρή, καθώς μόνο το 15% των Δήμων της χώρας την εφαρμόζει. Η κατανόηση και εμπέδωση στις συνειδήσεις των πολιτών, από τη μικρότερη δυνατή ηλικία, ότι υπάρχουν ανοιχτές τεχνολογίες που μπορούν απελευθερώσουν τις δημιουργικές τους ικανότητες, δεν έχει μόνο αναπτυξιακό χαρακτήρα: η χρήση και δημιουργία ανοιχτών τεχνολογιών (λογισμικό, hardware, δεδομένα, περιεχόμενο) αποτελεί βαθιά πολιτική πράξη που εκφράζει το δικαίωμα όλων μας να συμμετέχουμε με ισότιμους όρους σε κάθε έκφανση της σύγχρονης ζωής (<https://opendata.ellak.gr/>).
- Άμεση συνεργασία με τα Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.-πρώην Κ.Δ.Β.Μ.Π.Α.), τα οποία θεωρούνται από το 2012 δομές ΔΒΜ, για την υλοποίηση δράσεων, επιμορφωτικών ημερίδων, προγραμμάτων ευαισθητοποίησης κοινού κλπ.

## 6. Η Διά Βίου Μάθηση στο Δήμο Αθηναίων

Σύμφωνα με το ισχύον οργανόγραμμά του (ΦΕΚ 3812/Β΄/28-11-2016), ο Δήμος Αθηναίων διαθέτει ολοκληρωμένες μονάδες και δομές που παρέχουν υπηρεσίες Διά Βίου Μάθηση εντός της χωρικής αρμοδιότητάς του καθώς και υπηρεσίες ανάπτυξης του προσωπικού του:

1) Η Διεύθυνση Παιδικής Ηλικίας, Παιδείας και Διά Βίου Μάθησης, η οποία αποτελείται από τα εξής τμήματα: α) Τμήμα Σχεδιασμού και Οργάνωσης β) Τμήμα Υποστήριξης και Λειτουργίας Σχολικών Μονάδων γ) Τμήμα Διά Βίου Μάθησης δ) Τμήμα Αδειοδοτήσεων-Ελέγχων ε) Τμήμα Παιδικών Εξοχών.

Συγκεκριμένα, το Τμήμα Διά Βίου Μάθησης:

- Καταρτίζει και εφαρμόζει, στο πλαίσιο του πενταετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, το Τοπικό Πρόγραμμα ΔΒΜ που περιλαμβάνει ιδίως προγράμματα ή δράσεις γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων και γενικότερα δράσεις εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής ΔΒΜ σε τοπικό επίπεδο.
- Συμμετέχει στο εθνικό δίκτυο ΔΒΜ και στην οργάνωση του συστήματος διοίκησης της ΔΒΜ.
- Συγκροτεί και διαχειρίζεται το Μητρώο Φορέων ΔΒΜ και εισηγείται τη συγκρότηση Επιτροπής Αξιολόγησης και Έγκρισης των Φορέων ΔΒΜ προκειμένου να συμπεριληφθούν στο Μητρώο.

- Σχεδιάζει προγράμματα δια βίου μάθησης στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τα οποία υλοποιούνται από το Κέντρο Δια Βίου Μάθησης του Δήμου (ΚΕΚΔΑ) και τον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ).
- Εισηγείται την ίδρυση κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών.
- Εισηγείται την ίδρυση πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής. Η λειτουργία των κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών και των πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής αναλαμβάνεται από το Τμήμα ή ανατίθεται στα Νομικά Πρόσωπα του Δήμου, εφόσον περιλαμβάνεται στη συστατική τους πράξη ή στο καταστατικό τους.
- Σχεδιάζει, οργανώνει και υποστηρίζει την υλοποίηση όλων των προγραμμάτων μετασχολικών δραστηριοτήτων (αθλητικών, εκπαιδευτικών, ψυχαγωγικών, πολιτιστικών) για όλους τους μαθητές των σχολείων, αλλά και γενικότερα δραστηριοτήτων και δράσεων σε επίπεδο γειτονιάς που θα απευθύνονται στους πολίτες της κάθε τοπικής κοινότητας σε συνεργασία ενδεικτικά (και όχι περιοριστικά) με Συλλόγους και Ενώσεις γονέων, Τοπικούς Φορείς κ.λπ.
- Ενημερώνεται για τις δυνατότητες ένταξης προγραμμάτων και δράσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες του Τμήματος σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα.
- Καταρτίζει τις σχετικές προτάσεις και μεριμνά για την υλοποίησή τους, εφόσον ενταχθούν, σε συνεργασία με τα Νομικά Πρόσωπα του Δήμου.
- Εισηγείται για τη διάθεση των διδακτηρίων για άλλες χρήσεις κοινής ωφέλειας ή για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων κοινού ενδιαφέροντος σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- Εισηγείται για τη διοργάνωση συναυλιών ή άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων για τους μαθητές, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- Μεριμνά για τη λειτουργία Κοινωνικού Φροντιστηρίου που στηρίζεται στην εθελοντική προσφορά εκπαιδευτικών προκειμένου να παρέχονται δωρεάν μαθήματα σε μαθητές, είτε άμεσα είτε μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

2) Επίσης, σχετικές υπηρεσίες ασκούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελείται από τα εξής τμήματα: α) Τμήμα Μόνιμου Προσωπικού β) Τμήμα Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου γ) Τμήμα Ελέγχου Απασχόλησης δ) Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού δ1) Γραφείο Εσωτερικής Υπηρεσίας Προστασίας, Πρόληψης και Παροχής των Μέσων Ατομικής Προστασίας των εργαζομένων και ε) Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού.

Συγκεκριμένα, το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Φροντίζει για τη στρατηγική ευθυγράμμιση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου.
- Σχεδιάζει, καταγράφει και διατηρεί την περιγραφή των θέσεων εργασίας για το σύνολο των Υπηρεσιών του Δήμου.
- Συγκεντρώνει τη στοχοθεσία των Υπηρεσιών του Δήμου και φροντίζει για τη διασύνδεσή της με τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και την εναρμόνισή της με τους επιχειρησιακούς στόχους.

- Εφαρμόζει δείκτες αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του Δήμου και παρακολουθεί την εξέλιξή τους.
- Μεριμνά για το σχεδιασμό, διεξαγωγή και διασύνδεση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δήμο και την τήρηση των σχετικών στοιχείων.
- Διαμορφώνει και παρακολουθεί την υλοποίηση διαδικασιών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, προσδιορίζοντας τις ανάγκες βελτίωσης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και της ατομικής ή ομαδικής τους απόδοσης.
- Εφαρμόζει την ερευνητική μεθοδολογία και συλλέγει ποσοτικά και ποιοτικά μεγέθη που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου και τη λειτουργία των Υπηρεσιών.
- Εντοπίζει περιοχές παρέμβασης και προτείνει αλλαγές σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες Υπηρεσίες, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία όλων των Υπηρεσιών του Δήμου, σχεδιάζοντας εκ νέου διοικητικές διαδικασίες όπου αυτό απαιτείται.
- Σχεδιάζει, εισηγείται και οργανώνει προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρακολουθεί την υλοποίησή τους και μεριμνά για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Μεριμνά για την ανίχνευση των υπηρεσιακών αναγκών και υλοποιεί προγράμματα κατάρτισης μέσω δημοσίων ή ιδιωτικών φορέων.
- Παρέχει τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης, σε φοιτητές και σπουδαστές ΑΕΙ, ΤΕΙ, που έχουν ολοκληρώσει τον απαιτούμενο κύκλο σπουδών αλλά δεν έχουν ακόμη αποφοιτήσει.
- Παρέχει τη δυνατότητα κλινικής άσκησης και εργαστηριακής εκπαίδευσης φοιτητών ΑΕΙ και ΤΕΙ στο πλαίσιο απαίτησης των μαθημάτων τους και ολοκλήρωσης των σπουδών τους.
- Παρέχει τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης σε ασκούμενους δικηγόρους.
- Συντάσσει ενημερωτικές εγκυκλίους για θέματα που άπτονται διοικητικών διαδικασιών του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Συντάσσει πίνακες στατιστικών στοιχείων και καταστάσεις του πάσης φύσεως προσωπικού που ζητούνται από διάφορους φορείς και οργανισμούς και φροντίζει για την αποστολή τους, συντονίζοντας τα υπόλοιπα Τμήματα.
- Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων και δράσεων, που ενσωματώνουν την ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις προτάσεις του Δήμου στα εθνικά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα για την εφαρμογή, την υλοποίηση και τη διαχείριση των επιχειρησιακών προγραμμάτων που αφορούν στην Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Συνεργάζεται με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ή άλλους εκπαιδευτικούς φορείς Δημόσιους και Ιδιωτικούς, καθώς και το ΚΕΚ του Δήμου Αθηναίων, για την εκπαίδευση των στελεχών του Δήμου Αθηναίων [Σημείωση: προσφάτως ανεστάλη η λειτουργία του ΚΕΚ του Δήμου.]
- Δημιουργεί Καινοτόμα Εργαστήρια σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Διενεργεί τη διαδικασία της δημόσιας κλήρωσης για τη σύσταση επιτροπών αξιολόγησης και παραλαβής προμηθειών, υπηρεσιών και έργων.

3) Ο Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ), ο οποίος προέκυψε από τη συγχώνευση των Οργανισμού Νεολαίας & Άθλησης, Πολιτισμικού Οργανισμού και Μουσικών Συνόλων του Δήμου Αθηναίων (ΦΕΚ 2784/Β/2-12-2011). Αποστολή του νέου Οργανισμού είναι να προσεγγίσει μέσα από δράσεις, χώρους αναψυχής, πολιτισμού, άθλησης, εκπαίδευσης και δημιουργίας, τους πολίτες κάθε ηλικίας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με την τέχνη, τον αθλητισμό, τις σύγχρονες μεθόδους της επιστήμης αλλά και τις νέες τεχνολογίες. Ο ΟΠΑΝΔΑ επιδιώκει μέσα από τα προγράμματά του να αναπτυχθούν νέες κοινωνικές προοπτικές που θα προάγουν τις έννοιες της συλλογικότητας, της καινοτομίας, της ουσιαστικής ανθρώπινης επικοινωνίας, του εθελοντισμού, της ψυχοκινητικής υποστήριξης και μέσα στο πλαίσιο αυτό να προσφέρει χαρά, αισιοδοξία και ουσιαστική κοινωνική παρέμβαση.

Σκοπός του νομικού προσώπου είναι η ανάπτυξη κάθε μορφής πνευματικής και εν γένει πολιτιστικής και μουσικής δραστηριότητας στο Δήμο της Αθήνας, η διάσωση και ανάδειξη της πολιτιστικής μας κληρονομιάς και της ελληνικής παράδοσης σε συνδυασμό με τα νεώτερα πολιτιστικά ρεύματα καθώς και η προαγωγή και ανάπτυξη της σωματικής, πνευματικής και αισθητικής αγωγής των κατοίκων και ιδιαίτερα των παιδιών και των νέων της περιφέρειας του Δήμου Αθηναίων και περιλαμβάνει ενδεικτικά:

- Την οργάνωση και λειτουργία των μουσικών συνόλων του Δήμου Αθηναίων για την εξυπηρέτηση των μουσικών πολιτιστικών δρώμενων του Δήμου Αθηναίων.
- Την ανάπτυξη και καλλιέργεια σχέσεων συνεργασίας με ανάλογους ελληνικούς και διεθνούς φορείς, την επιμέλεια ελληνικών και διεθνών μουσικών εκδηλώσεων, την υποδοχή, φιλοξενία και ξενάγηση προσωπικοτήτων και μουσικών συνόλων προσκεκλημένων του ΝΠΔΔ, τη συμμετοχή σε ελληνικούς και διεθνείς διαγωνισμούς, φεστιβάλ και εκδηλώσεις, την προβολή και διάδοση καλλιτεχνικών δρώμενων.
- Την καλλιτεχνική, τεχνική και επιστημονική συνεργασία με Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, φορείς του Εσωτερικού και Εξωτερικού, επιχειρήσεις, νομικά πρόσωπα και Οργανισμούς πάσης φύσεως.
- Τη διοργάνωση μαθημάτων και μορφωτικών σεμιναρίων για μαθητές ή φοιτητές μουσικούς.
- Τη βράβευση διακρινομένων Ελλήνων μουσικών για την προσφορά και το έργο τους.
- Την προκήρυξη διαγωνισμών και ανάθεση εργασιών ή μελετών που αφορούν την προαγωγή της πνευματικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του Δήμου· την παροχή οικονομικών ενισχύσεων, επιχορηγήσεων και βραβείων για επιτυχή εκπόνηση ή ολοκλήρωση τέτοιων εργασιών· την οργάνωση μαθημάτων και μορφωτικών σεμιναρίων ή άλλων εκδηλώσεων.
- Την εξασφάλιση χώρων μελέτης, τη χρηματοδότηση εκδόσεων και κάθε έργου ή δραστηριότητας με την οποία προάγεται η πολιτιστική και πνευματική ζωή του Δήμου Αθηναίων· την ανάπτυξη κάθε άλλης κοινωφελούς ή φιλανθρωπικής δράσης στο Δήμο Αθηναίων.
- Τη διοργάνωση διαλέξεων, συζητήσεων και συνεδρίων για την προβολή και διάδοση του θεάτρου και του κινηματογράφου, την προβολή και διάδοση του χορού, την προβολή και διάδοση των εικαστικών τεχνών, τη δημιουργία και λειτουργία βιβλιοθηκών, την έκδοση βιβλίων, λευκωμάτων, περιοδικών κλπ. που έχουν σχέση με τη δραστηριότητα του νομικού προσώπου ή την πολιτιστική και πολιτισμική ιστορία της πόλεως των Αθηνών.

- Την επιστημονική αντιμετώπιση και επίλυση των ειδικών προβλημάτων επικοινωνίας και σχέσεων των μελών των οικογενειών και ειδικότερα των σχέσεων γονέων-παιδιών, τη δημιουργική απασχόληση και ψυχαγωγία των παιδιών και των νέων στον ελεύθερο χρόνο τους, την ενθάρρυνση του πνεύματος συνεργασίας, αυτενέργειας και πρωτοβουλίας, καθώς και την ενθάρρυνση της ενεργητικής συμμετοχής τους στο κοινό πρόβλημα της συνοικίας και του Δήμου· την ενημέρωση των κατοίκων του δήμου στις σύγχρονες μεθόδους της επιστήμης και της τεχνολογίας, την μελέτη των τρόπων και μέσων για την προσαρμογή των παιδιών και των νέων στο κοινωνικό σύνολο.
- Την ίδρυση και λειτουργία κέντρων αθλητισμού, κέντρων παιδικής χαράς, κέντρων αναψυχής και δημιουργικής αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου, βιβλιοθηκών κλπ, τόσο στο κέντρο όσο και στις συνοικίες του Δήμου Αθηναίων για την ψυχαγωγία και απασχόληση των νέων στις ελεύθερες ώρες τους και για την ανάπτυξη του εξωσχολικού αθλητισμού· την κατάρτιση και εκτέλεση προγραμμάτων μορφωτικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων των νέων αποβλέποντας στην ισομερή πολιτιστική ανάπτυξη όλων των συνοικισμών και περιοχών του Δήμου· την ενθάρρυνση του πνεύματος πρωτοβουλίας και αυτενέργειας των νέων στην εκπόνηση και εκτέλεση των προγραμμάτων αυτών· τη δημιουργία κάθε μορφής δραστηριότητας που στοχεύει στην προώθηση των σκοπών του νομικού προσώπου, όπως σχολές γονέων, κέντρα επαγγελματικού προσανατολισμού, συμβουλευτικούς σταθμούς.

4) Η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ), υποστηρίζει την επιχειρησιακή λειτουργία του Δήμου με την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, δίνοντας ώθηση στην αναπτυξιακή δυναμική της πόλης της Αθήνας, ως μίας σύγχρονης, ευρωπαϊκής μητρόπολης. Επενδυτική προτεραιότητα δίνεται μεταξύ άλλων στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επαγγελματική κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων και τη ΔΒΜ με την ανάπτυξη υποδομών κατάρτισης και εκπαίδευσης. Η Αθήνα είναι ένα μητροπολιτικό κέντρο με μοναδικά αστικά και φυσικά χαρακτηριστικά και δημοφιλής τουριστικός προορισμός σε ευρωπαϊκό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Είναι μία πόλη προσηλωμένη στη βιώσιμη ισόρροπη ανάπτυξη και ως μείζον αστικό κέντρο, επενδύει στις ήπιες αναπλάσεις, στην κοινωνική συνοχή και ευημερία και φυσικά σε μία βιώσιμη και ανθρωποκεντρική οικονομική ανάπτυξη. Οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες αποτελούν την αφετηρία για αλλαγή, για ανασύνταξη των παραγωγικών δυνάμεων, για την αναστροφή της αρνητικής εικόνας και για την ανάδειξη των θετικών στοιχείων που έχει η Μητροπολιτική Αθήνα. Σε αυτήν την προσπάθεια, η ΕΑΤΑ διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο, αξιοποιώντας και υλοποιώντας πλήρως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της πόλης. Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής Ευρώπη 2020, η πόλη της Αθήνας στοχεύει σε μια «έξυπνη», βιώσιμη, χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, με κύρια χαρακτηριστικά την αξιοποίηση των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν οξυνθεί λόγω των κρίσιμων κοινωνικό-οικονομικών συνθηκών. Η κατάρτιση συνεπώς ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδιασμού και η επιτυχής υλοποίησή του με την αξιοποίηση όλων των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων και εργαλείων πολιτικής είναι πλέον το κρίσιμο στοιχείο για την τρέχουσα δεκαετία. Σε αυτήν την πρόκληση ανταποκρίθηκε επιτυχώς η νέα εταιρεία και με γοργούς ρυθμούς προχωρά στην επίτευξη των στόχων της (<https://www.developathens.gr/el/> και ίδια επεξεργασία).

Εκτός όμως αυτών των υπηρεσιών που, ex officio, αναλαμβάνουν και υλοποιούν δράσεις Διά Βίου Μάθησης εντός του Δήμου Αθηναίων, υπάρχουν και άλλες υπηρεσίες στον ισχύοντα ΟΕΥ οι οποίες εμμέσως (αλλά ουσιαστικά) θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ενσωμάτωση της Δια Βίου Μάθησης στον τοπικό πολιτικό σχεδιασμό αλλά και στη διάχυση των ωφελειών που απορρέουν από το κοινωνικό κεφάλαιο της πόλης:

α) Το Αυτοτελές Τμήμα Κοινωνικής Καινοτομίας και Εθελοντισμού, δεδομένου ότι μεταξύ άλλων:

- Αξιοποιεί τον εθελοντισμό, δέχεται τις προτάσεις των εθελοντικών οργανώσεων και των ομάδων πολιτών, συντονίζει, ενοποιεί και στηρίζει τις δράσεις που αφορούν την τοπική κοινότητα και διαχέει την πληροφορία εντός και εκτός Δήμου καθώς και τα αποτελέσματά τους.
- Προωθεί την ένταξη του Δήμου σε εθνικά, υπερεθνικά δίκτυα κοινωνικής καινοτομίας και κοινωνικής επιχειρηματικότητας και συμμετέχει σε διαδικασίες διαβούλευσης με τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλους Διεθνείς Οργανισμούς για πρωτοβουλίες στο πεδίο της κοινωνικής καινοτομίας.

Η αυτοδιοίκηση είναι ένας προνομιακός χώρος όπου μπορεί να προωθηθεί η έννοια του εθελοντισμού και να αναληφθούν μια σειρά από δράσεις που θα στηρίζονται από εθελοντές. [Σημείωση: ενδεικτικό της σχέσης που συνδέει τη ΔΒΜ με τον Εθελοντισμό είναι το γεγονός ότι σε άλλους Δήμους αποτελούν ένα ενιαίο Τμήμα, π.χ. στο Δήμο Ηρακλείου: <https://www.rethymno.gr/municipality/internal-organisation/gredu.html>]

β) Το Γραφείο Υγιών Πόλεων του Αυτοτελούς Τμήματος Διεθνούς Συνεργασίας και Δημοσίων Σχέσεων, το οποίο:

- Εισηγείται και υλοποιεί προγράμματα και δράσεις προαγωγής-αγωγής σωματικής και ψυχικής υγείας με στόχο τη δημιουργία ενός φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος, που ενθαρρύνει και υποστηρίζει την υγεία, την αναψυχή, την ευζωία, την ασφάλεια, την κοινωνική δράση, την προσβασιμότητα, την δυνατότητα μετακίνησης και την αίσθηση πολιτιστικής ταυτότητας.
- Δημιουργεί δίκτυο συνεργατών από Πανεπιστήμια, Μ.Κ.Ο., Εθελοντικών Οργανώσεων, Φορέων και Εταιρειών με στόχο την εκπόνηση και υλοποίηση των παραπάνω Προγραμμάτων.
- Οργανώνει ημερίδες-συνέδρια, με σκοπό την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα Υγείας, Περιβάλλοντος και Πολιτισμού.

Στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αθηναίων για την περίοδο 2015-2019 (<http://www.cityofathens.gr/node/22020>) περιλαμβάνονται οι νέες δραστηριότητες που θα πρέπει να εκτελέσει ο Δήμος, με απώτερους σκοπούς τη βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων της περιοχής του, με συγκεκριμένες παρεμβάσεις στους τομείς της Διά Βίου μάθησης.

Καθίσταται σαφές ότι ο Δήμος αναπτύσσει πολλές και ποικίλες δραστηριότητες ΔΒΜ ενώ είναι πολύ δραστήριος σε δράσεις άτυπης μάθησης, με τη συμβολή του ΟΠΑΝΔΑ, και σε προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων στο πλαίσιο της μη τυπικής εκπαίδευσης. Ο συντονισμός των δημοτικών υπηρεσιών και νομικών προσώπων όσον αφορά τις δραστηριότητες αυτές, η επέκταση και η αξιολόγησή τους αποτελούν το αντικείμενο του Τοπικού Προγράμματος ΔΒΜ.

### **6.1. Προβλήματα κατά την εφαρμογή της Διά Βίου Μάθησης στο Δήμο Αθηναίων**

Κατά την εφαρμογή προγραμμάτων Διά Βίου Μάθησης στο Δήμο Αθηναίων, έχουν διαπιστωθεί τα εξής προβλήματα: Ο αριθμός των ατόμων που υποβάλλουν αιτήσεις σε προγράμματα είναι πολύ χαμηλός, γύρω στα 2.400 άτομα, δηλαδή το 0,51% του δυνητικού πληθυσμού. Τα άτομα που συμμετέχουν τελικά στα προγράμματα αποτελούν το 51,6% των αιτούντων. Τα άτομα που αποφοιτούν από τα προγράμματα αποτελούν το 32% των συμμετεχόντων. Το 63% επιλέγει προγράμματα ξένων γλωσσών και νέων τεχνολογιών. Απουσιάζουν προγράμματα για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και εκδηλώνεται μικρό ενδιαφέρον για προγράμματα ποιότητας ζωής-περιβάλλοντος και κοινωνικών δεξιοτήτων-δράσεων. Οι ενδιαφερόμενοι έχουν περιορισμένες

επιλογές, αφού στις αιτήσεις περιλαμβάνονται λιγότερα προγράμματα από τα διαθέσιμα. Γενικά η πληροφόρηση των κατοίκων είναι ανεπαρκής. Δεν είναι σαφή τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγονται τα προγράμματα που εντάσσονται στις αιτήσεις συμμετοχής. Δεν αξιοποιούνται τα στοιχεία των αιτούντων: προτιμήσεις, φύλο, εκπαίδευση, επάγγελμα, κατοικία. Τα προγράμματα δεν έχουν αξιοποιηθεί από το προσωπικό του Δήμου και των νομικών του προσώπων. Οι Σχολές Γονέων προχώρησαν ικανοποιητικά στα πολιτιστικά κέντρα του ΟΠΑΝΔΑ, στις Λέσχες Φιλίας και σε ορισμένα σχολεία, αλλά θα μπορούσαν να ήταν περισσότερες και να έχουν συγκροτηθεί με βάση τα κοινά προβλήματα ή ενδιαφέροντα των γονιών. Τα προγράμματα διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας σε μετανάστες υλοποιούνται ικανοποιητικά από τον ΟΠΑΝΔΑ και είναι τα μόνα που απευθύνονται στο 1/4 του μόνιμου πληθυσμού της πόλης. Στον Δήμο της Αθήνας δεν λειτουργεί Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας ούτε Κέντρο Διά Βίου Μάθησης για το Περιβάλλον και την Αειφορία. Δεν έχουν αξιοποιηθεί οι εγκαταστάσεις των δημοτικών υπηρεσιών και φορέων, και των σχολείων για την οργάνωση προγραμμάτων ΔΒΜ (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δ. Αθηναίων 2015-2019). Επιπλέον, δεν είναι ικανοποιητική η διαλειτουργικότητα μεταξύ υπηρεσιών του Δήμου που θα μπορούσαν να αναλάβουν δράσεις ΔΒΜ.

## **6.2. Στρατηγικοί στόχοι - προτεραιότητες του Τ.Π.Δ.Β.Μ του Δήμου Αθηναίων**

Στο Εθνικό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης 2013-2015 (Γ.Γ.Δ.Β.Μ., 2013) προσδιορίζονται οι στρατηγικές προτεραιότητες, οι οποίες υλοποιούνται με συγκεκριμένες πολιτικές, με γενικές και ειδικές αναφορές στην γενική εκπαίδευση ενηλίκων και στα Δημοτικά Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Οι προτεραιότητες αυτές και οι πολιτικές που τις υλοποιούν έχουν ληφθεί υπ' όψιν κατά την κατάρτιση του Τοπικού Προγράμματος Διά βίου Μάθησης (Τ.Π.Δ.Β.Μ.) του Δήμου Αθηναίων και είναι οι εξής: 1) Αύξηση και διεύρυνση της συμμετοχής των ενηλίκων (16-66+ ετών) στη ΔΒΜ, άρση δυσκολιών πρόσβασης ευπαθών κοινωνικά ομάδων. 2) Αναβάθμιση των γνώσεων-δεξιοτήτων-ικανοτήτων των ενηλίκων και σύνδεσή τους με την αγορά εργασίας. 3) Βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση ενηλίκων. 4) Δικτύωση των φορέων ΔΒΜ-Αποκέντρωση των δομών και υπηρεσιών ΔΒΜ και σύνδεσή τους με βιώσιμη τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. 5) Σύνδεση τυπικής, μη τυπικής και άτυπης μάθησης.

## **6.3. Στόχοι και προτεραιότητες**

*Γενικοί στόχοι:* 1) Οι δράσεις επιμόρφωσης των ενηλίκων να επικεντρώνονται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των δημοτών, των εργαζομένων, των ανέργων και των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων 2) Οι δράσεις επιμόρφωσης ενηλίκων να συνδέουν τις εκπαιδευτικές δομές (σχολεία, παιδικοί σταθμοί) με την οικογένεια και την τοπική κοινωνία. 3) Οι δράσεις επιμόρφωσης των ενηλίκων να προωθούν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

*Ειδικοί στόχοι:* 1) Το 5% του δυνητικού πληθυσμού να συμμετέχει σε προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων στο τέλος της δημοτικής περιόδου 2) Το 2019 να λειτουργούν ετησίως 25-30 Σχολές Γονέων στους παιδικούς σταθμούς και στα νηπιαγωγεία, στα δημοτικά-ειδικά δημοτικά σχολεία και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση 3) Το 2019 να λειτουργούν ετησίως 15-20 Σχολές Γονέων με βάση τα ενδιαφέροντα και τα κοινά προβλήματα των γονιών. 4) Αύξηση των προγραμμάτων διδασκαλίας της ελληνικής γλώσσας σε μετανάστες: Το 2019 να λειτουργούν ετησίως 15 τμήματα. 5) Ίδρυση και λειτουργία Σχολείο Δεύτερης Ευκαιρίας στον Δήμο Αθηναίων. 6) Ίδρυση Κέντρου Δια Βίου Μάθησης για το Αστικό Περιβάλλον και την Αειφορία. 7) Αύξηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και υλοποίηση στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης-απασχόλησης που προωθούν την καινοτόμο επιχειρηματικότητα και υποστηρίζουν τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. 8) Αξιοποίηση των δυνατοτήτων της γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων και της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης για να αναβαθμιστούν τα προσόντα και οι δεξιότητες του προσωπικού του δήμου και των νομικών του προσώπων. 9) ίδρυση Γραφείων διά βίου συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού στις Δημοτικές Κοινότητες.

*Προτεραιότητες:* 1) Να αναβαθμιστούν οι υποδομές - εγκαταστάσεις που μπορούν να φιλοξενήσουν προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων, σχολές γονέων, διδασκαλίας σε μετανάστες. 2) Να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης από τα επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020. 3) Να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης από τα ανταγωνιστικά ευρωπαϊκά προγράμματα. 4) Να αναβαθμιστούν οι επιχειρησιακές δυνατότητες και ικανότητες των υπηρεσιών που ασχολούνται με τα θέματα αυτά.

#### **6.4. Τι έχει γίνει: Υποδειγματικές Πρακτικές στο Δήμο Αθηναίων**

Στη συνέχεια παρατίθενται μερικές μόνο από τις νέες δράσεις που έχει αναλάβει ο Δήμος Αθηναίων στην κατεύθυνση της προώθησης της Διά Βίου Μάθησης, και οι οποίες έχουν συμβάλει στην καινοτομία, την ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου και των δεξιοτήτων πολιτών και υπαλλήλων του Δήμου:

1) Με το πρόγραμμα «Έτσι Μαθαίνω Καλύτερα» (<http://athens-dfbl.gr/>) το σχολείο μετατρέπεται σε σημείο αναφοράς, μεταμορφώνεται σε ένα πρότυπο πυρήνα μάθησης και δεμένης σχολικής κοινότητας, που βοηθάει τα παιδιά να βελτιωθούν ατομικά και κοινωνικά (Περιλαμβάνει: Αρχιτεκτονικές παρεμβάσεις, Εκπαίδευση και Εκπαιδóτοποι, Maker Space, Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης) με την ενεργή συμμετοχή αρχιτεκτόνων, δασκάλων, μαθητών όλων των τάξεων και γονέων σε κοινές δράσεις.

2) Το Start Project (<https://www.startproject.gr/>), μια συνεργασία του Δήμου Αθηναίων με την Microsoft Hellas και τη MKO Social Innov, είναι ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός κόμβος, ανοιχτός σε όλους, που προσφέρει δωρεάν προγράμματα εκμάθησης πληροφορικής και ψηφιακών δεξιοτήτων σε ένα ιστορικό κτίριο της Αθήνας.

3) Το πρόγραμμα «Ανοικτά Σχολεία» (<https://www.athensopenschools.gr/>): Με όχημα τη σκέψη ότι η εξωστρέφεια και η δημιουργικότητα είναι επιλογή, 25 σχολικά κτίρια παραμένουν ανοιχτά τα απογεύματα και τα Σαββατοκύριακα και μετατρέπονται σε χώρους συνάντησης των κατοίκων της γειτονιάς φιλοξενώντας δωρεάν δράσεις πολιτισμού, εκπαίδευσης, διά βίου μάθησης, ψυχαγωγίας, άθλησης και τεχνολογίας που αφορούν όλες τις ηλικιακές ομάδες, καθώς και διαδραστικά εργαστήρια.

4) Το Κοινωνικό Φροντιστήριο, που καθιερώθηκε ως μία από τις σημαντικότερες δομές κοινωνικής στήριξης. Με την πολύτιμη συμβολή εθελοντών εκπαιδευτικών το Κοινωνικό Φροντιστήριο του δήμου Αθηναίων παρέχει, εδώ και επτά χρόνια, πρόσθετη διδακτική στήριξη σε μαθητές άπορων ή οικονομικά αδύναμων οικογενειών, που κατοικούν στο δήμο της Αθήνας, καθώς και σε άπορους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ένας στους δύο μαθητές του περνούν σε Πανεπιστήμια και ΤΕΙ.

5) Τα τελευταία τρία έτη, ο δήμος Αθηναίων πρωτοστάτησε ως δημοτική αρχή και μπήκε ενεργά στο πεδίο της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας μέσω του Δικτύου Επιχειρηματικότητας του δήμου Αθηναίων (<http://diktio.co/>), σε συνεργασία με το ΕΒΕΑ, το οποίο απαρτίζεται από εννέα δομές υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, μεταξύ των οποίων και η Θερμοκοιτίδα Υποστήριξης Νεοφυών Επιχειρήσεων (Θ.Ε.Α.) του ΕΒΕΑ (<http://www.theathensincube.gr/>).

6) Το INNOVATHENS, ο Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της Τεχνόπολης Δήμου Αθηναίων, εγκαινιάστηκε το Μάιο του 2014. Πρόκειται για μία σύμπραξη της Τεχνόπολης με καινοτόμες και εξωστρεφείς επιχειρήσεις της Αθήνας, και στρατηγικό συνεργάτη τη Samsung Electronics Hellas, παγκοσμίως πρωτοπόρο εταιρεία στην ανάπτυξη προϊόντων υψηλής τεχνολογίας. Το INNOVATHENS είναι ένας σύγχρονος, λειτουργικός και συνεργατικός χώρος στο κέντρο της πόλης, που από την αρχή της λειτουργίας του έχει καθιερωθεί ως ένα από τα πιο δυναμικά κέντρα δικτύωσης, ανταλλαγής γνώσης και εμπειρίας στο δημιουργικό και επιχειρηματικό οικοσύστημα της Αθήνας. Κάθε μέρα στο INNOVATHENS, δημιουργικοί

άνθρωποι με καινοτόμες ιδέες, καταξιωμένοι επιχειρηματίες, ακαδημαϊκοί, μέντορες, ερευνητές ανταλλάσσουν γνώση, ερεθίσματα, τεχνογνωσία, εμπειρία και καλές πρακτικές μέσα από επαγγελματικές συναντήσεις, ομιλίες, παρουσιάσεις, εργαστήρια, διαγωνισμούς και φεστιβάλ καινοτομίας (<https://www.innovathens.gr/innovathens/>).

7) Το Athens Digital Lab αναζητά ψηφιακές ιδέες που αλλάζουν την πόλη και καλεί άτομα, ομάδες και νεοφυείς επιχειρήσεις που αγαπούν την τεχνολογία και την καινοτομία να καταθέσουν τις προτάσεις τους, που απαντούν σε πραγματικές ανάγκες της πρωτεύουσας και θα εξελιχθούν σε προηγμένες λύσεις Internet of Things (IoT - Διαδίκτυο των Πραγμάτων) για «έξυπνες πόλεις» (<https://www.athensdigitallab.gr/>).

8) Η παραχώρηση του δημόσιου χώρου της Δημοτικής Αγοράς Κυψέλης σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ομάδες, ώστε η διαχείρισή της να περάσει άμεσα στα χέρια των πολιτών, προάγοντας ταυτόχρονα τον πολιτισμό, την καινοτομία, τη δημιουργική επιχειρηματικότητα και αναβαθμίζοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής στην τοπική κοινότητα

9) Η ηλεκτρονική πλατφόρμα [www.synathina.gr](http://www.synathina.gr), δίνει τη δυνατότητα στις ομάδες πολιτών να καταχωρούν τις δράσεις τους και να δημιουργούν ένα ημερολόγιο με το τι συμβαίνει στην πόλη, αποτυπώνοντας τη δράση άτυπων και μη άτυπων ομάδων της Αθήνας. Δημιουργείται έτσι ένα δίκτυο ανθρώπων που μπορούν να ενημερωθούν, να συνεργαστούν και να ανταλλάξουν εμπειρίες και τεχνογνωσία για τις δράσεις τους

10) Μνημόνιο συνεργασίας με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), με στόχο τη συγκρότηση ενός πρότυπου πλαισίου Δια Βίου Μάθησης για τα στελέχη του Δήμου, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που διαθέτει το ΕΚΔΔΑ, με στόχο την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των στελεχών του Δήμου Αθηναίων. Οι επιμορφωτικές δράσεις που θα αναλάβει το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ θα επικεντρωθούν στους τομείς: Δημόσιο μανάτζμεντ, οικονομικά, χωρικού και περιβαλλοντικού σχεδιασμού, ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κοινωνικής πολιτικής.

11) Το Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με Κέντρα Ξένων Γλωσσών της περιοχής, εξασφαλίζει ταχύρρυθμα Προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών σε υπαλλήλους του Δήμου που επιθυμούν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους.

12) Τα Κέντρα Δημιουργικής Μάθησης του δήμου Αθηναίων: Ο ΟΠΑΝΔΑ προσφέρει μια πληθώρα προτάσεων δημιουργικής μάθησης για την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των δημοτών, πραγματοποιώντας στους χώρους του ποικίλα προγράμματα για παιδιά και ενήλικες, δωρεάν ή με πολύ χαμηλό κόστος. Τα Κέντρα αυτά γίνονται σημεία καλλιτεχνικής έκφρασης μικρών και μεγάλων, οι οποίοι επιλέγοντας το πρόγραμμα που τους ταιριάζει, έχουν την ευκαιρία να συνδυάσουν τη μάθηση, την καλλιέργεια των δεξιοτήτων τους και την ενασχόλησή τους με τις τέχνες και τον πολιτισμό με τη δημιουργία και την ψυχαγωγία ([www.opanda.gr](http://www.opanda.gr)).

## **7. Συμπεράσματα-Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός για τη Διά Βίου Μάθηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πρέπει να αποσκοπεί στη διαμόρφωση μια ορθολογικής, ολιστικής και οργανωμένης παρέμβασης στην τοπική κοινωνία. Η παρέμβαση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες και δράσεις για την αποδοτική αξιοποίηση όλων των ανενεργών ανθρώπινων και υλικών πόρων και τη δικτύωση όλων των στελεχών και φορέων που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της Διά Βίου Μάθησης.

Μια τέτοια ολιστική προσέγγιση της Διά Βίου Μάθησης διαπλάθει νέες κοινωνικές αντιλήψεις, ηθικές αξίες και εργασιακές τάσεις μεταξύ των δημοτών, ενισχύοντας το κοινωνικό κεφάλαιο της πόλης, με όλες τις ηθικές, οικολογικές, πολιτιστικές κλπ προεκτάσεις που μπορεί να συνεπάγεται

αυτό. Οι πυλώνες στους οποίους πρέπει να δοθεί έμφαση είναι: απασχόληση, εκπαίδευση-κατάρτιση, συμμετοχή στα κοινά, ένταξη.

Οι υπηρεσιακές μονάδες των Δήμων που ασχολούνται με τη ΔΒΜ στην περιοχή ευθύνης τους βρίσκονται εγγύτερα, από κάθε άλλον δημόσιο διοικητικό θεσμό, στις κοινωνικές ομάδες και τα άτομα τα οποία κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό και είναι απαραίτητο να προσεγγίζονται ώστε να συμμετέχουν σε προγράμματα ΔΒΜ. Επίσης βρίσκονται εγγύτερα σε κοινωνικές ομάδες και άτομα που θέλουν να ανανεώσουν ή να διευρύνουν τους επαγγελματικούς, μορφωτικούς και πολιτισμικούς τους ορίζοντες καθώς και στους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν στη διασφάλιση της διασύνδεσης της συνεχιζόμενης κατάρτισης με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας.

Για να επιτύχει όμως ένας Δήμος την υλοποίηση μιας νέας πολιτικής για τη Διά Βίου Μάθηση, θα πρέπει να είναι λειτουργικός και να εξασφαλίζει τη γνωστική επάρκεια του ίδιου του προσωπικού του στο πεδίο της ΔΒΜ. Επίσης, όλες οι δομές του πρέπει να είναι πλήρως στελεχωμένες και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός σύγχρονου Δήμου με γνώμονα την καλύτερη λειτουργία του, αλλά και την εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πολιτών.

Αυτό καθίσταται εφικτό με την καλλιέργεια κουλτούρας Διά Βίου Μάθησης εντός του Δήμου, την επιμόρφωση και τη συνεχή υποστήριξη των στελεχών των υπηρεσιακών μονάδων των δήμων που παρέχουν υπηρεσίες Διά Βίου Μάθησης, αλλά και με τη διαμόρφωση κοινών στόχων, μετά την ανίχνευση των τοπικών αναγκών, με σκοπό την τοπική κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη. Η διά βίου κατάρτιση και επιμόρφωση των δημοτικών υπαλλήλων θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα σύστημα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, η οποία ορίζεται ως σχεδιασμένη και συγκροτημένη μάθηση με στόχο τη μείωση του χάσματος μεταξύ των απαιτούμενων και υπάρχουσών ικανοτήτων των υπαλλήλων, τη βελτίωση της απόδοσής τους κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών, και τελικά την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

Το στοιχείο που πρέπει να κερδίσει η Τοπική Αυτοδιοίκηση τις επόμενες δεκαετίες είναι να ενταχθεί στις σύγχρονες ευρωπαϊκές κοινωνίες ως κοινωνία της γνώσης, εξασφαλίζοντας ότι το ανθρώπινο δυναμικό της θα αποτελείται από τους πλέον ανταγωνιστικούς εργαζομένους και ενεργούς πολίτες. Η πολιτική Διά Βίου Μάθησης μπορεί να καταστήσει τη γνώση «αντίδοτο» στη σημερινή κρίση, καθώς αποτελεί όχημα για τη βιώσιμη ανάπτυξη που οραματιζόμαστε.

Κεντρική επιδίωξη της δημοτικής αρχής θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με μεθοδική και οργανωμένη επιμόρφωση, στοχευμένη βάσει των επιδιώξεων της ηγεσίας, με την αξιοποίηση του συνόλου των διαθέσιμων εργαλείων, πόρων και νέων τεχνολογιών που αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με απώτερο σκοπό την αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να επενδύει στη ΔΒΜ, στοχεύοντας σε μια τοπική κοινωνία γνώσης, διασφαλίζοντας έτσι όχι μόνο την ανταγωνιστικότητα αλλά και τη διαρκή πορεία προς την ποιότητα. Μια τέτοια κοινωνία θα είναι πιο ισορροπημένη ως προς τις τοπικές ανάγκες της αλλά και ως προς προκλήσεις (τεχνολογικές, κοινωνικές κλπ), πιο εξωστρεφής, στελεχωμένη με ανταγωνιστικό ανθρώπινο δυναμικό (εργαζόμενους, πολίτες, αυτοαπασχολούμενους κλπ), βασιζόμενη στη συνεργασία φορέων και οργανωμένων ομάδων. Γενική στόχευση πρέπει να αποτελεί η ενδυνάμωση της κοινωνίας της γνώσης μέσω της επένδυσης στην εκπαίδευση, την ενίσχυση δεξιοτήτων και στη ΔΒΜ με προγράμματα κατάρτισης πολιτών και υπαλλήλων. Απώτερος και μακροπρόθεσμος στόχος κάθε δημοτικής αρχής να είναι η επίτευξη μιας τοπικής οικονομίας ικανής να διασφαλίζει την κοινωνική συνοχή μέσω της ισόρροπης ανάπτυξης του τετράπτυχου Οικονομία-Κοινωνία-Μάθηση-Περιβάλλον, αξιοποιώντας την άτυπη μάθηση που θα προκύπτει από την κάθε δράση. Ειδικά στο Δήμο Αθηναίων, οι προσπάθειες που καταβάλλονται σήμερα συμβάλλουν στην ανάδειξη και την ενδυνάμωση της πολυδιάστατης αξίας της Διά Βίου Μάθησης, με δοκιμασμένες δράσεις και πρακτικές. Έχοντας την επίγνωση για ενδεχόμενες

μεθοδολογικές και ερμηνευτικές αστοχίες, ελπίζουμε οι προτάσεις που διατυπώνονται στην παρούσα εργασία να συνεισφέρουν περαιτέρω στο δημόσιο διάλογο που διεξάγεται (μέρος του οποίου αποτελεί και το παρόν Συνέδριο) για το ρόλο και την ανάπτυξη της ΔΒΜ στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

*Πόλις άνδρα διδάσκει* («η πόλη είναι σχολείο για τον άνθρωπο»), έλεγε ο Σιμωνίδης ο Κείος· πράγματι αυτή η φράση βρίσκει την καλύτερη εφαρμογή στη Διά Βίου Μάθηση, με την οποία μπορούμε να πετύχουμε τη διασύνδεση της γνώσης με την απασχόληση και την επαγγελματική ένταξη καθώς και την ενίσχυση της ιδιότητας του πολίτη.

## Βιβλιογραφία

- Bell, D. (1976). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Στο J. Richardson (επιμ.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood: New York. Ανακτήθηκε από: <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm> στις 15 Ιουνίου 2018.
- Bullen, P., & Onyx, J. (2000). Measuring social capital in five communities in NSW. *Journal of Applied Behaviour Science*, 36, 23–42.
- Coleman, J. S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120. Ανακτήθηκε από: <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf> στις 20/7/2018.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goss D. (1994). *Principles of human resources management*: London: Routledge Publications.
- Pedler, M. Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Theodoropoulou, H. & Fafaliou, E. (2003). *The local aspects of regional and employment strategies: Indicators issues involved in evaluation processes of developmental policies*. Συλλογικός Τόμος Λάζαρη Α., Πανεπιστήμιο Πειραιά. Τόμος 2<sup>ος</sup>.
- UNESCO (1996). *Learning: the Treasure Within, Highlights*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. Paris: UNESCO Publishing. Ανακτήθηκε από: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590eo.pdf> στις 28 Μαΐου 2018.
- UNESCO (2014). *Institute for Lifelong Learning, Medium-Term Strategy 2014–2021: Laying Foundations for Equitable Lifelong Learning for All*. Hamburg. Ανακτήθηκε από: <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002292/229289E.pdf> στις 2 Ιουλίου 2018.
- Βλιάμος, Σ. (2005). Εργασία και καινοτομία στην οικονομία της γνώσης. *Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από: <http://www.kathimerini.gr/231063/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ergasia-kai-kainotomia-sthn-oikonomia-ths-gnwsis> στις 22/7/2018.
- Γ.Γ.Δ.Β.Μ., (2013). *Εθνικό Πρόγραμμα Διά Βίου Μάθησης 2013-2015. Στρατηγικό Πλαίσιο*. Αθήνα: Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης. Ανακτήθηκε από: [http://www.gsae.edu.gr/images/publications/ETHNIKO\\_PROGRAMMA\\_2013-2015.pdf](http://www.gsae.edu.gr/images/publications/ETHNIKO_PROGRAMMA_2013-2015.pdf) στις 25 Ιουλίου 2018.
- ΓΓΕΤ-ΥΠΙΑΝ (2003). *Προς την οικονομία της γνώσης: Προοπτικές και Ρόλοι*, Έκθεση της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης. Αθήνα. Ανακτήθηκε από: [http://www.liaison.uoc.gr/documents/articles/pros\\_oikonomia\\_tis\\_gnosis.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/articles/pros_oikonomia_tis_gnosis.pdf) στις 20 Ιουνίου 2018.
- Γεμελιάρη, Μ., & Τσολακίδου, Σ. (2016). Δια βίου προσανατολισμός και συμβουλευτική σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα: μια νέα πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. *e-Journal of Science & Technology*, 11(5), 73–83.
- Γουγουλάκης, Π. (2012). Κοινωνικές Ικανότητες, κοινωνικό κεφάλαιο και εκπαίδευση. *Επιστήμη και Κοινωνία*, 29, 37–53.

- Δεληγιάννης, Δ. (2015). Η πόλη που μαθαίνει: Ένα αυτοδιοικητικό πείραμα. *Περιλήψεις 1ου Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου «Διά Βίου Μάθηση και Σύγχρονη Κοινωνία: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαίδευση και Εργασία», 27-28 Ιουνίου 2015*. Θεσσαλονίκη Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από: <https://docplayer.gr/841755-Dia-viroy-mathisi-kai-syghroni-koinonia-topiki-aytodioikisi-ekpaideysi-kai-ergasia-perilipseis.html> στις 17 Αυγούστου 2018.
- Δημητριάδου, Θ. (2008). *Η συμβολή της Διά βίου μάθησης στην τοπική ανάπτυξη*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- ΕΚΔΔΑ (2018). *Κατάλογος Επιμορφωτικών Προγραμμάτων ΙΝΕΠ*. Ανακτήθηκε από: [http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/katalogos\\_programmaton\\_epimorfosis.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/images/seminaria/katalogos_programmaton_epimorfosis.pdf) στις 14 Ιουλίου 2018.
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αθηναίων για την περίοδο 2015-2019. Ανακτήθηκε από: <http://www.cityofathens.gr/node/22020> στις 4 Αυγούστου 2018.
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο (2006). Βασικές ικανότητες για τη Δια Βίου Μάθηση. *Ένα Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς*, *Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, 30.12.2006/L394/10. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:32006H0962> στις 30 Μαΐου 2018.
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (2000). *Lisbon European Council, 23 and 24 March 2000: Presidency Conclusions*. Brussels. [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm#](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm#) Ανακτήθηκε από: [http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/el/ec/00100-r1.gr0.htm](http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/el/ec/00100-r1.gr0.htm) στις 13 Ιουνίου 2018.
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (2000). *Συμπεράσματα της Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας: προς την Ευρώπη της καινοτομίας και της γνώσης*. Ανακτήθηκε από: [http://europa.eu/european\\_council/conclusions/index\\_el.htm](http://europa.eu/european_council/conclusions/index_el.htm) στις 3 Ιουλίου 2018.
- Κάρναβος, Δ. (2008). Η συμβολή της Δια Βίου Μάθησης στη βελτίωση της φυσιογνωμίας των πόλεων, στο Ζ. Κορόμηλου, Δ. Μουζάκης, Β. Σωτηροπούλου, Ν. Τσέργας, Σ. Χανής (Επιμ.) *Πανελλήνιο Συνέδριο «Διά Βίου Μάθηση για την Ανάπτυξη, την Απασχόληση και την Κοινωνική Συνοχή», 31/3-2/4/2008*. Βόλος: Εκδόσεις Κορυφή ΑΕ.
- Κονιόρδος, Μ. Σ. (2006). Κοινωνικό Κεφάλαιο: μεταξύ θεωρητικής σαφήνειας και σύγχυσης. *Επιστήμη και Κοινωνία*, 16. Ανακτήθηκε από: <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/viewFile/879/902> στις 26 Ιουλίου 2018.
- Μπαλατζάρας, Μ. (2005). *Δια Βίου Μάθηση και ο Ρόλος των Βιβλιοθηκών*. (Διπλωματική Εργασία). Ιόνιο Πανεπιστήμιο.
- Νόμος υπ' αρ. 3879, *Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*, ΦΕΚ 163/Α'/21-9-2010.
- Νόμος υπ' αρ. 4369, *ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ- Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή*, ΦΕΚ 33/Α'/2-3-2016.
- Παπάνης, Ε., Ρουμελιώτου, Μ., & Γιαβρίμης, Π. (2007). *Η ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε από: [http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_03.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_03.html) στις 12 Ιουνίου 2018.
- Παυλίδης, Π. (2012). *Η γνώση στη διαλεκτική της κοινωνικής εξέλιξης*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Ραμματά, Μ. (2016). Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση. *Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, (σσ. 228–240). Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.12681/elrie.789> στις 15 Μαΐου 2018.
- Σαΐτη, Α. (2000). *Εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Τακτικός, Β. (χ.η.), *Κοινωνικό Κεφάλαιο. Μια διαδικασία «εκ των κάτω»*. Ανακτήθηκε από: <http://erymanthos.eu/> στις 20/7/2018.
- Τσαούσης, Δ. Γ. (2009). *Η κοινωνία της γνώσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- ΥΠΔΒΜΘ (2010). *Σύνοψη Αρχών για την Ανάπτυξη της Δια βίου Μάθησης*. Αθήνα: ΥΠΔΒΜΘ.
- ΦΕΚ 3812/Β'/28-11-2016. Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής.
- Χριστάκης, Μ. Γ. (2016), *Στρατηγικός Σχεδιασμός για τη Διά Βίου Μάθηση στην τοπική κοινωνία: Στηρίζοντας την Κοινωνική Ανάπτυξη της Πόλης με Γνώση, Δεξιότητες και Δικτύωση*. 2η Διεθνής Συνδιάσκεψη «Η Πόλη που Μαθαίνει 2016. Αναζητώντας κοινές δράσεις σε περίοδο κρίσης», 14 και 15 Οκτωβρίου 2016. Λάρισα. Ανακτήθηκε από: <https://learninglarissa2016.wordpress.com/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/> από 4 Ιουνίου 2018.

Χρόνη, Α. (2014). *Η κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων (τοποθετήσεις, μετακινήσεις, αποσπάσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις), όπως αυτή έχει εξελιχθεί από το ν.2683/1999 έως τους προσφάτους μνημονιακούς νόμους*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, ΚΒ' Εκπαιδευτική Σειρά.