

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**  
**ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)**

**ΛΕΓΑΚΗ ΑΡΤΕΜΙΣ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου  
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά της Εκπαίδευσης

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2020**



**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN**  
**ECONOMICS OF EDUCATION**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**  
**IN PRIVATE EDUCATION**  
**(CASE STUDY)**

**By**  
**LEGAKI ARTEMIS**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics of Education

**Piraeus, Greece, November 2020**



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οικονομικά της Εκπαίδευσης» για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω το διοικητικό προσωπικό των δύο ιδιωτικών σχολείων για τη συμβολή τους στην έρευνα.



**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**  
**ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**  
**(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)**

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση, Εκπαιδευτικοί, Ιδιωτικό Σχολείο, Προσέλκυση, Επιμόρφωση, Παρακίνηση, Αξιολόγηση, Αμοιβή.

**Περίληψη**

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την καταλυτική του συμβολή στην επιτυχία ενός οργανισμού. Επομένως, η σημασία της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντική για κάθε οργανισμό, ιδίως του εκπαιδευτικού, ο οποίος βρίσκεται στο επίκεντρο του κοινωνικοοικονομικού συστήματος και συμβάλλει στην εξέλιξη της κοινωνίας. Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι πρακτικές διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού στους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κατά πόσο αυτές πλησιάζουν στις βασικές αρχές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες και να διαμορφωθούν ιδέες και προτάσεις για την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα στην εκπαίδευση. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης, διαπιστώθηκε πως στα σχολεία εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό οι αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καλύτερη απόδοση στον χώρο εργασίας, καθώς και τα συστήματα αμοιβής, τα οποία συμβάλλουν στη διατήρηση του προσωπικού, εξακολουθούν να αποτελούν τις μεγαλύτερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης.





# **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PRIVATE EDUCATION (CASE STUDY)**

**Keywords:** Management, Teachers, Private School, Recruitment, Training, Motivation, Evaluation, Reward.

## **Abstract**

Human Resources Management consists of functions that recognize the importance of the human factor in workplace and its catalytic contribution to the success of any organization. Therefore, the importance of proper management of human resources is particularly important for any organization, especially schools, which are at the heart of the socio-economic system and contribute to the evolution of society. The purpose of the present study was the investigation of the practices of teachers in private schools and practices' approach to the basic principles of Human Resources Management, in order to identify weaknesses and formulate ideas and suggestions for the best management of human resources. Analyzing the data of the case studies, it has been found that the principles of Human Resources Management are widely applied in schools, however the motivation of educational staff, which is linked to better performance in workplace and the reward systems, which help to retain staff, are still the biggest challenges that education managers have to face.



## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	vii
Abstract .....	ix
Κατάλογος Σχημάτων .....	xiii

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον χώρο της εκπαίδευσης**

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση και στόχοι της ΔΑΔ στην εκπαίδευση .....	1
1.2. Πρακτικές και λειτουργίες της ΔΑΔ στην εκπαίδευση .....	3

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στελέχωση εκπαιδευτικού προσωπικού**

2.1. Εισαγωγικά στοιχεία .....	9
2.2. Προγραμματισμός .....	10
2.3. Προσέλκυση .....	12
2.4. Επιλογή .....	14
2.5. Τοποθέτηση και εγκατάσταση .....	16

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Ανάπτυξη του προσωπικού**

3.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο .....	19
3.2. Η σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών .....	20
3.3. Μορφές και μέθοδοι της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών .....	21

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρακίνηση, Κίνητρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών**

4.1. Εισαγωγή .....	25
4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση .....	27
4.3. Στρατηγικές παρακίνησης του εκπαιδευτικού προσωπικού .....	28

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων**

5.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις .....	33
5.2. Συστήματα αμοιβών .....	34
5.3. Στόχοι αμοιβών .....	36

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Εκπαιδευτική Αξιολόγηση**

<b>6.1.</b> Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης στην εκπαίδευση.....	<b>39</b>
<b>6.2.</b> Μορφές και είδη αξιολόγησης στην εκπαίδευση .....	<b>40</b>
<b>6.3.</b> Μεθοδολογία εκπαιδευτικής αξιολόγησης.....	<b>43</b>
<b>6.4.</b> Η σημασία της ανατροφοδότησης .....	<b>44</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Διερεύνηση της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ιδιωτική Εκπαίδευση**

<b>7.1.</b> Σκοπός της έρευνας.....	<b>47</b>
<b>7.2.</b> Είδος της έρευνας.....	<b>48</b>
<b>7.3.</b> Δείγμα της έρευνας .....	<b>49</b>
<b>7.4.</b> Μέθοδος συλλογής πληροφοριών.....	<b>50</b>
<b>7.5.</b> Μεθοδολογικοί περιορισμοί .....	<b>51</b>
<b>7.6.</b> Ανάλυση δεδομένων.....	<b>51</b>
<b>7.6.1.</b> Α΄ Μελέτη Περίπτωσης .....	<b>52</b>
<b>7.6.2.</b> Β΄ Μελέτη Περίπτωσης .....	<b>59</b>
<b>7.6.3.</b> Σύνοψη και σχολιασμός αποτελεσμάτων της έρευνας .....	<b>65</b>
<b>7.7.</b> Συναφείς έρευνες.....	<b>69</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συμπεράσματα.....75**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....79**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....81**

## Κατάλογος Σχημάτων

<b>1.3.:</b> Το μοντέλο οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα .....	<b>6</b>
<b>4.1.:</b> Διαδικασία της παρακίνησης.....	<b>26</b>
<b>6.2.:</b> Κυριότερες μορφές και είδη της εκπαιδευτικής αξιολόγησης .....	<b>41</b>
<b>7.1.:</b> Κριτήρια επιλογής διδακτικού προσωπικού Α΄ μελέτης περίπτωσης .....	<b>54</b>
<b>7.2.</b> Προσωπικά χαρακτηριστικά διδακτικού προσωπικού Α΄ μελέτης περίπτωσης .....	<b>54</b>
<b>7.3.:</b> Επιμορφωτικές ημερίδες Α΄ μελέτης περίπτωσης .....	<b>55</b>
<b>7.4.:</b> Κριτήρια επιλογής διδακτικού προσωπικού Β΄ μελέτης περίπτωσης.....	<b>60</b>
<b>7.5.:</b> Προσωπικά χαρακτηριστικά διδακτικού προσωπικού Β΄ μελέτης περίπτωσης.....	<b>61</b>
<b>7.6.:</b> Στόχοι επιμορφωτικών προγραμμάτων Β΄ μελέτης περίπτωσης.....	<b>62</b>
<b>7.7.:</b> Σύνοψη των δεδομένων των μελετών περίπτωσης .....	<b>6</b>



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

### 1.1. Εννοιολογική προσέγγιση και στόχοι της ΔΑΔ στην εκπαίδευση

Οι άνθρωποι αποτελούν το δημιουργικό και συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων για κάθε ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό, συνεπώς, η σημασία της σωστής διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού και μάλιστα του εκπαιδευτικού που βρίσκεται στο επίκεντρο του κοινωνικοοικονομικού συστήματος και συμβάλλει με τη λειτουργία του στην εξέλιξη μίας κοινωνίας και στην κατά Bourdieu (1970) αναπαραγωγή της δομής των κοινωνικών σχέσεων.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οριστεί το τμήμα της διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει με τον οργανισμό (Beer *et al*, 1984). Είναι ο σχεδιασμός ενός επίσημου συστήματος στον οργανισμό με στόχο να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική συμβολή του ανθρώπινου ταλέντου στη δημιουργία και την επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού (Jackson & Schuler, 2000· Mathis & Jackson, 2000).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τα άτομα όχι ως «κόστος», αλλά ως «πολύτιμο περιουσιακό αγαθό». Και μάλιστα ένα περιουσιακό αγαθό στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να επενδύει. Ετυμολογικά, ο ίδιος ο όρος υποδηλώνει την προσέγγιση την οποία υιοθετούν όλοι και περισσότεροι οργανισμοί: την αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικού στοιχείου του οργανισμού στον οποίο «οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά». Η τάση στην Ελλάδα, ιδίως τις τελευταίες δεκαετίες, είναι «να ξεκλειδώνουμε τη δυναμική των ανθρώπων», καθώς ο άνθρωπος αποτελεί το «πιο σημαντικό κεφάλαιο» σε έναν οργανισμό. Να φροντίζει δηλαδή ο οργανισμός, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερο του εαυτό σε ένα περιβάλλον στο οποίο ανταμείβεται για αυτό.

Κατά πολλούς ερευνητές ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» κρίνεται ως πιο δόκιμος και ορθότερος, διότι είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των

εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους (Χυτήρης, 2001). Την ίδια άποψη εκφράζει και η Χατζηπαντελή (1999), όταν υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει, δίνοντας έμφαση στην αμοιβαιότητα των δύο πλευρών, διοίκησης και εργαζομένων, στην ανάπτυξη του αισθήματος δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στις αρχές και τους στόχους της οργάνωσης, στη στρατηγική ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων και των στόχων των ανθρωπίνων πόρων και στην ανάγκη ύπαρξης ισχυρής «οργανωτικής παιδείας», η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης (Αθανασούλα –Ρέππα, 2008).

Οι επικριτές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζουν ότι όλα αυτά είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζομένων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντα διοίκησης και εργαζομένων δεν συμπίπτουν. Ακόμη την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Στην πραγματικότητα ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» είναι υιοθέτηση του όρου που έχει επικρατήσει στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία ως «Human Resources Management».

Σε κάθε περίπτωση εκείνο που δεν θα πρέπει να διαλανθάνει της προσοχής μας είναι ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πρώτα πρόσωπο, με ό,τι αυτό συνεπάγεται, και μετά «πόρος» για μία οργάνωση. Μάλιστα, για πολλούς λόγους και κυρίως παιδαγωγικούς, όταν αναφερόμαστε στην εκπαίδευση και το προσωπικό της, η αναφορά μας γίνεται στα πρόσωπα και στο ανθρώπινο δυναμικό, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις όπου επικρατεί η οικονομική και τεχνοκρατική αντίληψη του «πόρου» (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Σήμερα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σπουδή της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς αποτελείται από μία σειρά λειτουργιών που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και την καταλυτική συμβολή του στην επιτυχία ενός οργανισμού. Οι κυριότερες λειτουργίες (Κανελλόπουλος, 1991· Ulrich 1998· Millwardetal, 2000· Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001· Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) όπως θα αναλυθούν στη συνέχεια περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την υποκίνηση, τον καθορισμό των αμοιβών, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών, την επικοινωνία, τις εργασιακές σχέσεις και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία.



Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό το σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει καταρχήν στην επιλογή και επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του αντίστοιχου εκπαιδευτικού οργανισμού. Παράλληλα, προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που διαφυλάσσουν την εργασιακή ειρήνη και ευνοούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, με την εν γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της δυνατότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού να λειτουργεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως είναι η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας.

## **1.2. Πρακτικές και λειτουργίες της ΔΑΔ στην εκπαίδευση**

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία φιλοσοφία (κουλτούρα) που έχει η ανώτατη διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η φιλοσοφία αυτή εκφράζεται στην πράξη μέσω του σχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών που υποστηρίζουν μια κουλτούρα «τυπικών και άτυπων» συμπεριφορών με βάση αξίες, όπως ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η ακεραιότητα, μάθηση.

Πιο συγκεκριμένα, είναι ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση:

- Οραματίζεται το μέλλον και το επικοινωνεί στους εργαζόμενους μετουσιώνοντάς το σε στρατηγικές και στόχους.
- Σχεδιάζει τις θέσεις που προκύπτουν από το σύνολο των καθηκόντων που είναι απαραίτητα να εκπληρωθούν, προκειμένου να υλοποιηθούν το όραμα και οι στόχοι της παιδείας.
- Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό των εκπαιδευτικών οργανισμών καινούριο ανθρώπινο προσωπικό.
- Αξιολογεί τους ανθρώπους βάσει καλά προσδιορισμένων στόχων και προσδοκιών.
- Αναπτύσσει τις δεξιότητες των ανθρώπων προσφέροντας εργαλεία γνώσης, εμπειρίας, αυτοπεποίθησης και σκοπού.
- Ενισχύει το κλίμα συνεργασίας βασισμένο στις αρχές και τις αξίες που εκπροσωπεί.

- Ακούει και υποστηρίζει τις φιλοδοξίες των ατόμων προσφέροντάς τους ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανόδου.
- Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ανθρώπων μέσω ερευνών και ενεργητικής ακρόασης και υποστηρίζει το διάλογο και τις πρωτοβουλίες για συνεχή βελτίωση επί των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων και των ενεργειών που αφορούν στους ανθρώπους και στο εργασιακό κλίμα.
- Ανταμείβει τους ανθρώπους με χρηματικά (μισθός, επιδόματα, παροχές υγείας κ.τ.λ.) και με μη χρηματικά μέσα (εκπαίδευση, εργασιακό κλίμα σεβασμού της διαφορετικότητας και της ευελιξίας, πολιτικές και πρακτικές εξασφάλισης δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, αναγνώρισης, ευκαιρίες ανάπτυξης, πανηγυρισμού των επιτυχιών και μοιράσματος των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτές κ.λπ.).
- Εξασφαλίζει την τήρηση του «ψυχολογικού» συμβολαίου που συνυπογράφει με κάθε εργαζόμενο (Μπρίνια, 2008).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πιστεύει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους του οργανισμού.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους λειτουργικούς στόχους του οργανισμού, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός για την πορεία του και τις δραστηριότητές του.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωσιακή παιδεία (κουλτούρα), δηλαδή τα μέλη του οργανισμού να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Επιπλέον, να υπάρχουν κάποιιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζομένους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί τον οργανισμό (Μπρίνια, 2008).

Η αποστολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο προσωπικό που εργάζεται στην εκπαίδευση πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να επιτύχει στο έργο του. Συγκεκριμένα:

- Ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί η εργασία πρέπει να αξιοποιεί τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

- Οι συνθήκες και το «σχολικό κλίμα» που επικρατούν πρέπει να ευνοούν την υψηλή απόδοση.
- Οι δυνατότητες του προσωπικού πρέπει να αυξάνονται διαρκώς, έτσι ώστε ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα να μπορεί να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτελεί ένα σύνολο από λειτουργίες όπως:

- Οργάνωση του ανθρώπινου προσωπικού, δηλαδή ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση με ορθολογική κατανομή των πόρων.
- Εξεύρεση ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρεται: στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (πόσους εκπαιδευτικούς χρειάζεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός, ποιων ειδικοτήτων, ποιο βοηθητικό προσωπικό κ.λπ.) και στην επιλογή προσωπικού (όπως π.χ. μέσω του διαγωνισμού του ΑΣΕΠ για τα δημόσια σχολεία ή με άλλες διαδικασίες για τα ιδιωτικά).
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού από τον διευθυντή και τον αρμόδιο σχολικό σύμβουλο ή τον ανώτερο ιεραρχικά για το διοικητικό προσωπικό και τα στελέχη της εκπαίδευσης.
- Παροχή αμοιβών-κινήτρων, όπως η επαγγελματική επιτυχία και αναγνώριση από την εκπαιδευτική κοινότητα, η υπευθυνότητα, ο σεβασμός της προσωπικότητας, η επαγγελματική εξέλιξη που θα στηρίζεται στην αξιοκρατία, η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη κ.λπ.
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του σε θέματα διαχείρισης της σχολικής τάξης, διδακτικών μεθόδων, αυτογνωσίας κ.λπ.
- Παρακολούθηση της υπαλληλικής σχέσης, δηλαδή της υπηρεσιακής κατάστασης του κάθε εργαζόμενου.
- Παράπονα - Πειθαρχία.
- Υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Γενικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει, εφαρμόζει και βελτιώνει το σύστημα διοίκησης του προσωπικού ενός οργανισμού.

Η διαδικασία οργάνωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού ακολουθεί μία λογική συνέχεια:



**Σχήμα 1.3:** Το μοντέλο οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα  
Πηγή: Μπρίνια, Β. (2008) *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση, κάποιες από τις οποίες αναλύονται διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια, είναι οι εξής:

### **Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού**

Για να διασφαλίσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός τη συνεχή και ομαλή λειτουργία του, θα πρέπει να φροντίζει, ώστε να διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό. Προγραμματισμός, λοιπόν, σημαίνει ότι ο οργανισμός προβλέπει τις μελλοντικές του ανάγκες σε προσωπικό και να καταστρώνει σχέδια για την κάλυψή τους. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: α) την απογραφή του υπάρχοντος προσωπικού, β) την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, γ) την πρόβλεψη της προσφοράς (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων) και δ) τη διαμόρφωση των σχεδίων για την κάλυψη των θέσεων.

### **Στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η λειτουργία της στελέχωσης περιλαμβάνει την προσέλκυση, τον καθορισμό του συστήματος και των κριτηρίων επιλογής του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού (τεστ, γραπτή εξέταση, συνέντευξη κ.τ.λ.), την αξιολόγηση, τη τελική επιλογή και την προσαρμογή των εργαζομένων στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Ένα δίλημμα που προκύπτει για τον εκπαιδευτικό οργανισμό του ιδιωτικού τομέα, όταν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση, είναι αν η θέση αυτή θα καλυφθεί

από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την αγορά εργασίας. Το δίλημμα είναι ακόμα πιο έντονο, αν η κενή θέση βρίσκεται σε υψηλή ιεραρχικά βαθμίδα. Στην περίπτωση του δημόσιου εκπαιδευτικού οργανισμού η εξεύρεση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με διαδικασίες που προβλέπει η νομοθεσία ανάλογα με τη θέση εργασίας.

### **Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προβλέπεται η κατάρτιση προγραμμάτων εργασιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και παροχή επιπλέον ευκαιριών για προσωπική εξέλιξη, επαγγελματική ανάπτυξη και προσαρμογή στην εργασία. Η διαδικασία της επιμόρφωσης αποτελεί τον παραδοσιακό παράγοντα ανάπτυξης των εκπαιδευτικών και τα ζητήματα που τίθενται για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι πώς και από ποιον διαμορφώνεται η εκπαιδευτική πολιτική ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, ποιος προγραμματίζει, σε ποιο επίπεδο, ποιος επιμορφώνει και ποιος αξιολογεί την υλοποίηση της επιμορφωτικής πολιτικής στο εκπαιδευτικό σύστημα.

### **Παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού**

Στο σημείο αυτό περιλαμβάνονται τα εξής: Προσδιορισμός των κινήτρων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση πιθανών προβλημάτων και παροχή ίσων ευκαιριών προς όλους.

### **Καθορισμός και παροχή αμοιβών**

Στα πλαίσια του καθορισμού των αμοιβών και της παροχής κινήτρων, ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών περιλαμβάνονται τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού.

### **Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου**

Διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων στον οργανισμό.

### **Εργασιακές σχέσεις**

Καθορισμός των ορών εργασίας, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του εργοδότη και των εργαζόμενων, καθορισμός των υπερωριών και αδειών, τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων και επίλυσης διενέξεων και θέματα πειθαρχίας του προσωπικού.

### **Υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας**

Καθορισμός προτύπων για την υγιεινή και τη ασφάλεια στην εργασία, προστασία των εργαζομένων, κατάρτιση προγραμμάτων πρόληψης ατυχημάτων, αντιμετώπιση εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Απώτερος σκοπός όλων ανώτερων λειτουργιών και διαδικασιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού όπου θα επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί και επιδιωκόμενοι στόχοι και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Για να γίνει κάτι τέτοιο εφικτό, σημαντική είναι η σωστή διαχείριση όλων των παραπάνω λειτουργιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεση κάθε επιμέρους λειτουργίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών (McDuffie, 1995· Becker & Gerhart, 1996· Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### **2.1. Εισαγωγικά στοιχεία**

Ένας από τους βασικότερους συντελεστές για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό (Ellis, 1995). Όσο ορθολογική και αν είναι η οργάνωση των σχολικών μονάδων κι όσο σύγχρονα και αν είναι τα μέσα διδασκαλίας και τα σχολικά κτίρια, κανένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα δεν μπορεί να φέρει χωρίς κατάλληλα εκπαιδευμένους και με θέληση εκπαιδευτικούς. Η πρόσληψη, η ανάπτυξη ικανών εκπαιδευτικών και η δημιουργία των κατάλληλων εργασιακών συνθηκών, ώστε οι διδάσκοντες να υποκινούνται και να αποδίδουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, πρέπει να αποτελεί το βασικότερο μέλημα της εκπαιδευτικής διοίκησης (Σαΐτης, 2005).

Η λειτουργία της στελέχωσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτή της οργάνωσης και θεωρείται μέρος αυτής της διαδικασίας (Κουτούζης, 1999). Η σωστή διαδικασία στελέχωσης αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Χατζηπαντελή, 1999).

Στελέχωση είναι η διοικητική λειτουργία που σχετίζεται με την πλήρωση των θέσεων που δημιουργεί η οργανωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος, με στελέχη που διαθέτουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση (Κατσαρός, 2008).

Η στελέχωση αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, του προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου, τη προσέλκυση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, την υποδοχή, την εγκατάσταση και αρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1991· Σαΐτης, 2002· Steyn & Van Niekerk, 2002). Η βασική δυσκολία της σωστής στελέχωσης έγκειται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν άνθρωπους.

## 2.2. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Η διαδικασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό αρχίζει με το στάδιο του προγραμματισμού. Σκοπός του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση του απαραίτητου και αποτελεσματικού προσωπικού, την κατάλληλη χρονική στιγμή, για την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων του οργανισμού (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999).

Ο προγραμματισμός στην εκπαίδευση αναφέρεται στην προσπάθεια του κάθε οργανισμού να υπολογίσει τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό και τη διασφάλιση της ομαλής εξέλιξης της λειτουργίας του μέσα από μία ορθολογική διαδικασία προγραμματισμού με συγκεκριμένη μεθοδολογία και συνέπεια που να μπορεί να παρακολουθεί την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης αλλά και του μαθητικού δυναμικού. Αποτελεί μία διαρκής διαδικασία που ξεκινά με την έναρξη της σχολικής περιόδου και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς, είτε πρόκειται για δημόσιο είτε για ιδιωτικό σχολείο.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια: 1) την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό, 2) την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, 3) την προσφορά σε ανθρώπινο δυναμικό, 4) τη διαμόρφωση τελικών σχεδίων (Armstrong, 2008).

Κατά το στάδιο της απογραφής και αξιολόγησης της υπάρχουσας κατάστασης, ταξινομούνται στοιχεία όπως η ηλικία, οι σπουδές, η εμπειρία, η απόδοση και η δυνατότητα εξέλιξης. Ένας τρόπος αποτύπωσης της κατάστασης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία ενός Πίνακα απογραφής και ανανέωσης του εργατικού δυναμικού. Έτσι, παρέχεται η δυνατότητα μίας άμεσης και συνοπτικής εικόνας του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και παρέχονται στοιχεία για τη μελλοντική διαθεσιμότητα του προσωπικού, ώστε να γίνεται ο προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Στο στάδιο πρόβλεψης μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, εάν ο εκπαιδευτικός οργανισμός προβλέπει μελλοντικές αλλαγές, όπως τη μείωση τάξεων ή την επέκταση του σε άλλο παράρτημα, τότε θα υπάρχουν αλλαγές και στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι μεταβολές αυτές σε προσωπικό μπορεί να είναι: «μηδενικές» (καμία αλλαγή στο προσωπικό, «αφαιρετικές» (μείωση προσωπικού), «προσθετικές» (πρόσληψη νέου προσωπικού).

Πριν από κάθε απόφαση για πρόσληψη προσωπικού, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση του έργου, η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή και τις προδιαγραφές του έργου της κάθε θέσης εργασίας. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται όχι μονάχα ο προγραμματισμός



του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και άλλες λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού, όπως η εκπαίδευση και η αξιολόγηση. Αποτελεί μία διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι αρμοδιότητες των διαφόρων θέσεων εργασίας στον οργανισμό καθώς και τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που μπορούν να αναλάβουν αυτές τις θέσεις (Dessler, 1997).

Πιο αναλυτικά, στην περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνονται σημαντικές πληροφορίες (Σκούλας & Οικονομάκη, 1998· Everard & Morris, 1999), όπως:

- Ο τίτλος της θέσης και το τμήμα στο οποίο εντάσσεται η συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Ο κύριος σκοπός για την αναγκαιότητα δημιουργίας της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Η δομή της θέσης μέσα στη συνολική ιεραρχία: σε ποιον αναφέρει και ποιος αναφέρεται στον κάτοχο της συγκεκριμένης θέσης, με ποια άλλα τμήματα επιδρά λειτουργικά. Κατά αυτόν τον τρόπο, διευκρινίζονται οι σχέσεις επικοινωνίας μέσα στον χώρο εργασίας.
- Το περιεχόμενο της εργασίας: κύρια καθήκοντα, ηγετικές ικανότητες, αντιμετώπιση προβλημάτων, περιορισμοί κ.λπ.
- Οι συγκεκριμένες υπευθυνότητες και αρμοδιότητες της θέσης.
- Γνώσεις, επίπεδο σπουδών και απαραίτητη εμπειρία που χρειάζεται η κατοχή της θέσης.
- Οι συνθήκες εργασίας: πιθανές αναγκαίες μετακινήσεις, υπερωριακή απασχόληση, επικινδυνότητα εργασίας κ.λπ.
- Τα κριτήρια αποδοτικότητας για την κάθε θέση εργασίας. Για παράδειγμα, για μία θέση υπευθύνου ξένης γλώσσας σε ένα σχολείο, τα κριτήρια αποδοτικότητας μπορεί να είναι: τα αποτελέσματα των εξετάσεων, η δημιουργία λέσχης γαλλικών και τα προγράμματα ανταλλαγών με την Γαλλία.

Αφού έχει ολοκληρωθεί η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, γίνεται η εκτίμηση της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού μέσα και έξω από τον οργανισμό. Αρχίζοντας από το εσωτερικό του οργανισμού (εσωτερική αγορά εργασίας), γίνεται η αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης σε ανθρώπινο δυναμικό και εκτιμώνται οι πιθανές υπηρεσιακές μεταβολές. Συγχρόνως, γίνεται διερεύνηση της εξωτερικής αγοράς εργασίας όπου συγκεντρώνονται στοιχεία όπως: η δημογραφική εικόνα της περιοχής που δραστηριοποιείται ο οργανισμός και η δυνατότητα προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού από άλλες περιοχές. Με βάση τη συνολική εικόνα, ο οργανισμός προσπαθεί να εκτιμήσει κατά πόσο θα υπάρχει διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Στο τελευταίο στάδιο του Προγραμματισμού, αυτό της διαμόρφωσης των σχεδίων, ανάλογα με τις προβλέψεις που έχουν γίνει σχετικά με την προσφορά και ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού, ο οργανισμός θα αποφασίσει αν θα: προαγάγει προσωπικό, προσλάβει προσωπικό, ανασχεδιάσει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας, χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ώστε να μειωθούν/τροποποιηθούν οι ανάγκες σε προσωπικό ή αναθέσει σε κάποια άλλη εξωτερική εταιρεία μία ή περισσότερες δραστηριότητες και λειτουργίες, όπως τη μηχανογράφηση, την καθαριότητα, τη φύλαξη των εγκαταστάσεων.

### **2.3. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού**

Τον προσδιορισμό των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό ακολουθεί η αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων. Στόχος είναι η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού που έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις της θέσης εργασίας και να τη βελτιώσει, να την εξελίξει (Everard & Morris, 1999). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ένας βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω στόχος θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης υποψηφίων να γνωστοποιήσουν άμεσα την κενή θέση εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Παράλληλα, είναι σημαντικό, να παρέχονται αρκετές και αληθείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να αποφασίσουν αν η συγκεκριμένη θέση ικανοποιεί τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), υποστηρίζουν πως μια επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος, είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί, τότε το κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων θα είναι πολύ υψηλό. Άλλος στόχος, είναι η προσέλκυση υποψηφίων με υψηλά προσόντα, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δεχτούν τη θέση εργασίας, ενώ κύριο μέλημα των υπευθύνων της προσέλκυσης είναι να υποστηρίζουν και να προωθούν εργαζομένους με υψηλές αποδόσεις ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας πρόσθετος στόχος είναι η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης μέσα από τη διαδικασία προσέλκυσης, ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να δημιουργήσουν θετική εικόνα

για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Όλοι αυτοί οι στόχοι επιβάλλεται να επιτευχθούν με τη μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

Πρωταρχικά θα πρέπει να αποφασιστεί εάν υπάρχουν κατάλληλοι υποψήφιοι από το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό (εσωτερική πηγή προσέλκυσης) ή θα προσληφθεί νέο προσωπικό (εξωτερική πηγή προσέλκυσης).

Στόχος της εσωτερικής διαδικασίας προσέλκυσης είναι να αναγνωρίσει και να προσελκύσει υποψηφίους από τους ανθρώπους που ήδη κατέχουν μία θέση εργασίας στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Κάποιες από τις μεθόδους προσέλκυσης από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι εξής: προαγωγές, μεταθέσεις, εναλλαγή θέσεων εργασίας, ανακοίνωση θέσεων, επαναπροσλήψεις και ανακλήσεις κ.ά.

Τα πλεονεκτήματα της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εσωτερικής επιλογής προσέλκυσης είναι ποικίλα και μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: οι υποψήφιοι είναι γνωστοί στο χώρο εργασίας αφού ήδη απασχολούνται σε αυτόν, το κόστος επιλογής είναι χαμηλό αφού δεν χρειάζεται να ανακοινώνεται η αναζήτηση προσωπικού, το κόστος εκπαίδευσης είναι επίσης χαμηλό, μπορεί υπάρχει αυξημένος ζήλος από την πλευρά των υποψηφίων να μετακινηθούν σε καλύτερες θέσεις και τέλος συμβάλλει στη διατήρηση του καλού εργασιακού κλίματος. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά, διακινδυνώνονται οι παλιοί τρόποι λειτουργίας του οργανισμού, εμφανίζεται η δυσαρέσκεια των ατόμων που δεν προάγονται, εμποδίζεται η προσπάθεια διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού και έτσι περιορίζονται οι νέες ιδέες.

Όταν δεν υπάρχουν κατάλληλοι υποψήφιοι από το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, τότε θα πρέπει να αναζητηθεί προσωπικό μέσω εξωτερικής πηγής προσέλκυσης, όπως μέσω των αγγελιών στα ΜΜΕ, των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, των γραφείων ευρέσεως εργασίας, της πρακτικής άσκησης κ.λπ. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για την εξεύρεση υποψηφίων, οι οποίοι δεν έχουν καμία προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

Τα θετικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την εξωτερική πηγή προσέλκυσης υποψηφίων είναι ότι εισάγονται ιδέες και νέες προοπτικές, οι υποψήφιοι μπορούν με αντικειμενικότητα να επιφέρουν αλλαγές και να θέσουν νέο όραμα και εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία. Στα μειονεκτήματα της συγκαταλέγονται τα εξής: σαν διαδικασία είναι χρονοβόρα και δαπανηρή,

η περίοδος προσαρμογής των νέων εργαζομένων απαιτεί χρόνο ή αυτοί μπορεί τελικά να μην ταιριάζουν στην κουλτούρα του οργανισμού.

## **2.4. Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

Κύριος στόχος της διαδικασίας της επιλογής προσωπικού είναι να αξιολογηθεί ανάμεσα από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος/ποια είναι ο καταλληλότερος/η για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Για να είναι επιτυχής η επιλογή προσωπικού θα πρέπει να έχει γίνει σωστή περιγραφή της θέσης εργασίας και των προσόντων που απαιτούνται για τον σαφή καθορισμό των κριτηρίων επιλογής και τον μετέπειτα καθορισμό των κριτηρίων αποδοτικότητας στα οποία θα αξιολογηθεί ο κάθε εργαζόμενος (Αθανασούλα - Ρέππα *et al*, 1999).

Κάποιοι τρόποι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν: τη συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, τις συστατικές επιστολές, τα κέντρα αξιολόγησης και τη συνέντευξη.

### **Έντυπη αίτηση:**

Αποτελεί παραδοσιακή μέθοδο επιλογής προσωπικού, γνωστή και ως φιλτράρισμα δεδομένης της χρήσης της στα αρχικά στάδια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η ομοιομορφία της έντυπης αίτησης βοηθά στην εύκολη σύγκριση των πληροφοριακών στοιχείων των υποψηφίων καθώς και στη δημιουργία αρχείου για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

### **Βιογραφικό σημείωμα:**

Χρησιμοποιείται ως μέθοδος επιλογής ευρέως, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της λειτουργίας της στελέχωσης, όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. Αφορά σε προσωπικά και επαγγελματικά δεδομένα των υποψηφίων όπως δημογραφικά στοιχεία, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες και ατομικά ενδιαφέροντα.

### **Συστατικές επιστολές:**

Διακρίνονται σε αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος (π.χ. επαγγελματική εμπειρία) και οι συστάσεις που ο προηγούμενος εργοδότης σχολιάζει την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Ως μέθοδος επιλογής, χρησιμοποιούνται ως επικουρικό μέσο εκτίμησης στοιχείων όπως η συνεργατικότητα και η ομαδικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

### **Κέντρα αξιολόγησης:**

Στα κέντρα αυτά χρησιμοποιούνται συνδυασμοί μεθόδων επιλογής, όπως οι συνεντεύξεις, τεστ και τη υπόδοση ρόλων με σκοπό την αξιολόγηση των υποψηφίων για διάφορες θέσεις εργασίας όπου απαιτούνται ποικίλες δεξιότητες.

### **Συνέντευξη:**

Χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπως στην επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προαγωγή, μετάθεση, απόλυση και άρση παρεξηγήσεων και παραπόνων μεταξύ των εργαζομένων. Αποτελεί διεθνώς την πιο διαδεδομένη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Dessler, 1997· DeCenzo & Robbins, 2003). Μία συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, τυποποιημένη, δομημένη ή ελεύθερη και αποτελεί μία αμφίδρομη διαδικασία με στόχο τη γνωριμία, εκτίμηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του υποψηφίου.

Σε διεθνές επίπεδο έχει εκφραστεί προβληματισμός για τη χρησιμότητα, την εγκυρότητα και το βαθμό δικαιοσύνης των διαφόρων μεθόδων επιλογής (Hunter, 1984· Schmidt, 1988· Reilly & Warech, 1990·Robertson&Smith, 2001). Για παράδειγμα, προβληματισμός υπάρχει για το αυξημένο κόστος διαχείρισης των κέντρων αξιολόγησης, τη χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται για την ανάπτυξη των βιογραφικών δεδομένων, το ποσοστό εγκυρότητας και αξιοπιστίας της συνέντευξης. Για αυτό και αποτελεί αρμοδιότητα της διοίκησης του εκάστοτε εκπαιδευτικού οργανισμού, στην περίπτωση που έχει επιλεγεί ως μέθοδος, για παράδειγμα, η συνέντευξη γίνεται σωστή και αξιοκρατική επιλογή των αξιολογητών της συνέντευξης.

## **2.5. Τοποθέτηση και εγκατάσταση ανθρώπινου δυναμικού**

Η τοποθέτηση και η εισαγωγή του προσωπικού στη νέα θέση εργασίας και στο καινούριο του εργασιακό περιβάλλον αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης ενός

οργανισμού. Εφόσον έχει γίνει η τελική επιλογή και πρόσληψη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, στόχος είναι η ομαλή εγκατάσταση και προσαρμογή του στη νέα θέση εργασίας και στο καινούριο εργασιακό περιβάλλον.

Η τοποθέτηση και εισαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό είναι μία διαδικασία που αφορά σε όλους τους εργαζόμενους. Η κατοχή επιστημονικών προσόντων και επαγγελματικής εμπειρίας δεν συνεπάγουν και την «αυτόματη» προσαρμογή και απόδοση του εργαζόμενου στη νέα του θέση. Ειδικά οι νέοι εκπαιδευτικοί, στα πρώτα χρόνια της εργασίας τους, δυσκολεύονται σε θέματα όπως τη διαχείριση της σχολικής τάξης, την υποκίνηση των μαθητών, τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους και την επικοινωνία με τους γονείς (Schwartzetal, 2008).

Η διαδικασία της εισαγωγής και τοποθέτησης θεωρείται διεθνώς ως μία σημαντική παράμετρος στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Bush & Middlewood, 2005) που διασφαλίζει την αρμονική ένταξη των εργαζομένων και τη μέγιστη αξιοποίησή των δυνατοτήτων και του ταλέντου τους. Τρεις είναι οι κυριότεροι στόχοι της διαδικασίας υποδοχής και προσαρμογής του προσωπικού (Schein, 1978· Hunt, 1986· Kakabadseetal, 1987): η κοινωνικοποίηση, η αποδοτικότητα και η οργανωσιακή κουλτούρα, για τις οποίες γίνεται λόγος στη συνέχεια.

Πέντε είναι τα βασικά στοιχεία στη διαδικασία της «εργασιακής» κοινωνικοποίησης (Schein, 1978). Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο: να κατανοήσει τους περιορισμούς και τους κανόνες που ισχύουν εντός του οργανισμού, να αντιμετωπίσει την αντίσταση στην αλλαγή που επικρατεί στο άμεσο ή ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον, να μάθει πως δουλεύει «ρεαλιστικά» στη νέα θέση εργασίας (αν μπορεί για παράδειγμα να δουλεύει αυτόνομα ή με καθοδήγηση), να αποκτήσει την προσωπική του ταυτότητα, τη θέση του μέσα στην ομάδα εργασίας του.

Όσον αφορά στην αποδοτικότητα, η διαδικασία υποδοχής και εισαγωγής δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, να κατανοήσει εάν χρειάζονται νέες δεξιότητες και να αποδώσει συνδυάζοντας τις παλαιότερες και νέες δεξιότητες στο έργο του (Kakabadseetal, 1987).

Πρέπει να γίνεται κατανόηση των αρχών και αντιλήψεων του οργανισμού με απώτερο στόχο την αποδοχή και υιοθέτησή τους από το νέο μέλος της ομάδας (Hunt, 1986). Κάθε νέο μέλος της ομάδας είτε διαθέτει εμπειρία από άλλο εργασιακό χώρο άρα και από άλλη οργανωσιακή κουλτούρα, είτε είναι η πρώτη του εργασιακή εμπειρία, θα πρέπει να υπάρξει στον οργανισμό

κάποιο μέλος το οποίο να προβλέπεται από τον κανονισμό λειτουργίας, με τη μορφή του μέντορα, ο οποίος θα τον μυήσει στην κουλτούρα του οργανισμού και θα συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη ενσωμάτωσή του σε αυτή.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Εκπαίδευση, Επιμόρφωση Και Ανάπτυξη Του Προσωπικού

#### 3.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα σύνολο δράσεων που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών περιλαμβάνει «όλες τις φυσικές δραστηριότητες που σκοπεύουν στο άμεσο ή έμμεσο όφελος του ατόμου, της ομάδας ή του σχολείου και οι οποίες συμβάλλουν στην ποιότητα της εκπαίδευσης μέσα στην τάξη. Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας, μόνοι ή μαζί με άλλους, οι εκπαιδευτικοί επανεξετάζουν, ανανεώνουν και επεκτείνουν τη δέσμευσή τους ως φορείς αλλαγής» (Day, 2003).

Στον χώρο της εκπαίδευσης, χρησιμοποιούνται πιο συχνά οι έννοιες: επιμόρφωση, ενδοϋπηρεσιακή επιμόρφωση και ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση και όχι τόσο η φράση «εργασιακή εκπαίδευση», όπως συμβαίνει στη διοίκηση οργανισμών και ειδικότερα στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αυτό ίσως πηγάζει από το γεγονός πως στο σχολικό περιβάλλον, η επιμορφωτική διαδικασία αντιμετωπίζεται ως μία δραστηριότητα όπου οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσουν τις ήδη αποκτημένες γνώσεις και δεξιότητες με σκοπό τη βελτίωση του έργου τους (John & Gravani, 2005). Με βάση την αντίληψη αυτή, ο όρος επιμόρφωση δηλώνει «μόρφωση πάνω στη μόρφωση», την πρόσθετη μόρφωση δηλαδή, υποδηλώνοντας την εμβάθυνση σε έναν τομέα νοούμενη ως διαρκής επιμόρφωση (Ανδρέου, 1982).

Στο περιβάλλον της εκπαίδευσης, ως επιμόρφωση ορίζεται το σύνολο των μέτρων και των συνεχών και επαναλαμβανόμενων οργανωμένων δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων, την ανάπτυξη των ακαδημαϊκών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και την επαγγελματική βελτίωση και εξέλιξη των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (Αθανασούλα - Ρέππα *et al*, 1999· Χατζηπαναγιώτου, 2001· Day, 2003· Ανδρέου, 2004· Σαίτης *et al*, 2004).

Ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη αναφέρεται στην πρόοδο που επιτυγχάνει ο εκπαιδευτικός ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης εμπειρίας και της συνεχούς και συστηματικής εξέτασης της διδασκαλίας του (Glatthorn, 1995). Αποτελεί μία πολύπλοκη διαδικασία που δεν περιορίζεται μόνο στη συμπλήρωση των γνώσεων σε ένα θέμα ή την απόκτηση δεξιοτήτων γύρω από τη διδασκαλία (Δημητρόπουλος, 1998). Περιλαμβάνει τη συμπλήρωση γνώσεων που έχουν αποκτηθεί από παλιά, την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε καινούρια θέματα, την προώθηση της διδακτικής ικανότητας συνεργασίας, την ανάπτυξη ιδεών και οραμάτων στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού σε σχέση με τη σχολική κουλτούρα, την επικοινωνία, τη δημιουργία κλίματος αλληλοκατανόησης στο χώρο εργασίας, την επαγγελματική ευθύνη, την προσδοκία αλλαγών στις εκπαιδευτικές πρακτικές και τη συνειδητοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού ρόλου του εκπαιδευτικού με κύριο σκοπό την επαγγελματική αποτελεσματικότητα και τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Griffin, 1983· Fullan & Hargreaves, 1992· Darling-Hammond, 1994).

### **3.2. Η σημασία της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών**

Οι απαιτήσεις της σύγχρονης μεταβιομηχανικής εποχής επιβάλλουν την προσαρμογή του σχολείου στα νέα δεδομένα και τη συνειδητοποίηση από τους εκπαιδευτικούς του πολυδιάστατου ρόλου τους, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συνεχή τους επαγγελματική ανάπτυξη (Χατζηπαναγιώτου, 2001). Η επαγγελματική ανάπτυξη λειτουργεί ως μέσο στήριξης, ενδυνάμωσης και ενεργοποίησης των εκπαιδευτικών, προσβλέποντας στην ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου, όπου τελικοί αποδέκτες είναι οι μαθητές (Παπαναούμ, 2003). Τα «θεμέλια» μίας αποτελεσματικής επαγγελματικής ανάπτυξης είναι η μάθηση, η συμμετοχή, η συνεργασία και η δραστηριοποίηση διαμέσου της οποίας οι εκπαιδευτικοί καθίστανται ενεργοί φορείς του επαγγελματισμού τους (Sachs, 1997).

Δεδομένου του κυρίαρχου ρόλου των εκπαιδευτικών στη βελτίωση των συστημάτων εκπαίδευσης, η επιμόρφωση αποτελεί αξιοσημείωτος παράγοντας για την επαγγελματική τους εξέλιξη, τη δια βίου μάθηση, την προσωπική τους ανάπτυξη και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου (Hargreaves, 1994· Day, 2003· Μπαγάκης, 2005). Η ραγδαία ανάπτυξη των επιστημών και της τεχνολογίας, η ανάγκη συμπλήρωσης και ανανέωσης της αρχικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και των διδακτικών και επιστημονικών γνώσεων ιδιαίτερα όταν

μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα από τη λήψη του πτυχίου μέχρι το διορισμό, η παροχή υποστήριξης στο νέο εκπαιδευτικό, η προσαρμογή σε νέες εκπαιδευτικές καταστάσεις, ο μεγάλος αριθμός των εκπαιδευτικών ρυθμίσεων, οι αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα και το εκπαιδευτικό υλικό, η βελτίωση των διδακτικών μεθόδων, η χρήση νέων τεχνολογιών, η ενημέρωση σε σύγχρονα παιδαγωγικά ζητήματα (μαθησιακές δυσκολίες, διαπολιτισμική εκπαίδευση), η αναγκαιότητα κατάρτισης στη διοίκηση των σχολικών μονάδων και η ικανότητα διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων και επίλυσης προβλημάτων είναι μερικές από τις βασικές παραμέτρους που αναδεικνύουν την ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση (Γκότοβος, 1982· Μαυρογιώργος, 1983· Μαυροειδής & Τύπας 2001· Σαίτης, 2002· Ανδρέου 2004, Καψάλης & Ραμπίδης, 2007).

Η επιμόρφωση εμπλουτίζει, βελτιώνει και ανανεώνει την αρχική εκπαίδευση και τις βασικές επιστημονικές γνώσεις, βοηθά τον διδάσκοντα να εμβαθύνει σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, σε θέματα Επιστημών της Αγωγής και αποτελεί μέσο σύνδεσης της επιστημονικής έρευνας με την επιστημονική πράξη ώστε να μπορέσει ο εκπαιδευτικός να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερα αυξημένες επαγγελματικές του υποχρεώσεις υπό τις συνθήκες μετεξέλιξης του ρόλου του ο οποίος είναι καθοριστικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπακωνσταντίνου, 1982· Νούτσος, 1986· Hargraves, 1992· Χατζηπαναγιώτου, 2001· Μπαγάκης, 2005).

Συμπερασματικά, ο ρόλος της εργασιακής εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και ανάπτυξη κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού, ο οποίος λόγω της στρατηγικής του σημασίας στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα της κάθε χώρας αλλά και της επίδρασής του λόγω της θέσης του στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και τις επιρροές και αλλαγές που επιβάλλονται από αυτήν, καθιστά αναγκαία τη διαδικασία της επαγγελματικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας τους.

### 3.3. Μορφές και μέθοδοι επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών

Πρωτίστως, αξίζει να υπογραμμιστεί πως στην περίπτωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης είναι σημαντικό να έχουν προκαθοριστεί οι ανάγκες και οι στόχοι της επιμόρφωσης ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τον Βεργίδη (1993), διακρίνονται τρεις βασικοί τύποι επιμόρφωσης:

Η πρώτη είναι η ετεροκαθοριζόμενη επιμόρφωση. Κύριος στόχος είναι η γενική επιμόρφωση χωρίς να γίνεται διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών οι οποίοι καθίστανται παθητικοί δέκτες των γνώσεων που τους παρέχονται από τους επιμορφωτές. Οι αποφάσεις σχετικά με τους φορείς υλοποίησης και το περιεχόμενο των προγραμμάτων λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση. Πρόκειται για την ενδοσχολική επιμόρφωση η οποία αποτελεί μία μορφή συνεργατικής εκπαίδευσης, που ενδυναμώνει ατομικά και συλλογικά τους εκπαιδευτικούς. Χάρη σε αυτήν δημιουργείται μία σχέση αλληλοϋποστήριξης, αλληλοεπίδρασης και επικοινωνιακής επικοινωνίας συμβάλλοντας στη διαμόρφωση και διατήρηση ενός θετικού κλίματος.

Η δεύτερη είναι η συμμετοχική επιμόρφωση. Κύριος στόχος είναι η συνεργασία όλων των συμμετεχόντων και η διαμόρφωση στοχευόμενων προγραμμάτων που απευθύνονται σε ομάδες με κοινά ενδιαφέροντα και παρόμοια εργασιακά προβλήματα. Ο φορέας επιμόρφωσης και οι εκπαιδευτικοί συνεργάζονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων επιμόρφωσης. Συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί μέσω παρατήρησης και ανταλλαγής απόψεων με συναδέλφους, μέσω αξιολόγησης και ανατροφοδότησης (Day, 2003), ανταλλαγής ιδεών για διδακτικές μεθόδους και συζήτησης για εφαρμογή νέων προγραμμάτων. Με τη συνεργασία των εκπαιδευτικών ενθαρρύνεται η σύσφιξη των σχέσεων τους, καλλιεργείται η ανταλλαγή απόψεων, η μάθηση και η βελτίωση των δεξιοτήτων σε ένα σχολικό κλίμα υποστήριξης και συνεργασίας (Hargreaves, 1995). Επομένως, η επικοινωνιακή συνεργασία συμβάλλει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από τη «θετική αλληλεξάρτηση, την προωθητική αλληλεπίδραση και τις κοινωνικές δεξιότητες» (Πασιαρδή, 2001).

Και, τέλος, η τρίτη είναι η επιμόρφωση με στόχο την εκπαιδευτική δράση και έρευνα. Οι επιμορφωτικές δραστηριότητες έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη των ερευνητικών ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών και συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων, στην παραγωγή νέας γνώσης και καινοτομιών στην εκπαίδευση. Η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε έρευνες δράσης ενισχύει την αυτονομία του εκπαιδευτικού τους έργου, αφού τους δίνει τη

δυνατότητα να διερευνούν, να αναλύουν και να επιλύουν προβλήματα της εκπαιδευτικής πράξης (Αυγητίδου, 2005). Ο εκπαιδευτικός βρίσκεται στο επίκεντρο της έρευνας, αναλαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη για την αλλαγή και τη βελτίωση της επαγγελματικής πρακτικής.

Στο βιβλίο «Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο», η Χατζηπαναγιώτου αναφέρεται και σε μία άλλη μορφή επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών: στον θεσμό του μέντορα, ο οποίος αποτελεί σημαντική παράμετρο στην ετοιμασία και τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πρόκειται για μία συνεχιζόμενη διαδικασία κατά την οποία τα άτομα, μέσα στον οργανισμό, τα οποία έχουν πείρα ή εξειδικευμένες γνώσεις, παρέχουν στήριξη και καθοδήγηση σε άλλους, κυρίως νεοδιόριστους εκπαιδευτικούς, συμβάλλοντας θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο θεσμός του μέντορα κατέχει σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία κοινωνικοποίησης των εκπαιδευτικών, οι οποίοι αναλαμβάνουν νέους ρόλους και σε ένα σχολείο μπορεί να αναπτύξει θετικό κλίμα συναδελφικότητας και συνεργασίας και να δημιουργήσει κώδικες για την ενίσχυση του έργου των εκπαιδευτικών.

Είναι φανερό πως ανάλογα με τις προτεραιότητες, το σκοπό και τις προσεγγίσεις της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, αποφασίζονται οι μορφές και το περιεχόμενο ενός προγράμματος επιμόρφωσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

#### 4.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο, ωστόσο δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα. Η συμπεριφορά κάθε εργαζόμενου υποκινείται από προσωπικά κίνητρα, αλλά και από εσωτερικές καταστάσεις, όπως είναι οι επιθυμίες (Μπρίνια, 2008). Η φύση της εργασίας των εκπαιδευτικών προσφέρει το κατάλληλο έδαφος για την εφαρμογή αρχών των θεωριών παρακίνησης, κινήτρων και ικανοποίησης αναγκών (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008). Η εργασιακή παρακίνηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αφού επιδρά κατά πολύ σε ένα μεγάλο ποσοστό διοικητικών θεμάτων που αφορούν το περίγραμμα των θέσεων εργασίας, τα κίνητρα μέσω των παροχών προς τους εργαζόμενους, την οργανωσιακή κουλτούρα, την αξιολόγηση, την εποπτεία και τον έλεγχο του προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999). Ο διευθυντής, λοιπόν, ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο, καθώς θα πρέπει να είναι ενήμερος για τα κίνητρα και τις ανάγκες που ωθούν τον κάθε εργαζόμενο σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, ώστε να είναι σε θέση να την προβλέψει και κατόπιν να τη διαχειριστεί με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων, όχι μόνο του ατόμου αλλά και του εκπαιδευτικού οργανισμού, δηλαδή να φτάσει στη σύγκλιση των στόχων και των δύο πλευρών. Επιπλέον, τα στελέχη της εκπαίδευσης συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών, καθώς είναι αυτά που θα εμφυσήσουν κίνητρα για αποτελεσματική εργασία.

Ως κίνητρο ορίζεται «ένα είδος εσωτερικής κίνησης που ωθεί κάποιον να κάνει πράγματα προκειμένου να επιτευχθεί κάτι». Το κίνητρο είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία οποιουδήποτε στόχου. Οι Steers και Porte (1991) εξετάζουν τρία θέματα σχετικά με το κίνητρο:

- Αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά
- Αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει αυτή τη συμπεριφορά

- Και αυτό που δείχνει πως αυτή η συμπεριφορά διατηρείται ή στηρίζεται.

Το κίνητρο είναι αρμόδιο για το ότι οι άνθρωποι αποφασίζουν να κάνουν κάτι, πόσο καιρό είναι πρόθυμοι να στηρίζουν αυτή τη δραστηριότητα και πόσο συστηματικά πρόκειται να την ακολουθήσουν. Η πηγή των κινήτρων μπορεί να είναι εσωτερική (ηθική αμοιβή, ευχαρίστηση, αίσθημα ικανοποίησης κ.λπ.) ή εξωτερική (αύξηση μισθού, μείωση ωραρίου κ.λπ.). Τα κίνητρα στοχεύουν στην αποκατάσταση της ψυχικής ισορροπίας, συνεπώς και στην εκπλήρωση των ψυχολογικών αναγκών. Οι άνθρωποι για να έχουν κίνητρα, χρειάζεται να έχουν στόχους που στην προσπάθεια τους να τους πραγματοποιήσουν δίνουν το καλύτερο κομμάτι του εαυτού τους. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να ικανοποιείται μία βαθύτερη ανάγκη. Τα κίνητρα είναι εκείνα που ωθούν, με άλλα λόγια παρωθούν τα άτομα και κατά συνέπεια τους εκπαιδευτικούς στην εργασία τους να γίνουν πιο αποδοτικοί. Είναι όλοι οι επίκαιροι, δηλαδή οι στιγμιαίοι, παροδικοί παράγοντες οι οποίοι κάτω από δεδομένες προϋποθέσεις μίας κατάστασης οδηγούν σε πράξεις και τις ολοκληρώνουν. (Ζαχαρής, 1989).



**Σχήμα 4.1:** Διαδικασία της παρακίνησης

Πηγή: Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ.(2012) *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*

Επομένως το περιβάλλον διαδραματίζει έναν βασικό ρόλο στο εργασιακό κίνητρο. Η έλλειψη κινήτρου μπορεί να αναγκάσει τους εκπαιδευτικούς να μην επιτύχουν αποτελεσματική διδασκαλία. Κάθε εκπαιδευτικός δεν παρωθείται από τα ίδια κίνητρα. Το μόνο βέβαιο είναι ότι η απουσία εσωτερικού κινήτρου οδηγεί σε ένα αναπόφευκτο γεγονός, την έλλειψη επιτυχίας. Με άλλα λόγια, αν δεν υπάρχουν οποιοδήποτε παράγοντες που παρακινούν τους εκπαιδευτικούς, η παραγωγικότητα θα μειωθεί σημαντικά.

Το ζήτημα της παρακίνησης και των κινήτρων έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς οι οποίοι έχουν αναπτύξει διάφορα υποδείγματα παρώθησης. Ανάλογα με το περιεχόμενό τους,



διακρίνονται στις θεωρίες περιεχομένου ή αναγκών και τις θεωρίες διαδικασίας (Χυτήρης, 1994·Μπουραντάς, 2001). Οι πρώτες εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους να εργαστούν (όπως οι θεωρίες του Α. Maslow, του D.McGregor κ.ά.). Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι θεωρίες που αναφέρονται στους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την ένταση της προτίμησης του ατόμου για εργασία (όπως η θεωρία ισότητας του S.Adams) (Σαΐτη Α. &Σαΐτης Χρ., 2012).

## **4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση**

Η ψυχολογική σχέση των εκπαιδευτικών με το επάγγελμά τους έχει άμεσες και ουσιαστικές επιπτώσεις στις σχέσεις τους με τους μαθητές, επομένως η μελέτη του θέματος της επαγγελματικής ικανοποίησης αποκτά νέες διαστάσεις που αφορούν στην επαγγελματική τους ζωή, στη συνολική εκπαιδευτική πραγματικότητα και στην αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος (Δημητρόπουλος, 1998). Ιδιαίτερα, η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην παρώθηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών κρίνεται σημαντική στην επίδιωξη ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού συστήματος. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες, σύμφωνα με τους Bush & Widdlewood (2005):

- *Προσωπικοί παράγοντες:* Δηλαδή παράγοντες που ο σχολικός ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει ή δεν μπορεί να τους επηρεάσει, όπως το φύλο του εκπαιδευτικού, η ηλικία του, η εμπειρία του κ.ά.
- *Κοινωνικοί παράγοντες:* Αυτοί αφορούν κυρίως στις σχέσεις στην εργασία και τις ομάδες στις οποίες εμπλέκεται ο εκπαιδευτικός. Η επιρροή των διοικητικών στελεχών στους παράγοντες αυτούς είναι περιορισμένη.
- *Παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό:* Αυτοί περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, τον φόρτο της εργασίας, τα εργασιακά κίνητρα, τις θεσμοθετημένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη. Οι σχολικοί ηγέτες έχουν πλήρη ευθύνη στη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.

➤ *Παράγοντες κουλτούρας:* Χάρη σε αυτούς ο εκπαιδευτικός νιώθει ότι εργάζεται σε έναν οργανισμό, στον οποίο πιστεύει. Οι ίσες ευκαιρίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και οι οποίοι αποδίδονται και με τον όρο «πηγές ικανοποίησης», σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία (Evans, 2002). Τέτοιοι παράγοντες είναι, για παράδειγμα, οι αποδοχές, η αυτονομία και οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Rice, Gentile & McFarlin, 1991). Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται επίσης σε «ενδογενείς» και σε «εξωγενείς» σε σχέση με την εργασία. Ο Herzberg (1966) εντόπισε πέντε ενδογενείς παράγοντες που αποτελούν πηγές κινήτρων ή επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης. Οι εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι, όταν απουσιάζουν, αποτελούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας, είναι οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική του οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας (Μακρή - Μπότσαρη & Μαρσαγγούρα, 2003).

Άλλοι βασικοί παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών περιλαμβάνουν: την εργασία με τα παιδιά, την πνευματική πρόκληση της διδασκαλίας, την σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών, το στυλ ηγεσίας που ενισχύει τη συνεργασία, την ανάπτυξη και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, την ενίσχυση νέων ιδεών, την αυτονομία και την ανεξαρτησία, την αμφίδρομη επικοινωνία και ανατροφοδότηση, τη δυνατότητα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, την υποστήριξη από τη σχολική μονάδα, τους συναδέλφους και τους γονείς, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εργασίας (Shann, 1998· Muelleretal, 1999· Dinham & Scott, 2000· Evans, 2001· Bogler, 2001· Hoy & Miskel, 2008).

### **4.3. Στρατηγικές παρακίνησης του εκπαιδευτικού προσωπικού**

Σύμφωνα με τους Bush και Middlewood (2005), προκειμένου τα στελέχη να παρωθούν τους εκπαιδευτικούς στον εκπαιδευτικό οργανισμό ώστε να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οφείλουν να έχουν υπόψη τους κάποιες βασικές στρατηγικές. Πρώτα από όλα, όμως, πρέπει να κατανοούν ότι η παρώθηση είναι μια καθαρά προσωπική υπόθεση και πως

όλοι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την κατάλληλη μεταχείριση ανάλογα με τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους. Σε γενικές γραμμές, πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη ώστε οι εκπαιδευτικοί να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Πρέπει οι ηγέτες να παρέχουν στο προσωπικό την αίσθηση της κατεύθυνσης και να δίνουν όσο το δυνατόν περισσότερη αναγνώριση στις προσπάθειές τους. Τέλος, πρέπει να επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να έχουν το αίσθημα του κατέχειν στην εργασία το οποίο με τη σειρά του συμβάλλει στην ανάπτυξη σταθερών ανθρώπινων σχέσεων που επίσης είναι σημαντικές στην παρώθηση (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Παρά το γεγονός ότι η διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων στις σχολικές οργανώσεις της εκπαίδευσης θεωρείται κάτι δύσκολο, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές παρώθησης, οι οποίες μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών. Κάποιες από αυτές τις παρακινήτικές τεχνικές είναι οι εξής:

**Παροχή ίσων ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη:** Η παρωθητική συμπεριφορά είναι στενά συνδεδεμένη με την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, για αυτό είναι στα χέρια των ηγετών να τη χρησιμοποιήσουν ως ισχυρό μέσο για την παρακίνηση του προσωπικού. Υποστηρίζεται, μάλιστα, πως η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί ισχυρή παρωθητική δύναμη ακόμη και αν άλλοι παράγοντες παρακίνησης απουσιάζουν. Εξάλλου, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και απόκτηση νέων δεξιοτήτων, καθώς και η εκδήλωση δυνατοτήτων για εκμάθηση νέων ιδεών και εφαρμογή τους, αποτελούν για τους ενήλικες σημαντικό μέσο για να νιώσουν σιγουριά ώστε να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις.

**Συμμετοχή στη διοίκηση:** Είναι κοινά παραδεκτό πως οι άνθρωποι παρακινούνται περισσότερο όταν ζητείται η γνώμη τους για τις ενέργειες που τους επηρεάζουν. Άρα η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση του οργανισμού αποτελεί μία τεχνική αναγνώρισης, η οποία κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων και τους υποκινεί σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά.

**Δημιουργία αισθήματος κατεύθυνσης:** Αφού η παρώθηση εστιάζει σε μελλοντική δράση, τότε η ικανότητα του προσωπικού για παρώθηση θα είναι μεγαλύτερη αν οι οργανισμοί, οι ομάδες και κάθε μεμονωμένο άτομο είναι σε θέση να δει ότι τα μελλοντικά σχέδια δράσης είναι

ξεκάθαρα και αξίζουν. Οι ηγέτες που παρέχουν στρατηγικές κατεύθυνσης, τείνουν επίσης να υποδεικνύουν τρόπους για επίτευξη των στρατηγικών στόχων και υποβοήθηση της παρώθησης.

**Καθιέρωση βραβείων:** Ο Dwight (1996) εξέτασε τη μορφή της παρώθησης που δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να επιβραβεύεις την προσπάθεια που κατέβαλαν οι άνθρωποι στην εργασία τους και μετά την επιτυχία, πολύ περισσότερο από το να δίνεις έμφαση στην ικανότητάς τους. Ευτυχώς πολλοί εργαζόμενοι συνδυάζουν την ικανότητα και την προσπάθεια, όμως ο Dwight τονίζει τον κίνδυνο να δοθεί υπερβολική έμφαση στην ικανότητα και σε περίπτωση αποτυχίας κάποιος να θεωρήσει ότι δεν ήταν αρκετά καλός και να αποθαρρυνθεί, με αποτέλεσμα να προσπαθήσει λιγότερο την επόμενη φορά. Υποστηρίζεται πως η θέσπιση χρηματικών βραβείων για την υψηλή απόδοση των εργαζομένων και η απονομή αυτών σε ειδική τελετή από την κεντρική διοίκηση, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Και αυτό, γιατί το χρήμα παρά τις ποικίλες απόψεις (Koontz & O' Donnell, 1983· Dubrin, 1998) αποτελεί το μέσο το οποίο συντελεί κατά σημαντικό βαθμό στην ικανοποίηση των αναγκών και στην εκπλήρωση των σκοπών των ανθρώπων, των νέων κυρίως ανθρώπων (Σαΐτη Α. & Σαΐτης Χρ., 2012).

**Ανάπτυξη αισθήματος του κατέχειν στην εργασία:** Η θεωρία της εκπαιδευτικής αλλαγής καταδεικνύει ότι το αίσθημα του κατέχειν σε μία πρωτοβουλία από αυτούς που πρόκειται να την εφαρμόσουν συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία. Ο Day κ.ά. (1990) παρουσιάζουν τους τρόπους με τους οποίους μπορεί το προσωπικό να αποθαρρυνθεί εάν:

1. Απλά αναφέρουμε στους εκπαιδευτικούς «ότι πρέπει να...».
2. Οι εκπαιδευτικοί τίθενται υπό απειλή.
3. Αισθάνονται ότι το σχέδιο είναι προαποφασισμένο που προωθείται από ένα ανώτερο μέλος του προσωπικού για να ικανοποιήσει προσωπικούς του στόχους.
4. Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι το σχέδιο είναι απλώς η βάση για να ικανοποιηθεί η ανώτερη αρχή.
5. Οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται αποξενωμένοι από τον οργανισμό ή οποιονδήποτε είναι υπεύθυνος για το σχέδιο.
6. Οι ηγέτες υιοθετεί το ρόλο του «ειδικού» και έτσι δεν δίνεται η ευκαιρία στους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν ή να εξασκηθούν σε μία υπευθυνότητα.

Η Αθανασούλα - Ρέππα στο βιβλίο «Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά αναφέρει πως αυτό το αίσθημα του κατέχειν σε πραγματικό επίπεδο εργασίας μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη «σταθερών ανθρωπίνων σχέσεων», που είναι επίσης σημαντικές για την παρώθηση. Γενικά, μπορεί να παρατηρηθεί ότι η δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που συντελεί θετικά προς την παρώθηση των εργαζομένων και τους δημιουργεί κίνητρα για απόδοση στην εργασία μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι μία κατάσταση που ευνοεί την ανάπτυξη των δημοκρατικών σχέσεων, της εκδήλωσης του ενθουσιασμού και της αγάπης προς τη διδασκαλία.

**Θετική ενίσχυση:** Η παρουσία των ανθρώπων στον χώρο της εργασίας δεν συνδέεται μόνο με την προσμονή του οικονομικού οφέλους, αλλά επιβάλλεται και μίας άλλης μεθόδου παρακίνησης, γνωστή ως «τεχνική ενίσχυσης» ή «τροποποίηση συμπεριφοράς» (Δημητρίου 1991, Dubrin, 1998·Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, τα άτομα μπορούν να παρωθηθούν, όταν το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κινούνται επαινεί την απόδοσή τους. Στον χώρο της εκπαίδευσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι διευθυντές των σχολείων θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους διδάσκοντες, γιατί στο έργο τους αρκετά συχνά κατέχονται από αμφιβολίες και απογοητεύσεις (π.χ. οι απείθαρχοι μαθητές, η αδιαφορία των γονέων για θέματα παρεμβατικής συμπεριφοράς των παιδιών τους), επομένως η στρατηγική παροχής κινήτρων είναι βασικός παράγοντας αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων (Everard & Morris, 1999). Θα πρέπει λοιπόν να δημιουργηθεί ένα σύστημα απονομής ηθικών αμοιβών, ώστε οι εκπαιδευτικοί να νιώσουν πως με την εργασία τους συμβάλλουν στη δημιουργία κάποιων αξιών και έτσι να προσδοκούν πως οι αμοιβές αυτές θα ληφθούν σοβαρά υπόψη για την εξέλιξή τους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 5.1. Εισαγωγικά στοιχεία

Η αμοιβή σαν πρακτική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μία σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Τα συστήματα αμοιβής σχετίζονται με δύο μεγάλα θέματα: την απόδοση και την ανταμοιβή. Η απόδοση περιλαμβάνει τον καθορισμό, την αποτίμηση της απόδοσης και τον εφοδιασμό των εργαζομένων με την επαναπληροφόρηση. Η ανταμοιβή περιλαμβάνει τα μόνους, τις αυξήσεις του μισθού, τις προαγωγές και τα επιδόματα (Polychroniou, 2007). Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση ικανών και κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στον οργανισμό και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζόμενους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων και για την καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού.

Οι αμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει η θέση, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας. Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα (Whetten & Godfrey, 1998).

## 5.2. Συστήματα αμοιβών

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι ανταμοιβές διακρίνονται στις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες, για αυτό και είναι δύσκολο να διερευνηθούν. Κάποιες από τις εσωτερικές ανταμοιβές που επιζητεί το άτομο είναι οι εξής:

- Η επαφή και η συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθειά τους. Είναι πιθανό μέσα στον οργανισμό να δημιουργηθούν άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, συμπαράσταση και επιβεβαίωση.
- Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος. Αυτά ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Μέσα από αυτές τις ηθικές ανταμοιβές τα άτομα εξασφαλίζουν τον σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.
- Το επίτευγμα. Αυτό σημαίνει τη δυνατότητα το άτομο να εκτελεί κατά τον καλύτερο τρόπο την εργασία του, να επιλύει συνεχώς τα προβλήματα που τυχόν εμφανίζονται, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη.

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούνται οι χρηματικές ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε άμεσες (π.χ. μισθός) και έμμεσες (π.χ. ασφάλιση) και οι μη χρηματικές (π.χ. ευρύχωρο γραφείο ή γραφείο με καλύτερη θέα). Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

### Σταθερές αμοιβές

Πληρωμή με σταθερό μισθό: Οι επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους τους με έναν σταθερό μισθό το ύψος του οποίου προκύπτει από τη φύση της θέσης εργασίας και τα δεδομένα της αγοράς και λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τους περιορισμούς. Ένας εργαζόμενος εισπράττει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεών του, της εμπειρίας του και των καθηκόντων που αναλαμβάνει (Werther & Davis, 1996).



## **Μεταβλητές αμοιβές**

Ατομικά βραβεία: Το βραβείο ή bonus αποτελεί μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής (Χυτήρης, 2001). Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μία φορά, συνολικά και κάνουν τον υπάλληλο να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μία μικρή αύξηση. Συνάμα, τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν αρκετή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Επίδομα αξίας: Το επίδομα αξίας είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον υπάλληλο καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση ίσως λάβει μία αύξηση 5%, ενώ ένας υπάλληλος με μέτρια απόδοση λαμβάνει 3% και ένας υπάλληλος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει αύξηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Διανομή κερδών: Η διανομή κερδών αποτελεί ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Μερικές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ενώ σε άλλες περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική θέση ή η συνεισφορά στη δημιουργία αποτελεσμάτων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Πρόσθετες παροχές: Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές, πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μη χρηματικής μορφής. Από την πλευρά των εργαζομένων, η αμοιβή σε είδος είναι πολύτιμη σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού διότι δεν απαιτεί διεκδίκηση αύξησης ή δήλωσή της στην εφορία. Οι

συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης, η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδειας σε ετήσια βάση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, η καταβολή αποζημίωσης, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο κ.ά. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Παρέχοντας δίκαιες αμοιβές, ένας οργανισμός, όχι μόνο καταφέρνει να προσελκύσει ικανούς ανθρώπους και να τους κρατήσει στις θέσεις τους, αλλά και να διατηρήσει το ενδιαφέρον και την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Για την ύπαρξη ενός επιτυχημένου προγράμματος παροχών, θεωρείται απαραίτητο ότι ο οργανισμός θα λάβει υπόψη του τις ανάγκες των υπαλλήλων και θα δημιουργήσει ένα προσιτό περιβάλλον, το οποίο θα προσελκύει πιο παραγωγικούς υπαλλήλους. Προσφέροντας μία πιο συναδελφική ατμόσφαιρα και εγκαθιδρύοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό (Lofgrenetal, 2003).

### **5.3. Στόχοι συστήματος αμοιβών**

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής «δικαιοσύνης» και συμβάλλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότερες απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών αναφέρονται στα εξής ζητήματα (Werther&Davis, 1996):

- ✓ **Απόκτηση εργαζομένων με προσόντα.** Η πληρωμή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη των θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην

περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό , ο οργανισμός θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.

- ✓ **Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.** Οι υπάλληλοι μπορούν να παραιτηθούν αν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.
- ✓ **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.** Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν κομβικές θέσεις πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική του οργανισμού πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρείες.
- ✓ **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.** Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για τη συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- ✓ **Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας.** Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν, θα πρέπει να αποφέρουν τη μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

#### 6.1. Η έννοια και ο σκοπός της αξιολόγησης στην εκπαίδευση

Η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, θεωρείται ιδιαίτερος σημαντική αφού η οικονομική πρόοδος μίας χώρας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Τα τελευταία χρόνια εκδηλώνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα για τα ζητήματα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης. Το ενδιαφέρον αυτό απορρέει τόσο από τη βασική αρχή της αναγκαιότητας της αξιολόγησης ως ενός εργαλείου ανατροφοδότησης του συνολικού εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και από την αρχή της θεωρητικής αναζήτησης και τεκμηρίωσης θέσεων και πρακτικών που αφορούν στη βελτίωση της απόδοσης της ποιότητας του έργου του εκπαιδευτικού με την παροχή κινήτρων για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008).

Αν και δεν είναι εύκολο να οριστούν με ενιαίο και ομόφωνο τρόπο η έννοια και το περιεχόμενο του όρου της αξιολόγησης, θα μπορούσε να οριστεί ως εξής: «μία συστηματική και οργανωμένη διαδικασία, κατά την οποία διεργασίες, συστήματα, άτομα, μέσα, πλαίσια ή αποτελέσματα ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού εκτιμώνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και μέσα και προκαθορισμένους σκοπούς» (Δημητρακόπουλος, 1998). Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (1996) «αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η εκπαιδευτική ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα τη βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάσταση του προσωπικού, όπως μισθολογική και η βαθμολογική αναβάθμιση και προαγωγή», και συνεχίζει θεωρώντας ότι βασικοί στόχοι σε οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι η ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού επαγγέλματος, η επαγγελματική εξέλιξη των αποτελεσματικών εκπαιδευτικών και η ποιοτική βελτίωση και αναβάθμιση της μάθησης που πραγματοποιείται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Εκείνο που θα πρέπει να υπογραμμιστεί είναι πως σε αντιδιαστολή με άλλους οργανισμούς, στην περίπτωση της εκπαίδευσης υπάρχει διαφορετική προσέγγιση όσον αφορά στην αξιολόγηση. Κέντρο της αξιολόγησης είναι το συνολικό έργο μίας σχολικής μονάδας, με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής αξιολόγησης (Ανδρέου & Ματζούφας, 1999). Ως αξιολόγηση του εκπαιδευτικού νοείται η αξιολόγηση του διδακτικού έργου: η διαδικασία δηλαδή που αναδεικνύονται οι επιδιώξεις του κάθε εκπαιδευτικού σχετικά με τα μαθήματα που διδάσκει και ο βαθμός που ο εκπαιδευτικός επιτυγχάνει τους στόχους του (Αθανασίου, 1990), αναδεικνύοντας ταυτόχρονα και τη σημασία του περιβάλλοντος που εργάζεται, συνεργάζεται και επικοινωνεί και το οποίο μπορεί να τον επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα, θετικά ή αρνητικά.

## **6.2. Μορφές και είδη αξιολόγησης στην εκπαίδευση**

Η αξιολόγηση εμπλέκεται άμεσα στο οικονομικό πεδίο, όπου συνδέεται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στην εκπαίδευση, στο ψυχολογικό-παιδαγωγικό, όπου η αξιολόγηση συμβάλλει στην κατανόηση και διευκόλυνση της διεργασίας της μάθησης και στο πρακτικό-διοικητικό, όπου η ανάγκη της αξιολόγησης εντοπίζεται στην αντιμετώπιση διοικητικών, εκπαιδευτικών και άλλων προβλημάτων, όπως διαχείριση προσωπικού, εκπαιδευτικός προγραμματισμός, κ.λπ. Οι μορφές αξιολόγησης αφορούν σε κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Ανάλογα με τον φορέα αξιολόγησης, το εύρος της προσπάθειας, το σκοπό, τη χρονική διάρκεια και το χαρακτήρα της οργάνωσης μίας αξιολόγησης (Curzon, 1983· Torringtonetal, 2008· Δημητρόπουλος 2002· Jackson & Schuler 2003· Αθανασούλα - Ρέππα, 2008) μπορούμε να την διακρίνουμε σε:

- συνολική ή μερική,
- εσωτερική ή εξωτερική,
- -προκαταρκτική, διαμορφωτική ή τελική- μεταξιολόγηση και
- να πραγματοποιείται σύμφωνα με τις απόψεις και την κρίση του άμεσα προϊσταμένου και των διευθυντών άλλων τμημάτων του οργανισμού (ιεραρχική ετεροαξιολόγηση), των συναδέλφων (αλληλοαξιολόγηση), των υφισταμένων αλλά και του ίδιου του αξιολογούμενου (αυτοαξιολόγηση).



**Σχήμα 6.2.** Κυριότερες μορφές και είδη της εκπαιδευτικής αξιολόγησης  
 Πηγή: Αθανασούλα-Ρέππα, Α.(2008) *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*

Πιο συγκεκριμένα,

- Η συνολική αξιολόγηση έχει ως σκοπό την αξιολόγηση των υπηρεσιών και των δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού συστήματος, όπως π.χ. οι υποδομές της σχολικής μονάδας, το εκπαιδευτικό υλικό, το σχολικό κλίμα που επικρατεί, οι σχέσεις με τους γονείς κ.λπ. επηρεάζουν την εκπαιδευτική διαδικασία και άρα θα πρέπει να συμπεριληφθούν κι αυτοί σε μία τέτοιου είδους αξιολόγηση. Από την άλλη, η μερική αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη της μία παράμετρο του εκπαιδευτικού έργου όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού, η αξιολόγηση των βιβλίων κ.ά.
- Η εξωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από φορείς που τοποθετούνται εκτός σχολείου και ανήκουν στις ανώτερες βαθμίδες της διοίκησης ή αναλαμβάνουν με ανάθεση, διατηρώντας μία θέση σχετικής αυτονομίας ως προς τη διοίκηση, το ρόλο της αξιολόγησης» (Σολομών, 1999). Έχει ιεραρχικό και ελεγκτικό χαρακτήρα, αποσκοπεί στον έλεγχο των εκπαιδευτικών και των σχολικών μονάδων και μπορεί να διεξάγεται υπό τη μορφή επιθεωρήσεων, μελετών αξιολόγησης και προτύπων παρακολούθησης του εκπαιδευτικού συστήματος (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994·Πασιαρδής, 2005).

Για παράδειγμα, στο πρόγραμμα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, εξωτερικός αξιολογητής θα μπορούσε να είναι ένας καθηγητής πανεπιστημίου ή ένας σύμβουλος του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου. Τα αποτελέσματα της εξωτερικής αξιολόγησης συνήθως σχετίζονται με διοικητικές αποφάσεις που αφορούν: 1) στους εκπαιδευτικούς: προαγωγή, απόλυση κ.τ.λ. ή 2) στα σχολεία: πιστοποίηση, χρηματοδότηση. Σε αντίθεση, η εσωτερική

αξιολόγηση, σύμφωνα με τον Σολομών (1998) διενεργείται από τους ίδιους τους παράγοντες του σχολείου που εμπλέκονται στη διαδικασία της; αξιολόγησης, έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και στόχο την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα και τη δραστηριοποίηση των ατόμων για την αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου. Στο πρόγραμμα της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, αξιολογητής θα μπορούσε να είναι ο ίδιος ο επιμορφωτής ή ο διαχειριστής του προγράμματος. Η εσωτερική αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε ιεραρχική, όπου τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αξιολογούν τους ιεραρχικά κατώτερους είτε να έχει τη μορφή της αυτοαξιολόγησης, που συνήθως αφορά στη συλλογική αξιολόγηση, με διαδικασίες που οργανώνονται κυρίως από τους εκπαιδευτικούς αλλά και από τους μαθητές και τους γονείς. Ο αξιολογητής έχει άμεση σχέση με το έργο που αξιολογείται και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορούν να περιλαμβάνουν τη συμμετοχική αυτοαξιολόγηση, την ενδυναμωτική αξιολόγηση και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Πασιαρδής *et al*, 2005· Υφαντή & Βοζαίτης, 2007).

- Η προκαταρκτική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα με την έναρξη μίας εκπαιδευτικής δραστηριότητας ή προγράμματος ώστε να γίνει η αποτίμηση των διάφορων παραμέτρων που σχετίζονται με την πρόοδο αυτής της διαδικασίας. Για παράδειγμα, όταν εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών, εκ των προτέρων ή με την έναρξη διερευνώνται όλα τα δεδομένα ώστε να έχουμε τις πρώτες πληροφορίες για την περαιτέρω εξέλιξη του.
- Η διαμορφωτική αξιολόγηση διενεργείται κατά τη διάρκεια του έργου με απώτερο σκοπό την εκτίμηση των μεταβλητών που σχετίζονται με την πρόοδο μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Για παράδειγμα στο πρόγραμμα επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών θα μπορούσε να γίνει μία ενδιάμεση αξιολόγηση σχετικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούν οι διδάσκοντες.
- Η τελική αξιολόγηση, από την άλλη, διενεργείται στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος ή δραστηριότητας ώστε να υπάρξει η συνολική αξιολόγηση των δράσεων, με στόχο την αντιμετώπιση δυσκολιών ή προβλημάτων που παρουσιάστηκαν την επόμενη φορά διεξαγωγής της διαδικασίας. Έτσι, αν επαναληφθεί το πρόγραμμα της επιμόρφωσης των διδασκόντων να βελτιωθούν εξ αρχής τα όποια αδύνατα σημεία.



### 6.3. Μεθοδολογία της εκπαιδευτικής αξιολόγησης

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν στην αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων, και εφόσον συνδυαστούν, ο αριθμός των μεθόδων πολλαπλασιάζεται. Οι μέθοδοι που συνήθως χρησιμοποιούνται σε διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα, σύμφωνα με τους Darling - Hammondetal (1983), Barber & Klein (1983), Elliot & Chidley (1985), Δημητρόπουλο (2002), Ιορδανίδη & Τσαγκαλίδου (2005), είναι οι εξής: η παρατήρηση, η σύναψη συμβολαίου, οι επιδόσεις των μαθητών, η παιδαγωγική/επιστημονική κατάρτιση, οι εξετάσεις, η τήρηση αρχείων, η κρίση του αξιολογητή, ο ατομικός φάκελος του εκπαιδευτικού, η αυτοαξιολόγηση και η αλληλοαξιολόγηση.

Πιο αναλυτικά η εκπαιδευτική αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει:

- Επίσκεψη στην τάξη και παρατήρηση μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή της γενικότερης συμπεριφοράς του εκπαιδευτικού εντός και εκτός της σχολικής τάξης.
- Σύναψη συμβολαίου διδασκαλίας μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου και αξιολόγηση βάση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων που έχουν προκαθοριστεί και συμφωνηθεί.
- Αξιολόγηση βάση των επιδόσεων των μαθητών μετά τη διδασκαλία.
- Αξιολόγηση βάση της διαπίστωσης της παιδαγωγικής και επιστημονικής κατάρτισης του εκπαιδευτικού υπό τη μορφή περιοδικού ελέγχου της επιστημονικής κατάστασης του εκπαιδευτικού.
- Αξιολόγηση για την επιλογή ή την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υπό τη μορφή εξετάσεων, όπως είναι γίνεται για παράδειγμα η επιλογή των εκπαιδευτικών και των στελεχών της διοίκησης της εκπαίδευσης σύμφωνα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία.
- Τήρηση αρχείων με πληροφορίες για τον εκπαιδευτικό όπως το επιστημονικό του έργο κ.τ.λ.
- Αξιολόγηση βάση της ελεύθερης κρίσης του αξιολογητή.
- Αξιολόγηση βάση ατομικού φακέλου με πρωτοβουλία του ίδιου του εκπαιδευτικού-αξιολογούμενου.
- Αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού βάση προκαθορισμένων στόχων.
- Αλληλοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού από τους συναδέλφους του.

Οι ειδικότεροι τρόποι εφαρμογής της αξιολόγησης χαρακτηρίζονται ως ειδικές τεχνικές.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του έργου καθορίζεται για κάθε περίπτωση ένα αναμενόμενο επίπεδο αποδοτικότητας. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εκτιμάται σύμφωνα με τη δυνατότητά του να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά ως εργαλείο για την εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου στο έργο του (Cardy & Dobbins, 1994). Η αποδοτικότητα μπορεί να προσδιορίζεται με ποσοτικές και ποιοτικές παραμέτρους απόδοσης:

- ❖ Οι ποσοτικές παράμετροι είναι μετρήσιμα δεδομένα, όπως για παράδειγμα το ποσοστό των μαθητών που πέρασαν στο πανεπιστήμιο ή η αναλογία μαθητών-καθηγητών.
- ❖ Οι ποιοτικές παράμετροι αφορούν συνήθως στη συνολική εικόνα του εργαζόμενου, καθώς και σε άλλα στοιχεία που συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων του εκπαιδευτικού οργανισμού, όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών ή το πνεύμα συνεργασίας του (Αθανασίου Σ. & Παπακωνσταντίνου Γ., 2013).

Θα πρέπει να τονιστεί πως δεν υπάρχει «καλή» και «κακή» μέθοδος αξιολόγησης (Δημητρόπουλος, 2002), αλλά η κάθε μία από τις μεθόδους έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιλογή της μεθόδου και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από πολλές παραμέτρους όπως: τη φύση και τα χαρακτηριστικά της κάθε θέσης εργασίας και το σκοπό για τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση (Darling-Hammond *et al*, 1983).

#### **6.4. Η σημασία της ανατροφοδότησης**

Η ανατροφοδότηση (feedback) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της αξιολόγησης, καθώς προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς για το πού βρίσκονται οι ίδιοι σε σχέση με τον εξεταζόμενο στόχο.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την πληροφόρηση σχετικά με την πρόοδο του έργου τους επηρεάζεται σημαντικά από τη γενικότερη εικόνα και το βαθμό ικανοποίησης που έχουν από τον προϊστάμενό τους και την εμπιστοσύνη που του δείχνουν σχετικά με τις γνώσεις του στο αντικείμενο της εργασίας τους, το χρόνο, τη βοήθεια και την καθοδήγηση που παρέχει στο έργο του εργαζομένου και την αμερόληπτη, αξιόπιστη, ακέραιη και δίκαιη συμπεριφορά (Russell & Goode, 1988·Mani, 2002). Από την άλλη μεριά, όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την ανατροφοδότηση τείνουν να μη χρησιμοποιούν την αξιολόγηση ως βάση για τη μελλοντική βελτίωση του έργου τους. Συμπεραίνεται λοιπόν, όπως δείχνουν και πολλές έρευνες, πως η ικανοποίηση των εργαζομένων από την ανατροφοδότηση σχετικά με το

έργο τους αποτελεί θετικό κίνητρο στην εργασίας τους (Nemeroff & Wexley, 1979· Russell & Goode, 1988).

Στόχος της ανατροφοδότησης πρέπει να είναι πάντα η βελτίωση του εκπαιδευτικού, η αύξηση της αποδοτικότητάς του, καθώς επίσης και η στήριξη και η παρακίνησή του για να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια (Δημητρόπουλος, 2002). Ο εκπαιδευτικός, χάρη στην ανατροφοδότηση, πληροφορείται για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της προσπάθειάς του και προσπαθεί να αναβαθμίσει την ποιότητα της δουλειάς του (Νημά & Καψάλης, 2002).

Θα πρέπει στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως η διαδικασία αξιολόγησης προϋποθέτει την εφαρμογή μίας ολοκληρωμένης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, διαφορετικά αν αυτή εφαρμοσθεί σαν αποκομμένη διαδικασία, θα είναι αδύνατον να προσφέρει τα προσδοκώμενα οφέλη. Είναι αδύνατον να αξιολογήσουμε το έργο ενός εργαζόμενου όταν πρώτα δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια στοιχεία και παράμετροι όπως ο σωστός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο ρόλος του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό, οι αρμοδιότητές του, ο φόρτος και οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση που απαιτείται για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός αλλά και οι παράγοντες του συστήματος που μπορεί να επηρεάσουν τον εργαζόμενο στην επιτέλεση του έργου του: οικονομικοί πόροι, περιβάλλον, αυτονομία θέσης, τρόπος διοίκησης κ.ά. (Rynes & Gehart, 1990· Schonberger, 1994· DeCenzo & Robbins, 2003· Χυτήρης, 2001). Επιπλέον, απαιτείται ο σαφής και ξεκάθαρος καθορισμός των ατομικών στόχων του εργαζομένου καθώς και των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του έργου, ώστε να μπορέσει και ο εργαζόμενος να αποδεχτεί και να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης του έργου του (Longenecker & Gioia, 1988· Fedoretal, 1989).

Η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων οφείλει να είναι εφικτή, χρήσιμη, αξιόπιστη και αποδεκτή από όλους, αφού πρώτα βέβαια έχουν προηγηθεί όλα τα υπόλοιπα στάδια στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

#### 7.1. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός και το αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή της κατάστασης όσον αφορά στις πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στους ιδιωτικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Μέσω της έρευνας διερευνάται όχι μόνο το κατά πόσο εφαρμόζονται όσα προαναφέρθηκαν στα κεφάλαια σχετικά με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και σε ποιες τεχνικές και μεθόδους όσον αφορά στην προσέλκυση, την επιμόρφωσή τους, την παρακίνησή τους, την αξιολόγησή τους και τα συστήματα αμοιβής δίνεται τυχόν έμφαση και σε ποιες δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, ώστε να προταθούν ιδέες και προτάσεις, αφού η θέση και ο ρόλος των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα είναι καθοριστικός και αποτελούν τον ουσιαστικότερο παράγοντα της εκπαίδευσης, υπηρετώντας τον σκοπό της αγωγής ασκούν άμεση και έμμεση μορφωτική επίδραση στους μαθητές τους. Ασκούν άμεση επίδραση με αυτό που οι ίδιοι είναι ως άνθρωποι και ως προσωπικότητες και έμμεση μέσω της διδακτικής τους δραστηριότητας (Κωτσίκης, 2007).

Οι βασικές λειτουργίες και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεση κάθε λειτουργίας επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών (McDuffie, 1995· Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Άλλωστε, οι απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας για βελτίωση στην παρεχόμενη εκπαίδευση κάνουν επιτακτική την ανάγκη της καταγραφής και της εξέτασης των βασικών πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στο σύνολό τους, ιδίως στην ιδιωτική εκπαίδευση όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των σχολείων είναι ιδιαίτερα μεγάλος και, επομένως, οι εκπαιδευτικοί, που αποτελούν σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του σχολείου, θα πρέπει να «διαχειρίζονται» με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα.

## 7.2. Είδος της έρευνας

Τα είδη της έρευνας είναι δύο, η ποιοτική και η ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση καταστάσεων χωρίς την πραγματοποίηση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων, αλλά με διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων ή συζητήσεων με κάποιο μέλος της επιχείρησης. Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού των ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται.

Για την παρούσα διπλωματική εργασία, επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα. Συγκεκριμένα, εφαρμόζεται η ανάλυση case study (μελέτη περίπτωσης). Η ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην τεχνική κατά την οποία συμμετέχουν λίγα άτομα, τα οποία δίνουν πληροφορίες για τα αισθήματά τους, τις σκέψεις τους, τα αποτελέσματα της οποίας δεν είναι εύκολο να γενικευτούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό (Polonsky & Waller, 2006). Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας αποσκοπεί στη συλλογή δεδομένων τα οποία περικλείουν αισθήματα και κίνητρα, καθώς και το νόημα αυτών με κάθε υποκειμενικότητα συμφραζόμενη με τις εργασιακές εμπειρίες των ατόμων. Εκτός από τις εμπειρίες αναδεικνύει συμπεριφορές και διάφορες καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν αυτές τις συμπεριφορές (Berg, 2001).

Όταν κάνουμε λόγο για τη μελέτη περίπτωσης, αναφερόμαστε σε μία εις βάθος μελέτη ενός φαινομένου (περίπτωση) στο φυσικό του περιβάλλον και από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού. Σύμφωνα με τον Yin (2003), το case study (μελέτη περίπτωσης) είναι μία εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα σε ένα πραγματικό πλαίσιο, ειδικά όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του γενικού πλαισίου δεν είναι εμφανή και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές στοιχείων και θεωρητικές υποθέσεις που καθοδηγούν τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Ο βασικός στόχος των case studies (μελέτες περιπτώσεων) είναι η εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης στην πράξη. Σπάνια υπάρχει μία μοναδική λύση σε μία μελέτη περίπτωσης. Οι μελέτες περίπτωσης έχουν ως στόχο να αναλύσουν τη σκέψη, την κρίση και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των συμμετεχόντων.

Οι μελέτες περίπτωσης είναι δυνατόν να έχουν επεξηγηματικό ή ερμηνευτικό χαρακτήρα της ποιοτικής έρευνας. Οι προϋποθέσεις, οι οποίες καθορίζουν την επιλογή της κατάλληλης μελέτης περίπτωσης, εξαρτώνται από τα ερευνητικά ερωτήματα, την έκταση του ελέγχου που έχει ο ερευνητής σε πραγματικές συμπεριφορές και τον βαθμό επικέντρωσης σε σύγχρονα και παρελθόντα γεγονότα (Yin, 1994).

Στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγεται το γεγονός ότι το case study, αν και έχει αρκετές ομοιότητες με την ιστορική αναδρομή, δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να παρατηρεί κατευθείαν το φαινόμενο που μελετά και να έχει αλληλεπίδραση με αυτό (Yin, 2003). Επιπλέον, το case study συνεισφέρει στη μελέτη διαφορετικών πραγματικών πλαισίων (Ghauri and Firth, 2009). Ένα ακόμα πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο ερευνητής εμβαθύνει στη μελέτη του φαινομένου με αποτέλεσμα να ευνοείται το «χτίσιμο θεωρίας». Τέλος, η ολιστική ιδιότητα του case study επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει την περίπτωση από διαφορετικές οπτικές γωνίες, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εν όψει διαφορετικών παραγόντων (Ghauri, 1983).

Από την άλλη, υπάρχουν ορισμένες επικρίσεις για τη μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης. Μία από αυτές αφορά την έλλειψη σαφήνειας, καθώς ο ερευνητής συχνά εφαρμόζει λανθασμένα τη διαδικασία της έρευνας ή παρασύρεται από στοιχεία που δεν είναι εμπεριστατωμένα, με αποτέλεσμα να οδηγείται πολλές φορές σε βεβιασμένα και διφορούμενα συμπεράσματα (Yin, 2003). Για να αποφευχθεί αυτό, ο ερευνητής πρέπει να συμβουλευτεί αξιόπιστα εγχειρίδια που σχετίζονται με την εν λόγω μεθοδολογία και να επεξεργαστεί με σύνεση τα στοιχεία που θα συγκεντρώσει. Επιπροσθέτως, έχει διατυπωθεί μία αμφιβολία σχετικά με τη γενίκευση που προκύπτει από μία μελέτη περίπτωσης. Ο αντίλογος στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι η μελέτη περίπτωσης δεν γενικεύεται σε σύνολα αλλά σε θεωρητικές προτάσεις. Άλλωστε, πρέπει να διεξαχθούν πολλαπλά case studies για να υποστηριχθεί ένα συμπέρασμα (Yin, 2003).

### **7.3. Δείγμα της έρευνας**

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επιλέχθηκαν δύο μεγάλοι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί που εδρεύουν στην Αθήνα.

Τα ιδιωτικά σχολεία δρουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς οι οικονομικές αλλαγές έχουν επηρεάσει τον τρόπο συμπεριφοράς, λειτουργίας και χάραξης της στρατηγικής τους τις τελευταίες δεκαετίες. Κάθε σχολείο έχει ως αποστολή την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εκπαίδευσης, ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα και να παρέχονται εφόδια στους μαθητές για

την εξασφάλιση του μέλλοντος (Chaffee, 1990). Συγχρόνως, όμως, ένα ιδιωτικό εκπαιδευτήριο έχει ως στόχο του τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων σχολείων.

Επομένως, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθούν, στα πλαίσια της μελέτης περίπτωσης, οι πρακτικές διαχείρισης των εκπαιδευτικών που χρησιμοποιούνται σε ένα ιδιωτικό σχολείο, μιας και η επιτυχία του είναι άμεσα συνυφασμένη με τη σωστή διαχείριση αυτών. Το γεγονός ότι η εκπαίδευση προσφέρεται από άνθρωπο σε άνθρωπο και ότι στο συγκεκριμένο χώρο όλα κινούνται γύρω από τον άνθρωπο καθιστά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σημαντικότερη από ότι σε περιπτώσεις άλλων οργανισμών (Ανθοπούλου, 1999).

#### **7.4. Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Η κύρια μέθοδος συλλογής δεδομένων αυτής της έρευνας ήταν η συνέντευξη, η οποία ορίζεται ως «η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, τον συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών από τον δεύτερο πάνω σε ένα αντικείμενο» (Φίλιας *et al*, 2001). Η συνέντευξη στην παρούσα εργασία ήταν ημιδομημένη, δηλαδή περιελάμβανε έναν προκαθορισμένο αριθμό ερωτήσεων και/ή ειδικά σημεία όπου οι ερωτήσεις γίνονται με συστηματικό τρόπο, όχι κατά ανάγκη με την ίδια σειρά (Berg, 2001). Τα άτομα με τα οποία πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις ήταν οι υπεύθυνοι της διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού και για τα δύο σχολεία. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί πως στην αρχή της συνέντευξης διευκρινίστηκε πως δεν θα γίνει καμία αναφορά στο όνομα των σχολείων ή των ερωτώμενων στη διπλωματική εργασία, προκειμένου εκείνοι να νιώσουν πιο ελεύθεροι κατά τη διάρκεια των απαντήσεών τους.



## **7.5. Μεθοδολογικοί περιορισμοί**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται στους μεθοδολογικούς περιορισμούς οι οποίοι έχουν επισημανθεί για τις έρευνες τύπου μελέτη περίπτωσης. Οι περιορισμοί αυτοί σχετίζονται με ζητήματα όπως είναι για παράδειγμα, η επιλογή του δείγματος, καθώς αυτό μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό, είναι όμως περιορισμένο σε σχέση με άλλες έρευνες. Ένας άλλος περιορισμός αποτελεί η μη πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων της συνέντευξης, για αυτό και στην παρούσα έρευνα, όχι μόνο δόθηκαν διευκρινίσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αλλά έγινε προσπάθεια ώστε οι ερωτήσεις να είναι όσο το δυνατόν κατανοητές. Επιπλέον, είναι αλήθεια πως οι απαντήσεις σε ανοικτού τύπου ερωτήσεις μπορεί να εμφανίζουν αποκλίσεις από την πραγματικότητα που οφείλεται στη συνειδητή ή μη πρόθεση των συμμετεχόντων να προβάλλουν μία θετική ή αρνητική εικόνα μέσω αυτών.

Πρέπει να σημειωθεί πως η φύση του ερευνητικού αντικειμένου, όπως και η προκατάληψη και η αρνητική αντιμετώπιση των ατόμων γενικότερα για τις ερευνητικές διαδικασίες, κατέστησε δύσκολη την προσέγγισή τους. Κατά την προσπάθεια εύρεσης υποκειμένων για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, ήταν πολλοί εκείνοι που στο άκουσμα της έρευνας παρουσίασαν αρνητική στάση, χωρίς να δοθεί η ευκαιρία για την ανάπτυξη του θέματος, των επιμέρους στόχων και του σκοπού της έρευνας.

## **7.6. Ανάλυση δεδομένων**

Η συνέντευξη ήταν χωρισμένη σε έξι κύρια μέρη και, κατά συνέπεια, η ανάλυση των αποτελεσμάτων παρατίθεται σε έξι μέρη αντίστοιχα. Για κάθε ερώτηση γίνεται και μία μικρή ανάλυση σχετικά με τα αποτελέσματα, αλλά και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Στο πρώτο μέρος, παρουσιάζονται βασικά στοιχεία του σχολείου, όπως ο αριθμός του προσωπικού του και η αποστολή του. Στο δεύτερο μέρος γίνεται αναφορά στους τρόπους προσέλκυσης εκπαιδευτικού προσωπικού, στο τρίτο μέρος γίνεται λόγος για την επιμόρφωση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και στο τέταρτο μέρος για την παρακίνησή τους. Ακολουθεί η αναφορά στην αξιολόγηση και στα συστήματα αμοιβής. Τέλος, αποκαλύπτεται η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη όσον

αφορά στη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού.

### **7.6.1. Α΄ Μελέτη Περίπτωσης**

Η πρώτη μελέτη περίπτωσης αφορά σε ένα μεγάλο ιδιωτικό εκπαιδευτήριο της Αθήνας το οποίο απαρτίζεται από τρία σχολικά συγκροτήματα, τον Παιδικό Σταθμό μαζί με το Νηπιαγωγείο, το Δημοτικό και το Γυμνάσιο/Λύκειο. Το σχολείο απασχολεί περίπου 190 υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 140 συνθέτουν το διδακτικό προσωπικό.

Αποστολή του σχολείου είναι η παροχή πρωτοποριακού και υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικού έργου. Το σχολείο δεσμεύεται να εμπνεύσει τους μαθητές να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και τις διαπροσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται για την περαιτέρω πορεία της ζωής τους.

Το πρόσωπο με το οποίο πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη ήταν η διευθύντρια του προσωπικού, καθώς το σχολείο διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο αποτελούν η διευθύντρια του προσωπικού και μία υπάλληλος γραφείου. Το τμήμα αυτό, επομένως, αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η οποία αναλύεται παρακάτω.

#### **Στελέχωση εκπαιδευτικού προσωπικού**

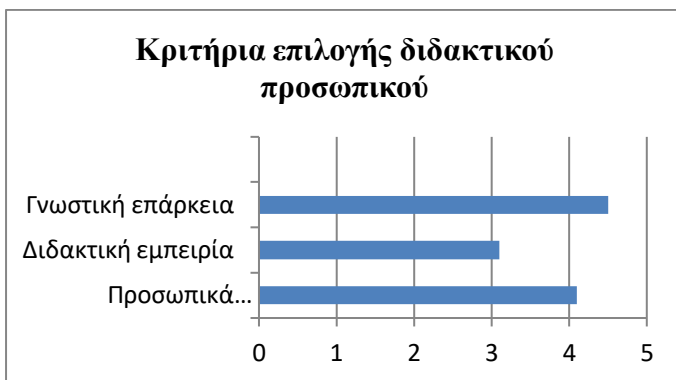
Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καμία σχολική μονάδα δεν μπορεί να φέρει ικανοποιητικό αποτέλεσμα, όσο σύγχρονα και αν είναι τα μέσα διδασκαλίας και τα σχολικά κτίρια, αν δεν διαθέτει το κατάλληλο διδακτικό προσωπικό.

Όσον αφορά στη στελέχωση του διδακτικού προσωπικού του σχολείου της Α΄ μελέτης περίπτωσης, επισημάνθηκε από τη διευθύντρια του προσωπικού, πως φιλοσοφία του σχολείου είναι η διατήρηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και η «επένδυση» σε αυτό. Αυτό συμβαίνει διότι στόχος του σχολείου είναι να δημιουργήσει μία «οικογένεια», την οποία θα εμπιστεύονται οι «πελάτες» του σχολείου, οι οποίοι δεν είναι άλλοι από τους μαθητές και τους γονείς. Επομένως, νέο διδακτικό προσωπικό ζητείται όταν επέλθει κάποια ανάγκη. Όταν αυτό όμως συμβαίνει, κατά κύριο λόγο, αναρτάται σχετική αγγελία στην ιστοσελίδα του εκπαιδευτηρίου.

Ένα θετικό στοιχείο της εξωτερικής πηγής προσέλκυσης υποψηφίων είναι πως εισάγονται νέες ιδέες και οράματα από τους καινούριους εκπαιδευτικούς στο ιδιωτικό σχολείο. Ο εκάστοτε υποψήφιος καλείται να επισυνάψει το βιογραφικό του σημείωμα. Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται ευρέως και είναι ένας τρόπος για τα διοικητικά στελέχη του σχολείου να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τις σπουδές, την επιμόρφωση και την προϋπηρεσία του εκάστοτε υποψηφίου, στοιχεία στα οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από το εν λόγω σχολείο. Επόμενο στάδιο αποτελούν οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις με τους υποψηφίους, οι οποίοι πληρούν τις προϋποθέσεις. Τις συνεντεύξεις πραγματοποιούν η διευθύντρια του διδακτικού προσωπικού με την υπάλληλο του τμήματος διοίκησης των εκπαιδευτικών. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται μία πρώτη γνωριμία με τους υποψηφίους και δίνεται έμφαση στις σπουδές και στα σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει. Η συνέντευξη ως μέσο επιλογής ίσως να μην είναι τόσο αξιόπιστη σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, για αυτό και οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί που έχουν απομείνει, καλούνται στην επόμενη φάση να έχουν προετοιμάσει την παρουσίαση μίας ενότητας του μαθήματος στο οποίο ειδικεύονται. Στόχος του βήματος αυτού είναι να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ως εκπαιδευτικός και να εκτιμηθούν οι ικανότητες και οι δεξιότητές του, ώστε να βοηθηθεί εξαιρετικά η διοίκηση του σχολείου να επιλέξει τους καταλληλότερους υποψηφίους.

Το συγκεκριμένο σχολείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις σπουδές των καθηγητών, συνεπώς καθηγητές με μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές προτιμώνται. Ταυτόχρονα, μεγάλη σημασία δεν έχει τόσο η μεγάλη διδακτική εμπειρία, όσο οι γνώσεις πάνω σε θέματα τεχνολογίας, η ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτόμες δράσεις και η ικανότητα συνεργασίας.

Στη συνέχεια, λαμβάνουν χώρα οι δεύτερες συνεντεύξεις ώστε να αξιολογηθεί η προσωπικότητα των υποψηφίων. Κατά τη διάρκεια αυτής της συνέντευξης, η διοίκηση του σχολείου ενημερώνει τους υποψηφίους εκπαιδευτικούς για τα καθήκοντά τους εντός και εκτός σχολικής αίθουσας, ώστε να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα της θέσης τους. Για την επιλογή των υποψηφίων εκπαιδευτικών, δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η μεγάλη διδακτική εμπειρία, όσο η ανάληψη πρωτοβουλιών σε καινοτόμες δράσεις, η ικανότητα συνεργασίας, η μεταδοτικότητα και η οργανωτικότητα. Διαπιστώνεται πως η διαδικασία της στελέχωσης στο συγκεκριμένο σχολείο είναι απόλυτα οργανωμένη, κάτι που αποτελεί σημαντική παράμετρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σημαντικός στρατηγικός μηχανισμός.



Σχήμα 7.1. Κριτήρια επιλογής διδακτικού προσωπικού Α' μελέτης περίπτωσης

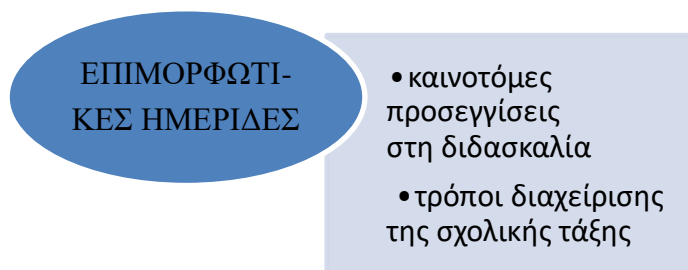


Σχήμα 7.2. Προσωπικά χαρακτηριστικά διδακτικού προσωπικού Α' μελέτης περίπτωσης

### Επιμόρφωση - Επαγγελματική ανάπτυξη

Η επαγγελματική ανάπτυξη λειτουργεί ως μέσο στήριξης, ενδυνάμωσης και ενεργοποίησης των εκπαιδευτικών, προσβλέποντας στην ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου, όπου τελικοί αποδέκτες είναι οι μαθητές. Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι ένα από τα θέματα που απασχολεί ιδιαίτερα τη διοίκηση του ιδιωτικού σχολείου της πρώτης μελέτης περίπτωσης. Πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιμορφωτικά προγράμματα εντός του σχολείου, με τη μορφή κυρίως των ημερίδων. Αντικείμενο αυτών των προγραμμάτων είναι συνήθως οι καινοτόμες προσεγγίσεις στη διδασκαλία ή οι τρόποι διαχείρισης της σχολικής τάξης. Στόχος είναι η εξοικείωση των διδασκόντων με τις εξελίξεις στον χώρο της παιδαγωγικής και με τις στρατηγικές διδασκαλίας. Στο τέλος αυτών των ημερίδων

πραγματοποιούνται συναντήσεις με τους υπευθύνους, ώστε να διαπιστωθούν τα θετικά στοιχεία που αποκόμισαν. Επιπλέον, το εκπαιδευτήριο έχει καθιερώσει το θεσμό του σχολικού συμβούλου, του οποίου ο ρόλος είναι καθαρά συμβουλευτικός και στοχεύει στην επιστημονική και παιδαγωγική καθοδήγηση των καθηγητών. Συγκεκριμένα, ο σχολικός σύμβουλος συνεργάζεται με το εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να εφαρμόζονται επιτυχώς τα αναλυτικά προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας, να εφαρμόζεται το διεθνές πρόγραμμα IBO, που υιοθετεί το σχολείο και να σχεδιάζονται τα διδακτικά προγράμματα μέσα από τη συζήτηση, την ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και τη λήψη μέτρων για την επίλυση προβλημάτων. Ο θεσμός του σχολικού συμβούλου λειτουργεί ως μέσο στήριξης και ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών με απώτερο στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του εκπαιδευτικού έργου, όπως υπογραμμίστηκε και προηγουμένως σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Ωστόσο, σε περίπτωση πρωτοβουλίας ενός καθηγητή να παρακολουθήσει κάποιο επιμορφωτικό πρόγραμμα εκτός του σχολικού περιβάλλοντος, τα έξοδα δεν καλύπτονται από το σχολείο, επομένως έγκειται στην ευχέρεια του κάθε καθηγητή αν θα ενισχύσει περαιτέρω τις γνώσεις του. Η διευθύντρια του σχολείου τόνισε πως δίνεται έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, καθώς αυτή συμβάλλει στην ενίσχυση του επαγγελματισμού και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ ενισχύεται και η απόδοση στο έργο.



**Σχήμα 7.3.** Επιμορφωτικές ημερίδες Α΄ μελέτης περίπτωσης

## Παρακίνηση

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τη διευθύντρια του προσωπικού, η παρακίνηση των καθηγητών επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της λεκτικής επιβράβευσης και της αναγνώρισης των θετικών στοιχείων του κάθε εκπαιδευτικού μετά την αξιολόγηση της απόδοσης, για την οποία γίνεται λόγος στη συνέχεια. Με την παροχή ηθικής ψυχολογικής στήριξης, η διοίκηση πιστεύει πως αναπτύσσει κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η θετική ενίσχυση συμβάλλει στην παρώθηση των εργαζομένων. Επίσης, σε εβδομαδιαία βάση πραγματοποιείται συνάντηση με τον υπεύθυνο των καθηγητών, ώστε να συζητηθούν τυχόν θέματα που τους απασχολούν, κάτι το οποίο δείχνει ότι το σχολείο είναι ανοικτό στον διάλογο και επιτρέπει την έκφραση προβληματισμών σχετικά με την εργασία, που μπορούν να επιλυθούν και έτσι επιτυγχάνεται η μέγιστη ικανοποίηση.

Συνοπτικά, μερικοί από τους παράγοντες που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών του συγκεκριμένου σχολείου, και συνεπώς την παρακίνηση για εργασία, είναι οι ευκαιρίες για εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και το θετικό κλίμα που επικρατεί. Οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και δια βίου μάθηση που δίνονται στους εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων (με τη μορφή ημερίδων) σε συνδυασμό με την καθοδήγηση και τον υποστηρικτικό ρόλο του σχολικού συμβούλου, δημιουργούν ένα αίσθημα σιγουριάς και τόνωσης της αυτοπεποίθησης, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την παρακίνηση για εργασία. Συγχρόνως, όπως επισήμανε η διευθύντρια του προσωπικού, η έλλειψη ανταγωνισμού που επικρατεί, καθώς καθένας έχει τα δικά του καθορισμένα καθήκοντα, δημιουργούν ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας που ωθεί τα άτομα να γίνουν αποδοτικότερα.

## **Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση του έργου του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αφού η οικονομική πρόοδος μίας χώρας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Το σχολείο της πρώτης μελέτης περίπτωσης δίνει μεγάλη σημασία στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου, καθώς αυτή περιλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση από τον υπεύθυνο του προγράμματος σπουδών. Στην πρώτη περίπτωση, κάθε καθηγητής υποχρεούται να συμπληρώσει ανά δύο μήνες ένα σχετικό έγγραφο, το οποίο περιλαμβάνει ερωτήσεις multiple - choice (πολλαπλής επιλογής), τις οποίες καλείται να απαντήσει.

Ενδεικτικό περιεχόμενο αυτών των ερωτήσεων είναι αν χρησιμοποιήθηκαν καινοτόμες μέθοδοι στη διδασκαλία, αν προέκυψε κάποια κρίση εντός της σχολικής τάξης και πώς αυτή αντιμετωπίστηκε κ.ά. Επιπρόσθετα, πραγματοποιείται επίσκεψη στην τάξη σε προκαθορισμένη ημέρα και ώρα από τον σχολικό σύμβουλο, ο οποίος παρακολουθεί τη διδασκαλία του καθηγητή και κρατάει σημειώσεις, ώστε στη συνέχεια να εντοπιστούν τυχόν αδύναμα σημεία και να επιλυθούν. Κάτι άλλο στο οποίο προβαίνει το συγκεκριμένο σχολείο, το οποίο αποτελεί στοιχείο «Ποιότητας», είναι το μοίρασμα ερωτηματολογίων που αφορούν τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες του σχολείου στους μαθητές του Λυκείου. Πραγματοποιείται εσωτερική αξιολόγηση, δηλαδή διενεργείται αξιολόγηση από τους ίδιους τους παράγοντες του σχολείου, η οποία έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και στόχο την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα και τη δραστηριοποίηση των ατόμων. Πραγματοποιείται και η μορφή της αυτοαξιολόγησης η οποία συμβάλλει στην αντικειμενικότητα της αξιολόγησης του σχολικού συμβούλου. Μέσω αυτής αντλούνται σημαντικές πληροφορίες για το πού υστερούν και σε τί υπερτερούν οι εκπαιδευτικοί και βοηθούν τον σχολικό σύμβουλο να είναι πιο δίκαιος και να έχει πιο σφαιρική άποψη.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η στιγμή της ανατροφοδότησης, κατά την οποία, σύμφωνα με τη διευθύντρια του προσωπικού, στόχος δεν είναι απλώς η διαπίστωση των λαθών του καθηγητή, αλλά ο εντοπισμός των θετικών του στοιχείων και η παροχή ιδεών και συμβουλών για τη βελτίωση της απόδοσης. Η διευθύντρια του προσωπικού, ο σχολικός σύμβουλος και ο κάθε εκπαιδευτικός ξεχωριστά συζητούν ανοιχτά σχετικά με την απόδοση του εκπαιδευτικού και τους τρόπους βελτίωσής της. Η ανατροφοδότηση, όπως ήδη επισημάνθηκε, βελτιώνει το εκπαιδευτικό έργο, αυξάνει την αποδοτικότητα του εκπαιδευτικού και στόχος της είναι η παρακίνηση για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Φυσικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όλα αυτά προϋποθέτουν να έχει διευκρινιστεί πρώτα ο ρόλος του εκπαιδευτικού, καθώς και τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές του.

## **Συστήματα αμοιβής**

Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του. Μέσα από τις βιβλιογραφικές αναφορές, τονίστηκε πως ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα

αμοιβών έχει ως επακόλουθο την παροχή κινήτρων και την καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά των εργαζομένων προσπάθειας. Επομένως γίνεται αντιληπτό πως τα συστήματα αμοιβής θα πρέπει να απασχολούν τα διοικητικά μέλη της εκπαίδευσης. Στο εν λόγω ιδιωτικό εκπαιδευτήριο, όσον αφορά στις εξωτερικές αμοιβές, ο μισθός των εκπαιδευτικών συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και καθορίζεται με βάση τα δεδομένα της αγοράς, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εκπαιδευτικών. Κάθε εκπαιδευτικός υπογράφει εξ αρχής ατομική σύμβαση εργασίας, στην οποία περιγράφονται οι αμοιβές του. Επομένως, το σύστημα αμοιβής του σχολείου είναι δίκαιο καθώς η αμοιβή του κάθε καθηγητή καθορίζεται με βάση τα προσόντα του. Παράλληλα, προβλέπεται αύξηση του μηνιαίου μισθού για τους καθηγητές εκείνους που εργάζονται πάνω από ένα χρόνο στο σχολείο, κάτι το οποίο σύμφωνα με τη διευθύντρια του προσωπικού, συμβάλλει στη διατήρηση των εκπαιδευτικών και στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος νέων υποψηφίων με προσόντα που θα θέλουν να εργαστούν στο εν λόγω ιδιωτικό εκπαιδευτήριο.

Όσον αφορά στις μεταβλητές οικονομικές αμοιβές, όπως είναι τα βραβεία για παράδειγμα, το σχολείο δεν έχει εφαρμόσει ακόμη τέτοιες αντίστοιχες αμοιβές. Δεν είναι ιδιαίτερα οργανωμένο και ολοκληρωμένο το σύστημα αμοιβής για τους εκπαιδευτικούς, καθώς δεν παρέχονται άλλα είδη χρηματικών αμοιβών. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που απολαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί του σχολείου, σύμφωνα με τη διευθύντρια του προσωπικού είναι το καλό κλίμα που επικρατεί ανάμεσα στους συναδέλφους, η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και το ενδιαφέρον που έχουν για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Τέλος, η μεγαλύτερη πρόκληση στη διαχείριση του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου, αποτελεί, σύμφωνα με τη διευθύντρια του εκπαιδευτικού προσωπικού, η παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς όπως η ίδια υποστήριξε «κάθε εκπαιδευτικός έχει τη δική του προσωπικότητα και επομένως διαφορετικά κίνητρα που τον ωθούν στη βελτίωση της απόδοσής του». Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως το ζήτημα της παρακίνησης αποτελεί, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα μελέτης της Διοίκησης, της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και της Εργασιακής Ψυχολογίας τις τελευταίες δεκαετίες.



## 7.6.2. Β' Μελέτη Περίπτωσης

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά σε ένα από τα παλαιότερα ιδιωτικά σχολεία της Αθήνας, το οποίο απασχολεί 150 άτομα ως προσωπικό, από τα οποία οι 120 είναι εκπαιδευτικοί. Το σχολείο διαθέτει δύο σχολικά συγκροτήματα, το ένα απαρτίζεται από τον Παιδικό Σταθμό, το Νηπιαγωγείο και το Δημοτικό και το δεύτερο από το Γυμνάσιο και το Λύκειο.

Αποστολή του εκπαιδευτηρίου είναι να παρέχει στους μαθητές μία σειρά από εκπαιδευτικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ευκαιρίες, ώστε να είναι σε θέση να επεκτείνουν τα όρια του κόσμου τους σε ένα ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον.

Το εκπαιδευτήριο δεν διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, επομένως το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για θέματα που άπτονται της διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι, κατά κύριο λόγο, η υποδιευθύντρια, με την οποία πραγματοποιήθηκε και η συνέντευξη, οι λεπτομέρειες της οποίας αναλύονται παρακάτω.

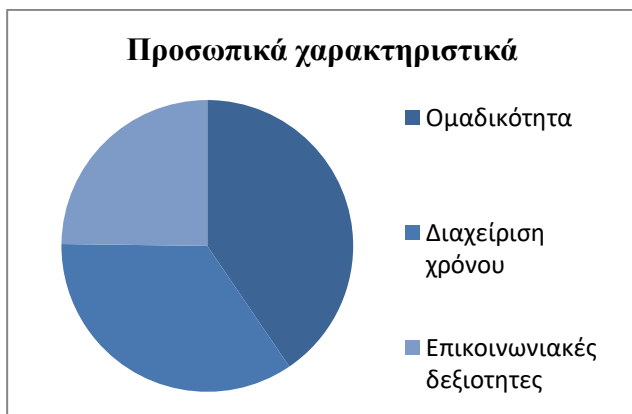
### Στελέχωση εκπαιδευτικού προσωπικού

Η πρόσληψη ικανών εκπαιδευτικών πρέπει να αποτελεί το βασικότερο μέλημα της εκπαιδευτικής διοίκησης οποιουδήποτε σχολείου. Σχετικά με την προσέλκυση του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου, όταν κάποιο άλλο πρόσωπο εντός του σχολείου δεν γίνεται να καλύψει τη θέση που έμεινε κενή, επιλέγεται συνήθως η εξής διαδικασία: το σχολείο έχει πάντα στην ιστοσελίδα του αναρτημένες αγγελίες για όλες τις ειδικότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού και αρχειοθετεί όλα τα βιογραφικά σημειώματα, δημιουργώντας μία βάση δεδομένων. Αυτός τρόπος βοηθά τα διοικητικά στελέχη να έχουν κατηγοριοποιημένα όλα τα προσόντα των υποψηφίων. Έτσι, όταν προκύψει κάποια κενή θέση, αναζητούνται και επιλέγονται από τη σχετική βάση δεδομένων τα βιογραφικά που πληρούν τις προδιαγραφές και ακολουθούν οι συνεντεύξεις με τους υποψηφίους. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συνέντευξη αποτελεί μία αμφίδρομη διαδικασία με στόχο τη γνωριμία και την εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων. Αξίζει να σημειωθεί πως στη διάρκεια της συνέντευξης, η διοίκηση του σχολείου ενημερώνει τους υποψηφίους για την επιμόρφωση την οποία θα λάβουν όσον καιρό θα εργάζονται στο σχολείο, τον μισθό τους, καθώς και το θετικό κλίμα που επικρατεί. Το σχολείο επιλέγει την εξωτερική πηγή προσέλκυσης, αναζητώντας υποψηφίους μέσω της βάσης

δεδομένων που έχει δημιουργήσει. Ένα από τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης είναι ότι εισέρχονται νέες ιδέες και απόψεις στον εκπαιδευτικό οργανισμό, αλλά από την άλλη απαιτείται χρόνος και υπάρχει πάντα ο κίνδυνος πρόσληψης μη κατάλληλων υποψηφίων. Για αυτό και το σχολείο λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις συστατικές επιστολές του υποψηφίου. Οι συστάσεις, δηλαδή η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Επίσης, η διοίκηση του ιδιωτικού αυτού εκπαιδευτηρίου δεν δίνει έμφαση στην πολύχρονη πείρα του υποψηφίου, επειδή το ίδιο το σχολείο δίνει σημασία στην επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών του. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία μετρούν θετικά για την επιλογή των υποψηφίων είναι η ομαδικότητα, η διαχείριση του χρόνου, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, ο ζήλος για τη διδασκαλία. Τα διοικητικά μέλη του σχολείου θέλουν να προσφέρουν χώρο σε νέους εκπαιδευτικούς οι οποίοι δείχνουν αγάπη και ζήλο για τη διδασκαλία. Σύμφωνα με την υποδιευθύντρια, το νέο προσωπικό, μέσω της διαφορετικής του κουλτούρας, μπορεί να δημιουργήσει και νέες προοπτικές, χωρίς αυτό να σημαίνει πως το σχολείο δεν προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να διατηρήσει το υπάρχον διδακτικό προσωπικό του.



**Σχήμα 7.4.** Κριτήρια επιλογής διδακτικού προσωπικού Β' μελέτης περίπτωσης

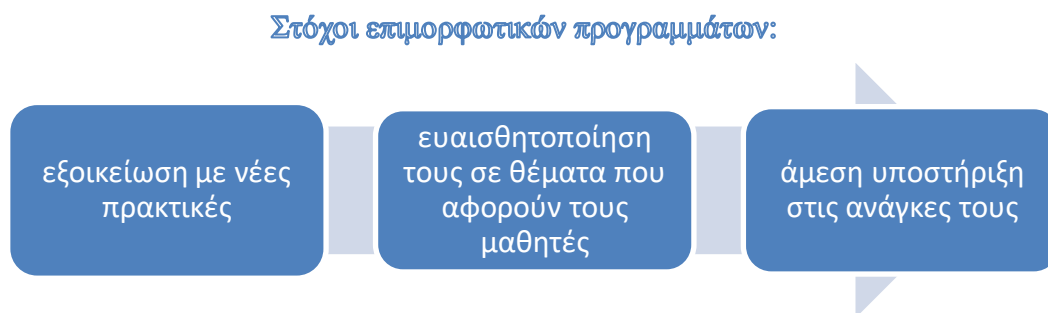


**Σχήμα 7.5.** Προσωπικά χαρακτηριστικά διδακτικού προσωπικού Β' μελέτης περίπτωσης

### **Επιμόρφωση - Επαγγελματική ανάπτυξη**

Δεδομένου του κυρίαρχου ρόλου των εκπαιδευτικών στη βελτίωση των συστημάτων εκπαίδευσης, η επιμόρφωση αποτελεί αξιοσημείωτος παράγοντας για την επαγγελματική τους εξέλιξη, τη δια βίου μάθηση, την προσωπική τους ανάπτυξη και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου. Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των νέων ιδίως καθηγητών είναι κάτι στο οποίο δίνεται έμφαση από το ιδιωτικό σχολείο. Όταν προσλαμβάνεται κάποιος νέος εκπαιδευτικός υποχρεούται να παρακολουθήσει ένα σεμινάριο σε μορφή e - learning (εξ αποστάσεως), ώστε να ενημερωθεί για την αποστολή και το όραμά του σχολείου, αλλά και να πληροφορηθεί για τις καινοτόμες δράσεις που αυτό υιοθετεί, ώστε να ενσωματωθεί σιγά σιγά στην κουλτούρα της σχολικής μονάδας. Επιπρόσθετα, την ευθύνη για την ανάπτυξη και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών έχει ο υπεύθυνος των καθηγητών, ο οποίος μετρά πολλά χρόνια διδακτικής εμπειρίας και όχι μόνο αναλαμβάνει το coaching (καθοδήγηση) των εκπαιδευτικών, αλλά συνάμα ενημερώνει τους εκπαιδευτικούς για τυχόν επιμορφωτικές δράσεις που πραγματοποιούνται εκτός του σχολείου και συνήθως αφορούν σε θέματα ρομποτικής και Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας, καθώς το σχολείο πιστεύει πως πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Τα έξοδα της συμμετοχής των προγραμμάτων συνήθως καλύπτονται μέσω του προγράμματος ΛΑΕΚ. Μετά τα σεμινάρια, μοιράζονται ερωτηματολόγια στους εκπαιδευτικούς ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να γνωρίζει κατά πόσο τους ωφέλησαν. Στο σχολείο, ενθαρρύνονται επίσης και οι βιωματικές δράσεις οι οποίες

οργανώνονται από καταρτισμένους ανθρώπους και γνώστες του αντικειμένου. Στόχοι αυτών των δράσεων, σύμφωνα με την υποδιευθύντρια του σχολείου, είναι η εξοικείωση των καθηγητών με νέες πρακτικές, η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που προάγουν την ψυχοκοινωνική υγεία των μαθητών τους και η άμεση υποστήριξη τους στις διάφορες ανάγκες τους. Συγχρόνως, συμβάλλουν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στον εμπλουτισμό, τη βελτίωση και την ανανέωση της αρχικής εκπαίδευσης και βοηθούν το διδακτικό προσωπικό να εμβαθύνει σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα, ώστε να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερα αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις. Το σχολείο επενδύει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, σχεδιάζει και μορφοποιεί την πρόοδό τους, σύμφωνα με τις οργανωσιακές ανάγκες, την απόδοση, τις δυνατότητες και τις προτιμήσεις τους.



**Σχήμα 7.6.** Στόχοι επιμορφωτικών προγραμμάτων Β' μελέτης περίπτωσης

## **Παρακίνηση**

Κάθε διευθυντής ενός εκπαιδευτικού οργανισμού έχει να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο, καθώς θα πρέπει να είναι ενήμερος για τα κίνητρα και τις ανάγκες που ωθούν τον κάθε εργαζόμενο σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, ώστε να είναι σε θέση να την προβλέψει και κατόπιν να τη διαχειριστεί με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων, όχι μόνο του ατόμου αλλά και του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Στο ιδιωτικό σχολείο της δεύτερης μελέτης περίπτωσης, όλοι οι καθηγητές του σχολείου εκφράζουν τις απόψεις, τις ιδέες τους και τους προβληματισμούς τους στο Σύλλογο των Διδασκόντων. Έτσι, νιώθοντας πως αποτελούν μέλος μίας ομάδας και συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνονται, καθώς ικανοποιείται η ανάγκη τους για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή. Μία σημαντική στρατηγική παρακίνησης που αναφέρθηκε από την υποδιευθύντρια

του σχολείου είναι η αναγνώριση και η προβολή του έργου των εκπαιδευτικών, καθώς έτσι καλλιεργείται το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και του σεβασμού των άλλων και οδηγεί σε εκπαιδευτικά επιτεύγματα.

Συνάμα, το σχολείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη θετική ενίσχυση του διδακτικού προσωπικού και τα διοικητικά μέλη επιδιώκουν τον έπαινο και την ενθάρρυνση του, ώστε καθένας να νιώθει αξιόλογος, να θέτει υψηλότερους στόχους και να έχει πιο αποδοτική συμπεριφορά. Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι πολλοί από τους εκπαιδευτικούς έχουν καθήκοντα και εκτός της σχολικής αίθουσας, νιώθοντας έτσι πιο παραγωγικοί. Η ενθάρρυνση στη συμμετοχή των δραστηριοτήτων του σχολείου (π.χ. διοργάνωση σχολικών εκδηλώσεων, εκπαιδευτικών εκδρομών κ.ά.) και στην εισαγωγή αλλαγών, πρωτοβουλιών και καινοτομιών (π.χ. δημιουργία ψηφιακών προγραμμάτων, εκπαιδευτικών quiz κ.ά.) συμβάλλουν στην ανάπτυξη κινήτρων του εκπαιδευτικού, καθώς με αυτόν τον τρόπο νιώθει πως συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων του σχολείου. Είναι ευνόητο πως ο σχεδιασμός μίας θέσης εργασίας είναι στενά συνδεδεμένος με την παρακίνηση του ατόμου που την κατέχει, καθώς αυξάνει το αίσθημα της σπουδαιότητας, για αυτό και θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ποικιλία καθηκόντων.

Το σχολείο εξασφαλίζει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, προσφέροντας ένα ευχάριστο περιβάλλον με όλα τα απαραίτητα εφόδια που χρειάζεται ένας εκπαιδευτικός κατά την εργασία του, κάτι το οποίο αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση. Τέλος, η καθοδήγηση των εκπαιδευτικών από τον υπεύθυνό τους και η παρακολούθηση σεμιναρίων προωθούν την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία οδηγεί σε ενίσχυση της απόδοσης και της βελτίωσης του εκπαιδευτικού έργου.

## **Συστήματα αμοιβής**

Στο κεφάλαιο 5 έγινε εκτενής αναφορά στα είδη της αμοιβής των εργαζομένων, τη χρηματική και τη μη χρηματική. Η χρηματική αμοιβή χωρίζεται στην άμεση, όπως είναι ο μισθός και στην έμμεση όπως είναι η ασφάλιση κ.ά. Στο συγκεκριμένο σχολείο, η αμοιβή των καθηγητών ορίζεται με βάση τη συλλογική σύμβαση εργασίας μηνιαίως (μισθός), το ύψος της οποίας εξαρτάται από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα καθήκοντα που έχει να φέρει εις πέρας έτος σχολικής αίθουσας, για παράδειγμα ο υπεύθυνος των καθηγητών αμείβεται με μεγαλύτερο

μισθό από έναν εκπαιδευτικό που δεν έχει ανάλογες αρμοδιότητες, προσδίδοντάς τους κύρος που αποτελεί για αυτούς μία μορφή ικανοποίησης και αναγνώρισης για όσα προσφέρουν.

Σχετικά με τις έμμεσες χρηματικές αμοιβές των καθηγητών, αυτές κυρίως περιλαμβάνουν την ασφάλιση, την ιδιωτική ιατρική περίθαλψη κ.ά. Διαπιστώνεται πως δεν υπάρχουν πρόσθετες παροχές που θα λειτουργούσαν ως παράγοντας υποκίνησης για τους εκπαιδευτικούς. Σημειώθηκε ωστόσο από την υποδιευθύντρια πως η σταδιακή αύξηση των ωρών διδασκαλίας των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών συμβάλλει στην αύξηση των χρηματικών αμοιβών και αποτελεί μέσο παρακίνησης.

Όσον αφορά στις εσωτερικές αμοιβές των εκπαιδευτικών του σχολείου, σύμφωνα με την υποδιευθύντρια, περιλαμβάνονται η συναναστροφή με τους άλλους εκπαιδευτικούς, και έτσι ο καθένας μπορεί να λάβει κατανόηση, συμπαράσταση και επιβεβαίωση, καθώς και η αναγνώριση των θετικών στοιχείων του εκπαιδευτικού. Όπως υποστήριξε η διοίκηση του σχολείου, το εκπαιδευτικό έργο είναι πολυδιάστατο και συνεπώς περίπλοκο, ώστε να εξακριβωθεί ποια είναι η συμβολή του κάθε εκπαιδευτικού και να ανταμειφθεί, για παράδειγμα, με bonus, για αυτό και προς το παρόν υποστηρίζεται η συμμόρφωση με τη νομοθεσία όσον αφορά τις άμεσες χρηματικές αμοιβές και η ασφάλιση, οι άδειες κ.ά. όσον αφορά στις έμμεσες χρηματικές αμοιβές.

## **Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου πραγματοποιείται από τον υπεύθυνο των καθηγητών ή και την ίδια την υποδιευθύντρια (η οποία διαθέτει και εκπαιδευτική εμπειρία) ανά τακτά χρονικά διαστήματα με την επίσκεψη στην τάξη του εκπαιδευτικού που αξιολογείται. Πραγματοποιείται εσωτερική αξιολόγηση, δηλαδή διενεργείται αξιολόγηση από τους ίδιους τους παράγοντες του σχολείου, έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και στόχο την αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου στη σχολική μονάδα και τη δραστηριοποίηση των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση είναι ιεραρχική (από πάνω προς τα κάτω), με διοικητικό - ελεγκτικό κυρίως χαρακτήρα. Σκοπός της αξιολόγησης, σύμφωνα με τη διοίκηση του σχολείου, είναι η επίτευξη των επιδιωκόμενων εκπαιδευτικών στόχων, καθώς και ο εντοπισμός των αιτιών που εμποδίζουν την ενδεχόμενη μη ικανοποιητική επίτευξή τους, ώστε μέσα από την

ανατροφοδότηση να βελτιωθεί η ποιότητα της ίδιας της εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανατροφοδότηση, η οποία, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βήματα της διαδικασίας της αξιολόγησης, καθώς προσφέρει σημαντικές πληροφορίες στους εκπαιδευτικούς για το πού βρίσκονται οι ίδιοι σε σχέση με τον εξεταζόμενο στόχο.

Συνοψίζοντας, η διοίκηση του σχολείου θεωρεί πως όσο περίπλοκο είναι το έργο που έχουν να φέρουν εις πέρας οι εκπαιδευτικοί τόσο περίπλοκη γίνεται και η μέτρηση της αποδοτικότητας τους και, συνεπώς, η δίκαιη ανταμοιβή τους άμεσα και έμμεσα. Πράγματι, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η απόδοση είναι ένα μέγεθος που αποτελείται από πολλές μεταβλητές όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η ποιότητα του μαθητικού δυναμικού, οι προσωπικοί παράγοντες, τα τυχαία συμβάντα και η πολιτική της διοίκησης.

### 7.6.3. Σύνοψη και σχολιασμός αποτελεσμάτων της έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα δεδομένα των δύο μελετών περίπτωσης, ώστε να δοθεί μία καλύτερη εικόνα των πρακτικών διοίκησης του διδακτικού προσωπικού που επιλέγει το καθένα από τα σχολεία και να διευκολυνθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων που έπεται στη συνέχεια. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινιστεί πως στόχος δεν είναι η σύγκριση των δύο σχολείων και πως οι πρακτικές αυτές διαχείρισης του διδακτικού προσωπικού είναι ενδεικτικές, καθώς επιλέχθηκε ως είδος της έρευνας η μελέτη περίπτωσης, επομένως το δείγμα μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό, αλλά είναι περιορισμένο.

#### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

##### Α' Μελέτη Περίπτωσης

- Διαθέτει ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

##### Β' Μελέτη Περίπτωσης

- Η υποδιευθύντρια έχει αναλάβει τη διαχείριση του προσωπικού

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

### Α' Μελέτη Περίπτωσης

- Ανάρτηση αγγελίας στην ιστοσελίδα του σχολείου
- Παρουσίαση ενός μαθήματος από τους υποψηφίους
- Έμφαση σε σπουδές και σεμινάρια

### Β' Μελέτη Περίπτωσης

- Αναζήτηση βιογραφικών μέσω της βάσης δεδομένων του σχολείου
- Έμφαση σε συστάσεις
- Πρόσληψη νέων καθηγητών

## ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

### Α' Μελέτη Περίπτωσης

- Ημερίδες εντός σχολείου
- Θεσμός σχολικού συμβούλου για καθοδήγηση
- Έμφαση σε καινοτομίες & τρόπους διαχείρισης της τάξης

### Β' Μελέτη Περίπτωσης

- Σεμινάριο για τους νεοεισερχόμενους
- Βιωματικές δράσεις εντός σχολείου
- Κάλυψη εξόδων σεμιναρίων μέσω ΛΑΕΚ

## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### Α' Μελέτη Περίπτωσης

- Λεκτική επιβράβευση
- Αναγνώριση θετικών στοιχείων μετά την αξιολόγηση
- Το ευνοϊκό κλίμα εργασίας τους ωθεί να γίνουν αποδοτικότεροι

### Β' Μελέτη Περίπτωσης

- Θετική ενίσχυση μέσω του επαίνου και της ενθάρρυνσης
- Αναγνώριση & προβολή του εκπαιδευτικού έργου
- Καθήκοντα εκτός αίθουσας ώστε να νιώθουν παραγωγικοί



## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

<u>Α' Μελέτη Περίπτωσης</u>	<u>Β' Μελέτη Περίπτωσης</u>
<input type="checkbox"/> Αυτο-αξιολόγηση εκαπιδευτικών	<input type="checkbox"/> Αξιολόγηση από τον υπεύθυνο των καθηγητών ή την υποδιευθύντρια
<input type="checkbox"/> Αξιολόγηση από τον υπεύθυνο προγράμματος σπουδών	<input type="checkbox"/> Πραγματοποιείται εσωτερική αξιολόγηση
<input type="checkbox"/> Εσωτερική αξιολόγηση (μοίρασμα ερωτηματολογίου σε μαθητές)	<input type="checkbox"/> Η ανατροφοδότηση αποτελεί σημαντικό βήμα

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

<u>Α' Μελέτη Περίπτωσης</u>	<u>Β' Μελέτη Περίπτωσης</u>
<input type="checkbox"/> Τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας	<input type="checkbox"/> Τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας
<input type="checkbox"/> Προβλέπεται αύξηση μισθού	<input type="checkbox"/> Παρέχεται ασφάλιση, ιδιωτική ιατρική περίθαλψη κ.ά.
<input type="checkbox"/> Μεταβλητές οικονομικές αμοιβές (βραβεία) δεν εφαρμόζονται	<input type="checkbox"/> Δεν παρέχονται πρόσθετες αμοιβές

### 7.7.: Σύνοψη των δεδομένων των μελετών περίπτωσης

Το ιδιωτικό σχολείο της Α' μελέτης περίπτωσης εφαρμόζει κάποιες από τις αρχές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Η διαδικασία της στελέχωσης είναι δυνατό να διαφέρει από ιδιωτικό σχολείο σε ιδιωτικό σχολείο, ωστόσο ορισμένα βήματα μπορεί να θεωρηθούν ότι ακολουθούνται από όλα τα σχολεία που στοχεύουν σοβαρά στη στελέχωσή τους με καταρτισμένο διδακτικό προσωπικό. Έτσι και το συγκεκριμένο σχολείο δίνει έμφαση στις γνώσεις σε συνδυασμό με κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά κατά την επιλογή του διδακτικού προσωπικού του. Σχετικά με την επιμόρφωση και την εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού, το σχολείο με την διοργάνωση ημερίδων συμβάλλει θετικά, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν θα μπορούσαν να λάβουν χώρα και άλλες ενέργειες από το σχολείο, ώστε οι καθηγητές να νιώθουν ακόμη περισσότερο αυτοπεποίθηση, καθώς θα εξοικειώνονται με νέες πρακτικές

διδασκαλίας. Το σύστημα της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου είναι απόλυτα οργανωμένο, καθώς η αυτοαξιολόγηση του εκπαιδευτικού και η αξιολόγησή του από τον σχολικό σύμβουλο μπορούν να δώσουν αντικειμενικά τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να βελτιωθεί το εκπαιδευτικό έργο προς όφελος των μαθητών.

Από την άλλη, τα διοικητικά στελέχη του σχολείου της Α' μελέτης περίπτωσης θα πρέπει να είναι ενήμερα για τα κίνητρα και τις ανάγκες που ωθούν τον κάθε εκπαιδευτικό. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πώς να ενεργοποιούν και να διατηρούν τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών και να τους παρακινούν. Η παρακίνηση συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και επομένως οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι και αυτοί που τους παρακινούν, τους ενδυναμώνουν και τους οδηγούν στην αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Ταυτόχρονα, η δημιουργία αισθήματος κατεύθυνσης θα συμβάλλει θετικά, αφού η παρώθηση του προσωπικού θα είναι μεγαλύτερη όταν θα είναι ενήμερο ότι τα μελλοντικά σχέδια δράσης του σχολείου είναι ξεκάθαρα και αξίζουν. Επιπλέον, θα πρέπει να βελτιωθεί το σύστημα αμοιβών (π.χ. με την απονομή βραβείων στους εκπαιδευτικούς των οποίων οι μαθητές πέτυχαν σε μαθητικούς διαγωνισμούς), διότι όχι μόνο οι αποδοχές αποτελούν παράμετρο που επιδρά θετικά στη παρακίνηση, αλλά ανταμείβει την επιθυμητή εργασιακή συμπεριφορά και εξασφαλίζει τη δικαιοσύνη.

Το ιδιωτικό σχολείο της Β' μελέτης περίπτωσης προσπαθεί να πλησιάσει αρκετά στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σχετικά με τη στελέχωση του εκπαιδευτικού προσωπικού το σχολείο είναι αρκετά προσεκτικό καθώς ο συνδυασμός συστατικών επιστολών και συγκεκριμένων προσωπικών χαρακτηριστικών είναι πάντοτε το ζητούμενο για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Δίνεται έμφαση στην επιμόρφωση και εκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού μέσα από τις βιωματικές δράσεις, τα σεμινάρια εκτός σχολείου και την καθοδήγηση από τον υπεύθυνο των καθηγητών. Ταυτόχρονα, το σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών έχει ως στόχο τη βελτίωση του έργου τους μέσα από τις συμβουλές και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων τους, ωστόσο θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν και άλλες μέθοδοι. Όσον αφορά στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών, γίνονται αρκετές προσπάθειες από τη μεριά της διοίκησης, ωστόσο όπως ήδη επισημάνθηκε το θέμα της παρακίνησης είναι αρκετά περίπλοκο και θα πρέπει να είναι κάτι που θα απασχολεί συνεχώς τα διοικητικά στελέχη, κρατώντας τους σε εγρήγορση ώστε να βρίσκουν νέους τρόπους να διατηρούν το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών και να συμβάλλουν στην παρακίνησή τους.

Ωστόσο, το ιδιωτικό σχολείο θα πρέπει να αναπτύξει ακόμη περισσότερο το σύστημα αμοιβής του διδακτικού προσωπικού, το οποίο θα εξασφαλίζει τη δικαιοσύνη και θα παρέχει στους εκπαιδευτικούς ίσες ευκαιρίες, θα ενισχύει την προσπάθειά τους, θα τους υποκινεί, θα συμβάλλει στη συγκράτηση του υπάρχοντος προσωπικού όσο αυτό είναι εφικτό και στην προσέλκυση εκπαιδευτικών που θα βρίσκουν ελκυστική την απασχόληση τους στο σχολείο.

Συνοψίζοντας, είναι αδιαμφισβήτητο πως η αποσπασματική εφαρμογή των πρακτικών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι δυνατό να παράγει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, αλλά αντίθετα η ολοκληρωμένη εφαρμογή όλων των λειτουργιών και πρακτικών, προσαρμοσμένων πάντα στον κλάδο που εφαρμόζονται, είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα (McDuffie, 1995· Huselid & Becker, 1996).

## 7.7. Συναφείς έρευνες

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται συνοπτικά έρευνες που άπτονται των πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της εκπαίδευσης, οι οποίες αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Πρόκειται για έρευνες που διεξήχθησαν στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό και που στο κέντρο τίθενται οι απόψεις των ίδιων των εκπαιδευτικών, κάτι που είναι πολύ σημαντικό να προστεθεί στη διπλωματική εργασία, ώστε να παρουσιαστεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο άσκησης των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εκπαίδευσης.

Οι έρευνες εστιάζουν στα θέματα της εκπαιδευτικής αξιολόγησης, της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, της παρακίνησης και της επιμόρφωσης του διδακτικού προσωπικού. Τα αποτελέσματα των ερευνών, τα οποία αναλύονται στη συνέχεια, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τα εκπαιδευτικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των σχολείων.

Οι ερευνητές της αμερικανικής μη κερδοσκοπικής οργάνωσης Rand Corporation (Research & Development), στα πλαίσια της έρευνας «*How Do Teachers Perceive Feedback and Evaluation Systems? Findings from the American Teacher Panel*», ανέλυσαν τις απαντήσεις 1,825 εκπαιδευτικών από διάφορα σχολεία των ΗΠΑ, που επιλέχθηκαν τυχαία και κλήθηκαν να

συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με το είδος και τη συχνότητα της αξιολόγησής τους κατά το σχολικό έτος 2015-2016. Οι Andrea Prado Tuma, Laura S. Hamilton, και Tiffany Teal υπογραμμίζουν στο ερευνητικό άρθρο πως μία τέτοια έρευνα μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες όλων των σχολείων να επιλέξουν εκείνο το σύστημα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης που οι εκπαιδευτικοί θεωρούν χρήσιμο, δίκαιο και βοηθητικό στη βελτίωση της διδασκαλίας τους.

Κάποια από τα στοιχεία που παρουσίασε η έρευνα ήταν τα εξής:

- Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, σε ποσοστό 88% υποστήριξε πως πραγματοποιήθηκε τουλάχιστον μία φορά αξιολόγηση του έργου τους το σχολικό έτος 2015-2016. Δύο ή και περισσότερες φορές το μήνα απάντησε το 35%, ενώ το 12% δεν έλαβε καμία ανατροφοδότηση για το εκπαιδευτικό του έργο.
- Η μέθοδος αξιολόγησης που έλαβε τα μεγαλύτερα ποσοστά ήταν η επίσημη παρακολούθηση της διδασκαλίας τους (δηλαδή από τα διοικητικά στελέχη του σχολείου). Παρ' όλα αυτά, ένα μεγάλο ποσοστό των εκπαιδευτικών θεωρεί πως είναι πιο χρήσιμη η ανατροφοδότηση μέσω της ανεπίσημης παρακολούθησης της διδασκαλίας τους από άλλους εκπαιδευτικούς.
- Οι περισσότεροι των εκπαιδευτικών θεώρησαν πως το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το σχολείο τους είναι δίκαιο προς αυτούς, αλλά αυτό δεν σημαίνει πως ισχύει για όλους τους συναδέλφους τους.
- Η συχνή παρακολούθηση της διδασκαλίας τους για την αξιολόγηση και την ανατροφοδότησή τους θεωρήθηκε ιδιαίτερα βοηθητική. Σε ποσοστό 76%, οι εκπαιδευτικοί υποστήριξαν πως έκαναν βελτιώσεις στις πρακτικές της διδασκαλίας τους λόγω της συχνής ανατροφοδότησης.
- Η παρακολούθηση και η ανατροφοδότηση από τους συναδέλφους ή τους μέντορες θεωρήθηκε προτιμητέα σε σχέση με αυτές από τους διοικητικούς υπαλλήλους ή τους διευθυντές, παρόλο που το 90% υποστήριξε πως το εκπαιδευτικό του έργο παρακολουθείται και λαμβάνει σχετική ανατροφοδότηση μόνο από τα διοικητικά στελέχη.
- Σχετικά με το πόσο δίκαια θεωρούνται τα συστήματα αξιολόγησης, η έρευνα αποκάλυψε πως αυτό έχει κυρίως να κάνει με την κατανόηση του σκοπού της αξιολόγησης. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί (93%) πιστεύουν πως σκοπός της αξιολόγησης είναι η

περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη τους, συνεπώς θεωρούν δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης του σχολείου τους.

- Πάνω από τους μισούς εκπαιδευτικούς υποστήριξαν πως έχουν πρόσβαση στους πόρους που απαιτούνται για τη βελτίωση της διδασκαλίας τους, με τα μεγαλύτερα ποσοστά να λαμβάνει η υποστήριξη της εκπαιδευτικής ηγεσίας (γενικές οδηγίες και πληροφορίες για την πρόοδο της αξιολόγησής τους).

Το άρθρο στη συνέχεια παραθέτει κάποιες προτάσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τους σχολικούς ηγέτες:

- ✓ Εναλλαγές μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων αξιολόγησης, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των καθηγητών θεωρεί πως είναι ιδιαίτερα βοηθητική η αξιολόγησή τους να γίνεται από τους μέντορες ή τους συναδέλφους τους.
- ✓ Παροχή περισσότερων ευκαιριών στους εκπαιδευτικούς για παρακολούθηση και ανατροφοδότηση, αφού οι πιο πολύ βλέπουν θεαματική βελτίωση στη διδασκαλία τους όταν αξιολογούνται περισσότερο από μία φορά το χρόνο.
- ✓ Ενημέρωση των εκπαιδευτικών πώς η παρακολούθηση και η ανατροφοδότηση μπορεί να συμβάλει στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, αφού διαπιστώθηκε μέσω της έρευνας πως το κατά πόσο δίκαιο θεωρείται ένα σύστημα αξιολόγησης από τους εκπαιδευτικούς σχετίζεται με την κατανόηση του σκοπού του.
- ✓ Παροχή επαρκών πόρων στους εκπαιδευτικούς που θα υποστηρίξουν τη βελτίωση της διδασκαλίας τους. Οι εκπαιδευτικοί, σε ποσοστό 49%, υποστήριξαν πως δεν τους παρέχεται επαρκής χρόνος και το 40% υποστήριξε πως έλαβε μη επαρκή διδακτική υποστήριξη. Βελτιώνοντας τον χρόνο και την υποστήριξη που χρειάζεται για να επιτύχουν τους στόχους τους, θα βελτιωθούν και οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης.

Το ερευνητικό άρθρο «The Influence of Human Resource Practices on Teachers' Job Satisfaction», των I. F. Fuzi και M. A. Fuzi, το οποίο δημοσιεύθηκε στο επιστημονικό περιοδικό *International Business Education Journal* το 2019, διερευνά την επίδραση των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 148 εκπαιδευτικοί από τη Μαλαισία, οι οποίοι επιλέχθηκαν τυχαία και κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν χωρισμένο σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και το δεύτερο μέρος ερωτήσεις

σχετικές με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως επιμόρφωση, επαγγελματική ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης, ανταμοιβές, καθώς και ερωτήσεις σχετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή που ήταν η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν πως οι εκπαιδευτικοί είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τις πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα σχολεία τους. Το σημαντικότερο όμως ήταν πως μόνο η επιμόρφωση και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Αυτό, σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου, σημαίνει πως οι εκπαιδευτικοί που λαμβάνουν τη σωστή – σύμφωνα με τις ανάγκες τους - επιμόρφωση και κατάλληλη αξιολόγηση της απόδοσής τους, θα εμφανίσουν και υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι σωστά καταρτισμένοι εκπαιδευτικοί είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας οτιδήποτε καινούριο τους αναθέσουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με αποτέλεσμα οι ίδιοι να αισθάνονται χρήσιμα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, αφού νιώθουν πως συμβάλλουν στους οργανωτικούς του στόχους κι έτσι λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Οι ερευνητές του άρθρου παραθέτουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν άμεσα εκείνους που ασχολούνται με τη διαχείριση του διδακτικού προσωπικού:

- ανάλυση των αναγκών κατάρτισης των εκπαιδευτικών, ώστε να επιλεγτούν τα κατάλληλα επιμορφωτικά προγράμματα που θα παρέχουν στους εκπαιδευτικούς τις επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες

και

- εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του διδακτικού προσωπικού που θα χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και αντικειμενικότητα.

Η διδακτορική διατριβή «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της εκπαίδευσης: Μελέτη Περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Ηπείρου», η οποία δημοσιεύθηκε από την Αναστασία Σοφία το 2011 στη Φιλοσοφική Σχολή του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, αν και διεξήχθη σε δημόσια σχολεία, κάποια από τα στοιχεία της μπορούν εντούτοις να μας δώσουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την παρακίνηση και την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, ώστε να τα λάβουν σοβαρά υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη της ιδιωτικής εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών, παραθέτονται τα εξής:

- Το 63,8% των ερωτηθέντων απάντησε πως οι αποδοχές αποτελούν μία παράμετρο που τους ωθεί θετικά, σε αντίθεση με ένα μικρό ποσοστό, 8,1%, των εκπαιδευτικών της έρευνας που θεωρεί ότι οι αποδοχές τους (προφανώς οι χαμηλές αποδοχές τους) τους επηρεάζουν αρνητικά.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (97,8%) δήλωσε ότι παρακινείται από το «ζήλο» των μαθητών, αλλά και από το ωράριο εργασίας (67,5%). Επίσης, η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών ανέφερε τη θετική επίδραση της σχολικής ηγεσίας στην εργασία τους (56,1%).
- Το 62,8% των εκπαιδευτικών απάντησε πως δεν θεωρεί τη συμμετοχή τους στη διοίκηση ως σημαντική παράμετρο για την απόδοση στην εργασία τους.
- Σχετικά με την παρακίνηση του εκπαιδευτικού από τον διευθυντή του σχολείου, οι απόψεις των εκπαιδευτικών ήταν μοιρασμένες. Το 53,3% απάντησε πως δεν θεωρεί τόσο σημαντική αυτήν την παράμετρο για την εργασιακή τους απόδοση, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους που πιστεύουν πως μπορεί να συμβάλλει θετικά.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, 74,3%, συμφωνεί πως απαιτείται «οργανωσιακή υποστήριξη» προκειμένου να αποδώσει ο εκπαιδευτικός στην εργασία του. Όσον αφορά τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιμόρφωση, αυτές συνοψίζονται στα εξής:
  - Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών δήλωσε ότι σε κάποιο βαθμό αποκόμισε νέες γνώσεις και επιδεξιότητες που βοηθούν το εκπαιδευτικό τους έργο (67,1%) και σε κάποιο βαθμό τους βοήθησε να ανταποκριθούν στις εκπαιδευτικές αλλαγές (48,2%).
  - Οι μισοί σχεδόν από τους ερωτηθέντες δήλωσαν μικρή ως καθόλου ικανοποίηση από τη σύνδεση θεωρίας και πράξης στα επιμορφωτικά σεμινάρια που παρακολούθησαν και τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν ώστε να βελτιωθεί το διοικητικό τους έργο.
  - Όσον αφορά τα κίνητρα των εκπαιδευτικών που παρακολούθησαν επιμορφωτικά σεμινάρια, ένα σημαντικό ποσοστό δήλωσε ότι βασική τους προσδοκία ήταν η βελτίωση της αποδοτικότητας στην εκπαιδευτική πράξη καθώς και στην πρακτική εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν στα σεμινάρια. Σημαντικό ποσοστό των εκπαιδευτικών προσδοκούσε την απόκτηση γνώσεων και επιδεξιοτήτων που θα τους βοηθούσαν στο εκπαιδευτικό έργο, ενώ αναζητούσαν σε μικρότερο ποσοστό προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματικό κύρος από την παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων.





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Μελετήθηκαν οι περιπτώσεις δύο διαφορετικών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων ώστε να καταγραφούν οι πρακτικές διαχείρισης του διδακτικού προσωπικού της ιδιωτικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που ακολουθεί το καθένα και να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες, ώστε να προταθούν ιδέες και βελτιώσεις. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί πως στόχος δεν ήταν η σύγκριση αυτών των δύο σχολείων.

Στην περίπτωση του πρώτου εκπαιδευτηρίου, διαπιστώνεται πως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε μία βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, η οποία θεωρείται σημαντική για τη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου. Από την άλλη, όμως το σχολείο υστερεί όσον αφορά στην εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης των εκπαιδευτικών, κάτι το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, καθώς η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση, την οργανωσιακή αφοσίωση και την αποδοτικότητα. Στην περίπτωση του δεύτερου εκπαιδευτηρίου, διαπιστώνεται πως σημασία ιδιαίτερη δίνεται στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής στρατηγικής του οργανισμού. Ενώ, από την άλλη μεριά, χρειάζεται να βελτιωθεί το σύστημα αμοιβής των εκπαιδευτικών, καθώς έτσι εξασφαλίζεται η δικαιοσύνη και διατηρείται το υπάρχον προσωπικό.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας στον οποίο κάθε οργανισμός πρέπει να επενδύσει, επομένως, οι πρακτικές διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού δεν θα πρέπει να αφήνουν αδιάφορα τα διοικητικά στελέχη της ιδιωτικής εκπαίδευσης, δεδομένου του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των ιδιωτικών σχολείων για την προσέλκυση όλο και περισσότερων μαθητών.

Ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό και η σωστή διαδικασία της στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αφού συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί όμως μία δύσκολη διαδικασία, η οποία έγκειται στο γεγονός πως έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα. Με άλλα λόγια, άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν ανθρώπους.

Ο ρόλος της εργασιακής εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη λειτουργία και ανάπτυξη κάθε οργανισμού και ιδιαιτέρως του εκπαιδευτικού. Δεδομένου του κυρίαρχου ρόλου των εκπαιδευτικών στη βελτίωση των συστημάτων εκπαίδευσης, όπως επισημάνθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η επιμόρφωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επαγγελματική τους εξέλιξη και τη βελτίωση του εκπαιδευτικού τους έργου. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε οργανισμού θεωρείται σημαντική παράμετρος για την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης και αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των στόχων της εκπαιδευτικής πολιτικής που τελικά θα εφαρμόσει ο οργανισμός.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης του εκπαιδευτικού προσωπικού σε έναν οργανισμό. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του έργου αναμένεται να έχει οφέλη για το ανθρώπινο δυναμικό σε ατομικό επίπεδο και στον οργανισμό στο σύνολό του. Όταν το σύστημα αξιολόγησης είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, τους παρέχεται η δυνατότητα της εκπαίδευσης και της αυτοαξιολόγησης, οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και έχουν πιο θετική στάση στην πολιτική της αξιολόγησης του έργου τους.

Η παρακίνηση είναι ένα πολύ βασικό θέμα που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη όλων των οργανισμών, δεδομένου ότι αποτελεί σημαντική παράμετρο-μαζί με την οργανωσιακή υποστήριξη, το περιβάλλον, τις ατομικές γνώσεις και ικανότητες - που καθορίζει την εργασιακή αποδοτικότητα (Μιχόπουλος 1998· Kreitneretal, 1999· Χατζηπαντελή 1999). Θεωρείται ότι εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό υποκίνησης αναλαμβάνουν ευθύνες, καταβάλλουν προσπάθειες, ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, πετυχαίνουν στόχους και γενικά αποδίδουν. Ο εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να δίνει κίνητρα για να έχει το διδακτικό προσωπικό την υψηλότερη δυνατή προσπάθεια και απόδοση.

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εκπαιδευτικό για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών του σχολείου. Η αμοιβή συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και αποτελεί κίνητρο, μέσο προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων, αλλά και παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας. Παράλληλα, βοηθάει στην υλοποίηση των στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Επιπρόσθετα, η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης των εκπαιδευτικών, γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά και ανώτερων όπως η ασφάλεια, το κύρος κ.τ.λ. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, συνεπάγεται ότι ένας διευθυντής – manager ενός εκπαιδευτικού οργανισμού χρειάζεται να διαθέτει εκτός από βασικές γνώσεις management (διοίκησης), γνώσεις διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα (αναγνώριση διαφορών μεταξύ των ανθρώπων στην προσωπικότητα, αναγνώριση δυσαρέσκειας κ.ά.), γνώση των ομάδων αναφοράς που δρουν στο περιβάλλον του σχολείου, ικανότητα επικοινωνίας, προσωπικές αρετές (όπως αποφασιστικότητα, σταθερότητα, ακεραιότητα κ.ά.) και ηγετικές ικανότητες.

Συνοψίζοντας, απώτερος σκοπός όλων των ανωτέρω λειτουργιών και διαδικασιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού όπου θα επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί και επιδιωκόμενοι στόχοι και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Για να καταστεί κάτι τέτοιο εφικτό, σημαντική είναι η σωστή εφαρμογή όλων των παραπάνω λειτουργιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει πως οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η επιτυχής εκτέλεσή κάθε επιμέρους λειτουργίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών. Για παράδειγμα, είναι αδύνατον να αναμένουμε ότι μπορεί να αξιολογηθεί το εκπαιδευτικό έργο, αν πρωτίστως δεν έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια βασικά στοιχεία, όπως ο σωστός προγραμματισμός, η σωστή επιλογή του προσωπικού, οι ρεαλιστικοί στόχοι του εκπαιδευτικού κ.ά. Για τους λόγους αυτούς είναι επιβεβλημένη η ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό και ιδιαίτερα στον εκπαιδευτικό όπου η πολυσύνθετη λειτουργία, η ασάφεια των στόχων καθώς και η ποιοτική προσέγγισή τους την καθιστούν πολύπλοκη. Διαφορετικά, θα εφαρμόζεται μία «ξεπερασμένη» διοικητική φιλοσοφία, όπου η διοίκηση προσπαθεί να αντιδράσει όταν παρουσιάζονται προβλήματα και παραλείπει, μία πρακτική που δεν μπορεί να προσφέρει μία εκπαίδευση που να εξυπηρετεί τις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας και των εκπαιδευτικών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της εκπαίδευσης αποτελεί ένα ενδιαφέρον θέμα το οποίο πρέπει να μελετηθεί από πολλές πλευρές, διότι η σωστή διαχείρισή του εκπαιδευτικών συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού, μιας και οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και των δράσεων ενός σχολείου.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μία παρουσίαση των γενικότερων αρχών της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού της εκπαίδευσης και διερευνήθηκε πώς αυτές εφαρμόζονται στην περίπτωση δύο ιδιωτικών σχολείων. Σε μελλοντικές έρευνες, θα μπορούσε να γίνει μία πιο εκτενή παρουσίαση των αρχών αυτών. Για παράδειγμα, στην παρούσα έρευνα δεν έγινε ιδιαίτερη αναφορά στο θέμα της επικοινωνίας και ποιος πρέπει να είναι ο ρόλος της διοίκησης στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Θα μπορούσε, επιπρόσθετα, να πραγματοποιηθεί μία ποσοτική έρευνα σχετικά με το θέμα που θίγεται στην εργασία αυτή, με στόχο την αποτύπωση μίας λεπτομερέστερης εικόνας για τις πρακτικές διαχείρισης των εκπαιδευτικών, όπως η ανάδειξη του βαθμού εφαρμογής τους.

Επιπλέον, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να παρουσιαστούν οι αποτελεσματικότερες μέθοδοι της διαχείρισης των εκπαιδευτικών, μέσα από συγκρίσεις και πιο διεξοδική έρευνα, όπως για παράδειγμα, ποιες είναι οι καλύτερες στρατηγικές παρακίνησης του εκπαιδευτικού προσωπικού ή ποιες μέθοδοι θεωρούνται εποικοδομητικές για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να ληφθούν υπόψη και οι απόψεις των ίδιων των εκπαιδευτικών, ώστε να βρεθούν τυχόν διαφοροποιήσεις στις στάσεις και τις αντιλήψεις μεταξύ αυτών και των διοικητικών στελεχών των εκπαιδευτικών οργανισμών.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση:

Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Ανθοπούλου, Σ., Κατσουλάκης, Σ. & Μαυρογιώργος, Γ. (1999) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (1999) «Ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον». Σε: Αθανασούλα - Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ. & Χατζηευστρατίου, Ι. (Επιμ.) *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Αθανασούλα - Ρέππα, Α. (2008) *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Αναστασίου, Σ. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2013) *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg

Αναστασίου, Σ. (2011) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού της Εκπαίδευσης: Μελέτη περίπτωσης στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση της Ηπείρου*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ανδρέου, Α. & Μαντζούφας, Π. (1999) *Θέματα οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης και της Σχολικής Μονάδας*. Αθήνα: Α.Α. Λιβάνης.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994) *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση*  
Βεργίδης, Δ. (1993) «Νεοφιλελεύθερη Εκπαιδευτική Πολιτική και Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών». *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 69, σσ. 43-49.

Γεωργόπουλος, Β.Ν. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

Δεδούλη, Μ. (1998) *Η επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού. Ένα πρόγραμμα βιωματικής – αναστοχαστικής διαδικασίας*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, ΦΠΨ, Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Δημητρίου Κ. (1991) *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη*. Αθήνα: Γαλαίος.

Δημητρόπουλος, Ε. (2002) *Εκπαιδευτική αξιολόγηση: Η αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*. Αθήνα: Γρηγόρης

Δούκας, Χ., Βαρβούκη, Α., Θωμοπούλου, Μ., Κούτρα, Χ & Σμυρνωτοπούλου, Α. (2007) *Η προσέγγιση της ποιότητας στην επιμόρφωση: Επιμόρφωση για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση του σχολείου*, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών θεμάτων, τ.13.σσ.113-123.

- Ζαβλανός, Μ. (1996) *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2003) *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης
- Ζάχαρης, Δ. (1989) *Παρώθηση, Κίνητρα, Ιδεολογία, Επίδοση*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Καζαμιάς, Α. & Κασσωτάκης, Μ. (1995) *Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές Ανασυγκρότησης και Εκσυγχρονισμού*. Αθήνα: Μέγας Σείριος.
- Καρακατσάνη, Δ. & Παπαδιαμάντη, Γ. (Επιμ.) (2012) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το νέο σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Κασσωτάκης Μ. (2018) *Αξιολόγηση των Σχολικών Μονάδων και των Εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Κατσαρός, Ι. (Επιμ.) (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καψάλης, Α. & Χανιωτάκης Ν. (2015) *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση*. Θεσσαλονίκη: ΑΦΟΙ Κυριακίδη.
- Καψάλης, Α. (2007) *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: ΑΦΟΙ Κυριακίδη.
- Κουτούζης, Μ. (1999) *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο,
- Κωτσίκης Β. (2007) *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*. Αθήνα: Έλλην.
- Μακρή – Μπότσαρη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003) *Δομή της Επαγγελματικής Αυτοαντίληψης και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών*, Πρακτικά 3<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπαγάκης, Γ. (2005) *Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Μπιλίρη, Β. (2011) *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Διπλωματική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μπουζάκης, Σ. (2002) «Η αξιολόγηση στο σύγχρονο κόσμο, μία ιστορική – συγκριτική προέγγιση». Σε: Μπουζάκης, Σ. (Επιμ) *Συγκριτική Παιδαγωγική ΙΙΙ*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουζάκης, Σ. (2005) «Παγκοσμιοποίηση και εκπαίδευση: κυρίαρχα παραδείγματα, εκπαιδευτικές πολιτικές, σύγχρονες τάσεις». Σε: Μπουζάκης, Σ. (Επιμ.) *Συγκριτική Παιδαγωγική Ι*. Αθήνα: Gutenberg.



- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.(2002) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΟΕΔΒ.
- Μπρίνια, Β. (2008) *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων και Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπρίνια, Β. (2014) *Μελέτες Περιπτώσεων Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαναούμ, Ζ. (1995) *Η Διεύθυνση Σχολείου: Θεωρητική και Εμπειρική Διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Πασιαρδή, Γ. (2001) *Το Σχολικό Κλίμα, Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πασιάρδης, Π., (2014) *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στη Σύγχρονη Εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Ράπτης, Π. (1993) «Η μετεκπαίδευση των δασκάλων (1980-1992)». *Σχολείο και Ζωή*, 7-9, σσ. 264-274 και 10 σσ. 303-316.
- Σαΐτη Α. & Σαΐτης Χρ. (2012) *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Σαΐτης, Χρ. (2000) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Σολομών, Ι. (1999) *Εσωτερική Αξιολόγηση και Προγραμματισμός του Εκπαιδευτικού Έργου στη σχολική μονάδα*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Τερζίδης Κ.& Τζωρτζάκης, Κ., (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκης, Α.Μ. (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της Νέας Εποχής*. Αθήνα: Rossili.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001) *Η επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγηση Προγραμμάτων*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003) *Η Διοίκηση του Σχολείου και η Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών Στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Σ. Α. (2013) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Χυτήρης, Σ. Λ. (2017) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Μπένου.

## **Ξενογλώσση:**

Armstrong, N. (1999) *Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Millis, D., & Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*. New York: Free Press.

Berg, B. L. (2001) *Qualitative research methods for the social sciences*. USA: Allyn and Bacon a Pearson education company.

Bratton, J. & Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory & Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bush, T. & Middlewood, D., (2006) *Learning and Managing People in Education*. London: Sage.

Day, C. (2003) *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της διά βίου μάθησης*. (μτφρ. Βακάλη,Α.). Αθήνα: Τυπωθήτω.

DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2003) *Fundamentals of Human Resource Management*. London: John Wiley & Sons Inc.

Dessler, G. (2009) *A Framework for Human Resource Management*. London: Pearson International Edition.

Dubrin, A. J. (1998) *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Ellis, D. (1995) "Executive recruitment". In: Warner, D. Crosthwaite, E. (Eds) *Human Resource Management in Higher and Further Education*. London: SRHE & Open University Press.

Everard, K.B.& Morris, G. (1999) *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Hargreaves, A. (1994) *Changing Teachers, Changing Times*. New York: Teachers College Paris.

Hunt, J. (1986) *Managing People at Work*. Maidenhead: MacGraw - Hill.

- John, P.D. & Gravani, M.N. (2005) "Evaluating a New In-Service Professional Development Programme in Greece: the experiences of tutors and teachers". *Journal of In-Service Education*, 31 (1), pp. 105-129.
- Joyce, B. & Showers, B. (1980) "Improving in-service training: the message of research". *Educational Leadership*, 37 (5), pp. 375-385.
- Juran, J. M. (1980) *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Kakabadse, A., Ludlow, R. & Vinnicombe, S. (1987) *Working in Organizations*. Aldershot: Gower Press.
- Kalleberg, A.L. & Mondy, J.W. (1984) "Human Resources Management and Organizational Performance". *American Behavioral Scientist*, 37, pp. 948-962.
- Mani, B.G. (2002) "Performance appraisal systems, productivity and motivation: A case study". *Public Personnel Management*, 31 (2), pp. 141-159.
- Middlewood, D. & Cardno, C. (2001) *The significance of teacher performance and its appraisal*. In D. Middlewood & C. Cardno (Eds), *Managing teacher appraisal and performance*, pp.1-16. London: Rutledge Flamer.
- Polonsky, M. J. & Waller, D. S. (2006) *Designing and managing a research project. A business student's guide*. London: Sage
- Polychroniou, P. (2007) "HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction", *European Reward Management Conference – The European Institute for Advanced Studies in Management*, 17-19 December, Brussels.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics*. New York: Addison - Wesley.
- Snigaroff, R. (2000) "The economics of Active Management". *RAND*, Winter, pp. 16-23.
- Yin, R. K. (1994) *Case study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. California: Sage Publication Inc.
- Wether, W. & Davis, K., (1996) *Human resources and Personal Management*. New York: McGraw - Hill, Inc.
- Whetten, D.& Godfrey, P. (1998) *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. California: Sage Publication Inc.