

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΤΕΣΣΕΡΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ
ΣΧΟΛΕΙΑ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Χρήστος Κοκκινιώτης

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, Ιανουάριος 2021

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



MSc ECONOMICS OF EDUCATION

**THE IMPORTANCE AND IMPLEMENTATION OF
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FOUR
PRIVATE SCHOOLS OF THE ATTICA PENINSULA:
COMPARATIVE RESEARCH**

Chris Kokkiniotis

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

Piraeus, January 2021

*Στη μητέρα μου, Ευτυχία,
τον πατέρα μου, Παναγιώτη
την αδερφή μου, Μαριάννα
στη γιαγιά μου, Μαρία*

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ το Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Αιγαίου για τις ισχυρές ακαδημαϊκές βάσεις που μου έδωσε και ιδιαιτέρως την καθηγήτρια και μέντορα μου, Λουΐζα Χριστοδουλίδου που με βοήθησε να κατανοήσω καλύτερα τον κόσμο των γραμμάτων και με καθοδήγησε τόσο στη διάρκεια των σπουδών μου όσο και αργότερα. Επιπλέον, ευχαριστώ τον πρώην εργοδότη μου, ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS AEBE αλλά και τον νυν, έως αυτή τη στιγμή που γράφεται αυτή η εργασία, PUBLIC RETAIL WORLD AE, καθώς και όλους τους συναδέλφους μου, για τη βοήθεια και την κατανόηση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ευχαριστώ ιδιαιτέρως όλο το διδακτικό και επικουρικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος Οικονομικά της Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Πειραιώς που βοήθησε εμένα και τους συμφοιτητές μου να ολοκληρώσουμε αυτό τον κύκλο σπουδών και φυσικά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Χατζηδήμα Σταματίνα για την καθοδήγηση και την υπομονή που επέδειξε μέχρι το πέρας αυτής της εργασίας. Τέλος ευχαριστώ όλους τους ανθρώπους και τα ιδιωτικά σχολεία που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Η σημασία και εφαρμογή της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε τέσσερα ιδιωτικά σχολεία της Αττικής: συγκριτική έρευνα

Περίληψη

Απώτερος σκοπός της παρούσας ερευνητικής διπλωματικής εργασίας είναι να εξάγει κάποια ασφαλή και συγκεκριμένα συμπεράσματα για το πώς διαφορετικά ιδιωτικά σχολεία σε φιλοσοφία, αριθμό μαθητών και μέγεθος υποδομών ασκούν τη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, κατά πόσο ακολουθούν ορισμένες βασικές αρχές της που εφαρμόζονται στον υπόλοιπο ιδιωτικό τομέα καθώς και το κατά πόσο ή/και με ποιους τρόπους οι πρακτικές εφαρμογής της ΔΑΠ που ακολουθούν, επηρεάζουν τα ίδια τα σχολεία στην λειτουργία τους. Η έρευνα βασίστηκε στη θεωρία της επιστήμης της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και τα αποτελέσματα της συλλέχθηκαν μέσα από ερωτηματολόγια τα οποία εστάλησαν ηλεκτρονικά σε διάφορα ιδιωτικά σχολεία του νομού Αττικής.

The importance and implementation of human resources management in four private schools of the Attica peninsula: a comparative research

Abstract

The main goal of this study is to examine how private schools with differences in their philosophy, their number of students and their infrastructural size exercise human resources management, if they abide by certain basic concepts of the field which are exercised in other private industries and how practical implementation of human resources management affect their function. This research was based on basic HR theory fundamentals and the results have been collected by questionnaires that have been directed by email to various private schools of the Attica peninsula, Greece.

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εφαρμογές της σε Σύγχρονες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ορισμός	1
1.3 Οι Βασικές Αρχές της ΔΑΔ	2
1.3.1 Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας.....	3
1.3.2 Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό – Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	4
1.3.3 Προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων	5
1.3.4 Επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων	6
1.3.5 Παροχή κατευθύνσεων για την κατάρτιση/ εκπαίδευση των εργαζομένων	7
1.3.5.1 Οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	8
1.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων	9
1.3.6.1 Μέθοδοι αξιολόγησης	10
1.3.6.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση	13
1.3.7 Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων-Αποδοχές.....	13
1.3.8 Παροχή κινήτρων και παροχών.....	14
1.3.9 Επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.....	15
1.3.10 Ίσες ευκαιρίες, ηθική αντιμετώπιση, δεοντολογία και θετική δράση.....	16
1.3.10.1 Διαμόρφωση ηθικής συμπεριφοράς	17
1.3.10.2 Δίκαιη αντιμετώπιση και δικαιώματα των εργαζομένων	17
1.3.11 Υγεία και ασφάλεια	18
1.3.11.1 Ατυχήματα στον χώρο εργασίας	20
1.3.12 Διαχείριση παραπόνων στις εργασιακές σχέσεις	21
Κεφάλαιο 2 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση.....	22
2.1 Εισαγωγή.....	22
2.2 Η σημασία και οι ιδιαιτερότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση.....	22
2.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	23
2.2.2 Στελέχωση της Εκπαίδευσης.....	23

2.2.2.1	Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής τακτικού -μόνιμου διδακτικού προσωπικού στο Δημόσιο	24
2.2.2.2	Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωρινών αναπληρωτών/ ωρομίσθιων υποψηφίων εκπαιδευτικών στο Δημόσιο	25
2.2.2.3	Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων στελεχών της Δημόσιας Εκπαίδευσης.....	26
2.2.3	Η εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων.....	26
2.2.3.1	Προσεγγίσεις και μορφές της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών.....	27
2.2.3.2	Επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης	28
2.2.4	Η παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της ηγεσίας.	29
2.2.5	Η αξιολόγηση	30
2.2.6	Η επικοινωνία στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού.....	30
2.2.7	Οι εργασιακές σχέσεις.....	31
2.2.8	Η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία	31
	Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία της Έρευνας	32
3.1	Εισαγωγή.....	32
3.2	Μεθοδολογία έρευνας	32
3.2.1	Η μέθοδος του ερωτηματολογίου: Δυνάμεις και αδυναμίες	32
3.3	Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	33
3.4	Δείγμα έρευνας.....	34
	Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα της έρευνας και Συμπεράσματα.....	35
4.1	Εισαγωγή	35
4.2	Παρουσίαση ερωτήσεων και αποτελεσμάτων έρευνας.....	35
4.3	Συμπεράσματα έρευνας.....	53
	Ερωτηματολόγιο.....	60
	Βιβλιογραφία	72
	Ελληνική βιβλιογραφία	72
	Ξένη βιβλιογραφία.....	74
	Διαδικτυακοί τόποι.....	74

Κεφάλαιο 1

Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εφαρμογές της σε Σύγχρονες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς

1.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της συνολικής διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Από τη Βιομηχανική Επανάσταση, όταν άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες ανάγκες ύπαρξης ενός συστήματος οργάνωσης των εργαζομένων, μέχρι σήμερα, όπου η ΔΑΔ διδάσκεται ως επιστήμη σε πολλά Πανεπιστήμια του πλανήτη, έχουν γίνει πολυάριθμες μελέτες όπως και πρακτικές και θεωρητικές έρευνες, που βασικό σκοπό έχουν, πέρα της εξέλιξης της ΔΑΔ ως επιστημονικό κλάδο, την εφαρμογή ποικίλων τεχνικών διοίκησης που βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά το σημαντικότερο τους κεφάλαιο, που δεν είναι άλλο από τους εργαζομένους τους, ή αλλιώς το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξηγήσουμε συνοπτικά τί είναι η ΔΑΔ και θα αναλύσουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της τα οποία ισχύουν διεθνώς και σε ποικίλα εργασιακά περιβάλλοντα. Το κεφάλαιο αυτό είναι μια απαραίτητη εισαγωγή, καθώς πάνω στους ορισμούς, τις θεωρίες και τις εφαρμογές της ΔΑΔ που θα αναφέρουμε, σχεδιάσαμε βήμα-βήμα την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, αξιολογήσαμε τα ευρήματα μας και διατυπώσαμε τα συμπεράσματα που θα διαβάσετε στο τέλος αυτή της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, από τη στιγμή που το ιδιωτικό σχολείο είναι μια ιδιαίτερη μορφή επιχείρησης, θεωρήσαμε σκόπιμο να δείξουμε πρώτα τί ισχύει για τις επιχειρήσεις γενικότερα για να κατανοήσουμε τί ισχύει στα ιδιωτικά σχολεία που μελετήσαμε ειδικότερα.

Όπως αυτό το κεφάλαιο, έτσι και ολόκληρη η εργασία θα ακολουθήσει την παραγωγική συλλογιστική πορεία, δηλαδή τη μετάβαση από το γενικό στο ειδικό, διότι θεωρήσαμε ότι αυτός θα είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλή η μετάβαση από το ένα κεφάλαιο στο επόμενο αλλά και να μπορέσει ο αναγνώστης να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα για το τί μπορεί να σημαίνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για ένα σύγχρονο ελληνικό ιδιωτικό σχολείο και πως αυτή μπορεί να εφαρμόζεται και να βελτιώνεται.

1.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Ορισμός

Με τον όρο διοίκηση εννοούμε μια κοινωνική διαδικασία που λαμβάνει υπόψιν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων ενός οργανισμού και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων (προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι (Ζαβλάνος, 1998).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι λογικό, δεν είχε πάντα την μορφή και την υπόσταση που έχει σήμερα. Προέκυψε και διαμορφώθηκε σταδιακά τους τελευταίους 3 αιώνες μέσα από την ανάγκη να γίνονται οι επιχειρήσεις ολοένα πιο αποτελεσματικές, όταν άρχισε να γίνεται εμφανές ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι κάτι παραπάνω από εργατικά χέρια. Η ΔΑΔ αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως Κεφάλαιο της επιχείρησης, δηλαδή σαν μια επένδυση την οποία πρέπει η επιχείρηση να επιλέγει με συγκεκριμένα κριτήρια, να φροντίζει για την ευημερία της και να την εξελίσσει, ώστε να μπορεί να βασίζεται πάνω της, τόσο για να επιβιώνει όσο και να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων, πράγμα πολύ σημαντικό στο σύγχρονο παγκόσμιο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Γι' αυτό και στη βιβλιογραφία αναφέρεται πολλές φορές ως Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου.

Οι τρόποι με τους οποίους εφαρμόζεται η ΔΑΔ σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό ποικίλουν σε σημαντικό βαθμό, παρ' όλο που οι βασικές αρχές είναι σαφώς ορισμένες και γνωστές πλέον σε όλο τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι διαφορές αυτές μπορούν να οφείλονται σε γεωγραφικά, εθνολογικά, πολιτικά κριτήρια, στο μέγεθος και τον αριθμό των εργαζομένων μιας επιχείρησης, στις εξειδικευμένες γνώσεις των στελεχών ή τις ικανότητες τους πάνω στη διοίκηση και τη ΔΑΔ, και φυσικά στο είδος της επιχείρησης. Επιπλέον ο Dessler (2012) αναφέρει ότι κριτήρια που επηρεάζουν τις διαφορετικές πρακτικές της ΔΑΔ είναι η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, οι δημογραφικές αλλαγές και οι προκλήσεις στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Επειδή η εργασία μας αναφέρεται σε ιδιωτικά σχολεία που βρίσκονται στην περιφέρεια Αττικής, δεν θα μας απασχολήσουν τα γεωγραφικά, πολιτικά και δημογραφικά κριτήρια.

1.3 Οι Βασικές Αρχές της ΔΑΔ

Σε ένα επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται ταχύτατα, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Χυτήρης, 2001). Οι αρχές στις οποίες βασίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύουν τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές (Dessler, 2009). Όπως αναφέρει ο Garry Dessler (2012) "Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σήμερα ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που αφορούν θέματα προσωπικού και συγκεκριμένα με:

- Τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας
- Το σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων
- Την επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων
- Την παροχή κατευθύνσεων και την κατάρτιση των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων
- Τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- Την παροχή κινήτρων και παροχών
- Την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων

Επιπλέον, περιλαμβάνουν όσα πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- Τις ίσες ευκαιρίες, τη δεοντολογία και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική αντιμετώπιση των εργαζομένων
- Τη διαχείριση παραπόνων στις εργασιακές σχέσεις

Με τον όρο μάνατζερ (αγγλικά manager), εννοούμε το άτομο εκείνο (ή την ομάδα ατόμων) που πετυχαίνουν αποτελέσματα μέσω της εργασίας άλλων ανθρώπων. (Μπουραντάς, Βαθής, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999). Ο όρος μάνατζερ και η εφαρμογή της διοίκησης ή αλλιώς μάνατζμεντ (αγγλικά management) είναι σημαντικός για την εργασία μας, μιας και ο διευθυντής του σχολείου (manager) ασκεί τη διοίκηση (management) με σκοπό να πετύχει τους στόχους του σχολείου με την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει και για τους οποίους είναι υπεύθυνος (καθηγητές, κτίρια, μηχανήματα, χρήματα, υλικά κτλ. (Μπουραντάς, Βαθής, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999). Θα ασχοληθούμε επίσης και με την έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη και θα δούμε κατά πόσο η παρουσία ή απουσία ενός ικανού ηγέτη – manager μπορεί να επηρεάσει το προσωπικό ενός σχολείου και κατ' επέκταση την ομαλή λειτουργία του, στο δεύτερο κεφάλαιο.

1.3.1 Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας

Η διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας αφορά την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των απαιτήσεων των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης εργασίας που θα αναλυθεί, με παράλληλη καταγραφή των ενεργειών που εκτελεί ο εργαζόμενος, του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή αποτελεί κατά βάση μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών που επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση των εργασιών και των εργαζομένων τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003), των συνθηκών του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία, καθώς και των απαραίτητων προσόντων τα οποία θα πρέπει να έχει ο υπάλληλος για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός. Ως εκ τούτου παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας πραγματοποιείται σε δύο στάδια: την περιγραφή και την προδιαγραφή (Dessler, 2012). Κατά το στάδιο της περιγραφής, περιγράφεται αναλυτικά το τι γίνεται στη συγκεκριμένη θέση, ο λόγος και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι επιμέρους ενέργειες, ποιος είναι ο φυσικός χώρος της εργασίας και το πλαίσιο λειτουργίας της. Προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις, οι δεξιότητες και οι ευθύνες της θέσης, ενώ ορίζεται και το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης. Πολλές φορές η περιγραφή χρησιμοποιείται για σκοπούς προσέλκυσης και επιλογής της εργασίας. Το στάδιο της προδιαγραφής της εργασίας αφορά στη περιγραφή της θέσης εργασίας όπου δημιουργείται ένας κατάλογος με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, και ικανότητες του ατόμου, ακόμα και στοιχεία σχετικά με τη

προσωπικότητά του, με σκοπό τη συγκέντρωση όλων των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την καλύτερη δυνατή απόδοση του στη συγκεκριμένη εργασία (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Χυτήρη (2001) και Dessler (2012), η συλλογή των ανωτέρω πληροφοριών μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Αυτοί είναι: η παρατήρηση, η συνέντευξη, ημερολόγιο εργαζομένου – λίστες καταγραφής, ερωτηματολόγιο, εκτέλεση της εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή και τέλος οι ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας (ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης, λειτουργική Ανάλυση εργασίας, ανάλυση εργασίας μέσω διαδικτύου με τη χρήση Η/Υ, ερωτηματολόγια ανάλυσης διοικητικών εργασιών).

1.3.2 Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό – Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

Ο σχεδιασμός προσωπικού είναι η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προγραμματίζει την πλήρωση των θέσεων εργασίας που θα ανοίξουν μελλοντικά καθώς και τον τρόπο στελέχωσής τους (Dessler, 2012), προσδιορίζοντας, αποκτώντας και αξιοποιώντας το προσωπικό, με σκοπό την επίτευξη των συγκεκριμένων και προκαθορισμένων υπηρεσιών και επιπέδων παραγωγής που έχει θέσει η επιχείρηση. Ο σχεδιασμός προσωπικού αποτελεί μια ενέργεια στρατηγικής σημασίας καθώς, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας και οι συνθήκες που επικρατούν, η επιχείρηση εξασφαλίζει τον ακριβή αριθμό ατόμων που θα χρειαστεί, τα κατάλληλα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση, χωρίς χρονοτριβές και με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Λαζαρίδη, 2006, Τζωρτζάκης, 2014, Ξένος, 2003).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από τη φιλοσοφία και αποστολή της επιχείρησης, το στάδιο στο οποίο βρίσκεται (ανάπτυξη, παρακμή), στα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων, τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (νομοθεσίες, οικονομικές συνθήκες κ.α.). Ακόμη, πολύ σημαντικοί παράγοντες για το σωστό σχεδιασμό προσωπικού είναι η καταγραφή των αδυναμιών- ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρώπινων πόρων, ο καθορισμός των στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, πρέπει να εξασφαλίζει ότι το εκάστοτε ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανό ώστε να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι να αποφασίσουν αν συμφέρει την επιχείρηση οι προβλεπόμενες κενές θέσεις να καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή αν θα χρειαστεί να προβούν σε νέες προσλήψεις (Dessler, 2012). Ο τρόπος με τον οποίο θα ληφθεί αυτή η απόφαση είναι μετά από ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (κάλυψη θέσεων με επιλογή μέσα από την εταιρία, επιπλέον επιμόρφωση και εκπαίδευση υπάρχοντος προσωπικού) καθώς και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας (αναζήτηση νέων υπαλλήλων από την ίδια αγορά εργασίας με τους ανταγωνιστές).

Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001), η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν τα δύο πρώτα βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Σε αυτά, βασίζεται το τρίτο βήμα το οποίο είναι η πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων. Οι μέθοδοι που ακολουθούνται για τη πρόβλεψη ζήτησης είναι: 1) Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης και 2) Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων.

Ως τέταρτο βήμα προτείνεται η σύγκριση ζήτησης και προσφοράς κατά την οποία οι αρμόδιοι συγκρίνουν τα μεγέθη που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, και προσδιορίζουν τις ελλείψεις και τις ανάγκες της επιχείρησης, ενώ πέμπτο και τελευταίο βήμα είναι η καταγραφή κατάλληλων στόχων και σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

1.3.3 Προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων

Η στελέχωση μιας επιχείρησης με προσωπικό πραγματοποιείται με δύο διαδικασίες (Takeuchi, Nonaka, 2004):

- Την προσέλκυση του προσωπικού.
- Την επιλογή των υποψηφίων.

Η προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης από πλευράς της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην εταιρεία (Θερίου, 2002). Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την προσέλκυση του προσωπικού.

1. **Ο προσδιορισμός του Target group:** Η προκήρυξη της θέσης θα πρέπει να απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα ατόμων. Για τον προσδιορισμό της ομάδας αυτής γίνεται καταγραφή των ικανοτήτων, της κατάρτισης και των γνώσεων που απαιτούνται για την πλήρωση της κενής θέσης και σχηματισμός του προφίλ του πλέον κατάλληλου υποψηφίου (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
2. **Οι πληροφορίες για τη θέση:** Η επιχείρηση δίνει πληροφορίες στους υποψηφίους, οι οποίες αφορούν την αμοιβή τους, διάφορες παροχές κλπ. Ενώ ακόμα ενημερώνει και για την ημερομηνία της πρόσληψης (Takeuchi, Nonaka, 2004). Σημαντικό είναι επίσης να είναι ξεκάθαρος ο τύπος της απασχόλησης (μερική, προσωρινή, μόνιμη, αορίστου/ορισμένου χρόνου), καθώς και η γεωγραφική περιοχή προσέλκυσης των υποψηφίων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
3. **Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης:** Σε αυτό το βήμα εμπεριέχονται όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντλήσει πληροφορίες προς την αναζήτηση. Οι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι το διαδίκτυο, οι αγγελίες σε περιοδικά και εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, η ανάρτηση αγγελίας μέσω υπηρεσίας εύρεσης εργασίας, τα γραπτά μηνύματα (αφίσες), η προσέλκυση από πανεπιστήμια και η

πρακτική άσκηση και από τις συστάσεις του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρησιακές συμβάσεις καθιστούν την αναγγελία των κενών στο εσωτερικό της εταιρίας υποχρεωτική και τα αρχεία προσωπικού της επιχείρησης μπορούν να αναδείξουν τους υπαλλήλους οι οποίοι πληρούν τα κριτήρια για την κενή θέση καθώς και ποιοι μπορούν να την αναλάβουν μετά από εκπαίδευση (Dessler, 2012, Θερίου, 2002).

1.3.4 Επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων

Η επιλογή, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση (Χυτήρης, 2001). Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί.

Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν την επιχείρηση είναι σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από συνιστώσες που αφορούν την ανάλυση των προσόντων, καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τρόπο τέτοιο που να ικανοποιούν τις προδιαγραφές της θέσης (Λαζαρίδη, 2006). Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι: 1) Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης και 2) η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Τα πλεονεκτήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από το ήδη υπάρχων προσωπικό είναι τα εξής: Οι υποψήφιοι γνωρίζουν και αποδέχονται την πολιτική και ιδεολογία της επιχείρησης καθώς ήδη εργάζονται μέσα σε αυτή, η αναζήτηση προσωπικού δεν χρειάζεται να ανακοινώνεται, κάτι που καθιστά κόστος επιλογής είναι χαμηλότερο, η επιχείρηση επιτυγχάνει την καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και έτσι αυξάνει τις πιθανότητες για καλύτερη επιλογή, χαμηλό επίσης είναι και το κόστος εκπαίδευσης, παροχή κινήτρου για καλύτερη απόδοση στους εργαζόμενους της οι οποίοι θέλουν να μετακινηθούν σε καλύτερες θέσεις και γενικότερα καλό κλίμα εργασίας (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013). Τα μειονεκτήματα είναι ότι αφήνει περιθώρια για πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν, αναπαράγει την ίδια νοοτροπία δημιουργώντας έλλειψη ευελιξίας και νέων ιδεών και εντείνει τις «διαμάχες» μεταξύ του προσωπικού που διεκδικούν την διαθέσιμη θέση (Χυτήρης, 2001).

Τα πλεονεκτήματα της επιλογής του προσωπικού από εξωτερικές πηγές είναι ότι οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές, δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων, ενώ υπάρχει και εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης, εφόσον ο μελλοντικός εργαζόμενος διαθέτει ήδη την εμπειρία από προηγούμενη εργασία του. Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη διαδικασία χρειάζεται ιδιαίτερα προσεκτικό σχεδιασμό από τα μέλη της διοίκησης, ο κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού που δεν θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης είναι μεγάλος, ενώ απαιτείται και περισσότερος χρόνος στη προσαρμογή στις νέες συνθήκες (Χυτήρης, 2001).

Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους (Χυτήρης, 2001). Αναφορικά αυτές είναι: η συνέντευξη, η έντυπη αίτηση, το βιογραφικό σημείωμα, συστατικές επιστολές, τεστ επιλογής (τεστ ικανότητας, τεστ νοημοσύνης), το δείγμα εργασίας, η γραφολογία, τα βιογραφικά δεδομένα, και μέσα στα λεγόμενα κέντρα επιλογής/αξιολόγησης όπου χρησιμοποιούνται συνδυασμοί μεθόδων επιλογής.

1.3.5 Παροχή κατευθύνσεων για την κατάρτιση/ εκπαίδευση των εργαζομένων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αφορά τις πρακτικές που ακολουθεί η επιχείρηση για επιπλέον επιμόρφωση του προσωπικού που την απαρτίζει έτσι ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Τζωρτζάκης, 2014. Dessler, 2012). Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες (ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων), καθώς και το χάσμα των θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων των υπαλλήλων και οι ελλείψεις γνώσεις του προσωπικού σχετικά με την αποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων (Λαζαρίδη, 2006. Χυτήρης, 2001). Το μεγαλύτερο μέρος των νέων προσλήψεων του εργατικού δυναμικού, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης ανήκει στα άτομα που την διοικούν και αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Με τη διδασκαλία και άσκηση των υπαλλήλων, η εκπαίδευση υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει τις γνώσεις, τις ικανότητες, το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων. Ακόμη, παρέχει ευκαιρίες για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. (Χατζηπαντελή, 1999. Κανελλόπουλος, 2002).

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του (Κανελλόπουλος, 2002). Η εκπαίδευση ενηλίκων, για να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται η κάθε επιχείρηση που τη παρέχει να λάβει υπόψιν της ορισμένες ιδιαίτερες αρχές όπως: Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες να είναι εθελοντική και ο σκοπός της να είναι η καλλιέργεια της αυτενέργειας, η ύπαρξη αλληλοσεβασμού και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της και τέλος ότι η ολοκλήρωση της εκπαίδευσης είναι ατελής χωρίς την εφαρμογή της γνώσης στη πράξη (Brookfield, 1986).

1.3.5.1 Οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Πριν από την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και των προγραμμάτων της επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί ορισμένες δραστηριότητες/βήματα έτσι ώστε τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης να είναι τα επιθυμητά. Αυτές αναφορικά είναι (Τζωρτζάκης, 2014):

- Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται:
- Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων
- Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών
- Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος
- Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση
- Αξιολόγηση

Η επιλογή κάποιας μεθόδου καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων και άλλων παραγόντων. Αυτές, σύμφωνα με τη Λαζαρίδη (2006) είναι:

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας την. Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι έχει χαμηλό οικονομικό κόστος, ενώ παράλληλα δεν χρειάζονται ειδικές αίθουσες και εξειδικευμένο υλικό. Βασικό μειονέκτημα ωστόσο, είναι ότι ο προϊστάμενος δεν είναι πάντοτε εκπαιδευμένος για να εφαρμόσει το σωστό τρόπο εκμάθησης.

Προκαταρκτική εκπαίδευση- εκπαίδευση προσομοίωσης (vestibule-simulated training)

Οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αφού προσέλθουν, αλλά και πριν αναλάβουν την συγκεκριμένη εργασία τους, με στόχο την ανάπτυξη κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ειδικά εξοπλισμένο χώρο, ο οποίος είναι ίδιος με το πραγματικό. Θετικό στην συγκεκριμένη μέθοδο αποτελεί το γεγονός ότι παρέχεται στον εκπαιδευόμενο μια θεωρούμενη θέση εργασίας, χωρίς να βρίσκεται στο πραγματικό χώρο. Ωστόσο, η εκπαίδευση προσομοίωσης απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και προϋποθέτει μεγάλο κόστος, δεδομένου ότι η ανάλογη δαπάνη επιβαρύνει τις επιχειρήσεις.

Εκπαίδευση με μαθητεία (apprenticeship training)

Αναφέρεται στον συνδυασμό των δύο παραπάνω μεθόδων, καθώς οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν ικανότητες τόσο μέσω της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, όσο και σε αίθουσες διδασκαλίας αποκτώντας τις τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται με τρόπο αποτελεσματικό.

Θεωρητική εκπαίδευση (lectures)

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων χρησιμοποιώντας οπτικοακουστικά μέσα. Η θεωρητική εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε μέσα είτε έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Σε αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης προστίθενται σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2014) οι μελέτες περιπτώσεων, τα επιχειρησιακά παιχνίδια, η ανάθεση εργασιών στους εκπαιδευόμενους και οι προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή. Οι διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης συντελούν στην ανάπτυξη του ενδιαφέροντος και της ώθησης του εκπαιδευομένου και είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι όπου υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού ή σοβαρού λάθους (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι σχετικές με την εκπαίδευση ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό, συντονίζει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, διεξάγει ή κανονίζει τα της εκπαίδευσης εκτός (θέσης) εργασίας, συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων, παρέχει τεχνογνωσία και μέσα για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης, μεριμνά για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών και τέλος αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Η ευθύνη των στελεχών της επιχείρησης αφορά στην παροχή πληροφοριών τεχνικού χαρακτήρα, στη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών, στην εκπαίδευση των εργαζομένων στη θέση εργασίας, στη συζήτηση με τους υφισταμένους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές, στη συμμετοχή τους στις προσπάθειες- δραστηριότητες για οργανωτικές αλλαγές και στην ενημέρωση για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Χυτήρης, 2001)

Ανεξάρτητα από τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, είναι γεγονός ότι απαιτείται η ύπαρξη υψηλόβαθμων στελεχών που εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς. Κατά συνέπεια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρόκειται να εφαρμοστούν οφείλουν να έχουν ως στόχο την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο επιπρόσθετες ικανότητες οι οποίες θα βοηθήσουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η επιχείρηση από τη πλευρά της, μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων, έχει ως τελικό σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο και τη βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής και συνεπώς, οι εκπαιδευτικές προσπάθειες και ενέργειες της επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογούνται έτσι ώστε να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητά της τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο επιχείρησης (Μακρυδημήτρης, 1990).

1.3.6 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 2002). Ακόμα, μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί η εργασιακή του απόδοση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Για να επιτευχθούν οι

στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να πραγματοποιηθούν διάφορες εργασίες, σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο. Η εκτέλεση και ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης (Χυτήρης,2001). Επίσης δεν πρέπει να αγνοείται το συναισθηματικό υπόβαθρο της διαδικασίας της αξιολόγησης καθώς αυτή ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοσης άλλων ατόμων (Τζωρτζάκης, 2014).

Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης του εργαζομένου είναι η εξακρίβωση της καταλληλότητας του εργαζομένου για την θέση την οποία κατέχει, η υποβοήθηση της δημιουργίας και διατήρησης ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης έργου, η επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου και η διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών ατελειών και αδυναμιών. Ακόμη, σκοπός της είναι η ενθάρρυνση και υποκίνηση των προϊσταμένων να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων ενώ παράλληλα βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ τους, η αναγνώριση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους, ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης των εργαζομένων (υποβοηθάει στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, πρώιμες συνταξιοδοτήσεις και απολύσεις) και τέλος, αποτελεί τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων (Τζωρτζάκης, 2014. Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013. Λαζαρίδη, 2006).

1.3.6.1 Μέθοδοι αξιολόγησης

Στη πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊστάμενους. Πραγματοποιείται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των εργαζομένων και δίνουν οδηγίες και συμβουλές. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης, αλλά όλες έχουν μειονεκτήματα με σημαντικότερο τον δισταγμό των μάνατζερ να καταγράψουν πράγματα σχετικά με τους υφιστάμενούς τους, καθώς γνωρίζουν ότι θα πρέπει να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους τόσο στους προϊσταμένους όσο και στο προσωπικό τους. Σημαντικό για μια επιχείρηση λοιπόν, είναι να επιλέξει τις καλύτερες μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσει όλα τα μέλη του εποπτικού προσωπικού της στο τρόπο χρήσης τους (Τζωρτζάκης, 2014. Λαζαρίδη, 2006).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Αυτές είναι 1) οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά, 2) οι μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά, 3) οι μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα και τέλος 4) οι μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων. (Τζωρτζάκης, 2014. Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013. Dessler, 2012. Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη, 2001). Πιο αναλυτικά:

1. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά:

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης: Συντάσσεται έκθεση στην οποία περιγράφονται τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του εργαζομένου, καθώς και προτάσεις για τη βελτίωσή του.

- Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής: Δίνονται στον επόπτη ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς και είναι υποχρεωμένος να επιλέξει αυτό που περιγράφει καλύτερα τον εργαζόμενο. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται πως μειώνει σημαντικά την περίπτωση μεροληψίας, καθώς ο αξιολογητής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ποια από τις 2 προτάσεις προκρίνεται από 29την πλευρά της Δ.Α.Δ.
- Αξιολόγηση από ειδικό: Ο υπεύθυνος της ΔΑΔ παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Έπειτα συντάσσει την αξιολόγηση και στη συνέχεια την παραδίδει στον άμεσο προϊστάμενο για να συμφωνήσει ή να κάνει αλλαγές.
- Μέθοδος καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας: Σε αυτή τη κλίμακα, αναγράφονται τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να αξιολογηθούν καθώς και ένα εύρος τιμών απόδοσης. Το μέλος του εποπτικού προσωπικού καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες.
- Μέθοδος απλής κατάταξης: Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους και αξιολογούνται με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά. Ο εργαζόμενος αξιολογείται γενικά, στο σύνολό του.
- Μέθοδος της «εναλλάξ» κατάταξης (παραπλήσια της απλής κατάταξης): Ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σ' ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πιο αποδοτικό (κατατάσσοντάς τον στην αρχή της λίστας) και τον λιγότερο αποδοτικό (κατατάσσοντάς τον στο τέλος της λίστας). Συνεχίζει να τους κατατάσσει καθ' αυτό το τρόπο, μέχρι να ολοκληρωθεί η λίστα.
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών: Ο επόπτης πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία.
- Μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη: Η αξιολόγηση γίνεται μέσω της σύγκρισης του εργαζόμενου με τον καθένα από τους συναδέλφους του ξεχωριστά. Η κατάταξη του καθενός προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων.
- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς: Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη (2001) με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης όπως «εξαιρετική απόδοση», «ικανοποιητική απόδοση», «μέτρια απόδοση», «κάτω του μετρίου απόδοση» και «απαράδεκτη απόδοση». Η κατάταξη γίνεται ποσοστιαία στα πλαίσια των αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Ο αξιολογητής υποχρεούται να κατατάξει τους υπαλλήλους σε ένα πλαίσιο όπου το

5% θα έχει εξαιρετική απόδοση, το 20% ικανοποιητική απόδοση , το 50% μέτρια απόδοση , το 20% κάτω του μετρίου απόδοση ενώ το 5% απαράδεκτη απόδοση.

2. Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου: Ο αξιολογητής παραλαμβάνει έναν κατάλογο που εμπεριέχει μια σειρά από προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε ενδεχόμενα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του υπαλλήλου στην εργασία του. Στη συνέχεια σημειώνει ένα «ναι» ή «όχι» δίπλα σε κάθε πρόταση, αναλόγως με το αν ο αξιολογούμενος διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό/συμπεριφορά στην εργασία του.
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου: Παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου με τη διαφορά ότι τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με την σημαντικότητά τους. Ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση εργαζόμενος, σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενό του, χωρίς να γνωρίζει την αξία τους και στο τέλος υπολογίζεται το σύνολο της βαθμολογίας.
- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: Ιδιαίτερα χρήσιμη αλλά και απαιτητική μέθοδος όπου ο αξιολογητής υποχρεούται να διατηρεί ένα αρχείο στο οποίο θα καταγράφει συμπεριφορές του υπαλλήλου οι οποίες είχαν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά της δουλειάς του.
- Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς: Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν: α) αναμενόμενη συμπεριφορά και β) παρατηρούμενη συμπεριφορά. Για να εφαρμοσθούν είναι απαραίτητες οι ομάδες ειδικών.

3. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

- Μέτρηση παραγωγικότητας: Εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί.
- Αξιολόγηση με χρήση λογισμικών: Ο συγκεκριμένος τύπος αξιολόγησης συγκεντρώνει και αναλύει τα απαραίτητα στοιχεία απόδοσης σε λιγότερο χρόνο. Υπάρχουν πολλά πακέτα λογισμικών στην αγορά τα οποία συλλέγουν τα απαραίτητα στοιχεία, παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές μετρήσεις σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων και δίνουν στον προϊστάμενο τη δυνατότητα να γνωρίζει ποιοι έχουν καλή, αποδεκτή ή μη αποδεκτή απόδοση.
- Μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων: Οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊσταμένους τους, θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους.

- Αξιολόγηση των 360 μοιρών: Τα ανώτερα στελέχη αξιολογούν το έργο των υφισταμένων τους ενώ ταυτόχρονα οι ίδιοι αξιολογούνται από αυτούς. Ακόμη, οι συνάδελφοι αξιολογούνται μεταξύ τους έτσι ώστε όλοι να αξιολογούν και να αξιολογούνται από όλους.

4. Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων

- Ψυχολογική αξιολόγηση: Διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ικανοτήτων στελεχών, για προσλήψεις και προαγωγές.

1.3.6.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Τα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης επηρεάζουν αρνητικά την αξιοπιστία της. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε μεταβλητά (ασταθή) και σταθερά. Τα μεταβλητά σφάλματα (variable errors) οφείλονται στην διαφορά των εκτιμήσεων που πραγματοποιήθηκαν από δύο διαφορετικούς αξιολογητές πάνω στο ίδιο θέμα. Αντίθετα, τα σταθερά σφάλματα (constant errors), είναι αυτά στα οποία παρατηρούνται ομοιότητες στην αξιολογήσεις που έχει κάνει ο ίδιος εκτιμητής. Συνήθως αυτό οφείλεται στη συνήθεια που έχει ένας εκτιμητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο (Λαζαρίδη, 2006).

1.3.7 Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων-Αποδοχές

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων έχουν την δυνατότητα να αποφασίζουν για την πολιτική των μισθών που ενδείκνυται να ακολουθεί μια επιχείρηση, σε συνεργασία φυσικά με τη διοίκηση της επιχείρησης αυτής. Η πολιτική αυτή αποτελεί ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού καθώς οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Με τον όρο αμοιβές περιγράφονται τα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά και για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι αμοιβές με χρηματικές παροχές διακρίνονται σε: α) άμεσες οικονομικές παροχές (οι μισθοί και τα ημερομίσθια και βραβεία) δηλαδή η ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και β) έμμεσες οικονομικές παροχές: τα οφέλη που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του και δεν εξαρτώνται άμεσα από την απόδοση του (π.χ. πληρωμές για άδειες, διακοπές, ασφάλειες ζωής) (Τζωρτζάκης, 2014. Dessler, 2012). Ωστόσο, υπάρχουν και οι αμοιβές χωρίς χρηματικές παροχές. Αυτές αφορούν τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές των εργαζομένων όπως οι ευκαιρίες για ανάπτυξη του εαυτού, ο σεβασμός και η αναγνώριση που λαμβάνουν από τους άλλους (Τζωρτζάκης, 2014).

Ο καθορισμός της αμοιβής της εργασίας εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, όσο και από τους εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Λαζαρίδη, 2006):

- 1) **Εσωτερικοί παράγοντες:** Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, η απόδοση των εργαζομένων, ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης
- 2) **Εξωτερικοί παράγοντες:** Η κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά, οι συνθήκες στην αγορά εργασίας, το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός.

Αν και η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που λαμβάνει τις αποφάσεις που είναι σχετικές με την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης, η ευθύνη για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής ανήκει στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων (Χυτήρης, 2001).

1.3.8 Παροχή κινήτρων και παροχών

Εκτός από τις αμοιβές, σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων παίζουν και οι πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν, είτε αυτές έχουν έμμεση χρηματική αξία είτε ακόμη και χωρίς χρηματική αξία (αμοιβές σε είδος). Στις παροχές με έμμεση χρηματική αξία κατατάσσονται τα άτοκα ή με χαμηλό επιτόκιο δάνεια, οι οικονομικές ελαφρύνσεις σε ορισμένες δαπάνες (πχ. έξοδα μετακίνησης, γεύματα), η επιδοτούμενη εστίαση, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η άδειες μετ' αποδοχών, οι αργίες, η ασφάλιση ανεργίας, η στεγαστική βοήθεια, οι ασφαλιστικές παροχές (αποζημίωση λόγω εργατικού ατυχήματος), τα διδάκτρα σχολείων και οι εκπαιδευτικές αγορές (Τζωρτζάκης, 2014). Στις πιο δαπανηρές για τον εργοδότη παροχές κατατάσσονται οι λεγόμενες επιδοματικές παροχές. Σε αυτές, ο εργαζόμενος αμείβεται ενώ δεν εργάζεται (π.χ. άδειες ασθενείας και τοκετού, οι αργίες και οι διακοπές καθώς και η ασφάλιση ανεργίας) (Dessler, 2012).

Στις αμοιβές σε είδος κατατάσσονται τα εταιρικά αυτοκίνητα και κινητά τηλέφωνα, οι διευκολύνσεις των εργαζομένων (π.χ. ευέλικτα ωράρια) και τα δώρα Χριστουγέννων (αντί για επιδόματα Χριστουγέννων ή επιπλέον αυτών) (Τζωρτζάκης, 2014). Τέλος υπάρχουν και τα διαδικτυακά προγράμματα ανταμοιβής των εργαζομένων τα οποία συμφέρουν την επιχείρηση καθώς, σε αντίθεση με τα προηγούμενα προγράμματα αναγνώρισης της απόδοσης, έχουν χαμηλό κόστος διαχείρισης (Dessler, 2012).

Ο λόγος ύπαρξης των επιπλέον αυτών παροχών είναι η προσπάθεια που καταβάλει η επιχείρηση να αυξήσει τη παραγωγικότητά της. Όταν οι παροχές δίνονται στους εργαζόμενους με βάση την απόδοση και τη συνεισφορά τους αναφορικά με τους σκοπούς της επιχείρησης, τους δίνεται κίνητρο για να αποδίδουν τα μέγιστα. Η ατομική αμοιβή ως κίνητρο αυξάνεται ή μειώνεται ανάλογα με την απόδοση του κάθε ατόμου και αποδίδει καλύτερα όταν το προσωπικό εργάζεται σχετικά αυτόνομα και η επιχείρηση έχει αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της

απόδοσης. Όταν όμως το προσωπικό εργάζεται σε ομάδες, αυτός ο τρόπος αμοιβής μπορεί να δημιουργήσει προστριβές μεταξύ των συναδέλφων και για αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να αμείβουν το προσωπικό τους σε επίπεδο ομάδας και επιχείρησης (Τζωρτζάκης, 2014. Dessler, 2012).

1.3.9 Επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων

Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε την ανθρώπινη εμπειρία της κοινωνικής δραστηριότητας η οποία αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία για την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων τόσο σε διαπροσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο. Η επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς σε αυτήν βασίζονται η ανάπτυξη ενός οργανισμού, η επίτευξη των στόχων του και η επιτυχία του (Χατζηπαντελή, 1999). Μέσα σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, η επίσημη επικοινωνία ορίζεται ως οργανωτική, ενώ η επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων ορίζεται ως διαπροσωπική (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου 2013).

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις ορίζονται οι σχέσεις (επίσημες και ανεπίσημες) μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας (Χατζηπαντελή, 1999. Κατσανέβας, 2007). Κομμάτι των εργασιακών σχέσεων αποτελούν και οι συνδικαλιστικές σχέσεις καθώς και η επικοινωνία των εργαζόμενων με τους κρατικούς φορείς (Dessler, 2012). Αντικείμενο μελέτης των εργασιακών σχέσεων είναι, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, είναι και οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η ανεργία, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συλλογικές συμβάσεις, οι απεργίες, η παραγωγικότητα (Κατσανέβας, 1996).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ως μια προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού δίνει έμφαση στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων, στη δέσμευση στο ψυχολογικό συμβόλαιο, βασίζεται στις αξίες και στο αίσθημα κοινής αποστολής των εργαζομένων σε ότι αφορά τα σημεία αναφοράς της συμπεριφοράς τους, στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων να είναι υψηλής εμπιστοσύνης, μονολιθικές και ατομικές και τέλος, αναφορικά με τον οργανωτικό έλεγχο, οι ρόλοι να είναι ευέλικτοι, η δομή επίπεδη, η εργασία ομαδική και να υπάρχει αυτονομία και αυτοέλεγχος.

Αντίθετα το παραδοσιακό μοντέλο εργασιακών σχέσεων βλέπει τη σχέση διοίκησης-εργαζομένων ως σχέση καθαρά ανταγωνιστική, με συμμόρφωση των εργαζομένων στο ψυχολογικό συμβόλαιο, με τις νόρμες και τα έθιμα να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, οι σχέσεις μεταξύ τους να είναι χαμηλής εμπιστοσύνης, πλουραλιστικές και συλλογικές ενώ την οργάνωση της επιχείρησης την χαρακτηρίζουν οι τυπικοί ρόλοι, η ιεραρχία, ο καταμερισμός εργασίας και ο έλεγχος από τη διοίκηση (Χατζηπαντελή, 1999. Guest, 1995).

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει τέσσερις διακριτούς στόχους οι οποίοι καθορίζουν τη λειτουργία της. Αυτοί είναι η πληροφόρηση με σκοπό τη λήψη αποφάσεων, η παρακίνηση του προσωπικού για καλύτερη απόδοση, ο έλεγχος των εργασιακών δραστηριοτήτων, και η συνενωτική επικοινωνία για βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Δεν υπάρχει μονάχα ένας τρόπος επικοινωνίας, αλλά αρκετοί και επιλέγονται με βάση τα

πλεονεκτήματα που έχουν σε κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα η επικοινωνία μπορεί να είναι μιας κατεύθυνσης (χωρίς ανατροφοδότηση) ή αμφίδρομη, προφορική ή γραπτή, τυπική (επίσημη) ή άτυπη, άμεση ή έμμεση. Επιπροσθέτως, η επικοινωνία ορίζεται ως κάθετη όταν η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχική κλίμακα, ως ανοδική όταν η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από τα κατώτερα στελέχη προς τα ανώτερα, και ως οριζόντια όταν αφορά την επικοινωνία μεταξύ ισόβαθμων στελεχών (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου 2013).

Τέλος, σύμφωνα με τη Μπόκα-Καρτέρη (1997) οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας είναι:

- **Η ενημέρωση των ομάδων:** Τακτική συνάντηση που διεξάγεται από έναν υπεύθυνο με σκοπό να ενημερώσει την ομάδα του για σχετικά με την εργασία τους θέματα.
- **Οι κύκλοι ποιότητας:** Συνεργασία των μελών του προσωπικού με σκοπό την ανάλυση προβλημάτων και την διατύπωση προτάσεων και λύσεων.
- **Τα συστήματα εισηγήσεων:** Ευκαιρία σε κάθε εργαζόμενο να διατυπώσει προτάσεις και να μοιραστεί τις ιδέες του με το σύνολο των εργαζομένων σε ότι αφορά την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.
- **Οι συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους:** Παρουσίαση δραστηριοτήτων και προόδου.
- **Η διοίκηση δια περιηγήσεως:** Εντοπισμός προβλημάτων στον εργασιακό χώρο.
- **Οι συνεντεύξεις:** Κατανόηση των παραπόνων και προσδοκιών των εργαζομένων.
- **Οι επιτροπές/συλλογικές διαπραγματεύσεις:** Διαπραγματεύσεις για συλλογικά θέματα.
- **Η παροχή συμβουλών:** Παροχή βοήθειας, υποστήριξης και καθοδήγησης των εργαζομένων.
- **Η πολιτική των «ανοικτών θυρών»:** Ελεύθερη έκφραση ιδεών αλλά και ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις σχετικές με τον οργανισμό πληροφορίες.
- **Η διάδοση ειδήσεων:** Άτυπος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων σκοπό την συλλογή πληροφοριών.

1.3.10 Ίσες ευκαιρίες, ηθική αντιμετώπιση, δεοντολογία και θετική δράση

Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζόμενους. Όταν η επιχείρηση θεωρεί τους εργαζόμενους ως συμμετόχους, αυτό συνεπάγεται τη παροχή συγκεκριμένων δικαιωμάτων μέσα την επιχείρηση, ίσων ευκαιριών

και την αντιμετώπισή τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Τζωρτζάκης, 2014). Η ηθική και οι αξίες των μάντζερ και των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται ως δίκαιοι από τους εργαζόμενους, ακολουθούν ηθικές αρχές οι οποίες σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζόμενων. Η δεοντολογική κρίση ενός ατόμου προϋποθέτει την ύπαρξη ηθικών αποφάσεων και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η διαφορά της ανήθικης ή ηθικής πράξης και της άνομης ή νόμιμης πράξης καθώς μια ανήθικη πράξη μπορεί να είναι νόμιμη (π.χ. η απόλυση χωρίς προειδοποίηση) ενώ μια ηθική πράξη να μην είναι νόμιμη (Dessler, 2012).

1.3.10.1 Διαμόρφωση ηθικής συμπεριφοράς

Όσον αφορά την ηθική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι μπορεί να την επηρεάσουν. Η ηθική επίγνωση του δρώντος και η αίσθηση δυσφορίας που φέρνουν οι ανήθικες πράξεις αποτελούν δυο από αυτούς τους παράγοντες. Είναι σημαντικό το κάθε άτομο να γνωρίζει τι είναι ηθικό και τι όχι, να νιώθει ελεύθερο να συζητά και να αναφέρει θέματα ηθικής αλλά και να επιλέγει την ηθική συμπεριφορά έναντι της ανήθικης. Το αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης μέσα στην επιχείρηση είναι ωφέλιμο διότι όταν τα άτομα νιώθουν ηθικά αποξενωμένα, είναι πιο πιθανό να βλάψουν ή να γίνουν θύματα άλλων.

Η συμπεριφορά των μάντζερ και ο τρόπος που δρουν (δίνοντας το καλό παράδειγμα, τηρώντας τις υποσχέσεις τους), η τιμωρία ανήθικων πράξεων και η επιβράβευση των ηθικών συμπεριφορών, είναι επίσης σημαντικοί παράμετροι. Ωστόσο, αν και η επιβράβευση των ηθικών εργαζομένων είναι σημαντική, υπάρχει περίπτωση να έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της προσποιητής ηθικής έναντι της αβίαστης ηθικής συμπεριφοράς. Είναι συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι να θεωρούν πως όταν κάνουν μια πράξη που θα αποφέρει κέρδη, αυτό την καθιστά και ηθικά σωστή. Για αυτό το λόγο, είναι βασική η θέσπιση ξεκάθαρων ηθικών κωδίκων από τους εργοδότες, έτσι ώστε να μην χρησιμοποιούνται αθέμιτα μέσα για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Ο τελευταίος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ηθική συμπεριφορά είναι οι ανέφικτοι στόχοι που μπορεί να θέσει ο μάντζερ (Dessler, 2012).

1.3.10.2 Δίκαιη αντιμετώπιση και δικαιώματα των εργαζομένων

Η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτικής του οργανισμού καθώς εκτός από το προφανή λόγο της ευγένειας και του σεβασμού προς τον συνάνθρωπο, έχει και θετικές συνέπειες για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν ότι ο χώρος εργασίας τους διακρίνεται από δικαιοσύνη, είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, περήφανοι που εργάζονται εκεί και πιο αποδοτικοί ως προς τις υπηρεσίες που παρέχουν. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που εκφοβίζονται ή νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται με άσχημο τρόπο, εμφανίζουν αυξημένα επίπεδα στρες, η απόδοσή τους μειώνεται, νιώθουν μικρή ικανοποίηση από τη δουλειά τους και έχουν αυξημένες πιθανότητες να εμφανίσουν παραβατική εργασιακή συμπεριφορά (Dessler, 2012). Ακόμη, η μη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων οδηγεί συχνά τους υπαλλήλους να κινούνται νομικά εναντίων

των επιχειρήσεών τους όταν νιώθουν πως τα δικαιώματά τους καταπατώνται. Αναφορικά, σύμφωνα με τον Dessler (2012) αυτά είναι:

- Δικαίωμα λήψης άδειας, απουσίας και ανάπαυσης
- Δικαίωμα αναρρωτικής άδειας
- Ρήτρα μη εναντίωσης
- Δικαίωμα συμμετοχής στα ασφαλιστικά προγράμματα των εργοδοτών
- Δικαιώματα που αφορούν τις πειθαρχικές κυρώσεις
- Δικαιώματα που αφορούν τον ατομικό τους φάκελο προσωπικού
- Συνταξιοδοτικά δικαιώματα
- Δικαιώματα σε συγκεκριμένες παροχές
- Δικαιώματα που αφορούν τις συστατικές επιστολές
- Δικαιώματα που αφορούν το ποινικό μητρώο
- Δικαιώματα προστασίας από τον εκφοβισμό και την ψυχολογική βία
- Δικαιώματα προστασίας της υπόληψής τους
- Δικαιώματα των εργαζομένων που πέφτουν θύματα απάτης
- Δικαιώματα προστασίας από τη σωματική βία
- Δικαιώματα που αφορούν την εργασιακή αμέλεια
- Δικαιώματα άσκησης πολιτικής δραστηριότητας
- Δικαιώματα συμμετοχής σε συνδικαλιστικές ομάδες και οργανώσεις
- Δικαιώματα καταγγελίας δυσλειτουργιών στον εργοδότη τους
- Δικαιώματα αποζημίωσης

Η συχνότερη καταπάτηση των δικαιωμάτων αυτών οφείλεται στον εκφοβισμό/παρενόχληση των εργαζομένων. Ο εκφοβισμός στον εργασιακό χώρο, είτε αυτός γίνεται από συναδέλφους είτε από ανώτερα στελέχη, πρέπει να θεωρείται απαράδεκτος και να λαμβάνονται μέτρα για την μείωση των πιθανοτήτων εμφάνισής του όσο και για την εξάλειψή του, σε περίπτωση που κάποιος τέτοιο περιστατικό λάβει χώρα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι προσπάθειες ελάττωσης των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την ηθική συμπεριφορά, ελαττώνουν με τη σειρά τους την εμφάνιση του εργασιακού εκφοβισμού. Ο εκφοβισμός μπορεί να είναι λεκτικός, κοινωνικός, σωματικός ή διαδικτυακός. Ένας αναφέρει ο Dessler (2012), τρία είναι τα στοιχεία ένας εργασιακής παρενόχλησης. 1) Η άνιση εξουσία, όπου τα θύματα δεν έχουν δυνατότητα να προστατέψουν τον εαυτό ένας καθώς οι θύτες καταχρώνται την εξουσία που ένας δίνει η ανώτερη θέση ένας, 2) η σκόπιμη πρόκληση βλάβης, η συνειδητή δηλαδή προσπάθεια θυματοποίησης και βλάβης, και 3) η συχνότητα που ένας εργαζόμενος παρενοχλείται από το ίδιο άτομο ή ομάδα.

1.3.11 Υγεία και ασφάλεια

Το ζήτημα της υγείας και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η προστασία των εργαζομένων, των επισκεπτών και όλων όσων συναλλάσσονται με την επιχείρηση από απειλητικούς για την υγεία κινδύνους,

οφείλει να βρίσκεται στη κορυφή των προτεραιοτήτων της ανώτατης διοίκησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό υγείας «υγεία είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής και κοινωνικής ευημερίας όχι απλώς η απουσία ασθένειας». Τα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας φανερώνουν κάθε χρόνο στη χώρα μας το ποσοστό των εργαζομένων που πέφτουν θύματα ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο είναι 4% (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004. Τζωρτζάκης, 2014).

Κυριότερος στόχος της ανώτατης διοίκησης πρέπει να είναι η υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της επιχείρησης. Η ευθύνη για τα ζητήματα αυτά ανήκει πρωταρχικά στο συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού. Έπειτα, τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, αφού τα ατυχήματα που θα συμβούν θα είναι στον τόπο εργασίας και οι κίνδυνοι θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Μετά από τα στελέχη αυτά, η ευθύνη ανήκει στους ειδικευμένους υπαλλήλους της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η υπηρεσία προσωπικού διαθέτει και ένα ξεχωριστό τμήμα υγιεινής και ασφάλειας (Κανελλόπουλος, 2002).

- Η εθνική και κοινοτική νομοθεσία έχουν εξειδικεύσει τις υποχρεώσεις της ανώτατης διοίκησης/εργοδότη αναφορικά με την υγεία και την ασφάλεια θέτοντας ένα πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων (Κανελλόπουλος, 2002).
- Είναι υποχρέωση του εργοδότη να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και όλων όσων βρίσκονται σε αυτόν.
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αναιρείται όταν κάνει χρήση των υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών.
- Ο εργοδότης οφείλει να διαθέτει στους εκπροσώπους των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία μετ' αποδοχών, ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για α) την πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, β) τη δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, γ) τη παροχή αναγκαίων μέσων και δ) την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.
- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, σε καμία περίπτωση δεν επιβαρύνουν οικονομικά τους εργαζομένους.
- Ο εργοδότης οφείλει να εκτιμά κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών και των χημικών ή βιολογικών ουσιών, β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.

- Ο εργοδότης οφείλει να τηρεί α) ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, β) κατάλογο εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια ανικανότητας εργασίας του εργαζομένου μεγαλύτερη των τριών ημερών.
- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων.

1.3.11.1 Ατυχήματα στον χώρο εργασίας

Για την παρεμπόδιση των ατυχημάτων είναι απαραίτητο πρώτα απ' όλα να αποκτήσει κανείς μια αντίληψη των αιτιών των ατυχημάτων. Οι αιτίες, λοιπόν, μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013):

- 1) **Ανασφαλείς συνθήκες:** Ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή εργασιακής μονάδας, ανεπαρκής μηχανική προστασία, ελλειψιαστική κατάσταση εξοπλισμού ή εργαλείων, επικίνδυνη ατμόσφαιρα, εξαντλητικό ωράριο εργασίας, ανεπαρκής ή ακατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός, αρνητικό εργασιακό κλίμα και οι θόρυβοι που επικρατούν στον εργασιακό χώρο.
- 2) **Ανασφαλείς ενέργειες (ανθρώπινα λάθη):** Αποτυχία συμμόρφωσης προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας, κακή ψυχολογική και φυσική κατάσταση, οι αστεϊσμοί, οι συμπλοκές, μετακίνηση σημάτων ασφαλείας, έλλειψη εμπειρίας υπαλλήλου άγχος, απροσεξία, χρήση μη κατάλληλων τεχνικών.

Το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση (burn out) έχουν ερευνηθεί αρκετά και υπάρχουν πολυάριθμες θεωρίες για τους λόγους για τους οποίους σχετίζονται με τις αιτίες πρόκλησης ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο (Παπακωνσταντίνου, Αναστασίου, 2013). Για να αποφύγουμε τις δυσάρεστες συνέπειες των καταστάσεων αυτών είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους λόγους που ευθύνονται για το στρες και την εξουθένωση των υπαλλήλων. Αυτοί είναι: Η έλλειψη ανταμοιβής και δικαιοσύνης, η φύση και το αντικείμενο της εργασίας, ο φόρτος εργασίας, η ανεπαρκής υποστήριξη και ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης, η οργανωτική δομή και το κλίμα που επικρατεί, ο ρόλος του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό και η σύγκρουση ρόλων που μπορεί να βιώνει, οι συγκρούσεις με συναδέλφους ή/και στελέχη και η συγκρουσιακή σχέση εργασίας και οικογένειας, οι δυσάρεστες περιβαλλοντικές και φυσικές συνθήκες και τέλος τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

Όσον αφορά τα ατυχήματα που οφείλονται σε ανασφαλείς συνθήκες, αυτά μπορούν να προληφθούν με την κατάλληλη επιλογή μηχανημάτων, την εγκατάστασή τους και φυσικά τη σωστή συντήρησή τους, με την παροχή του απαραίτητου και επαρκούς εξοπλισμού ασφαλείας στο προσωπικό και τη φροντίδα του εργασιακού περιβάλλοντος έτσι ώστε σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης να είναι πάντα λειτουργικό.

Η πρόληψη που προτείνεται για την ελάττωση των ατυχημάτων που οφείλονται σε ανασφαλείς ενέργειες αφορά την εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού της επιχείρησης σε ότι αφορά την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και πολύ περισσότερο την

εκπαίδευση των υπεύθυνων που θα ελέγχουν το κατά πόσο οι κανόνες αυτοί εφαρμόζονται, την διδασκαλία και πρακτική εξάσκηση των εργαζομένων σχετικά με τους ασφαλείς τρόπους δράσης μέσα στην επιχείρηση (π.χ. χειρισμός μηχανημάτων), τον περιορισμό της φυσικής εξουθένωσης, τα σεμινάρια πρώτων βοηθειών και καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης και τη δημιουργία κατάλληλων εργασιακών χώρων με επαρκή φωτισμό και εξαερισμό.

1.3.12 Διαχείριση παραπόνων στις εργασιακές σχέσεις

Όταν κάποιος εργαζόμενος υποβάλει στον προϊστάμενό του αναφορά παραπόνου υπάρχουν ορισμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν με σκοπό την ομαλή έκβαση του ζητήματος, τα οποία βασίζονται στον επαγγελματισμό του μάνατζερ, τη διακριτικότητά του και τη μη απόκλιση από τη σύμβαση εργασίας που έχει ο υπάλληλος αυτός. Αρχικά πρέπει να γίνει διερεύνηση και χειρισμός κάθε παραπόνου καθώς και συζήτηση με τον εργαζόμενο που το υπέβαλε. Έπειτα, ο υπεύθυνος ζητά από το συνδικάτο να συγκεκριμενοποιήσει τις συμβατικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας που θεωρείται ότι παραβιάστηκαν σεβόμενος τις ορισμένες από τη σύμβαση εργασίας προθεσμίες διαχείρισης του παραπόνου. Απαραίτητη είναι η επίσκεψη του χώρου εργασίας από τον υπεύθυνο μάνατζερ, η συζήτηση με μάρτυρες, η μελέτη του ατομικού φακέλου του εργαζομένου που υπέβαλε το παράπονο και η αντιμετώπιση του υπεύθυνου του σωματείου ως ίσο. Τέλος, ο μάνατζερ θα πρέπει να ενημερώσει τον δικό του προϊστάμενο αναλυτικά, προστατεύοντας πάντα την εμπιστευτικότητα όλων των συζητήσεων που αφορούν το παράπονο.

Κεφάλαιο 2

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών, ώστε, ανεξάρτητα από φύλο και καταγωγή, να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν σε ολοκληρωμένες προσωπικότητες και να ζήσουν δημιουργικά (Ν. 1566/1985, άρθρο 1). Σύμφωνα με τους Χατζηπαναγιώτου (2003) και Σαΐτη (2008), το μέσο για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού είναι ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης. Ο όρος διοίκηση στον τομέα της εκπαίδευσης αναφέρεται στον συντονισμό των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων με όλες τις λειτουργίες που υποστηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία, με σκοπό την παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Ανδρέου, Παπακωνσταντίνου, 1994).

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που τον απαρτίζει, ενώ αναλύθηκαν οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ έτσι όπως αυτές ισχύουν στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί το πως οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ αυτές εφαρμόζονται στον τομέα της εκπαίδευσης, κυρίως στο δημόσιο τομέα, μιας και ο ιδιωτικός δεν έχει κάποιο συγκεκριμένο τρόπο διαχείρισης, καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

2.2 Η σημασία και οι ιδιαιτερότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση μπορεί να οριστεί ως το τμήμα της διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει με την λειτουργία και εξέλιξη του οργανισμού. Αναγνωρίζει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των εργασιακών στόχων ενός οργανισμού και ακολουθεί ορισμένες βασικές αρχές, η τήρηση των οποίων αποφέρει τα μέγιστα στον οργανισμό. Οι βασικές τις λειτουργίες της ΔΑΔ στην εκπαίδευση είναι (Παπαλεξανδρή & Μουραντάς, 2003):

- Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- Η στελέχωση της εκπαίδευσης
- Η εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων
- Η παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων
- Η παροχή αμοιβών και κινήτρων
- Η αξιολόγηση
- Η επικοινωνία στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού
- Οι εργασιακές σχέσεις
- Η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία

Όσον αφορά την εκπαίδευση, σημαντικότατο είναι το ζήτημα του ποιος είναι υπεύθυνος για την λήψη των αποφάσεων, την επιλογή των κριτηρίων για την αξιολόγηση κάθε λειτουργίας και τον προγραμματισμό των βημάτων που χρειάζονται έτσι ώστε να γίνεται σωστή διαχείριση κάθε λειτουργίας ξεχωριστά (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η επιτυχής εκτέλεση κάθε μιας από τις βασικές λειτουργίες που προαναφέρθηκαν, επηρεάζει την επιτυχία του συνόλου των λειτουργιών που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ στην εκπαίδευση (Μούζα & Λαζαρίδη, 2006).

2.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Αναφέρεται στην πρόβλεψη των υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, αφορά την διερεύνηση του αριθμού των θέσεων που χρειάζεται να καλυφθούν σε κάθε εκπαιδευτική βαθμίδα, καθώς και την ειδικότητα που η κάθε θέση απαιτεί. Έπειτα καθορίζονται τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις της κάθε θέσης, καθώς και το ποια θα πρέπει να είναι τα προσόντα των υπαλλήλων που θα τη διεκδικήσουν. Τέλος, διασαφηνίζονται οι όροι και οι συνθήκες όλων των εργασιακών θέσεων ξεχωριστά, λαμβάνονται υπόψη όλοι παράμετροι που αφορούν το ειδικό προσωπικό που καλύπτει τα οργανικά και λειτουργικά «κενά» που δημιουργούνται στη σχολική μονάδα, και διαμορφώνονται τα τελικά σχέδια του οργανισμού που αφορούν τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τον ανασχεδιασμό των εργασιακών θέσεων κ.α. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Οργανικά ονομάζονται τα κενά που προκύπτουν από τις αυξομειώσεις του αριθμού των μαθητών οι οποίες οδηγούν σε μεταβολές στον αριθμό των τμημάτων, αλλά και από μειώσεις του εκπαιδευτικού προσωπικού (π.χ. λόγω απόλυσης, μετάταξης, συνταξιοδότησης, παραίτησης), οι οποίες οδηγούν σε αποφάσεις για νέες προσλήψεις. Τα λειτουργικά κενά είναι αυτά που δημιουργούνται λόγω αποσπάσεων, μεταθέσεων και αδειών των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού. Με άλλα λόγια, το λειτουργικό κενό προκύπτει όταν κάποιος που έχει οργανική θέση σε ένα σχολείο πάρει άδεια για οποιοδήποτε λόγο ή πάρει απόσπαση. Οι αρμόδιες διευθύνσεις προσδιορίζουν τις λειτουργικές ανάγκες των εκπαιδευτικών οργανισμών και οι εργασιακές θέσεις καλύπτονται από προσωρινούς αναπληρωτές και ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς καθ' όλη τη διάρκεια του σχολικού έτους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

2.2.2 Στελέχωση της Εκπαίδευσης

Η επιλογή των εκπαιδευτικών είναι κρίσιμη για την λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς ο υποψήφιος που θα επιλεγεί θα πρέπει όχι μόνο να είναι ικανός να ανταποκριθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις της νέας του θέσης αλλά και να μπορέσει να την εξελίξει και να τη βελτιώσει (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Σύμφωνα με τον Easton (2007), υπάρχουν τέσσερα διεθνώς αποδεκτά βασικά κριτήρια ως προς τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί η επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού. Αυτά είναι: 1) η εγκυρότητα και αξιοπιστία, 2) το κόστος και ο χρόνος, 3) το πεδίο εφαρμογής, και 4) ο βαθμός αποδοχής από τους υποψηφίους. Στην δημόσια εκπαίδευση στην Ελλάδα ωστόσο, η μέθοδος επιλογής είναι

ποσοτική και δεν συνάδει με τα παραπάνω κριτήρια. Η στελέχωση της εκπαίδευσης αφορά τους τρόπους προσέλκυσης, αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού καθώς και την τοποθέτηση των προσληφθέντων στην καταλληλότερη για αυτούς θέση.

Πιο συγκεκριμένα, το διδακτικό προσωπικό χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: 1) τακτικό-μόνιμο προσωπικό, 2) προσωρινοί αναπληρωτές, 3) ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε συνοπτικά στις διαφορές προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων εκπαιδευτικών ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, αλλά και στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

2.2.2.1 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής τακτικού -μόνιμου διδακτικού προσωπικού στο Δημόσιο

Η προσέλκυση του τακτικού-μόνιμου διδακτικού προσωπικού γίνεται σε δύο στάδια. Αρχικά, προκηρύσσονται οι θέσεις της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίες χρειάζονται πλήρωση. Τα μέσα ενημέρωσης γνωστοποιούνται από τον/την εκάστοτε Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για τον ακριβή αριθμό θέσεων, τις περιοχές, τους κλάδους και τις ειδικότητες και με τη σειρά τους γνωστοποιούν τους ενδιαφερόμενους. Στη συνέχεια, οι ενδιαφερόμενοι συμπληρώνουν τη σχετική αίτηση για τη θέση για την οποία ενδιαφέρονται και την υποβάλλουν στα γραφεία της αρμόδιας για τον κλάδο τους διεύθυνσης εκπαίδευσης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Η επιλογή των υποψηφίων βασίζεται σε επτά κατηγορίες, οι οποίες μοριοδοτούνται ανάλογα με τα προσόντα και κοινωνικά κριτήρια του κάθε υποψηφίου ξεχωριστά (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

- Τα γενικά προσόντα υποψηφίου: Αφορούν την υπηκοότητα, την υγεία και φυσική καταλληλότητα που να επιτρέπει την εκτέλεση των καθηκόντων, την κατοχή των απαιτούμενων τίτλων σπουδών, να μην υπάρχει κώλυμα διορισμού και την εκπλήρωση/νόμιμη απαλλαγή των στρατιωτικών υποχρεώσεων για τους άντρες.
- Τα ειδικά προσόντα του υποψηφίου: Αφορά την κατοχή του τίτλου σπουδών για τη θέση που προκηρύσσεται, το πτυχίο ΑΣΠΑΙΤΕ ή ισοδύναμο και όλα τα στοιχεία που μπορούν να προσαυξήσουν το συνολικό βαθμό του (βαθμός πτυχίου, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, μήνες προϋπηρεσίας σε αντίστοιχη θέση).
- Τη γραπτή εξέταση: Χωρίζεται σε δύο θεματικές ενότητες. Η πρώτη αφορά το γνωστικό αντικείμενο κάθε κλάδου, και η δεύτερη αναφέρεται στη διδακτική μεθοδολογία του γνωστικού αντικείμενου του κάθε κλάδου καθώς και σε παιδαγωγικά θέματα (π.χ. αντιμετώπιση σχολικών προβλημάτων, μαθησιακές δυσκολίες κ.α.).

- Τις μονάδες από ειδικό διαγωνισμό: Ο υποψήφιος εκπαιδευτικός που έχει παρακολουθήσει κάποιο ειδικό πρόγραμμα σπουδών με διάρκεια από έξι μήνες και άνω, προσκομίζει βεβαίωση παρακολούθησης του προγράμματος αυτού. Τα εν λόγω προγράμματα παρέχονται από τμήμα/τμήματα Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, σε απόφοιτους εκπαιδευτικούς.
- Ακαδημαϊκά κριτήρια: Αναφέρονται στον βαθμό του πτυχίου του κάθε υποψηφίου, στα πιστοποιητικά γλωσσομάθειας που θα προσκομίσει, στην πιστοποιημένη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών, σε μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους σπουδών με γνωστικό αντικείμενο ή/και στη διδακτική του γνωστικού αντικείμενου του κλάδου για τον οποίο διαγωνίζεται ο κάθε υποψήφιος. Η κατοχή δεύτερου πτυχίου στις επιστήμες της αγωγής, καθώς και η κατοχή παιδαγωγικού πτυχίου από τις σχολές Π.Α.Τ.Ε.Σ , Α.Σ.Ε.ΤΕ.Μ , Σ.Ε.Λ.Ε.Τ.Ε και Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε επίσης συνυπολογίζονται για την τελική επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων.
- Εκπαιδευτική προϋπηρεσία: Υπολογίζεται ανάλογα με τους μήνες εκπαιδευτικής προϋπηρεσίας του κάθε υποψηφίου, με ανώτατο όριο τους 60 μήνες (16,80 μονάδες μοριοδότησης).
- Κοινωνικά κριτήρια: Αφορούν στην ύπαρξη μόνιμης αναπηρίας του υποψηφίου ή του τέκνου του με ποσοστό 67% και άνω, καθώς και την ύπαρξη τριτεκνίας (περισσότερα των δύο τέκνα τα οποία είναι ανήλικα ή σπουδάζουν ή τελούν τη στρατιωτική τους θητεία) και πολυτεκνίας (περισσότερα των τριών τέκνα τα οποία είναι ανήλικα ή σπουδάζουν ή τελούν τη στρατιωτική τους θητεία).

2.2.2.2 Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωρινών αναπληρωτών/ωρομίσθιων υποψηφίων εκπαιδευτικών στο Δημόσιο

Σε αντίθεση με την πρακτική προσέλκυσης του τακτικού-μόνιμου προσωπικού όπου τα μέσα ενημέρωσης γνωστοποιούν το ευρύ κοινό για τις θέσεις εργασίας στην εκπαίδευση, οι υποψήφιοι αναπληρωτές και οι ωρομίσθιοι εκπαιδευτικοί ενημερώνονται από τις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης σχετικά με την πρόσκληση του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για ένταξή τους στους Πίνακες Αναπληρωτών και Ωρομισθίων εκπαιδευτικών. Όπως ήδη αναφέραμε, οι προσλήψεις τόσο των αναπληρωτών εκπαιδευτικών, όσο και των ωρομισθίων λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου ακόμη και εν μέσω του σχολικού έτους.

Οι διορισμοί των αναπληρωτών εκπαιδευτικών γίνεται με σκοπό την κάλυψη των κενών οργανικών θέσεων (λειτουργικά κενά) που έχουν προκύψει, και οι υποψήφιοι επιλέγονται από τον Ενιαίο Πίνακα Αναπληρωτών (Ε.Π.Α.) με κριτήριο την επαγγελματική τους προϋπηρεσία. Οι αναπληρωτές, ανάλογα με τη σειρά που έχουν στον πίνακα, υποβάλουν μια αίτηση στην οποία αναγράφονται οι προτιμώμενες γι' αυτούς περιοχές. Οι διορισμοί των ωρομισθίων καθηγητών γίνονται από τους Ενιαίους Πίνακες Ωρομισθίων (Ε.Π.Ω.) με κριτήριο το έτος κτήσης του πτυχίου τους καθώς και τον βαθμό του. Οι υποψήφιοι ωρομίσθιοι έχουν δικαίωμα να επιλέξουν μια μόνο Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης. Στο ενδεχόμενο εξαντλήσεως του Ε.Π.Α., οι

αναπληρωτές επιλέγονται από τον Ε.Π.Ω.. Μετά την ολοκλήρωση των προσλήψεων τόσο του μόνιμου προσωπικού, όσο και των αναπληρωτών και ωρομισθίων, προβλέπεται η ενημέρωση τους από τον διευθυντή της σχολικής μονάδας σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους καθώς και το να τους δίνονται αντίγραφα αποφάσεων, νόμων και σχετικών με την εκπαίδευση εγκυκλίων. (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

2.2.2.3 Πρακτικές προσέλευσης και επιλογής υποψηφίων στελεχών της Δημόσιας Εκπαίδευσης

Όσον αφορά την προσέλευση των στελεχών της εκπαίδευσης, αυτή αποτελεί ευθύνη της Κεντρικής Διοίκησης του Υπουργείου Παιδείας, καθώς από εκεί δημοσιοποιούνται οι προκηρύξεις για την επιλογή των υποψηφίων στελεχών. Τα προσόντα για τη στελέχωση των θέσεων αφορούν στον υπηρεσιακό βαθμό Α΄ του υποψηφίου και στην εκπαιδευτική του υπηρεσία, ενώ τα κριτήρια επιλογής των στελεχών αφορούν στην διδακτική εμπειρία και υπηρεσιακή κατάσταση των υποψηφίων, στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού τους έργου, στην προσωπικότητά τους και στην επιστημονική και παιδαγωγική τους κατάρτιση. Ο τρόπος αξιολόγησής τους γίνεται μέσα από γραπτή εξέταση και συνέντευξη (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Σύμφωνα με τους Πουλή (2003) και Τσόνια (2005), τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες των στελεχών της εκπαίδευσης:

- Τα στελέχη με καθήκοντα που αφορούν σε εποπτικές, ελεγκτικές και πειθαρχικές αρμοδιότητες, όπως είναι οι προϊστάμενοι γραφείων και διευθύνσεων.
- Τα στελέχη με καθήκοντα διοικητικά, όπως οι διευθυντές της εκπαίδευσης και οι διευθυντές και οι υποδιευθυντές των σχολικών μονάδων, οι οποίοι φροντίζουν για την σωστή λειτουργία των σχολείων.
- Τα στελέχη με καθήκοντα υποστήριξης και καθοδήγησης της εκπαίδευσης, όπως είναι οι σχολικοί σύμβουλοι.

2.2.3 Η εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων

Αφορά στις προσπάθειες του εκπαιδευτικού οργανισμού να αναπτύξει και να επιμορφώσει το ανθρώπινο δυναμικό του, παρέχοντας ευκαιρίες τόσο για την καλύτερη δυνατή προσαρμογή τους στην εργασία όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη. Το σύνολο των μέτρων που λαμβάνονται με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών, τον εμπλουτισμό των ακαδημαϊκών τους γνώσεων και την επαγγελματική τους εξέλιξη, ορίζεται ως επιμόρφωση (Ανδρέου, 2004). Σύμφωνα με τον Μπαγκάκη (2005), οι βασικές επιστημονικές γνώσεις εμπλουτίζονται και βελτιώνονται μέσα από τη διαδικασία της επιμόρφωσης και επιτυγχάνεται η εμβάθυνση σε γνωστικά αντικείμενα των Επιστημών της Αγωγής και ο εκπαιδευτικός αποκτά τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει καλύτερα στις αυξημένες επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

Η επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών αποτελεί μια συνεχή και δια βίου διαδικασία και μπορεί να λάβει χώρα μέσα στη σχολική μονάδα ή και εξ αποστάσεως, να έχει μικρή ή μεγάλη διάρκεια και να είναι πλήρους ή μερικής απασχόλησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Ο εκπαιδευτικός οφείλει να είναι ενημερωμένος σε ό,τι αφορά τα σύγχρονα παιδαγωγικά ζητήματα, της εκπαιδευτικές ρυθμίσεις, και της νέες τεχνολογίες που βρίσκουν εφαρμογή στα σχολεία, και ταυτόχρονα να έχει δυνατότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις και να είναι προετοιμασμένος για της πιθανές αλλαγές στο εκπαιδευτικό υλικό και στο αναλυτικό πρόγραμμα (Ανδρέου, 2004., Καψάλης & Ραμπίδης, 2007). Λαμβάνοντας υπόψιν τον καίριο ρόλο των εκπαιδευτικών στην αλλαγή και βελτίωση του οργανισμού της εκπαίδευσης, μπορεί κανείς να αντιληφθεί τη σημαντικότητα των προσπαθειών για επιμόρφωση και επαγγελματική εξέλιξή της.

2.2.3.1 Προσεγγίσεις και μορφές της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών

Τα επιμορφωτικά προγράμματα σχεδιάζονται και διεκπεραιώνονται από φορείς υλοποίησης όπως τα Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα, τα Πανεπιστημιακά και Τεχνολογικά ιδρύματα, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, στα πλαίσια ευρωπαϊκών προγραμμάτων, το Υπουργείο Έρευνας Παιδείας και Θρησκευμάτων, η ΑΣΠΑΙΤΕ και τα επιστημονικά ινστιτούτα/κέντρα των συνδικαλιστικών φορέων. Για να είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ολοκληρωμένο, χρειάζεται να περιλαμβάνει ορισμένα χαρακτηριστικά. Αρχικά, βασικό χαρακτηριστικό είναι το πρόγραμμα να διέπεται από τις βασικές αρχές της «θεωρίας μάθησης των ενηλίκων» με σκοπό να περιοριστούν οι ανασταλτικοί παράγοντες συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε αυτά. Είναι επίσης σημαντικό να γίνεται ανάλυση όλων των εργασιακών θέσεων καθώς και η διάγνωση των αναγκών της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι θα πρέπει να διατυπώνονται και στο τέλος να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των εφαρμοσμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις της επιμόρφωσης και η κάθε μια έχει διακριτούς στόχους (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

- Θεραπεία των ελλείψεων – ετεροκαθοριζόμενη επιμόρφωση: Στοχεύει στην ενίσχυση του θεωρητικού υπόβαθρου των γνώσεων και στην κάλυψη πιθανών ελλείψεων/κενών στην αρχική εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι εκπαιδευτικοί είναι παθητικοί δέκτες των παρεχόμενων γνώσεων.
- Δια βίου μάθηση – Εκπαιδευτική δράση και έρευνα: Πρόκειται για μια αναπτυξιακή – προσωποκεντρική προσέγγιση που στοχεύει στην συνεχή ενημέρωση, μάθηση και προσωπική ανάπτυξη των ερευνητικών ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών.
- Κριτική προσέγγιση - Συμμετοχική επιμόρφωση: Αναφέρεται στην δυνατότητα των εκπαιδευτικών να επιλέγουν και να οργανώνουν οι ίδιοι επιμορφωτικά προγράμματα, και στη συνέχεια να συνεργάζονται με τον φορέα επιμόρφωσης. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η διαμόρφωση προγραμμάτων τα οποία αφορούν την περαιτέρω εκπαίδευσή τους σε θέματα που απασχολούν την σχολική κοινότητα στην οποία

εργάζονται. Στοχεύει στη βελτίωση του σχολείου αναφορικά με τις ανάγκες και τα προβλήματα που οι εκπαιδευτικοί κρίνουν ότι υπάρχουν.

Οι μορφές της επιμόρφωσης είναι έξι και χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες (Αθανασούλα – Ρέππα et al, 1999):

α) Τις Υποχρεωτικές: Περιλαμβάνουν τρεις μορφές επιμόρφωσης:

- Την Εισαγωγική: Αποτελείται από τρεις φάσεις με συνολική χρονική διάρκεια 100 ωρών. Αφορούν την υποχρεωτική ενημέρωση των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών (με διδακτική προϋπηρεσία λιγότερη των 8 μηνών) για υπηρεσιακά παιδαγωγικά και επιστημονικά ζητήματα και ασφαλώς για την εκπαιδευτική πραγματικότητα.
- Την Περιοδική: Έχει διάρκεια μέχρι και τρεις μήνες και αφορά την περιοδική ενημέρωση και επιμόρφωση όλων των μόνιμων εκπαιδευτικών σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις και με άλλα θεσμικά ζητήματα, καθώς και ενημέρωσή τους για θέματα που αφορούν σε αλλαγές στη διδακτική μεθοδολογία και αξιολόγησή.
- Τα Ειδικά επιμορφωτικά προγράμματα: Έχουν διάρκεια από 10-100 ώρες, και αναφέρονται σε προγράμματα επιμόρφωσης μικρής διάρκειας που αφορούν την ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα παιδαγωγικών μεταρρυθμίσεων, αλλαγών στο σχολικό πρόγραμμα και εισαγωγής νέων μαθημάτων.

β) Τις Προαιρετικές: Προσφέρονται από φορείς επιμόρφωσης σε διάφορα χρονικά διαστήματα και στοχεύουν στην επαγγελματική, προσωπική και ακαδημαϊκή ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Περιλαμβάνουν τις υπόλοιπες τρεις μορφές επιμόρφωσης:

- Τα Ταχύρυθμα προγράμματα: Προαιρετική επιμόρφωση που με τη μορφή ταχύρυθμων προγραμμάτων, ενημερώνει και ευαισθητοποιεί τους εκπαιδευτικούς ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει το έργο τους.
- Τα Σεμινάρια, Ημερίδες: Αφορούν στην ενημέρωση και επαγγελματική αναβάθμιση των εκπαιδευτικών σε θέματα που ενδιαφέρουν τους ίδιους.
- Την Μετεκπαίδευση: Στα πλαίσια ενός Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού Πανεπιστημιακού Προγράμματος Σπουδών.

2.2.3.2 Επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης

Οι ικανότητες και η απόδοση των στελεχών της εκπαίδευσης υποστηρίζονται επίσης από την επιμόρφωση, η οποία έχει εθελοντική μορφή, παρέχεται ενδοϋπηρεσιακά και αφορά κυρίως θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Οι φορείς της επιμόρφωσης των στελεχών είναι τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, το ΥΠΕΠΘ, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Η

απουσία ωστόσο δομημένου και συνεχούς επιμορφωτικού προγράμματος που να απευθύνεται στα στελέχη καθώς και το γεγονός ότι η επιμόρφωση των στελεχών είναι εθελοντική, έχει μικρή διάρκεια και είναι αποσπασματική, εγείρει προβληματισμούς σε σχέση με την αποτελεσματικότητά τους.

2.2.4 Η παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της ηγεσίας.

Η παρακίνηση των εργαζόμενων στον τομέα της εκπαίδευσης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που αφορούν στην επίτευξη των στόχων που θέτουν οι εκπαιδευτικές μονάδες (Σαϊτής, 2002α), καθώς και τα κίνητρα που χρειάζεται ο εκπαιδευτικός για προσωπική του ανάπτυξη και επίτευξη των ατομικών του στόχων (Hoy & Miskel, 2008). Η επαγγελματική ικανοποίηση στον χώρο της εκπαίδευσης συνδέεται με θέματα που αφορούν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, την αφοσίωσή τους στον οργανισμό και το βαθμό ικανοποίησής τους από την διοίκηση. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης του επαγγελματικού του ρόλου, ο εκπαιδευτικός λαμβάνει υπόψιν όλα τα παραπάνω που εν τέλει θα οδηγήσουν στην απόφασή του για παραίτηση ή παραμονή στη θέση εργασίας του (Hoy & Miskel, 2008, Buchmann & Hannum, 2001).

Σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία παίζουν τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού και η σχολική ηγεσία. Βέβαια, οι προσπάθειες, οι ικανότητες και η εμπειρία ενός ηγέτη-μάνατζερ μιας εκπαιδευτικής μονάδας επηρεάζονται αρκετά από εξωγενείς παράγοντες, ειδικά σε μια χώρα όπως η Ελλάδα. Σύμφωνα με τους Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994), η γραφειοκρατική και συγκεντρωτική δομή του εκπαιδευτικού συστήματος στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με το αναλυτικό πρόγραμμα μαθημάτων, τον κεντρικό έλεγχο του συστήματος κινήτρων αλλά ακόμα και την αναγνώριση της θέσης του εκπαιδευτικού στην κοινωνία (Ξωχέλης, 1990), περιορίζει τους συμμετέχοντες σε απλή εκτέλεση των καθηκόντων τους, μιας και όλες οι σημαντικές αποφάσεις διοίκησης λαμβάνονται αποκεντρωμένα από την εκπαιδευτική πολιτική και όχι από τις εκπαιδευτικές μονάδες. Αντίθετα, πολλές Ευρωπαϊκές χώρες ήδη από τις αρχές του 2000 άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη αυτονομία στα σχολεία και περισσότερες ευθύνες (MacBeath et al, 2004).

Όπως φαίνεται καθαρά από τα παραπάνω, ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας μιας εκπαιδευτικής μονάδας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Ξεχωρίζουμε τη διοίκηση από την ηγεσία, ακολουθώντας τα αποτελέσματα πολλών ερευνών πάνω στο ζήτημα τις τελευταίες δεκαετίες. Όπως έχει γράψει ο Owens (1995), η ηγεσία επηρεάζει την οργάνωση, τη διοίκηση, την εποπτεία τη λειτουργία και την απόδοση ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, έχουν δοθεί ορισμοί για τους όρους «εκπαιδευτική διοίκηση» και «εκπαιδευτική ηγεσία» για να τις ξεχωρίσουν σαν διαδικασίες από αντίστοιχες ηγετικές διαδικασίες άλλων κλάδων.

Σύμφωνα με τον Bolam (1999), ως εκπαιδευτική διοίκηση ορίζεται η εκτελεστική λειτουργία ενός οργανισμού που έχει ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου (2013) ως εκπαιδευτική ηγεσία

μπορεί να οριστεί η δυναμική διαδικασία κοινωνικού επηρεασμού και η καθοδήγηση από ένα πρόσωπο/μία ομάδα πάνω σε άλλα πρόσωπα/ομάδες, προκειμένου να δομηθούν οι σχέσεις και οι δραστηριότητες και να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι, όπως έχουν σημειώσει ερευνητές όπως ο Chemers (1997) ο Hallinger (2002) και άλλοι.

Σε μια εκπαιδευτική μονάδα, το βάρος αυτών των δύο λειτουργιών πέφτει κυρίως στους ώμους του/της διευθυντή/ριας, ο/η οποίος/α πρέπει να διαμορφώσει ηγετική συμπεριφορά ώστε να ανταπεξέλθει στην πρόκληση της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση της μονάδας, τη διαμόρφωση σχολικού κλίματος και των διαπροσωπικών σχέσεων (Σαϊτης, 2002). Επιπλέον, στους ρόλους του διευθυντή/ηγέτη/ manager προστίθενται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και οι εργασιακές τους σχέσεις όπως επίσης η υγιεινή και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

2.2.5 Η αξιολόγηση

Στο στάδιο της αξιολόγησης διαμορφώνονται και επιλέγονται τα κριτήρια, οι τεχνικές, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου του κάθε εκπαιδευτικού. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου στην χώρα μας όσον αφορά τη δημόσια εκπαίδευση, αποτελεί ένα διαχρονικό ζήτημα το οποίο, την τρέχουσα περίοδο στην οποία καταγράφεται η συγκεκριμένη εργασία, δεν έχει ακόμα διευθετηθεί. Παρόλα αυτά, είναι κοινή παραδοχή ότι τόσο στην δημόσια, όσο και στην ιδιωτική εκπαίδευση, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου και των εκπαιδευτικών είναι μείζονος σημασίας καθώς οδηγεί στην βελτίωση τόσο των εκπαιδευτικών, όσο και του εκπαιδευτικού συστήματος (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

2.2.6 Η επικοινωνία στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού

Όπως σε κάθε οργανισμό, έτσι και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς η επικοινωνία αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία κάθε οργανισμού και έχει ως σκοπό τη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων αισθημάτων και εντολών με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη βελτίωση της οργανικής επικοινωνίας και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Επιπλέον, παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, την αποφυγή συγχύσεων, την άμβλυνση αντιθέσεων και τη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

Στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, η επικοινωνία υλοποιείται με αρκετούς τρόπους, όπως εγκυκλίους και έγγραφα του Υπουργείου Παιδείας, με προφορικές συνεντεύξεις, μέσω της διδασκαλίας, μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων, μέσω συζητήσεων με εκπαιδευτικούς και γονείς κ.α.

Σε ένα σχολικό οργανισμό όπου οι ανθρώπινη επαφή είναι άμεση, η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικό να είναι ποιοτική διότι μια κακής ποιότητας επικοινωνία δημιουργεί συγκρούσεις

και αντιθέσεις, αποπροσανατολίζει τους εκπαιδευτικούς από το έργο τους και δυσχεραίνει την γενικότερη εικόνα του σχολείου.

Για την επικοινωνία σε ένα σχολείο αρμόδια είναι η διεύθυνση. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι έρευνες έχουν δείξει ότι τα διοικητικά στελέχη της εκπαίδευσης δαπανούν περί το 70% του χρόνου τους για να επικοινωνούν, ενώ η προφορική επικοινωνία ενός διευθυντή καλύπτει το 50% του χρόνου του ημερησίως (Σαΐτης, 2002β). Είναι ωφέλιμο να ακολουθείται από τους ηγέτες της εκπαίδευσης ένα ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα το οποίο θα ενισχύει την παρότρυνση (Χολέβας, 1995) και θα μπορέσει να βοηθήσει στη μείωση του άγχους και των απογοητεύσεων των εργαζομένων (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013).

2.2.7 Οι εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις είναι ζήτημα το οποίο χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μιας και ανήκουν σε θεσμοθετημένο και νομοθετημένο πλαίσιο, το οποίο βέβαια δεν μπορούμε να αναλύσουμε σε αυτή την εργασία. Εκεί που θα εστιάσουμε όμως είναι η σημασία της σωστής διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων από τη διοίκηση, όσον αφορά τις ίσες ευκαιρίες και μεταχείριση εργαζομένων στην εκπαίδευση.

Βασικό δικαίωμα των εργαζομένων σε όλους τους εργασιακούς χώρους αποτελεί η αρχή της ισότητας στην απασχόληση και την εργασία και η καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής καταγωγής, αναπηρίας, ηλικίας φύλου κτλ. (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013). Κύριο μέλημα της διοίκησης θα πρέπει να είναι, πέρα από την εφαρμογή όλων των θεσμικών κανόνων, μια διοίκηση ίσων ευκαιριών, εξαλείφοντας στερεότυπα του παρελθόντος, βελτιώνοντας έτσι την κουλτούρα του σχολείου και μεταδίδοντας στους μαθητές ορθά πρότυπα που μπορούν να υιοθετήσουν. Είναι βασικό κανένας εργαζόμενος να μην αισθάνεται ότι είναι υποκείμενο διακρίσεων καθώς αυτό σίγουρα θα έχει αντίκτυπο στη δουλειά του και μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας μέχρι και παραίτηση.

2.2.8 Η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία

Τα ζητήματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων της εκπαίδευσης είναι θεσμοθετημένα και νομοθετημένα και δεν θα αναλυθούν σε αυτή την εργασία. Τα θέματα τα οποία καλύπτονται από την νομοθεσία αφορούν το χώρο εργασίας, τους φυσικούς και χημικούς παράγοντες, τον τεχνικό εξοπλισμό, τα απαιτούμενα όργανα ελέγχου, θέματα εργονομίας και την οργάνωση και δομή της εργασίας, όπως και το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο (Παπακωνσταντίνου – Αναστασίου, 2013). Όπως και σε όλα τα παραπάνω ζητήματα που αναλύθηκαν, έτσι και το συγκεκριμένο είναι ευθύνη της διοίκησης του σχολείου.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε την μεθοδολογία και τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαμε ώστε να διαπιστώσουμε ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο που διαφορετικά ιδιωτικά σχολεία κατανοούν και εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Για την εξαγωγή των συμπερασμάτων ακολουθήσαμε τη μέθοδο των ερωτηματολογίων εφαρμόζοντας πρωτογενή έρευνα. Στην έρευνα συμμετείχαν 4 ιδιωτικά σχολεία της Αττικής από τα 10 που αρχικά ζητήσαμε να συμμετάσχουν.

3.2 Μεθοδολογία έρευνας

Όπως αναφέρουμε και στην εισαγωγή, η μέθοδος την οποία επιλέξαμε για να συγκεντρώσουμε τα απαραίτητα δεδομένα ήταν η μέθοδος των ερωτηματολογίων. Σε όλα τα σχολεία-συμμετέχοντες απεστάλη το ίδιο ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε και απεστάλη ηλεκτρονικά μέσω της δωρεάν ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms.

Η ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε έναντι της μεθοδολογίας της συνέντευξης κατ' ιδίαν, διότι μας επέτρεψε να συλλέξουμε και να επεξεργαστούμε τα δεδομένα με έναν αυτοματοποιημένο τρόπο που εξαλείφει το ανθρώπινο λάθος και επιπλέον μας επέτρεψε να προσπελάσουμε τις δυσκολίες που προέκυψαν από τα μέτρα απαγόρευσης κυκλοφορίας και συναθροίσεων τα οποία ίσχυαν στη χώρα μας για το μεγαλύτερο διάστημα του έτος 2020 εξαιτίας της πανδημίας Covid-19, τα οποία συνεχίζονται μέχρι και τη στιγμή που γράφεται αυτή η εργασία.

3.2.1 Η μέθοδος του ερωτηματολογίου: Δυνάμεις και αδυναμίες

Με τον όρο ερωτηματολόγιο εννοούμε ένα οργανωμένο σύνολο ερωτήσεων, που υποτιθέμενα καλύπτουν τους σκοπούς που έχουν τεθεί για την έρευνα, στις οποίες τα υποκείμενα πρέπει να δώσουν απαντήσεις (Δημητρόπουλος, 2004).

Σύμφωνα πάλι με το Δημητρόπουλο, σχετικά με την κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου σημειώνεται ότι θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής προσπάθειας. Αυτή η ευθυγράμμιση είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί από αυτήν εξαρτάται η πληρότητα και η επάρκεια δεδομένων που θα συλλεγούν καθώς και η υλοποίηση των σκοπών της έρευνας. Είναι γνωστό ότι μέσω ενός ερωτηματολογίου συγκεντρώνονται συγκεκριμένες πληροφορίες. Επομένως, πριν την σύνταξη του ερωτηματολογίου ο ερευνητής

πρέπει να αποσαφηνίσει ποιες πληροφορίες θέλει να συγκεντρώσει. Ύστερα, θα εξετάσει με ποιες ερωτήσεις θα συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Αναφορικά με τις ερωτήσεις θα πρέπει να ληφθούν δυο αποφάσεις: (1) ποιο είδος ερωτήσεων θα χρησιμοποιηθεί και (2) σε τι αριθμό. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι τέτοιες και τόσες, ώστε να εξασφαλιστεί η συγκέντρωση των επιθυμητών δεδομένων.

Εξίσου χρήσιμο με τον αριθμό των ερωτήσεων είναι και το είδος αυτών που θα χρησιμοποιηθεί. Τα κύρια είδη είναι τα εξής:

- **Ανοιχτής απάντησης** (ή και ελεύθερης απάντησης) είναι ερωτήσεις στις οποίες την απάντηση πρέπει να συμπληρώσει, να τη διαμορφώσει και να επινοήσει ο ίδιος ο ερωτώμενος. Η απάντηση μπορεί να είναι σύντομη ή εκτεταμένη. Τέτοιου τύπου ερωτήσεις χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση «ποιοτικών δεδομένων». Ένα πλεονέκτημα θεωρείται ότι αφήνουν στο υποκείμενο μεγάλη ελευθερία επιλογής. Ωστόσο, αυτή η μορφή ερώτησης έχει ορισμένα μειονεκτήματα. Συνήθως, απαιτεί χρόνο για να ολοκληρωθεί και μένει αναπάντητη. Επίσης, είναι κοπιώδης η διαδικασία ταξινόμησης και ερμηνείας των απαντήσεων.
- **Δεδομένης απάντησης** (ή και κλειστής απάντησης) είναι οι ερωτήσεις με τις οποίες δίνεται και μια σειρά απαντήσεων από τις οποίες το υποκείμενο καλείται να επιλέξει συνήθως μία, ενίοτε και περισσότερες. Οι ερωτήσεις μπορεί να πάρουν διάφορες μορφές, όπως παρακάτω: (1) εναλλακτικής απάντησης, όπου οι εναλλακτικές λύσεις είναι δύο και ενυπάρχουν στη δήλωση της ερώτησης. Ειδικοί τύποι ερωτήσεων είναι όλες οι δυαδικές καταστάσεις, όπως «συμφωνώ – διαφωνώ», «σωστό – λάθος», «ναι – όχι», «υπάρχει – δεν υπάρχει» κλπ.(2) Μια άλλη μορφή είναι εκείνη της ερώτησης πολλαπλής επιλογής, όπου οι εναλλακτικές λύσεις είναι περισσότερες και δίνονται ξεχωριστά. Τα πλεονεκτήματα των ερωτήσεων αυτών είναι πολλά. Αρχικά οι ερωτηθέντες μπορούν να απαντήσουν εύκολα και ακίνδυνα, ενώ από την πλευρά του ερευνητή είναι πιο εύκολο να ταξινομηθούν οι επιλογές. Παρόλα αυτά, επειδή οι επιλογές καθορίζονται από τον ερευνητή, είναι πιθανό να μην αντιπροσωπεύει καμία τον ερωτηθέντα.
- Ο ερευνητής μπορεί να επινοήσει και **άλλα είδη** ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες και απαιτήσεις, όπως οι ερωτήσεις κλίμακας διαβάθμισης.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου μας επιτρέπει να συλλέξουμε μεγάλο όγκο απαντήσεων από διαφορετικά μέλη ενός μεγάλου δείγματος, γρήγορα και αποδοτικά, αλλά δεν παύει να έχει κάποιες αδυναμίες, όπως είναι η αδυναμία επιβεβαίωσης της ταυτότητας του ερωτηθέντα, και η αδυναμία ελέγχου της ειλικρίνειας

3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάσαμε αποτελείται από 44 ερωτήσεις οι οποίες είναι ποιοτικές, ποσοτικές, ανάπτυξης, πολλαπλής επιλογής, μοναδικής επιλογής και κλίμακας διαβάθμισης.

Υπήρχαν ερωτήσεις τόσο ανοιχτού όσο και κλειστού τύπου. Ορισμένες ερωτήσεις ήταν υποχρεωτικές και ορισμένες ήταν προαιρετικές.

Οι ερωτήσεις που θέσαμε επιλέχθηκαν με γνώμονα να αντιστοιχούν στις βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 1 σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζει η εφαρμογή της ΔΑΔ στην εκπαίδευση όπως παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 2. Το ερωτηματολόγιο υπάρχει αυτούσιο στο παράρτημα διαγραμμάτων στο τέλος αυτής της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω mail και έπρεπε να απαντηθεί online μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων καταχωρούνται και αναλύονται αυτόματα από την ίδια πλατφόρμα.

Στους ερωτηθέντες δόθηκε η δυνατότητα να απαντήσουν ανώνυμα ώστε να μην ανησυχούν ότι οι πληροφορίες που έδωσαν για τη διαχείριση του προσωπικού του σχολείου τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τρίτους.

3.4 Δείγμα έρευνας

Ως δείγμα για την έρευνα επιλέξαμε να αποστείλουμε το ερωτηματολόγιο σε 9 ιδιωτικά σχολεία της Αττικής. Για να είναι το δείγμα όσο πιο ετερογενές γίνεται επιλέξαμε σχολεία από διάφορα μέρη του νομού. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν ύστερα από τηλεφωνική επικοινωνία στην οποία ενημερώσαμε τους αρμόδιους για τους όρους και το σκοπό της έρευνας. Την πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία ακολούθησε και δεύτερη. Για τη συλλογή απαντήσεων δόθηκε περιθώριο 2 εβδομάδων στους συμμετέχοντες να απαντήσουν και να αποστείλουν τα ερωτηματολόγια.

Τα σχολεία τα οποία επιλέξαμε αρχικά ήταν από τις παρακάτω περιοχές. Τα ονόματα των σχολείων θα παραμείνουν ανώνυμα σε αυτό τον πί:

ΣΧΟΛΕΙΟ	ΠΕΡΙΟΧΗ
A	Περιστέρι
B	Περιστέρι
Γ	Χαϊδάρι
Δ	Μοσχάτο
E	Νέα Φιλαδέλφεια
ΣΤ	Αργυρούπολη
Z	Πειραιάς
H	Μαρούσι
Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια Ελληνογερμανική Αγωγή	Παλλήνη

Από τα παραπάνω σχολεία απάντησαν συνολικά 4 δηλαδή το 44%, εκ των οποίων τα 3 απάντησαν ανώνυμα. Το μόνο σχολείο που απάντησε επώνυμα ήταν η Ελληνογαλλική Αγωγή. Το ερωτηματολόγιο ζητούσε να απαντηθεί από μέλη του διοικητικού προσωπικού.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα της έρευνας και Συμπεράσματα

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τις ερωτήσεις-απαντήσεις του ερωτηματολογίου, όπως αυτές εστάλησαν και απαντήθηκαν από του συμμετέχοντες και στο τέλος θα εξάγουμε κάποια συμπεράσματα με κάθε επιφύλαξη που προκύπτει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας έρευνας.

4.2 Παρουσίαση ερωτήσεων και αποτελεσμάτων έρευνας

Ως προς την παρουσίαση των αποτελεσμάτων: Αρχικά θα παρουσιάζεται το συνολικό αποτέλεσμα που εξήγαμε από κάθε ερώτηση και θα ακολουθείται από τις απαντήσεις κάθε σχολείου ξεχωριστά. Όπου υπάρχει αστεράκι η ερώτηση είναι υποχρεωτική, ειδάλλως είναι προαιρετική. Οι ερωτήσεις θα είναι υπογραμμισμένες. Στις ερωτήσεις ανάπτυξης έχουμε διατηρήσει το ακριβές κείμενο, σύνταξη και μέγεθος χαρακτήρων που χρησιμοποίησε κάθε συμμετέχοντας. Όπου δεν διευκρινίζεται ο τύπος της ερώτησης πρόκειται για ερώτηση ανάπτυξης.

- **Ερώτηση 1:**
Παρακαλώ γράψτε τη διεύθυνση email σας.*

Απαντήσεις:

Οι απαντήσεις έχουν παραμείνει κρυφές για να προστατευτούν τα προσωπικά δεδομένα των ερωτηθέντων.

- **Ερώτηση 2:**
Παρακαλώ γράψτε την επωνυμία του σχολείου σας
Αν επιθυμείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμα, αγνοήστε την ερώτηση

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Δ/Α
Σχολείο 2	Δ/Α

Σχολείο 3	Δ/Α
Σχολείο 4	Ελληνογαλλική Σχολή Jeanne d' Arc

• **Ερώτηση 3:**

Παρακαλώ γράψτε το επώνυμο και την ιδιότητα σας στο σχολείο σας
Αν επιθυμείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμα, αγνοήστε την ερώτηση

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ
Σχολείο 2	ΠΕ 78
Σχολείο 3	Διευθύντρια Γυμνασίου
Ελληνογαλλική Σχολή Jeanne d' Arc	Καθηγήτρια Αγγλικών

• **Ερώτηση 4 (μοναδικής επιλογής):**

Πόσοι μαθητές είναι εγγεγραμμένοι στο σχολείο σας; *

Επιλογές:

1. <100
2. 101 – 200
3. 201 – 300
4. 301 – 400
5. > 400

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	201 - 300
Σχολείο 2	> 400
Σχολείο 3	201 - 300
Ελληνογαλλική Αγωγή	> 400

• **Ερώτηση 5 (μοναδικής επιλογής):**

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά το σχολείο σας (υπάλληλοι και εξωτερικοί συνεργάτες); *

Επιλογές:

1. < 10
2. 10 – 20
3. 30 – 40
4. >40

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	> 40
Σχολείο 2	> 40
Σχολείο 3	> 40
Ελληνογαλλική Αγωγή	> 40

• **Ερώτηση 6:**

Πόσα άτομα από αυτά είναι διοικητικό προσωπικό; (παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	5
Σχολείο 2	25
Σχολείο 3	13
Ελληνογαλλική Αγωγή	40

• **Ερώτηση 7:**

Πόσα άτομα από αυτά είναι εκπαιδευτικό προσωπικό; (παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	28
Σχολείο 2	70
Σχολείο 3	83
Ελληνογαλλική Αγωγή	150

• **Ερώτηση 8:**

Πόσα άτομα από αυτά απασχολούνται σε άλλες θέσεις (καθαριστές/στριες, φύλακες, οδηγοί κ.α) *(παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	10
Σχολείο 2	25
Σχολείο 3	10
Ελληνογαλλική Αγωγή	30

• **Ερώτηση 9:**

Πόσο κοστίζει ετησίως κατά προσέγγιση η φοίτηση στο σχολείο σας για ένα μαθητή γυμνασίου-λυκείου; *(παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	€5,000.00
Σχολείο 2	€5,000.00
Σχολείο 3	€6,500.00
Ελληνογαλλική Αγωγή	€5,500.00

• **Ερώτηση 10:**

Το σχολείο σας διαθέτει επιπλέον εγκαταστάσεις εκτός των σχολικών τάξεων; Και αν ναι, τί είδους; (π.χ πισίνα, γήπεδα, στίβο κ.α) *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	θέατρο, εργαστήρια ειδικοτήτων
Σχολείο 2	Κλειστό χώρο γυμναστηρίου
Σχολείο 3	Όχι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

• **Ερώτηση 11:**

Διαθέτει το σχολείο σας εξειδικευμένο τμήμα/ εργαζόμενο στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού; *

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Όχι
Σχολείο 2	Όχι
Σχολείο 3	Όχι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

• **Ερώτηση 12:**

Έχετε ζητήσει ποτέ τη συμβουλή τρίτου (συνεργάτη ή γνωστού σας) για σοβαρά ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σας;

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	όχι
Σχολείο 2	Ναι
Σχολείο 3	Ναι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Ναι

• **Ερώτηση 13 (κλίμακας διαβάθμισης):**

Ενημερώνεστε για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται τα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους (μισθοί, παροχές, περιβάλλον εργασίας κτλ);

Επιλογές:

1(ποτέ) – 4(πολύ συχνά)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	2
Σχολείο 2	2
Σχολείο 3	3

Ελληνογαλλική Αγωγή	3
---------------------	---

• **Ερώτηση 14 (κλίμακας διαβάθμισης):**

Από το 1 έως το 4 πόσο ικανοποιημένος/η δηλώνετε με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζεται στο σχολείο σας;

Επιλογές:

1(καθόλου) – 4(πολύ)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	2
Σχολείο 2	2
Σχολείο 3	3
Ελληνογαλλική Αγωγή	3

• **Ερώτηση 15 (μοναδικής επιλογής):**

Σας έχει προταθεί από συνάδελφο σας ή από τρίτο ο σχηματισμός τέτοιου τμήματος;

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Όχι
Σχολείο 2	Όχι
Σχολείο 3	Ναι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

• **Ερώτηση 16 (μοναδικής επιλογής):**

Θεωρείτε την έλλειψη εξειδικευμένου τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως αδυναμία της επιχείρησής σας; *(Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Ναι
Σχολείο 2	Ναι
Σχολείο 3	Όχι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

• **Ερώτηση 17 (μοναδικής επιλογής):**

Πιστεύετε ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού σας;* (Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι
3. Ίσως

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Ίσως
Σχολείο 2	Ίσως
Σχολείο 3	Όχι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Ίσως

• **Ερώτηση 18 (πολλαπλής επιλογής):**

Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι θα βοηθούσε η ύπαρξη τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το σχολείο σας; *(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές.) ** (Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)

Επιλογές:

- α) Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη).
- β) Προσλήψεις
- γ) Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού
- δ) Αξιολόγηση
- ε) Μεταθέσεις – Προαγωγές
- στ) Πολιτική αμοιβών
- ζ) Ωφελήματα εργαζομένων
- η) Πειθαρχικά μέτρα – Απολύσεις
- θ) Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
- ι) Εργασιακές σχέσεις
- κ) Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Προσλήψεις, Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού, Αξιολόγηση, Πολιτική αμοιβών, Ωφελήματα εργαζομένων, Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις, Εργασιακές σχέσεις, Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων
Σχολείο 2	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη), Προσλήψεις, Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού, Πολιτική αμοιβών, Ωφελήματα εργαζομένων, Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων
Σχολείο 3	Προσλήψεις, Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού, Πολιτική αμοιβών, Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
Ελληνογαλλική Αγωγή	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη), Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού, Αξιολόγηση, Μεταθέσεις - Προαγωγές, Πολιτική αμοιβών, Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις, Εργασιακές σχέσεις, Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

• **Ερώτηση 19 (μοναδικής επιλογής):**

Τα άτομα/ τμήματα που ασχολούνται αυτή τη στιγμή με τα ζητήματα που αφορούν το προσωπικό σας έχουν ανάλογη εκπαίδευση ή λειτουργούν εμπειρικά;*

Επιλογές:

1. Διαθέτουν κάποια σχετική εκπαίδευση (πτυχίο/μεταπτυχιακό, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ)

2. Λειτουργούν εμπειρικά

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Λειτουργούν εμπειρικά
Σχολείο 2	Λειτουργούν εμπειρικά
Σχολείο 3	Διαθέτουν κάποια σχετική εκπαίδευση (πτυχίο/μεταπτυχιακό, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ)
Ελληνογαλλική Αγωγή	Λειτουργούν εμπειρικά

- **Ερώτηση 20 (πολλαπλής επιλογής):**

Ποιοι είναι οι λόγοι που δεν έχετε σχηματίσει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;*(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές.) * (Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)

Επιλογές:

1. Οικονομικοί λόγοι
2. Δεν μπορούμε να εμπιστευτούμε τρίτους για τέτοια ζητήματα
3. Είμαστε ικανοποιημένοι από τις υπάρχουσες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούμε.
4. Δεν θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο (άλλοι λόγοι)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Δεν θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο (άλλοι λόγοι)
Σχολείο 2	Οικονομικοί λόγοι
Σχολείο 3	Οικονομικοί λόγοι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Δεν θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο (άλλοι λόγοι)

- **Ερώτηση 21 (μοναδικής επιλογής):**

Πρωτού προκυρήξετε μια νέα θέση, πραγματοποιείτε με κάποιο τρόπο έρευνα ανάλυσης εργασίας;

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι
3. Δεν είμαι εφάμιλλος/η με τον όρο "έρευνα ανάλυσης εργασίας"

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Όχι
Σχολείο 2	Όχι
Σχολείο 3	Ναι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Δεν είμαι εφάμιλλος/η με τον όρο "έρευνα ανάλυσης εργασίας"

• **Ερώτηση 22:**

Περιγράψτε συνοπτικά με ποιον τρόπο γίνεται αυτό.

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Δεν ακολουθείται κάποια διαδικασία
Σχολείο 2	Έλεγχος βιογραφικών, κοινωνικές επαφές
Σχολείο 3	Με πολλές συνεντεύξεις και συστάσεις
Ελληνογαλλική Αγωγή	Δεν γνωρίζω

• **Ερώτηση 23 (μοναδικής επιλογής):**

Πριν από την αρχή ή το τέλος κάθε σχολικής χρονιάς, πραγματοποιείτε από μέρος σας κάποια έρευνα που να αναδεικνύει τις ανάγκες του σχολείου σε εργατικό δυναμικό;*

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Ναι
Σχολείο 2	Όχι

Σχολείο 3	Ναι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

- **Ερώτηση 24 (μοναδικής επιλογής):**
Με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους γίνεται αυτό;

Επιλογές:

1. Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης
2. Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων
3. Άλλο

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης
Σχολείο 2	Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης
Σχολείο 3	Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης
Ελληνογαλλική Αγωγή	Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης

- **Ερώτηση 25 (πολλαπλής επιλογής):**
Πώς ανακοινώνονται συνήθως οι νέες θέσεις εργασίας που προσφέρετε;*

Επιλογές:

1. Διαδικτυακές σελίδες εύρεσης εργασίας
2. Αγγελίες σε εφημερίδες
3. Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα)
4. Online διαφήμιση
5. Social Media
6. Αφίσες
7. Προσέλκυση από Πανεπιστήμια/ Πρακτική άσκηση

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα)
Σχολείο 2	Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα), Προσέλκυση από Πανεπιστήμια/ Πρακτική άσκηση

Σχολείο 3	Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα)
Ελληνογαλλική Αγωγή	Διαδικτυακές σελίδες εύρεσης εργασίας, Αγγελίες σε εφημερίδες, Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα)

• **Ερώτηση 26 (πολλαπλής επιλογής):**

Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα χαρακτηριστικά και προσόντα που παίζουν ρόλο στην πρόσληψη νέων εκπαιδευτικών για το σχολείο σας;*

Επιλογές:

1. Προπτυχιακές σπουδές
2. Έτη προϋπηρεσίας
3. Μεταπτυχιακές σπουδές
4. Ευγένεια - καλή συμπεριφορά
5. Ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες
6. Ηγετική φυσιογνωμία
7. Ηλικία
8. Εμφάνιση
9. Προθυμότητα

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Έτη προϋπηρεσίας, Ευγένεια - καλή συμπεριφορά, Προθυμότητα
Σχολείο 2	Έτη προϋπηρεσίας, Ευγένεια - καλή συμπεριφορά, Προθυμότητα
Σχολείο 3	Μεταπτυχιακές σπουδές, Ευγένεια - καλή συμπεριφορά, Ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες, Προθυμότητα
Ελληνογαλλική Αγωγή	Προπτυχιακές σπουδές, Μεταπτυχιακές σπουδές, Ευγένεια - καλή συμπεριφορά, Ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες, Προθυμότητα

• **Ερώτηση 27:**

Ποιος/ ποιά τμήμα είναι υπεύθυνος αυτή τη στιγμή για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, τις συνεντεύξεις και τις προσλήψεις;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Ο Γενικός Διευθυντής της Σχολής
Σχολείο 2	Οι Διευθύνσεις

Σχολείο 3	Η Γενική Διεύθυνση
Ελληνογαλλική Αγωγή	Ο εκάστοτε Υπεύθυνος Τμήματος

- **Ερώτηση 28:**

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης γίνονται μόνο προφορικές ερωτήσεις στον υποψήφιο ή του ζητείται να περάσει κάποιου είδους γραπτή αξιολόγηση;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Μόνο προφορικά
Σχολείο 2	Μόνο προφορικές
Σχολείο 3	Προφορική
Ελληνογαλλική Αγωγή	Μόνο πρακτικές

- **Ερώτηση 29 (διαβαθμισμένης κλίμακας):**

Πόσο εύκολο θεωρείτε ότι είναι να βρείτε ικανό προσωπικό αξιοποιώντας την υπάρχουσα πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου σας;*

Επιλογές:

1(πολύ δύσκολο) – 4(πολύ εύκολο)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	3
Σχολείο 2	2
Σχολείο 3	1
Ελληνογαλλική Αγωγή	2

- **Ερώτηση 30:**

Πραγματοποιείτε/ επιδοτείτε προγράμματα επιμόρφωσης προσωπικού; Αν ναι, τί είδους;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Πραγματοποιούνται μία φορά τον χρόνο και αφορούν είτε θέματα διδακτικής είτε τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της Σχολής
Σχολείο 2	ΟΧΙ
Σχολείο 3	Επιμόρφωση στην ειδικότητα ή σε παιδαγωγικά θέματα
Ελληνογαλλική Αγωγή	ΟΧΙ

• **Ερώτηση 31:**

Ποιος είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση του προσωπικού του σχολείου;*

Επιλογές:

1. Διεύθυνση
2. Τμήμα HR
3. Συνάδελφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (αρχαιότητα).

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Διεύθυνση
Σχολείο 2	Διεύθυνση
Σχολείο 3	Διεύθυνση
Ελληνογαλλική Αγωγή	Συνάδελφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (αρχαιότητα)

• **Ερώτηση 32:**

Με ποιον τρόπο/ τρόπους γίνεται συνήθως η αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού σας;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Από τη γενική εικόνα του εργαζομένου
Σχολείο 2	Ερωτηματολόγια στους μαθητές, γνώμη γονέων, γνώμη συντονιστών
Σχολείο 3	Με Ερωτηματολόγιο
Ελληνογαλλική Αγωγή	Σχόλια γονέων - Παρακολούθηση πορείας

• **Ερώτηση 33:**

Με ποιον τρόπο/ τρόπους γίνεται συνήθως η αξιολόγηση του μη διδακτικού προσωπικού σας;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Ίδιος
Σχολείο 2	Αποτελεσματικότητα / Ολοκλήρωση εργασίας χωρίς προβλήματα
Σχολείο 3	Δεν γνωρίζω
Ελληνογαλλική Αγωγή	Δεν ξέρω

• **Ερώτηση 34 (μοναδικής επιλογής):**

Ποιος είναι αυτή τη στιγμή υπεύθυνος για ζητήματα που αφορούν τη μισθοδοσία;*

Επιλογές:

1. Διεύθυνση
2. Τμήμα HR
3. Λογιστήριο

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Διεύθυνση
Σχολείο 2	Λογιστήριο
Σχολείο 3	Διεύθυνση
Ελληνογαλλική Αγωγή	Λογιστήριο

• **Ερώτηση 35 (διαβαθμισμένης κλίμακας):**

Σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών σας, πόσο συχνά προσφέρετε μεγαλύτερους μισθούς (bonus) για να ανταμείψετε το εξαιρετικό έργο των εκπαιδευτικών σας ή για να τους κρατήσετε στο σχολείο σας;*

Επιλογές:

1(Ποτέ) – 4(πολύ συχνά)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	1
Σχολείο 2	1
Σχολείο 3	2
Ελληνογαλλική Αγωγή	2

• **Ερώτηση 36 (μοναδικής επιλογής):**

Σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών σας, προσφέρετε μεγαλύτερους μισθούς (bonus) με βάση τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών που εργάζονται για εσάς;*

Επιλογές:

1. Ναι
2. Όχι

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Όχι
Σχολείο 2	Όχι
Σχολείο 3	Όχι
Ελληνογαλλική Αγωγή	Όχι

• **Ερώτηση 37:**

Παρέχετε μη χρηματικές παροχές (bonus) στους υπαλλήλους σας; Αν ναι τί είδους;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	όχι
Σχολείο 2	όχι
Σχολείο 3	Δωροεπιταγές
Ελληνογαλλική Αγωγή	ναι - voucher

• **Ερώτηση 38:**

Διοργανώνετε εξωσχολικές δραστηριότητες για το προσωπικό σας με σκοπό να δημιουργήσετε/διατηρήσετε μια ισχυρή εργασιακή κουλτούρα;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Σπάνια
Σχολείο 2	ναι
Σχολείο 3	Σεμινάρια
Ελληνογαλλική Αγωγή	όχι

• **Ερώτηση 39 (διαβαθμισμένης κλίμακας):**

Θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι και εφαρμόζετε ορθές πολιτικές ίσως ευκαιριών και εργασιακών δικαιωμάτων;*

Επιλογές:

1(λίγο) – 4(πολύ)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	1
Σχολείο 2	3
Σχολείο 3	3
Ελληνογαλλική Αγωγή	2

• **Ερώτηση 40:**

Σε ποιον στρέφονται συνήθως οι υπάλληλοι όταν προκύπτει κάποια σύγκρουση μεταξύ τους;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Στον Διευθυντή της μονάδας ή στον Γενικό Διευθυντή
Σχολείο 2	Διεύθυνση
Σχολείο 3	Στη Γενική Διεύθυνση
Ελληνογαλλική Αγωγή	Στον άμεσα Ανώτερο τους.

• **Ερώτηση 41:**

Σε ποιον στρέφονται συνήθως οι υπάλληλοι όταν θέλουν να συζητήσουν προβληματισμούς τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους, την αμοιβή τους ή γενικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους;*

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Στον Διευθυντή της μονάδας ή στον Γενικό Διευθυντή
Σχολείο 2	Διεύθυνση
Σχολείο 3	Στη Γενική Διεύθυνση
Ελληνογαλλική Αγωγή	Στον άμεσα Ανώτερο τους

• **Ερώτηση 42 (μοναδικής επιλογής):**

Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής των εκπαιδευτικών σας στο σχολείο σας;*

Επιλογές:

1. < 2 έτη
2. 2 - 4 έτη
3. 4 - 8 έτη
4. > 8 έτη

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	> 8 έτη
Σχολείο 2	> 8 έτη
Σχολείο 3	> 8 έτη
Ελληνογαλλική Αγωγή	> 8 έτη

• **Ερώτηση 43 (μοναδικής επιλογής):**

Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής μη διδακτικού προσωπικού στο σχολείο σας;*

Επιλογές:

5. < 2 έτη
6. 2 - 4 έτη
7. 4 - 8 έτη
8. > 8 έτη

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	> 8 έτη
Σχολείο 2	> 8 έτη

Σχολείο 3	> 8 έτη
Ελληνογαλλική Αγωγή	> 8 έτη

- **Ερώτηση 44 (διαβαθμισμένης κλίμακας):**
Θεωρείτε ότι ένας καλύτερος σχεδιασμός διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μείωνε το ρυθμό ανανέωσης του προσωπικού σας;

Επιλογές:

1(Καθόλου) – 4(Πολύ)

Απαντήσεις:

Σχολείο 1	Δ/Α
Σχολείο 2	3
Σχολείο 3	1
Ελληνογαλλική Αγωγή	3

4.3 Συμπεράσματα έρευνας

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 3.4, από τα 9 σχολεία με τα οποία επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά και ηλεκτρονικά, απάντησαν συνολικά 4 δηλαδή το 44%, εκ των οποίων τα 3 απάντησαν ανώνυμα, ενώ τα υπόλοιπα 5 αρνήθηκαν να συμμετάσχουν. Το μόνο σχολείο που απάντησε επώνυμα ήταν η Ελληνογαλλική Αγωγή. Θεωρούμε την αποχή μέρος των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η αποχή μπορεί να αποδοθεί σε πολλούς παράγοντες, ένας από τους οποίους ήταν φυσικά η δυσλειτουργία όλων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χρονιάς 2020 αφού τα σχολεία δεν λειτούργησαν για το μεγαλύτερο μέρος του έτους και τα περισσότερα μέλη του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού ήταν εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστούν. Σε 2 περιπτώσεις σχολείων, μας δόθηκε η αιτιολόγηση αυτή συγκεκριμένα για το γεγονός ότι δεν θα μπορούσαν να συμμετάσχουν. Τα υπόλοιπα 3 δεν διευκρίνισαν αιτία αποχής από την έρευνα. Ένας άλλος λόγος που μπορεί να ευθύνεται για την αποχή μπορεί να είναι η έλλειψη χρόνου ή φυσικά μη θέλησης συμμετοχής των ιδιωτικών σχολείων στην έρευνα. Όλα τα συμπεράσματα που θα αναλύσουμε παρακάτω προκύπτουν λαμβάνοντας υπόψιν τις αδυναμίες της μεθόδου του ερωτηματολογίου όπως περιεγράφηκαν στο κεφάλαιο 3.2 και άλλων.

Από τις ερωτήσεις 2 και 3 προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα περισσότερα σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα επιθυμούν τόσο την ανωνυμία τους όσο και την ανωνυμία του ατόμου που απάντησε. Αυτό είναι κάτι που περιμέναμε διότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ανήκει στις εσωτερικές διαδικασίες ενός οργανισμού και άρα μπορεί να θεωρούνται προσωπικά δεδομένα που δεν θα ήθελαν οι συμμετέχοντες να αποκαλύψουν. Το μόνο σχολείο που απάντησε

επώνυμα ήταν η Ελληνογαλλική Αγωγή. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο σχολείο αυτό ως Σχολείο 4.

Από τις ερωτήσεις 4 έως 8, που σχεδιάστηκαν για να μας δώσουν μια εικόνα για το μέγεθος σε πλήθος ατόμων αλλά και το οικοδομικό προφίλ των σχολείων που συμμετείχαν, προκύπτουν τα εξής δεδομένα:

- Όλα τα σχολεία απασχολούν πάνω από 40 άτομα.
- Το Σχολείο 1 δήλωσε πως διαθέτει 200- 301 μαθητές και απασχολεί 43 άτομα εκ των οποίων τα 5 είναι διοικητικό προσωπικό, 28 είναι διδακτικό προσωπικό και τα 10 άτομα που απασχολούνται σε άλλες θέσεις.
- Το Σχολείο 2 δήλωσε πως διαθέτει πάνω από 400 μαθητές, απασχολεί 120 άτομα εκ των οποίων τα 25 είναι διοικητικό προσωπικό, τα 70 είναι διδακτικό προσωπικό και 26 άτομα που απασχολούνται σε άλλες θέσεις.
- Το Σχολείο 3 δήλωσε πως διαθέτει 201-300 μαθητές, απασχολεί 106 άτομα εκ των οποίων τα 13 είναι διοικητικό προσωπικό, 83 είναι εκπαιδευτικό προσωπικό και 10 άτομα που απασχολούνται σε άλλες θέσεις.
- Το Σχολείο 4 δήλωσε πως διαθέτει πάνω από 400 μαθητές, απασχολεί 220 άτομα εκ των οποίων τα 40 είναι διοικητικό προσωπικό, τα 150 εκπαιδευτικό προσωπικό και 30 άτομα απασχολούνται σε άλλες θέσεις.

Μπορούμε λοιπόν να ταξινομήσουμε τα 4 σχολεία με βάση το μέγεθος τους ως εξής από το μεγαλύτερο στο μικρότερο:

Σχολείο 4
Σχολείο 2
Σχολείο 3
Σχολείο 1

Επιπλέον από την ερώτηση 10 συμπεραίνουμε ότι μόνο τα Σχολεία 1 και 2 διαθέτουν επιπλέον εγκαταστάσεις πέραν των τάξεων. Το Σχολείο 1 δηλώνει ότι διαθέτει θέατρο και εργαστήρια ειδικοτήτων και τα το Σχολείο 2 ότι διαθέτει κλειστό χώρο γυμναστηρίου.

Από τις ερωτήσεις 11 και 12, προκύπτει ότι σε κανένα από τα 4 σχολεία δεν υπάρχει εξειδικευμένο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (τμήμα HR) ενώ μόνο τα Σχολεία 2 και 4 παραδέχονται πως έχουν ζητήσει συμβουλή εξειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη για σοβαρά ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τους τουλάχιστον μία φορά. Αυτό

είναι κάτι αναμενόμενο μιας και απασχολούν τα περισσότερα άτομα. Τα Σχολεία 1 και 3 δήλωσαν πως δεν έχουν ζητήσει ποτέ αντίστοιχη βοήθεια.

Από τις ερωτήσεις 13 έως 20, που σχεδιάστηκαν για να μας δείξουν πόσο σημαντική θεωρούν τα σχολεία την ύπαρξη εξειδικευμένου τμήματος HR, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Το Σχολείο 1 δήλωσε ότι δεν είναι πολύ ικανοποιημένο με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά σπάνια ενημερώνεται για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Θεωρεί την έλλειψη αρμόδιου τμήματος ως αδυναμία της επιχείρησης και πιστεύει πως ίσως ο σχηματισμός ενός τέτοιου τμήματος θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Συγκεκριμένα θεωρεί πως ο σχηματισμός ενός τέτοιου τμήματος θα βοηθούσε στις λειτουργίες των προσλήψεων, της εκπαίδευσης - ανάπτυξης προσωπικού, στην αξιολόγηση, την πολιτική αμοιβών, τα ωφελήματα εργαζομένων, αλλά και σε πειθαρχικά μέτρα - απολύσεις, εργασιακές σχέσεις, έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Το Σχολείο 2 δήλωσε ότι δεν είναι πολύ ικανοποιημένο με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αλλά επίσης σπάνια ενημερώνεται για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Θεωρεί την έλλειψη αρμόδιου τμήματος ως αδυναμία της επιχείρησης και πιστεύει πως ίσως ο σχηματισμός ενός τέτοιου τμήματος θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Συγκεκριμένα θεωρεί πως ο σχηματισμός ενός τέτοιου τμήματος θα βοηθούσε στις λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, στις προσλήψεις, την εκπαίδευση - ανάπτυξη προσωπικού, την πολιτική αμοιβών, τα ωφελήματα εργαζομένων και στην έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Το Σχολείο 3 δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ενημερώνεται αρκετά συχνά για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Δεν θεωρεί την έλλειψη αρμόδιου τμήματος ως αδυναμία της επιχείρησης και πιστεύει ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος δεν θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Παρ' όλα αυτά θεωρεί ότι η ύπαρξη ενός τμήματος HR θα βοηθούσε στις προσλήψεις, την εκπαίδευση - ανάπτυξη προσωπικού, την πολιτική αμοιβών, και την υγεία - πρόληψη ατυχημάτων.
- Το Σχολείο 4 δήλωσε επίσης ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ενημερώνεται αρκετά συχνά για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Δεν θεωρεί την έλλειψη αρμόδιου τμήματος ως αδυναμία της επιχείρησης αλλά πιστεύει ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος ίσως θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Συγκεκριμένα δήλωσε ότι χρήζουν βελτίωσης ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση - ανάπτυξη προσωπικού,

αξιολόγηση, μεταθέσεις - προαγωγές, πολιτική αμοιβών, πειθαρχικά μέτρα - απολύσεις, εργασιακές σχέσεις, έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων.

- Τα Σχολεία 1 και 4 δηλώνουν ότι ο λόγος που δεν έχουν σχηματίσει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι δεν το θεωρούν απαραίτητο ενώ τα Σχολεία 2 και 3 δηλώνουν ότι είναι οικονομικοί οι λόγοι που δεν τους επιτρέπουν να σχηματίσουν τέτοιο τμήμα. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι παρ' όλο που το Σχολείο 3 δήλωσε ότι δεν θεωρεί την έλλειψη τμήματος HR ως αδυναμία της επιχείρησης, αν είχε μεγαλύτερη οικονομική ευχέρεια ενδεχομένως θα δημιουργούσε ανάλογο τμήμα.
- Μόνο το Σχολείο 3 δήλωσε ότι του έχει προταθεί από συνάδελφο ο σχηματισμός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- Μόνο το Σχολείο 3 δήλωσε ότι τα άτομα που ασχολούνται αυτή τη στιγμή με ζητήματα που αφορούν το προσωπικό τους έχουν κάποια σχετική εκπαίδευση (πτυχίο/μεταπτυχιακό, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.), ενώ τα υπόλοιπα Σχολεία δήλωσαν ότι οι αντίστοιχοι συνάδελφοι λειτουργούν εμπειρικά.

Από τις ερωτήσεις 21 έως 24, που σχεδιάστηκαν για να μας δώσουν μια εικόνα για το πόσο εφάμιλλα είναι τα ιδιωτικά σχολεία με κάποιους βασικούς όρους της ΔΑΠ, προκύπτει ότι από τα 4 Σχολεία μόνο το Σχολείο 3 πραγματοποιεί έρευνα ανάλυσης εργασίας προτού προκηρύξει μία νέα θέση, ενώ το Σχολείο δήλωσε ότι δεν είναι εφάμιλλο με τον όρο. Από τις απαντήσεις της ερώτησης 22 όμως φαίνεται ότι κανείς από τους ερωτηθέντες δεν γνώριζε τον όρο, αντίθετα τον συγχέουν με τη διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων εργαζομένων. Επιπλέον τα Σχολεία 1 και 3 δήλωσαν ότι πριν από την αρχή ή το τέλος κάθε σχολικής χρονιάς, πραγματοποιούν από μέρους τους κάποια έρευνα που να αναδεικνύει τις ανάγκες του σχολείου σε εργατικό δυναμικό, η οποία ακολουθεί μεθόδους υποκειμενικής κρίσης.

Από τις ερωτήσεις 25 έως 29, που σχεδιάστηκαν για να μας δώσουν πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων εργαζομένων προέκυψαν τα εξής δεδομένα:

Ο κύριος και κοινός τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων για όλα τα σχολεία είναι μέσω οικείων προσώπων της διοίκησης ή του προσωπικού (στόμα με στόμα). Πέραν αυτής της μεθόδου, μόνο δύο από τα Σχολεία χρησιμοποιούν επιπλέον μεθόδους. Συγκεκριμένα το Σχολείο 2 αξιοποιεί εργαζόμενους που έρχονται αρχικά στο σχολείο από Πανεπιστήμια στα πλαίσια της πρακτικής τους άσκησης, ενώ το Σχολείο 4 αναρτά αγγελίες εργασίας σε διαδικτυακές σελίδες εύρεσης εργασίας και εφημερίδες. Στα Σχολεία 1, 2 και 3 αρμόδια για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού είναι η γενική διεύθυνση ενώ στο Σχολείο 4 ο εκάστοτε υπεύθυνος τμήματος. Στα Σχολεία 1, 2 και 3 πραγματοποιείται μόνο προφορική συνέντευξη ενώ στο Σχολείο 4 πραγματοποιείται πρακτική εξέταση του υποψηφίου πέραν της συνέντευξης. Τέλος, πέραν του Σχολείου 1, το οποίο απασχολεί και τον μικρότερο αριθμό μαθητών, τα υπόλοιπα τρία Σχολεία φαίνεται πως δυσκολεύονται να βρουν ικανό προσωπικό αξιοποιώντας την υπάρχουσα πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Από τις ερωτήσεις 30 έως 33 που αφορούν επιμόρφωση και αξιολόγηση προσωπικού προκύπτουν τα εξής:

Τα Σχολεία 2 και 4 δεν πραγματοποιούν/ επιδοτούν προγράμματα επιμόρφωσης προσωπικού. Το Σχολείο 1 δήλωσε πως πραγματοποιούνται μία φορά τον χρόνο και αφορούν είτε θέματα διδακτικής είτε τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του σχολείου ενώ το Σχολείο 3 δήλωσε ότι πραγματοποιεί προγράμματα επιμόρφωσης ανά ειδικότητα εκπαιδευτικού ή σε παιδαγωγικά θέματα.

Ενδιαφέρον παρατηρείται στους τρόπους αξιολόγησης του προσωπικού ανά σχολείο:

- Το Σχολείο 1 αξιολογεί τους εργαζόμενους τόσο του διδακτικού όσο και του μη διδακτικού προσωπικού από τη γενική εικόνα τους.
- Το Σχολείο 2 αξιολογεί τους εργαζόμενους του διδακτικού προσωπικού με τρεις τρόπους. Αυτοί είναι ερωτηματολόγια στους μαθητές, γνώμη γονέων και γνώμη συντονιστών. Οι υπάλληλοι του μη διδακτικού προσωπικού αξιολογούνται με βάση την αποτελεσματικότητά τους και την ολοκλήρωση εργασίας χωρίς προβλήματα.
- Το Σχολείο 3 αξιολογεί τους εργαζόμενους του διδακτικού προσωπικού με ερωτηματολόγιο. Δεν έδωσε απάντηση σχετικά με την αξιολόγηση του μη διδακτικού προσωπικού.
- Το Σχολείο 4 αξιολογεί τους εργαζόμενους του διδακτικού προσωπικού από τα σχόλια των γονέων και παρακολουθώντας την συνολική πορεία τους. Δεν έδωσε απάντηση σχετικά με την αξιολόγηση του μη διδακτικού προσωπικού.

Από τις ερωτήσεις 34 έως 37, που είχαν να κάνουν με βασικές διαδικασίες που αφορούν μισθοδοσία και αμοιβές, φαίνεται πως στα Σχολεία 1 και 3 αρμόδιο για ζητήματα μισθοδοσίας είναι το λογιστήριο ενώ στα Σχολεία 2 και 4 η Γενική Διεύθυνση. Όσον αφορά επιπλέον παροχές φαίνεται ότι κανένα σχολείο δεν συνηθίζει να ανταμείβει το προσωπικό της ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας ενώ όσον αφορά την παροχή bonus με σκοπό να ανταμείψουν το εξαιρετικό έργο των εκπαιδευτικών τους, ή να τους κρατήσουν στο σχολείο τους τα Σχολεία 1 και 2 ανέφεραν ότι δεν το κάνουν ποτέ, ενώ τα Σχολεία 3 και 4 σπάνια. Παρ' όλα αυτά τα Σχολεία 3 και 4 παρέχουν μη χρηματικές παροχές στους εργαζομένους τους με μορφή δωροεπιταγών.

Από τις ερωτήσεις 38 έως 41, που αφορούν ζητήματα εργασιακής κουλτούρας φαίνεται ότι τα Σχολεία 2 και 3 διοργανώνουν εξωσχολικές δραστηριότητες και σεμινάρια για το προσωπικό τους με σκοπό να δημιουργήσουν/διατηρήσουν μια ισχυρή εργασιακή κουλτούρα, το Σχολείο 1 δηλώνει πως το κάνει σπάνια ενώ το Σχολείο 4 δεν το κάνει ποτέ. Με εξαίρεση το Σχολείο 1, τα υπόλοιπα σχολεία δηλώνουν ότι είναι ενημερωμένα και εφαρμόζουν ορθές πολιτικές ίσων ευκαιριών και εργασιακών δικαιωμάτων. Σε όλα τα Σχολεία, φαίνεται ότι απ' τη στιγμή που δεν υφίσταται τμήμα HR, οι εργαζόμενοι στρέφονται στη Διεύθυνση όταν προκύπτει κάποια

σύγκρουση μεταξύ τους, το ίδιο και όταν θέλουν να συζητήσουν προβληματισμούς τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους, την αμοιβή τους ή γενικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.

Τέλος από τις ερωτήσεις 42-45, που αφορούν το χρόνο παραμονής προσωπικού στο σχολείο, φαίνεται πως όλα τα σχολεία είναι στο ίδιο επίπεδο, με μέσο χρόνο παραμονής διδακτικού και μη διδακτικού προσωπικού μεγαλύτερο από 8 έτη. Παρ' όλα αυτά φαίνεται πως τα σχολεία 2 και 4 θεωρούν ότι ένας καλύτερος σχεδιασμός διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μείωνε το ρυθμό ανανέωσης του προσωπικού τους, ενώ το Σχολείο 3 όχι. Το Σχολείο 1 δεν απάντησε στην ερώτηση.

Η συγκεκριμένη εργασία επιχείρησε να συγκρίνει έναν μικρό αριθμό σχολείων μεταξύ τους με σκοπό να συγκρίνει τους τρόπους με τους οποίους διαχειρίζονται το προσωπικό τους, αλλά θα χρειαζόταν μια μεγαλύτερη έρευνα σε πανελλαδικό επίπεδο που θα μας έδειχνε αν τα δεδομένα που εντοπίσαμε συναντώνται στο μεγαλύτερο μέρος του κλάδου. Είναι σημαντικό να προσθέσουμε ότι δεν έχουν γίνει πολλές σχετικές έρευνες στη χώρα μας και θα βοηθούσε να είχαμε μια γενικότερη εικόνα. Παρ' όλα αυτά, από όλα τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και τα 4 ιδιωτικά σχολεία που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν πολλές ομοιότητες αλλά και αρκετές διαφορές στο πως αντιλαμβάνονται την σημασία και το έργο/ ρόλο που μπορεί να παίξει ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση και συγκεκριμένα σε ένα ιδιωτικό σχολείο. Είδαμε, ότι παρ' όλο που κανένα σχολείο δεν διαθέτει τμήμα HR, όλα τα σχολεία θεωρούν ότι αρκετές διαδικασίες θα βελτιώνονταν και κατά πάσα πιθανότητα θα είχαν αντίστοιχο τμήμα αν τους το επέτρεπαν οι συνθήκες.

Εντύπωση προκαλεί παρ' όλα αυτά ότι παρά τον μεγάλο αριθμό εργαζομένων τους και παρά τα προβλήματα τους, τα περισσότερα σχολεία δεν θεωρούν ότι χρειάζονται τέτοιο τμήμα. Θεωρούμε ότι βασικό ρόλο σε αυτή την άποψη παίζει το γεγονός ότι το ιδιωτικό σχολείο σαν επιχείρηση έχει διαφορετική νοοτροπία εξ' ορισμού από μια άλλου τύπου επιχείρηση, όπως για παράδειγμα μια εμπορική ή ναυτιλιακή, μιας και ο κύριος ανταγωνιστής της είναι η δημόσια εκπαίδευση, γι' αυτό και δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός της έλλειψης γνώσεων και πρακτικών της επιστήμης της ΔΑΔ, που σε άλλους κλάδους συναντάμε πολύ συχνότερα, ακόμα και σε επιχειρήσεις με λιγότερους εργαζομένους.

Επιπλέον η ύπαρξη μικρού σχετικά ανταγωνισμού μεταξύ των ιδιωτικών σχολείων στη χώρα μας σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος σπουδών σε αυτά (περίπου 5000€/άτομο/ έτος, αναλογικά με το μέσο εισόδημα της χώρας το οποίο ανέρχεται περίπου στα 14000€/ έτος/ άτομο (OECD, How's Life? 2017) δημιουργεί σίγουρα προϋποθέσεις για αργότερη εξέλιξη όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό των εργασιακών ζητημάτων του κλάδου.

Η μεγάλη προσφορά εργασίας και η μικρή ζήτηση στον ιδιωτικό παιδαγωγικό κλάδο, επηρεάζουν επίσης σίγουρα το βάρος που δίνει το κάθε σχολείο στη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της, αν και τα 3 από τα σχολεία παραδέχθηκαν ότι δεν είναι και τόσο εύκολο να βρουν ικανό προσωπικό.

Θεωρούμε ότι η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθούσε την ομαλή λειτουργία των ιδιωτικών σχολείων ειδικά αυτών που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων μιας και κάτι τέτοιο θα διευκόλυνε κατά πολύ τις διαδικασίες που αφορούν το προσωπικό τους και σίγουρα θα έκανε πιο αποδοτικό το σχολείο, όπως συμβαίνει στις περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτό δεν μπορεί να αποτυπωθεί βέβαια σε αυτή την εργασία, διότι το δείγμα είναι μικρό αλλά πιστεύουμε ότι αν υπήρχε τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα βλέπαμε διαφορετικά αποτελέσματα, κάτι το οποίο μένει να επιβεβαιωθεί από μελλοντικές σχετικές έρευνες.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να προτείνουμε ότι θα ήταν πολύ ωφέλιμο για όλα τα ιδιωτικά σχολεία να πάρουν πρωτοβουλίες σχετικά με την επιμόρφωση τους, κυρίως των διοικητικών στελεχών, για ζητήματα που αφορούν την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά θα μπορούσαν να είναι είτε σεμινάρια που διοργανώνουν ιδιωτικοί φορείς και το κράτος, επισκέψεις από ειδικούς στα σχολεία είτε online σεμινάρια. Αυτό ενδεχομένως θα βελτίωνε αρχικά τις πρακτικές που ακολουθούν μέχρι τώρα, και να προβούν ακόμη και σε προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.0

Ερωτηματολόγιο

12/12/2020

Γενικές ερωτήσεις

Γενικές ερωτήσεις

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε διευθυντές ή/και διοικητικά στελέχη ιδιωτικών σχολείων και αφορά ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι απαντήσεις σας θα αξιοποιηθούν αυστηρά για ερευνητικούς σκοπούς και συγκεκριμένα για την εξαγωγή συμπερασμάτων διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά.

*** Required**

1. Email address *

2. Παρακαλώ γράψτε την επωνυμία του σχολείου σας

Αν επιθυμείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμα, αγνοήστε την ερώτηση

3. Παρακαλώ γράψτε το επώνυμο και την ιδιότητα σας στο σχολείο σας

Αν επιθυμείτε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο ανώνυμα, αγνοήστε την ερώτηση

4. Πόσοι μαθητές είναι εγγεγραμμένοι στο σχολείο σας; *

Mark only one oval.

- <100
- 101 - 200
- 201 - 300
- 301 - 400
- > 400

5. Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά το σχολείο σας (υπάλληλοι και εξωτερικοί συνεργάτες); *

Mark only one oval.

- < 10
 10 - 20
 30 - 40
 > 40

6. Πόσα άτομα από αυτά είναι διοικητικό προσωπικό; (παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

7. Πόσα άτομα από αυτά είναι εκπαιδευτικό προσωπικό; (παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

8. Πόσα άτομα από αυτά απασχολούνται σε άλλες θέσεις (καθαριστές/στρίες, φύλακες, οδηγό κ.α) *(παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

9. Πόσο κοστίζει ετησίως κατά προσέγγιση η φοίτηση στο σχολείο σας για ένα μαθητή γυμνασίου-λυκείου; *(παρακαλώ απαντήστε μόνο με αριθμό). *

10. Το σχολείο σας διαθέτει επιπλέον εγκαταστάσεις εκτός των σχολικών τάξεων; Και αν ναι τί είδους; (π.χ πισίνα, γήπεδα, στίβο κ.α) *

Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού

11. Διαθέτει το σχολείο σας εξειδικευμένο τμήμα/ εργαζόμενο στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού; *

Mark only one oval.

Ναι

Όχι

12. Έχετε ζητήσει ποτέ τη συμβουλή τρίτου (συνεργάτη ή γνωστού σας) για σοβαρά ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού σας;

13. Ενημερώνεστε για το πώς άλλα ιδιωτικά σχολεία διαχειρίζονται τα ζητήματα που αφορούν το ανθρωπίνον δυναμικό τους (μισθοί, παροχές, περιβάλλον εργασίας κτλ);

Mark only one oval.

1 2 3 4

Ποτέ Πολύ συχνά

14. Από το 1 έως το 4 πόσο ικανοποιημένος/η δηλώνετε με την υφιστάμενη πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζεται στο σχολείο σας;

Mark only one oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Σας έχει προταθεί από συνάδελφο σας ή από τρίτο ο σχηματισμός τέτοιου τμήματος;

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

16. Θεωρείτε την έλλειψη εξειδικευμένου τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως αδυναμία της επιχείρησής σας; *(Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

17. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος θα διευκόλυνε τις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού σας; (Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.) *

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι
 Ίσως

18. Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι θα βοηθούσε η ύπαρξη τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το σχολείο σας; *(Μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές.) ***(Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.) *

Check all that apply.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές, ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάρθρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη).

- Προσλήψεις
 Εκπαίδευση - Ανάπτυξη προσωπικού
 Αξιολόγηση
 Μεταθέσεις - Προαγωγές
 Πολιτική αμοιβών
 Ωφελήματα εργαζομένων
 Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις
 Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
 Εργασιακές σχέσεις
 Έρευνα "γνωμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων

19. Τα άτομα/ τμήματα που ασχολούνται αυτή τη στιγμή με τα ζητήματα που αφορούν το προσωπικό σας έχουν ανάλογη εκπαίδευση ή λειτουργούν εμπειρικά; *

Mark only one oval.

- Διαθέτουν κάποια σχετική εκπαίδευση (πτυχίο/μεταπτυχιακό, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ)
 Λειτουργούν εμπειρικά

20. Ποιοι είναι οι λόγοι που δεν έχετε σχηματίσει τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;*(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια επιλογές.)**(Σε περίπτωση που διαθέτετε προσωπικό HR, αγνοήστε την ερώτηση.)*

Check all that apply.

- Οικονομικοί λόγοι
 Δεν μπορούμε να εμπιστευτούμε τρίτους για τέτοια ζητήματα
 Είμαστε ικανοποιημένοι από τις υπάρχουσες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθούμε.
 Δεν θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο (άλλοι λόγοι)

21. Πρωτού προκηρύξετε μια νέα θέση, πραγματοποιείτε με κάποιο τρόπο έρευνα ανάλυσης εργασίας; *

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι
 Δεν είμαι εφάμιλλος/η με τον όρο "έρευνα ανάλυσης εργασίας"

22. Περιγράψτε συνοπτικά με ποιον τρόπο γίνεται αυτό. *

23. Πριν από την αρχή ή το τέλος κάθε σχολικής χρονιάς, πραγματοποιείτε από μέρους σας κάποια έρευνα που να αναδεικνύει τις ανάγκες του σχολείου σε εργατικό δυναμικό; *

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

24. Με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους γίνεται αυτό; *

Mark only one oval.

- Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης
 Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων
 Άλλο

25. Πώς ανακοινώνονται συνήθως οι νέες θέσεις εργασίας που προσφέρετε; *

Μπορείτε να επιλέξετε και πάνω από μία επιλογή

Check all that apply.

- Διαδικτυακές σελίδες εύρεσης εργασίας
 Αγγελίες σε εφημερίδες
 Μέσω οικείων προσώπων σας ή του προσωπικού σας (στόμα με στόμα)
 Online διαφήμιση
 Social Media
 Αφίσες
 Προσέλκυση από Πανεπιστήμια/ Πρακτική άσκηση

26. Ποια είναι τα 3 σημαντικότερα χαρακτηριστικά και προσόντα που παίζουν ρόλο στην πρόσληψη νέων εκπαιδευτικών για το σχολείο σας; *

Μπορείτε να επιλέξετε και πάνω από μία επιλογή

Check all that apply.

- Προπτυχιακές σπουδές
 Έτη προϋπηρεσίας
 Μεταπτυχιακές σπουδές
 Ευγένια - καλή συμπεριφορά
 Ευχέρεια στις νέες τεχνολογίες
 Ηγετική φυσιογνωμία
 Ηλικία
 Εμφάνιση
 Προθυμότητα

27. Ποιος/ ποιά τμήμα είναι υπεύθυνος αυτή τη στιγμή για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, τις συνεντεύξεις και τις προσλήψεις; *

28. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης γίνονται μόνο προφορικές ερωτήσεις στον υποψήφιο ή του ζητείται να περάσει κάποιου είδους γραπτή αξιολόγηση; *

29. Πόσο εύκολο θεωρείτε ότι είναι να βρείτε ικανό προσωπικό αξιοποιώντας την υπάρχουσα πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου σας; *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Πολύ δύσκολο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ εύκολο

30. Πραγματοποιείτε/ επιδοτείτε προγράμματα επιμόρφωσης προσωπικού; Αν ναι, τί είδους; *

31. Ποιός είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση του προσωπικού του σχολείου; *

Mark only one oval.

- Διεύθυνση
- Τμήμα HR
- Συνάδελφοι με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (αρχαιότητα).

32. Με ποιον τρόπο/ τρόπους γίνεται συνήθως η αξιολόγηση του διδακτικού προσωπικού σας; *

33. Με ποιον τρόπο/ τρόπους γίνεται συνήθως η αξιολόγηση του μη διδακτικού προσωπικού σας;

Αν ο τρόπος αξιολόγησης είναι ο ίδιος με τον παραπάνω, γράψτε "ίδιος".

34. Ποιος είναι αυτή τη στιγμή υπεύθυνος για ζητήματα που αφορούν τη μισθοδοσία; *

Mark only one oval.

- Διεύθυνση
 Τμήμα HR
 Λογιστήριο

35. Σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών σας, πόσο συχνά προσφέρετε μεγαλύτερους μισθούς (**bonus**) για να ανταμείψετε το εξαιρετικό έργο των εκπαιδευτικών σας ή για να τους κρατήσετε στο σχολείο σας; *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ συχνά

36. Σύμφωνα με την πολιτική αμοιβών σας, προσφέρετε μεγαλύτερους μισθούς (bonus) με βάση τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών που εργάζονται για εσάς; *

Mark only one oval.

Ναι

Όχι

37. Παρέχετε μη χρηματικές παροχές (bonus) στους υπαλλήλους σας; Αν ναι τί ειδους; *

38. Διοργανώνετε εξωσχολικές δραστηριότητες για το προσωπικό σας με σκοπό να δημιουργήσετε/διατηρήσετε μια ισχυρή εργασιακή κουλτούρα;

39. Θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι και εφαρμόζετε ορθές πολιτικές ίσως ευκαιριών και εργασιακών δικαιωμάτων;

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Λίγο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ

40. Σε ποιον στρέφονται συνήθως οι υπάλληλοι όταν προκύπτει κάποια σύγκρουση μεταξύ τους; *

41. Σε ποιον στρέφονται συνήθως οι υπάλληλοι όταν θέλουν να συζητήσουν προβληματισμούς τους σχετικά με τις συνθήκες εργασίας τους, την αμοιβή τους ή γενικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους; *

42. Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής των εκπαιδευτικών σας στο σχολείο σας; *

Mark only one oval.

- < 2 έτη
- 2 - 4 έτη
- 4 - 8 έτη
- > 8 έτη

43. Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παραμονής μη διδακτικού προσωπικού στο σχολείο σας;*

Mark only one oval.

- < 2 έτη
 2 - 4 έτη
 4 - 8 έτη
 > 8 έτη

44. Θεωρείτε ότι ένας καλύτερος σχεδιασμός διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μείωνε το ρυθμό ανανέωσης του προσωπικού σας;

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασούλα – Ρέππα, Ι., Ανθοπούλου, Σ.Σ., Κατσουλάκης, Σ. και Μαυρογιώργος, Γ. (1999), *Διοίκηση εκπαιδευτικών Μονάδων* (Τόμος Β'): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Πάτρα: ΕΑΠ.

Ανδρέου, Α. (2004), «Η εξ αποστάσεως επιμόρφωση των εκπαιδευτικών». *Επιστήμες της Αγωγής*, 3, 141-150.

Ανδρέου, Α. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994), *Εξουσία και οργάνωση- διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος*, Νέα Σύνορα- Α.Α. Λιβάνη, Αθήνα.

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008), *Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία & πράξη*, Προπομπός, Αθήνα.

Ζαβλάνος, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Θέριου, Ν. Γ. (2002), *Παραγωγικότητα και Απόδοση σε Επίπεδο Επιχείρησης*, εκδόσεις Σπουδαί, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (1990), *Αξιοποίηση προσωπικού*.

Κατσανέβας, Θ. (1996), Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας, *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, Τεύχος Απριλίου.

Κατσανέβας, Θ. (2007), *Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις*, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Καψάλης, Α. και Ραμπίδης, Κ. (2007), Εισαγωγική Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Εσωτερική αξιολόγηση μιας προσπάθειας. *Επιστήμες της Αγωγής*, 1, 7-21.

Μακρυδημήτρης, Α. , *Διοικητική Ανάπτυξη στο Δημόσιο Τομέα*, Μούζα Α., Λαζαρίδη, Μ. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπακάκης, Γ. (2005), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Μπόκα-Καρτέρη, Κ. (1997), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, εκδόσεις Art of Text, Αθήνα.

Μπουραντάς, Α., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ.Π., και Ρεκλείτης Π. (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

Ξένος Δ. (2003), *Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*, Παπαζήση, Αθήνα.

Παπακωνσταντίνου Γ., Αναστασίου Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της Εκπαίδευσης*, εκδόσεις Guttenberg, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Μπένου, Αθήνα.
Πουλής, Π.Ε. (2003), *Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο*, Σάκουλας, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*, νο. 3, Εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ. (2008), *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο σχολείο: Από τη θεωρία στην πράξη*, νο. 2, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδόσει Rossili, Αθήνα.
Τζωρτζάκης, Κ. (2014), *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*, εκδόσεις Rossili, Αθήνα.

Τσόνιας, Α.Σ. (2005). *Επιλογή Στελεχών στην Εκπαίδευση: Συγκριτική Προσέγγιση Νόμων και Π.Δ.*, Ομήγυρις, Αθήνα.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003), *Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων*, εκδόσεις Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξωχέλης, Π. (1990), *Το εκπαιδευτικό έργο ως κοινωνικός ρόλος*, Θεσσαλονίκη.

Σαΐτης, Χ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Πράξη*, εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.

Δημητρόπουλος, Ε. Γ. (2004), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας*, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Ξένη βιβλιογραφία

Brookfield, S.D. (1986), *Understanding and Facilitating Adult Learning*, Open University Press, Milton Keynes.

Buchmann, C. and Hanuum, E., (2001), “Education and Stratification in developing countries. A review of Theories and Research”. *Annual Review of sociology*, 27, 77-102.

Dessler, G. (2012), *A Framework for Human Resource Management*, Pearson Education, Inc.

Guest, D.E. (1995), Human Resource Management: Trade Unions and Industrial Relations. *In: Storey, J., ed. Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.

Hoy, W.K. and Miskel, C. (2008), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, vol. 8, MacGraw-Hill: New York.

Takeuchi, H. and Nonaka, I. (2004), *Hitotsubashi on Knowledge Management*, Saik Wah Press Pte. Ltd, Singapore.

MacBeath et al. (2004), *Distributed Leadership?*, National College For School Leadership, UK.

Owens, R.G. (1995), *Organizational Behaviour in Education*, Allyn And Bacon, Boston.

Bolam, R.(1999), “Educational administration, leadership, and management: towards a research agenda”. *Educational Management: Redefining theory, policy and practice*, Paul Chapman Publishers, London.

Διαδικτυακοί τόποι

https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2018/EPAL_N_1566_1985.pdf

https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2017_how_life-2017-en