



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
στην Εκπαίδευση.
Ικανοποίηση και Ρόλος της Ηγεσίας**

ΝΙΚΟΛΑΣ ΦΡΑΝΤΖΗΣ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Εκπαίδευση. Ικανοποίηση και Ρόλος της Ηγεσίας**

Νικόλας Φραντζής

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

**Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Εκπαίδευση. Ικανοποίηση και Ρόλος της Ηγεσίας**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Νικόλας Φραντζής
Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια περιγραφής και ανάλυσης θεμάτων που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση. Ειδικότερα, έγινε μια προσπάθεια αρχικά για την προσέγγιση δυο ευρύτερων θεματικών τομέων που αφορούν στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού: το θέμα ικανοποίησης εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης από την εργασία αλλά και θέματα με την σχολική ηγεσία (επιλογή, χαρακτηριστικά, καθήκοντα και ρόλος διευθυντή σχολικής μονάδας).

Η ηγεσία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη δημιουργία όλων εκείνων των συνθηκών που απαιτούνται για την επιτυχία σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και τα συστήματα κατάρτισης. Οι σχολικοί ηγέτες είναι άμεσος πομπός για τη σφυρηλάτηση αποτελεσματικών δεσμών ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, των οικογενειών, του κόσμου της εργασίας και της τοπικής κοινότητας, με κοινό στόχο τις καλύτερες επιδόσεις των μαθητών. Για την ολοκλήρωση της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο που είχε διανεμηθεί σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης με βάση την Λεμεσό, Κύπρο. Η έρευνα ολοκληρώνεται με στατιστική ανάλυση των δεδομένων στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Στα περισσότερα θέματα που γίνεται έρευνα οι απαντήσεις που εκφράζουν τις απόψεις των εκπαιδευτικών ήταν εμφανές ότι κινούνται πολύ κοντα σε ανάλογες απαντήσεις που δόθηκαν σε πρωτύτες έρευνες ή σε στοιχεία από διεθνή εμπειρία. Οι περισσότερες από αυτές ελκύουν παγκόσμιο ενδιαφέρον μέσα στα πλαίσια της αναμόρφωσης των εκπαιδευτικών πολιτικών διαφόρων χωρών τόσο στο δυτικό και στο μη δυτικό κόσμο (Hallinger και Tai, 2013).

Summary

This research is an attempt to describe and analyze issues related to human resource management in education. In particular, an attempt was initially made to approach two broader themes related to human resource management: the issue of secondary and primary education satisfaction with work and issues with school leadership (choice, characteristics, duties and roles).

Leadership plays a critical role in creating all the conditions needed for the succession at all levels of education and training systems. School leaders are a direct transmitter to forge effective links between the different levels of education and training, families, the world of work and the local community, with the common goal of better student performance.

In order to complete the research, a structured questionnaire was used that was distributed to secondary and primary teachers based in Limassol, Cyprus. The research concludes with a statistical analysis of the data in the last chapter of this document.

Most of the topics that a research takes place, most of the responses expressed by the teachers' opinions were evidently very close to similar answers given in earlier research or in international experience. Most of these are attracting worldwide interest in the context of reforming educational policies of various countries in both the western and non-western worlds (Hallinger and Tai, 2013).

.

Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Διοίκηση Επιχειρήσεων" στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, το έτος 2019 - 2020.

Κίνητρο για την επιλογή του θέματος αποτέλεσε η ανεπάρκεια του υφιστάμενου συστήματος σε ό,τι αφορά στην παροχή σοβαρής πληροφόρησης για την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου σε σχολικό και εθνικό επίπεδο. Τούτο το γεγονός είναι αποτέλεσμα της έμφασης στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ως ατόμων. Η αξιολόγηση όμως των εκπαιδευτικών ως ατόμων, αποβαίνει σε βάρος της συλλογής πληροφοριών για την προσφορά του εκπαιδευτικού στην υλοποίηση των ιδιαίτερων στόχων της σχολικής μονάδας που υπηρετεί (Kyriakides & Campbell, 2001). Ταυτόχρονα, δε συλλέγονται στοιχεία που να επιτρέπουν σε κάθε σχολική μονάδα να εξετάσει την ποιότητα της εκπαίδευσης που παρέχει σε σχέση με το ιδιαίτερο συγκείμενο της και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πηγών στήριξής της. Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολο να αναπτυχθούν μοντέλα αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας που θα οδηγούν σε μεσολαβητικά προγράμματα δράσης τα οποία θα στοχεύουν στη αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας των σχολείων μας (Kyriakides & Campbell, 2004, Πασιαρδής & Πασιαρδή, 2000).

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του Ανοικτού Πανεπιστημίου που με το ενδιαφέρον και την επιστημονική επάρκεια, μου διέδρυναν τις γνώσεις. Καθώς το ταξίδι τελειώνει, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, για την συμπαράσταση και τις χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές του, κύριο Πέτρο Δημητρίου, όπου με την καθοδήγηση και εμπιστοσύνη που μου επέδειξε κατάφερα να ολοκληρώσω την διατριβή μου.

Τελειώνοντας αυτό το προλογικό σημείωμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, την σύζυγο μου, για την υπομονή και στήριξη της καθόλη την διάρκεια συγγραφής αυτής της εργασίας.

Νικόλας Φραντζής

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	4
Summary.....	5
Ευχαριστίες.....	6

Μέρος Α'

Εισαγωγή.....	11
---------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Γενικές Αρχές της Αρχής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

1.1 Ορισμός και περιεχόμενο της διοίκησης σε κάθε οργανισμό.....	13
1.2 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού.....	15
1.3 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση.....	18
1.4 Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Κύπρο.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ανθρώπινο Δυναμικό και Εκπαίδευση.....

2.1 Ιστορική εξέλιξη της παρουσίας και του ρόλου του της Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.....	22
2.2 Η έννοια της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	24
2.3 Ο διορισμός των εκπαιδευτικών.....	25
2.3.1 Η έννοια και η διαδικασία του διορισμού.....	26
2.3.2 Επιλογή στελεχών της εκπαίδευσης.....	26
2.4 Άσκηση Διοίκησης στην εκπαίδευση.....	28
2.5 Η εκπαίδευση σήμερα και ο ρόλος των παιδαγωγών.....	29
2.6 Η διαχείριση προσωπικού στην εκπαίδευση.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ηγεσία, Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.....

3.1 Η ηγεσία στην εκπαίδευση.....	33
3.1.1 Ο ρόλος του ηγέτη διευθυντή στο σχολείο.....	34
3.1.2 Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ηγέτη.....	36
3.1.3 Συμπεράσματα.....	37
3.2 Παρακίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της ηγεσίας.....	38
3.3 Θεωρίες παρακίνησης.....	41
3.3.1 Θεωρίες περιεχομένου / ανθρώπινων πόρων.....	42
3.3.2 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.Maslow.....	42
3.3.3 Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις	43
3.3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F.Herzberg.....	44
3.3.5 Η θεωρία ERG του Alderfer	44
3.3.6 Η θεωρία του Mc Clelland.....	45
3.4 Παρακίνηση εκπαιδευτικών.....	46
3.5 Εργασιακή ικανοποίηση στην εκπαίδευση.....	47
3.5.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	49
3.5.2 Παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Ο ρόλος της αξιολόγησης.....	53
4.1 Αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων.....	53
4.2 Στόχοι αξιολόγησης.....	54
4.3 Μοντέλα αξιολόγησης της εκπαίδευσης.....	55
4.4 Αξιολόγηση και εκπαίδευση.....	57
Μέρος Β'	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: Η εκπαίδευση στην Κύπρο: επισκόπηση, διακυβέρνηση, αποτελέσματα.....	60
5.1 Επισκόπηση εκπαιδευτικού συστήματος.....	60
5.1.1 Παραδόσεις γνώσεων.....	61
5.1.2 Σύγχρονο Εθνικό πλαίσιο.....	63
5.1.3 Ανάπτυξη προγράμματος σπουδών.....	64
5.1.4 Εξετάσεις και Προώθηση.....	65
5.2 Διακυβέρνηση.....	66
5.3 Εκπαιδευτικοί.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Έρευνα.....	68
6.1 Σκοπός.....	68
6.2 Μεθοδολογία.....	68
6.3 Δείγμα.....	69
6.4 Δομή ερωτηματολογίου.....	69
6.5 Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης εκπαιδευτικών.....	69
6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας ικανοποίησης εκπαιδευτικών.....	80
6.7 Εισηγήσεις για βελτίωση ικανοποίησης εκπαιδευτικού προσωπικού.....	83
6.8 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	86
Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών.....	86
Βιβλιογραφία.....	88
Ελληνική.....	88
Διεθνής	88
Άρθρα.....	90
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	90

Μέρος Α:

- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Γενικές Αρχές της Αρχής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση.**
 - Γράφημα 1: Οργανωτική δομή Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Ανθρώπινο Δυναμικό και Εκπαίδευση.**
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Ηγεσία, Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση.**
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Ο ρόλος της αξιολόγησης.**

Μέρος Β:

- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η εκπαίδευση στην Κύπρο: επισκόπηση, διακυβέρνηση, αποτελέσματα.**
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Έρευνα**
 - Γράφημα 1: Φύλο
 - Γράφημα 2: Ηλικία
 - Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο
 - Γράφημα 4: Έτη Απασχόλησης
 - Γράφημα 5: Είδος Εργασίας
 - Γράφημα 6: Σχολικές Εγκαταστάσεις
 - Γράφημα 7: Ενδιαφέρουσα Εργασία
 - Γράφημα 8: Αποδοχές
 - Γράφημα 9: Αξιοποίηση Ικανοτήτων
 - Γράφημα 10: Ελευθερία Καθηκόντων
 - Γράφημα 11: Καινοτομία στην Εργασία
 - Γράφημα 12: Ωράριο
 - Γράφημα 13: Σχολική Ηγεσία
 - Γράφημα 14: Εκπαίδευση Προσωπικού
 - Γράφημα 15: Υλικά μέσα και τεχνολογία
 - Γράφημα 16: Παρακίνηση
 - Γράφημα 17: Οργανωσιακή Υποστήριξη
 - Γράφημα 18: Σχολικό Κλίμα
 - Γράφημα 19: Επικοινωνία με Συναδέλφους
 - Γράφημα 20: Εκπαιδευτικοί στόχοι

Μέρος Α'

Εισαγωγή

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως ο σχεδιασμός των επίσημων συστημάτων σε ένα οργανισμό για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην χρήση των ανθρώπινων ταλέντων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με βάση τον Griffin (1997), ορίζει την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως το σύνολο των οργανωτικών δραστηριοτήτων που απευθύνονται στην προσέλκυση, ανάπτυξη και την διατήρηση ενός αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αφορά την προσέλκυση, πρόσληψη, διατήρηση, κατάρτιση, ανταμοιβής και πειθαρχίας του προσωπικού. Η επιτυχία ενός οργανισμού έγκειται στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μέσω ενός πετυχημένου συνόλου διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η βασική λειτουργία της διοίκησης που καθορίζει την απόδοση του προσωπικού σε κάθε οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι όταν το προσωπικό των εκπαιδευτικών μονάδων προσλαμβάνεται επαρκώς, επιλέγεται, εποπτεύεται, αμείβεται και αξιολογείται σωστά τότε θα προωθηθούν στην δουλειά, θα δεσμευτούν στην δουλειά, θα παραμείνουν στην δουλειά και γενικότερα θα παραμείνουν αφοσιωμένοι και παραγωγικοί μέσα στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτό μπορεί απλά να τεθεί ότι είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και των προσπαθειών των εργαζομένων στην εκπαιδευτική οργάνωση, ώστε να υλοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Ως εκ τούτου, ανθρώπινη διαχείριση των πόρων στην εκπαίδευση είναι η διαδικασία παροχής κινήτρων στους εργαζομένους για μεγιστοποίηση της απόδοσης τους προκειμένου να αποκτήσουν μέγιστη απόδοση από την ημέρα της πρόσληψής τους. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα καθήκοντα και τις λειτουργίες τους στο σχολείο (Oduma, 2012).

Οι άνθρωποι πόροι είναι το κλειδί για την ταχεία κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και αποδοτική παροχή υπηρεσιών (Onah, 2008). Χωρίς επαρκές, εξειδικευμένο και καλά ενεργοποιημένο εργατικό δυναμικό που να λειτουργεί μέσα σε ένα υγιές πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη δεν θα ήταν δυνατή.

Κάθε εκπαιδευτικό σύστημα σε κάθε επίπεδο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό για την εκτέλεση του προγράμματος του.

Ο Nwakaand Ofojebe (2010) δήλωσε ότι οι εκπαιδευτικοί είναι οι κρίσιμοι αγωγοί για την αποτελεσματική εφαρμογή και υλοποίηση των εκπαιδευτικών πολιτικών και στόχων σε πρακτικό επίπεδο.

Σαφώς και είναι ο δάσκαλος/καθηγητής που τελικά ερμηνεύει και εφαρμόζει την πολιτική όπως εκπροσωπείται στο σχολικό πρόγραμμα το οποίο έχει σχεδιαστεί για την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων(Omojunwa, 2007)

Η διατήρηση και η βελτίωση των εκπαιδευτικών προτύπων είναι δυνατή μόνο μέσω των εκπαιδευτικών. Οι Δάσκαλοι και οι καθηγητές ως εκ τούτου είναι η πιο απαραίτητη οντότητα στο σχολείο καθώς είναι η μεγαλύτερη βοήθεια στην μάθηση. Η έλλειψη ή η κακή διαχείριση των εκπαιδευτικών μειώνει τον βαθμό στον οποίο μπορεί να είναι το πρόγραμμα σπουδών αποτελεσματικό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κύρια προϋπόθεση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση είναι ότι τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα καθοριστούν από την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών που διευκολύνουν την μάθηση για αυτοσυγκέντρωση και εθνική ανάπτυξη.

Με την ανάγνωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να κατανοήσει τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Κεφάλαιο 1^ο

Γενικές Αρχές της Αρχής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

1.1 Ορισμός και περιεχόμενο της διοίκησης σε κάθε οργανισμό

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία πρόσληψης, επιλογής, επαγωγής υπαλλήλων, παροχής προσανατολισμού, παροχής κατάρτισης και ανάπτυξης, αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, λήψης αποφάσεων αποζημίωσης και παροχής παροχών, κινητοποίηση υπαλλήλων, διατήρηση κατάλληλων σχέσεων με τους εργαζόμενους και τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις, ευημερία και υγιεινά μέτρα σύμφωνα με τους εργατικούς νόμους.

Ως τμήμα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού χειρίζεται όλες τις πτυχές των εργαζομένων και έχει διάφορες λειτουργίες όπως σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, διεξαγωγή ανάλυσης εργασίας, πρόσληψη και διεξαγωγή συνεντεύξεων εργασίας, επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμός, κατάρτιση, αποζημίωση, παροχή ωφελημάτων και κινήτρων, αξιολόγηση, τη διατήρηση των εργασιακών σχέσεων, την ευημερία των εργαζομένων, τα ζητήματα ασφάλειας, την επικοινωνία με όλους τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα και τη διατήρηση της ευαισθητοποίησης και συμμόρφωσης με τοπικούς, κρατικούς και ομοσπονδιακούς εργατικούς νόμους.

Οι θεωρίες διαχείρισης περιστρέφονται γύρω από παρόμοιες έννοιες. Οι διευθυντές αναμένεται να χειριστούν διαδικασίες, άτομα, πληροφορίες και άλλα καθήκοντα, όπως είναι απαραίτητο. Ο διαχειριστής μπορεί να χρειαστεί να παρακινήσει τους υπαγόμενους υπαλλήλους του ή να καθορίσει τον καλύτερο τρόπο βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι θεωρίες διαχείρισης παρέχουν πλαίσια για την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών των ευθυνών.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την απόδοση των ομάδων τους προς οργανωτικούς στόχους. Η επίτευξη επιχειρηματικών στόχων μπορεί να περιλαμβάνει τη μείωση του ανθρώπινου σφάλματος ή των διαδικασιών τυποποίησης. Οι θεωρίες διαχείρισης βοηθούν στην αποσαφήνιση αυτών των τύπων στόχων για τους διαχειριστές και ενημερώνουν για τον καλύτερο τρόπο επίτευξης αυτών των στόχων.

Η μαζική παραγωγή και η Βιομηχανική Επανάσταση οδήγησαν σε νέες απαιτήσεις για τη διαχείριση των ανθρώπων και των διαδικασιών. Καθώς οι εταιρείες άρχισαν να μεγαλώνουν σε μέγεθος και παραγωγή, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων χρειαζόνταν όλο και περισσότερο διευθυντικά στελέχη για την εκτέλεση των καθημερινών τους δραστηριοτήτων. Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, μόνο λίγες οργανώσεις και στρατεύματα απαιτούσαν θεωρίες για τη διοίκηση. Ως αποτέλεσμα της επέκτασης της βιομηχανίας, η πρακτική της διοίκησης έγινε ένα σημαντικό θεωρητικό στοιχείο στη μελέτη των επιχειρήσεων.

Ορισμένες θεωρίες διαχείρισης έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος των σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών. Υπάρχουν τρεις μεγάλες ταξινομήσεις για τις θεωρίες διαχείρισης: **Κλασική Θεωρία Διαχείρισης**, **Θεωρία Διαχείρισης Συμπεριφοράς και Θεωρία Σύγχρονης Διοίκησης**. Αυτές οι ταξινομήσεις αντιπροσωπεύουν μια διαφορετική εποχή στην εξέλιξη των θεωριών διαχείρισης. Κάθε μία από αυτές τις ταξινομήσεις περιέχει επιπλέον πολλαπλές υπο-θεωρίες.

Η **κλασική θεωρία** διαχείρισης εστιάζει στην εκτέλεση και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής. Η Θεωρία Διαχείρισης Συμπεριφοράς επικεντρώνεται ολόενα και περισσότερο στα ανθρώπινα στοιχεία και στην προβολή του χώρου εργασίας ως κοινωνικού περιβάλλοντος. Η σύγχρονη θεωρία διαχείρισης βασίζεται στις δύο προηγούμενες θεωρίες, ενώ ενσωματώνει σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και συστήματα σκέψης.

Η **θεωρία της κλασικής διαχείρισης** είναι η παλαιότερη θεωρία διαχείρισης. Η κλασική θεωρία διαχείρισης, επικεντρώνεται στις λειτουργίες και στη δημιουργία προτύπων για την αύξηση της παραγωγής. Στη θεωρία της κλασικής διαχείρισης, η αποζημίωση θεωρείται το κύριο κίνητρο για τους εργαζόμενους. Ένας διευθυντής που ασκεί την κλασική θεωρία διαχείρισης θα επικεντρωθεί στη βελτίωση της παραγωγής και την ανταμοιβή εργαζομένων υψηλής απόδοσης μέσω μισθών ή μπόνους.

Όλο και πιο πολύπλοκες βιομηχανίες και οργανώσεις δημιούργησαν περισσότερα ανθρώπινα συμφέροντα στον χώρο εργασίας. Οι θεωρίες διαχείρισης άρχισαν να

περιλαμβάνουν περισσότερες μεθόδους προσανατολισμένες στον άνθρωπο. Η ανθρώπινη συμπεριφορά και η ικανοποίηση των διαπροσωπικών αναγκών των εργαζομένων έγιναν πιο κεντρικά στη διοίκηση. Ένας διευθυντής που ασκεί τη **Θεωρία Διαχείρισης Συμπεριφοράς** μπορεί να παρακινήσει την ομαδική εργασία μέσω της καλλιέργειας μιας συνεργατικής ατμόσφαιρας.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να κατευθύνουν τις συνεχείς αλλαγές και τις εκθετικές πολυπλοκότητες. Η τεχνολογία είναι ένα στοιχείο που μπορεί να αλλάξει και να επεκτείνει τις επιχειρήσεις πολύ γρήγορα. Η σύγχρονη θεωρία διαχείρισης επιδιώκει να ενσωματώσει αυτά τα στοιχεία με ανθρώπινες και παραδοσιακές θεωρίες. Ένας διευθυντής που ασκεί τη **Θεωρία της Σύγχρονης Διοίκησης** μπορεί να χρησιμοποιήσει στατιστικές για να μετρήσει την απόδοση και να ενθαρρύνει τη διαλειτουργική συνεργασία.

Κάθε θεωρία διαχείρισης παρέχει πολύτιμη διορατικότητα στις διαχειριστικές απαιτήσεις. Δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο ή θεωρία που θα λειτουργήσει για κάθε οργάνωση. Πολλοί σύγχρονοι οργανισμοί εφαρμόζουν ένα συνδυασμό θεωριών για να επιτύχουν τη διαχείριση της επιτυχίας. Αυτό έχει οδηγήσει στη δημιουργία νεότερων οργανωτικών μοντέλων με λιγότερες δομημένες ιεραρχίες.

Η αποτελεσματική διαχείριση είναι η ραχοκοκαλιά οποιασδήποτε επιχείρησης. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες όταν αποφασίζετε ποιες θεωρίες είναι ιδανικές για μια μικρή επιχείρηση. Συχνά, οι μικρές επιχειρήσεις είναι λιγότερο αυστηρά ιεραρχικές και πρέπει να λειτουργούν με ελάχιστο προσωπικό. Είναι σημαντικό να επιλέξετε τις θεωρίες και τις πρακτικές διαχείρισης που είναι βιώσιμες, ειδικά εάν οι επιχειρηματικοί πόροι είναι περιορισμένοι.

1.2 Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού

Ένας οργανισμός για να μπορεί να επιτύχει τους στόχους του πρέπει να ενισχύει την διοίκηση με τις επιμέρους λειτουργίες: του σχεδιασμού - προγραμματισμού, της λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και ηγεσίας αλλά και του ελέγχου. Ωστόσο η διαδικασία της διοίκησης αρχίζει με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και ολοκληρώνεται στον έλεγχο των δράσεων του οργανισμού. Αναλυτικότερα:

1. Προσδιορισμός αναγκών

(α) Ανάλυση και σχεδιασμός θέσεων εργασίας: με βάση την ανάλυση εργασίας και το σχεδιασμό, ένας οργανισμός μπορεί να καθορίσει τα είδη των εργαζομένων που χρειάζεται

(β) Ανάλυση εργασίας: η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας.

2. Προσέλκυση και επιλογή

(α) Προσλήψεις: η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός αναζητά υποψηφίους για πιθανή απασχόληση.

(β) Επιλογή: η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός επιχειρεί να εντοπίσει τους αιτούντες με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

(α) Εκπαίδευση: μια προγραμματισμένη προσπάθεια ώστε οι εργαζόμενοι να μάθουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά που σχετίζονται με την εργασία.

(β) Ανάπτυξη: η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που βελτιώνουν την ικανότητα του εργαζομένου να ανταποκρίνεται στις αλλαγές στις απαιτήσεις εργασίας και στις απαιτήσεις των πελατών.

4. Διαχείριση της απόδοσης

Η διαδικασία διασφάλισης ότι οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των εργαζομένων ταιριάζουν με τους στόχους του οργανισμού. Οι δραστηριότητες διαχείρισης της απόδοσης περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των καθηκόντων και των αποτελεσμάτων μιας εργασίας που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούνται διάφορα μέτρα για τη σύγκριση της απόδοσης του υπαλλήλου σε κάποια χρονική περίοδο με την επιθυμητή απόδοση.

5. Αποζημίωση και προνόμια

Η αμοιβή και τα οφέλη που κερδίζουν οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κινητοποίησή τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν ανταμοιβές όπως τα

μπόνους συνδέονται με τα επιτεύγματα του ατόμου ή της ομάδας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες σχετικά με το σχέδιο υγείας τους, το σχέδιο συνταξιοδότησης και άλλα οφέλη. Η παρακολούθηση αυτού του γεγονότος προϋποθέτει την εκτεταμένη τήρηση αρχείων και την υποβολή εκθέσεων προς τη διοίκηση, τους υπαλλήλους, την κυβέρνηση και άλλους.

6. Σχέσεις με τους εργαζόμενους

Οι υπάλληλοι απευθύνονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με τα οφέλη και την πολιτική της εταιρείας. Εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι έχουν υποστεί διακρίσεις, βλέπουν κινδύνους για την ασφάλεια ή έχουν άλλα προβλήματα και είναι δυσαρεστημένοι με την απάντηση του επόπτη τους, ενδέχεται να απευθύνονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για βοήθεια.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διατηρεί την επικοινωνία με τους εκπροσώπους των συνδικάτων για να διασφαλίσει ότι τα προβλήματα επιλύονται καθώς προκύπτουν.

7. Πολιτικές προσωπικού

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων τους για να βοηθήσουν στη θέσπιση πολιτικών σχετικά με την πρόσληψη, την πειθαρχία, τις προωθήσεις και τα οφέλη.

8. Συμμόρφωση με τις νομοθεσίες

Οι νόμοι διέπουν θέματα όπως ισότητα ευκαιριών απασχόλησης, ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων, αμοιβές και παροχές των εργαζομένων, προστασία της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων και ασφάλεια της εργασίας.

9. Υποστήριξη στρατηγικής

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Υποδηλώνει τον προσδιορισμό των αριθμών και των τύπων εργαζομένων που χρειάζεται ο οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του. Χρησιμοποιώντας αυτές τις εκτιμήσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τον οργανισμό να προβλέψει τις ανάγκες του για πρόσληψη, εκπαίδευση και επανεκχώρηση υπαλλήλων.

1.3 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση

Η κύρια φροντίδα της εκπαίδευσης πρέπει να είναι η συνένωση στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών.

Για την πραγματοποίηση των διδακτικών στόχων της εκπαίδευσης, κρίνεται αναγκαίος ο καλός διαχειρισμός και η ρύθμιση των πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) και των λειτουργιών που θα στηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία με τον καλύτερο τρόπο, επιδιώκοντας την εξασφάλιση ανώτερης ποιοτικά εκπαίδευσης.

Μελέτες αναφορικά με το προφίλ των δυνατών σχολείων, έδειξαν ότι η εξέλιξη και η φοίτηση των μαθητών διαμορφώνονται σημαντικά από παραμέτρους που επηρεάζονται δια μέσου της εκπαιδευτικής διοίκησης όπως: την οργάνωση, την εκπαιδευτική ηγεσία, το σχολικό κλίμα, τη σταθερότητα και σύνδεση του προσωπικού και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

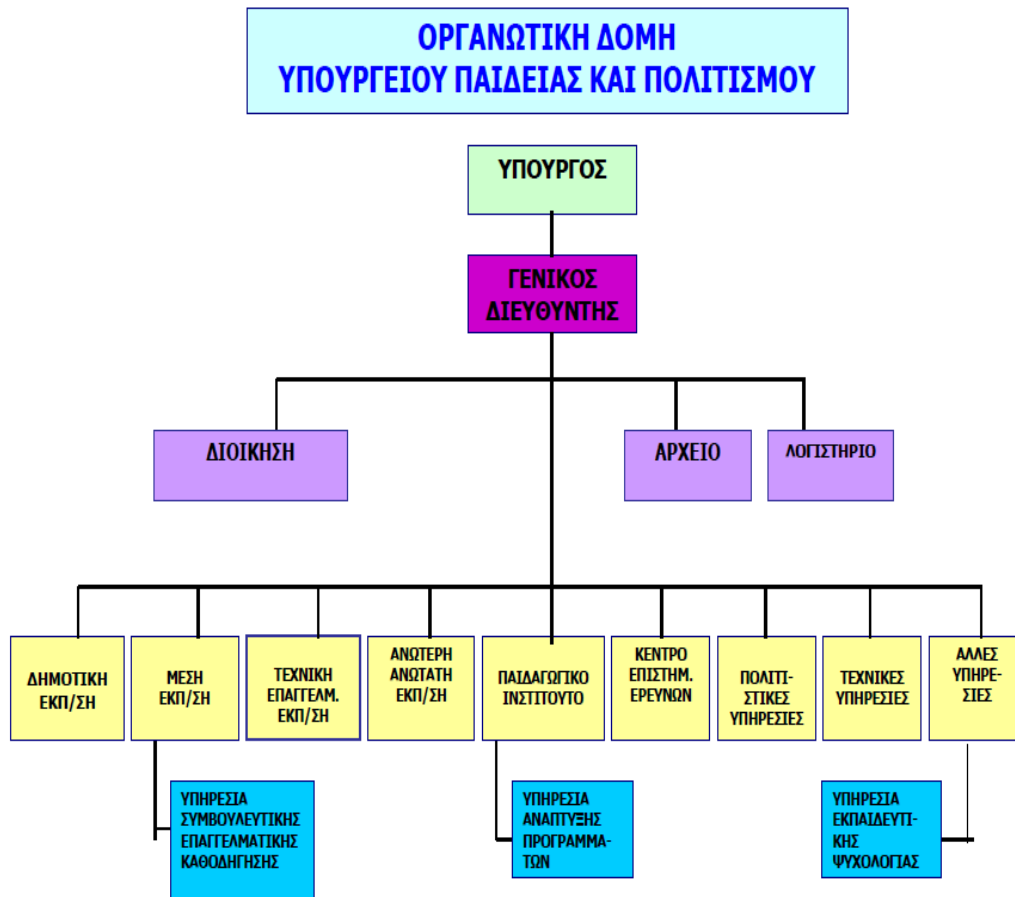
Η οργάνωση καθώς και η λειτουργία των εκπαιδευτικών συστημάτων διεθνώς έχουν επηρεαστεί από τις θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης, οι οποίες είναι η κλασική, νεοκλασική, ποσοτική και σύγχρονη:

- Σχετικά με την κλασική προσέγγιση στη διοίκηση, επεκτάθηκε κατά τη Βιομηχανική Επανάσταση, ως απόρροια της ανάπτυξης μεγάλων βιομηχανικών μονάδων παραγωγής, αλλά και μιας προσπάθειας να αναδυθούν κανόνες, όπως: ιεραρχία στη διοίκηση, θέσπιση κανόνων λειτουργίας, ρυθμίζουν τις δραστηριότητες, έλεγχος και εξάρτηση από την κεντρική εξουσία, και τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διδασκτικά βιβλία, κύκλοι σπουδών, εξετάσεις). Όλα αυτά αποτελούν γραφειοκρατικά στοιχεία της κλασικής προσέγγισης (Hoy&Miskel, 2008) που συναντάμε σε διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως για παράδειγμα, στο Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στην κλασική προσέγγιση, ελάχιστη έμφαση δόθηκε στον ανθρώπινο παράγοντα, τόσο μεμονωμένα όσο και σε επίπεδο ομαδικό.
- Η βελτίωση της νεοκλασικής προσέγγισης και ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός του έργου της διοίκησης, είχε θετική επιρροή μεταξύ άλλων και την επέκταση και προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, τη δημοκρατική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη έρευνα της εκπαιδευτικής ηγεσίας.

- Κατά την διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου αναπτύχθηκε η ποσοτική προσέγγιση στη διοίκηση, ως απόρροια της απότομης ανάπτυξης της τεχνολογίας και των μαθηματικών υποδειγμάτων, στοχεύοντας την διαχείριση των πολεμικών εφαρμογών, όπως για παράδειγμα, την αντιμετώπιση αεροπορικών γερμανικών επιδρομών.
- Οι θεωρίες της σύγχρονης προσέγγισης στη διοίκηση συνέβαλαν στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως «ανοιχτά συστήματα» που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994), αλλά οδήγησαν και στη διαπίστωση ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των εκπαιδευτικών μονάδων (Χατζηπαναγιώτου, 2003).

1.4 Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Κύπρο

Το Κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα στα εκπαιδευτικά συστήματα με Συγκεντρωτικού τύπου Οργάνωση και κυρίως με πολύ υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Στην κορυφή της πυραμίδας της οργανωτικής κατάταξης του Κυπριακού εκπαιδευτικού συστήματος εντοπίζεται το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού της Κύπρου. Στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού εκεί που παίρνονται όλες οι αποφάσεις αναφορικά με την παιδεία για μεταρρυθμίσεις, για αναλυτικά προγράμματα, για τους στόχους της χρονιάς κ.τ.λ. Ο υπουργός του συγκεκριμένου υπουργείου ποτέ δεν ενεργεί αυθαίρετα και μάλιστα χωρίς να ελέγχεται από κάποιον. Συγκεκριμένα πρέπει να δίνει λόγο στον πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας που υφίσταται και οι αποφάσεις του θα πρέπει να περάσουν κανονικά από Υπουργικό Συμβούλιο. Σε περίπτωση που αφορά κάποια είδους αλλαγή για την οποία είναι απαραίτητη κάποια νομοθετική μεταρρύθμιση τότε πρέπει να συζητηθεί στην Κυπριακή Βουλή. Ειδικότερα η πρόταση αυτή θα κατατεθεί από την κυβέρνηση στη βουλή για σύσκεψη και ακολούθως θα πραγματοποιηθεί ψηφοφορία.



(Γράφημα 1: Οργανωτική δομή Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού)

Κεφάλαιο 2^ο

Ανθρώπινο Δυναμικό στην Εκπαίδευση

Στις μέρες μας, η ανταγωνιστικότητα καθώς και οι γρήγοροι ρυθμοί των εξελίξεων σε διάφορους τομείς της ζωής, όπως η ψηφιακή επανάσταση, η παγκοσμιοποίηση, τη βαθμιαία καταναλωτική ζήτηση, τη μεταβολή των αγορών εργασίας και οι πολιτικές ανακατατάξεις, όλα αυτά συντελούν στην αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής ασκώντας έτσι ένα είδος πίεσης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς για άμεση προσαρμογή στα νέα δεδομένα της εποχής και απαιτούν τη ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους.

Στον 21^ο αιώνα, οι πλείστοι οργανισμοί επενδύουν αρκετά στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, θεωρώντας την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων πρωταρχικό στόχο, ο οποίος θα ενισχύσει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα αλλά και παράγοντα που με την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η κοινωνία στις μέρες μας βομβαρδίζεται από πλήθος πληροφοριών, γνώσεων και ικανοτήτων τα οποία αποτελούν επιτακτική ανάγκη. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από προσωπικό με ικανότητες και γνώση. Μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, γι' αυτό επενδύουν σε αυτό οι επιχειρήσεις. Η προσέλκυση, επιλογή κατάλληλου και ικανού προσωπικού, συμβάλλει στην

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην ευελιξία σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον ενώ επίσης προλαμβάνουν λάθη.

2.1 Ιστορική εξέλιξη της παρουσίας και του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό

Ο όρος "διαχείριση ανθρώπινων πόρων" είναι πρόσφατης προέλευσης. Στη σύγχρονη συνειδητοποίηση αυτού του όρου, χρησιμοποιήθηκε κυρίως από τη δεκαετία του 1980 και μετά. Κατά την αρχαιότητα και για μεγάλο χρονικό διάστημα στη μεσαιωνική εποχή, η παραγωγή αγαθών έγινε κυρίως από ειδικευμένους τεχνίτες και τεχνίτες. Οι ίδιοι κατείχαν τα εργαλεία και τα όργανα, παρήγαγαν άρθρα και τα πουλούσαν στην αγορά.

Καθώς ο κόσμος της εργασίας έχει αλλάξει, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί σημαντικά. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε το ιστορικό σκηνικό, διότι ήταν θεμελιώδους σημασίας για τη διαμόρφωση αυτού του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα.

Μέχρι στιγμής, έχει καταγραφεί η εξέλιξη της λειτουργίας μέχρι τη δεκαετία του 1980. Κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας, η γνώμη σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε επίπεδο ΗΠΑ ήταν πολωμένη. Οι «σκληρές» και οι «μαλακές» προσεγγίσεις άρχισαν να εμφανίζονται.

Η συζήτηση γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό συνεχίστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, αλλά σταδιακά οι περισσότερες διευθυντικές θέσεις άρχισαν να αναφέρονται ως ανθρώπινο δυναμικό και όχι ως προσωπικό. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρήθηκε ως μια πιο στρατηγική, προορατική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπων, εστιάζοντας στους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις παρέμεινε η έλλειψη παρουσίας του ανθρώπινου δυναμικού σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Χωρίς αυτό, ενώ η δραστηριότητα των ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να ευθυγραμμιστεί με την επιχειρηματική στρατηγική, υπήρχαν περιορισμένες ευκαιρίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό να επηρεάζει και να διαμορφώνει την κατεύθυνση ενός οργανισμού.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο David Ulrich έριξε μια πρόκληση για την εργασία του προσωπικού, για την οποία δήλωσε ότι είχε γίνει "συχνά

αναποτελεσματική, ανίκανη και δαπανηρή. Σε μια φράση, αυτό είναι η αξία της υπονόμευσης ". Ο Ulrich τόνισε ότι η εστίαση στη διαδικασία και την αποδοτικότητα συχνά έχει προτεραιότητα έναντι των αποτελεσμάτων και της προκύπτουσας προστιθέμενης αξίας. Δήλωσε: "Το ανθρώπινο δυναμικό δεν πρέπει να ορίζεται από το τι κάνει αλλά από αυτό που προσφέρει - αποτελέσματα που εμπλουτίζουν την αξία του οργανισμού σε πελάτες, επενδυτές και εργαζόμενους".

Επιπλέον, οι αυξανόμενες προσδοκίες της λειτουργίας όσον αφορά τη συμβολή στη στρατηγική και την προσθήκη πραγματικής αξίας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη βελτίωση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας, σημείωσαν την άνοδο του μοντέλου «τριών τεσσάρων σκαμπό» ή «τριών κουτιών». Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό σήμαινε μια διαίρεση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε τρεις βασικούς τομείς: πρώτον, οι επιχειρηματικοί εταίροι του Ανθρώπινου Δυναμικού (ή στρατηγικοί εταίροι) συνεργάζονται στενά με συγκεκριμένους επιχειρηματικούς τομείς για να παρέχουν παρεμβάσεις σε ανθρώπους για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Δεύτερον, τα κέντρα αριστείας, συνήθως μικρές ομάδες με λειτουργική εμπειρογνομοσύνη όπως οι σχέσεις των εργαζομένων ή η διαχείριση ανταμοιβής. Τέλος, ένας τομέας κοινών υπηρεσιών που παρέχει την καθημερινή συναλλακτική / διοικητική περιοχή του ανθρώπινου δυναμικού, συνήθως συγκεντρωμένη σε ένα σημείο, αλλά μερικές φορές ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες για αποδοτικότητα.

Ενώ αυτό το μοντέλο ήταν σαφώς πολύ σημαντικό στην ιστορία μας (ο αριθμός των θέσεων εργασίας που διαφημίζονται πλέον ως επιχειρηματικοί εταίροι και όχι από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζει αυτό), δεν πρέπει να υπερεκτιμούμε την εμβέλεια αυτού του μοντέλου.

Όποια και αν είναι η δομή του Ανθρώπινου Δυναμικού, η δεκαετία του 2000 περιελάμβανε μια εστίαση στον εντοπισμό των πρακτικών που θα μπορούσαν να αποδείξουν σαφή προστιθέμενη αξία για τους οργανισμούς.

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σαφή ρόλο στη διευκόλυνση αυτής της σαφούς οπτικής επαφής μεταξύ των συνολικών αξιών και στόχων ενός οργανισμού και του τις αναγνωρίζει ο μεμονωμένος εργαζόμενος ως ειδική συμβολή του. Μία συνεχιζόμενη πρόκληση για πολλές επιχειρήσεις φαίνεται να είναι να αποκτήσουν διευθυντικά στελέχη για να φέρουν στο προσκήνιο τις πολιτικές και τις πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Τον Ιανουάριο του 2009, το Ηνωμένο Βασίλειο εισήλθε σε ύφεση για πρώτη φορά από το 1991. Για τις επιχειρήσεις σε ευρύ φάσμα τομέων, τα τελευταία χρόνια αποδείχθηκαν εξαιρετικά προκλητικά. Περισσότερο από ποτέ, η αποτελεσματική διαχείριση των επιδόσεων σε οργανωτικό, ομαδικό και ατομικό επίπεδο είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την επιτυχία, αλλά και για την επιβίωση των εταιριών.

2.2 Η έννοια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων

Σε πρώτο στάδιο ας αποσαφηνιστεί μία γενική ορολογία για την σημασιολογία του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» για να γίνει περισσότερο κατανοητή η βάση από την οποία ξεκινάνε και στηρίζονται τα παρακάτω κεφάλαια. Ο French, 1994, ορίζει την «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (ΔΑΠ) ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης όπου σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου η μεγαλύτερη σημασία ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Με βάση τους Παπαλεξανδρή, Χαλικιά και Παναγιωτοπούλου (2001) η σημασία της διοίκησης προσωπικού μπορεί να οριστεί ως εξής: Η διοίκηση προσωπικού ασχολείται με άτομα και κατά την παραμονή τους μέσα στην επιχείρηση. Οι υπάλληλοι εργοδοτούνται, εκπαιδεύονται και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, επίσης αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για διάφορους λόγους. Η διοίκηση προσωπικού αφορά την επιλογή, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, τις απολαβές και γενικές παροχές για την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης.

Επιπλέον, σύμφωνα με Τερζίδη – Τζωρτζάκη η διοίκηση προσωπικού μελετά τους υπαλλήλους όχι ως συντελεστή που αποφέρει κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο της που πρέπει να επενδύσει. Νομοθετικά είναι πολύ αυστηρές οι διατάξεις σχετικά με την άσχημη μεταχείριση των υπαλλήλων η διοίκηση προσωπικού έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό όσον αφορά υπαλλήλους της επιχείρησης ή διευθυντές. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως οι γνώσεις, οι ικανότητες των ατόμων που έχουν οικονομική αξία για τον οργανισμό και επιπρόσθετα οι ίδιοι συγγραφείς

υποστηρίζουν πως οι άνθρωποι που έχουν δυνατότητες οδηγούν στην οργανωτική απόδοση.

Εν κατακλείδι, η ΔΑΠ θα μπορούσε να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες που κατανοούν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και στόχο έχουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός σχεδίου ανάπτυξης από ένα εκπαιδευμένο και πιστό ανθρώπινο δυναμικό δια μέσου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

2.3 Ο διορισμός των εκπαιδευτικών

Σε όλους του οργανισμούς, έτσι και στην εκπαίδευση, για τον καθορισμό των αναγκών του οργανισμού με βάση το ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθεί η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων. Ένας σωστός τρόπος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό όπως λόγου χάρη στην εκπαίδευση, θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί ανάλογα με τις περιστάσεις που υφίστανται στο εκπαιδευτικό σύστημα, τις δυνατότητες που υπάρχουν όπως την ολοκλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό, τις συστατικές επιστολές, το κατάλληλο τεστ επιλογής, το δείγμα εργασίας, τη γραφολογία, τα βιογραφικά, τρόπους αξιολόγησης και τη προσωπική συνέντευξη.

Η κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι και οι προσεγγίσεις που συνοδεύονται γίνονται θέματα που έχουν εξαπλωθεί ευρήματα σε διεθνές επίπεδο.

Η επιλογή του τρόπου που έχει καταχραστεί στην χώρα μας, για την διαλογή προσωπικού στην εκπαίδευση, είναι έκδηλο ότι δεν υποστηρίζεται στα διεθνώς αποδεκτά τέσσερα βασικά στοιχεία (επισημοποίηση και αξιοπιστία, κόστος και χρόνος, πεδίο εφαρμογής, βαθμός αποδοχής από τους υποψηφίους) ως προς τα οποία είναι κατάλληλο να εκτιμηθεί κάθε τρόπος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Easton, 2007) αλλά σε μεθόδους που κυρίως μπορούν να διασφαλίσουν ποσοτικά, υποβιβάζοντας την ποιοτική πτυχή, δηλαδή το αναγκαίο διδακτικό προσωπικό.

Αναφορικά με την γενική εκπαίδευση στην Κύπρο, το διδακτικό προσωπικό σύμφωνα με τις πρακτικές ανάγκες μιας σχολικής μονάδας ταξινομείται ως εξής:

- (α) σε « τακτικό - μόνιμο» εκπαιδευτικό δυναμικό,
- (β) σε « προσωρινούς αναπληρωτές»
- (γ) σε «ωρομίσθιους εκπαιδευτικούς».

Επιπλέον ασκούνται διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης και επιλογής για τις πιο πάνω κατηγορίες διδακτικού προσωπικού.

2.3.1 Η έννοια και η διαδικασία του διορισμού

Διορισμός είναι η μονομερής συστατική διοικητική πράξη δημόσιας εξουσίας που ιδρύει τη δημοσιουπαλληλική σχέση και γίνεται σύμφωνα με τις προϋποθέσεις και τους τύπους που ορίζουν το Σύνταγμα και οι νόμοι (Παπαχατζής, 1983:388).

Το Νέο Σχέδιο Διορισμών στην Εκπαίδευση, με τις εξετάσεις διορισίμων (ΝΣΔΕ) είναι μέρος των ευρύτερων ανατρεπτικών προσπαθειών για αλλαγές, που γίνονται τα τελευταία χρόνια στον χώρο της εκπαίδευσης. Η αλλαγή στο σύστημα διορισμών στη δημόσια εκπαίδευση συγκροτεί διαχρονικά απαίτηση του συνόλου της κοινωνίας και κυρίως επιθυμία της πολιτείας για εκμοντερνισμό ενός αναχρονιστικού συστήματος που έχει κλείσει τον κύκλο ζωής του. Αδιαμφισβήτητα, ένα σύγχρονο ευρωπαϊκό κράτος όπως η Κύπρος δεν μπορεί να στηρίζει τη δημόσια εκπαίδευση σε ένα σύστημα διορισμών που μοναδικό κριτήριο έχει το έτος κατάθεσης πτυχίου και τη συνεπακόλουθη σειρά στους καταλόγους διοριστέων. Η καταγραφή της μη λειτουργικής αυτής κατάστασης γίνεται διαχρονικά τόσο σε αποφάσεις υπουργικών συμβουλίων και πρακτικά επιτροπών όσο και σε μια σειρά Εκθέσεων (Εκθεση ΟΥΝΕΣΚΟ (1997), Έκθεση Επιτροπής Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (2004), Στρατηγικός Σχεδιασμός για την Παιδεία (2007) και Έκθεση Παγκόσμιας Τράπεζας (2014)). Η Νομοθεσία για το ΝΣΔΕ ολοκληρώθηκε μετά από συζητήσεις και διαβουλεύσεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων και ψηφίστηκε από τη Βουλή των Αντιπροσώπων τον Ιούλιο του 2015, χωρίς καμία αρνητική ψήφο και με την αποχή ενός μόνο κόμματος.

2.3.2 Επιλογή στελεχών στην εκπαίδευση

Χωρίς αμφιβολία, η πρόσληψη στα σχολεία είναι κρίσιμη για την επιτυχία κάθε σχολείου. Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι οι κακές αποφάσεις επιλογής μπορεί να είναι δαπανηρές και χρονοβόρες. Ωστόσο, οι αποφάσεις επιλογής στο πλαίσιο της πρόσληψης εκπαιδευτικών δεν είναι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικές από οποιοδήποτε άλλο μέρος του προσωπικού διαχείρισης. Η επιλογή του προσωπικού και των εκπαιδευτικών συχνά αντιμετωπίζεται μεμονωμένα από το ευρύτερο έργο της

διοίκησης και της διοίκησης προσωπικού. Η εμπειρία δείχνει ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης της επιλογής είναι να την αντιμετωπίσουμε ως μέρος του κύκλου απασχόλησης στον οποίο κάθε στάδιο ενημερώνει το επόμενο. Κατηγορίες των κριτηρίων επιλογής όπως:

A) μοριοδοτούμενα κριτήρια: Υποστηρίζεται ότι ο νέος νόμος έχει φέρει την πλήρη υποτίμηση των επιστημονικών προσόντων, όπου εκπαιδευτικοί με μεταπτυχιακά παραγκωνίστηκαν από συναδέλφους χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα αλλά με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας (Τσεντελιέρου, 2007).

B) γραπτή δοκιμασία: πολλοί αναφέρουν ότι δεν έχει να κάνει με κάποιο είδους διαγωνισμό απαραίτητα, ότι οι πλείστοι υποψήφιοι δεν έχουν την αναγκαία και κατάλληλη ενημέρωση, ενώ η επιτροπή επιλογής των υποψηφίων στελεχών έχει χαρακτηριστεί από την εκπαιδευτική κοινότητα ως «περιορισμένη» από την πολιτική ηγεσία. Συγχρόνως, η εκπαιδευτική κοινότητα έχει εισηγηθεί ότι η αλλαγή της εκτίμησης του εκπαιδευτικού έργου με τη γραπτή εξέταση δεν κρίνεται ότι μπορεί να εκφράσει με ακρίβεια το βαθμό του ζήλου, της έμπνευσης και της πρωτοβουλίας που αναπτύσσουν καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους οι σχολικοί σύμβουλοι (Πανελλήνια Ένωση Σχολικών Συμβούλων, 18-11-2006).

Γ) συνέντευξη: Η συγκεκριμένη συνέντευξη των υποψηφίων στελεχών της εκπαίδευσης έχει επικριθεί όχι λίγες φορές ως υποκειμενική, καθοριστική και αδιαφανής αφού δεν αναφέρεται «τι αξιολογείται» από το βιογραφικό και κυρίως «πως εκτιμάται». Με το νέο τρόπο επιλογής στελεχών, τα συμβούλια επιλογής δεν ήταν υποχρεωμένα να τεκμηριώσουν τη βαθμολογία τους όπως γινόταν παλαιότερα, [Π.Δ.398/95 (ΦΕΚ 223, τ.Α')].

Καθορισμός προσόντων, κριτηρίων και διαδικασίας επιλογής των στελεχών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Έχουν καταγγελθεί περιπτώσεις όπου υποψήφιοι πήραν άριστα στη συνέντευξη, επισκιάζοντας συνυποψήφιους με μεγαλύτερη βαθμολογία στα αντικειμενικά κριτήρια (ΟΛΜΕ, 17/10/2007). Ανάλογες καταγγελίες έχουν δημοσιοποιηθεί και για την επιλογή των υπόλοιπων κατηγοριών των στελεχών της εκπαίδευσης. Από την ανασκόπηση των προϋποθέσεων και κριτηρίων επιλογής των στελεχών της εκπαίδευσης όπως αποτυπώνονται στους σχετικούς νόμους και τα Π.Δ., η πρώτη παρατήρηση που κάνει κανείς είναι η μεγάλη

(χρονικά) εκπαιδευτική προϋπηρεσία που απαιτείται για τη θεμελίωση του δικαιώματος 55 συμμετοχής στη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων στελεχών.

2.4 Άσκηση Διοίκησης στην Εκπαίδευση

Μια από τις διάφορες μορφές της δημόσιας διοίκησης είναι η άσκηση διοίκησης και ηγεσίας μέσα στα όρια των σχολικών μονάδων, αφού η εκπαίδευση απασχολεί ως δημόσιο κοινό.

Η έννοια, «Δημόσια Διοίκηση» επικεντρώνεται κυρίως στην έρευνα και εκτέλεση του μάνατζμεντ αλλά και της ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς και θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως η πολιτική και θεωρία που απασχολείται με την προσπάθεια του να γίνονται σωστές οι υπηρεσίες μέσα στην κοινωνία. Συγκεντρωτικά, η δημόσια διοίκηση είναι το αποτέλεσμα του μάνατζμεντ και της ηγεσίας (Fairholm, 2004). Με βάση τον Behn (1998) ο οποίος υποστηρίζει ότι η άσκηση ηγεσίας είναι απαραίτητη στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης για να ξεκαθαρίσει τις έμφυτες ατέλειές της, απεναντίας η διαχείριση των συστημάτων και διαδικασιών δεν είναι παρά ένα κομμάτι της. Όλα αυτά γιατί οι αυτενέργειες, η παρακίνηση και η έμπνευση παίζουν καθοριστικό ρόλο, ούτως ώστε η κυβέρνηση και οι κρατικοί μηχανισμοί (συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί) να προχωρήσουν το έργο τους.

Μέσα σε αυτά τα όρια, η διευθυντική ηγεσία θα μπορούσε να διατυπωθεί η διαδικασία της υλοποίησης των αποτελεσμάτων που χρειάζονται από μία νόμιμη αρχή κατά τρόπο παραγωγικό, αποδοτικό και νόμιμο. Η μία σύνθεση που παρέχει τεχνικές επιδόσεις, εσωτερική καθοδήγηση προς τους εργαζομένους, εξωτερική κατεύθυνση του οργανισμού - όλα αυτά με έναν προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση των πολιτών (Wart, 2003).

Το μάνατζμεντ των εκπαιδευτικών οργανισμών σύμφωνα με άλλους συγγραφείς περιγράφεται ως μία διαδικασία που ρυθμίζει τους πόρους για να προσφέρει διδασκαλία με αποτελεσματικό τρόπο (Bush, 1986). Η διοίκηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μία δραστηριότητα που εκπαιδεύεται με τέτοιο συστηματικό τρόπο και περιέχει τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου των δραστηριοτήτων. Εκτελεί και εκμεταλλεύεται όλους τους παραγωγικούς πόρους του οργανισμού και στοχεύει στην επίτευξη των στόχων του

(Hersey & Blanchard, 1988, όπ. αναφ. στο Χατζηπαναγιώτου, 2005). Γίνεται, συνεπώς, ξεκάθαρο ότι το μάνατζμεντ είναι μία συνεχόμενη διαδικασία που προϋποθέτει την ανασκόπηση πριν ξεκινήσει η κάθε διαδικασία και την αξιολόγησή της, όταν αυτή ολοκληρωθεί - όπως και τυχόν τροποποιήσεις.

Κύρια ενασχόληση της εκπαιδευτικής ηγεσίας και διοίκησης είναι η ενασχόληση με την λειτουργία των σχολείων και γενικότερα των εκπαιδευτικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον Bolam (1999, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) ο οποίος ορίζει το εκπαιδευτικό μάνατζμεντ ως «μία εκτελεστική λειτουργία για την υλοποίηση μιας συμφωνημένης πολιτικής», απεναντίας για την εκπαιδευτική ηγεσία θεωρεί ότι «στον πυρήνα της έχει την ευθύνη για τη διαμόρφωση-χάραξη πολιτικής και στην περίπτωση που το κρίνει αναγκαίο και για την οργανωσιακή μεταμόρφωση» (σελ. 194). Ο Sapre (2002, όπ. αναφ. 2002, στο Bush, 2008) υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που κατευθύνονται προς την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των οργανωτικών πόρων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού (σελ. 102). Ο Glatter (1979, όπ. αναφ. στο Bush, 2008) εκφράζει τη θέση ότι οι σπουδές μάνατζμεντ ενδιαφέρονται για την εσωτερική λειτουργία των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων καθώς και για τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τις κοινότητες, όπου δραστηριοποιούνται καθώς και με όργανα της διοίκησης στα οποία υπάγονται. Δηλαδή το μάνατζμεντ καλείται να διαχειριστεί παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος (σελ. 16). Ο Bush (2008) αναφέρει ότι «το πετυχημένο μάνατζμεντ απαιτεί ένα ξεκάθαρο δεσμό μεταξύ σκοπών, στρατηγικής και λειτουργικού μάνατζμεντ» (σελ. 2).

2.5 Η εκπαίδευση σήμερα και ο ρόλος των παιδαγωγών

Η παιδεία είναι τόσο αναγκαία αλλά εξίσου ανυπολόγιστη τις περισσότερες φορές. Σπάνια έως ποτέ δεν θα συμπεριλαμβάνεται σε κάποιο νομοσχέδιο ή σε μια πρόταση νόμου που ψηφίζεται και γίνεται νόμος από μία κοινοβουλευτική πλειοψηφία. Δυστυχώς, αυτή η υποτίμηση της, κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια. Οι περισσότεροι περιμένουν ένα νέο νόμο να ορίσει και να θέσει το κανονιστικό πλαίσιο στα θέματα της εκπαίδευσης. Με αυτό θεωρητικά θα δρομολογηθούν τα προβλήματα που ταλανίζουν την παιδεία στην Κύπρο ικανοποιώντας έτσι τους εμπλεκόμενους φορείς.

Η δημόσια εκπαίδευση στη χώρα μας διακατέχεται από κρίση πολλά χρόνια τώρα ακόμη και πριν από την οικονομική κρίση. Η πολύχρονη υποχρηματοδότηση της καθώς και η υπονόμευση της έχει υπερβεί στα μέγιστα τις κόκκινες γραμμές διαμορφώνοντας έτσι ένα δυσμενές περιβάλλον για την άλλοτε κραταιά σε εξωτερικούς κραδασμούς δημόσια εκπαίδευση.

Η υποχρεωτική εκπαίδευση των 9 τάξεων Δημοτικού και Γυμνασίου μαζί με την εκπαίδευση των 3 επόμενων ετών του Λυκείου αποτελούν τη δικλίδα ασφαλείας από την οποία διέρχονται σχεδόν όλοι μέχρι την ενηλικίωσή τους. Ένας μέσος μαθητής έτσι αντιλαμβάνεται τη σχέση του με το σχολείο. Ως κάτι ευκαιριακό, παροδικό, φευγαλέο που θα του δώσει τη δυνατότητα να μπει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και έπειτα στην αγορά εργασίας.

Ο ρόλος που παίζουν όμως καθόλη την πορεία οι παιδαγωγοί είναι σημαντικός. Οι δάσκαλοι διαδραματίζουν ζωτικούς ρόλους στη ζωή των μαθητών στις αίθουσες διδασκαλίας τους. Οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο γνωστοί για το ρόλο της εκπαίδευσης των φοιτητών που τοποθετούνται στη φροντίδα τους. Πέρα από αυτό, οι εκπαιδευτικοί εξυπηρετούν πολλούς άλλους ρόλους στην τάξη. Οι δάσκαλοι ορίζουν τον τόνο των τάξεων τους, δημιουργούν ένα ζεστό περιβάλλον, συμβουλεύουν και καλλιεργούν τους μαθητές, γίνονται μοντέλα και ακούν και αναζητούν σημάδια προβλημάτων.

Ο συνηθέστερος ρόλος που διαδραματίζει ένας εκπαιδευτικός στην τάξη είναι να διδάξει τη γνώση στα παιδιά. Οι εκπαιδευτικοί έχουν ένα πρόγραμμα σπουδών που πρέπει να ακολουθήσουν, το οποίο πληροί τις κατευθυντήριες γραμμές του κράτους. Αυτό το πρόγραμμα σπουδών ακολουθείται από το δάσκαλο έτσι ώστε όλο το χρόνο, όλες οι σχετικές γνώσεις να διανέμονται στους μαθητές. Οι εκπαιδευτικοί διδάσκουν με πολλούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένων διαλέξεων, δραστηριοτήτων μικρών ομάδων και πρακτικών μαθησιακών δραστηριοτήτων.

Οι δάσκαλοι/καθηγητές διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην τάξη όταν πρόκειται για το περιβάλλον. Οι μαθητές συχνά μιμούνται πράξεις ενός δασκάλου. Εάν ο δάσκαλος προετοιμάσει ένα ζεστό, ευτυχισμένο περιβάλλον, οι μαθητές είναι πιθανότερο να είναι ευχαριστημένοι. Ένα περιβάλλον που καθορίζεται από τον δάσκαλο μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό. Εάν οι μαθητές αισθάνονται ότι ο δάσκαλος είναι θυμωμένος, οι μαθητές μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά σε αυτό και ως εκ τούτου η μάθηση μπορεί να αποδυναμωθεί.

Οι εκπαιδευτικοί είναι υπεύθυνοι για την κοινωνική συμπεριφορά στις αίθουσες διδασκαλίας τους. Αυτή η συμπεριφορά είναι κυρίως μια αντανάκλαση των ενεργειών του δασκάλου και του περιβάλλοντος που θέτει. Οι δάσκαλοι συνήθως δεν σκέφτονται τον εαυτό τους ως πρότυπα, ωστόσο, ακούσια είναι. Οι σπουδαστές περνούν πολύ χρόνο με τον δάσκαλό τους και ως εκ τούτου ο δάσκαλος γίνεται πρότυπο σε αυτά. Αυτό μπορεί να είναι ένα θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα ανάλογα με τον δάσκαλο. Οι δάσκαλοι δεν είναι μόνο για να διδάξουν τα παιδιά, αλλά και για να τους αγαπήσουν και να τους φροντίσουν. Οι δάσκαλοι είναι συνήθως πολύ σεβαστοί από τους ανθρώπους της κοινότητας και ως εκ τούτου αποτελούν πρότυπο για τους μαθητές και τους γονείς.

Η καθοδήγηση είναι ένας φυσικός ρόλος που αναλαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί, είτε πρόκειται για εκ προθέσεως είτε όχι. Αυτό μπορεί και πάλι να έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στα παιδιά. Η καθοδήγηση είναι ένας τρόπος που ο δάσκαλος ενθαρρύνει τους μαθητές να προσπαθούν να είναι οι καλύτεροι που μπορούν. Αυτό περιλαμβάνει επίσης την ενθάρρυνση των μαθητών να απολαμβάνουν τη μάθηση. Μέρος της καθοδήγησης συνίσταται στην ακρόαση των μαθητών. Λαμβάνοντας το χρόνο να ακούσουν τι λένε οι μαθητές, οι δάσκαλοι προσδίδουν στους μαθητές ένα αίσθημα ιδιοκτησίας στην τάξη. Αυτό βοηθά στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης τους και τους βοηθά να θέλουν να είναι επιτυχείς.

Ένας άλλος σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν οι εκπαιδευτικοί είναι αυτός του προστάτη. Οι εκπαιδευτικοί διδάσκονται να αναζητούν σημάδια προβλημάτων στους μαθητές. Όταν οι συμπεριφορές των μαθητών αλλάζουν ή παρατηρούνται σωματικές ενδείξεις κακοποίησης, οι εκπαιδευτικοί καλούνται να εξετάσουν το πρόβλημα. Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να ακολουθήσουν τις διαδικασίες του σχολείου και να ακολουθήσουν όλα τα στάδια επίλυσης του προβλήματος.

2.6 Η διαχείριση προσωπικού στην εκπαίδευση

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική αφού σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι το κύριο εργαλείο για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων και, κατά συνέπεια, την εθνική ανάπτυξη. Οι άνθρωποι πόροι είναι το κλειδί για την ταχεία κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.

Κάθε εκπαιδευτικό σύστημα σε κάθε επίπεδο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπινους πόρους για την εκτέλεση του προγράμματος του. Η λειτουργία του και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση περιλαμβάνει τη συντήρηση του προσωπικού, τις σχέσεις προσωπικού, την ανάπτυξη του προσωπικού, προμήθεια προσωπικού και την ανταμοιβή για την απόδοση. Οι προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν διαχείριση της κακής κατάστασης εργασίας, το πρόβλημα της στελέχωσης και τη χρηματοδότηση.

Η εκπαίδευση πρέπει να γίνει ελκυστική, δημιουργώντας μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα για τους εκπαιδευτικούς. Απαιτείται περισσότερη κρατική προσοχή στον τομέα της εκπαίδευσης μέσω της βελτίωσης της λειτουργίας της ως εκπαίδευσης παραμένει η βάση για την πρόοδο όλων των άλλων τομέων της κοινωνίας. Μια ενιαία δομή μισθών πρέπει να γίνει για όλες τις κατηγορίες εκπαιδευτικών στους τομείς της εκπαίδευσης.

Είναι ο δάσκαλος που τελικά ερμηνεύει και εφαρμόζει την πολιτική όπως εκπροσωπείται στο σχολικό πρόγραμμα σπουδών, το οποίο έχει σχεδιαστεί για την πραγματοποίηση εκπαιδευτικών στόχων (Omojunwa, 2007). Η διατήρηση και η βελτίωση των εκπαιδευτικών προτύπων είναι δυνατή μόνο μέσω των εκπαιδευτικών. Οι εκπαιδευτικοί ως εκ τούτου είναι η πιο απαραίτητη οντότητα στο σχολείο. Είναι η μεγαλύτερη βοήθεια στη μάθηση. Η έλλειψη, ή η κακή διαχείριση των εκπαιδευτικών, μειώνει τον βαθμό στον οποίο μπορεί να είναι το πρόγραμμα σπουδών αποτελεσματικό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κύρια προϋπόθεση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση να είναι ότι τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας τα οποία θα καθοριστούν από την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών που διευκολύνουν τη μάθηση για αυτοσυγκέντρωση και εθνική ανάπτυξη.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση αφορά ουσιαστικά τρία σημαντικά ζητήματα:

- i. Αξιολόγηση της ανάγκης για προσωπικό
- ii. Ικανοποίηση της ανάγκης για προσωπικό και
- iii. Διατήρηση και βελτίωση των υπηρεσιών του προσωπικού

Κεφάλαιο 3^ο

Ηγεσία, Παρακίνηση και

Επαγγελματική Ικανοποίηση

« Ο πιο πολύτιμος πόρος που έχετε είναι το προσωπικό σας... Όσο μεγαλύτερη ικανότητα και προθυμία έχει το προσωπικό σας, τόσο πιο καρποφόρες μπορούν να είναι οι προσπάθειες σας» (Rowntree, 1991)

3.1 Η ηγεσία στην Εκπαίδευση

Ένας εκπαιδευτικός, ηγέτης, λειτουργεί ως οδηγός και δεν μπορεί να μην επηρεάζει άλλους εκπαιδευτικούς σε ένα διοικητικό περιβάλλον. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να είναι μια ομάδα εκπαιδευτικών - ηγετών. Οι ηγέτες σε αυτούς τους εκτελεστικούς ρόλους εργάζονται για την εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της μάθησης και βελτίωσης της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Εξυπηρετούν τους στόχους της εκπαίδευσης σε ιδρύματα πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και μετα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και σε κέντρα εκπαίδευσης παιδικής ηλικίας. Οι ηγέτες των σχολικών χώρων, οι διευθυντές και οι βοηθοί διοικητικοί υπάλληλοι εργάζονται είτε ως μοναδικός εκπαιδευτικός ηγέτης είτε σε μικρές ομάδες.

Οι περισσότερες θεωρίες της εκπαιδευτικής ηγεσίας αναφέρονται στον τύπο ηγέτη ή στυλ ηγέτη βασισμένο σε βασικά στοιχεία όπως οι δυνατότητες, οι πρακτικές και οι προσεγγίσεις στο αντικείμενο. Τα στοιχεία της θεωρίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες: τα χαρακτηριστικά, τις έννοιες και τις πρακτικές των εκπαιδευτικών ηγετών. Αυτά τα τρία στοιχεία βοηθούν στην κατανόηση των τύπων ηγεσίας ως θεωρία:

- I. Χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής ηγεσίας, τα οποία περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές, τα στυλ και τα χαρακτηριστικά ηγεσίας.

- II. Έννοιες της εκπαιδευτικής ηγεσίας, οι οποίες περιλαμβάνουν τη διαχείριση εναντίον της ηγεσίας, της εξουσίας, του εξαναγκασμού και των εννοιολογικών πλαισίων. και
- III. Δραστηριότητες ή πρακτικές εκπαιδευτικών ηγετών, που περιλαμβάνουν προσεγγίσεις ή τρόπους καθοδήγησης.

Μέσα από την κατανόηση των συνιστωσών αυτών, μπορεί κανείς να αρχίσει να κατανοεί τον εαυτό του ως εκπαιδευτικό ηγέτη και τον αντίκτυπο της ηγεσίας του στη μάθηση των φοιτητών.

Ο αυθεντικός ηγέτης είναι αυτογνωστικός, γνήσιος και οδηγεί με την καρδιά. Αυτός ο τύπος ηγέτη θέτει την αποστολή και τους στόχους ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος πάνω από τα προσωπικά του συμφέροντα. Ένας μεταμορφωτικός ηγέτης αλλάζει τα άτομα και τα κοινωνικά συστήματα. Οι εμπνευσμένοι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές με κίνητρα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εκπαιδευτική διαδικασία και στους κανόνες του σχολείου. Αυτές οι επιδράσεις πιθανόν θα ξεπεράσουν τη θητεία αυτού του ηγέτη μετασχηματισμού, καθώς οι αλλαγές που έχει κάνει θα συνεχιστούν μετά την αποχώρησή του.

3.1.1 Ο ρόλος του ηγέτη – διευθυντή στο σχολείο

Ο διευθυντής του σχολείου είναι ο ανώτατος διαχειριστής σε ένα δημοτικό, γυμνάσιο και λύκειο. Οι διευθυντές μπορούν να αναφερθούν απευθείας στον εντολοδόχο τους επιθεωρητή, συνήθως συνεργάτη επιθεωρητή, σε μεγαλύτερες σχολικές περιοχές.

Οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι και άλλοι που είναι υπεύθυνοι για τη συνολική λειτουργία ενός σχολείου ονομάζονται συχνά ηγέτες των σχολείων.

Σε μια εποχή κοινής λήψης αποφάσεων και διαχείρισης βάσει τοποθεσίας, ο όρος σχολικός ηγέτης μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε σχέση με άλλους διευθυντές σχολείων και ηγέτες στο σχολείο, όπως βοηθοί διευθυντές, επικεφαλής εκπαιδευτικοί και άλλοι που συμμετέχουν σε σχολικές ηγετικές δραστηριότητες. Τα σχολεία δεν είχαν πάντα διευθυντές. Γύρω στην δεκαετία του 80', καθώς τα σχολεία μεγάλωναν και από σχολικές αίθουσες ενός δωματίου μετατρέπωνταν σε σχολεία με πολλαπλούς βαθμούς και αίθουσες διδασκαλίας. Αυτή η αλλαγή έφερε την ανάγκη κάποιος ηγέτης να διαχειριστεί αυτούς τους πιο περίπλοκους οργανισμούς. Αυτή η ανάγκη συμπληρώθηκε αρχικά από καθηγητές, οι οποίοι συνέχισαν να διδάσκουν ενώ

ασχολούνταν επίσης με τις ανάγκες διαχείρισης του σχολείου τους. Αυτοί οι δάσκαλοι ονομάστηκαν κύριοι εκπαιδευτικοί. Καθώς τα σχολεία συνέχιζαν να αναπτύσσονται, οι κύριοι εκπαιδευτικοί έγιναν διοικητικοί υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης στα περισσότερα σχολεία. Οι περισσότεροι αρχηγοί εγκατέλειψαν σύντομα τη διδασκαλία λόγω των πολλών απαιτήσεων που τους ανέθεταν οι διοικητικές ευθύνες τους. Οι διευθυντές, ήταν υπεύθυνοι για τις οικονομικές πράξεις, τη συντήρηση του κτιρίου, τον προγραμματισμό, το προσωπικό, τις δημόσιες σχέσεις, τη σχολική πολιτική όσον αφορά την πειθαρχία, το συντονισμό του εκπαιδευτικού προγράμματος και άλλα γενικά σχολικά θέματα. Ο ρόλος της διοίκησης περιλάμβανε κάποια εποπτεία προγραμμάτων σπουδών και διδασκαλίας. Η γενική διοίκηση του σχολείου ήταν ο πρωταρχικός ρόλος που διαδραμάτισαν μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '80. Καθώς το κίνημα λογοδοσίας κέρδισε δυναμική, ο ρόλος του αρχηγού άλλαξε από τον διευθυντή του σχολείου στον εκπαιδευτικό αρχηγό του σχολείου και έπειτα στον αρχηγό της σχολικής μεταρρύθμισης.

Με αυτή τη μετατόπιση της επικέντρωσης των ρόλων, οι διευθυντές διατήρησαν τους ρόλους διαχείρισης τους. Οι διευθυντές διαδραματίζουν επί του παρόντος πολλούς ρόλους: διευθυντής σχολείου, εκπαιδευτικός ηγέτης και αρχηγός σχολικής μεταρρύθμισης.

Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη συνολική λειτουργία των σχολείων τους. Ορισμένα από τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους ορίζονται στα κρατικά καταστατικά. Κατά το δεύτερο μέρος του εικοστού αιώνα, καθώς τα σχολεία άρχισαν να είναι πιο υπεύθυνα για την απόδοση των μαθητών τους σε εθνικές και κρατικές εκτιμήσεις, άλλαξαν τα καθήκοντα και οι ευθύνες των διευθυντών. Οι διευθυντές έγιναν πιο υπεύθυνοι για τη διδασκαλία και τη μάθηση στα σχολεία τους. Συγκεκριμένα, αυξήθηκε το καθήκον τους για παρακολούθηση της διδασκαλίας, μαζί με την ευθύνη τους να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν τη διδασκαλία τους. Με αυτή την αλλαγή στις ευθύνες, οι διευθυντές ανακάλυψαν την ανάγκη να αξιολογήσουν αποτελεσματικότερα την διδασκαλία και να βοηθήσουν τους εκπαιδευτικούς καθώς εργάζονταν για να βελτιώσουν τις εκπαιδευτικές τεχνικές τους. Το καθήκον του διευθυντή για τη βελτίωση του σχολικού εκπαιδευτικού προγράμματος είναι υποχρεωτικό από τη νομοθεσία σε ορισμένα κράτη.

Με τα σχολεία που αντιμετωπίζουν αυξημένες πιέσεις για τη βελτίωση της διδασκαλίας και της μάθησης, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των διευθυντών

διευρύνθηκαν περαιτέρω ώστε να συμπεριλάβουν την ευθύνη για τη διεξαγωγή σχολικής μεταρρύθμισης που θα αυξήσει τις επιδόσεις και τα επιτεύγματα των μαθητών.

Η επιτυχία των πρωτοποριακών μεταρρυθμίσεων για την αύξηση των επιδόσεων των σπουδαστών εξαρτάται συχνά από την ικανότητα ενός διευθυντή να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα μέσα στην σχολική κοινότητα και την επιτυχία στην εφαρμογή νέων οργανωτικών δομών που εμπλέκουν τους καθηγητές στη λήψη κοινών αποφάσεων. Οι διευθυντές έχουν ανακαλύψει ότι η δέσμευση ολόκληρου του προσωπικού του σχολείου στη λήψη αποφάσεων έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη δέσμευση για πρωτοβουλίες που αφορούν την μεταρρύθμιση του σχολείου.

Οι διευθυντές είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διευκόλυνση των αλληλεπιδράσεων του σχολείου τους με τους γονείς και άλλους στην σχολική κοινότητα. Αυτή η ευθύνη περιλαμβάνει την εργασία με τους γονείς όταν προκύπτουν πειθαρχικά ζητήματα, όταν οι σπουδαστές δεν κατορθώνουν τους ακαδημαϊκούς του στόχους και όταν οι γονείς έχουν ανησυχίες. Οι διευθυντές αλληλεπιδρούν επίσης με τους γονείς που υπηρετούν σε σχολικές συμβουλευτικές επιτροπές, οργανώσεις γονέων / διδασκόντων και ενισχυτικές λέσχες.

Οι διευθυντές εξακολουθούν να είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των σχολείων τους, παρόλο που η κύρια ευθύνη τους έχει μετατοπιστεί. Μία σημαντική διοικητική ευθύνη είναι η ασφάλεια των σχολείων. Αυτή η ευθύνη περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός είναι ασφαλείς και σε καλή κατάσταση λειτουργίας, την ανάπτυξη γενικών πολιτικών σχολικής πειθαρχίας και την επιβολή αυτών των πολιτικών και την ανάθεση εποπτικών ευθυνών στο προσωπικό του σχολείου. Σε στοιχειώδες επίπεδο, οι διευθυντές γνωρίζουν την ευθύνη τους να διασφαλίζουν τη συνεχή εποπτεία των πολύ μικρών παιδιών στο σχολείο. Καθώς οι σπουδαστές προχωρούν στους υψηλότερους βαθμούς, η ανάγκη για εποπτεία αλλάζει καθώς οι σπουδαστές ωριμάζουν. Η ευθύνη για την εποπτεία παραμένει υψηλή για τους σπουδαστές με αναπηρίες και οι οποίοι βρίσκονται σε περιοχές των σχολείων όπου υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα τραυματισμού, όπως τα εργαστήρια και οι αθλητικές εγκαταστάσεις. και που βρίσκονται Σε αυτές τις καταστάσεις απαιτείται πρόσθετη προσοχή από την σχολική ηγεσία.

3.1.2 Τα χαρακτηριστικά του διευθυντή ηγέτη

Τα καλά σχολεία οδηγούνται από εκπαιδευτικούς, Διευθυντές και Αρχηγούς του Σχολείου που είναι παθιασμένοι για να κάνουν τη διαφορά στη ζωή των παιδιών που φροντίζουν. Ωστόσο, οι προκλήσεις της παγκόσμιας και τεχνολογικής προόδου του 21ου αιώνα οδήγησαν τους ηγέτες των σχολείων και τους εκπαιδευτικούς σε μεγαλύτερη πίεση από ποτέ.

Σύμφωνα με την έρευνα του Morgan (1996), ο διευθυντής –ηγέτης είναι απαραίτητο να διαθέτει τέτοιες ειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες ώστε να:

- I. Να βοηθά τους ανθρώπους επι καθημερινή βάση, χωρίς να επιβλέπει τη δουλειά τους.
- II. Να λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής, καλλιεργώντας τέτοιες σχέσεις ώστε το προσωπικό να απευθύνεται σ' αυτόν, όταν απαιτείται.
- III. Να εμπνέει το όραμά του σχολείου.
- IV. Να δημιουργεί συνθήκες που να επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων.
- V. Να εξασκεί επιτυχώς τις «ικανότητες επιρροής», όπως επίλυση διαφορών και διαπραγματεύσεις.
- VI. Να αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.
- VII. Να αναπτύσσει «ομάδες εργασίας», όπως και κάθε συναδελφική δραστηριότητα.
- VIII. Να αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας και να παραμένει «ανοικτός και ευέλικτος», ενώ ενεργεί αποφασιστικά, όταν απαιτείται.
- IX. Να παρακινεί, εμπνέει, ενεργοποιεί τους συνεργάτες του και να αποφεύγει να τους αδρανοποιεί.
- X. Να κάνει προσωπικές επαφές και να συνδέει στενά τους συνεργάτες του.
- XI. Να διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.
- XII. Να ηγείται, να συμμετέχει, να διαμορφώνει και να κατευθύνει ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων.

3.1.3 Συμπεράσματα

Οικονομικές, κοινωνικές και μερικές φορές και πολιτικές αλλαγές δεν παραλείπουν από τα σχολεία. Κάθε χρόνο, οι επόμενες γενιές νέων αρχίζουν την εκπαίδευση σε

εκπαιδευτικές μονάδες. Η επιλογή του σχολείου από τους μαθητές επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ άλλων, τη γνώμη για το σχολείο, το ποσοστό επιτυχίας των εξετάσεων, το διδακτικό προσωπικό, την ασφάλεια, τη συνεργασία με τα ανώτερα σχολεία και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι γονείς των μαθητών επηρεάζουν επίσης τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι νέοι και σχετίζονται με τη διαμόρφωση της περαιτέρω πορείας και ανάπτυξης τους.

Κάθε διευθυντής πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά αυτή είναι έντονος, ακόμα περισσότερο τώρα που εκτός από τα δημόσια σχολεία, ιδρύονται συχνότερα τα ιδιωτικά σχολεία. Εάν μια δεδομένη εκπαιδευτική μονάδα θέλει να επιβιώσει, πρέπει να είναι επιχειρηματική και σύγχρονη. Η δημογραφική παρακμή έχει ήδη προκαλέσει ότι οι νέοι επιλέγουν σχολεία που ξεχωρίζουν, είναι διαφορετικά από άλλα, έχουν την εκπαιδευτική προσφορά που κανένας άλλος δεν έχει και οι εκπαιδευτικοί εισάγουν παιδαγωγικές καινοτομίες που ξυπνούν τα πάθη και τα ενδιαφέροντα των μαθητών. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να συντονίζονται από τον διευθυντή-ηγέτη ο οποίος θα πρέπει να γνωρίζει πώς να φτάσει σε έναν πολύ δύσκολο πελάτη, δηλαδή σε έναν φοιτητή και τον γονέα του. Η επιλογή ενός σχολείου έχει αντίκτυπο στην περαιτέρω ζωή ενός νεαρού. Οι σχολικές δραστηριότητες πρέπει να είναι υπεύθυνες, επειδή ενισχύουν την αξιοπιστία τους στην εκπαιδευτική αγορά. Ο διευθυντής πρέπει να έχει μια *αναπτυγμένη στρατηγική διαχείρισης* του σχολείου του, έτσι ώστε να μπορεί να εισάγει αλλαγές και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.

3.2 Παρακίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της ηγεσίας

Η επιτυχία ολόκληρης της επιχείρησης εξαρτάται από τον σημαντικότερο πόρο οποιασδήποτε οργάνωσης που είναι ασφαλώς το ανθρώπινο δυναμικό. Το βασικό ερώτημα είναι: ποιος θα διαχειριστεί τους ανθρώπινους πόρους και να τους παρακινήσει έτσι ώστε ολόκληρη η οργάνωση να αποδίδει καλύτερα. Οι ηγέτες είναι οι δημιουργοί και κατασκευαστές νέων τεχνικών, δίνουν τεχνολογικές και οργανωτικές λύσεις, είναι οι δημιουργοί νέων αξιών και είναι οι ελεγκτές της διαδικασίας εργασίας και της ανάπτυξης επιχειρηματικών συστημάτων. Η ηγεσία

είναι μια επιρροή, μία δουλειά επιροής των ανθρώπων, με την έννοια ότι αυτοί που επηρεάζονται είναι εθελοντικά και συμμετέχοντας πρόθυμα στη δημιουργία νέων αξιών στον οργανισμό. Ακριβώς, ο ρόλος ενός ηγέτη είναι να παροτρύνει τους συναδέλφους του να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η ηγεσία και τα κίνητρα είναι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού, όπως καθώς και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η σύνδεση και η διασύνδεση της επιτυχημένης ηγεσίας και οι κατάλληλοι τρόποι υποκίνησης των εργαζομένων είναι ουσιώδεις για όλους τους οργανισμούς.

Το κυρίαρχο πρόβλημα σήμερα είναι το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού και του κινήτρου για εργασία. Ξεκινώντας είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της εταιρείας και την ικανοποίηση των εργαζομένων γιατί δεν πρέπει μόνο να δημιουργήσουμε νέες γνώσεις στην επιχείρηση, εμείς πρέπει να ενθαρρύνουμε ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους για να μοιραστούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους με άλλους (Yeh, Ali στο Ho 2006).

Το κίνητρο των εργαζομένων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία. Δυστυχώς, πολλοί ηγέτες δεν καταλαβαίνουν τις ιδέες, αρχές και μηχανισμούς κινήτρων (Hauser, 2014).

Το ερώτημα που τίθεται συχνά είναι πώς να παρακινήσουμε τους εργαζόμενους και, ως εκ τούτου, να συμβάλουμε καλύτερα στη λειτουργία της επιχείρησης. Το κίνητρο είναι ένα κλειδί για τα υψηλά πρότυπα των επιχειρήσεων, για την καλλιέργεια της δημιουργικότητας, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και τη διατήρησή τους στην επιχείρηση.

Το ζήτημα των κινήτρων αναφέρεται στον καθορισμό των παραγόντων και των λόγων που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με το κίνητρο η συμπεριφορά των εργαζομένων ενδεχομένως να επηρεαστεί, και να ενθαρρύνονται να κάνουν βέλτιστες προσπάθειες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το κίνητρο αποκρίνεται στο ερώτημα γιατί κάποιος συμπεριφέρεται με κάποιο τρόπο, γιατί ορισμένοι υπάλληλοι είναι πιο αφοσιωμένοι, καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη απόδοση από άλλους συναδέλφους τους.

Η κατανόηση του κινήτρου και της συμπεριφοράς των εργαζομένων δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να σχεδιάζουν κατάλληλα δράσεις για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την επίτευξη των επιθυμητών οργανωτικών στόχων.

Η αποτίμηση της εργασίας και η ανταμοιβή των επιδόσεων των εργαζομένων, είναι καθοριστικής σημασίας για τη βραχυπρόθεσμη και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της κάθε επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες και να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις εργασίες τους. Οι Rizwan & Mukhatar (2014) ανέφεραν πως η ικανοποίηση διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αξιολόγηση της επιτυχίας του οργανισμού. Η συντριπτική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας, διότι είναι καθοριστική για την επιχειρηματική επιτυχία κάθε οργάνωσης και είναι βασική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τι θέλουν οι εργαζόμενοι. Επομένως, η διερεύνηση και ο εντοπισμός κινήτρων έγιναν δραστηριότητες υψηλής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και έχουν διαφορετικές ανάγκες, ενδιαφέροντα και επιθυμίες. Κάθε εργαζόμενος έχει τα δικά του κίνητρα και ερεθίσματα. Η ηγεσία οφείλει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής που θα παρακινήσει τους υπαλλήλους και θα κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς την επιτυχημένη επίτευξη των οργανωτικών στόχων καθώς και τους μεμονωμένους στόχους των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ποιότητας εργασίας σε όλους τους οργανισμούς, διότι βασίζεται στη στάση των εργαζομένων τη συμπεριφορά τους και την ικανοποίησή τους, εξαρτάται από το πώς θα κάνουν τη δουλειά τους έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση και την επιτυχία του οργανισμού.

Η διαχείριση, η διοίκηση και η ηγεσία χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμα, αν και υπάρχουν πρωτογενείς διαφορές. Η διαχείριση μπορεί να οριστεί ως διαδικασία εργασίας με άλλους και με τη βοήθεια άλλων σε επίτευξη οργανωτικών στόχων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του.

Σκοπός της ηγεσίας είναι να διαμορφώσει τη γνώση των ατόμων και των ομάδων με επικοινωνία και υποστήριξη τους, για να συνεργαστούν με στόχο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η συμβουλευτική, η ενημέρωση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη των συναδέλφων θεωρείται επίσης μέσα στο πλαίσιο της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο, πρέπει να είμαστε προσεκτικοί σχετικά με τον ενθουσιασμό, τη σχέση, τον πολιτισμό, την εργασία και τη γνώση μέσα στον οργανισμό.

Η ηγεσία είναι μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης. Η ηγεσία αντιπροσωπεύει τη διαδικασία επηρεασμού του ανθρώπινου δυναμικού για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Η ηγεσία είναι η διαχειριστική λειτουργία που συνεπάγεται ορισμένες δραστηριότητες και επιπτώσεις στους ανθρώπους για να μπορέσουν να συμβάλλουν στους στόχους της ομάδας τους και στους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία αποτελείται από τέσσερις ομάδες δραστηριοτήτων: Το κίνητρο του εργαζομένου, τις διεργασίες, τις συγκρούσεις, και την επικοινωνία. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να κατανοούν την ανθρώπινη προσωπικότητα. Η δουλειά του διευθυντή δεν είναι να χειραγωγεί τους ανθρώπους αλλά να αναγνωρίζει τι τους παρακινεί. Είναι σημαντικό για την οργάνωση να έχουν διευθυντικά στελέχη "ηγέτες", ως βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διαχείρισης ηγεσίας. Οι γρήγορες και σταθερές αλλαγές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον απαιτούν γρήγορη, συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς. Κατά αυτόν τον τρόπο οι οργανώσεις πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικά ιδεώδη, μεθόδους και εργαλεία.

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία υποστήριξης της επιβίωσης ενός οργανισμού, οργανωτικά είναι η ανάπτυξη και η ικανοποίηση του πελάτη όπου είναι ένας επαρκής σύνδεσμος μεταξύ της οργανωτικής διαχείρισης και το σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων. Κινητοποίηση, επιβράβευση, εκπαίδευση, κατάρτιση και βελτίωση των υπαλλήλων και, συνεπώς, η απόκτηση νέων και η διεύρυνση των υφιστάμενων γνώσεων και δεξιοτήτων είναι οι σημαντικότεροι τομείς δράσεων ηγεσίας για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι ηγέτες δημιουργούν νέες τεχνικές, δίνουν τεχνολογικές και οργανωτικές λύσεις και δημιουργούν νέες αξίες και σχέσεις.

3.3 Θεωρίες παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης εργασίας βοηθούν στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τι μπορεί να γίνει για να επιτευχθεί μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η παρακίνηση είναι ένας ψυχολογικός παράγοντας. Δεν μπορεί να δει και δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Αλλά η έκφρασή του στο ανθρώπινο μυαλό είναι κατανοητή.

Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με την αποστολή του και μπορεί να εκπληρώσει ικανοποιητικά την εργασία του, ονομάζεται ικανοποίηση από την εργασία.

Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης. Η πρώτη κατηγορία:

(α) Αναφέρεται στις ανάγκες (need - based) που παρακινούν τα άτομα και στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες του Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland. Δηλαδή αναλύουν το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων.

Η δεύτερη κατηγορία:

(β) Περιγράφει το πώς και γιατί τα άτομα παρακινούνται (process) και σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας – δικαιοσύνης.

3.3.1 Θεωρίες περιεχομένου / ανθρώπινων πόρων

Η θεωρία του περιεχομένου περιγράφει τη διαδικασία του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά ενεργοποιείται, κατευθύνεται, διατηρείται και σταματάει. Η συγκεκριμένη θεωρία θεωρεί την ικανοποίηση της εργασίας ως καθοριστική όχι μόνο από τη φύση της δουλειάς και το πλαίσιο εντός της οργάνωσης, αλλά και από τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους. Υπάρχουν τρεις υποθεωρίες της θεωρίας της διαδικασίας που έχουν αναπτυχθεί. Αυτές είναι η θεωρία που βασίζεται στην ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει η εργασία και σε αυτό που αναμένεται, στη θεωρία που βασίζεται σε αυτό που χρειάζεται ένα άτομο και στη θεωρία με βάση τις ατομικές αξίες.

3.3.2 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Η θεωρία του Maslow διαφοροποιείται συγκριτικά με τις άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων. Πιό εμπειριστατώμενα ότι εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα ή με βάση κάποιας σειράς ανεξάρτητων παρορμήσεων. Απεναντίας, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που συμπεριλαμβάνεται στη θεωρία, επανεξετάζεται με σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Συγκεκριμένα ο Maslow αναφέρει: **«Οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Για παράδειγμα, μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που**

προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα όν που συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι. Επίσης καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό της ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης».

Η κατηγοριοποίηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του βασίζεται στο προνόμιο ότι οι άνθρωποι υποκινούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον από την επιθυμία που έχουν να υλοποιήσουν διάφορες εσωτερικές ανάγκες.

3.3.3 Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις

Μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες είναι η ιεραρχία των θεωριών των αναγκών του Abraham Maslow. Ο Maslow πρότεινε ότι το κίνητρο είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας ενός ατόμου να ικανοποιήσει πέντε βασικές ανάγκες: φυσιολογική, ασφάλεια, κοινωνική, εκτίμηση και αυτοεκκαθάριση. Σύμφωνα με τον Maslow, αυτές οι ανάγκες μπορούν να δημιουργήσουν εσωτερικές πιέσεις που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι εκείνες οι ανάγκες που απαιτούνται για την ανθρώπινη επιβίωση όπως ο αέρας, το φαγητό, το νερό, το καταφύγιο, το ρουχισμό και ο ύπνος. Ως διευθυντής, μπορείτε να υπολογίζετε τις φυσιολογικές ανάγκες των εργαζομένων σας παρέχοντας άνετες συνθήκες εργασίας, λογικές ώρες εργασίας και τα απαραίτητα διαλείμματα.

Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν εκείνες τις ανάγκες που παρέχουν στο άτομο μια αίσθηση ασφάλειας και ευεξίας. Η προσωπική ασφάλεια, η οικονομική ασφάλεια, η καλή υγεία και η προστασία από τα ατυχήματα, η βλάβη και οι δυσμενείς συνέπειές τους περιλαμβάνονται όλες στις ανάγκες ασφάλειας. Ως διευθυντής, μπορείτε να υπολογίζετε τις ανάγκες ασφαλείας των υπαλλήλων σας παρέχοντας ασφαλείς συνθήκες εργασίας, ασφαλείς αποζημιώσεις (όπως μισθό) και ασφάλεια εργασίας, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια οικονομία.

Οι κοινωνικές ανάγκες, που ονομάζονται επίσης αγάπη και ανύψωση, αναφέρονται στην ανάγκη να αισθανόμαστε την αίσθηση του ανήκειν και της αποδοχής. Οι κοινωνικές ανάγκες είναι σημαντικές για τον άνθρωπο, ώστε να μην αισθάνονται μόνοι, απομονωμένοι και καταθλιπτικοί. Οι φίλιες, η οικογένεια και η οικειότητα

δουλεύουν για την εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών. Ως διευθυντής, μπορείτε να υπολογίζετε τις κοινωνικές ανάγκες των υπαλλήλων σας, εξασφαλίζοντας ότι κάθε ένας από τους υπαλλήλους σας γνωρίζει ο ένας τον άλλο, ενθαρρύνοντας τη συνεργατική ομαδική εργασία, να είστε ένας προσιτός και ευγενής επόπτης που προάγει μια καλή ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής.

3.3.4 Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι μια θεωρία σχετικά με τα *κίνητρα των εργαζομένων*. Αυτή η θεωρία προϋποθέτει, αφενός, ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους. Αυτό συχνά έχει σχέση με τους λεγόμενους παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει να κάνει με τους λεγόμενους παράγοντες κίνητρα. Αυτοί οι παράγοντες έχουν να κάνουν με τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την ευθύνη και την εκτίμηση.

Ο Herzberg ισχυρίζεται ότι αυτοί οι παράγοντες υπάρχουν δίπλα-δίπλα. Η κατάργηση των παραγόντων δυσαρέσκειας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι εργαζόμενοι θα ικανοποιηθούν. Για να παρακινήσουμε μια ομάδα που χρησιμοποιεί παράγοντες κινήτρων, πρέπει πρώτα να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες υγιεινής.

3.3.5 Η θεωρία ERG του Alderfer

Η Θεωρία ERG του Alderfer είναι η επέκταση της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, όπου οι πέντε ανάγκες του Maslow κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: Ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες σχετικότητας και αναπτυξιακές ανάγκες. Ο Αμερικανός ψυχολόγος Clayton Paul Alderfer είχε προτείνει αυτή τη θεωρία και πίστευε ότι κάθε ανάγκη έχει κάποια αξία και ως εκ τούτου μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανάγκη κατώτερης τάξης και υψηλότερης τάξης ανάγκη. Βρήκε επίσης κάποιο επίπεδο αλληλοεπικάλυψης στις φυσιολογικές, ασφαλιστικές και κοινωνικές ανάγκες μαζί με μια αόρατη γραμμή οριοθέτησης μεταξύ των κοινωνικών αναγκών, της εκτίμησης και της αυτοεκτίμησης. Αυτό οδήγησε στη διαμόρφωση της θεωρίας ERG του Alderfer, η οποία αποτελείται από τη συμπυκνωμένη μορφή των αναγκών του Maslow.

Η θεωρία ERG του Alderfer:

Ανάγκες ύπαρξης: Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ανάγκες που σχετίζονται με τις φυσιολογικές και τις πτυχές ασφαλείας των ανθρώπων και αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση. Έτσι, τόσο οι φυσιολογικές όσο και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow ομαδοποιούνται σε μία κατηγορία λόγω της ίδιας τους φύσης και παρόμοιου αντίκτυπου στη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Ανάγκες σχετικότητας: Αναφέρεται στις κοινωνικές ανάγκες, που ένα άτομο επιδιώκει να δημιουργήσει σχέσεις με εκείνους για τους οποίους ενδιαφέρεται. Αυτές οι ανάγκες καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και ένα μέρος των απαιτήσεων εκτίμησης που απορρέουν από τη σχέση με άλλους ανθρώπους.

Αναπτυξιακές ανάγκες: Οι ανάγκες ανάπτυξης πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες αυτοσυντήρησης της Maslow καθώς και ένα μέρος των απαιτήσεων εκτίμησης που είναι εσωτερικές του ατόμου, όπως η αίσθηση της μοναδικότητας, η ανάπτυξη του προσωπικού κλπ. Έτσι, οι αναπτυξιακές ανάγκες είναι εκείνες οι ανάγκες που επηρεάζουν ένα άτομο να διερευνήσει τις μέγιστες δυνατότητές του στο υπάρχον περιβάλλον.

3.3.6 Η θεωρία του McClelland

Ο McClelland ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που στηρίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία. Δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι το έκανε πριν είναι αυτή που το παρακινεί. Η θεωρία του του McClelland βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι άνθρωποι παρακινούνται με τρεις βασικές ανάγκες - επίτευγμα, εξουσία, υπαγωγή. Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε θέσεις που χρησιμοποιούν τα εσωτερικά κίνητρα, τότε είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι, επιτυχείς και εγγενείς. Οι τρεις ανάγκες είναι:

- **Επίτευγμα:** Μια προσπάθεια να υπερέχει σε μέτρια έως δύσκολα καθήκοντα, να επιτύχει εναντίον ενός συνόλου προτύπων και να επιτύχει με προσωπική ολοκλήρωση. Εδώ το έργο είναι πιο σημαντικό από τη σχέση.
- **Δύναμη - Εξουσία:** Μια κίνηση που να έχει αντίκτυπο, να έχει επιρροή και να ελέγχει άλλους.

- Συνεργασία: Μια προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων.

3.4 Παρακίνηση εκπαιδευτικών

Οι εκπαιδευτικοί θέλουν να νιώθουν σεβαστοί, να εκτιμώνται, να είναι δυνατοί και να υποστηρίζονται. Οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονται με αυτόν τον τρόπο είναι πρόθυμοι να προσφέρουν περισσότερα για το σχολείο και τους μαθητές τους.

- Ένα από τα πιο συχνά αναφερόμενα κίνητρα για καθηγητές τηρείται από τη διοίκηση. Ένας τομέας ο οποίος είναι κρίσιμος είναι όταν οι γονείς παρακάμπτουν το εκπαιδευτικό και πηγαίνουν κατευθείαν στον διευθυντή για την ανησυχία τους. Ένας διευθυντής που σέβεται όλους τους ενδιαφερόμενους θα ακούσει ευγενικά τους γονείς με ανοιχτό μυαλό. Ωστόσο, πριν από τη λήψη απόφασης ή τη διατύπωση γνώμης, ο διευθυντής θα φέρει τον καθηγητή να εξισοροπήσει τη συζήτηση πριν προχωρήσει.
- Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι διαχειριστές κινητοποιούν τους εκπαιδευτικούς είναι να αξιολογούν ενεργά τις συνεισφορές τους στη συζήτηση όταν λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τις σχολικές πολιτικές. Εάν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι οι φωνές τους δεν ακούγονται, θα σταματήσουν να συνεισφέρουν.
- Όταν οι καθηγητές αισθάνονται ότι έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις στις τάξεις τους σχετικά με θέματα όπως η διδασκαλία και η διαχείριση της τάξης, έχουν κίνητρα να κάνουν τις καλύτερες επιλογές για τους μαθητές τους. Όταν μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επαγγελματική τους σοφία και εμπειρία, οι εκπαιδευτικοί θα εστιάσουν φυσικά στις μοναδικές ιδιότητες των μαθητών τους και θα κάνουν ό, τι είναι στο καλύτερο εκπαιδευτικό τους ενδιαφέρον.
- Οι διευθυντές που υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς τους με επαρκή εφόδια και εξοπλισμό παρακινούν τους εκπαιδευτικούς να κάνουν καλή χρήση αυτών των υλικών. Πολλοί εκπαιδευτικοί δεν αναμένεται να συναντήσουν τα αναμενόμενα ποσοστά επιτυχίας όταν δεν έχουν τα κατάλληλα υλικά εκπαίδευσης και πρέπει να φροντίζουν για αυτά με δικά τους έξοδα.

- Εκτός από την υλική υποστήριξη, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται ότι υποστηρίζονται όταν οι διευθυντές παίζουν ενεργό ρόλο στα ζητήματα συμπεριφοράς των μαθητών. Όταν οι διευθυντές πιστεύουν στους καθηγητές τους, οι σπουδαστές βλέπουν τη συνέπεια και τον αμοιβαίο σεβασμό. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της ενωμένης προσπάθειας είναι η εμπιστοσύνη.

Μια λέξη επαίνου είναι πάντα ευπρόσδεκτη σε εκείνους που περνούν τις μέρες τους για να κρατάνε συντροφιά των παιδιών με διαφορετικές ανάγκες και ικανότητες. Ωστόσο, σε έναν εκπαιδευτικό, η ενθάρρυνση σημαίνει επίσης ευκαιρίες για επαγγελματική βελτίωση. Σημαντική επαγγελματική εξέλιξη που προσφέρεται με οφέλη αποζημίωσης είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να βελτιώσουν οι εκπαιδευτικοί τη δουλειά τους. Οι γενικές παρουσιάσεις εν λειτουργία δεν εξυπηρετούν συχνά κανένα σκοπό και στην πραγματικότητα, μπορούν να αφήσουν τους καθηγητές να αισθάνονται απογοητευμένοι από την απώλεια χρόνου. Ωστόσο, οι αυτοεπιλεγμένες παρουσιάσεις σε θέματα σπουδαιότερα για τους εκπαιδευτικούς τους παρακινούν να χρησιμοποιούν αυτό που μαθαίνουν προς όφελος των σχολείων και των φοιτητών τους

3.5 Εργασιακή ικανοποίηση στην εκπαίδευση

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικές στις μέρες μας, επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικός και θέτει νέες προκλήσεις μπροστά στους οργανισμούς. Η διατήρηση και η επιβίωση σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον αποτελεί μια μεγάλη και μείζονα πρόκληση μπροστά τους. Για να επιβιώσουν και να παραμείνουν μπροστά, οι οργανώσεις πρέπει να επεξεργάζονται συνεχώς διάφορες στρατηγικές για να παραμείνουν στην αγορά και να συνεχίσουν να προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες έτσι ώστε να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Και αυτό δεν θα είναι δυνατό εάν οι υπάλληλοι του οργανισμού δεν βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ώστε να συμβαδίζουν με τους ανταγωνιστές τους. Για να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, οι οργανώσεις πρέπει να παρέχουν τα μέσα για την αναβάθμιση των υπαλλήλων τους. Αυτό μπορούν να το κάνουν καλύτερα με την οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία όχι μόνο βελτιώνουν τις δεξιότητες των εργαζομένων αλλά ενισχύουν την απόδοση και δίνουν μια αίσθηση

ικανοποίησης από την εργασία τους. Σύμφωνα με τον Armstrong, M. "Εκπαίδευση πολύ καλά αντιληπτή ως" η συστηματική ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων που απαιτούνται από ένα άτομο να εκτελεί επαρκώς ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία.

Ως εκ τούτου, τα ιδρύματα εκπαίδευσης πρέπει να αναπτύξουν μια σταθερή μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξης έτσι ώστε να επιτρέψουν στους πολύτιμους ανθρώπινους τους πόρους να εργαστούν αποτελεσματικά και να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους που είναι αναγκαίοι για να επιβιώσουν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον της εκπαίδευσης. Οι James (1990) και ο Winston (1999) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση εξελίσσεται σε σοβαρό μετασχηματισμό του διεθνούς ανταγωνισμού, σε αύξηση της κοινωνικής και δημογραφικής πολυμορφίας μεταξύ των σπουδαστών και σε οικονομία βασισμένη στη γνώση. Πολλές έρευνες οι παραδοσιακές πρακτικές διδασκαλίας δεν μπορούν να παράγουν υψηλού επιπέδου εργαζόμενους που απαιτούνται για την αγορά εργασίας. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν τα εκπαιδευτικά συστήματα σε όλο τον κόσμο να αναπτύξουν προγράμματα με στόχο την παροχή πόρων και κατάρτισης για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διδασκαλίας και μάθησης.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ικανοποίησης εργασίας. Το διδακτικό προσωπικό που διέρχεται από προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης έχει περισσότερη ικανοποίηση εργασίας. Οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι είναι σε θέση να επιτελούν καλύτερα το έργο τους στις θέσεις εργασίας τους, εάν λαμβάνουν τη σωστή εκπαίδευση. Τους βοηθά να βελτιώσουν τη λειτουργική εμπειρία τους και επίσης να αποδειχθούν χρήσιμοι για τη βελτίωση της παράδοσης στην τάξη.

Τα εκπαιδευτικά στελέχη / διδάσκοντες που λαμβάνουν εκπαίδευση αναγνωρίζονται από τους συναδέλφους και την ανώτατη διοίκησή τους. Παρέχουν την ευκαιρία να δρουν ως προσωπικό πόρου (εκπαιδευτής, εμπειρογνώμονας κ.λπ.) για τη διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος το οποίο φέρνει αναγνώριση όχι μόνο στην ακαδημαϊκή σχολή αλλά και στα πανεπιστήμια. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δίνει ευκαιρία αναγνώρισης και εκτίμησης από τους συναδέλφους τους, μοιράζοντας την εμπειρία και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης τους. Επιπρόσθετα η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών βοηθούν επίσης τα σχολεία να λαμβάνουν χρηματικά οφέλη. Έχουν μεγάλες

πιθανότητες να προωθηθούν και να αυξήσουν τους μισθούς τους. Προσθέτει επίσης στον ακαδημαϊκό δείκτη απόδοσης τους, ο οποίος συνδέεται στενά με τα βραβεία νομισματικής πολιτικής και κινήτρων. Μια καλή βαθμολογία του Ακαδημαϊκού Δείκτη Απόδοσης τους, τους δίνει καλύτερες προοπτικές σταδιοδρομίας.

3.5.1 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακές τάσεις και το εργασιακό ηθικό μπορούν να υπολογιστούν δια μέσου συνεντεύξεων, ερευνών στα οποία καλούνται οι εργαζόμενοι να δηλώσουν τον βαθμό ικανοποίησης ή απარέσκειας σχετικά με τις διάφορες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων. Οι παράγοντες οι οποίοι συντελούν ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος με την εργασία του, προκύπτουν από τις απαντήσεις του σε ένα ή περισσότερα ερωτήματα σχετικά με τα συναισθήματα που τρέφει για την εργασία του. Επίσης έχουν αναπτυχθεί και άλλες πιο έμμεσες μέθοδοι (Weschler and Bernberg), οι οποίες, όμως, δεν έχουν τύχει ευρείας χρήσης.

Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι κρίσιμοι για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Ο αγώνας για ένα καλό ταλέντο είναι τόσο σκληρός, χάρη στη συρρίκνωση του ταλέντου. Ένας οργανισμός πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι υπάλληλοί του είναι ευχαριστημένοι και να είναι εξοικειωμένοι με την ιδέα ότι ως επιχείρηση, πρέπει πρώτα να εξυπηρετείται ο πελάτης. Στο μάρκετινγκ, ό, τι γίνεται περιστρέφεται γύρω από τον πελάτη. Η ίδια αρχή ισχύει και για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Μόνο που στην περίπτωση αυτή, οι υπάλληλοί είναι ο πελάτης.

Το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα παρουσιάσει ορισμένους λόγους για τους οποίους η παρακολούθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι σημαντική. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί πώς μπορούμε να μετρήσουμε την ικανοποίηση από την εργασία και τη σημασία της δράσης σε αυτό.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων, που ονομάζεται επίσης ικανοποίηση από την εργασία, είναι μια κοινή μέτρηση που χρησιμοποιείται στις λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού. Αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης που αισθάνεται ένας εργαζόμενος με την εμπειρία εργασίας του στο χώρο εργασίας του, καθώς επίσης και η στάση του απέναντι στην εταιρεία του. Η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται μία από τις κύριες μετρήσεις για τη μέτρηση του συνολικού αισθήματος στο χώρο εργασίας. Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων συμβάλλει επίσης στον

προσδιορισμό των αναγκών και των κινήτρων τους, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν.

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας άλλος κοινός όρος και συχνά συγχέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε αντίθεση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, η αφοσίωση των εργαζομένων φαίνεται από το αν κάποιος εμφανίζεται κάθε μέρα, δεν διαμαρτύρεται και φαίνεται "ικανοποιημένος". Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της εμπλοκής των εργαζομένων, αλλά η πλειοψηφία τους οδηγεί στο ίδιο πράγμα: συναισθηματική σύνδεση και δέσμευση σε μια εταιρεία.

Η φόρμουλα ικανοποίησης των εργαζόμενων σε ένα οργανισμό είναι η εξής:

1. Οι αξίες και η πολιτική μιας εταιρείας.
2. Η ποιότητα των ανώτερων ηγετών του οργανισμού.
3. Οι Ευκαιρίες ανέλιξης.

Ενώ μπορεί να είναι δύσκολο να αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία προκαλεί άμεσα υψηλότερη παραγωγικότητα, η έρευνα δείχνει ότι υπάρχει συσχέτιση.

Η Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Λονδίνου (LSE) διενήργησε πρόσφατα μια μελέτη χρησιμοποιώντας δεδομένα του Gallup. Και βρήκε μια συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και βελτιωμένης απόδοσης της εταιρείας. Είναι λογικό οι ευτυχείς εργαζόμενοι να είναι πιο παραγωγικοί.

Επιπλέον, η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι έχουν θετικό αντίκτυπο στην πίστη και την αποδοτικότητα των πελατών. Έτσι πέρα από την απλή αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας, η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να φέρει αποκλειστικούς πελάτες και να προσθέσει στο κύρος της επιχείρησής.

3.5.2 Παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών

Επειδή οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρότερα και έχουν καλύτερες επιδόσεις εάν είναι ικανοποιημένοι στην εργασία τους, γνωρίζοντας τους παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των θέσεων εργασίας μπορεί να αποτρέψει την απογοήτευση του προσωπικού και τη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία

(Beder, 1990). Ο Cherrington (1989), υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζεται πρωτίστως από το είδος των ανταμοιβών, το ύψος των ανταμοιβών και

των ανταμοιβών των προσδοκιών των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτόν πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην επιβράβευση ή μη ανταμοιβή της φύσης της εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, χαρακτηριστικά της οργάνωσης, χαρακτηριστικά του ατόμου, την ηλικία και την εκπαίδευση. Οι διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν είναι: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επαγγελματισμός, εργασιακή εμπειρία, αμοιβή και συνθήκες εργασίας.

ΦΥΛΟ

Η έρευνα που διεξήχθη από τους Shepard και Hawley (1974) έδειξε ότι οι γυναίκες εκπαιδευτικοί ήταν λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες καθηγητές, με τη διαφορά να φτάνει τη μέγιστη εκτασή της στους εργαζόμενους πάνω από 30 χρόνια.

Ο **Reyes (1990)** σε μελέτη 150 εκπαιδευτικών στην δυτική περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών επίσης αποκάλυψε ότι **το φύλο σχετίζεται με ικανοποίηση από την εργασία**. Η μελέτη όμως έδειξε ότι περισσότερες γυναίκες ήταν ικανοποιημένες από τη δουλειά τους και περισσότερο αφοσιωμένες στο σχολείο από τους άνδρες. Έχει προταθεί ότι δεν είναι το εργατικό φύλο που σχετίζεται με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, αλλά μάλλον μια ομάδα παραγόντων που ποικίλλουν.

ΗΛΙΚΙΑ

Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με την ηλικία, ενώ η ελάχιστη ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται κυρίως στους νεότερους εργαζόμενους. Ο Petter και Steers (1973) διαπίστωσαν ότι καθώς κάποιος μεγαλώνει, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να δουλέψει αρκετά. Υποστηρίζουν επίσης ότι, καθώς οι εργαζόμενοι γερνούν, έχουν λιγότερες εναλλακτικές λύσεις ευκαιρίες απασχόλησης και είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν επειδή η μακρόχρονη θητεία τείνει να τους παρέχει υψηλότερο μισθό, διακοπές μεγαλύτερης διάρκειας και πλεονεκτήματα που είναι πιο ελκυστικά.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η επαγγελματική μεταβλητή αποδείχτηκε ότι δεν έχει καμία επιρροή των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία. Το επίπεδο ικανοποίησης εργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών αυξήθηκε με το επίπεδο επαγγελματικής τους ποιότητας.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Το επίπεδο ικανοποίησης και κινήτρων εργασίας μεταξύ των εργαζομένων αυξάνεται με την επαγγελματική πείρα. Η μελέτη του Reyes (1990) έδειξε ότι ο προσανατολισμός στην εργασία σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών. Ο Reyes κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διδακτική εμπειρία και η οργανωτική κατοχή ήταν που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία του εκπαιδευτικού. Αυτό σήμαινε ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξήθηκε με εμπειρία στη διδασκαλία.

Κεφάλαιο 4^ο

Ο ρόλος της Αξιολόγησης

4.1 Αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων

Στο χώρο εργασίας, μια αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να αναθεωρήσουν τις επιδόσεις ενός υπαλλήλου. Συνήθως, ο επιβλέπων του υπαλλήλου (και συχνά ένας ανώτερος διευθυντής) είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Ένα ιδιωτικό συνέδριο προγραμματίζεται συχνά για να συζητηθεί η αξιολόγηση. Η διαδικασία μιας αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα από τα πιο κάτω:

1. Μια αξιολόγηση για το πόσο καλά κάνει την εργασία του ο υπάλληλος. Μερικές φορές, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μια βαθμολογία κλίμακας που υποδεικνύει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες (π.χ. ακολουθώντας τις οδηγίες, την ταχύτητα και την ικανότητα να συναντήσετε άλλους). Συχνά, ο επόπτης και ο διευθυντής θα συζητήσουν τους βασικούς τομείς.
2. Οι στόχοι των εργαζομένων που αναμένεται να επιτευχθούν (ή έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο) σε καθορισμένο χρόνο, όπως η επόμενη αξιολόγηση. Μερικές φορές, ο εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει εθελοντικά ένα στόχο, ενώ άλλες φορές θα οριστεί από τον προϊστάμενό του. Ένας υπάλληλος με πολύ χαμηλή απόδοση μπορεί να λάβει ένα σχέδιο βελτίωσης της απόδοσης, το οποίο να αναφέρει συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να πληρούνται για να διατηρηθεί στη δουλειά του.
3. Ανταλλαγή σχολίων από τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες των εργαζομένων. Ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να μοιραστεί τα συναισθήματα, τις ανησυχίες και τις προτάσεις του σχετικά με τον τρόπο εργασίας.

4. Λεπτομέρειες σχετικά με το χώρο εργασίας και τις αυξήσεις των αμοιβών. Μερικές φορές, ένας υπάλληλος που έχει αποδώσει πολύ καλά από την τελευταία περίοδο ανασκόπησης μπορεί να πάρει αύξηση στις αμοιβές ή να προωθηθεί σε πιο καλή θέση. Ωστόσο, όταν η αύξηση της αμοιβής του απορρίπτεται δεν είναι πάντοτε το αποτέλεσμα μιας κακής αναθεώρησης, καθώς οι οικονομικές συνθήκες και άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητα των εργοδοτών να αυξήσουν την αμοιβή των εργαζομένων τους.

Η συχνότητα μιας αξιολόγησης και οι πολιτικές που την αφορούν ποικίλουν ευρέως στους διάφορους χώρους εργασίας. Μερικές φορές, μια αξιολόγηση θα δοθεί σε νέο υπάλληλο μετά την πάροδο δοκιμαστικής περιόδου. Σύμφωνα με έρευνα για τη διαχείριση απόδοσης το 2014, το 96% των εργοδοτών πραγματοποιεί ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης και το 44% των εργοδοτών πραγματοποιεί αναθεώρηση απόδοσης 90 ημερών για τους νέους υπαλλήλους.

4.2 Στόχοι αξιολόγησης

Μπορούν να πραγματοποιηθούν διαφορετικοί τύποι αξιολόγησης. Στην αξιολόγηση των επιπτώσεων των προγραμμάτων συμπεριφοράς το ενδιαφέρον είναι για το αποτέλεσμα (αλλαγή συμπεριφοράς). Η αξιολόγηση της διαδικασίας αναφέρεται στη "συστηματική αξιολόγηση ενός προγράμματος ενεργειακής απόδοσης με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού του, την παράδοση του και τη χρησιμότητα της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον καταναλωτή" (Spinney et al., 1992).

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο πλήρης διαχωρισμός της διαδικασίας και της αξιολόγησης των επιπτώσεων μπορεί να είναι αρκετά δύσκολος και ίσως όχι πάντα εφικτός. Η αξιολόγηση της διαδικασίας συμπληρώνει την αξιολόγηση των επιπτώσεων διερευνώντας τους λόγους για τους οποίους έγινε. Μπορεί να περιλαμβάνει εξέταση για την επάρκεια των δεδομένων και πληροφοριών που απαιτούνται για τις μεταγενέστερες αξιολογήσεις επιπτώσεων. Η επιπλέον ενσωμάτωση δεδομένων και προσπάθειες συλλογής τους μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική από πλευράς κόστους αξιολόγηση (Violette 1995). Ωστόσο, για πρακτικούς λόγους, οι δύο τύποι αξιολόγησης συζητούνται ξεχωριστά στην παρούσα έρευνα.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα στόχων αξιολόγησης για την αξιολόγηση των διαδικασιών και των δεδομένων.

- Το πλαίσιο του προγράμματος και η σημασία του.
- Ο βαθμός επίτευξης των στόχων του προγράμματος.
- Η ανάλυση της σχέσης κόστους / αποτελεσματικότητας.
- Ο προσδιορισμός των βασικών παραγόντων και των ρόλων τους.
- Τα πλεονεκτήματα και αδυναμίες στο σχεδιασμό του προγράμματος.
- Τα πλεονεκτήματα και αδυναμίες στην εφαρμογή του προγράμματος (διαχείριση και συντονισμός προσωπικού).
- Ο εντοπισμός των φραγμών στην επιτυχή διεξόδηση του προγράμματος.
- Η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων του προγράμματος.
- Η αξιολόγηση της μη απάντησης (μη συμμετοχής)

Παραδείγματα αξιολόγησης αντικτύπου:

- Οι αλλαγές στη συμπεριφορά ρουτίνας
- Οι αλλαγές στην επενδυτική συμπεριφορά
- Η εξοικονόμηση ενέργειας ή αλλαγές σε συγκεκριμένη κατανάλωση.
- Η συγκριτική αξιολόγηση.
- Ο μετασχηματισμός της αγοράς.
- Η ανάλυση της σχέσης κόστους / αποτελεσματικότητας (μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και ως διαδικασία εκτίμησης).

4.3 Μοντέλα αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Εκπαιδευτική αξιολόγηση περιλαμβάνει μια ευρεία σειρά δραστηριοτήτων, όπως η αξιολόγηση των σπουδαστών, η μέτρηση, οι δοκιμές, η αξιολόγηση προγραμμάτων, η αξιολόγηση του προσωπικού του σχολείου, η διαπίστευση του σχολείου και η αξιολόγηση του προγράμματος σπουδών. Ο όρος "αξιολόγηση" χρησιμοποιείται μερικές φορές διφορούμενα σε σχέση με τους όρους «αξιολόγηση και δοκιμή». Ωστόσο, η αξιολόγηση αναφέρεται στο ίδιο πράγμα με την "αξιολόγηση και τη δοκιμή", παρόλο που τα μέσα αξιολόγησης όπως οι δοκιμές, μπορούν να αξιοποιηθούν στην αξιολόγηση. Η αξιολόγηση θεωρείται ως "η συστηματική προσπάθεια συλλογής πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων (Lynch, 1996, σελ. 2).

Η αξιολόγηση προσδιορίζεται λεπτομερώς ως "η διαδικασία οριοθέτησης, απόκτησης, παροχής και εφαρμογής περιγραφών και οι πληροφορίες σχετικά με την αξία των στόχων, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων κάποιου αντικειμένου για την καθοδήγηση των αποφάσεων βελτίωσης, την παροχή εκθέσεων λογοδοσίας, την ενημέρωση σχετικά με τις αποφάσεις θεσμοποίησης και τις αποφάσεις βελτίωσης και την κατανόηση των εμπλεκόμενων φαινομένων" (Stuebeam, 2003, σελ. 34).

Οι πλείστοι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θέλουν να μάθουν τι εργαλεία ή μοντέλα αξιολόγησης υπάρχουν και μπορούν να τα αξιοποιήσουν. Τα συγκεκριμένα μοντέλα προσφέρουν ένα καλά δομημένο τρόπο αξιολόγησης, όπου οι έμπειροι είναι ικανοί να φτιάξουν μία πλατφόρμα πραγματοποίησης της αξιολόγησης, κατευθυνόμενη με τέτοιο τρόπο από τα πιο απλά και εφικτά στοιχεία σε πιο περίπλοκα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα πλαίσια προσφέρουν τη δυνατότητα ότι κάποιο ελάχιστο ποσοστό αξιολόγησης είναι πιθανό, ακόμη και αν υπάρχει μικρό χρονικό διάστημα ή εμπειρία για την υποστήριξη τους. Προσφέρουν επίσης πολύτιμη γνώση στους έμπειρους επαγγελματίες ή σε εκείνους που έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Τα μοντέλα επίσης προσφέρουν παραδείγματα, για το πώς οι πληροφορίες που απαιτούνται μπορούν να συγκεντρωθούν μέσα από συγκεκριμένα εργαλεία και τεχνικές που αξιοποιούν τα αποτελέσματα και την ανατροφοδότηση. Ένα καλό εκπαιδευτικό πρόγραμμα λοιπόν κάνει τη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκτελούν την εργασία τους. Τα μοντέλα αξιολόγησης ή η δομή τους μπορούν να είναι χρήσιμα και αυτό βασίζεται περισσότερο στις δυνατότητες που προσφέρουν παρά την εφαρμογή τους αυτή καθαυτή. Το σημείο αυτό επισημάνθηκε από τον Rae το 1998. Ο οποίος επεσήμανε ότι οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να αποφεύγουν την αξιολόγηση λόγω της φαινομενικής πολυπλοκότητας και των απαντήσεων των υφιστάμενων μοντέλων. Συμφωνεί ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναπτύξουν εξατομικευμένες και ίσως λιγότερο «τέλειες» μορφές αξιολόγησης, παρά να αισθάνονται ότι οι πολύπλοκες και απαντητικές προσεγγίσεις είναι απαραίτητες. Αναφέρει την άποψη του ως εξής: « Μπορούμε να δοκιμάσουμε μερικές φόρμες αξιολόγησης χονδροειδείς ή ακόμη και υποκειμενικές στην αρχή και να τις μετρήσουμε με στόχο να ικανοποιήσουμε τους εαυτούς μας, τους πελάτες μας και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους». Η πρόκληση του

να διευθύνεις έναν οργανισμό σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό περιβάλλον, απαιτεί την αξιολόγηση των στοιχείων που προκύπτουν όσο το δυνατό πιο σύντομα γίνεται από την εκπαιδευτική διαδικασία. Με άλλα λόγια, η ανάδραση και η εισροή στοιχείων που οι τεχνικές αξιολόγησης απαιτούν, πρέπει να είναι πλέον μέρος της ίδιας της εκπαίδευσης και όχι κάτι το οποίο έπεται μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η ανάγκη για αποτελεσματική αξιολόγηση πρέπει να αντανακλά την ικανότητα ενοποίησης-ολοκλήρωσης της εκπαίδευσης με την αξιολόγηση και φυσικά αυτό εξαρτάται από την αντίληψη για τη σπουδαιότητα και τη χρησιμότητα της γνώσης που αποκτάται.

4.4 Αξιολόγηση και εκπαίδευση

«...καθένας έχει δικαίωμα στην εκπαίδευση... η στοιχειώδης εκπαίδευση είναι υποχρεωτική... η πρόσβαση στην ανώτατη Παιδεία πρέπει να είναι ανοιχτή σε όλους... η Εκπαίδευση πρέπει να αποβλέπει στην πλήρη ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας...» Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, ΟΗΕ, 10-12-1948. άρθρο 26, παρ.1,2)

Εκπαιδευτική αξιολόγηση εφαρμόζεται για να διαπιστώσει τα επιτεύγματα των μαθητών και να διαγνώσει τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα και διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Ο λόγος για αυτό είναι ότι καθορίζει σε ποιο βαθμό η εκπαιδευτική διαδικασία είναι σύμφωνη με τις ικανότητες των μαθητών, πώς είναι πρακτική και πόσο επιτυχής είναι η επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων. Σήμερα οι εκπαιδευτικές αξιολογήσεις είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους διευθυντές και τους εκπαιδευτικούς στη λήψη αποφάσεων σε θέματα όπως η συνέχιση, η αναθεώρηση ή η επέκταση των εκπαιδευτικών στόχων.

Εκπαιδευτική Αξιολόγηση: Λειτουργίες και Εφαρμογές

Η εκπαιδευτική αξιολόγηση έχει πολλές λειτουργίες και εφαρμογές. Ο Esneer παραθέτει μερικές από τις σημαντικότερες λειτουργίες και εφαρμογές ως εξής:

1. Διάγνωση: Η εκπαιδευτική αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πλαίσια μάθησης. Αυτή η λειτουργία μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μαθησιακή διαδικασία των μαθητών και αυτή με τη σειρά της μπορεί να εξαλείψει τα μαθησιακά προβλήματα.
2. Αναθεώρηση του αναλυτικού προγράμματος: Η εκπαιδευτική αξιολόγηση μπορεί να είναι πραγματικά χρήσιμη για το σχεδιασμό των προγραμμάτων σπουδών.
3. Σύγκριση: Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνει το αναλυτικό πρόγραμμα, τις μεθόδους διδασκαλίας και άλλες πτυχές του όπως η σχολική διοίκηση.
4. Ανάλυση Αναγκών: Η ανάλυση αναγκών σημαίνει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων για να εντοπιστούν οι ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας εκπαιδευομένων, των εκπαιδευτικών υπαλλήλων και της κοινωνίας (Yarmohamadian, 2007).

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία στην οποία η εκπαίδευση και η κατάρτιση συγκρίνεται με τη διαδικασία προκαθορισμένων στόχων για να διαπιστωθεί η εκπλήρωσή τους. Η εκπαιδευτική αξιολόγηση έχει μια ποικιλία από λειτουργίες και εφαρμογές όπως η διάγνωση, η αναθεώρηση του αναλυτικού προγράμματος, η σύγκριση και η ανάλυση αναγκών. Οι πιο σημαντικές λειτουργίες και εφαρμογές της εκπαιδευτικής αξιολόγησης στρέφουν την προσοχή τους στους στόχους μάθησης και τι πρέπει να επιτευχθεί μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι αποφάσεις σχετικά με αυτές τις λειτουργίες και εφαρμογές, υποστηρίζουν το πρόγραμμα σπουδών και εξαλείφουν τα ελαττώματά του, έτσι ώστε ένα εκπαιδευτικό σύστημα να μπορεί να επιτύχει τους εκπαιδευτικούς στόχους και να βελτιώσει τους ανθρώπινους πόρους του.

Μέρος Β'

Κεφάλαιο 5^ο

Η εκπαίδευση στην Κύπρο: επισκόπηση, διακυβέρνηση, αποτελέσματα

Η εκπαίδευση αποτελεί βασική αποστολή για το κράτος και πρέπει να στοχεύει στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και σωματική κατάρτιση των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και στη διαμόρφωση τους ως ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες.

5.1 Επισκόπηση εκπαιδευτικού συστήματος

Το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζονται από την επιτάχυνση των εξουσιών (Pashiardis, 2004). Το διοικητικό όργανο της κυβέρνησης για την εκπαίδευση είναι το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, το οποίο είναι υπεύθυνο για όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην Κύπρο μέσω της επιθεώρησης των διευθυντών των σχολείων. Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση και την εφαρμογή νέας νομοθεσίας σχετικά με την εκπαίδευση, καθώς και για τη συνταγογράφηση των αναλυτικών προγραμμάτων, του εθνικού προγράμματος σπουδών και των εθνικών εγχειριδίων (Pashiardis and Ribbins, 2003, Pashiardis, 2004).

Επιπλέον, ο Solsten, (1991) αναφέρει ότι το κυπριακό σύστημα εκπαίδευσης αποτελείται από προσχολικά και δημοτικά σχολεία, δευτεροβάθμια γενικά και δευτεροβάθμια τεχνικά / επαγγελματικά σχολεία και ειδικά σχολεία για τυφλούς, κωφούς και άλλους εκπαιδευόμενους με ειδικές ανάγκες. Παράλληλα, υπήρχαν ιδρύματα για την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, την εξειδικευμένη εκπαίδευση και την άτυπη εκπαίδευση.

Το σύνταγμα του 1960 ανέθεσε την ευθύνη για την εκπαίδευση στα ελληνοκυπριακά και τουρκοκυπριακά κοινοτικά επιμελητήρια. Μετά την απόσυρση των

Τουρκοκυπρίων από όλα τα κρατικά όργανα, η κυβέρνηση προχώρησε στην ίδρυση του Υπουργείου Παιδείας το 1965. Στο πλαίσιο αυτού του υπουργείου, το εκπαιδευτικό σύστημα εξελίχθηκε στη σημερινή δομή του. Πιο συγκεκριμένα ένα έως δύο χρόνια προσχολικής εκπαίδευσης, έξι έτη πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και έξι έτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ακολουθούμενη από δύο έως τρία έτη ανώτερης εκπαίδευσης για όσους δεν πήγαν να σπουδάσουν σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Solsten, 1991).

5.1.1 Παραδόσεις γνώσεων

Η Κύπρος μπορεί να χαρακτηριστεί από την μοναδικότητα της για την επιρροή του αρχαίου ελληνικού πολιτισμού, όπου η γνώση της θεωρίας θεωρήθηκε ανώτερη από τη γνώση των πρακτικών δεξιοτήτων.

Οι Κύπριοι Έλληνες έχουν συσχετίσει ιστορικά την έννοια του «μορφωμένου Κύπριου» με τις γνώσεις της Ελλάδας. Οι Κύπριοι ταξίδεψαν στην Κωνσταντινούπολη, την Αλεξάνδρεια, τη Σαλαμάνκα, τη Βενετία, τη Ρώμη και το Παρίσι για την τριτοβάθμια εκπαίδευση τα χρόνια που ακολούθησαν την πτώση της Κωνσταντινούπολης στους Οθωμανούς το 1453. Η παράδοση αυτή επιταχύνθηκε με τη δημιουργία της σύγχρονης Ελλάδας το 1830, ιδιαίτερα μετά την ίδρυση του Πανεπιστημίου Αθηνών το 1837.

«Οι δάσκαλοι στην Κύπρο πριν από το 1830 (κατά τη διάρκεια της τουρκικής κυριαρχίας) ήταν κυρίως ιερείς ή άλλοι με κάποιες δεξιότητες ανάγνωσης και γραφής. Μετά το 1830 και την ίδρυση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, οι πρώτοι μορφωμένοι δάσκαλοι άρχισαν να επιστρέφουν στην Κύπρο» (Πολύβιου 1992). Το πρώτο ίδρυμα κατάρτισης εκπαιδευτικών που θα εγκατασταθεί στην Κύπρο ήταν το 1893, όταν η Κύπρος ήταν υπό βρετανική κυριαρχία. Η Παγκύπρια Σχολή Εκπαίδευσης Καθηγητών άρχισε να λειτουργεί υπο την αιγίδα του Παγκύπριου Γυμνασίου στη Λευκωσία. Το 1903 εγκαταστάθηκε στη Λευκωσία το πρώτο γυναικείο ίδρυμα εκπαίδευσης δασκάλων και το 1910 ιδρύθηκε στην Λάρνακα ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα ιερέων. Το 1915 η εκπαίδευση γυμνασίου για τους δασκάλους αυξήθηκε σε επτά χρόνια. Στη δεκαετία του 1930 όλα τα ιδρύματα κατάρτισης των εκπαιδευτικών καταργήθηκαν από τους Βρετανούς μετά από πολιτικές διαταραχές. Ο Άγγλος κυβερνήτης ανέλαβε τον πλήρη έλεγχο της στοιχειώδους εκπαίδευσης.

Το 1937 το Κολλέγιο Εκπαίδευσης Δασκάλων Μορφου ιδρύθηκε ως θεσμικό όργανο από τους κυβερνώντες Βρετανούς, προσφέροντας κατάρτιση διδασκόντων στην αγγλική γλώσσα τόσο για τους Έλληνες όσο και για τους Τούρκους, με αποφοίτους που θεωρούνται ως πρωτοβάθμιοι εκπαιδευτικοί. Το 1943 άνοιξε ένα παρόμοιο ίδρυμα για γυναίκες, επιτρέποντας μόνο Έλληνες μέχρι το 1948. Το 1958 το Κολλέγιο Εκπαίδευσης Καθηγητών Μορφου μεταφέρθηκε σε μια μεγάλη έκταση γης στη Λευκωσία. Το 1959, μετά τις συμφωνίες της Ζυρίχης-Λονδίνου για την ανεξαρτησία της Κύπρου, το Κολλέγιο Εκπαίδευσης Καθηγητών έγινε η Παιδαγωγική Ακαδημία, που παρείχε εκπαίδευση στην κατάρτιση των δασκάλων της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα προγράμματα της Παιδαγωγικής Ακαδημίας προσφέρονταν στα ελληνικά και οι απόφοιτοι των δημόσιων γυμνασίων γίνονταν δεκτοί για ένα διετές πρόγραμμα εκπαίδευσης εκπαιδευτικών. Η Παιδαγωγική Ακαδημία ακολούθησε το σύστημα που προσφερόταν και στην Ελλάδα. Το πρόγραμμα έγινε τριετούς διάρκειας το 1965, ενώ το 1975 ιδρύθηκε σχολή για νηπιαγωγούς για την εκπαίδευση δασκάλων νηπιαγωγείου (Αναστασίου 1995). Η Ελλάδα παρέμεινε το πρότυπο για την εκπαίδευση της και τον πολιτισμό της. Έτσι η πλειοψηφία των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στα ελληνικά Γυμνάσια και Λύκεια είναι απόφοιτοι ελληνικών πανεπιστημίων. Ίσως ο μεγαλύτερος αντίκτυπος της ελληνικής παράδοσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν ο ευνοημένος τομέας σπουδών, φιλολογίας. Σύμφωνα με τον Κουζις (1997), πάνω από το 60% όλων των δευτεροβάθμιων εκπαιδευτικών είναι φιλόλογοι, μαζί με το 70% του προσωπικού του Υπουργείου Παιδείας. Η παράδοση φιλολογίας-ανθρωπιστικής γνώσης είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας στην αντίληψη του κράτους για το τι αξίζει να γνωρίζει. Η Φιλοσοφική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών στην Ελλάδα (όπου οι γλώσσες, η λογοτεχνία και η ιστορία διδάσκονται καθώς και η φιλοσοφία) υπήρξε το κέντρο για τη διατήρηση της ανθρωπιστικής παράδοσης. Έχει διατηρήσει δεσμούς με την ένωση δασκάλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τα μέλη της οποίας έχουν εκπαιδευτεί σε μεγάλο βαθμό σε αυτό το πανεπιστήμιο (Κουζις 1997).

Μια άλλη παράδοση γνώσης που επηρέασε την Κυπριακή πνευματική ζωή και ανέκαθεν την ανάπτυξη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ήταν ο Αγγλικός ιδεαλισμός. Μια τρίτη παράδοση γνώσης που επηρέασε την ανάπτυξη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο είναι η εκπαιδευτική χρησιμότητα της Βόρειας Αμερικής (Κουζις 1997).

5.1.2 Σύγχρονο εθνικό πλαίσιο

Η Κύπρος διέθετε εθνικό πρόγραμμα σπουδών στην επιστήμη από την ανεξαρτησία της από το βρετανικό το 1960 (Zembylas, 2002). Πριν από το τελευταίο πρόγραμμα σπουδών υπήρχε μια αυξανόμενη δυσαρέσκεια μεταξύ των εκπαιδευτών της Κύπρου που αφορούσε το πρόγραμμα σπουδών και την αξιολόγηση των μαθητών.

Το προηγούμενο πρόγραμμα σπουδών των σχολείων, θεωρήθηκε ότι ήταν αργό για να ανταποκριθεί στις αλλαγές που η Κύπρος πέρνούσε μέσα από τα χρόνια. Απέτυχε να προσφέρει τις σωστές μαθησιακές εμπειρίες (Zembylas, 2002). Η Κύπρος ανέκαθεν ακολουθούσε την Ελλάδα, έτσι και στην εκπαίδευση υπήρχαν ισχυροί δεσμοί μεταξύ των δύο χωρών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι μέχρι το 1994 οι Κύπριοι δάσκαλοι χρησιμοποιούσαν ελληνικά βιβλία επιστήμης επειδή δεν υπήρχαν επιστημονικά εγχειρίδια γραμμένα στην Κύπρο ή άλλα βοηθητικά υλικά εκπαιδευτικών για διδασκαλία της επιστήμης. Η προετοιμασία σχολικών εγχειριδίων ήταν αρμοδιότητα επιτροπών καθηγητών και διοικητικών στελεχών, σε στενή συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς στην Ελλάδα. Επίσης, η Ελλάδα προσέφερε στα σχολεία της Κύπρου σύγχρονο εξοπλισμό διδασκαλίας.

Περαιτέρω, το 1991, η Stone, μια Αμερικανίδα εμπειρογνώμονας στο πρόγραμμα σπουδών από το Τέξας, προσκλήθηκε στην Κύπρο να αξιολογήσει την κατάσταση και οι παρατηρήσεις της δεν προκαλούσαν παρά μόνο έκπληξη για την προληπτική στοιχειώδη επιστήμη. Σύμφωνα με τον Zembylas (2002) η έκθεσή της ανέφερε ότι ο χρόνος που διατέθηκε στις επιστήμες ήταν ο ελάχιστος, οι εκπαιδευτικοί δεν ήταν επαρκώς προετοιμασμένοι να διδάξουν τα περισσότερα θέματα στην επιστήμη και η διδασκαλία γινόταν με απλή ανάγνωση από κείμενα, διάφορες απαντήσεις σε φύλλα εργασίας και λίγα επιστημονικά υλικά. Θα πρέπει να υπάρχει ένα πολυετές σχέδιο για τη συγγραφή, την πλοήγηση, την τροποποίηση και την εφαρμογή ενός πλήρους προγράμματος σπουδών για όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Το εκπαιδευτικό υλικό επίσης θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένο ώστε να παρέχει στο περιεχόμενο του θεματικές ενότητες για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα θα πρέπει να διαθέτει συμπληρωματικές εκπαιδευτικές στρατηγικές, που να είναι αρκετά ευέλικτες, έτσι ώστε να επιτρέπουν τις εξατομικευμένες διδακτικές διαφορές.

Η τελευταία ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών ήταν η φυσική συνέπεια πολλών σχόλιων που εκφράστηκαν από εκπαιδευτικούς, διοικητικούς υπαλλήλους και το

υπουργείο Παιδείας. Όλα τα παραπάνω συσσωρεύτηκαν κατά τη διάρκεια των ετών και έδειξαν ότι η εκπαίδευση ήταν προβληματική. Οι διευθυντές και οι υπάλληλοι του υπουργείου έλαβαν θετικά τις παρατηρήσεις και τις προσπάθειες της Stone και άρχισαν την αναθεώρηση του στοιχειώδους προγράμματος σπουδών (Zembylas, 2002). Οι προσπάθειες αυτές έγιναν συνώνυμες με την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και κυρίως νέων σχολικών βιβλίων και διδακτικού υλικού, καθώς επίσης και εκπαιδευτικούς οδηγούς.

5.1.3 Ανάπτυξη προγράμματος σπουδών

Το κεντρικό σύστημα της εκπαιδευτικής διοίκησης, που είναι ένα μοντέλο κεντρικής διαχείρισης (Schon 1971), επηρεάζει την βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών στην Κύπρο (Κυριακίδη 1999) στις ακόλουθες πέντε διαστάσεις:

1. Ο σχεδιασμός του αναλυτικού προγράμματος του 1981 και του νέου προγράμματος σπουδών ελέγχονταν σχεδόν πλήρως από τους κυβερνητικούς επιθεωρητές και δεν καθιέρωσε μηχανισμό διαβούλευσης με τους εκπαιδευτικούς. Οι επιθεωρητές ελέγχουν τον σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών, την υλοποίηση του μέσω παροχής κατευθυντήριων γραμμών και συμβουλών στους εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα στην εφαρμογή του.
2. Η ανάπτυξη σχολικών προγραμμάτων σπουδών είναι αδύναμη στην Κύπρο και είναι επίσης συνέπεια υψηλού κεντρικού ελέγχου που δεν επιτρέπει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των σχολείων. Οι Κύπριοι εκπαιδευτικοί αγωνίζονται με τα προβλήματα και τις ανησυχίες μόνοι τους. Πολύ σπάνια υπάρχει αλληλεπίδραση που να σχετίζεται με επαγγελματικά ζητήματα στο προσωπικό των σχολείων της Κύπρου (Κυριακίδης 1994).
3. Οι δυσκολίες του μοντέλου της αλλαγής του προγράμματος σπουδών σχετίζονται επίσης με το γεγονός ότι η ποιότητα των εκπαιδευτικών καθορίζει σε κάποιο βαθμό την εφαρμογή της πολιτικής σπουδών. Η ανάγκη για ισχυρή σχέση μεταξύ της μεταρρύθμισης του προγράμματος σπουδών και της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών αντικατοπτρίζεται επίσης στις θεωρίες της αλλαγής προγράμματος σπουδών (Fullan & Hargreaves 1992). Αυτό θέτει ερωτήματα σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών και της μεταρρύθμισης του προγράμματος σπουδών στην

Κύπρο. Υποστηρίζεται ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της μεταρρύθμισης του προγράμματος σπουδών και της ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, η οποία να αποδίδεται στη διαδικασία αλλαγής προγράμματος σπουδών που ακολουθείται στην Κύπρο και συνεπάγεται περιορισμένο ρόλο για τους εκπαιδευτικούς (Κυριακίδης 1994). Το υποκείμενο μοντέλο διαχείρισης αλλαγών βασίζεται στη συμβατική και όχι στην επαγγελματική υπευθυνότητα.

4. Οι στόχοι της εκπαιδευτικής υπηρεσίας στην Κύπρο παρατίθενται σε διάφορες κυβερνητικές εκδόσεις και έγγραφα πολιτικής. Με την ανάλυση αυτών των στόχων μπορεί κανείς να εντοπίσει μια προσπάθεια σύνδεσης της εκπαίδευσης με το ιστορικό, κοινωνικό, ηθικό, πολιτιστικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο της Κύπρου (Κυριακίδης 1994, UNESCO 1997). Ωστόσο, οι στόχοι αναφέρουν ελάχιστα την έννοια της εταιρικής σχέσης, η οποία τώρα έχει υψηλή προτεραιότητα σε πολλές χώρες. Η σχολική ηγεσία πρέπει να λαμβάνει υπόψη όχι μόνο τις πολιτικές αποφάσεις κυβερνητικών επιθεωρητών αλλά και τις προσδοκίες των γονέων και της κοινότητας γενικότερα (Κυριακίδης 1994).
5. Οι συστηματικές πληροφορίες σχετικά με τους όρους της σχολικής εκπαίδευσης, των εκπαιδευτικών διαδικασιών και των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων για όλες τις κατηγορίες και τα μαθήματα φαίνεται να λείπουν (Κυριακίδης, 1999). Επιπλέον, η καινοτομία, οι αξιολογήσεις και οι αλλαγές στο πρόγραμμα σπουδών πρέπει να σχεδιαστούν για τις συγκεκριμένες συνθήκες της Κύπρου.

5.1.4 Εξετάσεις και προώθηση

Το κυπριακό σύστημα δεν απαιτεί εισαγωγικές εξετάσεις για τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σχεδόν όλοι οι μαθητές δημοτικών σχολείων προωθούνται στην επόμενη τάξη. Μόνο στην πρώτη τάξη υπάρχει ποσοστό αποτυχίας περίπου 1,5% των φοιτητών. Οι φοιτητές πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης λαμβάνουν πιστοποιητικό αποχώρησης στο τέλος του έκτου έτους μετά από αξιολόγηση μέσω συνεχούς αξιολόγησης. Όλοι οι πτυχιούχοι προχωρούν στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση χωρίς καμία εξέταση. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, κάθε φοιτητής λαμβάνει σχολική αναφορά δύο φορές το χρόνο, στο μέσο και στο τέλος κάθε σχολικής θητείας. Στο τέλος της τάξης 12, όλοι οι φοιτητές λαμβάνουν

κοινές τελικές εξετάσεις που εκπονούνται από το Υπουργείο Παιδείας. Με αυτές τις τελικές εξετάσεις οι φοιτητές του βαθμού 12 παίρνουν το τελικό βαθμό του απολητυρίου τους καθώς επίσης και την ευκαιρία να φοιτήσουν σε ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε Κύπρο και Ελλάδα.

5.2 Διακυβέρνηση

Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικό. Οι κύριες αρμοδιότητες σε όλους τους τομείς της εκπαίδευσης είναι στο Υπουργείο Παιδείας.

Το σύστημα είναι χρόνια τώρα κεντρικό, με χαμηλά επίπεδα ευθύνης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Οι δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση στην Κύπρο έχουν επηρεαστεί βαθιά από την οικονομική κρίση του 2013. Ενώ οι συνολικές δημόσιες δαπάνες για την εκπαίδευση αυξήθηκαν περισσότερο από 80% μεταξύ του 2000 και το 2008. Από τότε ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση μειώθηκε απότομα.

Παρά τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο εισόδημα των νοικοκυριών, πολλές οικογένειες αφιερώνουν σημαντικά ποσά στις αμοιβές των φροντιστηρίων (δηλαδή στη φροντίδα μετά τη σχολική φοίτηση, που αναφέρεται επίσης ως "Σκιά εκπαίδευση") για την υποστήριξη της εκπαίδευσης των παιδιών τους αλλά κυρίως για τη βελτίωση των πιθανοτήτων τους να εξασφαλίσουν μια θέση σε ένα ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα (Πανεπιστήμιο).

Τα δημόσια σχολεία λαμβάνουν χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό μέσω αρκετών υπουργείων και για μερικές από τις δαπάνες τους, μέσω κάποιων άλλων ενδιάμεσων αρχών.

5.3 Εκπαιδευτικοί

Οι εκπαιδευτικοί στην Κύπρο διορίζονται, μετατίθενται και προάγονται από την Εκπαιδευτική Υπηρεσία Κύπρου. Η υπηρεσία αυτή είναι ανεξάρτητο όργανο και η κεντρική της επιτροπή απαρτίζεται από πέντε άτομα τα οποία διορίζονται απευθείας από τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας και η θητεία τους είναι εξαετής.

Πρόσβαση στο διορισμό σε θέση εκπαιδευτικού στα δημόσια σχολεία έχουν άτομα τα οποία είναι απόφοιτοι Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων τετραετούς φοίτησης σε κλάδους οι οποίοι είναι συναφείς με τα μαθήματα τα οποία διδάσκονται στις σχολικές μονάδες, είτε στην Πρωτοβάθμια είτε στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Κεφάλαιο 6^ο

Έρευνα

6.1 Σκοπός

Σκοπός της ερευνητικής αυτής μελέτης είναι να διερευνήσει βαθύτερα την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Εκπαίδευση, Δευτεροβάθμια και Πρωτοβάθμια. Η έρευνα αφορά ζητήματα αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον, τους παράγοντες που οδηγούν σε αυτή, την παρακίνηση και τους παράγοντες παρακίνησης στον χώρο εργασίας τους καθώς και τον ρόλο των διευθυντικών στελεχών. Επιπλέον, προσπαθεί να αποτυπώσει όσο το δυνατό καλύτερα την απόψη των εκπαιδευτικών σχετικά με την επιλογή των διευθυντικών στελεχών καθώς και τις υποχρεώσεις που καλούνται να υπηρετήσουν.

6.2 Μεθοδολογία

Στην συγκεκριμένη έρευνα η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η πρωτογενής έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου διαμορφωμένο στις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Τα δεδομένα της μελέτης συλλέχθηκαν από διάφορους εργαζόμενους στην εκπαίδευση. Σκοπός της έρευνας ήταν να συμπεριλάβει όσο περισσότερα άτομα από το διδακτικό προσωπικό των Δημόσιων σχολικών μονάδων της Κύπρου, διότι ήταν ανέφικτο να απαντήσει όλο το διδακτικό προσωπικό στα ερωτηματολόγια.

Στις αρχές Απριλίου είχε αρχίσει η ποσοτική έρευνα από διάφορους καθηγητές και εργαζόμενους των δημόσιων εκπαιδευτηρίων. Η έρευνα έγινε μέσω τηλεφώνου και με ηλεκτρονική αλληλογραφία (email). Όσοι συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ειλικρινείς και δεν είχαν κάποιο πρόβλημα στο να απαντήσουν στις ερωτήσεις.

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων και η καταχώριση των στατιστικών δεδομένων έγινε στο πρόγραμμα MS Excel.

6.3 Δείγμα

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε Κύπριους Δάσκαλους και Καθηγητές κυρίως της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα άτομα που απάντησαν στα ερωτηματολόγια ήταν μόνιμης απασχόλησης.

6.4 Δομή ερωτηματολογίου

Η γλώσσα συγγραφής του ερωτηματολογίου ήταν τα Ελληνικά. Αποτελείται από 20 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των ερωτήσεων που αφορούν προσωπικά στοιχεία.

Η δομή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε ως εξής:

- Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα .
- Ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησής τους από τις παροχές και τις εγκαταστάσεις των σχολικών μονάδων.
- Ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίησή τους από την Ηγεσία των σχολικών μονάδων.
- Ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίησή τους από τις συνθήκες στις σχολικές μονάδες.
- Σχόλια σχετικά με προβληματισμούς, παράπονα, και ανησυχίες.

6.5 Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης Εκπαιδευτικών

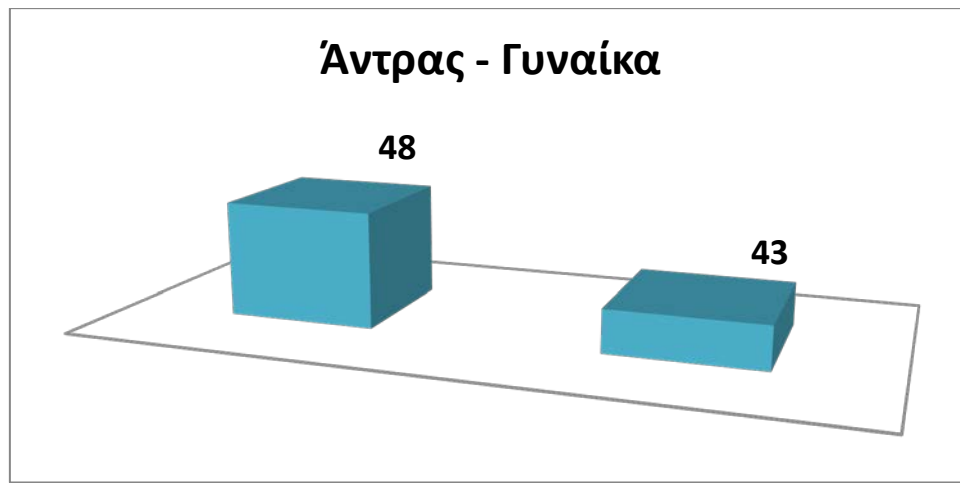
Η έρευνα ικανοποίησης καθηγητών διεξήχθη την πρώτη εβδομάδα του Απρίλη του 2020. Σε αυτήν, την έρευνα, απαντήθηκαν 91 έγκυρα ερωτηματολόγια από τα 120 που είχε γίνει προσπάθεια επικοινωνίας. Παρατηρήθηκε ένα έντονο αίσθημα δυσαρέσκειας προς την γενική λειτουργία των δημόσιων εκπαιδευτηρίων και κατ' επέκταση προς την ηγεσία τους. Μια μικρότερη μάζα φάνηκε πιο ενθουσιώδεις στο να διατυπώσει μία θετική γνώμη για τις σχολικές μονάδες και την ηγεσία τους.

Στόχος της έρευνας ήταν η συγκέντρωση όσο περισσότερων ερωτηματολογίων ήταν δυνατό, όμως δυστυχώς υπήρξε και ένα ποσοστό ερωτηθέντων που αρνήθηκαν να απαντήσουν. Οι Εργαζόμενοι κυρίως μεγαλύτερων ηλικιών φάνηκαν διστακτικοί με πρόσχημα πως μια τέτοια έρευνα δεν έχει να προσφέρει κάτι και θα σπαταλίσουν άδικα το χρόνο τους.

Τα γραφήματα που ακολουθούν είναι τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των εκπαιδευτικών που αφορούν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Γράφημα 1: Φύλο

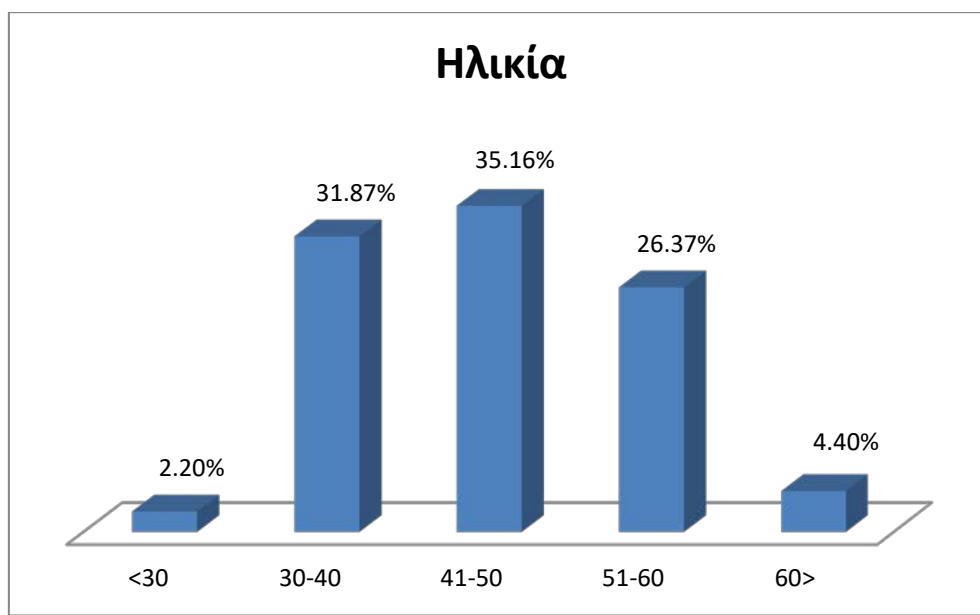
Μπορούμε να διακρίνουμε στο γράφημα που ακολουθεί, ότι στην έρευνα συμμετείχαν **48** άντρες και **43** γυναίκες, δηλαδή στο σύνολο **91** άτομα.



(Γράφημα 1: Φύλο)

Γράφημα 2: Ηλικία

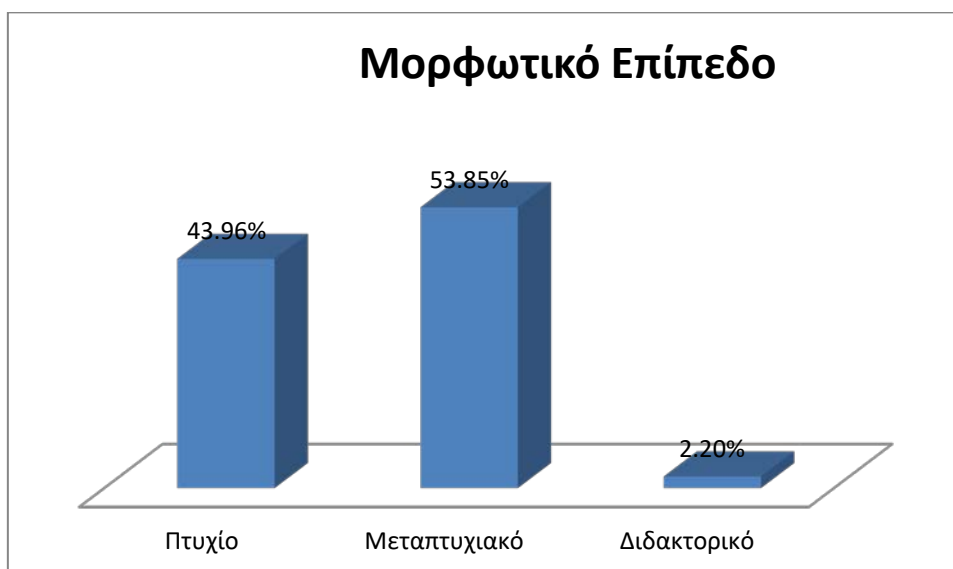
Στο γράφημα της ηλικίας παρατηρούμε ένα ποσοστό **2%** κάτω από 30 ετών (2 άτομα), ένα **32%** από 30 έως 40 (29 άτομα), **35%** από 41 έως 50 (32 άτομα), **26%** από 51 έως 60 (24 άτομα) και τέλος **4%** ήταν 61 ετών και άνω (4 άτομα). Με βάση το γράφημα, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα μεταξύ 30 και 60 ετών.



(Γράφημα 2: Ηλικία)

Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο

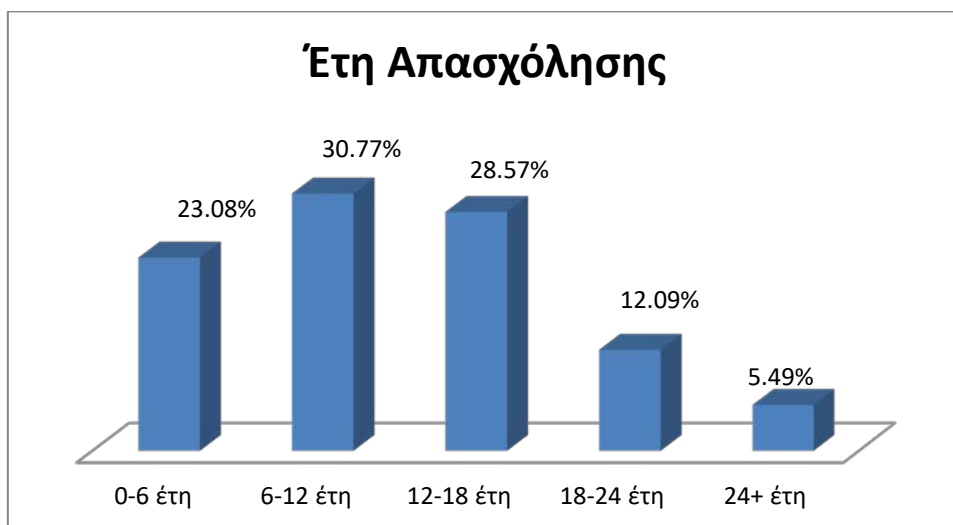
Το επόμενο διάγραμμα αφορά το Μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Ένα ποσοστό της τάξεως του **44%** (40 άτομα) είναι κάτοχοι πτυχίου, ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό **54%** (49 άτομα) που αντιστοιχεί σε άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό (master) και ένα μικρότερο ποσοστό **2%** (2 άτομα) που αντιστοιχεί σε κατόχους διδακτορικού.



(Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο)

Γράφημα 4: Έτη Απασχόλησης

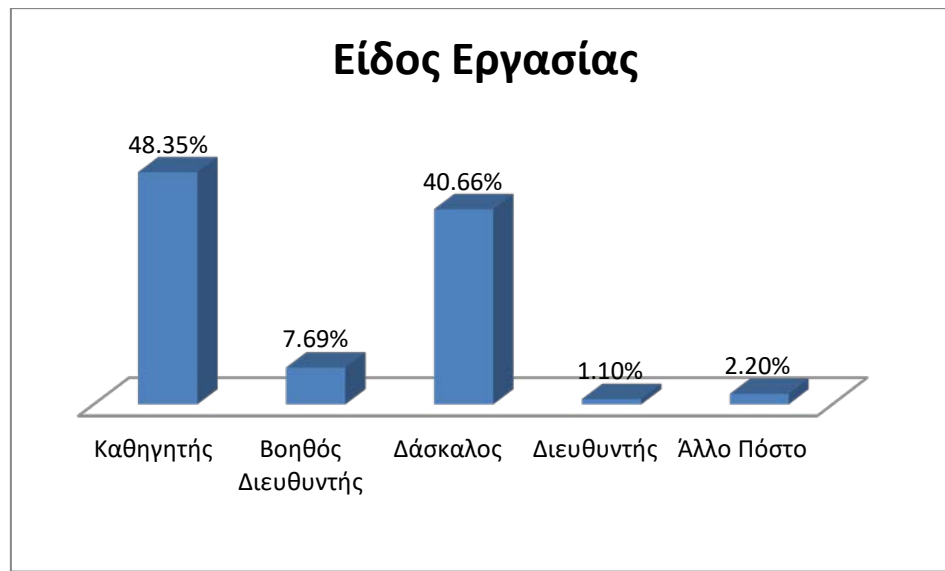
Όσο αφορά στα έτη απασχόλησης των εκπαιδευτικών του δείγματος, ένα ποσοστό **23%** (21 άτομα) απάντησαν 0 - 6 έτη, **31%** (28 άτομα) απάντησαν 6 - 12 έτη, **28,5%** (26 άτομα) απάντησαν 12 - 18 έτη, **12%** (11 άτομα) απάντησαν 18 - 24 έτη και ένα ποσοστό **5,5%** (5 άτομα) απάντησαν 24 έτη και άνω.



(Γράφημα 4: Έτη Απασχόλησης)

Γράφημα 5: Είδος Εργασίας

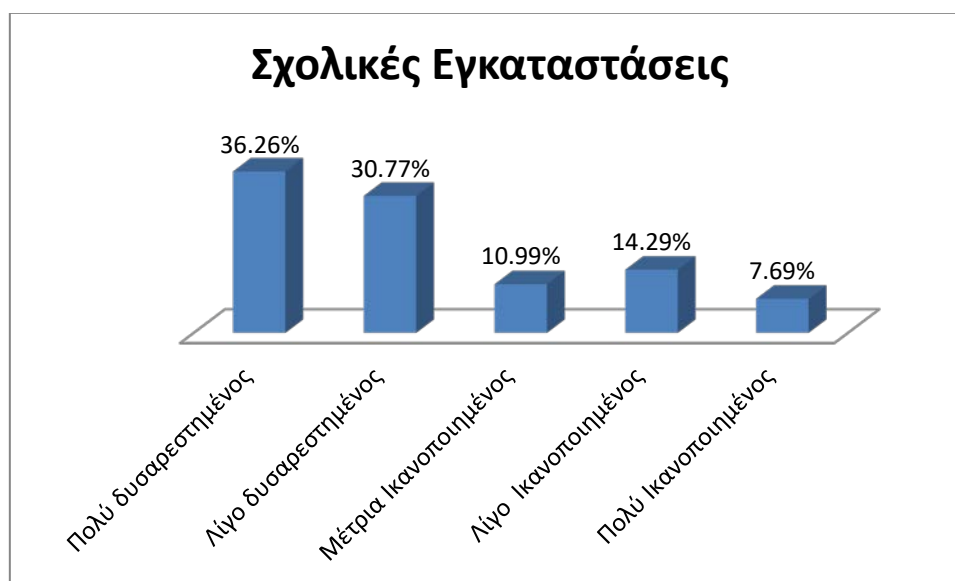
Σε αυτό το διάγραμμα της έρευνας παρατηρούμε ένα ποσοστό **48%** (44 άτομα) να είναι καθηγητές, ένα **8%** (7 άτομα) να είναι βοηθοί Διευθυντές, **41%** (37 άτομα) να είναι δάσκαλοι, **1%** (1 άτομο) να είναι Διευθυντής και **2%** (2 άτομα) να κατέχουν άλλο πόστο στην εκπαίδευση και να απαιτείτε να είναι κάτοχοι πτυχίου.



(Γράφημα 5: Είδος Εργασίας)

Γράφημα 6: Σχολικές Εγκαταστάσεις

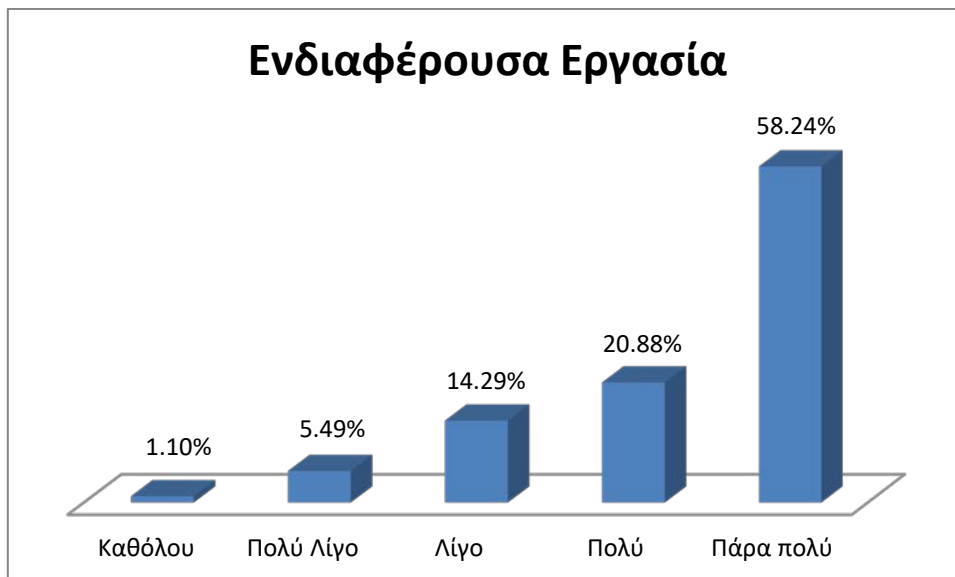
Όσο αφορά την ικανοποίηση για τις σχολικές εγκαταστάσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό **36%** είναι πολύ δυσαρεστημένοι με τις σχολικές εγκαταστάσεις ακολουθεί το λίγο δυσαρεστημένοι με ποσοστό **31%** και τα υπόλοιπα με σαφώς μικρότερα ποσοστά. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι εξέφρασαν παράπονα σε σχέση με τις εγκαταστάσεις.



(Γράφημα 6: Σχολικές Εγκαταστάσεις)

Γράφημα 7: Ενδιαφέρουσα Εργασία

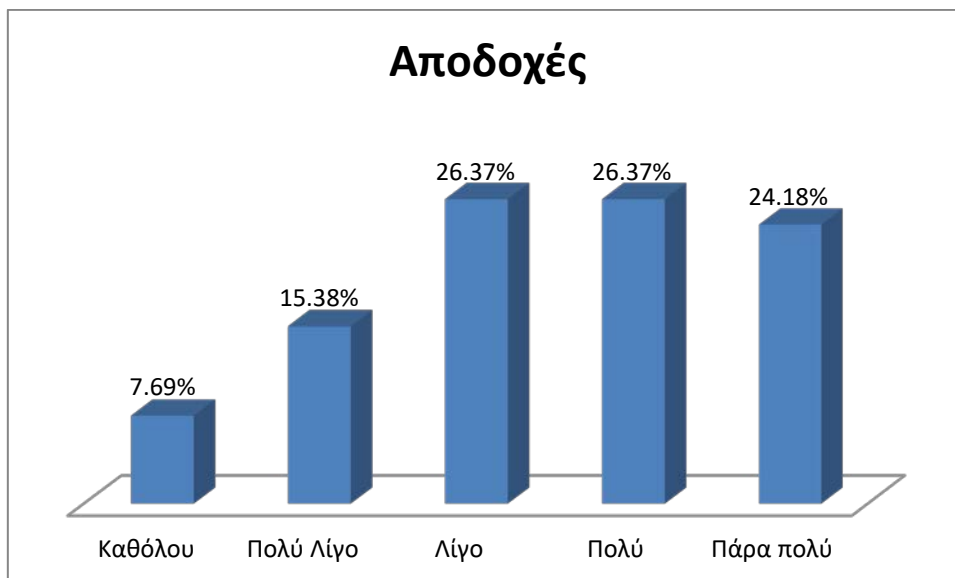
Στο ερώτημα που αφορούσε στο πόσο ενδιαφέρουσα είναι η εργασία σας, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκουν αρκετά ενδιαφέρουσα την εργασία τους.



(Γράφημα 7: Ενδιαφέρουσα Εργασία)

Γράφημα 8: Αποδοχές

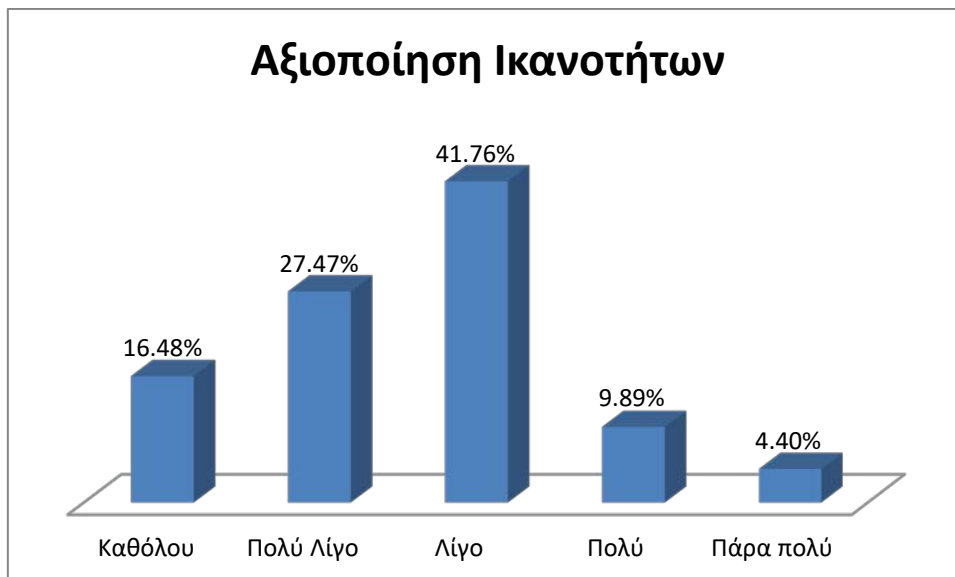
Σχετικά με τις αποδοχές οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι έως πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιπες απαντήσεις ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά.



(Γράφημα 8: Αποδοχές)

Γράφημα 9: Αξιοποίηση Ικανοτήτων

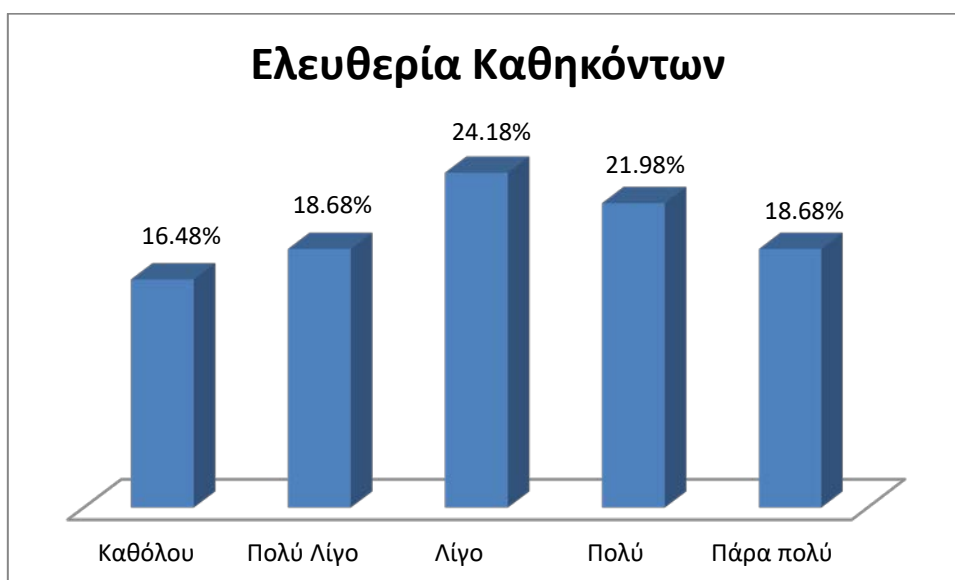
Εδώ παρατηρείται μια δυσάρεσκη από τους ερωτηθέντες καθώς οι περισσότεροι θεωρούν πως δεν αξιοποιούνται οι ικανότητες τους με τον τρόπο που λειτουργούν τα σχολεία.



(Γράφημα 9: Αξιοποίηση Ικανοτήτων)

Γράφημα 10: Ελευθερία Καθηκόντων

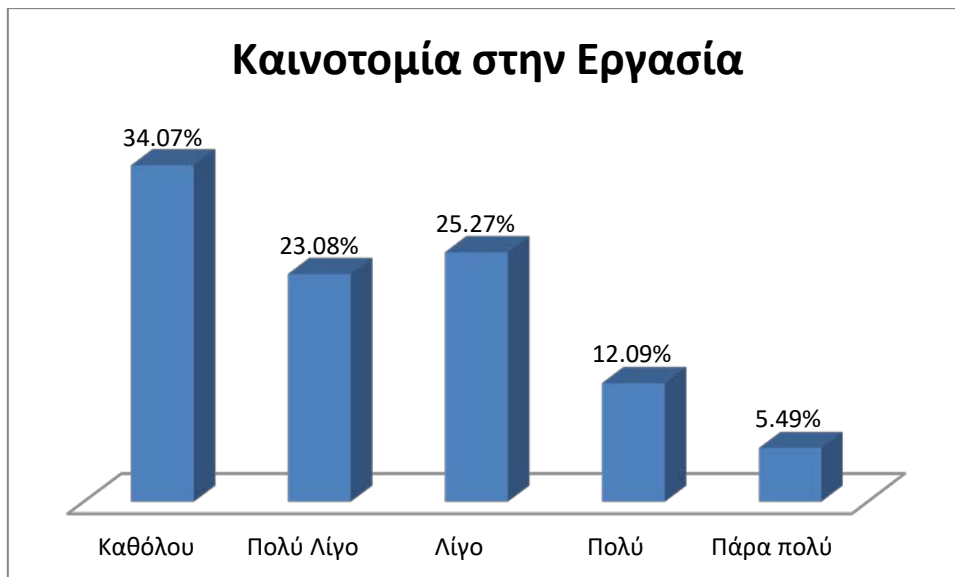
Στην ερώτηση που αφορούσε στο κατά πόσον οι εκπαιδευτικοί έχουν ελευθερία στον τρόπο που ασκούν τα καθήκοντα τους οι απαντήσεις ήταν σχετικά μοιρασμένες.



(Γράφημα 10: Ελευθερία Καθηκόντων)

Γράφημα 11: Καινοτομία στην Εργασία

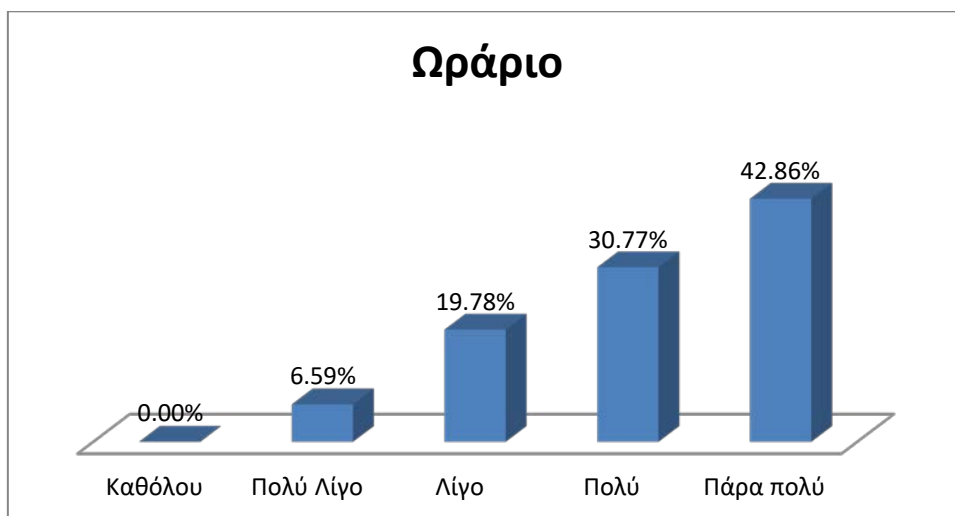
Εδώ παρατηρείται πως οι εκπαιδευτικοί δεν θεωρούν πως μπορούν να εισάγουν καινοτομία στην εργασία τους καθώς τα ποσοστά των απαντήσεων καθόλου, πολύ λίγο και λίγο είναι κατα πολύ μεγαλύτερα των ποσοστών των απαντήσεων πολύ και πάρα πολύ.



(Γράφημα 11: Καινοτομία στην Εργασία)

Γράφημα 12: Ωράριο

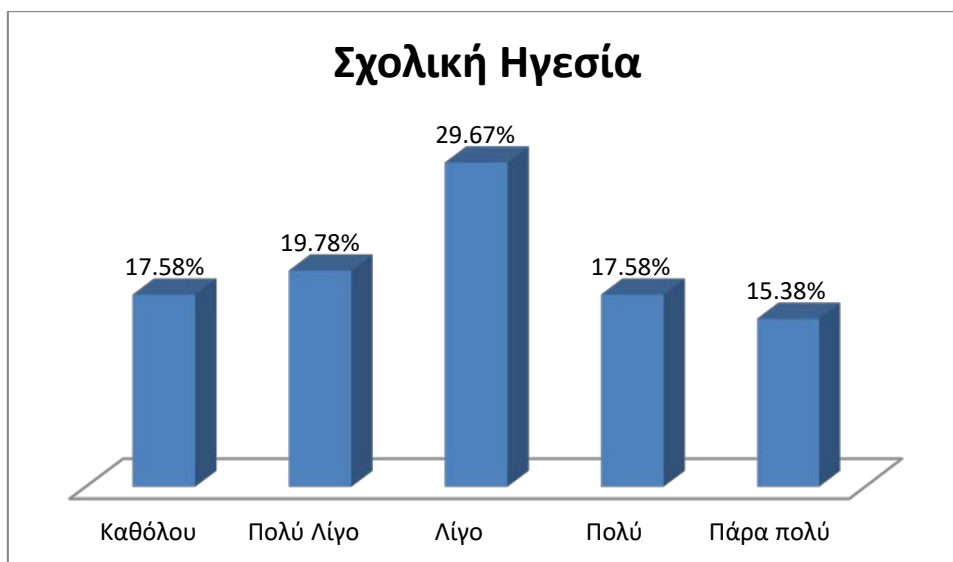
Στο ερώτημα που αφορούσε στις ώρες εργασίας σας, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκουν πάρα πολύ ικανοποιητικό το ωράριο εργασίας τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανείς δεν απάντησε πως είναι δυσαρεστημένος με τις ώρες εργασίας του.



(Γράφημα 12: Ωράριο Εργασίας)

Γράφημα 13: Σχολική Ηγεσία

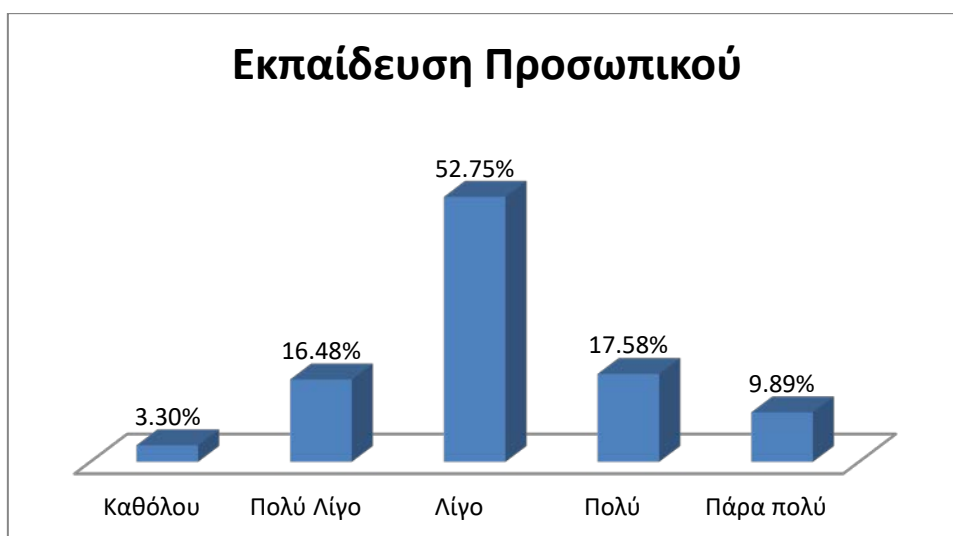
Το επόμενο διάγραμμα είναι πολύ σημαντικό αφορά την γνώμη των εκπαιδευτικών για την σχολική ηγεσία/διοίκηση. Εδώ παρατηρείται μια ελαφρώς αρνητική άποψη αν και υπάρχουν και αρκετοί εκπαιδευτικοί εξέφρασαν θετική γνώμη. Το πιο κάτω διάγραμμα παρουσιάζει την ακριβής εικόνα του δείγματος.



(Γράφημα 13: Σχολική Ηγεσία)

Γράφημα 14: Εκπαίδευση Προσωπικού

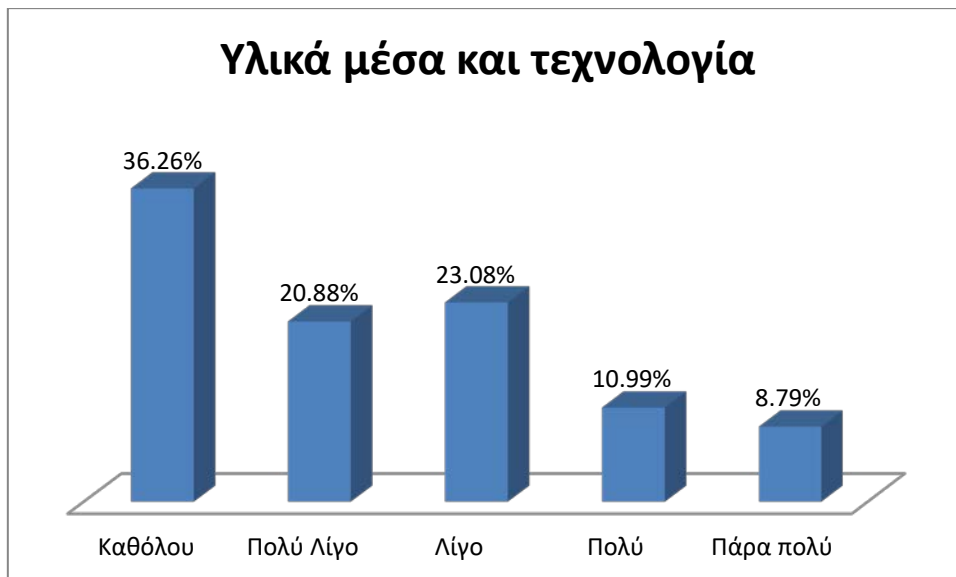
Το ερώτημα που αφορούσε αυτό το διάγραμμα ήταν "Έχετε εκπαιδευτεί ικανοποιητικά πάνω στην εργασία σας απο την σχολική ηγεσία;". Εδώ βλέπουμε πως η πλειονότητα των εκπαιδευτικών θεωρεί πως η εκπαίδευση τους απο την ηγεσία δεν ήταν επαρκής.



(Γράφημα 14: Εκπαίδευση Προσωπικού)

Γράφημα 15: Υλικά μέσα και τεχνολογία

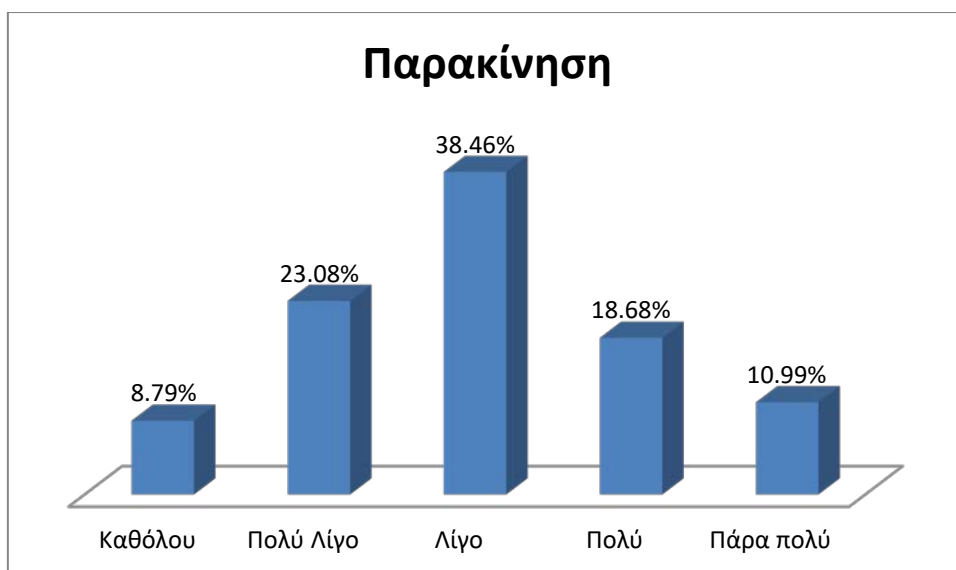
Εδώ οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως δεν τους παρέχονται τα κατάλληλα υλικά μέσα και τεχνολογία έτσι ώστε να έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Σε αυτό το κομμάτι της έρευνας παρουσιάστικαν και αρκετά αρνητικά σχόλια απο τους εκπαιδευτικούς.



(Γράφημα 15: Υλικά μέσα και τεχνολογία)

Γράφημα 16: Παρακίνηση

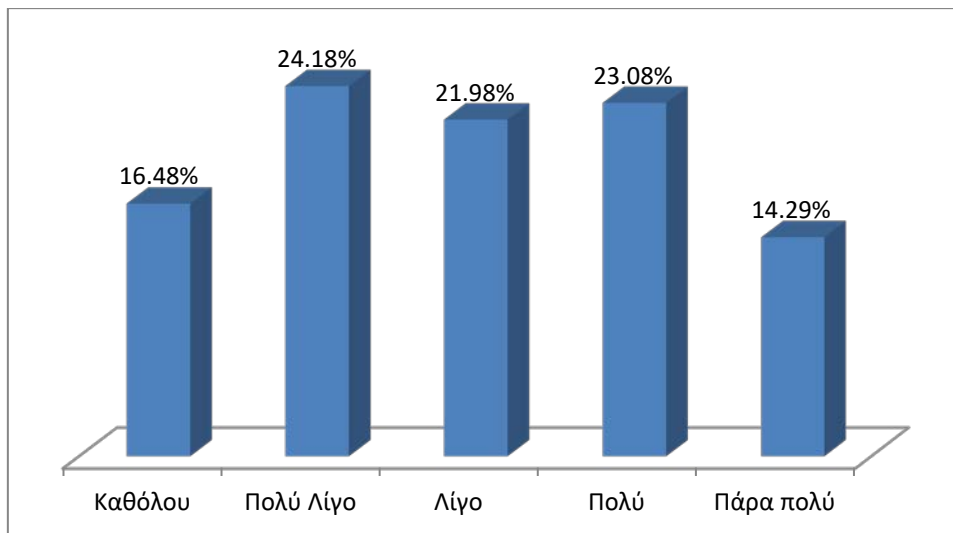
Όσο αφορά την παρακίνηση απο την ηγεσία, για ακόμα μια φορά οι εκπαιδευτικοί εξέφρασαν κυρίως αρνητική γνώμη με την στήλη "λίγο" να παίρνει την μερίδα του λέοντος.



(Γράφημα 16: Παρακίνηση απο την Ηγεσία)

Γράφημα 17: Οργανωσιακή Υποστήριξη

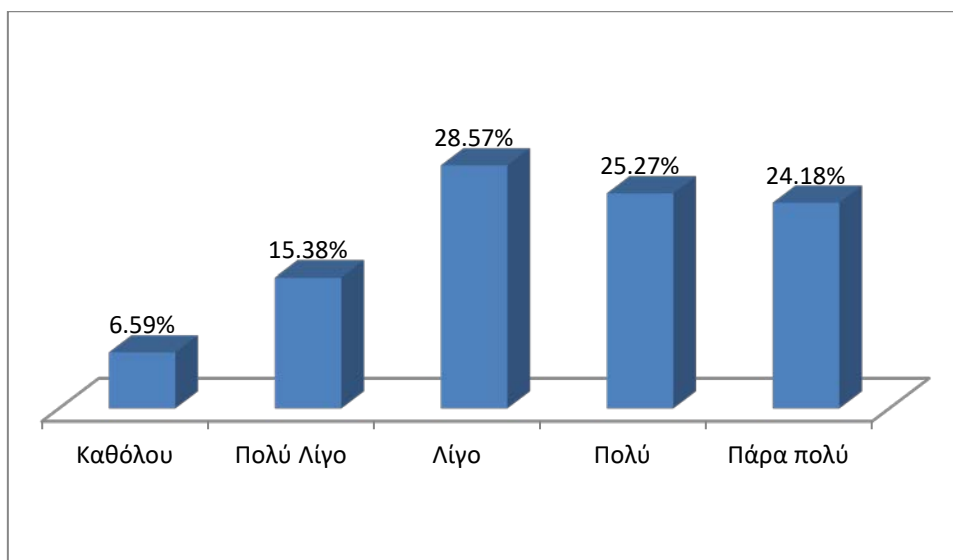
Στην ερώτηση που αφορούσε στο κατά πόσον οι εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι με την οργανωσιακή υποστήριξη οι απαντήσεις ήταν σχετικά μοιρασμένες. Αυτό καταδεικνύει το πόσο διαφορετικά αντιλαμβάνεται ο καθένας την οργανωσιακή υποστήριξη.



(Γράφημα 17: Οργανωσιακή Υποστήριξη)

Γράφημα 18: Σχολικό Κλίμα

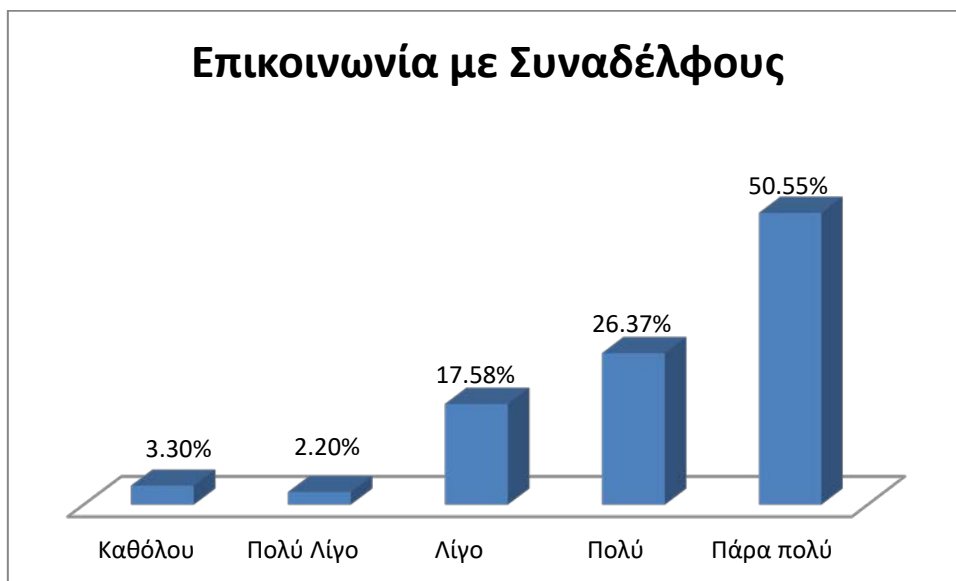
Σχετικά με τις απαντήσεις που αφορούσαν το σχολικό κλίμα, οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι έως πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιπες απαντήσεις (καθόλου και πολύ λίγο) ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά.



(Γράφημα 18: Σχολικό Κλίμα)

Γράφημα 19: Επικοινωνία με Συναδέλφους

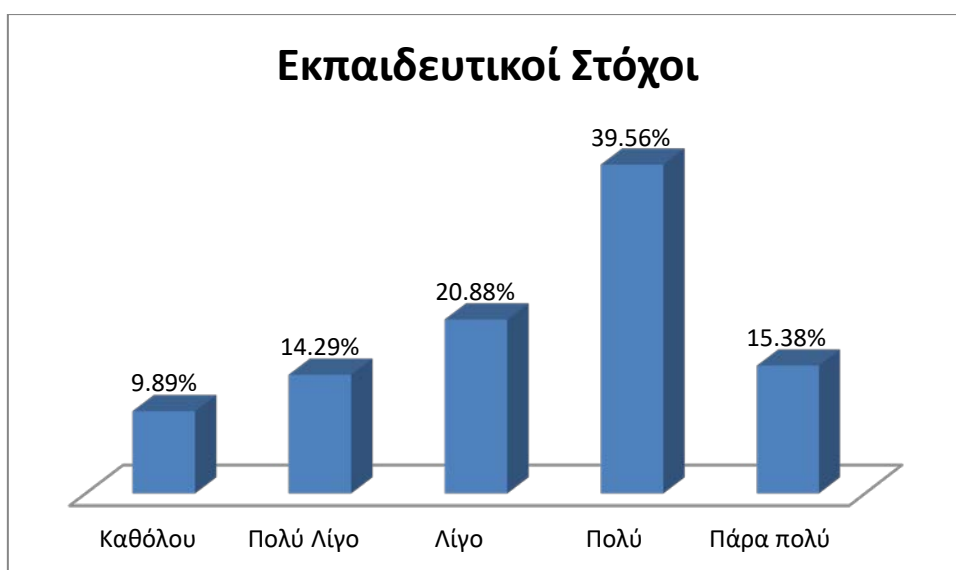
Αρκετά υψηλή βαθμολογία εμφανίζει και η επικοινωνία με τους συναδέλφους με ποσοστό **50%** των ερωτηθέντων να δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι.



(Γράφημα 19: Επικοινωνία με Συναδέλφους)

Γράφημα 20: Εκπαιδευτικοί στόχοι

Στο τελευταίο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις που αφορούσαν τους εκπαιδευτικούς στόχους. Οι περισσότεροι εκπαιδευτικοί απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό 39,5%. Οι υπόλοιπες απαντήσεις ακολουθούν με πιο ισοροποϊμένα ποσοστά και αυτό είναι μας λέει πως σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικοί γνωρίζουν τους στόχους της εκπαιδευτικής ηγεσίας.



(Γράφημα 20: Εκπαιδευτικοί στόχοι)

6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας ικανοποίησης

προσωπικού

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η καταγραφή της άποψης των καθηγητών για την ηγεσία των σχολικών μονάδων, την ικανοποίηση τους για τις συνθήκες εργασίας τους, καθώς επίσης και των προβλημάτων που ενδεχομένως να υπάρχουν στον τομέα της εκπαίδευσης στην Κύπρο. Η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχουν αρκετά προβλήματα στον τομέα της εκπαίδευσης τα οποία πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ηγεσία της και κατ' επέκταση το κράτος, έτσι ώστε να επιλύσει όσο περισσότερα από αυτά γίνεται.

Στην έρευνα ικανοποίησης καθηγητών απαντήθηκαν 91 έγκυρα ερωτηματολόγια από τα οποία 48 ήταν άντρες και 43 ήταν γυναίκες. Η μέση ηλικία των ερωτηθέντων ήταν 45,1 ενώ ο μέσος όρος για τα έτη υπηρεσίας ήταν 11,8 έτη απασχόλησης. Αυτά τα δύο αποτελέσματα καταδεικνύουν το πρόβλημα με τον πολύ αργοπορημένο διορισμό των καθηγητών και των δασκάλων στα σχολεία. Πιο Αναλυτικά για να διοριστεί κάποιος θα πρέπει να τουλάχιστον 33 χρονών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άτομα μεταξύ 30 και 60 ετών ενώ στα έτη απασχόλησης η πλειοψηφία των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ 0 έτη και 18 έτη. Αρκετοί μάλιστα είχαν διοριστεί χωρίς καν να είχαν ασχοληθεί προηγουμένως με το αντικείμενο της εκπαίδευσης και απλά διορίστηκαν επειδή είχε έρθει η σειρά τους στον "κατάλογο" μετά από αρκετά χρόνια αναμονής.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, οι εκπαιδευτικοί στην Κύπρο είναι αρκετά μορφωμένοι και μάλιστα με ποσοστό **54%** (49 άτομα) να αντιστοιχεί σε άτομα που κατέχουν και μεταπτυχιακό (master) τίτλο σπουδών. Αυτό καταδεικνύει πως οι εκπαιδευτικοί έχουν τις γνώσεις για να ασκούν το αντικείμενο τους και ίσως να υπολοίπονται διδακτικής εμπειρίας. Στο ερώτημα που αφορούσε στο είδος εργασίας οι πιο πολλοί ήταν καθηγητές και δάσκαλοι, με το συνολικό τους ποσοστό στο δείγμα να ξεπερνά το 89%.

Είναι έκδηλο ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα το αντιμετωπίζει ο τομέας των σχολικών εγκαταστάσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό **36%** είναι πολύ δυσαρεστημένοι με τις σχολικές εγκαταστάσεις και ακολουθεί το λίγο δυσαρεστημένοι με ποσοστό **31%**. Αυτό μεταφράζεται και ως διοικητικό πρόβλημα καθώς οι σχολικές εγκαταστάσεις είναι η μεγάλη εικόνα που βγάζει ο κλάδος της εκπαίδευσης προς τα έξω. Πιο

συγκεκριμένα, η έρευνα απέσπασε τα εξής σχόλια από τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις σχολικές εγκαταστάσεις:

- Σε αρκετά σχολεία τα κτίρια είναι παλιά και θέλουν ανακαίνιση.
- Οι περισσότερες αίθουσες έχουν άσχημη μυρωδιά, λόγω υγρασίας
- Αρκετές τουαλέτες είναι χαλασμένες.
- Σε αρκετές αίθουσες τα θρανία και οι έδρες θέλουν επιδιόρθωση.
- Τα "lockers" δεν ικανοποιούν τον αριθμό των μαθητών που τα χρησιμοποιούν.
- Τα καλοκαίρια τα σχολεία μοιάζουν εγκαταλελειμμένα.
- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις μοιάζουν περισσότερο με φυλακές.
- Απουσία αισθητικής στον περιβάλλοντα χώρο του σχολείου.

Στην ερώτηση που αφορά το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η εργασία σας, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκουν αρκετά ενδιαφέρουσα την εργασία τους. Μάλιστα το ποσοστό του πολύ και πάρα πολύ ενδιαφέρουσα ξεπέρασε το 79%. Αν συνδιαστεί αυτό το αποτέλεσμα με το αποτέλεσμα των αποδοχών, όπου και πάλι οι εκπαιδευτικοί έδειξαν ικανοποιημένοι, βλέπουμε πως στα σχολεία της Κύπρου σε γενικές γραμμές υπάρχουν εκπαιδευτικοί που πραγματικά ενδιαφέρονται για τη εργασία τους και αυτό τους δίνει κίνητρο να συνεχίσουν, έτσι ώστε να βελτιώσουν τον κλάδο της εκπαίδευσης.

Στις επόμενες τρεις ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στους τομείς της Αξιοποίησης Ικανοτήτων, Ελευθερίας Καθηκόντων και της καινοτομίας στην εργασία, συμπεραίνουμε πως η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών με ποσοστό 85,7% νιώθουν ότι δεν αξιοποιούνται επαρκώς οι ικανότητές τους και οι δυνατότητές τους στις σχολικές αίθουσες. Είναι μοιρασμένες οι απαντήσεις σχετικά με την ελευθερία καθηκόντων, κάτι που καταδεικνύει πως από σχολείο σε σχολείο ασκείται διαφορετικού τύπου ηγετικού στήλ και αυτό προκαλεί προβλήματα γενικότερα στην εκπαίδευση διότι η ηγεσία (αρμόδιο υπουργείο) δεν μπορεί να ρυθμίσει τις σχολικές μονάδες έτσι ώστε να έχουν μια κοινή γραμμή άσκησης των διοικητικών τους καθηκόντων. Μεγάλο ποσοστό 34% απάντησε ότι δεν τους δίνεται η δυνατότητα να εισάγουν καινοτομία στην εργασία τους και 48% απάντησε πολύ λίγο και λίγο.

Στο ερώτημα που αφορούσε στις ώρες εργασίας, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) των εκπαιδευτικών βρίσκουν πάρα πολύ ικανοποιητικό το ωράριο εργασίας τους. Επιπρόσθετα 30,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι με το ωράριο εργασίας τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανείς δεν απάντησε πως είναι δυσαρεστημένος με τις ώρες εργασίας του.

Όσον αφορά το επόμενο ερώτημα που θεωρείται πολύ σημαντικό και είναι η γνώμη των εκπαιδευτικών για την σχολική ηγεσία/διοίκηση, παρατηρείται μια ελαφρώς αρνητική άποψη αν και οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες και αρκετοί εξέφρασαν θετική γνώμη. Οι απαντήσεις Πάρα πολύ, Πολύ, Λίγο, Πολύ λίγο και Καθόλου είχαν τα ποσοστά 14%, 18%, 30%, 20% και 18% αντίστοιχα. Αυτά τα αποτελέσματα βέβαια δεν αναιρούν την γενικότερη ομολογία ότι η σχολική ηγεσία και ο ρόλος που διαδραματίζει χρειάζονται βελτίωσης.

Στις επόμενες τρεις ερωτήσεις που αφορούσαν την εκπαίδευση του προσωπικού από την σχολική ηγεσία, τα υλικά μέσα και τεχνολογία που παρέχεται στους εκπαιδευτικούς και την Παρακίνηση από την ηγεσία, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν τραγικά. Στην εκπαίδευση του προσωπικού 72,5% των ερωτηθέντων απάντησαν πως η εκπαίδευση τους κυμαίνεται από λίγη, πολύ λίγη έως και καθόλου. Όσον αφορά τα υλικά μέσα και τεχνολογία το 80% απάντησε αρνητικά. Τέλος στην Παρακίνηση από την ηγεσία 70% των ερωτηθέντων απάντησαν πως η παρακίνηση τους από την ηγεσία κυμαίνεται από λίγη, πολύ λίγη έως και καθόλου. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται άνετοι στον χώρο εργασίας τους και να τους παρέχονται όσο το δυνατό οι καλύτερες συνθήκες και μέσα για το δύσκολο έργο που επιτελούν. Οι εκπαιδευτικοί για αυτά τα τρία ερωτήματα σχολίασαν τα παρακάτω:

- Πολύ λίγοι εκπαιδευτικοί παρουσιάζονται στα εκπαιδευτικά σεμινάρια.
- Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια γίνονται πολύ σπάνια.
- Απουσία έλεγχου των καθηκόντων από τους προϊστάμενους εκπαιδευτικούς.
- Ορισμένοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές δεν ανοίγουν καν.
- Αίθουσα τεχνολογίας με μόνο μια διπλή μπρίζα.
- Το προτζέκτορ έχει 3 χρόνια και ακόμα να αλλάξουν την λάμπα του.
- Οι συναντήσεις με την διεύθυνση του σχολείου αναβάλλονται συχνά.
- Το "μπράβο σου" είναι είδος προς εξαφάνιση.

- Οι αυξήσεις στον μισθό δίνονται σύμφωνα με τις κυβερνητικές οδηγίες και όχι με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού στην τάξη.
- Δεν υπάρχουν κλιματιστικά στις αίθουσες διδασκαλίας.

Στις ερωτήσεις 17 και 18 που αφορούν την Οργανωσιακή Υποστήριξη και το σχολικό κλίμα τα αποτελέσματα ήταν πιο ηπια. Όσο αφορά την Οργανωσιακή Υποστήριξη τα ποσοστά ήταν εμφανώς μοιρασμένα και στις πέντε απαντήσεις. Στο σχολικό κλίμα οι εκπαιδευτικοί θεωρούν πως είναι αρκετά καλό με 78% να απαντούν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι έως πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι.

Επιπλέον, η έρευνα κατέδειξε ότι αρκετά υψηλή βαθμολογία εμφανίζει και η επικοινωνία με τους συνάδελφους στην ερώτηση 19 με ποσοστό **50%** των ερωτηθέντων να δηλώνουν **πάρα πολύ** ικανοποιημένοι και **26,4%** να δηλώνουν **πολύ** ικανοποιημένοι.

Στην τελευταία ερώτηση που σχετιζόταν με τους εκπαιδευτικούς στόχους Οι απαντήσεις Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Πολύ, Πάρα πολύ, και είχαν τα ποσοστά 10%, 14%, 21%, 40% και 15% αντίστοιχα.

6.7 Εισηγήσεις για βελτίωση ικανοποίησης εκπαιδευτικού προσωπικού

Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, διαπίστωθηκε ότι πρέπει να παρθούν άμεσα βελτιωτικά μέτρα στους τομείς που ευδιάκριτα αντιμετωπίζουν προβλήματα. Ο ρόλος του διευθυντή είναι ο πλέον καθοριστικός, γι'αυτό πρέπει τα σχολεία να απαρτίζονται με ικανούς και αποτελεσματικούς διευθυντές οι οποίοι θα προωθούν ομαδικότητα, να έχουν οργανωτική ικανότητα και υψηλό αίσθημα ευθύνης.

Όσο αφορά το πρόβλημα με τον πολύ αργοπορημένο διορισμό των καθηγητών και των δασκάλων στα σχολεία, έχει γίνει μία πρόοδος με το νέο σύστημα διορισμού που εφαρμόζει η κυβέρνηση από το 2018 αλλά χρειάζεται να βελτιωθεί και να ενισχυθεί έτσι ώστε να γίνει πιο δίκαιο. Καλό θα ήταν να εφαρμοστεί κάτι ανάλογο και για τους διορισμένους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να βελτιωθούν και να εκπαιδευτούν καλύτερα.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα το αντιμετωπίζει ο τομέας των σχολικών εγκαταστάσεων. Άμεσα θα πρέπει να γίνει μια ριζική ανακαίνιση των σχολικών μονάδων προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των μαθητών και του προσωπικού. Τα σχολεία πρέπει να δείχνουν και να είναι νέα και σύγχρονα.

Επιτακτική ανάγκη είναι και το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει και να μπορέσει να εξελιχθεί, πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών (μαθητών και γονιών) και στις διάφορες αλλαγές όπως οικονομικές και τεχνολογικές που παρουσιάζονται στην κοινωνία γενικότερα. Για να γίνει όμως αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους υπαλλήλους (εκπαιδευτικούς) της σε νέες τεχνικές, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές. Η εντατική εκπαίδευση επομένως αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών που πρέπει η σχολική ηγεσία να εφαρμόσει μέσα στα σχολεία. Αυτές οι αλλαγές σήμερα είναι αναγκαίες όσο ποτέ άλλοτε. Με την έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι το προσωπικό δεν είναι ευχαριστημένο με την εκπαίδευση που του παρέχετε. Η εκπαίδευση αρχίζει από την πρώτη μέρα πρόσληψης του κάθε υπαλλήλου και συνεχίζετε μέχρι και την τελευταία μέρα εργοδότησης του.

Σχετικά με τα προβλήματα που αφορούν την αξιοποίηση των ικανοτήτων, θα πρέπει να παρέχονται στους εκπαιδευτικούς όλα τα κατάλληλα υλικά μέσα και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες που να τους παρακινούν στην πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πιο πολλή ελευθερία στην άσκηση των καθηκόντων τους και με την εισαγωγή καινοτομίας στην εργασία τους. Επιπρόσθετα θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρη αναφορά των καθηκόντων τους απο την σχολική ηγεσία. Καλό θα ήταν να μειωθεί και ο αριθμός των μαθητών ανα τμήμα για μία πιο αποτελεσματική διδασκαλία.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά το θέμα της παρακίνησης απο την ηγεσία θα πρέπει η σχολική ηγεσία να δώσει επιπλέον κίνητρα στους εκπαιδευτικούς. Δεν είναι αρκετός ο ζήλος και η δίψα ορισμένων μαθητών. Οι άριστοι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να ανταμοίβονται ηθικά και υλικά. Δεν αρκεί να λέμε πως οι εκπαιδευτικοί ασκούν λειτούργημα και όχι εργασία. Ο εκπαιδευτικός είναι εργασία και μάλιστα απο τις πλέον σημαντικές, διαμορφώνει τον αυριανό εργαζόμενο, οικογενιάρχη, διευθυντικό στέλεχος, ακόμα και τον μελλοντικό πρόεδρο της δημοκρατίας. Θέλοντας και μη η

ηγεσία θα πρέπει να βρεί τους τρόπους και να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα για μία πιο αποτελεσματική διδασκαλία απο τους εκπαιδευτικούς.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι η επιτυχία στην εκπαίδευση έγκειται στην σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από τις άριστες σχολικές εγκαταστάσεις που πρέπει να δημιουργηθούν, οι πελάτες (μαθητές) ενός σχολείου, παίρνουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους με το προσωπικό (εκπαιδευτικούς), τους οποίους γνωρίζουν καλύτερα και πολλές φορές αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις. Ειδικά σε περιόδους κρίσης η παιδεία είναι σήμα κατατεθέν για να επέλθει η ανάπτυξη και το ανθρώπινο δυναμικο των σχολικών μονάδων παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.

6.8 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα / Περιορισμοί στην Έρευνα.

Για μελλονική έρευνα θα ήταν καλύτερα να ήταν μεγαλύτερο το δείγμα. Προτείνεται μεγαλύτερη συμμετοχή απο εκπαιδευτικούς σε όλες τις επαρχίες και λίγο μεγαλύτερο εύρος ερωτήσεων για να διαπιστωθούν πιο τεκμηριωμένα τα προβλήματα στην εκπαίδευση καθώς επίσης και η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών απο την σχολική ηγεσία. Επίσης να μελετηθούν ενδελεχώς και να ελεγχθούν τα ζητήματα παρακίνησης των εκπαιδευτικών στον χώρο εργασίας τους. Οι εξελίξεις στα εργατικά θέματα καθημερινά είναι ραγδαίες και ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης, επηρεάζουν τις απόψεις της διοίκησης αλλά και των εκπαιδευτικών.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Ικανοποίησης

Εκπαιδευτικών

Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
του Ανοικτού Παν. Κύπρου
Νικόλας Φραντζής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος της έρευνας στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα: «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση. Ικανοποίηση και Ρόλος της Ηγεσίας».

Τα ατομικά στοιχεία που ζητούνται δεν παραβιάζουν την ανωνυμία του ερωτηματολογίου και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Παρακαλώ συμπληρώστε τις ερωτήσεις του κάτωθι ερωτηματολογίου:

Μέρος Α'

Παρακαλώ συμπληρώστε με √ το κουτάκι που σας αντιπροσωπεύει.

- 1. Φύλο:** Άντρας Γυναίκα
- 2. Ηλικία:** κάτω απο 30 30 - 40 41 - 50 51 - 60 61 και άνω
- 3. Μορφωτικό Επίπεδο:** Πτυχίο Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
- 4. Έτη Απασχόλησης:** 0 - 6 έτη 6 - 12 έτη 12 - 18 έτη
18 - 24 έτη 24 έτη και άνω
- 5. Είδος Εργασίας:** Καθηγητής Βοηθός Διευθυντής Δάσκαλος
Διευθυντής Άλλο πόστο στην εκπαίδευση

Μέρος Β'

Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας το ανάλογο τετραγωνάκι.

Περαιτέρω σχόλια που θα συνοδεύσουν τις απαντήσεις είναι ευπρόσδεκτα.

Βαθμός Ικανοποίησης: 5=Πάρα πολύ, 4=Πολύ, 3=Λίγο, 2=Πολύ λίγο, 1=Καθόλου

A/A	Ερωτήσεις	1	2	3	4	5
6	Σας ικανοποιούν οι Σχολικές Εγκαταστάσεις;					
7	Είναι ενδιαφέρουσα η εργασία σας;					
8	Είστε ικανοποιημένος με τις αποδοχές σας;					
9	Αξιοποιούνται οι δυνατότητες σας με τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας των σχολικών μονάδων;					
10	Έχετε ελευθερία στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων σας;					
11	Έχετε την δυνατότητα να εισάγετε καινοτομία στην εργασία σας;					
12	Είστε ικανοποιημένος με τις ώρες εργασίας σας;					
13	Είστε ικανοποιημένος με την σχολική Ηγεσία/διοίκηση;					
14	Έχετε εκπαιδευτεί ικανοποιητικά πάνω στην εργασία σας απο την σχολική ηγεσία;					
15	Σας ικανοποιούν τα υφιστάμενα υλικά μέσα και τεχνολογία για την εκτέλεση της εργασίας σας;					
16	Υπάρχει παρακόνηση από τον προϊστάμενο σας;					
17	Είστε ικανοποιημένος με την οργανωσιακή υποστήριξη;					
18	Είστε ικανοποιημένος με το Σχολικό κλίμα;					
19	Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους σας;					
20	Γνωρίζετε τους στόχους της ηγεσίας και τι προσπαθείτε να πετύχετε;					

Μέρος Γ'

Σχόλια.:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Λ., 2001. Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., 2004. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ 2007, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili

Διεθνής

- Bedr, H (1990) reasons for Non-participation in adult Education. Adult Education Quartely, 40(4), 207 -218
- Bell (1992) Managing teams in secondary schools London Rutledge
- Dörnyei, Z. (1996). Moving language learning motivation to a larger platform for theory and practice. In R. L. Oxford (Ed.), Language learning motivation: Pathways to the new century (pp. 71–80). Honolulu, HI: University of Hawai’I Press
- French W, 1994. Human Resources Management (3η έκδοση). Boston: Houghton Mifflin.
- Griffin, R.W. (1997). Management. New Delhi AITBS Publishers
- Oduma, C. A. (2012). Fundamentals of Entrepreneurial Educational. Abakaliki: Catholic Commission Link (Citizens’ Advocate Press).
- Onah, F.O. (2008). Human Resource Management. John Jacob’s Classic Publisher Ltd Plot 7 Fmr ESUT Road, Nkpokiti Junction Enugu.

- Papadakis, Y. (2008), History Education in Divided Cyprus: A comparison of Greek Cypriot and Turkish Cypriot Schoolbooks on the "History of Cyprus", PRIO Cyprus Centre Report, 2. Nicosia:PRIO Cyprus Centre.
- Pashiardis, P. and Ribbins, P. (2003), 'On Cyprus: The making of secondary school Principals' International Studies in Educational Administration Volume 30, Number 3, 2002
- Rizwan, M. & Mukhtar, A. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 87-106
- Richardson, P. W., & Watt†, H. M. G. (2006). Who chooses teaching and why? Profiling characteristics and motivations across three Australian universities. Asia-Pacific Journal of Teacher Education, 34, 27–56.10.1080/13598660500480290
- State University, (no date), Education Encyclopedia: Global Education Ref: Cyprus – History Background, Constitutional Legal Foundations, Educational Systems - overview
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36, 79–104.10.1080/13598660801971658
- Sinclair, C., Dowson, M., & Mcinerney, D. (2006). Motivations to teach: psychometric perspectives across the first semester of teacher education. *Teachers College Record*, 108, 1132–1154.10.1111/tcre.2006.108.issue-6
- Jackson S.E. and Schuler R.S., 2000. Managing Human Resources: a Partnership Perspective, South Western College Publishing, U.S.A.
- James, E. (1990). Decision processes and priorities in higher education. In S. A. Hoenack & E. L. Collins (Eds.) The economics of American universities: Management, operations, and fiscal environment Albany: State University of New York Press
- Kyriakides, L., & Campbell, R. J. (2004). «School evaluation and school improvement: A critique of values and procedures», Studies in Educational Evaluation, 30(1), 23-26. Lieber E. (2009).
- Lynch, B. K. (1996). Language program evaluation: Theory and practice. New York: Cambridge University Press

- Malmberg, L. E. (2008). Student teachers' achievement goal orientations during teacher studies: Antecedents, correlates and outcomes. *Learning and Instruction*, 18, 438–452.10.1016/j.learninstruc.2008.06.003
- Neves Saul de Jesus and Joseph Conboy, (2001), «A Stress management Course to prevent teacher distress», *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss: 3, pp.131 – 137
- Norman, H. N (1970) *Statistical package for the social sciences*, New York MC Graw-Hill book company Nzure ,S,NM (1999).*Elements of organizational Behavior* ,Nairobi :Nairobi university press
- Williams, M., & Burden, R. L. (1997). *Psychology for Language Teachers: A social constructivist approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- Zembylas, M. (2002), *The Global, the local and the science curriculum: a struggle for the balance in Cyprus*. 'International Journal Science in Education.' Vol. 24, No.5., 499 - 519

Άρθρα

- Hallinger, P & Lee, M. (2013)
- Brodinsky, B and Neil, S.B. (eds) (1983) *Building and motivating staff: problems and solution*
- Weitz, J., & Nuckols, R. C. (1955). Job satisfaction and job survival. *Journal of Applied Psychology*, 39(4), 294–300.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://media.philenews.com/PDF/paideia3.pdf>
- <http://hdl.handle.net/11128/4252>
- Σημειώσεις μαθημάτων: Οργάνωση και Διοίκηση ΜΔΕ50, Ηγεσία και Λήψη Αποφάσεων ΜΔΕ60, Μάρκετινγκ ΜΔΕ61 του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.