



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

ΑΠΟΨΕΙΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.

της

Κασσιανής Ζαραμπούκα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του

μεταπτυχιακού διπλώματος στις

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2022

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022 (Ιανουάριος 2022).

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και της φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.**

ΑΠΟΨΕΙΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.

της

Κασσιανής Ζαραμπούκα

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Επιβλέπων καθηγητής: Ευθύμιος Βαλκάνος, Καθηγητής Ε.Κ.Π., ΠΑ.ΜΑΚ.

Μέλη: Αθανάσιος Μαλέτσκος, Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου ΠΕ70

Αθανάσιος Τσιρίκας, Ε.ΔΙ.Π. Ε.Κ.Π. ΠΑ.ΜΑΚ.

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην εξέταση των απόψεων των ηγετικών στελεχών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, αναφορικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Πιο συγκεκριμένα, διερευνά τις απόψεις όχι μόνο των σχολικών διευθυντών, αλλά και των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού ορισμένων εκπαιδευτηρίων που διαθέτουν τμήμα ανθρώπινων πόρων, για τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος ηγέτης εκπαίδευσης, ώστε να θεωρείται σωστός ηγέτης, ο οποίος συμβάλλει με κάθε τρόπο και με κάθε μέθοδο στην παρακίνηση, αλλά και στην επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού της σχολικής του μονάδας. Ως εκ τούτου, η έρευνα αποσκοπεί στο να αναδειχθεί η συμβολή της παρακίνησης του ηγετικού στελέχους/του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων. Προκειμένου να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, επιλέχθηκε η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση και συλλέχθηκαν οκτώ ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες στη συνέχεια αναλύθηκαν, ακολουθώντας όλα τα βήματα της ερευνητικής διαδικασίας. Όπως φάνηκε από τα ευρήματα της έρευνας, θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχολική μονάδα και στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού που ανήκει σε αυτήν, ώστε να μπορέσει μετέπειτα το προσωπικό να οδηγηθεί σε επαγγελματική ανάπτυξη, να βελτιώνεται συνεχώς και, έτσι, να εξελιχθεί τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο, αποκτώντας μια πολύπλευρη και ολόπλευρη ανάπτυξη, με τη διεύρυνση των οριζόντων του.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, ανθρώπινο δυναμικό, θεωρίες παρακίνησης, μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, επαγγελματική ανάπτυξη, ηγεσία-ηγέτης.

ABSTRACT

This study aims to examine the views of the leading executives of private schools in Thessaloniki, regarding the motivation of the human resources of their schools and their professional development and evolution. More specifically, it explores the views not only of school principals, but also of the human resources managers of some schools that have a human resources department, on the basic characteristics that a modern education leader must have in order to be considered a good leader, who contributes to every in any way and with any method in motivating, but also in the professional development of the staff of the school unit. Therefore, the research aims to highlight the contribution of the motivation of the leader/director to the professional development of the human resources of the private schools. In order to explore the perceptions of the leaders of the private schools, the qualitative research approach was chosen and eight semi-structured interviews were collected, which were then analyzed, following all the steps of the research process. As can be seen from the findings of the research, the role of the leaders in the school unit and in the motivation of the human resources that belong to it, is considered particularly important, so that the staff can later be led to professional development, to continuously improve and thus, to evolve both professionally and personally, acquiring a multifaceted and comprehensive development, by broadening their horizons.

Keywords: motivation, human resources, motivation theories, motivation methods and techniques, professional development, leadership-leader.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Κατάλογος σχημάτων – πινάκων	x
Συντομογραφίες.....	xi
Εισαγωγή.....	1
Α΄ ΜΕΡΟΣ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	5
1.1. Εισαγωγή στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	5
1.1.1. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Έννοιες και Ορισμοί.....	5
1.1.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση.....	7
1.2. Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.3. Οργάνωση του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	10
1.4. Λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.4.1. Βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση.....	14
1.5. Ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	15
1.5.1. Ο ρόλος του Διευθυντή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR Manager).....	17
1.5.2. Ο ρόλος του Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	17
1.6. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου Παρακίνηση	20
2.1.1. Εσωτερική Παρακίνηση.....	21
2.1.2. Εξωτερική Παρακίνηση.....	22
2.1.3. Ατομική Παρακίνηση.....	23
2.1.4. Παρακίνηση κατά ομάδες.....	24

2.2. Διαδικασία Παρακίνησης.....	25
2.3. Θεωρίες Παρακίνησης.....	27
2.3.1. Θεωρίες Περιεχομένου ή Αναγκών.....	28
2.3.1.1. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών	28
2.3.1.2. Θεωρία ERG.....	29
2.3.1.3. Θεωρία των Δύο Παραγόντων.....	30
2.3.1.4. Θεωρία Χ και Ψ.....	30
2.3.1.5. Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών.....	31
2.3.2. Θεωρίες Διαδικασίας.....	32
2.3.2.1. Θεωρία της Ισότητας του ADAMS.....	32
2.3.2.2. Θεωρία της Προσδοκίας του VROOM.....	33
2.4. Παράγοντες και Μέθοδοι/Τεχνικές Παρακίνησης.....	34
2.4.1. Χαρακτήρας του ατόμου και Παρακίνηση.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Επαγγελματική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
3.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	40
3.2. Οι Φάσεις και τα Μοντέλα Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	42
3.2.1. Οι Φάσεις της Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	42
3.2.2. Τα Μοντέλα Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	43
3.3. Παράγοντες επίδρασης της Επαγγελματικής Εξέλιξης και Ανάπτυξης.....	45
3.3.1. Η Επιμόρφωση ως βασικός μοχλός Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ηγεσία, Παρακίνηση και Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	49
4.1. Ηγεσία: Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου.....	49
4.2. Εκπαιδευτική/Σχολική Ηγεσία-Διοίκηση.....	51
4.3. Χαρακτηριστικά του ηγέτη (προφίλ) και βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς (στυλ ηγεσίας).....	53
4.4. Ηγεσία και Παρακίνηση.....	56
4.5. Ηγεσία και Επαγγελματική Ανάπτυξη.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επισκόπηση Σχετικών Ερευνών.....	60
Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Μεθοδολογία έρευνας.....	68
6.1. Σκοπός – Στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	68
6.2. Αναγκαιότητα και πρωτοτυπία της έρευνας.....	69
6.3. Μεθοδολογία έρευνας (μέθοδος) – Ποιοτική έρευνα.....	70
6.4. Ερευνητικό εργαλείο έρευνας.....	72
6.4.1. Οδηγός συνέντευξης.....	73
6.5. Δείγμα έρευνας.....	76
6.6. Διαδικασία έρευνας.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	82
7.1. Συγκεντρωτικός Πίνακας Θεματικών Κατηγοριών Παρακίνησης.....	84
7.2. Συγκεντρωτικός Πίνακας Θεματικών Κατηγοριών Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	110
7.3. Συγκεντρωτικός Πίνακας Θεματικών Κατηγοριών Σχέσης Παρακίνησης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης.....	131
Γ΄ ΜΕΡΟΣ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	140
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας.....	141
Δημογραφικά στοιχεία.....	141
Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με τα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών και τη χρησιμοποίηση των μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης.....	141
8.1. Απόψεις των ηγετικών στελεχών σε σχέση με τις έννοιες παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	144
8.2. Τρόποι και μέθοδοι που επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη.....	144

8.3. Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας.....	146
8.4. Η παρακίνηση των ηγετικών στελεχών ωθεί το προσωπικό του σχολείου σε επαγγελματική ανάπτυξη και κατ' επέκταση σε προσωπική.....	147
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	148
9.1. Συμπεράσματα έρευνας.....	148
9.2. Περιορισμοί έρευνας.....	151
9.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	152
Βιβλιογραφία.....	155
Παράρτημα.....	166
α) Οδηγός συνεντεύξεων	166
β) Απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων.....	169

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1.1: Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
Σχήμα 1.2: Η Οργάνωση-Δομή της Δ.Α.Π.	11
Σχήμα 1.3: Απλοποιημένη Διαδικασία Παρακίνησης.....	25
Σχήμα 1.4: Διαδικασία Παρακίνησης.....	26
Σχήμα 1.5: Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	29
Σχήμα 1.6: Η Θεωρία Χ και Ψ του McGregor	31
Σχήμα 1.7: Διάκριση Διοίκησης-Ηγεσίας.....	51
Πίνακας 1: Συγκεντρωτικός πίνακας συμμετεχόντων ανά θέση/ιδιότητα.....	78
Πίνακας 2: Συγκεντρωτικός πίνακας συμμετεχόντων ανά φύλο.....	79
Πίνακας 3: Συγκεντρωτικός πίνακας συμμετεχόντων ανά ακαδημαϊκό υπόβαθρο....	79
Πίνακας 4: Συγκεντρωτικός πίνακας συμμετεχόντων ανά έτη προϋπηρεσίας.....	79
Πίνακας 5. Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με χαρακτηριστικά ηγετικών στελεχών και μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης.....	142

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

H.R. = Human Resources

A.Δ. = Ανθρώπινο Δυναμικό

A/ΘΜΙΑΣ = Πρωτοβάθμιας

B/ΘΜΙΑΣ = Δευτεροβάθμιας

Δ. = Διευθυντής

Δ.Α.Δ. = Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Α.Π. = Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Δ.Α.Δ. = Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού

Ε. = Ερευνήτρια

ΕΠΑ.Λ. = Επαγγελματικό Λύκειο

Σ.Δ.Α.Π. = Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τ.Ε.Ε. = Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση οι έννοιες της παρακίνησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, είναι αλληλένδετες τόσο με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με τους στόχους που θέτονται από κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Πώς παρακινείται το προσωπικό; Πώς οδηγείται σε επαγγελματική ανέλιξη; Τέτοιου είδους ερωτήματα έχουν αποτελέσει με την πάροδο του χρόνου, αντικείμενο μελέτης, σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα σε τομείς διοίκησης και οργάνωσης δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, αλλά ακόμα πιο συγκεκριμένα και σε φορείς εκπαίδευσης.

Η παρακίνηση είναι η κατάλληλη ώθηση που χρειάζεται το προσωπικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης με σκοπό την καλύτερη απόδοσή του και αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, υποστηρίζεται πως η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων θεωρείται αδήριτη ανάγκη για την ανανέωση τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζεται (Hanushek, 2011).

Έτσι, στη συγκεκριμένη εργασία αρχικά γίνεται αποσαφήνιση των βασικών όρων, δηλαδή της παρακίνησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, της διαδικασίας, των θεωριών και των μεθόδων παρακίνησης, καθώς επίσης του περιεχομένου και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξέλιξη του ατόμου, του ανθρώπινου δυναμικού ευρύτερα, ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά στον ρόλο του ηγετικού στελέχους τόσο στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην επαγγελματική του πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ της συμβολής της παρακίνησης του ηγετικού στελέχους, δηλαδή του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Αναλυτικότερα, να διερευνηθεί πρώτον εάν τα ηγετικά-διευθυντικά στελέχη (εννοώντας με τον όρο αυτό γενικούς διευθυντές διοίκησης των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων οι οποίοι είναι είτε διευθυντές Α/βάθμιας,

είτε διευθυντές Β/βάθμιας εκπαίδευσης των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων ή διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, τα οποία διαθέτουν χωριστό τμήμα ανθρώπινων πόρων), παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος, με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η παρακίνηση, και δεύτερον αν το προσωπικό μέσω της παρακίνησης οδηγείται στο να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό επίπεδο και κατ' επέκταση σε προσωπικό.

Ειδικότερα, προκύπτουν τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής: 1) Ποιες είναι οι απόψεις των ηγετικών στελεχών σε σχέση με τις έννοιες παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; 2) Με ποιους τρόπους και με ποιες μεθόδους επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη; 3) Ποιος ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας; 4) Η παρακίνηση των ηγετικών στελεχών ωθεί το προσωπικό του σχολείου σε επαγγελματική ανάπτυξη και κατ' επέκταση σε προσωπική;

Η έρευνα αποτελείται από τρία μέρη: το πρώτο μέρος, το θεωρητικό, το δεύτερο μέρος, το ερευνητικό, και το τρίτο μέρος, τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Το πρώτο, θεωρητικό μέρος αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, καθώς επιχειρείται μία εννοιολογική προσέγγιση του όρου γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης. Γίνεται αναφορά στους στόχους, στην οργάνωση, στη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων, στη στρατηγική που ακολουθείται, στον ρόλο του διευθυντή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στον ρόλο του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται εννοιολογικά η παρακίνηση. Γίνεται επίσης προσπάθεια διερεύνησης της διαδικασίας της παρακίνησης, των θεωριών και των μεθόδων της, ενώ εξετάζεται ακόμα η παρακίνηση σε συνάρτηση και με τον χαρακτήρα του ατόμου. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ αναλύονται οι φάσεις, τα μοντέλα και οι παράγοντες επίδρασης της επαγγελματικής ανάπτυξης. Χαρακτηριστικά ως βασικός μοχλός επαγγελματικής ανάπτυξης ορίζεται η επιμόρφωση, για την οποία

αναπτύσσεται ξεχωριστό υποκεφάλαιο και γίνεται εκτενής αναφορά. Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου ηγεσία, η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην επαγγελματική ανάπτυξη και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα και ειδικότερα η διερεύνηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο σχολικό περιβάλλον. Εξετάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, καθώς και τα στυλ ηγεσίας, τα βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς. Επιπροσθέτως, στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, παρουσιάζονται συναφείς έρευνες που έχουν γίνει τόσο στον διεθνή όσο και στον ελληνικό χώρο.

Στο δεύτερο, το ερευνητικό, μέρος γίνεται αναφορά στον σκοπό της έρευνας, στην αναγκαιότητα και την πρωτοτυπία της. Εν συνεχεία, αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, η διεξαγωγή της, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, το δείγμα και η διαδικασία, δηλαδή όλα τα στάδια που ακολουθήθηκαν, για τη συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Ακολουθεί η διεξοδική ανάλυση των δεδομένων με τη μορφή πινάκων και τα αποτελέσματα. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, έπεται το κεφάλαιο με τα συμπεράσματα, η συζήτηση, όπου σχολιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν και γίνονται συσχετισμοί με τις θεωρίες και τα δεδομένα συναφών ερευνών. Καταληκτικά, στα επόμενα δύο και τελευταία κεφάλαια παρατίθενται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρωπίνων πόρων πρωτοεμφανίστηκε ως έννοια στις αρχές του 20^{ού} αιώνα στα πλαίσια των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα κατά τη διαχείριση και την εκπαίδευση εργαζομένων των εργοστασίων από στελέχη του προσωπικού. Το 1910 το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων επεσήμανε την ανάγκη παρακίνησης των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διέθεταν πλέον τμήμα προσωπικού, το οποίο από το 1980 μετονομάστηκε σε τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Η αλλαγή της ονομασίας αντανακλά την αλλαγή της φιλοσοφίας, σχετικά με την αντιμετώπιση του όρου «ανθρώπινος παράγοντας», που θεωρείται πλέον συγκριτικό πλεονέκτημα των σύγχρονων επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν από τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την άσκηση της διοίκησης σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Σταδιακά αναπτύσσεται η επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.), η οποία δε μελετά τον ανθρώπινο παράγοντα ως έναν παράγοντα που φέρει απλά κόστος, αλλά ως μια επένδυση για τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται «περιουσιακό στοιχείο» κάθε οργανισμού και επιχείρησης, στο οποίο οφείλει να επενδύει, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

1.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να οριστεί πώς οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού. Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι: να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις

ικανότητες κ.ά.), να εργασθούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους (Χυτήρης, 2001).

Βέβαια, οι όροι εργαζόμενοι ή προσωπικό έχουν αντικατασταθεί τα τελευταία χρόνια από τις έννοιες ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό που δίνουν έμφαση στον ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη θέση, λοιπόν, της Διοίκησης Προσωπικού που χρησιμοποιούνταν παλιότερα, σήμερα βρίσκονται οι έννοιες Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), δύο όροι που χρειάζεται να διευκρινιστεί πως είναι ταυτόσημοι (Κλώσσα, 2016). Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική, αποτελεί πυλώνα του οργανισμού ή της επιχείρησης και αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία και το όραμά τους (Καρλιγκιώτη, 2019).

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), *«η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αξιοποιήσει τους εργαζομένους του»*. Πρόκειται όπως προαναφέρθηκε για *«μια σειρά εργασιών που μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο ο οργανισμός οφείλει να επενδύει»* (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Επίσης, Δ.Α.Π. ονομάζεται *«η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού»* (Κλώσσα, 2016). Περιλαμβάνει την προσέλκυση επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Τέλος, ορίζεται ως *«η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης-του οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης»* (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνοψίζοντας, «ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής και λειτουργικών π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός, να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Μαλουσίδου, 2008).

1.1.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Παραπάνω έγινε αναφορά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων γενικότερα, ωστόσο όπως σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση, είναι εξίσου σημαντική και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον χώρο της εκπαίδευσης ειδικότερα.

Σε κάθε οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, και επιχείρηση οι άνθρωποι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι, συνδετικό κρίκο των ενεργειών και των δράσεων, οπότε η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητη και καθοριστική. Σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες έχουν στο επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα, τη διαχείρισή του και τις σχέσεις του με τον οργανισμό ή την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η διοίκηση, λοιπόν, του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση, αφορά: τη σωστή επιλογή, την επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ταλέντων των ατόμων, τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας και θετικού εργασιακού κλίματος που ευνοούν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την Μπρίνια (2008), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος: 1. Οραματίζεται το μέλλον, με το να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους, μετουσιώνοντας στρατηγικές και στόχους, 2. Σχεδιάζει και θέτει στόχους, προκειμένου να υλοποιηθούν τα οράματα της παιδείας, 3. Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό της, καινούργιο ανθρώπινο δυναμικό, 4. Αξιολογεί τα άτομα σύμφωνα με προσδιορισμένους στόχους και προσδοκίες, 5. Προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης και εμπειρίας για να αναπτύξουν οι άνθρωποι της δεξιότητές τους, 6. Ενισχύει το κλίμα συνεργασίας, 7. Υποστηρίζει τις

επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων, 8. Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ατόμων, 9. Ανταμείβει τα άτομα με χρηματικά και μη χρηματικά μέσα και 10. Εξασφαλίζει την τήρηση του «συμβολαίου» που συνυπογράφει με κάθε εργαζόμενο.

1.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Δ.Α.Π. συμβάλλει καθοριστικά στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης, καθώς φροντίζει για την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας υγιούς σχέσης μεταξύ των συνεργατών, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την ετοιμότητα του προσωπικού αναφορικά με τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Βασική επιδίωξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η κάλυψη των αναγκών του προσωπικού, το οποίο στελεχώνει τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η Δ.Α.Π., λοιπόν, θέτει ορισμένους στόχους, οι οποίοι διακρίνονται σε οργανωσιακούς, λειτουργικούς, κοινωνικούς και προσωπικούς (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Οι οργανωσιακοί στόχοι σχετίζονται με την αποδοτικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, οι λειτουργικοί στόχοι αναφέρονται στη σωστή λειτουργία και τη συμβολή του οργανισμού ή της επιχείρησης, οι κοινωνικοί στόχοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός ή η επιχείρηση και τέλος, οι προσωπικοί στόχοι αφορούν την ικανοποίηση και την ανάπτυξη των προσωπικών επιδιώξεων των συνεργατών μέσα στα πλαίσια του οργανισμού ή της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, οι πιο βασικοί στόχοι της Δ.Α.Π. παρατίθενται παρακάτω:

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η Δ.Α.Π. έχει τη δυνατότητα μέσα από τη σωστή επιλογή και προσέλκυση των υποψηφίων, αλλά και τη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, να δημιουργήσει ικανά στελέχη με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δύσκολα αντιγράφεται. Έτσι το προσωπικό είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάθε στιγμή, οποιαδήποτε απειλή του εξωτερικού περιβάλλοντος.

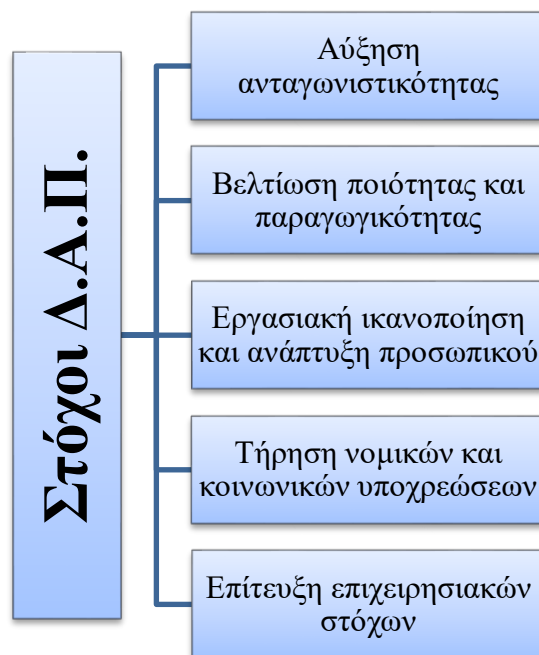
Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Για να πετύχει η Δ.Α.Π. τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητάς της θα χρειαστεί να δώσει έμφαση στο σύστημα των προσλήψεων, να επενδύσει περισσότερο στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού και να εφαρμόσει διαφορετικά συστήματα αμοιβών. Με τον

τρόπο αυτό, το προσωπικό όχι απλά θα αποκτήσει παραπάνω γνώσεις και δεξιότητες, αλλά και θα ενισχυθεί το ηθικό του.

Η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Πρόκειται για έναν σπουδαίο και βασικό στόχο της Δ.Α.Π. Απαραίτητη, λοιπόν, είναι η παροχή βασικής και συνεχούς εκπαίδευσης για την ανάπτυξη κάθε εργαζομένου, κάτι το οποίο αποτελεί κέρδος τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος αισθάνεται εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο, ενώ παράλληλα εξυπηρετείται τόσο η παραγωγικότητα όσο και η ποιότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης σε επιχειρηματικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια προγράμματα, τα οποία αφορούν στην ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων.

Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων. Από τη μια, οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν το επίπεδο των αμοιβών, τις ώρες απασχόλησης, τη σύμβαση εργασίας και τη διαδικασία αποχώρησης, απόλυσης ή συνταξιοδότησης. Από την άλλη, οι κοινωνικές υποχρεώσεις αφορούν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τυχόν προβλήματα και ανάγκες των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στα πλαίσια της οποίας εντάσσεται και δραστηριοποιείται ο οργανισμός ή η επιχείρηση.

Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της Δ.Α.Π. είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).



ΣΧΗΜΑ 1.1. Οι Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002 (προσαρμογή).

1.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο τρόπος οργάνωσης της Δ.Α.Π. εξαρτάται από το περιβάλλον, από το μέγεθος και από την κουλτούρα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η διαδικασία οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία που σχετίζεται με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και στην οργανωτική δομή που ρυθμίζει τις υπηρεσιακές σχέσεις, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η διαδικασία αυτή δείχνει πώς είναι διαμορφωμένη η διοικητική ιεραρχία και πώς χωρίζεται σε τμήματα. Δίνεται ακόμα ο σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού, ενώ καθορίζονται και οι διαβαθμίσεις των διοικητικών οργάνων, οπότε γίνονται άμεσα αντιληπτές οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων (Λαζαρίδη, 2006).

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την οργάνωση και τη δομή της Δ.Α.Π., σε μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχει επικάλυψη θέσεων, σε μεσαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Δ.Α.Π. με ένα ηγετικό στέλεχος και έναν γραμματέα ή βοηθητικό στέλεχος και στις μεγάλες επιχειρήσεις η οργάνωση της Δ.Α.Π. παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



ΣΧΗΜΑ 1.2. Η Οργάνωση-Δομή της Δ.Α.Π.

Πηγή: Κάτου, 2017 (προσαρμογή).

1.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Δ.Α.Π. είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία επιτελεί και η ίδια διοικητικές λειτουργίες. Πρώτα από όλα διαμορφώνει την πολιτική της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού ή της επιχείρησης, κάτι στο οποίο κύριος εμπλεκόμενος είναι ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων (Κλώσσα, 2016). Οι λειτουργίες, λοιπόν, ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες, αλλά είναι και δυναμικές για την αναμόρφωση των οργανωτικών στόχων, καθώς όλες οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. συσχετίζονται με τους βασικούς στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης (Αποστολοπούλου, 2019). Αναφέρονται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις για τον συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρώπινων Πόρων και περιλαμβάνουν μια ποικιλία δραστηριοτήτων (Παπαδά, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2011), υπάρχουν τρεις κύριες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε λειτουργικές, διαχειριστικές και συμβουλευτικές λειτουργίες.

Οι λειτουργικές λειτουργίες της Δ.Α.Π. είναι οι εξής:

1. Πρόσληψη και επιλογή: Επιλογή και πρόσληψη του κατάλληλου και σωστού υποψηφίου από την ομάδα.

2. **Ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας:** Ανάλυση είναι η διαδικασία περιγραφής της φύσης της εργασίας και ο προσδιορισμός των ανθρώπινων απαιτήσεων, όπως προσόντα, εμπειρία, δεξιότητες. Ο σχεδιασμός αφορά την περιγραφή και την οργάνωση των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.
3. **Αξιολόγηση της απόδοσης:** Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων διασφαλίζουν ότι οι επιδόσεις τους βρίσκονται σε αποδεκτό επίπεδο.
4. **Κατάρτιση και ανάπτυξη:** Πρόκειται για βοήθεια των εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να εκπαιδευτούν, να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να εξελιχθούν και να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.
5. **Διοίκηση μισθών:** Τι χρειάζεται να καταβάλλεται για τους διάφορους και διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας.
6. **Ευημερία των εργαζομένων:** Αφορά διάφορες υπηρεσίες, οφέλη και διευκολύνσεις που παρέχονται στους εργαζόμενους.
7. **Συντήρηση:** Η προσπάθεια να διατηρούν οι εργαζόμενοι τις καλύτερες επιδόσεις.
8. **Εργασιακές σχέσεις:** Αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων μεταξύ τους, στην ενότητά τους.
9. **Έρευνα προσωπικού:** Μέσω των ερευνών του προσωπικού συλλέγονται διάφορες απόψεις από όλους τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς, τις προαγωγές. Αυτό συμβάλλει στην κατανόηση της ικανοποίησης ή της μη ικανοποίησης των εργαζομένων.
10. **Καταγραφή προσωπικού:** Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και την καταγραφή όλων των απαραίτητων πληροφοριών που σχετίζονται με το προσωπικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Οι διαχειριστικές λειτουργίες διακρίνονται στις παρακάτω:

1. **Σχεδιασμός:** Αυτή η λειτουργία αφορά τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
2. **Οργάνωση:** Αυτή η λειτουργία αφορά τη δημιουργία ενός κατάλληλου δομικού πλαισίου, την κατάλληλη ομαδοποίηση και ανάθεση των δραστηριοτήτων σε διαφορετικά άτομα.

3. Καθοδήγηση: Περιλαμβάνει την εποπτεία, την καθοδήγηση και τη στήριξη των εργαζομένων.
4. Έλεγχος: Περιλαμβάνεται η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, η διόρθωση των αρνητικών αποκλίσεων με σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης των σχεδίων και των στόχων που είχαν θεσπιστεί. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Τέλος, οι συμβουλευτικές λειτουργίες απαιτούν ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού να διαθέτει εξειδικευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ώστε να είναι σε θέση οποιαδήποτε στιγμή να δώσει συμβουλές στους εργαζομένους, και αυτές οι συμβουλευτικές λειτουργίες αφορούν:

1. Συμβουλές στην Αρχή της Διοίκησης: Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού συμβουλεύει την ανώτατη διοίκηση για θέματα προσωπικού, διαχείρισης και πολιτικής.
2. Συμβουλές στους διευθυντές των τμημάτων: Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού παρέχει συμβουλές στους επικεφαλής διαφόρων τμημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης σε θέματα όπως προσλήψεις και επιλογές ατόμων, σχεδιασμός και οργάνωση εργασίας, αξιολόγηση επιδόσεων των εργαζομένων κ.ά.

Συνοψίζοντας, το περιεχόμενο της Δ.Α.Π. αποτελείται από κάποιες λειτουργίες ή διεργασίες, οι βασικότερες από τις οποίες συγκεντρωτικά είναι: α) Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, β) Ανάλυση θέσεων, γ) Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, δ) Ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού, ε) Αμοιβές εργαζομένων, στ) Αξιολόγηση απόδοσης, ζ) Εργασιακές σχέσεις, η) Κίνητρα-Υποκίνηση, θ) Υγιεινή-Ασφάλεια, πιο συνοπτικά, η προσέλκυση, η επιλογή, η μέτρηση απόδοσης και η διαχείριση απόδοσης. Η Κοινωνία για τη Δ.Α.Π. έχει αναγνωρίσει ως κύριες έξι λειτουργίες, οι οποίες είναι οι εξής: 1) σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρώπινων Πόρων, 2) ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, 3) αμοιβές και προνόμια, 4) εργασιακές σχέσεις, 5) υγιεινή και ασφάλεια και 6) έρευνα Ανθρώπινων Πόρων (Παπαδά, 2010).

1.4.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση αφορά την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ασφάλεια και τη συνταξιοδότηση των ατόμων του σχολικού συστήματος. Προσβλέπει στην παροχή όρων και συνθηκών απασχόλησης, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με την εργασία και τις σχέσεις των ανθρώπων στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί όσο γίνεται καλύτερα η αποτελεσματικότητα και η δικαιοσύνη μέσα στο σχολείο, συμβάλλοντας σε αυτό κάθε εργαζόμενος.

Εν συνεχεία, το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό όλων των τύπων και των βαθμών στο σχολικό σύστημα, παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο τίθεται σε εφαρμογή. Η ορθή διαχείρισή του συνεπάγεται την επίτευξη της εργασίας μέσω συντονισμένων προσπαθειών όλων των ατόμων. Ως ανθρώπινο δυναμικό ενός σχολικού περιβάλλοντος νοείται ο διευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και το μη ακαδημαϊκό προσωπικό. Όλες, λοιπόν, οι εργασίες και οι δραστηριότητες κάθε σχολικού συστήματος ξεκινούν και καθορίζονται από τα άτομα που απαρτίζουν το σχολείο. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές των σχολείων δεν κρίνονται μόνο από τις δικές τους επιδόσεις, αλλά και από τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα των υφισταμένων τους. Καθοριστικές βέβαια για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας αφορούν τον επαγγελματικό χώρο, ο οποίος χρειάζεται να είναι υγιής και ασφαλής, το ισορροπημένο ωράριο των εκπαιδευτικών, τις επιβραβεύσεις, τους ικανοποιητικούς μισθούς που αυξάνουν ακόμα περισσότερο τα κίνητρα των εργαζομένων και τέλος, την κοινωνική ασφάλιση που είναι κρίσιμης σημασίας για την πρόσληψη και τη διατήρηση ειδικευμένων εκπαιδευτικών.

Συμπερασματικά, ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων είναι ξεκάθαρα αδιαμφισβήτητος στη διατήρηση και την προώθηση της εκπαίδευσης στο σχολικό σύστημα. Το σχολικό περιβάλλον έχει ζωτική σημασία και είναι συμπληρωματικό του ανθρώπινου δυναμικού για τον προσδιορισμό της ποιότητας σε κάθε σχολείο (Αποστολοπούλου, 2019).

1.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Δ.Α.Π. είναι μια συστηματική προσπάθεια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Ο ρόλος του τμήματος της Δ.Α.Π. είναι να βοηθά τον οργανισμό ή την επιχείρηση, να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους εργαζομένους.

Εν αρχή, λοιπόν, η διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για τους υφισταμένους τους, με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι οι εξής:

- Τα στελέχη έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους, αντιπροσωπεύουν τη διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις, αξιολογούν, ανταμείβουν. Οι αποφάσεις, οι οποίες αφορούν διάφορα θέματα (π.χ. προσλήψεις, τοποθετήσεις, εκπαίδευση, επικοινωνία, ενημέρωση), πρέπει να λαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο, χωρίς καθυστερήσεις από τα αρμόδια στελέχη.
- Τα στελέχη μπορούν να καθορίζουν και να αποφασίζουν για το εργασιακό κόστος.
- Οι εργαζόμενοι αποτελούν παράγοντα κλειδί στις ανάγκες των οργανισμών και των επιχειρήσεων, ανάγκη για ταχύτητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση του “πελάτη”. Αυτά χρειάζεται να ελέγχονται από τα στελέχη.

Εν συνεχεία όμως στην πράξη, η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας (σε ανάλογα θέματα) δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη, εξαιτίας μεγάλου φόρτου ευθυνών και εργασιών, άγνοιας νομικών ζητημάτων, ζητημάτων προσωπικού και ζητημάτων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας. Επομένως, δεν μπορούν και δεν προλαβαίνουν να ασχοληθούν επαρκώς και επιτυχώς με θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό (προσωπικό) του οργανισμού ή της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Επομένως, σε οργανωμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς, το έργο αυτό αναλαμβάνει το Τμήμα ή η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Πρωταρχικός ρόλος είναι η παροχή υποστήριξης σε όλα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό του οργανισμού ή της επιχείρησης, το Τμήμα ενεργεί λοιπόν συμβουλευτικά. Επιπλέον, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων οργανώνει και συντονίζει προσλήψεις υποψηφίων, προγράμματα και εκπαιδεύσεις εργαζομένων, διατηρεί όλα τα έγγραφα και τα αρχεία του προσωπικού και αποτελεί συνδετικό κρίκο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Παπαδά, 2010). Επιγραμματικά, ο ρόλος, οι κύριες ευθύνες αυτής της επιτελικής ομάδας είναι:

- Η παροχή συμβουλών, γνώσεων, πληροφοριών και στοιχείων από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στα στελέχη, με στόχο την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα προσωπικού.
- Η παροχή υπηρεσιών που προαπαιτούν ειδικές γνώσεις, όπως θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επίλυσης διαφορών και ανταμοιβών.
- Ο σχεδιασμός συστημάτων και διαδικασιών που συμβάλλουν στην απόκτηση, τη διατήρηση, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.
- Λειτουργεί ως υπηρεσία ενημέρωσης και εξυπηρέτησης των εργαζομένων του οργανισμού ή της επιχείρησης, κάθε φορά που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα ή έχουν κάποια ανάγκη ή χρειάζονται κάποια πληροφορία.
- Φροντίζει ακόμα για την ανάπτυξη και τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των ατόμων.

Εν κατακλείδι, η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων είναι μια υποστηρικτική υπηρεσία και έχει επιτελικό ρόλο να συμβουλευεί και να στηρίζει τα στελέχη. Λόγω όμως της ειδικής τεχνογνωσίας που διαθέτουν τα άτομα της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων, εκτελεί παράλληλα μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών, όπως προσλήψεις υποψηφίων, εκπαιδεύσεις εργαζομένων και λαμβάνει ορισμένες φορές τελικές αποφάσεις. Εκτός, λοιπόν, της επιτελικής εξουσίας που ασκεί, ορισμένες φορές, καλείται να έχει και λειτουργική εξουσία. Κρίνεται βέβαια αναγκαίο η Δ.Α.Π. πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό-λειτουργικό-εκτελεστικό της ρόλο, να συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού ή της επιχείρησης, ώστε να

υπάρχει σύνδεση της στρατηγικής του τμήματος ανθρώπινων πόρων με την όλη στρατηγική του οργανισμού ή της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

1.5.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (H.R. MANAGER)

Σκοπός του H.R. manager είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης. Είναι το άτομο που τονώνει το αίσθημα της συλλογικότητας και της ομαδικότητας, θέτει κάθε φορά νέους στόχους καθώς διακατέχεται από το αίσθημα της εξέλιξης και της επιτυχίας. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει την ενημέρωσή του για νέες μεθόδους και την εξοικείωσή του με νέα μέσα που προκύπτουν κάθε φορά. Όσον αφορά τους εργαζομένους οι οποίοι δείχνουν ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον για ένα εργασιακό πρόγραμμα (project), είναι καλό να τους δίνει περισσότερη ώθηση για συμμετοχή, ανάπτυξη και αναγνώριση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι περιθωριοποιεί εργαζομένους που δεν είναι τόσο δραστήριοι και ενεργοί, αλλά να είναι σε θέση να βρίσκει και γι' αυτούς τρόπους ενεργοποίησης και δραστηριοποίησης. Τέλος, οφείλει να γνωρίζει πώς να εναρμονίζει τις ικανότητες των εργαζομένων με τις προδιαγραφές κάθε θέσης του οργανισμού ή της επιχείρησης, να αναθέτει καθήκοντα και αρμοδιότητες υιοθετώντας αξιολογικά κριτήρια, να προσφέρει στο προσωπικό όλα τα απαραίτητα μέσα εργασίας, να προσπερνά και να επιλύει κάθε εμπόδιο και να καλλιεργεί κίνητρα με διττό στόχο, την ικανοποίηση των ίδιων των ατόμων από τη μία και του οργανισμού ή της επιχείρησης από την άλλη (Τζατζάκης, 2008).

1.5.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο διευθυντής κάθε εκπαιδευτικής μονάδας πρέπει να αποσαφηνίζει τους στόχους της μονάδας, τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογεί, τους κανόνες που θα οριοθετούν τη συνεργασία του με τα υπόλοιπα στελέχη, τους εκπαιδευτικούς και γενικότερα όλους όσοι εργάζονται στη σχολική μονάδα. Πιο επιγραμματικά, αναλύει τους εκπαιδευτικούς στόχους, οργανώνει την εκπαιδευτική μονάδα, συντονίζει, καθοδηγεί,

ελέγχει και αξιολογεί την πρόοδο της μονάδας και των εργαζομένων, επιλύει προβλήματα, παράπονα και τυχόν συγκρούσεις, επιβάλλει την πειθαρχία, επιβλέπει την τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, φροντίζει για την ανάπτυξη και τη διατήρηση καλού σχολικού κλίματος. Ωστόσο, προϋπόθεση όλων των παραπάνω αποτελεί ο διευθυντής να διαθέτει ορισμένα γνωρίσματα, τα οποία θα συμβάλουν στο να είναι καλός και σωστός διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά και αποτελεσματικός διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού της. Τα γνωρίσματα αυτά λοιπόν είναι τα ακόλουθα: γνώση του αντικειμένου εργασίας του, γνώση διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, ικανότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους της εκπαιδευτικής μονάδας, ηγετικές δεξιότητες, αυξημένος βαθμός συναισθηματικής νοημοσύνης και προσωπικές αρετές, όπως να είναι δίκαιος, σταθερός, εργατικός, να αναλαμβάνει ευθύνες, να είναι σε θέση να διεκπεραιώνει το έργο του, να αναγνωρίζει πού σφάλει, να κρατάει τον λόγο του παραμένοντας ακέραιος (Μπρίνια, 2008).

1.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η πιο σύγχρονη τάση στη Δ.Α.Π. είναι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Σ.Δ.Α.Π.). Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι *«το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ»* (Κλώσσα, 2016; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002; Ρεμούνη, 2008).

Η διαδικασία της Σ.Δ.Α.Π. έχει δύο διακριτά, αλλά και αλληλεξαρτώμενα μεταξύ τους στάδια: τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης, τις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες, τα εσωτερικά ζητήματα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τη διαχείριση των αλλαγών. Εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία σχεδιασμού δομών και κατανομής πόρων για την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει η επιχείρηση ή ο οργανισμός (Κλώσσα, 2016; Ρεμούνη, 2008).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της Σ.Δ.Α.Π., είναι τα εξής: 1) ενθαρρύνεται η προ-δραστική έναντι της αντι-δραστικής συμπεριφοράς, οπότε με τον τρόπο αυτό η

Σ.Δ.Α.Π. εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεσή της με τα μελλοντικά σχέδια της, 2) προωθείται η ανοιχτή επικοινωνία και η κοινοποίηση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, 3) καλλιεργείται η κριτική σκέψη και εξετάζονται συνεχώς οι ακολουθούμενες πρακτικές, 4) εντοπίζεται το χάσμα ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και τα μελλοντικά οράματα και τέλος 5) υποστηρίζεται η συμμετοχή όλων των στελεχών σε δραστηριότητες και διαδικασίες του οργανισμού ή της επιχείρησης (Κλώσσα, 2016; Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002; Ρεμόντη, 2008).

Αναφορικά τώρα με τους βασικούς ρόλους και τα χαρακτηριστικά της Σ.Δ.Α.Π. που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης καταγράφονται συνοπτικά παρακάτω (Παπαδάκης, 2007): 1. θέτονται κατευθύνσεις σε ένα οργανισμό, 2. υποστηρίζεται η λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, 3. συντονίζονται οι δραστηριότητες όλων των μελών του οργανισμού, 4. μειώνεται η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και 5. προσδίδεται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα, λοιπόν, με τα παραπάνω, η στρατηγική διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμφωνία ανάμεσα στις καθημερινές και στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις και επιδιώξεις του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Τέλος, και οι εκπαιδευτικές μονάδες ειδικότερα, χρειάζεται να σχεδιάσουν και να ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες θα τους εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων που αρχικά είχαν θέσει (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η έννοια της παρακίνησης αποτελεί σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα απαντάται στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Το γεγονός ότι στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες καταλήγουν σε ακόμα περισσότερες συμπερασματικές παραλλαγές, αποδεικνύει την πολυπλοκότητα του όρου (Caminelli, 2004). Με τη λέξη παρακίνηση αποδίδεται στα ελληνικά ο αγγλικός όρος *motivation* που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ. Αφορά δηλαδή την προθυμία ενός ατόμου να καταβάλει την προσπάθειά του, ώστε να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι που είχαν τεθεί προγενέστερα (Χατζηπαντελή, 1999, όπ. αναφ. στη Δημητρακοπούλου, 2015). Στα ελληνικά, βέβαια, ο όρος παρακίνηση, συναντάται και ως υποκίνηση, χωρίς να χρησιμοποιείται ιδιαίτερα, καθώς θεωρείται ότι η λέξη υποκίνηση διαθέτει μια αρνητική χροιά, η οποία μπορεί να παραπέμπει στην αρνητική πλευρά καθοδήγησης των ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους σκοπούς (Δούκα, 2017; Παυλή, 2019).

Να σημειωθεί πάντως πως η παρακίνηση σαν όρος είχε ήδη μελετηθεί από την αρχαιότητα. Συγκεκριμένα, οι αρχαίοι Έλληνες φιλόσοφοι απέδιδαν την παρακίνηση στην ηδονή. Θεωρούσαν δηλαδή πως οι άνθρωποι ενεργούσαν και συμπεριφέρονταν με κριτήριο την αποφυγή του πόνου, την ηδονή και την ευχαρίστηση (Steers, Mowday & Shapiho, 2004).

Γενικά δεν είναι τόσο εύκολη η απόδοση ενός συγκεκριμένου ορισμού για την παρακίνηση, θα μπορούσε όμως να οριστεί ως *«η συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει σύμφωνα με έναν ορισμένο τρόπο»* (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Παρακίνηση είναι οι διαδικασίες, οι διεργασίες που εξηγούν την επιμονή, την ένταση και την κατεύθυνση των προσπαθειών ενός ατόμου, για την επίτευξη του στόχου του (Robbins & Judge, 2011). Ο ορισμός, λοιπόν, της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία στοιχεία που προαναφέρθηκαν, την ένταση, την επιμονή και την κατεύθυνση. Ένα ενθουσιώδες άτομο, με κίνητρα, ανάγκες, επιμονή,

συνέπεια, θέτει στόχους και καταβάλλει σκληρή προσπάθεια στα πλαίσια του εργασιακού του περιβάλλοντος, ώστε να οδηγηθεί προς τη σωστή κατεύθυνση που θα αφορά τόσο το ίδιο το άτομο, όσο και τον οργανισμό ή την επιχείρηση, όπου εργάζεται (Δημητρακοπούλου, 2015).

Επομένως, όσον αφορά την παρακίνηση στον χώρο εργασίας, μπορεί να ορισθεί ως *«μια διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζομένου προς την επίτευξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας»* (Παυλή, 2019; Χυτήρης, 2017). Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη (2007), η παρακίνηση των εργαζομένων αφορά τη δύναμη και την προσπάθεια του κάθε ατόμου, να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να πραγματοποιήσει τους στόχους που τέθηκαν από τον οργανισμό. Για να επιτευχθούν όμως οι στόχοι, τα στελέχη διοίκησης χρειάζεται, αφού πρώτα εντοπίσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, να τους παρακινήσουν, ώστε να διεκπεραιώσουν αυτό που τους ανατέθηκε, ενεργώντας με θέληση και προθυμία. Αναντίρρητα, η έννοια της παρακίνησης θεωρείται ένας βασικός παράγοντας, ο οποίος σε συνδυασμό με το περιβάλλον εργασίας, την οργανωσιακή υποστήριξη, τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ατόμου, καθορίζει και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του εργαζομένου (Σαΐτης, 2002).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), παρακίνηση είναι *«η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η πραγματοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»*, ενώ παράλληλα αναφέρεται και στο πλέγμα των ενεργειών που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση με στόχο τη διατήρηση συγκεκριμένων συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες συντελούν στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων (Μπουραντάς, 2015).

2.1.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η συμπεριφορά, ο τρόπος σκέψης του ατόμου επηρεάζονται από το εσωτερικό του περιβάλλον και υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές του ανάγκες, τις προσδοκίες του και τις επιθυμίες του. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο δραστηριοποιείται εσωτερικά, αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι τα εξής: 1) οι επιθυμίες και οι ανάγκες είναι διαφορετικές και ξεχωριστές για κάθε άτομο και αφορούν αποκλειστικά το ίδιο το άτομο –στην πορεία μπορεί να δεχτεί

επιδράσεις από άλλα άτομα, αλλά στο τέλος θα εμμένει στις δικές του αντιλήψεις, ανεξαρτήτως των εξωτερικών επιδράσεων-, και 2) οι ανάγκες και οι επιθυμίες σχηματίζονται ξεχωριστά για κάθε άτομο και είναι άμεσα εξαρτημένες από τις εμπειρίες του και τον εσωτερικό του κόσμο, και αυτό γιατί κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα.

Επομένως, κάθε άτομο έχει την προσωπική του αντίληψη, η οποία είναι καθαρά υποκειμενική. Παράλληλα, ενώ οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο, αυτό δε σημαίνει πως στα πλαίσια του κοινωνικού και του εργασιακού περιβάλλοντος δεν μπορούν να τεθούν, για παράδειγμα, κοινοί στόχοι μεταξύ των ατόμων και οι ανάγκες να αλληλοεξαρτώνται. Γεννιούνται έτσι κοινές ανάγκες και συντονίζονται όλοι τις προσπάθειές τους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Είναι αναγκαίο φυσικά να σημειωθεί πως η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, ξεκούραση αποτελούν ουσιαστικές και πρωτογενείς ανάγκες, οι οποίες είναι κοινές για όλους (Μακρυγιωργάκης, 2001).

2.1.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η εξωτερική παρακίνηση εμπεριέχει την εσωτερική παρακίνηση, την οδηγεί σε ένα πολύ γενικότερο πλαίσιο και περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Παράγοντες που συντελούν στην εξωτερική παρακίνηση των ατόμων αποτελούν η αύξηση των αποδοχών τους, η βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και η πολιτική του οργανισμού ή της επιχείρησης, αλλά και ζητήματα που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας. Τέτοιου είδους ζητήματα αποτελούν η εκτίμηση του ζήλου και της υπευθυνότητας των εργαζομένων από τους υπεύθυνούς τους, οι ανταμοιβές, η προαγωγή και η αναγνώριση. Συνήθως τα ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούν την εξωτερική παρακίνηση έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να σκέφτονται και να δρουν με βάση το συλλογικό συμφέρον για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης, καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό είναι κιάλας που ξεχωρίζει το ηγετικό στέλεχος από τους απλούς εργαζόμενους, διότι φροντίζει να προσαρμόζει διαφορετική τακτική κάθε φορά, ανάλογα με την περίσταση (Μακρυγιωργάκης, 2001).

2.1.3. ΑΤΟΜΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Όπως προαναφέρθηκε, τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την παρακίνηση των εργαζομένων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, γι' αυτό χρειάζεται να τους παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα με στόχο την αποδοτικότητά τους. Έτσι, τα ίδια τα στελέχη καλό είναι να γνωρίζουν τον τρόπο που χρειάζεται προσωπικά ο κάθε εργαζόμενος για να παρακινηθεί, να κατανοούν τις ανάγκες τους, τον τρόπο σκέψης και δράσης τους, το τι πραγματικά επιθυμούν. Γι' αυτό χρειάζεται να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, τα στελέχη να ενδιαφέρονται και να ρωτούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους εργαζομένους για εργασιακά ζητήματα, όπως για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή για το τι τους αρέσει και τους ευχαριστεί περισσότερο στη δουλειά τους. Αυτές οι συζητήσεις πρέπει να γίνονται ιδιαίτερα, ώστε τα άτομα να μπορούν να απαντάνε με ειλικρίνεια και να μη μεταφέρονται σε τρίτους.

Μόλις, λοιπόν, γίνουν κατανοητές οι επιθυμίες των εργαζομένων, τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν το πώς θα κινηθούν από δω και πέρα, ποια στρατηγική θα ακολουθήσουν, ώστε οι επιθυμίες αυτές των εργαζομένων να υλοποιηθούν. Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται ότι τα στελέχη νοιάζονται γι' αυτούς και επιδιώκουν την εξέλιξη και τη βελτίωση τους, καθώς μετά το ίδιο θα επιδιώκουν και οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Επομένως, βασική προϋπόθεση της παρακίνησης των εργαζομένων για να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, είναι η βαθιά κατανόηση της ανθρώπινης φύσης. Τα στελέχη, οι προϊστάμενοι, οφείλουν να είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμοι να ακούσουν τις ανησυχίες και τα προβλήματα των υφισταμένων τους, εφόσον υπάρχουν. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ένα κλίμα αλληλοκατανόησης, αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης, κάτι που οδηγεί σε ομαλή συνύπαρξη και σωστή επικοινωνία και άρτια συνεργασία (Κλώσσα, 2016).

2.1.4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΕΣ

Ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης στηρίζεται στο έργο που επιτελούν οι ομάδες εργασίας. Τα μέλη των ομάδων αυτών αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τις γνώσεις, την πείρα, καλύπτουν διάφορες ανάγκες, καταβάλλουν προσπάθεια έγκαιρης αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων. Οι ομάδες εργασίας, δηλαδή, αποτελούν ζωτικά όργανα για κάθε οργανισμό ή επιχείρηση και η απόδοσή τους παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντική η επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τη σύνθεση αυτών των ομάδων, καθώς και η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των μελών, ώστε να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα. Οι παράγοντες, λοιπόν, που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας είναι το μέγεθός της, η συνοχή της, η αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών της και η σωστή κατανομή των ρόλων. Επομένως, εάν υπάρχουν όλα αυτά, τότε μπορούμε να πούμε πως η ομάδα είναι λειτουργική.

Για την ομαλή όμως, και τη σωστή δημιουργία αυτών των ομάδων εργασίας ακολουθούνται κάποιες παρακινητικές ενέργειες από τα στελέχη του οργανισμού ή της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να απευθύνονται στο σύνολο των ατόμων, τα οποία συνθέτουν την κάθε ομάδα. Σαφώς, στόχος των στελεχών είναι η επιτυχής και αποτελεσματική σύνθεση των ομάδων αυτών, αλλά και η καλύτερη αξιοποίηση όλων των εργαζομένων. Παρακάτω παρατίθεται ενδεικτικά μια σειρά των ενεργειών αυτών, που ακολουθούνται από τα στελέχη των οργανισμών ή των επιχειρήσεων:

- Η εστίαση στην αποστολή και στις αξίες τις οποίες στηρίζει ο οργανισμός ή η επιχείρηση.
- Ο καθορισμός των στόχων με σαφήνεια και ακρίβεια.
- Η έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.
- Η αύξηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων και η ελευθερία έκφρασής τους.
- Η αντιμετώπιση και η εξουδετέρωση οποιονδήποτε εμποδίων προκύπτουν.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών.
- Η μέτρηση-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και η δίκαιη κατανομή των ωφελειών (Κλώσσα, 2016).

2.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Γενικότερα, παρατηρείται πως η διαδικασία της παρακίνησης και η ανάλυσή της παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, καθώς πρόκειται για μια εσωτερική διαδικασία, η οποία είναι διαφορετική και ξεχωριστή για κάθε άτομο. Οι ανάγκες που προκύπτουν, η ένταση των αναγκών διαφέρει από άτομο σε άτομο (Παυλή, 2019). Θεωρείται ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο, καθώς όλες οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι εξελίσσονται και διαφοροποιούνται μέσα στον χώρο και στον χρόνο (Κλώσσα, 2016).

Παρόλα αυτά, η διαδικασία της παρακίνησης αποτελείται από το σύνολο τριών βασικών στοιχείων: των αναγκών, των κινήτρων, των στόχων και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, η οποία εκφράζεται μέσα από μια απλοποιημένη και συγκεκριμένη σειρά που αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 1.3.: Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης

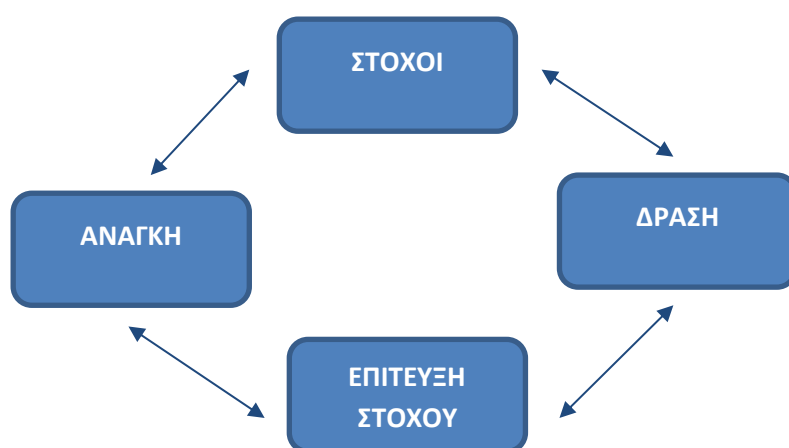
Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σ. 251.

Σύμφωνα με το σχήμα, οι ανάγκες παράγουν τα κίνητρα (ώθηση) και τα κίνητρα οδηγούν σε προσδιορισμό στόχων και δράσεων-πράξεων για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν. Η υλοποίηση των στόχων έχει, λοιπόν, ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών που υπήρχαν εξ αρχής (Μπουραντάς, 2002). Το άτομο έχει κάποιες ανάγκες ανικανοποίητες, τις οποίες επιδιώκει να ικανοποιήσει στα πλαίσια του

εργασιακού του περιβάλλοντος, ακολουθώντας κάποιες συμπεριφορές, ώστε να καταφέρει να τις ικανοποιήσει (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Μπουραντάς 2002).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006, όπ. αναφ. στη Δημοπούλου, 2019), η παρακίνηση ξεκινάει με τη συνειδητή ή ασυνειδητή αναγνώριση των ανικανοποίητων αναγκών και αυτές οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες. Έπειτα καθορίζονται οι στόχοι, βάση των οποίων θεωρείται ότι θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες, και επιλέγεται για την επίτευξη του στόχου μια συμπεριφορά-δράση. Από τη μία, αν ο στόχος επιτευχθεί, η ανάγκη, η επιθυμία, θα ικανοποιηθεί και η συμπεριφορά αυτή ίσως διατηρηθεί και επαναληφθεί και την επόμενη φορά. Από την άλλη, αν ο στόχος δεν επιτευχθεί, η συμπεριφορά αυτή είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί. Αυτή η διαδικασία επανάληψης συμπεριφορών που έφεραν κάποιο αποτέλεσμα και μέσω αυτών επιτεύχθηκαν οι στόχοι, ονομάζεται ενίσχυση ή νόμος της επίδρασης. Η διαδικασία που αναφέρθηκε απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



ΣΧΗΜΑ 1.4.: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Πηγή: Armstrong, 2006, όπ. αναφ. στη Δημοπούλου, 2019, σ. 59.

2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης μελετούν το φαινόμενο της παρακίνησης, είτε προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τα αίτια και τη φύση της παρακίνησης, δηλαδή τα στοιχεία εκείνα που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε ερμηνεύοντας τη διαδικασία, μέσω της οποίας αναπτύσσεται η παρακίνηση (Δούκα, 2017). Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007), οι θεωρίες παρακίνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές στη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, διότι επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους τρόπους και τα μέσα που τη βελτιώνουν και την αναβαθμίζουν. Διαπιστώνεται, βέβαια, πως καμία θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια, καθώς κάθε άνθρωπος-εργαζόμενος είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα, αντιδρά και συμπεριφέρεται διαφορετικά, με τον δικό του τρόπο ο καθένας, αλλά και αποδίδει διαφορετικά, επιφέροντας άλλα αποτελέσματα ο ένας, άλλα αποτελέσματα ο άλλος.

Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: α) τις θεωρίες περιεχομένου ή αναγκών (content theories) και β) της θεωρίες διαδικασίας (process theories). Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης και στην κινητοποίηση των ανθρώπων, ελέγχοντας τους τρόπους ιεράρχησης και ικανοποίησης των αναγκών που υπάρχουν (Μπερεδήμας, 2017). Εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που ενεργοποιούν και ωθούν τους ανθρώπους στην αναζήτηση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι θεωρίες των A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. Mclelland, D. Mcgregor κ.ά. Στη δεύτερη κατηγορία υπάγονται οι θεωρίες που δίνουν έμφαση και επιχειρούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης. Οι θεωρίες διαδικασίας αφορούν τους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την παρώθηση και την ένταση της προτίμησης του ατόμου για εύρεση εργασίας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι θεωρίες των V. Vroom, L. Porter και E. Lawler, J. Locke, Bandura, η θεωρία ισότητας (Equity) του S. Adams κ.ά. (Βαλκάνος, 2019).

2.3.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ Ή ΑΝΑΓΚΩΝ (content theories)

2.3.1.1. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow, 1943)

Ο Maslow το 1943 διακρίνει πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, τις οποίες κατατάσσει ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας, με γνώμονα την αξία και τη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άνθρωποι σε καθεμία από αυτές τις ανάγκες. Η κλίμακα αυτή έχει τη μορφή μιας πυραμίδας, η οποία αποτελείται από πέντε επίπεδα, που κινούνται από το κατώτερο στο ανώτερο (Μπουραντάς, 2002).

Πιο αναλυτικά, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές), φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες δηλαδή που σχετίζονται με τη επιβίωση του ατόμου και αποτελούν τις πρώτες ανάγκες τις οποίες θέλει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος., για παράδειγμα, ανάγκη για οξυγόνο, για νερό, για στέγη, για ένδυση κλπ. Αν δεν εξασφαλιστούν αυτές οι ανάγκες, δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες, επόμενες ανάγκες (Κουφίδου, 2010). Στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ασφάλεια και σιγουριά απέναντι σε κινδύνους, με στόχο του την απουσία του φόβου. Στο τρίτο επίπεδο βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν την αλληλεπίδραση του ατόμου με άλλα άτομα. Πρόκειται για την επιθυμία και την ανάγκη του ανθρώπου να αποτελεί μέρος μιας ομάδας, να δημιουργεί δεσμούς, σχέσεις και φιλίες. Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης, οι οποίες συνδέονται με την εξασφάλιση του σεβασμού, της αποδοχής, του θαυμασμού και της εκτίμησης του ατόμου από άλλους. Ορίζονται και ως ανάγκες αναγνώρισης. Στην κορυφή, στο πέμπτο και ψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ολοκλήρωσης. Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών, η οποία περιλαμβάνει αισθήματα υλοποίησης των δυνατοτήτων, επίτευξης του ατομικού δυναμικού, νίκης και επιτυχίας. Πρόκειται για πιο αφηρημένες ανάγκες που έχει ο άνθρωπος (Παπάνης, 2007), δηλαδή να φτάσει στο σημείο να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα του τα οράματα, τις προσδοκίες, τα όνειρα, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, ώστε να οδηγηθεί στο σημείο κατάκτησης του απόλυτα ιδανικού για τον ίδιο (Κουφίδου, 2010).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η ιεράρχηση αυτή των αναγκών κατά τον Maslow αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



ΣΧΗΜΑ 1.5.: Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Πηγή: <https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow> (ανάκτηση 13/03/2021).

Η θεωρία αυτή της ιεράρχησης των αναγκών έχει εφαρμογή σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός στις σχέσεις του διευθυντή με τους υφισταμένους του, καθώς ο ίδιος οφείλει να αντιληφθεί την κυρίαρχη ανάγκη του καθενός, έτσι ώστε να στρέψει σε αυτή όλες τις δυνάμεις παρώθησης, προκειμένου να ικανοποιηθεί. Επιπροσθέτως, η ύπαρξη κυρίαρχων αναγκών στα άτομα επιτρέπει στον διευθυντή να «αιτιολογήσει, να εξηγήσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του» (Ζαβλανός, 2000).

2.3.1.2. Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)

Ο Alderfer βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, ανέπτυξε μια δικιά του θεωρία, μειώνοντας τα επίπεδα των αναγκών από πέντε σε τρία (E.R.G.: Existence-Relatedness-Growth). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η θεωρία του Alderfer ή αλλιώς θεωρία E.R.G., σε σχέση με τη θεωρία του Maslow, είναι πιο ρεαλιστική και βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Ειδικότερα, τα τρία είδη αναγκών που οδηγούν στην παρακίνηση, σύμφωνα με τον Alderfer, είναι: 1) οι ανάγκες ύπαρξης, δηλαδή οι βιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες επιβίωσης και μαζί και οι ανάγκες για

ασφάλεια, 2) οι κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή οι ανάγκες για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων, η ανάγκη του ατόμου να αποτελεί μέρος μιας ομάδας, ενός συνόλου, και 3) οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες αναφέρονται στην ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση (Δούκα, 2017).

2.3.1.3. Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)

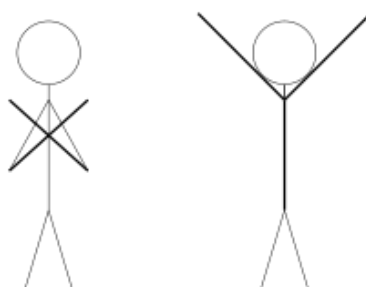
Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι πιο πρακτική συγκριτικά με την πιο βασική και γενική θεωρία του Maslow (Μπουραντάς, 2005), πρόκειται για μια επέκταση της ήδη υπάρχουσας θεωρίας. Το 1956, ο Herzberg πραγματοποίησε μια έρευνα σε 200 υπαλλήλους βιομηχανιών, μηχανικούς, λογιστές, με σκοπό να αναλυθούν οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν τους εργαζομένους στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης (Χυτήρης, 2001). Ανέλυσε, λοιπόν, όλους τους παράγοντες που οδηγούν από τη μια στην εργασιακή ικανοποίηση και από την άλλη στην εργασιακή δυσαρέσκεια, διαπιστώνοντας ότι οι παράγοντες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και αφορούν τη φύση της εργασίας, την αναγνώριση, τα επιτεύγματα και ονομάζονται παράγοντες παρακίνησης. Αντιθέτως, οι παράγοντες που συνδέονται με την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής και διατήρησης (αμοιβές, εργασιακό περιβάλλον, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις κλπ.) (Σαΐτης, 2007).

Από τη μία, οι ενδογενείς παράγοντες, οι παράγοντες παρακίνησης αποτελούν κίνητρα, καθώς συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση και οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια. Από την άλλη, οι εξωγενείς παράγοντες, οι παράγοντες υγιεινής, δεν αποτελούν από μόνοι τους παράγοντες παρακίνησης, είναι όμως καθοριστικοί, διότι αν δεν είναι ευνοϊκοί, δημιουργούν δυσαρέσκεια (Μπούζουρα, 2018). Δεν αποτελούν δύο αντίθετες τάσεις μεταξύ τους, αλλά κατά κάποιο τρόπο αλληλοσυμπληρώνονται. Συμπερασματικά, είναι απαραίτητη η ύπαρξη όλων των παραγόντων, για να αισθάνεται ο εργαζόμενος ολοκληρωμένος και να παράγει έργο (Ζαβλανός, 2002).

2.3.1.4. Θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960)

Ο McGregor διατύπωσε τη θεωρία του, βασιζόμενος στη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Η διεύθυνση κάθε οργανισμού θα πρέπει να οργανώνει τις

συνθήκες με κατάλληλο τρόπο, «ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες παράλληλα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Πασιαρδής, 2004). Χώρισε, λοιπόν, τους ανθρώπους σε δύο κατηγορίες, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους. Μία αρνητική κατηγορία, τη θεωρία X, και μία θετική κατηγορία, τη θεωρία Ψ. Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν τη δουλειά και αν γινόταν, θα την απέφευγαν. Τα άτομα αυτά αναζητούν ασφάλεια, στερούνται ευθύνης και έχουν λίγες φιλοδοξίες. Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, η εργασία είναι κάτι έμφυτο, όπως η διασκέδαση και η ξεκούραση. Τα άτομα επιζητούν την ανάληψη ευθυνών υπό σωστές ρυθμίσεις, εργάζονται με αυτοέλεγχο και αυτορρύθμιση (Καμπουρίδης, 2002).



ΣΧΗΜΑ 1.6.: Η θεωρία X και Ψ του McGregor

Πηγή: [Theory X and Theory Y - Wikipedia](#) (ανάκτηση 14/03/2021).

2.3.1.5. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών (McClelland, 1953)

Ο McClelland καταγράφει ως παρωθητική δύναμη την έμφυτη ανάγκη που έχουν τα άτομα για να πραγματοποιήσουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Αυτή η έμφυτη δύναμη που υπάρχει στους ανθρώπους, σε άλλους αναπτύσσεται περισσότερο και σε άλλους λιγότερο καθώς ωριμάζουν (Πασιαρδής, 2004). Αναφέρεται λοιπόν σε τρεις τομείς βασικών αναγκών:

- Ανάγκη για επίτευξη των στόχων-επιτυχία: επιθυμία για υπεροχή, αριστεία. Το άτομο δεν αφήνει τα πράγματα στην τύχη τους, αλλά αναζητά καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση (Βαλκάνος, 2019; Γκορέζης, χ.χ.).
- Ανάγκη για εξουσία: ανάγκη να επηρεάσει το άτομο τη συμπεριφορά των άλλων, ώστε να συμπεριφέρονται διαφορετικά απ' ό,τι θα συμπεριφέρονταν. Είναι υπεύθυνο στην εργασία του, αναζητά έντονες και ανταγωνιστικές καταστάσεις, ενδιαφέρεται γενικότερα για εξουσία και επιρροή (Βαλκάνος, 2019; Γκορέζης, χ.χ.).
- Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών και ανάπτυξη σχέσεων: ανάγκη για σύναψη φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων. Το άτομο προτιμά τη συνεργασία και

επιθυμεί την ύπαρξη εργασιακών σχέσεων που διακρίνονται από αμοιβαία κατανόηση (Βαλκάνος, 2019; Γκορέζης, χ.χ.).

2.3.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (process theories)

2.3.2.1. Η Θεωρία της Ισότητας του ADAMS (Equity Theory-1963)

Η θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης στηρίζεται στην αρχή ότι ένας εργαζόμενος απαιτεί δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού (Βαλκάνος, 2019). Τα άτομα επιλέγουν να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο ή να προβαίνουν σε μία συγκεκριμένη πράξη για την οποία υπάρχει μια δίκαιη ανταμοιβή (Χυτήρης, 2016). Επιθυμούν δηλαδή μια ισορροπία ανάμεσα σε όλα όσα προσφέρουν στην εργασία τους και σε αυτά που λαμβάνουν ως ανταμοιβή (Χυτήρης, 2001).

Η συνεισφορά, όλα όσα προσφέρουν τα άτομα στην εργασία, είναι οι εισροές, οι οποίες είναι οι ώρες εργασίας, οι ευθύνες της εργασίας, τα καθήκοντα εργασίας, η στήριξη που προσφέρει το άτομο στην ομάδα, στους συναδέλφους του, η αφοσίωση και η ευελιξία του εργαζομένου. Απεναντίας, όσα προσφέρει η ίδια η εργασία πίσω στον κάθε εργαζόμενο, οι απολαβές δηλαδή, αποτελούν τις εκροές, οι οποίες είναι ο μισθός, τα μπόνους, τα βραβεία, οι άδειες, η σύνταξη, οι προαγωγές η ευελιξία του εργοδότη και η αναγνώριση της συμβολής του εργαζομένου (Βαλκάνος, 2019).

Το άτομο θεωρεί πως αδικείται, όταν ο δείκτης των συνεισφορών, δηλαδή αυτών που δίνει, είναι άνισος σε σχέση με τον δείκτη των απολαβών, δηλαδή αυτών που λαμβάνει. Επίσης, το άτομο θεωρεί άδικο να υπάρχει ανισότητα ανάμεσα στα όσα προσφέρει και λαμβάνει το ίδιο το άτομο, με όσα προσφέρουν και λαμβάνουν άλλα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2002). Καταληκτικά, λοιπόν, κατά τον Adams, σημαντικοί παράγοντες της θεωρίας του είναι η ανταμοιβή (η ικανοποίηση των αναγκών), το κόστος (ο χρόνος), το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία) και τα πρότυπα σύγκρισης (το αποτέλεσμα που είναι αντιπροσωπευτικό μιας δίκαιης ανταμοιβής) (Χυτήρης, 2006).

2.3.2.2. Η Θεωρία της Προσδοκίας του VROOM (1964)

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας του Vroom. Ο Vroom υποστήριξε πως η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται στην προσδοκία του ατόμου για αποτελεσματικότητα ενός στόχου, η προσδοκία δηλαδή, σύμφωνα με τον Vroom, συνίσταται στην πιθανότητα ότι μια ενέργεια μπορεί να οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα και βασίζεται σε τρεις σημαντικές μεταβλητές (Χυτήρης, 2001):

- Την ένταση ή αξία της προτίμησης, που φανερώνει την επιθυμία ενός ατόμου για έναν στόχο. Η αξία κάθε πράγματος είναι αλληλένδετη με τις ατομικές εμπειρίες, αντιλήψεις και ανάγκες του ίδιου του ατόμου, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- Την προσδοκία της απόδοσης, η οποία συνδέεται με την προσδοκία του ατόμου πως μέσω μιας συγκεκριμένης ενέργειας μπορεί να οδηγηθεί σε ένα ειδικό αποτέλεσμα.
- Την προσδοκία των ανταμοιβών, η οποία αντιπροσωπεύει το γεγονός ότι το άτομο θα ανταμειφθεί μετά την περάτωση ενός έργου (Βαλκάνος, 2019).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του σε σχέση με ό,τι αφορά την προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Η έννοια της ανταμοιβής δεν νοείται εδώ αποκλειστικά ως οικονομική αμοιβή, αλλά ως οτιδήποτε ικανοποιεί τον κάθε εργαζόμενο. Το άτομο έχει διάθεση (παρακίνηση) να αποδώσει και η προσδοκία του είναι θετική, όταν πιστεύει πως αν προσπαθήσει, θα αποδώσει και αν αποδώσει, θα ανταμειφθεί ανάλογα. Αντιθέτως, το άτομο δεν έχει καμία διάθεση (παρακίνηση) για απόδοση, η προσδοκία του είναι αρνητική, όταν η προσπάθειά του είναι ανεξάρτητη της απόδοσης, και συνεπώς και της ανταμοιβής του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016: 492).

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, στην ουσία η θεωρία του Vroom περιγράφει μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού ή της επιχείρησης. Ανάμεσα σε μια πληθώρα δυνατών εναλλακτικών, ο εργαζόμενος επιλέγει τη λύση που θεωρεί πως έχει το μεγαλύτερο και υψηλότερο όφελος (Ζαβλανός, 2002).

2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ/ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση αποτελεί ένα σύνολο εσωτερικών, αλλά και εξωτερικών δυνάμεων, το οποίο παράγει την εργασιακή συμπεριφορά στα πλαίσια του εργασιακού

περιβάλλοντος. Ο τύπος, η κατεύθυνση, η ένταση και η διάρκεια της συμπεριφοράς καθορίζεται από αυτές τις δυνάμεις. Αποτελεί έναν παράγοντα δυνάμεων που έχει στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, του προσωπικού ευρύτερα, μέσω της επίτευξης των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Αυτές οι δυνάμεις, λοιπόν, αποτελούν τα κίνητρα που ωθούν το κάθε άτομο στη διαμόρφωση της εργασιακής του συμπεριφοράς και κατ' επέκταση στην ικανοποίησή του. Διακρίνονται κίνητρα τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που προκαλούν στο άτομο αισθήματα βαθιάς ικανοποίησης, ολοκλήρωσης του εαυτού του, χωρίς την ύπαρξη κάποιας άλλης αμοιβής, εξέλιξης ή επιβράβευσης. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν το άτομο μέσω εξωτερικών παραγόντων, όπως τα χρήματα, οι αμοιβές, οι αυξήσεις, οι προαγωγές, το κύρος, η ανέλιξη (Καψάλης, 2006).

Οι παράγοντες παρακίνησης αλλάζουν ανά τις περιόδους της ζωής του ανθρώπου, για παράδειγμα υπάρχει διαφορά μεταξύ της έναρξης εργασίας του ατόμου και της συνταξιοδότησής του. Βέβαια, μέσα σε αυτούς δεν κρίνεται απαραίτητο να συμπεριληφθεί ο οικονομικός παράγοντας, καθώς το χρήμα ωθεί απλά τους ανθρώπους στο να εργάζονται, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εργάζονται αποδοτικά, με προθυμία και ζήλο. Μέσα, λοιπόν, από διάφορες έρευνες έχει διαπιστωθεί πως υπάρχουν ομοιότητες στην κατάταξη των παραγόντων παρακίνησης που θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί από τον άνθρωπο. Ειδικότερα, κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται: η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ο σεβασμός της προσωπικότητας των εργαζομένων, η σταθερότητα της εργασίας και η δημιουργία κλίματος ασφάλειας, οι ευκαιρίες ανέλιξης και προαγωγής του ατόμου, η δημιουργία και η διατήρηση ευνοϊκού κλίματος εργασίας, η διερεύνηση και ο εμπλουτισμός της εργασίας με νέα καθήκοντα, για την αποφυγή της μονοτονίας, η απόκτηση περισσότερων γνώσεων και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από εκπαιδεύσεις και επιμορφώσεις, η αναγνώριση των προσπαθειών του κάθε εργαζομένου και η επιβράβυσή τους, η συνεργασία, η αλληλοβοήθεια, η υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων, ο σαφής καθορισμός των στόχων του οργανισμού και του ρόλου που θα έχει ο κάθε εργαζόμενος, η ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας, η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων (Δούκα, 2017; Χατζηδάκης, 2019).

Συμπεραίνοντας, η παρακίνηση αποτελεί μια κινητήρια δύναμη που ωθεί το άτομο σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Εξαρτάται από παράγοντες όπως τα κίνητρα, οι ανάγκες, οι στόχοι, η συμπεριφορά, η δράση, η ικανοποίηση. Οι βασικότερες μέθοδοι-τεχνικές παρακίνησης είναι:

– Προγράμματα επιμόρφωσης-εκπαίδευσης προσωπικού: Εκτός από τη γενική εκπαίδευση που πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος, πρέπει να εξειδικεύεται και στην εργασία του, στα πλαίσια του εργασιακού του περιβάλλοντος, δημιουργώντας έτσι καλύτερες προϋποθέσεις για περαιτέρω εξέλιξή του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από επιμορφώσεις, σεμινάρια και εκπαιδεύσεις των εργαζομένων, αποτελώντας έναν τρόπο παρακίνησης τους για συνεχή ανέλιξη (Χατζηδάκης, 2019).

– Επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού: Οι φορείς εργασίας έχουν την υποχρέωση να ενημερώνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα το προσωπικό τους για οτιδήποτε έχει σχέση με το περιβάλλον εργασίας και την όλη συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου μέσα σε αυτό. Η ενημέρωση ξεκινάει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή βελτιώσεις που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Παράλληλα, για να πετύχει ο κάθε φορέας μια σωστή και έγκαιρη ενημέρωση όλων των εργαζομένων του, χρειάζεται να κυκλοφορεί ενημερωτικά φυλλάδια, εγκυκλίους με τις αλλαγές, να οργανώνει ενημερωτικές συγκεντρώσεις και ομιλίες στελεχών ή ειδικών για διάφορα θέματα σχετικά με τον φορέα και το αντικείμενο που ασχολείται ο φορέας γενικότερα, αλλά και ο κάθε εργαζόμενος ειδικότερα (Καλλιγά, 2011).

– Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας: Ένα ευρύχωρο, άνετο, καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας σίγουρα παρακινεί και ικανοποιεί τους εργαζομένους σε έναν υψηλό βαθμό, κάνοντάς τους να αισθάνονται καλύτερα μέσα σε αυτό. Διαφορετικά δημιουργείται σύγχυση και δυσαρέσκεια, απογοητεύονται όταν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές και τα απαραίτητα μέσα να εκτελέσουν την εργασία τους, με αποτέλεσμα να χάνουν την εμπιστοσύνη τους απέναντι στα ανώτερα στελέχη. Επομένως, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό, τα κατάλληλα εργαλεία και μέσα, ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν κατάλληλα (Χατζηδάκης, 2019).

– Η παρότρυνση των εργαζομένων σε ομαδική εργασία και συνεργασία: Ο κάθε οργανισμός ή η κάθε επιχείρηση χρειάζεται να καθοδηγεί τους εργαζομένους, ώστε να εξασφαλίζεται η ομόνοια, η συμφιλίωση και η πλήρης συνεργασία όλων των

εργαζομένων μεταξύ τους. Βασική προϋπόθεση είναι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, είναι η σωστή και δημοκρατική μεταχείριση των υπαλλήλων από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη (Δούκα, 2017).

– Επιβράβευση προσπαθειών του προσωπικού: Κάθε άτομο επιθυμεί την αναγνώριση της προσπάθειάς του, καθώς με τον τρόπο αυτό θεωρεί πως είναι χρήσιμο στον οργανισμό ή στην επιχείρηση που εργάζεται. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά αποτελεί ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για τον κάθε εργαζόμενο, μέσω της επιβράβευσης δηλαδή οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και αποδίδουν καλύτερα και σε μεγαλύτερο βαθμό (Χατζηδάκης, 2019).

– Εσωτερικές ανταμοιβές: Πρόκειται για ψυχικές ανάγκες, γι' αυτό είναι δύσκολο να διερευνηθούν. Αφορούν την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, την επαφή και τη συναναστροφή δηλαδή του ατόμου με άλλα άτομα, την ένταξή του σε άτυπες ομάδες μέσα στους φορείς εργασίας του, την ανάγκη αυτοεκτίμησης και επιβράβευσης της προσπάθειας του ατόμου, δηλαδή την αναγνώριση όλων όσων προσφέρει, την απόκτηση κύρους και δυναμικής. Τέλος, αφορούν την ανάγκη για αυτοεκπλήρωση, τη δυνατότητα δηλαδή να εκτελεί το άτομο με τον πιο άρτιο τρόπο την εργασία του, να επιλύει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη (Robinson & Stern, 1997).

– Εξωτερικές ανταμοιβές: Θεωρούνται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση απασχόλησης. Το κίνητρο είναι δηλαδή οικονομικό (μισθός, ημερομίσθια, κέρδη, υγειονομική ασφάλιση, χρονική διάρκεια εργασίας, χρονική διάρκεια κανονικής άδειας, ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση) (Καλλιγά, 2011).

– Αξιολόγηση προσωπικού: Αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέσω της αξιολόγησης τα στελέχη έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα του προσωπικού, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι προσπαθούν να γίνουν όλο και πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί για να έχουν στο τέλος ανάλογα αποτελέσματα (Καλλιγά, 2011).

Σύμφωνα όμως και με τον Μπουραντά (2005), οι βασικότερες τεχνικές παρακίνησης οι οποίες θα πρέπει να εφαρμόζονται συνδυαστικά από τους ηγέτες-προϊσταμένους είναι οι εξής:

– Η έμπνευση και η κινητοποίηση των εργαζομένων μέσω οράματος. Όραμα για ένα καλύτερο μέλλον. Το όραμα αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, συνδέεται

με αξίες και ιδανικά, αλλά και με συμφέροντα των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι-ηγέτες, λοιπόν, είναι αυτοί που μεταδίδουν το όραμα και εμπνέουν τους υφισταμένους τους.

– Η εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι σχέσεις μεταξύ όλων των μελών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης πρέπει να είναι αρμονικές και να βασίζονται στον αλληλοσεβασμό και στην αλληλοκατανόηση.

– Η δημιουργία ενδιαφέρουσας εργασίας για τους συνεργάτες. Χρειάζεται να τονίζεται διαρκώς η σημασία της εργασίας, καθώς έτσι τα άτομα ενεργοποιούνται και δραστηριοποιούνται ακόμη περισσότερο.

– Η ανάπτυξη των συνεργατών, οι ευκαιρίες για την εξέλιξή τους. Εννοείται η παροχή βοήθειας και εκπαίδευσης των εργαζομένων για τη συνεχή βελτίωσή τους.

– Η δημιουργία αισθήματος επιτυχίας μέσω στόχων. Η ύπαρξη στόχων κινητοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους και συμβάλλει στην καταβολή του μέγιστου των προσπαθειών τους.

– Η υποστήριξη και η τόνωση της αυτοπεποίθησης των συνεργατών. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται απαραίτητα καθοδήγηση και εμπύχωση.

– Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των συνεργατών.

– Η θετική ανατροφοδότηση των εργαζομένων με κάθε ευκαιρία.

– Η ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης και της συμμετοχής των συνεργατών σε διάφορες δράσεις.

– Η προαγωγή της συνεργασίας των εργαζομένων και της ομαδικότητας.

– Η εξάλειψη των αντικινήτρων. Συνήθη αντικίνητρα είναι για παράδειγμα το αίσθημα της αδικίας, το άσχημο κλίμα εργασίας, οι κακές συνθήκες εργασίας, η ανισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

– Η σύνδεση των ανταμοιβών με τις επιδόσεις.

– Η κατανόηση του χαρακτήρα κάθε εργαζόμενου, των δυνατών και αδύνατων σημείων του και η παρακίνησή του με τον καταλληλότερο τρόπο.

Βέβαια, για να μπορέσουν να συμβούν τα παραπάνω είναι ανάγκη ο ηγέτης να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και να ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον, ώστε μέσα σε αυτό οι υφισταμένοι του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017: 195).

2.4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Καθώς έχει προηγηθεί μια αναφορά στις ανθρώπινες ανάγκες, να σημειωθεί, λοιπόν, πως οι ανάγκες των ανθρώπων διαφέρουν και ως προς την ιεράρχησή τους, αλλά και ως προς την ένταση του κινήτρου για δράση. Οι διαφορετικές ανάγκες των ανθρώπων οφείλονται στο ότι κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό χαρακτήρα, ο οποίος εκφράζεται μέσω της διαφορετικής συμπεριφοράς του καθενός.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), ο Karl Jung στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων σε δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την εκφραστικότητα, ή τον βαθμό στον οποίο το άτομο έχει ανοιχτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά, είναι δηλαδή πιο εκδηλωτικό και εκφραστικό σαν άτομο. Η δεύτερη διάσταση εκφράζει τον βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυρίαρχη, επιβλητική συμπεριφορά ή μη κυριαρχική, συγκαταβατική συμπεριφορά σε άλλα άτομα.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν χαρακτήρες οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες, οι οποίες είναι οι εξής:

- Πρώτον, ο προωθητικός χαρακτήρας. Πρόκειται για άτομα που επιζητούν συνεχώς την προβολή και την εκτίμηση, είναι παρορμητικά, ομιλητικά και κυριαρχικά πάνω σε άλλους. Αυτά τα άτομα παρακινούνται μέσω της αναγνώρισής τους και των συμβόλων κύρους.
- Δεύτερον, ο διευκολυντής σαν χαρακτήρας. Πρόκειται για άτομα με εκδηλωτική, μη κυρίαρχη συμπεριφορά, τα οποία είναι φιλικά, δεκτικά, συνεργάσιμα, υπομονετικά και εξυπηρετικά προς τους άλλους. Αυτά τα άτομα παρακινούνται μέσω του καλού κλίματος και των ανθρώπινων σχέσεων.
- Τρίτον, ο κυρίαρχος χαρακτήρας. Πρόκειται για άτομα απαιτητικά τόσο με τον ίδιο τον εαυτό τους, όσο και με τους άλλους, άτομα με αυτοπεποίθηση και έντονο ενδιαφέρον για την ουσία. Τα άτομα αυτά παρακινούνται μέσα από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων.
- Τέταρτον, ο αναλυτικός χαρακτήρας. Τα άτομα αυτά διακρίνονται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης που έχουν για σιγουριά. Γι' αυτό είναι άτομα κλειστά, με προτίμηση στις λεπτομέρειες, στην ακρίβεια, στην ανάλυση, στην τάξη, στις εγγυήσεις και στις αποδείξεις. Παρακινούνται μέσα από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που

κάνουν τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά να αισθάνονται σιγουριά (Μπουραντάς, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Γύρω από τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη (professional development) εντοπίζεται αυξημένη ποικιλότητα οριοθέτησης στη βιβλιογραφία (Coffield, 2000; Τσαρούχα & Παπαβασιλείου-Αλεξίου, 2018). Επομένως, προκύπτουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί στην προσπάθεια εννοιολογικής περιγραφής του όρου επαγγελματική ανάπτυξη. Πρόκειται για μια έννοια σύνθετη και πολύπλοκη, δεδομένου ότι κανένας ορισμός δεν την περιγράφει με απόλυτη ακρίβεια. Για τον λόγο αυτό, υπάρχει δυσκολία τόσο στην κατανόησή της, όσο και στην απόδοση του ορισμού της (Avalos, 2011).

Ένας περιεκτικός και αντιπροσωπευτικός ορισμός της έννοιας θα μπορούσε να θεωρηθεί ο εξής: *«η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα αποκτούν και αναπτύσσουν την κριτική γνώση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για το σωστό τρόπο επαγγελματικής σκέψης, σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής ζωής»* (Βαρσαμίδου & Ρεζ, 2006).

Σύμφωνα με την Evans (2008), *η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρείται μια διαδικασία μέσω της οποίας ενισχύεται ο επαγγελματισμός των ατόμων και υπάρχει περιθώριο εφαρμογής τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο που αφορά επαγγελματίες κάθε φορά, οποιουδήποτε τομέα. Δίνεται μια πιο ευρεία σημασία, υπογραμμίζοντας πως η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να κατανοηθεί μέσω της ανάπτυξης του κύρους (status), ως μια επαγγελματική συνέχεια μετά το πέρας των σπουδών, ως μια βελτίωση της γνώσης, αλλά και των δεξιοτήτων. Η επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται με τυπικούς και με άτυπους τρόπους επαγγελματικής εκπαίδευσης, με τη συμμετοχή του ατόμου σε εξατομικευμένα ή ομαδικά προγράμματα μάθησης. Επομένως, μέσω του εργασιακού του περιβάλλοντος, μπορεί να αναπτύξει τις*

γνώσεις του και τις δεξιότητές του, όπως δεξιότητες αποτελεσματικότητας, δεξιότητες ομαδικότητας, συνεργασίας και δεξιότητες κριτικής σκέψης (Jasper, 2006).

Παρομοίως, σύμφωνα με τον Day (2003):

Η επαγγελματική ανάπτυξη συντίθεται από όλες τις φυσικές μαθησιακές εμπειρίες και τις συνειδητές και σχεδιασμένες δραστηριότητες που σκοπεύουν στο άμεσο ή έμμεσο όφελος του ατόμου ή της ομάδας και συμβάλλουν στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα αποκτούν και αναπτύσσουν κριτικά τη γνώση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη που είναι απαραίτητες για τον τρόπο επαγγελματικής σκέψης και τον σχεδιασμό κάθε σταδίου της επαγγελματικής τους ζωής.

Παρατηρείται άρα ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αναφέρεται τόσο σε προσωπικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

Τέλος, οι Τσαρούχα και Παπαβασιλείου-Αλεξίου (2018) καταγράφουν συνοπτικά κάποιες βασικές εκδοχές του όρου επαγγελματική ανάπτυξη:

Η ανάπτυξη του ατόμου στον επαγγελματικό του κλάδο, είναι μία διαρκώς εξελισσόμενη και δυναμική πορεία κατά την οποία αλλάζει διαρκώς και η ατομική συμπεριφορά (Δημητρόπουλος, 2002). Στο ίδιο μήκος κύματος, η Σιδηροπούλου-Δημακάκου (2006), ορίζει την επαγγελματική ανάπτυξη ως ανάπτυξη όλων εκείνων των πλευρών της ανθρώπινης προσωπικότητας που σχετίζονται με τις επαγγελματικές επιλογές, αλλά και την πρόοδο στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές λειτουργίες. Αποτελεί λοιπόν, μία μακροχρόνια και διά βίου διαδικασία που συντελεί στη λήψη επαγγελματικών αποφάσεων, στη διαμόρφωση επαγγελματικών αξιών και προτύπων, ανάπτυξη επαγγελματικού εαυτού, ταυτότητας κ.ά. Ο Παπασταμάτης (2010) ορίζει την επαγγελματική ανάπτυξη γενικά ως την προσπάθεια για διαρκή και συστηματική απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες κρίνονται ως αναγκαίες για την επιτυχημένη διεκπεραίωση των επαγγελματικών καθηκόντων.

3.2. ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η πολυδιάστατη έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης, θα μελετηθούν και θα αναλυθούν οι φάσεις-τα στάδια και τα μοντέλα της.

3.2.1. ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, διακρίνονται έξι φάσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, οι οποίες συσχετίζονται με τις φάσεις εξέλιξης του εγώ, της προσωπικότητας και του γνωστικού συστήματος (Ματσαγγούρας, 2005). Οι συγκεκριμένες φάσεις ή αλλιώς τα στάδια εξέλιξης παρουσιάζονται σε γενικές γραμμές παρακάτω:

α) Φάση προσαρμογής, εγκαινιάζοντας την καριέρα (1-3 χρόνια). Πρόκειται για την αρχή της καριέρας, είναι μια κρίσιμη περίοδος, κατά την οποία το άτομο προσπαθεί να προσαρμοστεί, να συνηθίσει, να διαχειριστεί τις καταστάσεις και να φέρεται σαν επαγγελματίας.

β) Φάση ένταξης, σταθεροποίηση (4-6 χρόνια). Πλέον το άτομο είναι πιο σίγουρο για τον εαυτό του, έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα και έχει αποκτήσει πλέον μια άνεση στη διαχείριση των εργασιακών θεμάτων. Θέλοντας λοιπόν να ισχυροποιήσει την επαγγελματική του ταυτότητα και να αποκτήσει περισσότερη αυτοπεποίθηση, αναζητά συνεχώς νέες μεθόδους προσέγγισης του αντικειμένου του.

γ) Φάση πειραματισμού, νέες προκλήσεις, νέες ανησυχίες (7-11 χρόνια). Έχει γίνει πλέον δεκτό το άτομο από το εργασιακό του περιβάλλον και στρέφει το ενδιαφέρον του στην απόκτηση τεχνογνωσίας, στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην εφαρμογή καινοτομιών.

δ) Φάση επαγγελματικής κρίσης (12-19 χρόνια). Το άτομο αισθάνεται μια πλήξη από τη ρουτίνα της καθημερινότητας άλλες φορές σε μικρότερο και άλλες φορές σε μεγαλύτερο βαθμό, νιώθει μια κρίση ταυτότητας και διακατέχεται από μια διάθεση επανεξέτασης του έργου του, κάτι που τον οδηγεί στην αναζήτηση μιας διεξόδου σε αυτό.

ε) Φάση της επαγγελματικής ωριμότητας, η τελική φάση (20-30 χρόνια). Κυριαρχεί το αίσθημα της εξάντλησης, το άτομο νιώθει κουρασμένο και προσπαθεί να επανέλθει και να επαναπροσδιορίσει το έργο του.

στ) Φάση ψυχολογικής αποστασιοποίησης (31-35 χρόνια). Το άτομο σταδιακά αποσύρεται από το εργασιακό περιβάλλον και οδηγείται στη συνταξιοδότησή του, αποκομίζοντας ανάλογα με τα βιώματα και τις εμπειρίες του, είτε θετικά είτε αρνητικά συναισθήματα (Day, 2003; Κυρίμη, 2018; Ματσαγγούρας, 2005; Χάδου, 2016).

Η παραπάνω πορεία είναι ενδεικτική και όχι γραμμική. Καθώς οι ανάγκες των ατόμων ποικίλουν σε κάθε φάση, δεν περνάνε όλα τα άτομα από τα παραπάνω στάδια, αλλά ακόμα και αν αυτό συμβαίνει, ο ρυθμός μετάβασης διαφέρει. Σε καμία περίπτωση βέβαια δεν αμφισβητείται η αναγκαιότητα της επαγγελματικής ανάπτυξης. Παράλληλα βέβαια, καθορίζεται και από προσωπικούς, οργανωτικούς και θεσμικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την ηγεσία, τη συλλογικότητα και της κουλτούρας του περιβάλλοντος εργασίας (Day, 2003; Κυρίμη, 2018; Ματσαγγούρας, 2005).

3.2.2. ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα σημαντικότερα και θετικότερα αποτελέσματα, όμως, έχει ο συνδυασμός των μοντέλων που ενδιαφέρονται για τον σχεδιασμό και την προώθηση προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης μέσα από την έμπρακτη εκτέλεσή τους, το πλαίσιο περιεχομένου και την παροχή ευκαιριών (Αλεξοπούλου, 2018).

Σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2005) τα επικρατέστερα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης είναι τα εξής: α) το θετικιστικό-τεχνοκρατικό μοντέλο, β) το ανθρωπιστικό-ερμηνευτικό μοντέλο και γ) το στοχαστικό-κριτικό μοντέλο. Αναντίρρητα, είναι απαραίτητη η σύμπραξη και των τριών μοντέλων για την ανταπόκριση των σχεδιασμένων επιμορφωτικών δραστηριοτήτων στις επαγγελματικές ανάγκες που κάθε φορά προκύπτουν.

Ειδικότερα, το πρώτο μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης, το θετικιστικό-τεχνοκρατικό μοντέλο, βασίζεται στη θετικιστική ή πειραματική παιδαγωγική. Πρεσβεύει ότι υπάρχουν αντικειμενικές και αποτελεσματικές λύσεις για κάθε ζήτημα και γι' αυτό αξιοποιεί τις επιστημονικές μεθόδους έρευνας. Το δεύτερο μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης, το ανθρωπιστικό-ερμηνευτικό μοντέλο, ακολουθεί τις αρχές της ερμηνευτικής παιδαγωγικής και θεωρείται αντιπρόταση στη θετικιστική

προσέγγιση του πρώτου. Έτσι, αμφισβητώντας το θετικιστικό- τεχνοκρατικό μοντέλο, τονίζει την υποκειμενική διάσταση των κοινωνικών φαινομένων, αφού αυτά νοηματοδοτούνται μέσω της ανθρώπινης δράσης και των εννοιών, αντιλήψεων, συναισθημάτων και πεποιθήσεων που τα υποκείμενα προσδίδουν σε αυτά. Τέλος, το τρίτο μοντέλο, το στοχαστικό-κριτικό, στηρίζεται στην Κριτική Παιδαγωγική. Επικεντρώνεται στο πώς τα κοινωνικά συμφέροντα επηρεάζουν την ανθρώπινη φύση και έχει ως στόχο το άτομο να σταθεί κριτικά απέναντι σε οποιαδήποτε λανθασμένη και ψευδή αντίληψη και ιδεολογία, που σχηματίζεται σχετικά με την κοινωνική πραγματικότητα. Προοδευτικά, με το πέρασμα των ετών της επαγγελματικής ζωής, το τεχνοκρατικό μοντέλο βαίνει μειούμενο, ενώ αυξάνεται το ερμηνευτικό και το στοχαστικό-κριτικό μοντέλο (Κυρίμη, 2018, σσ. 32-34; Ματσαγγούρας, 2005, σσ. 74-79).

Γενικότερα, τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης θα μπορούσαν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: α) τα τυποποιημένα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης που εστιάζουν σε μια γρήγορη διασπορά των ειδικών δεξιοτήτων και περιεχομένων, β) τα ενδοσχολικά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, που επικεντρώνονται στη μακροχρόνια διαδικασία αλλαγής με δραστηριότητες που διευκολύνονται στα σχολεία τα οποία καθίστανται κοινότητες μάθησης, και γ) η ατομική ή αυτο-καθοδηγούμενη επαγγελματική ανάπτυξη που εστιάζει στην ατομική πρωτοβουλία με μικρές τυπικές οδηγίες ή υποστήριξη (Ανδρέου, 2009).

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική, μέσω της εφαρμογής των ανάλογων μοντέλων, επαγγελματική ανάπτυξη οδηγεί τόσο στη μάθηση όσο και σε αλλαγές στη στάση, τις πεποιθήσεις και κατ' επέκταση στην αλλαγή πρακτικών, για τους εκπαιδευτικούς, αλλά και ευρύτερα για κάθε άτομο (Ματσαγγούρας, 2005).

3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων, οι οποίοι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη του ατόμου σε επίπεδο προσωπικό και επαγγελματικό (Εξαρχοπούλου, 2009).

Σε γενικά πλαίσια, οι παράγοντες αυτοί ταξινομούνται σε ατομικούς και εξωατομικούς παράγοντες. Από τη μία, οι ατομικοί παράγοντες αφορούν τους βιολογικούς και κληρονομικούς παράγοντες (σωματική διάπλαση, έμφυτα ταλέντα κ.ά.) καθώς και τους επίκτητους κληρονομικούς, δηλαδή αυτούς που αποτελούν μόνιμα ή εξελίξιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης περιβάλλοντος και κληρονομικών καταβολών. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται ακόμα, η αυτο-αντίληψη, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη του ατόμου. Από την άλλη, οι εξωατομικοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου άμεσα ή έμμεσα και είναι εξωγενείς προς το άτομο, όπως η οικογένεια, η κοινωνία, το σχολείο, ακόμα και κάποια τυχαία περιστατικά (Εξαρχοπούλου, 2009).

Εκτενέστερα, στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών εντοπίζονται τρεις κατηγορίες επιρροών: ο κύκλος καριέρας, το προσωπικό περιβάλλον και το περιβάλλον του οργανισμού εργασίας (Μαλλιαρού, 2018). Η επαγγελματική ανάπτυξη, λοιπόν, ως μια συνεχής διαδικασία επηρεάζεται από: α) τη φάση εξέλιξης της επαγγελματικής πορείας του εκπαιδευτικού (πριν την υπηρεσία, επίσημη ένταξη, ενθουσιασμός, ανάπτυξη, εμπέδωση αποδοτικότητας, καταλάγιασμα σταδιοδρομίας, έξοδος από την εργασία), β) το περιβάλλον του οργανισμού (σωματείο, τρόπος διοίκησης, κανονισμοί, επαγγελματικές οργανώσεις) και γ) το προσωπικό περιβάλλον κάθε εκπαιδευτικού (τα στάδια ζωής του, οικογένεια, προσωπικές ενασχολήσεις, σημαντικά γεγονότα, κρίσεις) (Day, 2003). Επίσης, η επαγγελματική τους ανάπτυξη επηρεάζεται από τον χαρακτήρα και το είδος της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης. Οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και οι μαθησιακές δυνατότητες των επιμορφωμένων πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας, ώστε να μάθουν και να πετύχουν. Αναγκαία κρίνεται η ενεργός συμμετοχή τους, μέσα από κριτικό τρόπο σκέψης, σύνθετη διερεύνηση, επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ διδασκόντων και διδασκομένων. Επιπλέον, η χρήση κατάλληλων εποπτικών μέσων και οργάνων συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση της γνώσης που προσφέρεται και συμβάλλει στην εξέλιξη μεγάλου αριθμού εκπαιδευτικών (Χάδου, 2016).

Εν τέλει, η καθημερινή εμπειρία της διδασκαλίας, οι κανόνες, οι σχολικές συνθήκες ως χώροι εργασίας, αντιμετωπίζονται ως καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την έκταση της προσπάθειας των εκπαιδευτικών για επένδυση στην εκπαίδευσή τους, όσο και τους στόχους που θέτουν, σύμφωνα με τους οποίους κατευθύνεται αυτή τους η προσπάθεια (Day, 2003). Το σχολικό περιβάλλον άρα είναι απαραίτητο να λειτουργεί ενισχυτικά και να παρέχει στους εκπαιδευτικούς δυνατότητα ενδυνάμωσης και χειραφέτησης σχετικά με τη διαδικασία αναζήτησης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, η οποία θεμελιώνεται στην αυτογνωσία τους (Μαλλιαρού, 2018).

3.3.1. Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΟΧΛΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Με τον όρο «επιμόρφωση» πολλοί ερευνητές εννοούν τη συμπληρωματική εκπαίδευση, η οποία έχει σαν στόχο την τελειοποίηση των επαγγελματικών τεχνικών μέσω της βελτίωσης των γνώσεων που αποκτήθηκαν από την αρχική εκπαίδευση (Αντωνίου, 2009; Χατζηπαναγιώτου, 2001). Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση του όρου, επιμόρφωση είναι μια συνεχής διαδικασία που διαθέτει συστηματικό χαρακτήρα και έχει ως κύριο στόχο την παροχή βοήθειας στους εργαζόμενους και ειδικότερα στους εκπαιδευτικούς, ώστε να βελτιώσουν και να διευρύνουν τις επιστημονικές και επαγγελματικές τους γνώσεις, τις δεξιότητές τους, τις ικανότητές τους, τις στάσεις τους και τα ενδιαφέροντά τους. Έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη επιτυχία στο έργο τους και να πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα (Αθανασίου και συν., 1993, όπ. αναφ. στον Λασκαράκη, 2012).

Σύμφωνα με την Παπαναούμ (2005), διευκρινίζεται πως η επιμόρφωση είναι κομμάτι μιας αδιάκοπης διαδικασίας ανάπτυξης, που σημαίνει πως η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρείται κάτι πιο γενικό και ευρύτερο από προγράμματα επιμόρφωσης που προάγουν την επαγγελματική μάθηση. Μπορεί, λοιπόν, η επιμόρφωση να αποτελεί βασικό συστατικό του όρου επαγγελματική ανάπτυξη, ακόμα και αν δεν ταυτίζεται απόλυτα με τον όρο αυτό. Η σπουδαιότητά της είναι αδιαμφισβήτητη για την υποστήριξη των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα στον χώρο της εκπαίδευσης για

την υποστήριξη και την ενίσχυση τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των στελεχών της εκπαίδευσης.

Στόχος της επιμόρφωσης είναι να παρέχει στους εκπαιδευτικούς τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για τη διδασκαλία τους (Day, 2003). Οι βασικοί τομείς μάθησης της γενικής εκπαίδευσης (γνωστικός, ψυχοκινητικός και συναισθηματικός) που σχετίζονται με την απόκτηση νέων γνώσεων και την ανάπτυξη νοητικών ικανοτήτων, την απόκτηση, την ενίσχυση ή την ανανέωση δεξιοτήτων, αλλά και την απόκτηση νέων ενδιαφερόντων, την αλλαγή στάσεων, χρησιμοποιούνται και στη στοχοθεσία της επιμόρφωσης. Η διαρκής επιμόρφωση επιτυγχάνεται με τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και την επικαιροποίηση των γνώσεων και συνδέεται με τη διά βίου εκπαίδευση-διά βίου μάθηση που περιλαμβάνει την τυπική, τη μη τυπική και την άτυπη μάθηση (Χάδου, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, ο Καραλής (2013) διακρίνει τρία είδη εκπαίδευσης: α) την τυπική εκπαίδευση, δηλαδή το ιεραρχικά δομημένο και χρονικά διαβαθμισμένο εκπαιδευτικό σύστημα που περιλαμβάνει τις βαθμίδες εκπαίδευσης και τα περιεχόμενα σπουδών από την προσχολική μέχρι και την τριτοβάθμια (συμπεριλαμβανομένης της γενικής και της επαγγελματικής εκπαίδευσης), β) τη μη-τυπική εκπαίδευση, στην οποία περιλαμβάνεται οποιαδήποτε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα, εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, και γ) την άτυπη εκπαίδευση, που περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και αξιών, μέσα από την επίδραση του περιβάλλοντος και την καθημερινή εμπειρία.

Κάθε εργαζόμενος, και στην προκειμένη περίπτωση οι εκπαιδευτικοί, πολλές φορές σε οποιαδήποτε φάση της επαγγελματικής τους πορείας και αν βρίσκονται, έρχονται αντιμέτωποι με δυσκολίες που για να τις αντιμετωπίσουν χρειάζεται να λάβουν στοχευμένη επιμόρφωση και υποστήριξη. Το επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν είναι η γνώση, αλλά το άτομο που παράγει ή χρησιμοποιεί τη γνώση, την κατακτά και την αναπαράγει, ενώ ταυτόχρονα σημαντικό ρόλο παίζει η εμπειρία (Βεργίδης, 2003, όπ. αναφ. στον Λασκαράκη, 2012). Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), κρίνεται απαραίτητο να διαμορφωθεί ένα διαφορετικό σύστημα εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, το οποίο θα επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εμπλέκονται σε εμπειρίες με παιδευτική αξία.

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών επηρεάζεται από το είδος και τον χαρακτήρα της επιμόρφωσης. Οι επιμορφούμενοι για να επιτύχουν, να μάθουν, θα πρέπει οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και οι μαθησιακές δυνατότητές τους να βρίσκονται στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας. Απαραίτητες, λοιπόν, καθίστανται η ενεργή συμμετοχή μέσα από κριτικό τρόπο σκέψης, η σύνθετη διερεύνηση, η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση διδασκόντων και διδασκομένων. Επιπλέον, η χρήση κατάλληλων εποπτικών μέσων συντελεί στην ποιοτική αναβάθμιση της προσφερόμενης γνώσης και συμβάλλει στην επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Στα πλαίσια του έργου του ο εκπαιδευτικός μεριμνά για την επιμόρφωσή του, εκπέμπει πνεύμα για συνεχείς βελτιώσεις στις διαδικασίες, αναζητά συνεχώς πληροφορίες, παρακολουθεί τις εξελίξεις, ανταλλάσει εμπειρίες με συναδέλφους του και είναι σε διαρκή αλληλεπίδραση με τους μαθητές του. Κατά συνέπεια, αντιμετωπίζεται ως διά βίου εκπαιδευόμενος και αναστοχαζόμενος επαγγελματίας (reflective practitioner) που εισέρχεται στο επάγγελμα με συγκεκριμένη βασική γνώση και στη συνέχεια αποκτά νέα γνώση και εμπειρία βασισμένη στην ήδη υπάρχουσα. Επομένως, η διαρκής επιμόρφωση επηρεάζει σημαντικά το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και συνδέεται με την εκπαίδευση, τον επαγγελματικό ρόλο, τις συνθήκες εργασίας αλλά και με τις προοπτικές επαγγελματικής σταδιοδρομίας, προσωπικής ανάπτυξης και κοινωνικής καταξίωσης (Χάδου, 2016).

Καταληκτικά, μέσω της δημιουργίας επιμορφωτικών προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης αυξάνονται οι προοπτικές καριέρας και οι θέσεις εργασίας καθίστανται ελκυστικότερες. Βασικό ζητούμενο της επιμορφωτικής διαδικασίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, και των οργανισμών κατά συνέπεια. Τέλος, στο πλαίσιο της εργασιακής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας ο εργαζόμενος επιτυγχάνει, ταυτόχρονα με την επιμορφωτική διαδικασία, και την εργασιακή του ικανοποίηση (Παναγιωτόπουλος, Καρανικόλα & Ζιάκας, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

4.1 ΗΓΕΣΙΑ: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ

Υπάρχουν εκατοντάδες βιβλιογραφικές αναφορές και διαφορετικοί ορισμοί της έννοιας της Ηγεσίας, καθώς το φαινόμενο ηγεσία-ηγέτης έχει απασχολήσει τους μελετητές από παλαιότερα κιόλας χρόνια. Ενώ αρχικά η έρευνα αφορούσε τους στρατιωτικούς και τους πολιτικούς ηγέτες, έπειτα μετακίνησε και αναφέρθηκε στον επιχειρηματικό-οικονομικό κόσμο, αλλά και στον χώρο της εκπαίδευσης. Επειδή λοιπόν μελετάται από διάφορες πλευρές και με διάφορους τρόπους, επόμενο είναι να προκύπτουν διάφοροι και διαφορετικοί ορισμοί. *«Η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα»*, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της Ηγεσίας (Βακιρλής, 2019; Χατζηδάκης, 2019).

Η λέξη ηγεσία ως έννοια, σύμφωνα με την αρχαία ελληνική λέξη ἡγουμαι, ορίζεται ως η άσκηση της αρχηγίας, της εξουσίας. Αυτή η δράση λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων, έτσι ο ηγέτης, αυτός που προΐσταται δηλαδή, έχει ανάγκη από άτομα που θα τον ακολουθούν και θα ενεργούν σύμφωνα με την καθοδήγησή του, στον δρόμο που χάραξε ο ίδιος, ώστε όλοι μαζί να καταφέρουν να υλοποιήσουν, να εκπληρώσουν τους κοινούς τους στόχους και τις επιδιώξεις τους (Δημητριάδου, 2017). Αναφορικά με την επιστημονική ορολογία της έννοιας της ηγεσίας, έχουν υπάρξει αλλαγές και επαναπροσδιορισμοί που δίνουν την εντύπωση πως η έννοιά της *«...μας διαφεύγει ή επανεμφανίζεται με διαφορετική μορφή για να μας μπερδέψει με την πολυπλοκότητά της και την ευμεταβλητότητά της»* (Bennis, 1959, όπ. αναφ. στη Δημητριάδου, 2017).

Η λέξη ηγεσία στα ελληνικά δεν είναι συνυφασμένη με την ίδια τη διαδικασία, αλλά με τα ανώτερα επίπεδα στην ιεραρχία ενός οργανισμού (Κουτούζης, 2011). Ορισμένοι θεωρητικοί έχουν την πεποίθηση πως η ηγεσία ταυτίζεται με την κοινωνική επιρροή και τις διαδικασίες που προκύπτουν μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας, ενώ άλλοι θεωρούν ότι αφορά όλα όσα κάνει κάποιος (ηγέτης) ώστε να οδηγήσει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων της (Βακιρλής, 2019). *Ηγεσία λοιπόν, είναι η διαδικασία επιρροής ενός ατόμου σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό και συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για*

την παραγωγή έργου, τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας (Κόλλια & Πρεβύζη, 2012).

Όπως αναφέρεται στον Μπουραντά (2005), ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο-ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους με προθυμία για να φτάσουν στο σημείο επίτευξης των στόχων που έχουν οριστεί από την ομάδα και θεωρούνται αποστολή της, αλλά και φιλοδοξία της για πρόοδο, εξέλιξη και πίστη σε ένα καλύτερο μέλλον.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας. Το πρώτο στοιχείο αφορά την επιρροή που ασκεί ένα άτομο πάνω σε άλλα άτομα, με σκοπό να δείχνουν και να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Το δεύτερο στοιχείο αφορά την εθελοντική προσπάθεια, την προθυμία και την επιδίωξη των ίδιων των ατόμων να θέσουν στόχους και να τους υλοποιήσουν, αφορά δηλαδή κάποια ή κάποιες φιλοδοξίες ή ιδανικά τους για πρόοδο, εξέλιξη, για ένα καλύτερο μέλλον. Οπότε η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την πρόοδο και την αλλαγή.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με άλλον ορισμό, η ηγεσία θεωρείται μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για να επηρεάσει και να παρακινήσει τα άτομα να εργαστούν και να δραστηριοποιηθούν για να υποστηρίξουν και να υλοποιήσουν τους στόχους που είχαν θεσπιστεί, είτε αυτοί οι στόχοι είναι προσωπικοί, είτε αφορούν το σύνολο του οργανισμού (Αποστολοπούλου, 2019). Για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι υπεύθυνα τα στελέχη των οργανισμών-των επιχειρήσεων, τα οποία χρειάζεται να χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους-τεχνικές, να ακολουθούν συγκεκριμένες ενέργειες, ώστε να τους ενεργοποιήσουν και να τους παρέχουν τα απαραίτητα κίνητρα για να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητά τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

4.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ/ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η σχολική ηγεσία αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών παγκοσμίως και θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής

λειτουργίας του σχολείου. Αυτό το πεδίο ερευνητικού ενδιαφέροντος γύρω από τη σχολική ηγεσία άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αντικαθιστώντας σταδιακά τους όρους «εκπαιδευτική διοίκηση» και «εκπαιδευτική διαχείριση» (Θεοδώρου, 2013; Καφαντάρη, 2014). Παρατηρείται επομένως συνοπτικά και επιγραμματικά ο παρακάτω διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών διοίκηση και ηγεσία:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ
Έχει κυρίως βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.	Έχει μακροχρόνιο όραμα και αναπτύσσονται στρατηγικές για την υλοποίησή του.
Είναι προσανατολισμένη στην τήρηση των κανόνων και την επίτευξη των προσυμφωνημένων στόχων.	Είναι προσανατολισμένη στο μέλλον προωθώντας την καινοτομία και την αλλαγή.
Βασίζεται σε:	Βασίζεται σε:
Σχεδιασμό δομών και προγραμμάτων δράσης.	Διαμόρφωση ισχυρής κουλτούρας και αξιακού συστήματος.
Ανάθεση δραστηριοτήτων.	Συντονισμό ατόμων και ομάδων μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων επιρροής.
Έλεγχο και αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων και διαδικασιών.	Ανάδειξη των συνεργατών μέσω της παρακίνησης και της ενδυνάμωσής τους.

ΣΧΗΜΑ 1.7.: Διάκριση Διοίκησης-Ηγεσίας

Πηγή: [ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ \(pdekritis.gr\)](http://pdekritis.gr) (ανάκτηση 27/04/2021).

Επομένως, σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, επισημαίνεται η διάκριση της έννοιας της ηγεσίας από αυτή της διοίκησης, καθώς η ηγεσία συνάδει με τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων, της αποστολής του οργανισμού, τη διαμόρφωση οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού για την υλοποίησή τους, ενώ η διοίκηση περιορίζεται στο να εφαρμόσει απλά έναν σχεδιασμό για την επίτευξη άμεσων στόχων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος, οι έννοιες σχολική ηγεσία και σχολική διοίκηση είναι, λοιπόν, δύο έννοιες ανταγωνιστικές μεταξύ τους, εφόσον «οι διευθυντές των σχολείων αντιμετωπίζουν εντάσεις μεταξύ των στοιχείων της ηγεσίας και

των στοιχείων της διοίκησης. Δυσκολεύονται να αποφασίσουν για την ισορροπία μεταξύ πολύ σημαντικών δράσεων για τη βελτίωση του προσωπικού, των μαθητών, της σχολικής απόδοσης (ηγεσία) και τη διατήρηση των καθημερινών λειτουργιών ρουτίνας του σχολείου (διοίκηση)» (Dimmock, 1999, όπ. αναφ. στον Θεοδώρου, 2013). Η ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή, ενώ η διοίκηση θεωρείται μια δραστηριότητα συντήρησης. Τόσο, βέβαια, η μια όσο και η άλλη απαιτούνται προκειμένου τα σχολεία να είναι επιτυχημένα. Οι διευθυντές πρέπει, φυσικά, αφενός να είναι διαχειριστές, να εφαρμόζουν πολιτικές, να συντηρούν τρέχουσες δραστηριότητες, να σχεδιάζουν, να θέτουν στόχους, να έχουν πλάνα και να εστιάζουν στην άμεση επίτευξή τους, να ασχολούνται με δομές και συστήματα, αλλά αφετέρου χρειάζεται οπωσδήποτε να είναι και ηγέτες που εκφράζουν απόψεις, έχουν έμπνευση, έχουν πιο μακροπρόθεσμους στόχους και οράματα, εμπλέκονται σε εξελικτικό σχεδιασμό, εστιάζοντας στο απώτερο μέλλον και τη σταδιακή αλλαγή προς το καλύτερο (Day, 2003, σ. 190-191).

Προσπαθώντας να προσδιοριστεί εννοιολογικά η σχολική ηγεσία στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, σημειώνεται πως έχει βασικό σκοπό την ανάπτυξη του σχολείου, καθώς «η εξαιρετη ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό των εξαιρετων σχολείων». Πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει ποιότητα στην εκπαίδευση και για να υπάρχει ποιότητα, χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερα υψηλή προτεραιότητα στην ανάπτυξη ηγετών για τα σχολεία. «Οι εξαιρετοι ηγέτες έχουν όραμα για το σχολείο τους – μια νοερή εικόνα για το μέλλον που επιθυμούν– το οποίο μοιράζονται με όλους στη σχολική κοινότητα» (Beare, Caldwell & Millikan, 1989 όπ. αναφ. στον Θεοδώρου, 2013). Εφόσον η σχολική ηγεσία επηρεάζει τη σχολική κοινότητα, ο σχολικός διευθυντής χρειάζεται να εντοπίζει τρία βασικά πεδία και να ασκεί ηγεσία, την καθοδήγηση και διαχείριση των αλλαγών, τη θέσπιση των κατευθύνσεων, την ανάπτυξη των ατόμων και τον επανασχεδιασμό του σχολικού οργανισμού (Καφαντάρη, 2014; Leithwood & Jantzi, 2005).

Επομένως, η εκπαιδευτική ηγεσία αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση ενός ξεχωριστού τύπου ηγεσίας που υπάρχει στον χώρο της εκπαίδευσης, σύμφωνα με τον οποίο ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας είναι υποστηρικτικός, υποβοηθητικός και διευκολυντικός στη διδασκαλία και στη μάθηση, που είναι το βασικό έργο των εκπαιδευτικών οργανισμών (Κατσαρός, 2008). Συμπερασματικά, η βασική ιδέα πίσω από τη σχολική ηγεσία είναι η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της ηγεσίας και των

μαθησιακών αποτελεσμάτων των μαθητών, διαμέσου της επιρροής της στην απόδοση των εκπαιδευτικών, η οποία βελτιώνεται μέσω της παρακίνησής τους και της επαγγελματικής τους ανάπτυξης (Friedkin & Slater, 1994, όπ. αναφ. στην Καφαντάρη, 2014).

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (ΠΡΟΦΙΑ) ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ)

«Ο ηγέτης δεν έχει σχέση με μια προσωπικότητα που μαγνητίζει. Δεν έχει σχέση με το “να κάνω φίλους” ή να επηρεάσω τους ανθρώπους. Έχει να κάνει με την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσής τους στο πιο ψηλό σημείο» (Peter Drucker, όπ. αναφ. στη Θεοδοσοπούλου, 2013).

Η απάντηση στο ερώτημα «Τι κάνει έναν ηγέτη;» είναι η εξής: Οι ηγέτες διακατέχονται από ιδιότητες αποφασιστικότητας και ανιδιοτέλειας, εμπνέουν τους υφισταμένους τους να πετύχουν τους στόχους τους, έχουν καλή κρίση, οπότε μπορούν και εντοπίζουν τις ανάγκες του οργανισμού τοποθετώντας έτσι τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις (Notar, 2008, όπ. αναφ. στον Βακιρλή, 2019). Διαμορφώνει ιδέες, σχεδιάζει στρατηγικές για την υλοποίηση στόχων και επηρεάζει τη σκέψη και τη δράση άλλων ανθρώπων (Zaleznik, 1977, όπ. αναφ. στη Δημητριάδου, 2017). Ο ηγέτης χρειάζεται να περιορίζει το εγώ του, να εκπέμπει και να αναζητά τον αμοιβαίο σεβασμό και θαυμασμό και να λειτουργεί αρμονικά στα πλαίσια της ομάδας του οργανισμού, ξεπερνώντας κάθε φορά με θάρρος τυχόν αντιξοότητες (Notar, 2008, όπ. αναφ. στον Βακιρλή, 2019). Κοινό σημείο όλων των ενεργειών αποτελεί η σκόπιμη άσκηση επηρεασμού των οπαδών του, με σκοπό την καθοδήγησή τους προς συγκεκριμένες σχέσεις και συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό (Δημητριάδου, 2017; Yukl, 2009).

Συγκεντρωτικά σύμφωνα με τον Notar (2008, όπ. αναφ. στον Βακιρλή, 2019), ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν τον ιδανικό ηγέτη είναι:

- Να σκέφτεται και να ενεργεί με στρατηγική.
- Να κατανοεί και να προβάλλει τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας.
- Να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις.

- Να καθορίζει τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών.
- Να εφαρμόζει συστηματική αξιολόγηση της πολιτικής.
- Να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο και να ενεργεί κατάλληλα.
- Να ορίζει σαφείς κανόνες και συναντήσεις.
- Να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται συνεχώς ως ηγέτης.

Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για κάθε μέλος του οργανισμού, έτσι ώστε να φέρνει εις πέρας την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο ηγέτης πρέπει να είναι δίπλα σε κάθε άτομο, να συμβουλεύει, να στηρίζει, να καθοδηγεί, μαθαίνοντας παράλληλα και ο ίδιος από αυτούς και μαζί με αυτούς (Deming, 1986, όπ. αναφ. στον Βακιρλή, 2019).

Αρκετοί συγγραφείς προσπάθησαν να ταξινομήσουν τις προσεγγίσεις της ηγεσίας σε μοντέλα (τύπους/στυλ) ηγεσίας. Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των ορισμών της ηγεσίας είναι ότι δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία: τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα συστήματα. (Ζαβλανός, 2000). Τα στυλ ηγεσίας, λοιπόν, έχουν διαμορφωθεί με βάση τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε ηγέτης. Είναι πρότυπα συμπεριφοράς του ηγέτη, του οποίου η αποτελεσματικότητα καθορίζεται από την παραγωγικότητα, τη λήψη αποφάσεων, τις επιτυχημένες αλλαγές, την παρακίνηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την επίλυση των προβλημάτων (Δημητριάδου, 2017). Είναι η συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και μέσω τις αλληλεπίδρασής τους με τους υφισταμένους τους (Αποστολοπούλου, 2019).

Συνοπτικά τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι τα εξής:

- Αυθεντική Ηγεσία: ο ηγέτης εμπλέκει τους υφισταμένους του στη λήψη αποφάσεων, στους οποίους δείχνει εμπιστοσύνη. Διαθέτει ήθος και αυτογνωσία, υπάρχει ακολουθία ιδεών και πράξεων και είναι απόλυτα αφοσιωμένος στον οργανισμό.
- Κατανεμητική Ηγεσία: ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αξιολογώντας την κατάσταση και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των υφισταμένων. Ενισχύει το αίσθημα εμπιστοσύνης και τη συνοχή της ομάδας και προωθεί την αλλαγή.
- Μετασχηματιστική Ηγεσία: ο ηγέτης εμπλέκει και τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων, εμπνέει, μεταδίδει το όραμά του, παρέχει διανοητικά ερεθίσματα και

εξατομικευμένο ενδιαφέρον, ώστε τα αποτελέσματα να είναι υψηλού επιπέδου. Είναι ηγέτης-μέντορας για τους υφισταμένους του.

– Συναλλακτική Ηγεσία: ο ηγέτης λαμβάνει ο ίδιος, μόνος του τις αποφάσεις, η σχέση του με τους υφισταμένους του είναι αυστηρά οριοθετημένες και τους ανταμείβει βάσει συγκεκριμένου αξιολογικού συστήματος (Ζανέκα, χ.χ.).

Μια ακόμα διάκριση των στυλ ηγεσίας με βάση τον βαθμό συμμετοχής στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι η ακόλουθη:

– Αυταρχικό στυλ: οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται και λαμβάνονται από την ανώτατη ηγεσία. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους είναι περιορισμένη και ασκείται συχνά έντονος έλεγχος.

– Καλοπροαίρετο αυταρχικό στυλ: έχει αρκετές ομοιότητες με το αυταρχικό στυλ. Ωστόσο διαφέρει στο ότι ο ηγέτης επιχειρεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι οι πράξεις του αφορούν το δικό τους συμφέρον.

– Συμβουλευτικό στυλ: ο ηγέτης έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα μέλη του οργανισμού, ο ίδιος λαμβάνει τις σημαντικές αποφάσεις, ενώ αφήνει τις δευτερεύουσες για τους υφισταμένους του. Η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι αμφίδρομη, ο ηγέτης ακούει τις απόψεις και τις ιδέες τους.

– Συμμετοχικό στυλ: ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο, γίνεται προσπάθεια εφαρμογής της αρχής της πλειοψηφίας, ενώ η αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων είναι άρτια (Πετρίδου, 2014).

Εν κατακλείδι, ειδικότερα στην εκπαίδευση, αναφέρονται με βάση τη βιβλιογραφία πέντε τύποι-στυλ ηγεσίας: αυταρχικός τύπος ηγεσίας, ανθρωπιστικός τύπος ηγεσίας, αδιάφορος τύπος ηγεσίας, πειστικός τύπος ηγεσίας και δημοκρατικός τύπος ηγεσίας (Ζαβλανός, 2000). Πιο αναλυτικά:

– Αυταρχικός τύπος ηγεσίας: ο ηγέτης κυριαρχεί στα μέλη του οργανισμού, δίνει εντολές χωρίς να δίνει απαραίτητα και διευκρινίσεις. Οι εργαζόμενοι βρίσκονται συνεχώς υπό πίεση, υπακούουν και εκτελούν εντολές, χωρίς να αναλαμβάνουν ευθύνες, ενώ το μόνο κίνητρό τους είναι ο μισθός. Ο τύπος αυτός αποδεδειγμένα δεν οδηγεί σε αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα.

– Ανθρωπιστικός τύπος ηγεσίας: ο ηγέτης δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών των υφισταμένων του, δίνοντας πάντα το καλό

παράδειγμα στην ομάδα. Έτσι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και δεν πιέζονται, ενώ παράλληλα αποφεύγονται και οι συγκρούσεις.

– Αδιάφορος τύπος ηγεσίας: ο ηγέτης ασκεί έλεγχο στην ομάδα, αφήνοντας όμως και κάποιο περιθώριο αυτενέργειας, είναι παρών στον οργανισμό, αλλά στην ουσία απουσιάζει και δε συμμετέχει τόσο ενεργά στη λειτουργία του.

– Πειστικός τύπος ηγεσίας: ο ηγέτης επεξηγεί στους εργαζομένους ακριβώς τι να κάνουν και τους λόγους για τους οποίους πρέπει να κάνουν αυτό που τους υποδεικνύει. Επικοινωνεί έτσι με τους υφισταμένους του, οι οποίοι πείθονται και εργάζονται με προθυμία σύμφωνα με τις υποδείξεις του.

– Δημοκρατικός τύπος ηγεσίας: ο ηγέτης συμβουλεύει και καθοδηγεί τους εργαζομένους του, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο. Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή τους, τους δίνει κίνητρα, έχοντας όμως ο ίδιος την ευθύνη της ηγεσίας. Δεν παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά λαμβάνει υπόψη του τις γνώμες όλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες που οδηγούν στην αύξηση της δημιουργικότητας, του ηθικού, της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2000).

4.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Οι σύγχρονες αντιλήψεις αναδεικνύουν το άτομο σε σημαντικό παράγοντα επιτυχούς άσκησης της διοίκησης και της ηγεσίας. Η επίτευξη των εργασιακών στόχων προϋποθέτει παράλληλα την επίτευξη των προσωπικών στόχων κάθε εργαζομένου (Κλώσσα, 2016). Μολονότι δεν υπάρχουν απόλυτοι κανόνες που εφαρμόζουν τα διοικητικά-ηγετικά στελέχη, για να πετύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ακολουθούν κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες που υπάρχουν και τους βοηθούν στην εκτέλεση και τη διεκπεραίωση του έργου τους (Βαλκάνος, 2019).

Η ηγεσία και η παρακίνηση αλληλοσχετίζονται, καθώς τα στελέχη μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας ή οργανισμού μπορούν να λειτουργούν ως ηγέτες μιας ομάδας εργασίας, εφαρμόζοντας μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης των μελών της ομάδας στην οποία ηγούνται, προκειμένου να υποστηρίζονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καϊτελίδου, 2007). Ο ηγέτης μιας ομάδας εργασίας πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που λειτουργούν θετικά στην ανάπτυξη διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού. Ορισμένα από αυτά είναι: 1) ορθή κρίση και

αξιολόγηση των προσόντων και δυνατοτήτων του προσωπικού, 2) ορθολογική κατανομή υπευθυνοτήτων και ρόλων, ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού, 3) συναισθηματική ουδετερότητα, προκειμένου να μην εμπλέκεται ανάλογα με τις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, 4) αίσθηση δικαίου στην κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων (Κλώσσα, 2016).

Τα ηγετικά στελέχη διαθέτοντας συγκεκριμένες ικανότητες μπορούν να παρακινούν τους υφισταμένους τους. Επομένως, η προσωπικότητα του ηγέτη έχει καταλυτική σημασία στην ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού κλίματος. Έτσι, μέσω της δημιουργίας και της ύπαρξης κατάλληλου εργασιακού κλίματος από τα ηγετικά στελέχη, καλλιεργούνται οι συνθήκες παρακίνησης των εργαζομένων, προκειμένου στη συνέχεια να αποδώσουν καλύτερα. Οι ηγέτες πάντα οφείλουν να δίνουν το καλό παράδειγμα μέσω της εργασίας τους, παρακινώντας με τον τρόπο αυτόν κάθε άτομο του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Μιχαλακέα, 2018). Η ανθρώπινη παρακίνηση θεωρείται ένα από τα βασικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά-ηγετικά στελέχη δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, και αυτό διότι ο βαθμός οργανωτικού αποτελέσματος, και κατ' επέκταση η ανάπτυξη ενός οργανισμού, εξαρτάται από τον βαθμό προδιάθεσης των ατόμων για εργασία (Βαλκάνος, 2019).

Συγκεκριμένα, στον χώρο της εκπαίδευσης, σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ή στη σχολική μονάδα, ο διευθυντής διοίκησης όλου του σχολείου γενικότερα, αλλά και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του σχολείου ειδικότερα, ως ηγέτης είναι άμεσα υπεύθυνος για την παρακίνηση του προσωπικού της σχολικής μονάδας. Ως άμεσος προϊστάμενος πρέπει μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας να γνωρίζει τι κρύβει κάθε άτομο μέσα του, τι τους ωθεί να κάνουν ή να μην κάνουν για παράδειγμα μια σχολική γιορτή. Επίσης, πρέπει να είναι σταθερός στη συμπεριφορά του και να αποτελεί παράδειγμα για τους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι παρατηρούν ενστικτωδώς τους προϊστάμενους τους και μιμούνται συχνά τη συμπεριφορά τους, τη στάση τους και τις πράξεις τους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Απαραίτητο είναι να δίνει έμφαση στον έπαινο και την ενθάρρυνση, καθώς και να κατανοεί κάθε πρόβλημα που υπάρχει, προσπαθώντας να το επιλύσει (Ζαβλανός, 2000). Τέλος, δεν πρέπει να ακολουθεί τακτικές διοίκησης, οι οποίες βασίζονται μόνο σε διαταγές, επιπλήξεις και απειλές, αλλά να μπορεί να διαμορφώνει και να διατηρεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης που να

διευκολύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δημιουργία νέων ιδεών (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

4.5 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η επαγγελματική ανάπτυξη έχει δύο πτυχές, αφενός οδηγεί στη βελτίωση του επαγγελματικού ρόλου γενικότερα και αφετέρου ειδικότερα στο επίπεδο της εκπαιδευτικής ηγεσίας, στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη των σχολικών ηγετών. Η διαρκής επαγγελματική ανάπτυξη, λοιπόν, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο ενός πετυχημένου ηγέτη. Υπό το πρίσμα της θετικής προοπτικής για επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στελεχών. Η επαγγελματική ανάπτυξη των σχολικών ηγετών, η οποία αφορά την άμεση ανταπόκρισή τους στις νέες εκπαιδευτικές προκλήσεις, αυξάνει το αίσθημα του επιστημονικού ενδιαφέροντος και τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Οι εκπαιδευτικοί και οι σχολικοί ηγέτες συμβάλλουν στην επίτευξη υψηλών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και κατά συνέπεια η επαγγελματική τους ανάπτυξη χρήζει ιδιαίτερης μέριμνας και προσοχής, τόσο στη μορφή όσο και στο περιεχόμενό της (Τσαρούχα & Παπαβασιλείου-Αλεξίου, 2018).

Οι διευθυντές για να χαρακτηρίζονται καλοί και σωστοί ηγέτες πρέπει να συνεργάζονται και να αλληλεπιδρούν δημοκρατικά με τους υφιστάμενους τους, όπως παράδειγμα με τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό τη μάθηση και τη συνεχή επαγγελματική τους ανάπτυξη (Παντελίδης, 2008). Επομένως, ο ρόλος των διευθυντών είναι καταλυτικός στη διαμόρφωση της επαγγελματικής μαθησιακής κουλτούρας, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευτικούς να έχουν ενεργό συμμετοχή είτε ατομικά είτε συλλογικά, επίσημα είτε ανεπίσημα στη μάθηση, με σκοπό τη σταδιακή εξέλιξή τους. Στα πλαίσια μιας τέτοιας κουλτούρας, οι εκπαιδευτικοί εμπνέονται, υποστηρίζονται και διδάσκουν ενεργοποιώντας το σύνολο του δυναμικού τους (Day, 2003).

Σημαντική παράμετρος τόσο στον καθορισμό της επικοινωνίας των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών αποτελεί ο ρόλος του διευθυντή που υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη (Χάδου, 2016). Συγκεκριμένα, ο ρόλος αυτός θεωρείται ρόλος παρακινήτη και αναδεικνύεται ζωτικής σημασίας, εφόσον οι ηγετικές πρακτικές που χρησιμοποιεί κάθε διευθυντής έχουν ισχυρή επιρροή στις πεποιθήσεις των

υφισταμένων του και συνδέονται άμεσα με τα κίνητρα για την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Με αυτόν τον τρόπο η αποτελεσματική σχολική ηγεσία προετοιμάζει το έδαφος των εκπαιδευτικών για επαγγελματική αλλαγή και εξέλιξη μέσα από τη δημιουργία και την ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών (Παπαδά, 2017).

Τελικώς, κάνοντας έναν διαχωρισμό μεταξύ αντρών και γυναικών, αξίζει να αναφερθεί για την επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και τη στάση των γυναικών εκπαιδευτικών απέναντι στην πρόκληση να αναλάβουν κάποιον διοικητικό-ηγετικό ρόλο. Δεν παρατηρείται, λοιπόν, μεγάλη προθυμία από την πλευρά των γυναικών να αποκτήσουν μια ηγετική θέση και γι' αυτό συνήθως αποφεύγουν να αναλάβουν διοικητικό ρόλο, ενώ οι άνδρες βλέπουν τις θέσεις αυτές από διοικητική και επιχειρηματική άποψη, με μεγαλύτερη προθυμία να ανταποκριθούν σε αυτές και να τις αναλάβουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές έρευνες, κυρίως ποσοτικές, αλλά σίγουρα και ποιοτικές, οι οποίες κινούνται στον επιστημονικό τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού από τον διευθυντή και αφορούν διάφορους τομείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, όχι αποκλειστικά και μόνο τον χώρο της εκπαίδευσης, αλλά και χώρους επιχειρήσεων, υγείας και βιομηχανιών. Αναφορικά με τον χώρο της εκπαίδευσης ευρήματα ερευνών στην Ελλάδα έδειξαν ότι

ο διευθυντής οφείλει να συνεργαστεί με τον Σύλλογο Διδασκόντων και να ανακαλύψει τους τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών, ώστε να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι του σχολείου, όσο και οι ατομικές ανάγκες και επιθυμίες τους (Καμπουρίδης, 2002; Πασιαρδής, 2004; Σαΐτης, 2007; Σαΐτης & Σαΐτη, 2012). Με βάση, λοιπόν, την αναζήτησή μου, αρκετές από αυτές τις έρευνες εξετάζουν σε συνάρτηση με το αντικείμενο της παρακίνησης, αντικείμενα, όπως επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού συχνότερα και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού σπανιότερα. Ενδεικτικά ορισμένες συναφείς έρευνες που αφορούν είτε το αντικείμενο της παρακίνησης είτε της επαγγελματικής ανάπτυξης στον χώρο της εκπαίδευσης και στον χώρο διοίκησης και ηγεσίας, είναι οι ακόλουθες:

- Σε έρευνα του Θεοδώρου (2013) μελετάται το προφίλ παρακίνησης του διευθυντή των δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων Β/θμιας εκπαίδευσης, ποιο είναι το ιδανικό, ώστε οι διευθυντές να είναι σωστοί ηγέτες και αν διαφέρει από βαθμίδα σε βαθμίδα. Ακολουθήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, από την οποία προέκυψε πως υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάμεσα στις δύο σχολικές βαθμίδες, αλλά το πρότυπο που χρειάζεται να ακολουθεί ο διευθυντής για να μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης είναι το ίδιο.
- Έρευνα της Λέκκα (2015, όπ. αναφ. στην Μπούζουρα, 2018), σχετικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης έδειξαν μεταξύ άλλων ότι οι διευθυντές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας ενθαρρύνουν και κινητοποιούν διαρκώς τους εκπαιδευτικούς για την επίτευξη νέων υψηλότερων στόχων.
- Στην έρευνα της Δούκα (2017) γίνεται διερεύνηση μέσω ποσοτικής έρευνας και χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου, των παραγόντων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών της Τ.Ε.Ε. της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και ειδικότερα τους τρόπους και της τεχνικές παρακίνησης που όπως διαπιστώνεται οδηγούν σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.
- Τα ευρήματα της έρευνας της Κυριακούλη (2017, όπ. αναφ. στην Μπούζουρα, 2018) σχετικά με την παρακίνηση των εκπαιδευτικών της Α/βάθμιας εκπαίδευσης και τον ρόλο της ηγεσίας, έδειξαν ότι σύγχρονες μορφές ηγεσίας (μετασχηματιστική-συμμετοχική) συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ενώ κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση των διευθυντών σε θέματα διοίκησης της εκπαίδευσης.

- Τα ευρήματα έρευνας του Πίττα (2017) έδειξαν ότι «κάθε διευθυντής καλείται να αποτυπώσει τους παράγοντες που επιδρούν ανασταλτικά στην ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών και με την κατάλληλη στρατηγική που θα εφαρμόσει να επιτύχει την ορθή παρακίνηση τους». Οπωσδήποτε, η επιλεγθείσα στρατηγική έχει άμεση σχέση με τα χαρακτηριστικά του ηγετικού μοντέλου που ακολουθεί ο διευθυντής, ενώ θα μπορούσε να λεχθεί ότι η προσωπικότητα και το προφίλ του διευθυντή μπορούν να επιδράσουν θετικά στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών (Μπούζουρα, 2018).
- Στην έρευνα της Θωμά (2018) διερευνάται η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα μελετώνται οι απόψεις των εκπαιδευτικών Β/βάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Θεσσαλονίκης και συγκεκριμένα του Δήμου Θερμαϊκού μέσω της ποσοτικής έρευνας και της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις. Προκύπτει, λοιπόν, πως η επαγγελματική ανάπτυξη και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα αποτελεί έναν βασικό επαγγελματικό στόχο που εξελίσσει τους ίδιους σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και σε επαγγελματικό, ώστε να αποδίδουν ακόμα περισσότερο και ακόμα καλύτερα στην εργασία τους.
- Έρευνα της Κυρίμη (2018) διερευνά σύμφωνα με απόψεις εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης (νηπιαγωγών), τον ρόλο της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Πρόκειται για ποσοτική έρευνα και χρήση ερωτηματολογίου, η οποία καταλήγει στο ότι η παροχή κινήτρων για επιμόρφωση, για παρακολούθηση και για συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα από τους διευθυντές, ωθεί τους εκπαιδευτικούς σε επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη.
- Έρευνα της Ασλάνογλου (2019) εξετάζει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις που οδηγούν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, αν τα ίδια τα σχολεία αποτελούν οργανισμούς μάθησης και εξέλιξης και αν οι διευθυντές ωθούν τους εκπαιδευτικούς σε επαγγελματική ανάπτυξη. Ακολουθήθηκε ποσοτική εμπειρική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων. Διαπιστώθηκε πως τα σχολεία μπορούν σε κάποιο βαθμό να οριστούν ως οργανισμοί μάθησης, όπως διαπιστώθηκε και στην έρευνα της Αποστολοπούλου (2016). Επίσης όσον αφορά τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε προγράμματα και δράσεις επιμορφωτικές, η συμμετοχή χαρακτηρίζεται με βάση τη συλλογή των αποτελεσμάτων, μέτρια. Όσον αφορά όμως τον διευθυντή, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διευθυντές συμβάλλουν

ενεργά στην ώθηση των εκπαιδευτικών ώστε να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά.

- Έρευνα του Χατζηδάκη (2019) μελετά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού του Νομού Δωδεκανήσου. Πιο συγκεκριμένα αναδεικνύονται οι τρόποι και οι τεχνικές που οδηγούν στην αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, άρα και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, και όπως φάνηκε η επιμόρφωση θεωρείται βασική τεχνική παρακίνησης, εξέλιξης, απόδοσης και ενδυνάμωσής τους, μέσα από την πραγματοποίηση ποσοτικής έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίου ως εργαλείο.
- Έρευνα της Μητακίδου (2020) εστιάζει στον παρακινητικό ρόλο του διευθυντή στην Β/βάθμια ιδιωτική εκπαίδευση σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Η έρευνα ήταν ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου, ερωτήσεων κλειστού τύπου. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εκπαιδευτικών στη βάση της αποτελεσματικότητας των σχολικών οργανισμών και πως οι διευθυντές είναι ηγέτες που ενθαρρύνουν, ενεργοποιούν και παρακινούν σε μεγάλο βαθμό το εκπαιδευτικό προσωπικό.

Αναφορικά με διεθνείς έρευνες σημειώνονται επιγραμματικά παρακάτω δύο συναφείς έρευνες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία (Day, 2003):

- Οι Crowther και Postle (1991, όπ. αναφ. στον Day, 2003) αναφέρουν μελέτες που διενεργήθηκαν στην Αμερική και αποδεικνύουν τη σημασία του ρόλου του διευθυντή στην εγκαθίδρυση θετικών μαθησιακών συνθηκών για τους εκπαιδευτικούς, με στόχο την ενεργοποίηση, τη δραστηριοποίηση, την ανέλιξη και την εξέλιξή τους.
- Εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν στην Αγγλία ο Egauf με τους συνεργάτες του (όπ. αναφ. στον Day, 2003), έδειξε ότι η επιρροή του διευθυντή στη μάθηση και την εξέλιξη των εργαζομένων είναι τόσο άμεση (με τη συμβουλευτική, την ενθάρρυνση, την εκτίμηση, την ανατροφοδότηση, την παρακίνηση), όσο και έμμεση (με την ανάθεση εργασιών ως μοντέλο ρόλου και με τη διατήρηση μιας υποστηρικτικής στη μάθηση μικροκουλτούρας από συναδέλφους, υφισταμένους και εξωτερικούς συνεργάτες).

Κάποιες έρευνες βέβαια που εστίασα παραπάνω, καθώς ταυτίζονται ως επί το πλείστον οι θεματικές τους με τη δική μου, και από τις οποίες συγκέντρωσα και

αναπροσάρμοσα στοιχεία για τη δημιουργία νέων ερωτήσεων για τον οδηγό συνέντευξης της έρευνάς μου, είναι οι εξής:

- Σε έρευνα της Καφαντάρη (2014) μελετήθηκε ο ρόλος και η συμβολή του σχολικού διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Η έρευνα που ακολουθήθηκε ήταν ποιοτική και ειδικότερα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτό της ατομικής συνέντευξης. Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία, το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται σε 26-30 έτη προϋπηρεσίας και το επίπεδο μόρφωσης παρουσιάζεται αρκετά υψηλό. Σε γενικές γραμμές υπήρξε ομοφωνία στη σύνδεση της επαγγελματικής ανάπτυξης με την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας, στο οποίο καθοριστικό ρόλο έχει η συμμετοχή και η συμβολή του διευθυντή. Πιο αναλυτικά, σχετικά με το θέμα της επαγγελματικής ανάπτυξης, προκύπτει ότι παρουσιάστηκε δυσκολία στη διατύπωση ξεκάθαρων ορισμών της έννοιας «επαγγελματική ανάπτυξη», εξαιτίας της πολυπλοκότητας του όρου. Επίσης, συμπεραίνεται ότι απαιτείται πλέον μια νέα ευρεία εκπαίδευση, κάτι το οποίο απαντάται και σε παλαιότερες έρευνες (Coffield, 1996; Handy, 1989; Καφαντάρη, 2014; Longworth & Davies, 1996), αλλά και στον συνδυασμό πλέον όλων των μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης.

- Έρευνα της Τσαρούχα (2017) καταγράφει αντιλήψεις σχολικών ηγετών σε σχέση με τον επαγγελματικό τους ρόλο και σχετικά με την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα ως εργαλείο, η προσωπική συνέντευξη των ηγετικών στελεχών, μέσω της οποίας καταδεικνύεται η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Η συγκεκριμένη έρευνα δεν έχει στόχο την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αλλά τη διεξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων. Παρόλα αυτά, το ποσοστό των αντρών είναι μεγαλύτερο από αυτό των γυναικών και οι ηλικίες κυμαίνονται μεταξύ 48-60 ετών. Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης οι περισσότεροι κατέχουν πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ ακολουθούν λιγότερα άτομα τα οποία κατέχουν είτε δεύτερο πτυχίο ή μεταπτυχιακό, είτε διδακτορικό. Αναλυτικότερα, όσον αφορά την έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης, αυτό το οποίο έγινε αντιληπτό είναι πως πρόκειται για εξέλιξη, ανέλιξη, ενώ ταυτίστηκε και με την επιμόρφωση και τη διά βίου μάθηση, η οποία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα. Αναφορικά με τον ρόλο του διευθυντή διαπιστώθηκε και παρουσιάζεται ως πολύπλευρος και πολυσύνθετος, δηλαδή είναι και παιδαγωγός και

συντονιστής και επιλυτής προβλημάτων και διαχειριστής συγκρούσεων, αλλά κατά έναν πολύ μεγάλο βαθμό, και διεκπεραιωτής γραφειοκρατικών ζητημάτων.

- Σε έρευνα της Καραγιάννη (2018) μελετάται ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών σε δύο σχολεία Β/βάθμιας εκπαίδευσης στην Ανατολική Αττική, ένα ιδιωτικό και ένα δημόσιο. Πρόκειται για μια μελέτη περίπτωσης με τη σχέση της ημιδομημένης συνέντευξης. Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, προκύπτουν τα εξής: η κατανομή των φύλων ήταν ίση, με ίδιο αριθμό αντρών και γυναικών, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αντιστοιχούσε σε μεγαλύτερες ηλικίες, άνω των 40 ετών, οι περισσότεροι είχαν σημαντική εμπειρία, πάνω από 15 έτη, ενώ παράλληλα, μεγαλύτερο ήταν το ποσοστό αυτών που κατείχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα, συγκριτικά, με όσων κατείχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών. Βέβαια, αν και γίνεται αναφορά στις διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οι διευθυντές και από τους δύο τομείς, επιβεβαίωσαν πως αντιλαμβάνονται τον ρόλο της παρακίνησης ως κάτι επιβεβλημένο για την εξέλιξη και την απόδοση των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων τους. Εκτός όμως από τις απόψεις των διευθυντών, στην παρούσα εργασία προβάλλονται και απόψεις από την πλευρά των εκπαιδευτικών και των δύο σχολείων, οι οποίες επιβεβαιώνουν τις θέσεις των διευθυντών τους.

- Έρευνα της Μπούζουρα (2018) διερευνά τις απόψεις των εκπαιδευτικών Α/βάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Πέλλας, σχετικά με τη συμβολή της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν οι αρχές και οι κατευθύνσεις που ορίζει η ποσοτική έρευνα, με το δείγμα να αφορά σε υψηλότερο ποσοστό άτομα μεγαλύτερων ηλικιακά ομάδων, ενώ ένα ελάχιστο ποσοστό αφορά μικρότερα ηλικιακά άτομα. Συγκεκριμένα, σαν μεθοδολογικό εργαλείο προτιμήθηκε το ερωτηματολόγιο, καταλήγοντας στο ότι οι ηγετικές ικανότητες του διευθυντή, να είναι δηλαδή καλός και προσεκτικός ακροατής, να είναι υπομονετικός, να επικοινωνεί και να συζητά, να διευκολύνει και να υποστηρίζει προγράμματα και πρακτικές, να δημιουργεί θετικό κλίμα, έχουν καθοριστική σημασία στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Όσον αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη ως έννοια, πρόκειται για μια συνεχή εξελικτική διαδικασία, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιμόρφωση και τη συνεχιζόμενη (διά βίου) εκπαίδευση (Χατζηπαναγιώτου, 2001, όπ. αναφ. στην Μπούζουρα, 2018). Μάλιστα, επιβεβαιώνεται μέσα από την έρευνα πως αν

ο ίδιος ο διευθυντής συμμετέχει ενεργά σε επιμορφωτικά προγράμματα και διάφορες δράσεις, που οδηγούν σε επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, με τον τρόπο αυτό παρακινεί και το προσωπικό, και συγκεκριμένα τους εκπαιδευτικούς, να πράξουν ανάλογα, διότι αποτελεί το πρότυπό τους (Hilton, Hilton, Dole & Goos, 2015; Μπούζουρα, 2018).

- Έρευνα της Καραγιάννη (2020) μελετά τον ρόλο των διευθυντών στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της Β/βάθμιας που εργάζονται στη σχολική τους μονάδα, εξετάζοντας παράλληλα τους τρόπους με τους οποίους οι διευθυντές παρακινούν τους εκπαιδευτικούς, ώστε να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα και ειδικότερα το εργαλείο της προσωπικής συνέντευξης, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις των διευθυντών των σχολικών μονάδων, αλλά και ορισμένων εκπαιδευτικών. Σύμφωνα με τη συγκέντρωση του δείγματος, τα άτομα φαίνεται πως έχουν υψηλό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και χρόνια εμπειρίας, γι' αυτό και οι ηλικίες κυμαίνονται στα 45 έτη και πάνω, ενώ η κατανομή μεταξύ των δύο φύλων είναι σχεδόν ισάριθμη. Ειδικότερα, μέσω της έρευνας καταδεικνύεται η σημασία της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, κάτι το οποίο δεν είναι πάντα τόσο εύκολο, λόγω των ποικίλων προκλήσεων, των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών που προκύπτουν. Αν και γενικά υπήρξε μια δυσκολία στην απόδοση της έννοιας «επαγγελματική ανάπτυξη», εξαιτίας της πολυπλοκότητάς της, οι διευθυντές στην πλειοψηφία τους, την ταυτίζουν με την επιμόρφωση, η οποία αφορά όχι μόνο ειδικά γνωστικά θέματα, αλλά θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Εξάλλου, αναφορικά με τον ρόλο και τη συμβολή του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, ένας διευθυντής πρέπει να καθοδηγεί, να ενημερώνει, να παροτρύνει, να υποστηρίζει, να επικοινωνεί, να γνωρίζει τις ανάγκες των συνεργατών του, γενικά να αποτελεί παράδειγμα για όλους (Day, 2003; Σαΐτης, 2007, όπ. αναφ. στην Καραγιάννη, 2020). Τέλος, η σχέση παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης επιβεβαιώνεται, καθώς μέσω διαφόρων τρόπων που εφαρμόζουν οι διευθυντές, όπως η ενθάρρυνση, ο έπαινος, η υποστήριξη, η συνεργασία, ενισχύεται η εξέλιξη του ατόμου, η οποία όμως ορισμένες φορές βασίζεται στην εσωτερική ανάγκη κάθε ατόμου για αυτοβελτίωση, κάτι το οποίο προκύπτει και επισημαίνεται στη συγκεκριμένη έρευνα.

Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι σύγχρονες επιχειρήσεις για να σταθούν και να αναπτυχθούν, οφείλουν να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά όλα τα στοιχεία, τα οποία ενδέχεται να τους επιφέρουν κάποιο πλεονέκτημα. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται να αξιολογηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω της παρακίνησης, έτσι ώστε να εξελιχθεί και να αποδώσει στον μέγιστο βαθμό. Επομένως, η παρακίνηση έχει αναδειχθεί σε παράγοντα που συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης (Ρεμούνη, 2018). Δεδομένου αυτού, το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας εστιάζεται στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα στο πώς η παρακίνηση συμβάλλει στην επαγγελματική του ανάπτυξη και εξέλιξη.

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ της συμβολής της παρακίνησης του ηγετικού στελέχους, δηλαδή του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Αναλυτικότερα, να διερευνήσει πρώτον εάν τα ηγετικά-διευθυντικά στελέχη (εννοώντας με τον όρο αυτό γενικούς διευθυντές διοίκησης των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων οι οποίοι είναι είτε διευθυντές Α/βάθμιας, είτε διευθυντές Β/βάθμιας εκπαίδευσης των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων ή διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, τα οποία διαθέτουν χωριστό τμήμα ανθρώπινων πόρων), παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος, με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η παρακίνηση, και δεύτερον αν το προσωπικό μέσω της παρακίνησης οδηγείται στο να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί σε επαγγελματικό επίπεδο και κατ' επέκταση σε προσωπικό. Επομένως, προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Ποιες είναι οι απόψεις των ηγετικών στελεχών σε σχέση με τις έννοιες παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;
- 2) Με ποιους τρόπους και με ποιες μεθόδους επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη;

- 3) Ποιος ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;
- 4) Η παρακίνηση των ηγετικών στελεχών ωθεί το προσωπικό του σχολείου σε επαγγελματική ανάπτυξη και κατ' επέκταση σε προσωπική;

Ειδικότερα, οι στόχοι της έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- 1) Η διερεύνηση των εννοιών της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ανάπτυξης και επιμόρφωσης.
- 2) Η εξέταση του αν το ηγετικό στέλεχος είναι πρόθυμο να παρακινεί το προσωπικό στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, αν συμβάλλει στην ενθάρρυνσή του και εάν προσπαθεί να το εμπνεύσει και να το ενεργοποιήσει.
- 3) Η ανάδειξη των τρόπων και των μεθόδων παρακίνησης, τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει το ηγετικό στέλεχος.
- 4) Η διερεύνηση του ρόλου των ηγετικών στελεχών στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος.
- 5) Ο εντοπισμός, μέσα από τις απόψεις των ηγετικών στελεχών, εάν και πώς η αξιοποίηση της παρακίνησης μπορεί να οδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε επαγγελματική ανάπτυξη.
- 6) Η εξέταση του αν τα ηγετικά στελέχη συμβάλλουν στη δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και αν θεωρούν σημαντική την επιμόρφωση και την εξέλιξη του προσωπικού, την επαγγελματική του αλλά και προσωπική του ανάπτυξη.

6.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία διερευνά τον παρακινητικό ρόλο των ηγετικών στελεχών, δηλαδή 1) των διευθυντών Α/βάθμιας και Β/βάθμιας των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, αλλά και 2) των προϊσταμένων των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων Θεσσαλονίκης που διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα. Εστιάζει στους τρόπους μέσα από τους οποίους τα ηγετικά στελέχη παρακινούν το προσωπικό, έτσι ώστε να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί σε επαγγελματικό, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Συμπληρωματικά, διερευνάται πόσο και πώς συμβάλλει ο διευθυντής του σχολείου, αλλά και ο διευθυντής του τμήματος ανθρώπινων πόρων του σχολείου, στην ενθάρρυνση, την παρότρυνση, την παρακίνηση

του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας, στην ύπαρξη θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, κάτι που διευκολύνει, ενεργοποιεί και ωθεί τους εργαζομένους σε δραστηριοποίηση, ενασχόληση και συμμετοχή σε επιμορφωτικές δράσεις και επιμορφωτικά προγράμματα, μέσω των οποίων οδηγούνται σε επαγγελματική ανάπτυξη.

Συνεπώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική και ερευνητική ανασκόπηση επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα, καθώς η πρωτοτυπία της έρευνας έγκειται στο ότι ενώ το αντικείμενο της παρακίνησης έχει ερευνηθεί αρκετά σε διάφορους τομείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, και όχι μόνο στον χώρο της εκπαίδευσης, αλλά και σε χώρους επιχειρήσεων, υγείας και βιομηχανιών, κατά την αναζήτηση όμως ερευνών κυρίως γύρω από τον κλάδο της εκπαίδευσης, παρατηρήθηκε πως δεν υπήρξε κάποια ερευνητική αναφορά στον τομέα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Έτσι, στην παρούσα έρευνα αποφασίστηκε να διερευνηθούν, όσο το επέτρεπε, βέβαια, η κατάσταση εξαιτίας της πανδημίας που βιώνουμε το τελευταίο διάστημα, οι απόψεις των ηγετικών στελεχών, δηλαδή όχι μόνο των διευθυντών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, αλλά και ορισμένων διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού σε κάποια ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, στα οποία υπάρχει αντίστοιχο τμήμα ανθρώπινων πόρων. Εξετάζεται, λοιπόν, το πώς τα ηγετικά στελέχη παρακινούν το προσωπικό των εκπαιδευτηρίων τους και αν μέσω αυτής της ενθάρρυνσης το ωθούν σε επαγγελματική, αλλά και προσωπική ανάπτυξη.

6.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΜΕΘΟΛΟΣ) – ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στις κοινωνικές επιστήμες δύο προσεγγίσεις είναι οι κυριότερες, οι οποίες χρησιμοποιούνται στις έρευνες, η ποιοτική και η ποσοτική. Βασίζονται σε διαφορετικές φιλοσοφικές αρχές για τον κόσμο, τη γνώση, καθώς και για το πώς η ίδια η γνώση μπορεί να αποκτηθεί (Σαραφίδου, 2011). Κάθε φορά, λοιπόν, ο ερευνητής χρειάζεται να κάνει μια διάκριση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων και να επιλέξει αν θα ακολουθήσει ποσοτική ή ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση για να ερευνήσει το θέμα του ή ακόμα και τον συνδυασμό τους. Η ποσοτική προσέγγιση είναι εκείνη που εξετάζει «τι συμβαίνει;», ενώ η ποιοτική εξετάζει το «γιατί συμβαίνει;». Επιδίωξη της ποιοτικής έρευνας είναι «να ανακαλύψει τις απόψεις του ερευνώμενου πληθυσμού,

εστιάζοντας στις οπτικές γωνίες υπό τις οποίες τα άτομα βιώνουν και αισθάνονται τα γεγονότα» (Bird & συν., 1999: 320; Κεδράκα, 2008).

Για την πραγματοποίηση, λοιπόν, της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν οι κατευθύνσεις και οι αρχές της ποιοτικής έρευνας, ώστε να διερευνηθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων γύρω από την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Με άλλα λόγια, κρίνεται καταλληλότερη στην παρούσα φάση η ποιοτική προσέγγιση λόγω των ελευθεριών που προσφέρει στον ερευνητή στην ανάλυση των δεδομένων αλλά και εξαιτίας της δυνατότητας διερεύνησης προσωπικών στάσεων και αντιλήψεων των ηγετικών στελεχών, κάτι που ενδιαφέρει κυρίως την ερευνήτρια. Έτσι, μέσω της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, δίνεται η δυνατότητα στα υποκείμενα να εκφράζουν τις απόψεις τους και τις αντιλήψεις τους για τα υπό ερώτηση ζητήματα, ελεύθερα και άνετα, χωρίς κάποιον περιορισμό (Creswell, 1998; Plummer, 2000). Πρόκειται για μια προσέγγιση σε βάθος, που έχει στόχο αφού συλλεχθούν, κατηγοριοποιηθούν και αξιολογηθούν τα δεδομένα, να αναλυθούν και να ερμηνευτούν όλα τα ποιοτικά στοιχεία που έχουν προκύψει. Επιλέγεται για βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία γεγονότων, καταστάσεων, εμπειριών, στάσεων και συμπεριφορών (Κεδράκα, 2008). Δίνεται η δυνατότητα να αναλυθεί με ευρύτητα η οπτική των συμμετεχόντων με την αποφυγή προκαταλήψεων και στερεοτύπων, στοιχεία τα οποία δυσχεραίνουν την εξαγωγή βεβιασμένων συμπερασμάτων (Μπαραλός, 2002, όπ. αναφ. στην Καραγιάννη, 2018). Επίσης, στην ποιοτική έρευνα, λόγω της μεγάλης ευελιξίας που προσφέρει στον ερευνητή, συμπεριλαμβάνονται σε αυτή και πτυχές του θέματος, οι οποίες αρχικά ίσως δεν είχαν προβλεφθεί από τον ερευνητή, καθώς κατά τη διάρκειά της περιγράφονται λεπτομερειακά οι απόψεις των συμμετεχόντων (Creswell, 1998).

Καταληκτικά, η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση ενώ από τη μια πλευρά προσφέρει στον ερευνητή το βασικότερο πλεονέκτημα, δηλαδή την εις βάθος συλλογή και ανάλυση του υλικού, από την άλλη πλευρά το κυριότερο μειονέκτημά της είναι η πιθανή μείωση της αντικειμενικότητας, καθώς οι προσωπικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων μπορούν να επιδράσουν και να επηρεάσουν το υπό διερεύνηση αντικείμενο (Cohen & Manion, 1994).

6.4. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη ακολουθήθηκε, όπως προαναφέρθηκε, η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση και πιο συγκεκριμένα, ως μεθοδολογικό εργαλείο για τη συγκέντρωση πληροφοριών, χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη σε ατομικό επίπεδο. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις σε ηγετικά-διευθυντικά στελέχη των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων Θεσσαλονίκης, τηρήθηκε η ανωνυμία, ηχογραφήθηκαν, έπειτα απομαγνητοφωνήθηκαν και το περιεχόμενό τους αναλύθηκε με κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο, την ανάλυση περιεχομένου.

Ως εκ τούτου, λοιπόν, η συνέντευξη είναι μία πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής δεδομένων σε μια ποιοτική έρευνα, καθώς εκτιμάται πως το 90% των κοινωνικών ερευνών χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις για τη συλλογή των δεδομένων ή μέρος αυτών (Κεδράκα, 2008). Προσανατολίζεται στην κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα και παρέχει τη δυνατότητα μιας ελεύθερης, ανοιχτής, ουσιαστικής και άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων (Creswell, 2011). Είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής αντλεί πληροφορίες μέσα από την ανάλυση του λόγου. Οι πληροφορίες συλλέγονται, ελέγχονται, αναλύονται και ερμηνεύονται. Μέσω της συνέντευξης ο ερευνητής μπορεί να ανακαλύψει σε βάθος τη σκέψη, τη συμπεριφορά τους, τη στάση των συνεντευζομένων, το πώς αισθάνονται, αλλά και το τι κρύβεται πίσω από αυτά (Κεδράκα, 2008).

Επομένως, ως το βασικότερο εργαλείο της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς αναπτύσσεται μια αμεσότητα μεταξύ των συμμετεχόντων, υπάρχει ευκαιρία διευκρίνησης κάποιων απαντήσεων. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα εμβάθυνσης και εκτενέστερης διερεύνησης των ζητημάτων της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008; Κεδράκα, 2008). Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως δεν απουσιάζουν και δε παραλείπονται ορισμένα μειονεκτήματα της συνέντευξης ως ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, όπως το ότι είναι αρκετά χρονοβόρα ως μέθοδος μέχρι την υλοποίησή της και ότι συμβαίνει καμιά φορά τμήμα του υλικού που συγκεντρώνεται μετά τις συνεντεύξεις να είναι περιττό κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων (Ιωσηφίδης, 2008). Καταληκτικά, ο ερευνητής κάθε φορά χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη του τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα, σχετίζοντάς τα με τις ανάγκες της έρευνας που πραγματοποιεί, αλλά και με τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

6.4.1. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Για τον σχεδιασμό του συγκεκριμένου οδηγού συνέντευξης, αλλά και για τα είδη των ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν, αξιοποιήθηκαν υποδείγματα από τη σχετική με την παρούσα έρευνα βιβλιογραφία. Οι τρεις βασικοί άξονες του οδηγού συνέντευξης είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού από ηγετικά στελέχη, η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η αλληλένδετη σχέση μεταξύ παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Ο οδηγός συνέντευξης διαμορφώθηκε και αποτελείται από επιμέρους σχετικές με το θέμα ερωτήσεις, οι οποίες διατυπώθηκαν βάσει ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στις μελέτες των Καφαντάρη (2014), Τσαρούχα (2017), Καραγιάννη (2018), Μπούζουρα (2018) και Καραγιάννη (2020), προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στον οδηγό συνέντευξης ήταν ανοιχτού τύπου. Βέβαια, πριν από αυτές τις ερωτήσεις πραγματοποιήθηκε με τον κάθε συνεντευξιζόμενο μία εισαγωγική συζήτηση με ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με ατομικά στοιχεία του καθενός (φύλο, επίπεδο σπουδών, χρόνια προϋπηρεσίας) τα οποία κρίθηκαν αναγκαία (Ιωσηφίδης, 2008; Τσαρούχα, 2017).

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας: Παρακίνηση (Καραγιάννη, 2018; Μπούζουρα, 2018; Καραγιάννη, 2020).

- 1) Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;
- 2) Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;
- 3) Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;
- 4) Πιστεύετε ότι η παρακινήτικη στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;
- 5) Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινήτικου διευθυντή;
- 6) Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;
- 7) Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;
- 8) Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Β΄ άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη (Καφαντάρη, 2014; Τσαρούχα, 2017; Μπούζουρα, 2018; Καραγιάννη, 2020).

- 1) Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;
- 2) Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;
- 3) Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;
- 4) Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

- 5) Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;
- 6) Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;
- 7) Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;
- 8) Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων (Καφαντάρη, 2014; Τσαρούχα, 2017; Καραγιάννη, 2018; Μπούζουρα, 2018; Καραγιάννη, 2020).

- 1) Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;
- 2) Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;
- 3) Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;
- 4) Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

6.5. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα, ως ποιοτική, δεν έχει στόχο την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αφού σκοπός της δεν είναι η εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων, αλλά η βαθύτερη κατανόηση και ερμηνεία των υποκειμενικών εμπειριών του δείγματος (Μαντζούκας, 2007; Τσαρούχα, 2017). Με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης εξετάζεται ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην παρακίνηση του προσωπικού των εκπαιδευτηρίων τους και οι τρόποι παρακίνησής τους με στόχο την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Σταμέλος & Δακοπούλου, 2007).

Βέβαια, ένα κριτήριο επιλογής ήταν και είναι οι συμμετέχοντες να εξασφαλίζουν «πλούτο πληροφοριών», καθώς ένας ποιοτικός ερευνητής τις περισσότερες φορές επιλέγει σκόπιμα τα άτομα για συνέντευξη. *Αναμφισβήτητα, η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών μέσω των συνεντεύξεων έγινε λαμβάνοντας υπόψιν τις δυσκολίες και τα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν στη συγκέντρωση των πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο, γι' αυτό και διεξήχθησαν στο πλαίσιο των απαιτήσεων του γενικού κανονισμού προστασίας προσωπικών δεδομένων, ηχογραφήθηκαν και στο τέλος απομαγνητοφωνήθηκαν και αναλύθηκαν* (Creswell, 2015, όπ. αναφ. στην Καραγιάννη, 2020).

Τον πληθυσμό της έρευνας, λοιπόν, αποτέλεσαν ηγετικά στελέχη, ειδικότερα δηλαδή διευθυντές ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, Α/βάθμιας και Β/βάθμιας, αλλά και γενικοί διευθυντές και διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, κάτι που αποτελεί και την πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας, όπως προαναφέρθηκε. Ειδικότερα, κάποια ιδιωτικά σχολεία, των οποίων τα ηγετικά στελέχη συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είναι το Κολλέγιο Ανατόλια, το Δελασάλ, Το Σχολείο της Φύσης, τα Εκπαιδευτήρια Μαντουλίδη, η Ελληνογαλλική Σχολή "Καλαμαρί", το Σχολείο Πολλαπλής Νοημοσύνης, το Αρσάκειο και τα Εκπαιδευτήρια Βασιλειάδη. Ενώ η ερευνήτρια ήρθε αρκετές φορές τόσο σε τηλεφωνική επαφή όσο και σε ηλεκτρονική επαφή, μέσω mail, με τα υπόλοιπα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια της Θεσσαλονίκης, δεν υπήρξε ανταπόκριση συμμετοχής στην έρευνα, γεγονός που ίσως να το δικαιολογεί η κατάσταση που επικρατούσε το διάστημα αυτό εξαιτίας της πανδημίας του κορονοϊού Covid-19.

Όσον αφορά τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια τα οποία ανταποκρίθηκαν άμεσα και συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρείτο αναγκαίο να γίνει σε αυτά έστω μια μικρή αναφορά. Επομένως αναλυτικότερα:

– το Κολλέγιο Ανατόλια (Anatolia College), γνωστό επίσης και ως Αμερικάνικο Κολλέγιο, είναι ιδιωτικό σχολείο στην Πυλαία της Θεσσαλονίκης. Ιδρύθηκε το 1886 από Αμερικανούς ιεραπόστολους στη Μερζιφούντα της Μικράς Ασίας και το 1924 μεταφέρθηκε και εγκαταστάθηκε στη Θεσσαλονίκη. Είναι το μόνο σχολείο που προσφέρει τόσο εκτεταμένο πρόγραμμα υποτροφιών, καθώς και το μόνο με οικοτροφείο.

– Το Δελασάλ/Saint-Paul-Delasalle είναι ένα λασαλιανό σχολείο που ιδρύθηκε το 1888 στη Θεσσαλονίκη, στην περιοχή Πεύκα, και στηρίζεται στην εμπειρία, στον διάλογο, στη συνεργασία και στην πίστη σε κοινές αξίες (χριστιανικές και ανθρωπιστικές), οι οποίες προσδίδουν στο «Λασαλιανό Εκπαιδευτικό Σχέδιο» μια ανθρωπιστική και πνευματική δυναμική.

– Το Σχολείο της Φύσης βρίσκεται στο 2ο χλμ. Τριλόφου-Επανωμής. Σε αυτό κυριαρχεί η ιδέα ότι η γνώση χτίζεται μέσα στη φύση, η οποία αποτελεί περιβάλλον εκπαίδευσης και έτσι επιτυγχάνεται η αισθητηριακή, η νοητική και η πνευματική ανάπτυξη.

– Τα Εκπαιδευτήρια Μαντουλίδη ή Σχολεία Μαντουλίδη ιδρύθηκαν το 1978 και είναι ένα ιδιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα στη μητροπολιτική περιοχή της Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για ένα σχολείο με διεθνή προσανατολισμό, που αποτελεί σημαντικό σταυροδρόμι πολιτισμών. Η ευθύνη, ο σεβασμός προς τους άλλους και το ισχυρό εκπαιδευτικό ήθος χαρακτηρίζουν την πορεία του σχολείου. Επομένως, η ταυτότητα του σχολείου καθορίζεται από την αναζήτηση της αριστείας και της καινοτομίας στην εκπαίδευση σε συνδυασμό, βέβαια, με την αγάπη απέναντι στην εκπαίδευση.

– Η Ελληνογαλλική Σχολή "Καλαμαρί" ιδρύθηκε το 1894 στη Θεσσαλονίκη από τις καθολικές Αδελφές του Ελέους που ήρθαν για φιλανθρωπικούς σκοπούς από την Ευρώπη στην Ελλάδα γύρω στα 1850. Λειτουργεί μέχρι σήμερα με τους νεότερους νόμους για την ιδιωτική εκπαίδευση και γράφει την ιστορία του.

– Το Σχολείο Πολλαπλής Νοημοσύνης λειτουργεί από το 2016 στην περιοχή της Καλαμαριάς. Στηρίζει τη λειτουργία του και το εκπαιδευτικό του πρόγραμμα στη θεωρία της Πολλαπλής Νοημοσύνης, η οποία προσεγγίζει τη μάθηση ως μια πολυδιάστατη διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν πολλοί τομείς.

- Τα Αρσάκεια ή αλλιώς Τοσίτσεια Σχολεία ιδρύθηκαν το έτος 1836. Συγκεκριμένα, το σχολικό συγκρότημα των Αρσακείων Σχολείων Θεσσαλονίκης βρίσκεται στους Ελαιώνες Πυλαίας, και διαθέτει νηπιαγωγείο, δημοτικό, γυμνάσιο και λύκειο. Το σχολείο είναι πιστό στη φιλοσοφία και την πολιτική της Φιλεκπαιδευτικής Εταιρείας για συνεχή βελτίωση του διδακτικού και παιδαγωγικού έργου.
- Τέλος, τα Εκπαιδευτήρια Βασιλειάδη ιδρύθηκαν το 1995 στη Θεσσαλονίκη, ως ο εκπαιδευτικός οργανισμός που προήλθε από τη μετεξέλιξη του μεγαλύτερου φροντιστηριακού οργανισμού της πόλης, αξιοποιώντας, βέβαια, την εμπειρία και τη γνώση των εκπαιδευτικών διαδικασιών του φροντιστηριακού χώρου. Έτσι, λοιπόν, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ένα σύγχρονο, ελεύθερο και δημιουργικό σχολικό περιβάλλον, που αφουγκράζεται κάθε ανάγκη των παιδιών.

Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν οχτώ συνεντεύξεις από ηγετικά στελέχη των προαναφερθέντων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Συγκεντρωτικά όλα τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 1	
Συμμετέχοντες ανά θέση/ιδιότητα	
Διευθυντής Σχολικής Μονάδας (Α/θμιας)	2
Διευθυντής Σχολικής Μονάδας (Β/θμιας)	3
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού Σχολικής Μονάδας	3
Σύνολο	8

Πίνακας 2	
Συμμετέχοντες ανά φύλο	
Άντρες	3
Γυναίκες	5
Σύνολο	8

Πίνακας 3	
Συμμετέχοντες ανά ακαδημαϊκό υπόβαθρο	
Πτυχίο	1
Μεταπτυχιακό	4
Διδακτορικό	3
Σύνολο	8

Πίνακας 4	
Συμμετέχοντες ανά χρόνια προϋπηρεσίας	
0-10	0
11-20	2
21-30	3
31+	3
Σύνολο	8

6.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη στο χρονικό διάστημα μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου του 2021 και για τις ανάγκες της πραγματοποιήθηκαν συνολικά οκτώ συνεντεύξεις σε ηγετικά στελέχη των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Οι διευθυντές και οι διευθύντριες που συμμετείχαν στην πραγμάτωση της έρευνας, είχαν ενημερωθεί εξ αρχής για τον σκοπό της, το είδος και τον τρόπο διεξαγωγής και είχαν δώσει τη συναίνεσή τους να συμμετάσχουν, μετά και από ρητή διαβεβαίωση της ερευνήτριας ότι θα τηρηθεί αυστηρά η ανωνυμία, τόσο ως προς τα προσωπικά στοιχεία και δεδομένα όσο και ως προς το σύνολο των αποτελεσμάτων. Επίσης, δόθηκε μεγάλη σημασία στη δημιουργία ενός καλού κλίματος επαφής και επικοινωνίας ανάμεσα στους ερωτώμενους και την ερευνήτρια ακριβώς για να μπορέσουν να νιώσουν ασφάλεια και να μιλήσουν άνετα (Cohen, Manion & Morisson, 2008).

Οι περισσότερες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διά ζώσης με ραντεβού κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με τα ηγετικά στελέχη, μαγνητοφωνήθηκαν, κατά μέσο όρο σε χρονικό διάστημα 30-40 λεπτών, αποθηκεύτηκαν σε ψηφιακή μορφή και μετά τα ηχητικά αρχεία απομαγνητοφωνήθηκαν κατά λέξη, χωρίς περικοπές. Βέβαια, λόγω της πανδημίας Covid-19 που επικρατούσε όλο αυτό το διάστημα, ορισμένες συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσα από ηλεκτρονικές πλατφόρμες, έπειτα από συνεννόηση με τα ηγετικά στελέχη των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων. Αυτό σε καμία περίπτωση δε σημαίνει πως η διεξαγωγή τους υστερούσε συγκριτικά με τις διά ζώσεις συνεντεύξεις, αλλά διεκπεραιώθηκαν και αυτές χωρίς κανένα απολύτως πρόβλημα, μαγνητοφωνήθηκαν και απομαγνητοφωνήθηκαν κανονικά. Στη συνέχεια, η επεξεργασία του υλικού που συγκεντρώθηκε έγινε με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου που επιτρέπει τη μετατροπή τους σε γραπτό λόγο-κείμενο (Berelson, 1952; Mayring, 2000; Schreier, Stamann, Janssen, Dahl, & Whittal, 2019).

Πιο αναλυτικά, η ανάλυση περιεχομένου ποιοτικής έρευνας πρόκειται για μία μέθοδο η οποία χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν: α) τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου, η καταγραφή των χαρακτηριστικών των μηνυμάτων σε διάφορες χρονικές περιόδους, β) τα χαρακτηριστικά του πομπού της επικοινωνίας, τι υλικό έχει παραχθεί από τον δημιουργό και γ) τα χαρακτηριστικά των αποδεκτών της επικοινωνίας και των επιπτώσεών της σε αυτούς, ποιοι είναι οι αποδέκτες και ποιες οι

επιπτώσεις (στάσεις, αντιδράσεις που προκαλεί σε αυτούς το μήνυμα) (Γιαννάς, χ.χ.). Τα στάδια που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία αυτή είναι τα εξής (Τσιώλης, 2017):

- 1^ο βήμα: Είναι το στάδιο της μετεγγραφής, δηλαδή της μαγνητοφώνησης. Η συνέντευξη πρόκειται για μια συνομιλία μεταξύ συνεντευκτή και συνεντευξιζόμενου, η οποία μαγνητοφωνείται (καταγράφεται/ ηχογραφείται). Μετά το πέρας της συνέντευξης, χρειάζεται η ηχογραφημένη συνομιλία να μεταφερθεί σε γραπτό κείμενο. Αυτή η διαδικασία της απομαγνητοφώνησης ονομάζεται «μετεγγραφή» (transcription).
- 2^ο βήμα: Γίνεται προσεκτική ανάγνωση όλου του υλικού που συγκεντρώθηκε από κάθε συνέντευξη και καταγράφηκε. Στη συνέχεια, εντοπίζονται τα σημεία εκείνα που παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για κάθε ερώτημα που τέθηκε εξαρχής.
- 3^ο βήμα: Κατανόηση των δεδομένων, του νοήματός τους, και απόδοσή τους με έναν εννοιολογική προσδιορισμό. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «κωδικοποίηση» και οι εννοιολογικοί προσδιορισμοί, οι οποίοι εκφράζουν το βασικό νόημα των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, ονομάζονται «κωδικοί». Η «κωδικοποίηση» πρέπει να είναι συστηματική και οι «κωδικοί» περιεκτικοί, να αποδίδουν σύντομα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που εντοπίζεται στα δεδομένα που συλλέχθηκαν.
- 4^ο βήμα: Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα. Πρόκειται για εννοιολογικές κατασκευές, πιο γενικές και αφηρημένες από τους κωδικούς που εντοπίστηκαν μέσα στο υλικό που συγκεντρώθηκε και καταγράφηκε, οι οποίες προκύπτουν από την επεξεργασία και τη συγχώνευση των κωδικών αυτών. Αποτελούν αυτόνομες εννοιολογικές οντότητες που λειτουργούν ως εκδοχές απάντησης στα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία εξετάζονται και οδηγούν σε αποτελέσματα/συμπεράσματα της όλης ερευνητικής διαδικασίας.
- 5^ο βήμα: Η έκθεση των ευρημάτων. Παρουσιάζονται δηλαδή τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την παραπάνω διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα δεδομένα κάθε συνέντευξης ανά θεματική κατηγορία. Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων βασίστηκε σε τρεις θεματικούς άξονες, την παρακίνηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, και ειδικότερα χωρίστηκε σε είκοσι θεματικές κατηγορίες που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις της συνέντευξης και στις τρεις ενότητες της για την παρακίνηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη μεταξύ τους σχέση και εξάρτηση.

Οι θεματικές κατηγορίες, λοιπόν, για την παρακίνηση είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η έννοια της παρακίνησης.
- 2) Η παρακίνηση απαραίτητη στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης.
- 3) Τρόποι παρακίνησης του προσωπικού και εφαρμογή τους στα εκπαιδευτήρια.
- 4) Η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος.
- 5) Η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του προσωπικού και τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή.
- 6) Η δράση του ηγετικού στελέχους συμβάλλει στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου.
- 7) Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων.
- 8) Πρακτικές παρακίνησης που έχουν εφαρμόσει στη σχολική μονάδα τα ηγετικά στελέχη και ποιοι οι λόγοι επιλογής αυτών των πρακτικών.

Επίσης, για την επαγγελματική ανάπτυξη οι θεματικές είναι:

- 1) Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης.
- 2) Τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης.
- 3) Η συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη.

- 4) Η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων.
- 5) Τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική εξέλιξη και καριέρα του προσωπικού.
- 6) Η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και με ποιον/ποιους τρόπο/ους.
- 7) Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας.
- 8) Δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχουν οργανωθεί στην εκπαιδευτική μονάδα.

Τέλος, οι κατηγορίες για τη σχέση ανάμεσα στις έννοιες παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη, είναι οι εξής:

- 1) Το έργο και τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- 2) Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων για ενεργό δράση σε επιμορφώσεις και προγράμματα εξέλιξης.
- 3) Τρόποι παρακίνησης του προσωπικού για συμμετοχή σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης.
- 4) Συχνότητα παρακίνησης του προσωπικού, ώστε να ενημερώνεται για προγράμματα και δραστηριότητες που οδηγούν σε επαγγελματική ανάπτυξη.

Η κατηγοριοποίηση αυτή εμφανίζεται στους Πίνακες Α, Β και Γ που ακολουθούν παρακάτω, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά αποσπάσματα των απαντήσεων των ερωτώμενων.

7.1. ΠΙΝΑΚΑΣ Α: Συγκεντρωτικός πίνακας θεματικών κατηγοριών Παρακίνησης.

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΑΝΑΦΟΡΕΣ	ΣΧΟΛΙΑ
<p>1. Η έννοια της παρακίνησης</p>	<p><i>Δ1: Είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης ενός ιδιωτικού σχολείου, διότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την πορεία και την εξέλιξη του σχολείου.</i></p> <p><i>Δ2: Στο σχολείο δεν υπάρχουν υλικές αμοιβές, πέραν των νόμιμων, άρα η παρακίνηση δεν είναι υλική, αλλά θα πρέπει να είναι ηθική. Δηλαδή, ένας συνάδελφος, είτε παλιός, είτε νέος, χρειάζεται να ακούσει έναν καλό λόγο, ότι κάνει καλά τη δουλειά του, ένα «μπράβο», ώστε να συνεχίσει, να προχωρήσει.</i></p> <p><i>Επίσης, η παρακίνηση μπορεί να είναι εσωτερική, να παρακινεί τον εαυτό του, ο ίδιος ο εργαζόμενος. Αν λοιπόν κάποιος το έχει μέσα του και του αρέσει να επιμορφώνεται, κάτι που συμβαίνει στο σχολείο μας, αυτό λοιπόν αποτελεί μια</i></p>	<p>Σημαντική λειτουργία, αύξηση παραγωγικότητας, εξελικτική πορεία σχολικής μονάδας.</p> <p>Παρακίνηση όχι απλά υλική, αλλά ηθική και εσωτερική (παρακινείται το άτομο από μόνο του)</p> <p>Καλός λόγος, “μπράβο”.</p>

	<p><i>μορφή παρακίνησης και οδηγεί είτε σε προσωπική, είτε σε επαγγελματική ανέλιξη.</i></p> <p><i>Δ3: Μέσα από την αυτογνωσία, μέσα από την προσωπική του ανάπτυξη, να καταλάβει για να βρει κίνητρο. Η παρακίνηση είναι εσωτερική υπόθεση, δεν είναι εξωτερική υπόθεση. Πρέπει να βρει το άτομο εσωτερικό κίνητρο.</i></p> <p><i>Δ4: Παροχή κινήτρων και ανταποδόσεων (υλικών ή/και ψυχολογικών) με στόχο την αποτελεσματικότερη εργασία. Ισχύει για εργαζόμενους οι οποίοι έχουν «δυναμικό» απόδοσης το οποίο μένει στάσιμο υπό κανονικές συνθήκες αλλά μπορεί να αναδειχθεί μέσω της παρακίνησης, δηλαδή να «βγάλεις τον καλύτερο εαυτό» του εργαζόμενου.</i></p> <p><i>Δ5: Για μένα η παρακίνηση βρίσκεται στην έννοια της στήριξης και παρότρυνσης σε ψυχολογικό, υλικό και τεχνοκρατικό επίπεδο του εργαζόμενου, δηλαδή το να στηρίζεις ψυχολογικά τον εργαζόμενο για καλύτερη απόδοση, το να τον επιβραβεύσεις υλικά, με</i></p>	<p>Εσωτερική υπόθεση, αναζήτηση κινήτρων.</p> <p>Κίνητρα, ανταποδόσεις (υλικές / και ψυχολογικές), «ο καλύτερος εαυτός του εργαζόμενου».</p> <p>Στήριξη, παρότρυνση σε ψυχολογικό, υλικό και τεχνοκρατικό επίπεδο. Επιβράβευση. Περισσότερα χρήματα, bonus, δώρα (laptop, tablet). Συνεχή κίνητρα.</p>
--	--	--

	<p><i>περισσότερα χρήματα, bonus, και τεχνολογικά δίνοντάς του ένα laptop, tablet. Δίνοντας συνεχώς κίνητρα για καλύτερη απόδοση.</i></p> <p><i>Δ6: Για μένα παρακίνηση είναι η ενεργοποίηση και η ώθηση του ατόμου για την υλοποίηση στόχων και ικανοποίηση αναγκών.</i></p> <p><i>Θεωρώ την παρακίνηση κυρίως, μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του καθενός.</i></p> <p><i>Δ7: Αντιλαμβάνομαι την έννοια παρακίνηση, ως κάτι θετικό. Οπότε θα έλεγα θετικά.</i></p> <p><i>Δ8: Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στον χώρο του σχολείου. Για μένα προσωπικά, η έννοια της παρακίνησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κάλυψη των προσωπικών αναγκών και στόχων των εκπαιδευτικών, αλλά και με τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στο σχολικό περιβάλλον.</i></p>	<p>Ενεργοποίηση, ώθηση του ατόμου για υλοποίηση στόχων και ικανοποίηση αναγκών. Εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς.</p> <p>Ως κάτι θετικό.</p> <p>Από τα πιο σημαντικά ζητήματα διοίκησης, συνδεδεμένη με ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση, με κάλυψη προσωπικών αναγκών, στόχων και ευκαιρίες εξέλιξης.</p>
--	--	---

<p>2. Η παρακίνηση απαραίτητη στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης</p>	<p><i>Δ1: Τόσο στον χώρο των επιχειρήσεων, όσο και στον εκπαιδευτικό χώρο και ακόμα πιο συγκεκριμένα στα εκπαιδευτήριά μας, είναι αναγκαία η παρακίνηση του προσωπικού, με σεβασμό και αναγνώριση της αξίας και των ικανοτήτων του, ώστε να φτάσουν σε επίπεδο να προσφέρουν και να αξιοποιούν τις γνώσεις τους και να φέρουν έτσι εις πέρας τους στόχους των εκπαιδευτηρίων μας. Ο άνθρωπος αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση.</i></p> <p><i>Δ2: Ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης πρέπει να υπάρχει παρακίνηση, καθώς σε οποιαδήποτε άλλη ιδιωτική εταιρεία, η παρακίνηση μπορεί να είναι απλά μια αύξηση στον μισθό, ένα μπόνους, εφόσον υπάρχει στο καταστατικό της εταιρείας πως «αν πετύχω ένα ποσοστό πωλήσεων, θα πάρω μπόνους». Άρα, δε χρειάζεται να κάνει κάτι ο διευθυντής, ο μάνατζερ, καθώς ο εργαζόμενος παρακινείται από μόνος του. Εδώ σε μας όμως, στον χώρο</i></p>	<p>Αναγκαία, διότι το προσωπικό (σημαντικότερο κεφάλαιο οργανισμού / επιχείρησης) πιο ενεργά αξιοποιεί γνώσεις και υλοποιεί στόχους.</p> <p>Στα πλαίσια του σχολείου, δεν είναι απλώς απαραίτητη, αποτελεί κομμάτι της δουλειάς, της καθημερινότητας. Είναι ανάγκη.</p>
---	---	---

	<p>του σχολείου, η παρακίνηση πρέπει να είναι καθημερινή, δεν είναι απλώς απαραίτητη, είναι μέρος της δουλειάς μας, της καθημερινότητάς μας.</p> <p>Όταν θα φωνάξω έναν εκπαιδευτικό να του πω «τι ωραία κάνεις το μάθημα, με πήραν οι γονείς, είναι ευχαριστημένοι, τα παιδιά λένε καλά λόγια για σένα», αυτό είναι η παρακίνηση, θα συνεχίσει να κάνει καλά τη δουλειά του.</p> <p>Δ3: Φυσικά, πάμε έτσι στο εσωτερικό κίνητρο. Η παρακίνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει εκ των έξω, με εξωτερικό παράγοντα. Η παρακίνηση έχει να κάνει με τον άνθρωπο που αναλαμβάνει να είναι δάσκαλος. Πρέπει να βρει για ποιον λόγο είναι δάσκαλος, τι είναι αυτό που του δίνει χαρά, τι είναι αυτό που οραματίζεται, τι στόχο έχει για τον εαυτό του και μέσα από όλα αυτά να καταλάβει πού βρίσκεται και γιατί.</p> <p>Δ4: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι τείνουν μετά από κάποιο διάστημα να λειτουργούν διεκπεραιωτικά και προτιμούν τη σταθερότητα, οπότε έχουν</p>	<p>Φυσικά απαραίτητη, όχι εκ των έξω, αλλά κυρίως η εσωτερική παρακίνηση του ατόμου.</p> <p>Απειλή, αλλά κυρίως σημαντική η παρακίνηση (περισσότερα οφέλη).</p>
--	--	---

	<p>δυναμικό που δεν μπορεί να το εκμεταλλευτεί ο εργοδότης. Αυτό το πρόβλημα στους εργασιακούς χώρους λύνεται, συνήθως, με δύο τρόπους: παρακίνηση ή απειλή (π.χ. απόλυση). Και οι δύο τρόποι λειτουργούν αν και πρέπει να προτιμάται η παρακίνηση γιατί μακροπρόθεσμα έχει περισσότερα οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη.</p> <p>Δ5: Ναι, θεωρώ ότι είναι απαραίτητη και μάλιστα στον χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, καθώς σε σχέση με τη δημόσια, στην ιδιωτική, υπάρχει η έννοια του κέρδους, εννοώ ότι είναι απαραίτητο να παρακινείς κάποιον για να αποδίδει καλύτερα και περισσότερο. Έτσι, και οι πελάτες (γονείς - παιδιά) θα είναι περισσότερο –απόλυτα– ικανοποιημένοι.</p> <p>Δ6: Φυσικά και είναι απαραίτητη η παρακίνηση κάθε εργαζομένου, σε οποιονδήποτε χώρο εργασίας κι αν βρίσκεται. Και φυσικά πίσω απ' αυτήν κρύβεται πάντα ένα άξιο ηγετικό στέλεχος, το οποίο ωθεί σε δράση το προσωπικό του οργανισμού ή της εταιρείας ή</p>	<p>Ναι, απαραίτητη κυρίως στην ιδιωτική εκπαίδευση (έννοια του κέρδους).</p> <p>Απαραίτητη παντού.</p>
--	---	--

	<p>της επιχείρησης ή του σχολείου, όπου είναι επικεφαλής.</p> <p>Δ7: Φυσικά και είναι απαραίτητη.</p> <p>Δ8: Απαραίτητη και πάρα πολύ σημαντική.</p>	<p>Φυσικά, απαραίτητη.</p> <p>Απαραίτητη, πάρα πολύ σημαντική.</p>
<p>3. Τρόποι παρακίνησης του προσωπικού και εφαρμογή τους στα εκπαιδευτήρια</p>	<p>Δ1: Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης είναι να δίνεις ρόλο στο εκπαιδευτικό προσωπικό, δηλαδή να συμμετέχουν ισότιμα και ενεργά στην ανάπτυξη και την πρόοδο. Με την ενεργό τους συμμετοχή θα αισθάνονται ότι η γνώμη τους μετράει, θα αξιοποιούν τις ιδέες που έχουν, οι οποίες πολλές φορές είναι χαρισματικές και εμπνευσμένες. Ακόμα, θα έχουν διάθεση να εργάζονται, ώστε όλοι μαζί να καταφέρουμε να πετύχουμε τους στόχους που θέσαμε εξ αρχής, για ανάπτυξη και πρόοδο. Μέσω της παρακίνησης υπάρχει συνεχής επικοινωνία, οικειότητα, θετικό κλίμα εργασίας, ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή απόψεων, παροχή πρωτοβουλιών.</p> <p>Φυσικά είναι απαραίτητο να επιβραβεύεται κάθε φορά η απόδοση κάθε εργαζομένου,</p>	<p>Ενεργό ρόλο, ενεργή και ισότιμη συμμετοχή σε δράσεις, συνεργασία, ομαδικότητα, συνεχής επικοινωνία, θετικό κλίμα εργασίας, οικειότητα, ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή απόψεων, παροχή πρωτοβουλίας, επιβράβευση (ατομική – συλλογική): Εφαρμογή τους σε καθημερινή βάση.</p>

	<p>σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο, γιατί αποτελεί τρόπο παρακίνησης που δίνει κίνητρα για ακόμα πιο θετική στάση και δημιουργική διάθεση. Η παρακίνηση του προσωπικού των εκπαιδευτηρίων μου αποτελεί για μένα ένα μεγάλο στοίχημα, γι' αυτό παρακολουθώ συχνά σεμινάρια ή διαλέξεις συμβούλων επιχειρήσεων, ώστε να είμαι πλήρως ενημερωμένη και να μπορώ να αξιοποιώ ό,τι μαθαίνω, σε καθημερινή βάση με στόχο την εξέλιξη της ομάδας.</p> <p><i>Δ2: Τρόποι παρακίνησης, είναι η επιβράβευση, ένας καλός λόγος, ίσως με μια επαγγελματική ανέλιξη, με εσωτερική επιμόρφωση, με προβολή. Να σας δώσω ένα παράδειγμα, αυτή τη στιγμή τρέχουμε ένα πρόγραμμα στα social media του σχολείου, στα οποία κάθε εκπαιδευτικός προβάλλεται, υπάρχει φωτογραφία του, το όνομά του και έχει ένα μόντο από κάτω, δύο σειρές, μια φράση η οποία τον εκφράζει. Αυτό αποτελεί λοιπόν μια προβολή για κάθε εκπαιδευτικό μας, τον</i></p>	<p>Επιβράβευση, καλός λόγος, η επαγγελματική ανέλιξη, η εσωτερική επιμόρφωση, η προβολή.</p>
--	--	--

	<p><i>βλέπουν οι γονείς, οι μαθητές, οι φίλοι, οι φίλοι των φίλων, κι αυτό είναι μια μορφή παρακίνησης.</i></p> <p><i>Δ3: Ναι, μέσα από εμπειρίες βιωματικές, δηλαδή δράσεις ομάδας, εκδρομές, σεμινάρια εκτός ή εντός σχολείου, σεμινάρια γνωστικά ή σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης, εμπειρίες άλλες μέσα στο σχολείο, summer camps.</i></p> <p><i>Δ4: Είτε με υλικές είτε με ηθικές απολαβές. Εμείς ως εταιρεία δίνουμε bonus σε στελέχη, παρέχουμε δωρεάν (ή με έκπτωση) φοίτηση των παιδιών τους στο Σχολείο, αναβαθμίζουμε τα ικανά στελέχη σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις κλπ.</i></p> <p><i>Δ5: Οι τρόποι είναι σε σχέση με αυτά που είπα προηγουμένως, είναι σε υλικό, ψυχολογικό επίπεδο, ενθαρρύνοντας τον εργαζόμενο. Σε ένα ιδιωτικό, όπως το δικό μας, είναι σημαντικό να ανανεώνουμε τα προγράμματά μας, αλλά και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων μας, για την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη, η</i></p>	<p>Βιωματικές εμπειρίες, δράσεις ομάδας, σεμινάρια, εκδρομές.</p> <p>Υλικές, ηθικές απολαβές, bonus.</p> <p>Ενθάρρυνση σε υλικό και ψυχολογικό επίπεδο.</p> <p>Ανανέωση προγραμμάτων, τρόπων παρακίνησης του προσωπικού.</p>
--	--	--

	<p>οποία φέρνει τη μεγαλύτερη καταξίωση των εκπαιδευτηρίων μας.</p> <p><i>Δ6: Το παν για μένα και κάτι το οποίο θέτω σε εφαρμογή είναι η συνεχής επικοινωνία, η συζήτηση, η κουβέντα με κάθε μέλος της ομάδας του σχολείου μου. Αυτή η επικοινωνία επιτυγχάνεται είτε με διά ζώσης συναντήσεις εντός και εκτός σχολείου, είτε με τηλεφωνική επικοινωνία.</i></p> <p><i>Δ7: Προσπαθώ να αναζητώ συνεχώς. Όσον αφορά έναν τρόπο για να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, είναι το να υπάρχουν τα σωστά πρότυπα.</i></p> <p><i>Δ8: Εγώ προσωπικά αναζητώ συχνά τρόπους παρακίνησης τόσο μέσα από σεμινάρια και meetings ενδυνάμωσης και σύνδεσης της ομάδας, όσο και μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και ανθρώπινου δυναμικού.</i></p>	<p>Συνεχής επικοινωνία, συζήτηση, συναντήσεις.</p> <p>Συνεχής αναζήτηση. Σωστά πρότυπα.</p> <p>Σεμινάρια, meetings ενδυνάμωσης και σύνδεσης της ομάδας. Αποτελεσματική επικοινωνία.</p>
<p>4. Η παρακινήτική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα</p>	<p><i>Δ1: Όταν υπάρχει δημιουργική επικοινωνία και αναγνώριση της προσπάθειας του εκπαιδευτικού προσωπικού, τότε δημιουργείται μια διάθεση δημιουργική κι έτσι ο</i></p>	<p>Ισχύει, δημιουργία θετικού κλίματος και δημιουργικής διάθεσης.</p>

<p>στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος</p>	<p><i>εργαζόμενος αναζητά ο ίδιος από μόνος του ευκαιρίες να κάνει ακόμα καλύτερα τη δουλειά του.</i></p> <p><i>Δ2: Ναι φυσικά. Για μένα το ηγετικό στέλεχος, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, πρέπει να έχει τρεις ρόλους. Πρώτα πρώτα, να είναι ορατός παντού, να τον βλέπουν συνέχεια στα διαλείμματα, στην αυλή, στις τάξεις, στις εκδηλώσεις, να μιλάει και να είναι κοντά τόσο με τα παιδιά, όσο και με τους γονείς και με τους εκπαιδευτικούς, εννοείται. Χρειάζεται και πρέπει να ξέρει τα πάντα, αυτό θα πει ορατός παντού. Οπότε, βλέποντας ότι ο διευθυντής όλη μέρα τρέχει, προσπαθεί, δεν κάθεται σε ένα γραφείο, είναι μια παρακίνηση για όλο το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου. Το δεύτερο είναι ότι πρέπει να αποτελεί πρότυπο (role model), δεν υπάρχει κανένα παράπονο, αλλά είναι δημοκρατικός, δίκαιος απέναντι σε όλους, μιλάει ευγενικά στους καθηγητές, στους γονείς, στα παιδιά. Επίσης έχει γνώσεις, έκανε επιμορφώσεις, σεμινάρια, μεταπτυχιακό και</i></p>	<p>Φυσικά. Ηγετικό στέλεχος έχει τρεις ρόλους/τρεις στάσεις που υιοθετούνται και από το προσωπικό μέσω της παρακίνησης: ορατός παντού, πρότυπο, οραματιστής.</p>
---	--	--

	<p>ακόμα ψάχνει να επιμορφωθεί και άλλο, δεν το παίζει αυθεντία και αυτό αν όχι όλους, τους περισσότερους τους παρακινεί, καθώς δεν είναι για όλους ίδια η έννοια της παρακίνησης. Και τέλος, το τρίτο είναι η έννοια του οράματος, να εφαρμόζει νέα project, νέα προγράμματα για την ανάπτυξη όλων, όπως για παράδειγμα οραματισμός και εφαρμογή ενός προγράμματος Erasmus. Παράδειγμα, την προηγούμενη εβδομάδα, ψάχνοντας, είδα ότι είναι η παγκόσμια βδομάδα οδικής ασφάλειας από τον ΟΗΕ, για το όριο ταχύτητας. Μπήκα λοιπόν στο site, κατέβασα αφίσες, καρτέλες και βγήκαμε στην πόλη με τις αφίσες και τις καρτέλες αυτές. Έχοντας λοιπόν ο διευθυντής ένα όραμα, ωθεί και τον εκπαιδευτικό να κάνει το ίδιο, τον παρακινεί να οραματιστεί και να εφαρμόσει κάτι, οτιδήποτε, ένα πρόγραμμα εθελοντικό, για παράδειγμα. Αυτά τα τρία στοιχεία είναι για μένα η παρακίνηση και αυτός πρέπει να είναι ο ρόλος του διευθυντή, πρότυπο,</p>	
--	--	--

	<p><i>οραματιστής και ορατός παντού, στη διάθεση όλων.</i></p> <p><i>Δ3: Ναι, αλλά αν ο εργαζόμενος δεν έχει βρει το εσωτερικό του κίνητρο, ο άλλος θα πρέπει συνέχεια να παρακινεί, να το κάνει διαρκώς. Αυτό όμως δεν είναι πάντα απόλυτα σωστό για μια εκπαίδευση, πρέπει το ίδιο το άτομο να γίνεται παρακινήτης του εαυτού του.</i></p> <p><i>Όταν κάποιος χρειάζεται συνεχώς απέξω παρακίνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει τόσο αποτελεσματικά σε ένα σχολείο. Μιλάμε για το σχολείο τώρα βέβαια, δεν ξέρω σε άλλες επιχειρήσεις.</i></p> <p><i>Δ4: Στα διοικητικά στελέχη ναι, στους εκπαιδευτικούς μάλλον λιγότερο.</i></p> <p><i>Δ5: Ναι, εφόσον είναι παρακινήτική η στάση και η συμπεριφορά με τον σωστό τρόπο, μπορεί να επηρεάσει τη στάση και των εργαζομένων, κάτι το οποίο θα έχει αντίκτυπο και στο εργασιακό του περιβάλλον και στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Άρα, θετικά και για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση και για τους πελάτες μας (γονείς, μαθητές).</i></p>	<p>Ναι, αλλά κυρίως το ίδιο το άτομο παρακινήτης του εαυτού του.</p> <p>Περισσότερο τα διοικητικά στελέχη, λιγότερο τους εργαζόμενους.</p> <p>Ναι, μπορεί να επηρεάσει εργαζομένους και πελάτες (γονείς, μαθητές).</p> <p>Ναι, αφού ο διευθυντής είναι πρότυπο και παράδειγμα για το προσωπικό του. Στάση</p>
--	--	---

	<p><i>Δ6: Φυσικά, καθώς θεωρώ πως ένας διευθυντής αποτελεί πάντα πρότυπο και παράδειγμα για το προσωπικό του. Αν λοιπόν διατηρεί μια καλή και σωστή στάση και συμπεριφορά απέναντι σε αυτό, αντίστοιχα σωστή και καλή θα είναι η στάση και η συμπεριφορά κάθε εργαζομένου.</i></p> <p><i>Δ7: Στις περισσότερες περιπτώσεις πιστεύω πως ναι.</i></p> <p><i>Δ8: Φυσικά! Όταν ένας εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι συμμετέχει σε μια ομάδα όπου εισακούονται οι ανάγκες του και τα προβλήματά του, εργάζεται μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και έχει ευκαιρίες να εξελιχθεί σαν εκπαιδευτικός, τότε σίγουρα έχει περισσότερη διάθεση να αλλάξει και να γίνει καλύτερος ή να διορθώσει τυχόν λανθασμένες επιλογές και συμπεριφορές.</i></p>	<p>διευθυντή ανάλογη με στάση εργαζομένου.</p> <p>Ναι, στις περισσότερες περιπτώσεις. Φυσικά, αίσθημα συμμετοχής, εισάκουσμα αναγκών και προβλημάτων, κλίμα συνεργασίας, ευκαιρίες εξέλιξης. Τότε περισσότερη διάθεση, διόρθωση λανθασμένων επιλογών και συμπεριφορών.</p>
<p>5. Η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του προσωπικού και τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινήτικού διευθυντή</p>	<p><i>Δ1: Ο διευθυντής πρέπει κάθε φορά να δίνει το καλό παράδειγμα, να συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό, να θέτει στόχους για να παρακινεί τους συνεργάτες</i></p>	<p>Καλό παράδειγμα, αξιοπρέπεια, σεβασμό, θέτει στόχους, καθοδήγηση, χρήση απαραίτητων εργαλείων για διεκπεραίωση εργασιών.</p>

	<p>του, να τους κατευθύνει και να τους καθοδηγεί.</p> <p>Παράλληλα, να προσπαθεί συνεχώς να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των εργασιών του εκπαιδευτικού προσωπικού.</p> <p>Δ2: Το ηγετικός στέλεχος πρέπει να αποτελεί υπόδειγμα. Επιπλέον, τρία βασικά χαρακτηριστικά, ακόμα τρεις ρόλοι του διευθυντή ειδικά ενός ιδιωτικού σχολείου, είναι να ακολουθεί τρεις μορφές διοίκησης, τη γραφειοκρατική, να οργανώνει τα mails, να ελέγχει τις οδηγίες που στέλνονται από το Υπουργείο, παράδειγμα για τις εξετάσεις, για τη διδασκαλία των μαθημάτων, και να ενημερώνει στη συνέχεια και το εκπαιδευτικό προσωπικό.</p> <p>Μετά υπάρχει το management, δηλαδή η διαχείριση του προσωπικού, οι προσλήψεις, η επιμόρφωση, η επιβράβευση, η οργάνωση μιας εκδήλωσης, ενός project και τέλος αυτό που δε μετριέται είναι το leadership, να είναι ηγέτης,</p>	<p>Υπόδειγμα.</p> <p>Τρία χαρακτηριστικά-τρεις μορφές διοίκησης: γραφειοκρατική (οργάνωση, έλεγχος οδηγιών), μάνατζμεντ (διαχείριση προσωπικού, project), leadership-να είναι ηγέτης (όραμα, παρότρυνση, στόχοι ποιοτικοί που αφορούν τον άνθρωπο, όχι ποσοτικοί).</p>
--	---	--

	<p>να έχει ένα όραμα, να δείχνει να πράγματα, να παροτρύνει, να θέτει στόχους, τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους, οι οποίοι αφορούν τον άνθρωπο, δεν είναι τόσο ποσοτικοί, αλλά κυρίως ποιοτικοί.</p> <p><i>Δ3: Να είναι ο ίδιος αυθεντικός, αυτά που λέει να τα κάνει, μέσα και έξω να είναι συμβατός, οπότε δεν είναι άλλα λέω, άλλα κάνω. Να λειτουργεί σαν παράδειγμα, σαν πρότυπο, και άλλο είναι να έχει στόχους και οράματα σε σχέση με την εκπαίδευση και τον εκπαιδευτικό.</i></p> <p><i>Δ4: Σημαντική. Ενθουσιώδης, φιλικός, προσήλωμένος σε στόχους.</i></p> <p><i>Δ5: Πέρα από την προσωπική στάση και συμπεριφορά, όσον αφορά την παρακίνηση του εργαζόμενου, θεωρώ ότι σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους. Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά, πρέπει να είναι προωθητικός και διευκολυντής, συνεργάτης και σύμβουλος του εργαζομένου, καθώς μέσα από μια καλή σχέση ανάμεσα</i></p>	<p>Αυθεντικός, συμβατός μέσα και έξω, λόγια και πράξεις κυρίως, παράδειγμα, πρότυπο, να έχει στόχους και οράματα.</p> <p>Σημαντική, ενθουσιώδης, φιλικός, προσήλωση σε στόχους. Προωθητικός, διευκολυντής, συνεργάτης και σύμβουλος.</p>
--	--	--

	<p>στους δύο, σχέση συνεργασίας και εμπιστοσύνης, θα χτιστεί ένα καλύτερο επαγγελματικό μέλλον τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.</p> <p>Δ6: Όπως είπα και προηγουμένως ένας διευθυντής πρέπει να είναι πρότυπο και παράδειγμα, με μια λέξη δηλαδή ηγέτης.</p> <p>Δ7: Ένας παρακινητικός διευθυντής δεν κάθεται λεπτό. Είναι πρότυπο στις πράξεις του, οι πράξεις είναι που μετράνε, όχι τα λόγια.</p> <p>Δ8: Είναι πάρα πολύ σημαντική καθώς αποτελεί το παράδειγμα και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους στόχους του σχολείου και την απόδοση των εκπαιδευτικών. Τα χαρακτηριστικά ενός παρακινητικού διευθυντή είναι να ενδυναμώνει την ομάδα του, να δημιουργεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να είναι παραγωγικός ο ίδιος, να ακούει και να μοιράζεται πληροφορίες, να υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη, να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την ομάδα, να έχει τις</p>	<p>Πρότυπο, παράδειγμα, ηγέτης.</p> <p>Δεν κάθεται λεπτό. Πρότυπο μέσω των πράξεών του.</p> <p>Παράδειγμα, συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους στόχους και την απόδοση. Ενδυναμώνει την ομάδα, δημιουργεί ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, παραγωγικός, ακούει και μοιράζεται πληροφορίες, υποστηρίζει την εξέλιξη, έχει όραμα, συμβουλεύει, συνεργάζεται, λαμβάνει αποφάσεις.</p>
--	--	---

	<p>τεχνικές ικανότητες για να συμβουλεύσει, να συνεργάζεται αποτελεσματικά και τέλος να είναι καλός στη λήψη αποφάσεων.</p>	
<p>6. Η δράση του ηγετικού στελέχους συμβάλλει στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου</p>	<p><i>Δ1: Βεβαίως, διότι ο διευθυντής πάντα λειτουργεί ως πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση. Αν λοιπόν εγώ είμαι ενεργή σε κάθε δραστηριότητα, θα παρακινήσω με τη στάση μου αυτή και θα συμπαρασύρω αντίστοιχα σε ανάλογη δράση, όλο το προσωπικό του σχολείου μας.</i></p> <p><i>Δ2: Δύσκολα μετριέται, αλλά, σε ένα ιδιωτικό σχολείο, ίσως και να μετριέται, με τη μονιμότητα του προσωπικού. Αυτό σημαίνει, ότι για να έχει μείνει ο εργαζόμενος χρόνια σε μια θέση σε ένα ιδιωτικό σχολείο, έχει παρακινηθεί, έχει εξελιχθεί μέσα στα πλαίσια του σχολείου, έχει επιβραβευτεί, έχει βοηθηθεί και είναι ευχαριστημένος όλα τα χρόνια της παραμονής του στο ιδιωτικό σχολείο. Και φυσικά πίσω από την επιμόρφωσή του, την παρακίνησή του, την εξέλιξή του και την ευχαρίστησή του, υπάρχει ένας διευθυντής που είναι ηγέτης, ο οποίος θα</i></p>	<p>Επηρεάζει απόλυτα, αποτελεί πρότυπο.</p> <p>Επιτυγχάνεται, αλλά μετριέται δύσκολα σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται. Στο ιδιωτικό σχολείο φαίνεται μέσω της μονιμότητας του προσωπικού (σημαίνει πως έχει παρακινηθεί, ενθαρρυνθεί, εξελιχθεί, γι' αυτό παραμένει σταθερό). Διευθυντής ηγέτης.</p>

	<p><i>δείχνει και θα καθοδηγεί, θα μαθαίνει στον εκπαιδευτικό από τα πρώτα χρόνια της καριέρας του, πώς να είναι μέσα στην τάξη, σε μια εκδρομή, σε μια εκδήλωση, σε όλα.</i></p> <p><i>Δ3: Ναι, γιατί μπαίνω μέσα στις τάξεις, γιατί αυτά που λέω τα κάνω, αυτό που λέω το βλέπουν στην πράξη. Λειτουργώ σαν παράδειγμα γιατί έχω στόχους για το σχολείο και για τον εαυτό μου και για την εκπαίδευση, έχω όραμα εκπαιδευτικό, έχω πολύ ξεκάθαρες θέσεις στα πράγματα.</i></p> <p><i>Δ4: Ναι, εν μέρει.</i></p> <p><i>Δ5: Ναι νομίζω τα εκπαιδευτήριά μας έχουν ως στόχο τη διαρκή παρακίνηση του προσωπικού, συμβάλλοντας στην αύξηση και ενίσχυση της παρακίνησης, με στοχευμένες δράσεις και δραστηριότητες.</i></p> <p><i>Δ6: Θεωρώ πως καθημερινά κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ, μέσα από τη συχνή και διαρκή επικοινωνία μου με κάθε μέλος της ομάδας μου χωριστά, αλλά και με ομαδικές συναντήσεις και συζητήσεις. Προσπαθώ και θεωρώ πως πετυχαίνω να</i></p>	<p>Ναι, είναι παντού και στις τάξεις, λόγια και πράξεις που επιβεβαιώνουν τα λόγια, είναι παράδειγμα, έχει στόχους, όραμα και ξεκάθαρες θέσεις στα πράγματα.</p> <p>Ναι, εν μέρει.</p> <p>Ναι, στόχος διαρκής παρακίνηση προσωπικού για συμμετοχή σε στοχευμένες δράσεις και δραστηριότητες.</p> <p>Καθημερινά, διαρκή επικοινωνία με όλους, αλλά και με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.</p>
--	---	---

	<p><i>βρίσκομαι πάντα στο πλευρό τους ανά πάσα στιγμή.</i></p> <p><i>Δ7: Θεωρώ πως αυτό είναι κάτι που συμβαίνει από μόνο του. Δίνει το έναυσμα, αλλά και την ελευθερία της επιλογής στον καθένα, στη συνέχεια.</i></p> <p><i>Δ8: Ναι, αρκετά.</i></p>	<p>Συμβαίνει μόνο του (ελευθερία επιλογής).</p> <p>Ναι, αρκετά.</p>
<p>7. Ο ρόλος του ίδιου του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων του</p>	<p><i>Δ1: Πρέπει να είμαι σε συνεχή επαφή με το προσωπικό των εκπαιδευτηρίων μου, να τους ενημερώνω για καθετί που η ίδια φροντίζω να έχω ενημερωθεί, για οποιαδήποτε εξέλιξη αφορά τον εκπαιδευτικό χώρο.</i></p> <p><i>Ταυτόχρονα με σεβασμό και αμεροληψία φροντίζω σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτηρίων, να αναζητώ κατευθύνσεις, δίνοντας στον καθένα κίνητρα να παρακινηθεί για να αξιοποιηθεί το ατομικό δυναμικό γνώσεων και δυνατοτήτων του καθενός, με σκοπό την πρόοδο όλης της ομάδας του σχολείου μας.</i></p> <p><i>Δ2: Ο ρόλος μου είναι ακριβώς οι τρεις βασικοί ρόλοι που ανέφερα προηγουμένως, ορατός παντού και σε όλους,</i></p>	<p>Συνεχής επαφή με το προσωπικό, συνεχής ενημέρωση, αμεροληψία.</p> <p>Ορατός παντού, πρότυπο (δίκαιος, δημοκρατικός), οραματιστής.</p>

	<p><i>πρότυπο, δηλαδή δίκαιος, ευγενικός, δημοκρατικός και οραματιστής. Αυτούς τους ρόλους υποστηρίζω και αυτούς ακολουθώ, με αυτούς πορεύομαι.</i></p> <p><i>Δ3: Συντονιστής, δημιουργός εμπειριών. Είναι και εργάτης και ηγέτης. Συμμετέχει σε όλα, και δρα, δεν τα αναθέτει σε άλλους.</i></p> <p><i>Δ4: Σχετικά σημαντικός. Όχι όμως πολύ σημαντικός.</i></p> <p><i>Δ5: Ο ρόλος ο δικός μου είναι να θεωρώ ισάξιους τους συνεργάτες μου, χωρίς να τους υποτιμώ, προσπαθώντας να τους εμφυσήσω την ιδέα ότι η δική τους επαγγελματική εξέλιξη συμβαδίζει με την επαγγελματική καταξίωση τόσο τη δική μου όσο και της σχολικής μας μονάδας.</i></p> <p><i>Δ6: Φροντίζω να είμαι σε συνεχή επαφή με το προσωπικό, να τους ενημερώνω για καθετί νέο για το οποίο έχω φροντίσει να ενημερωθώ η ίδια από πριν. Παράλληλα βρίσκομαι σε διαρκή σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, αναζητώ συνεχώς νέες ευκαιρίες, νέες κατευθύνσεις, δίνοντας σε</i></p>	<p>Συντονιστής, δημιουργός εμπειριών, εργάτης και ηγέτης, με ενεργό συμμετοχή και δράση.</p> <p>Σχετικά σημαντικός, όχι απόλυτα.</p> <p>Ισάξιος ρόλος ηγετικού στελέχους και συνεργατών/εργαζομένων.</p> <p>Συνεχής επαφή, ενημέρωση, συνεργασία, αναζήτηση νέων ευκαιριών, νέων κατευθύνσεων, κινήτρων.</p>
--	--	--

	<p><i>κάθε εργαζόμενο κίνητρα να παρακινηθεί και να εξελιχτεί.</i></p> <p><i>Δ7: Με μια λέξη θα τον χαρακτηρίζα καταλυτικό.</i></p> <p><i>Δ8: Βασικός και θεμελιώδης, ώστε να δημιουργώ τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες ανάπτυξης και απόδοσης της ομάδας.</i></p>	<p>Καταλυτικός.</p> <p>Βασικός και θεμελιώδης.</p> <p>Συμβολή στην ανάπτυξη και στην απόδοση της ομάδας.</p>
<p>8. Πρακτικές παρακίνησης που έχουν εφαρμόσει στη σχολική μονάδα τα ηγετικά στελέχη και ποιοι οι λόγοι επιλογής αυτών των πρακτικών</p>	<p><i>Δ1: Μερικές φορές είχα να αντιμετωπίσω υπαλλήλους που δεν απέδιδαν όσο θα έπρεπε και δεν προσπαθούσαν όσο ήταν αναγκαίο. Έτσι λοιπόν αναγκάστηκα να δουλέψω η ίδια μαζί τους σε ενθαρρυντικό/παρακινητικό επίπεδο και κατάφερα να ενεργοποιήσω τη διάθεσή τους με φιλική διάθεση και χαμόγελο και να τους πείσω ότι είναι απαραίτητη η δράση τους στη δράση του σχολείου μας.</i></p> <p><i>Δ2: Οι πρακτικές αυτές της παρακίνησης είναι ηθικές, ηθικές αμοιβές εξέλιξης προσωπικής και επαγγελματικής.</i></p> <p><i>Παραδείγματος χάρη, εμείς κάθε χρόνο κάνουμε μια γιορτή, μια εκδήλωση, «την ημέρα των αναμνήσεων» και έρχονται απόφοιτοι, παλιοί καθηγητές και αυτή τη μέρα</i></p>	<p>Κοινή εργασία με το προσωπικό, κοινή δράση, χαμόγελο, φιλική διάθεση.</p> <p>Ηθικές πρακτικές.</p> <p>Εκδήλωση «ημέρα των αναμνήσεων»: τιμή παλαιότερων εκπαιδευτικών για το έργο τους. Μέσω αυτού του συμβάντος παρακινούνται και οι νεότεροι.</p>

	<p>τιμάται κάθε φορά ένας αφυπηρετήσαντας καθηγητής. Όταν λοιπόν ο νεοπροσληφέντας καθηγητής έρθει σε αυτή την εκδήλωση και δει αυτή την τιμή που γίνεται σε παλαιότερους, συνταξιούχους πλέον εκπαιδευτικούς, έστω με την απονομή μιας πλακέτας, θα παρακινηθεί και ο ίδιος να κάνει ακόμα καλύτερα τη δουλειά του, για να φτάσει μια μέρα σε αυτή την τιμητική θέση και ο ίδιος, καθώς πρόκειται για μια στιγμή κατά την οποία αναγνωρίζεται η δουλειά του και το έργο που επιτέλεσε τόσα χρόνια και έφερε εις πέρας.</p> <p>Δ3: Ναι, εμένα οι πρακτικές είναι καθαρά αυτογνωσίας. Οι δάσκαλοι εδώ κάνουν σεμινάρια της παιδείας του βάρθους, κάνουν δραματοθεραπεία. Όλα κινούνται γύρω από τον εαυτό. Και κάθε Τρίτη κάνουμε ένα σεμινάριο που έχει και το αυτογνωσιακό κομμάτι, αλλά και το κομμάτι το λειτουργικό, δηλαδή τα προβλήματα που μας απασχολούν. Επίσης, πάρα πολλές ακαδημίες με συνεργάτες που ταιριάζουν</p>	<p>Πρακτικές αυτογνωσίας.</p>
--	--	-------------------------------

	<p>στη φιλοσοφία του σχολείου και κάνουν σεμινάρια στους δασκάλους.</p> <p><i>Δ4: Προσπαθώ να διευρύνω τον αριθμό των υπαλλήλων που παίρνουν bonus στο τέλος της χρονιάς.</i></p> <p><i>Αναφέρομαι θετικά στα επιτεύγματά τους.</i></p> <p><i>Δ5: Νομίζω ε, η καλή επικοινωνία με το προσωπικό, όσο και με τους γονείς-μαθητές. Η ομαδοσυνεργατική μέθοδος μεταξύ των εργαζομένων, ο ένας να βοηθά τον άλλο δηλαδή. Και η έννοια του κοινού συμφέροντος επιχείρησης και εργαζομένου, σχέση όχι εκμετάλλευσης και εξάρτησης, αλλά συνεργασίας, κατανόησης και επικοινωνίας.</i></p> <p><i>Δ6: Μέσα από την κουβέντα και πάντα δεχόμενη τα θέλω και τη γνώμη των συνεργατών μου, φροντίζω να τους ενθαρρύνω για τη συμμετοχή όλων μας σε σεμινάρια που θα μας εξελίσσουν και θα βελτιώνουν συνεχώς όλο και περισσότερο τη δουλειά και το έργο μας. Κι αυτό διότι θεωρώ πως η μάθηση είναι</i></p>	<p>Διεύρυνση αριθμού υπαλλήλων με bonus, θετική αναφορά επιτευγμάτων.</p> <p>Καλή επικοινωνία, ομαδοσυνεργατική μέθοδος, αλληλοβοήθεια, συνεργασία, κατανόηση, κοινό συμφέρον.</p> <p>Επικοινωνία, συζητήσεις, ενθάρρυνση του προσωπικού.</p> <p>Ενθάρρυνση, ελευθερία επιλογής.</p>
--	---	--

	<p><i>κάτι το οποίο δεν τελειώνει ποτέ.</i></p> <p><i>Δ7: Δεν ακολουθώ κάποια συγκεκριμένη πρακτική. Αυτό που κάνω είναι να ενθαρρύνω τον καθένα να κάνει από μόνος του, αυτό που πραγματικά του αρέσει και τον γεμίζει.</i></p> <p><i>Δ8: Ναι, φυσικά. Συχνά meetings ενημέρωσης του προσωπικού για τις επόμενες δράσεις του σχολείου και τους επόμενους στόχους, ώστε να έχουν τον χρόνο να οργανωθούν και να συμμετέχουν σε αυτές. Συχνά meetings ενδυνάμωσης της ομάδας μέσω συζήτησης, κατάθεσης προβληματισμών και προτάσεων για λύσεις και καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Επίσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια, κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας.</i></p>	<p>Meetings ενημέρωσης, ενδυνάμωσης, συζητήσεις, κατάθεση προβληματισμών και προτάσεων/λύσεων, εκπαιδευτικά σεμινάρια, κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας.</p>
--	---	--

Όσον αφορά την έννοια της παρακίνησης, ορίζεται ως κάτι θετικό, ως μια σημαντική λειτουργία. Τρεις από τους συμμετέχοντες στην έρευνα τη χαρακτηρίζουν ως μια εσωτερική και ηθική διαδικασία, ενώ άλλοι θεωρούν ως παρακίνηση τα κίνητρα και τις ανάγκες, τους στόχους και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Δύο μεταξύ των συμμετεχόντων υποστηρίζουν πως η παρακίνηση αποτελεί στήριξη σε υλικό, αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο. Σχετικά με το αν η παρακίνηση είναι απαραίτητη στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης όλοι οι ερωτώμενοι καταλήγουν στο ότι είναι αναγκαία και απαραίτητη. Ένας μόνο από τους συμμετέχοντες τη

χαρακτηρίζει ως απειλή, χωρίς βέβαια να αρνείται και αυτός τη σημαντικότητά της. Επίσης, κάνοντας λόγο για τους τρόπους παρακίνησης, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκεντρώνονται οι εξής: η συμμετοχή σε δράσεις και σεμινάρια, οι βιωματικές εμπειρίες, η συνεχής επικοινωνία/συζήτηση, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η ύπαρξη θετικού κλίματος, η επιβράβευση, η προβολή, η ανταλλαγή απόψεων, η ενθάρρυνση σε υλικό, αλλά και ψυχολογικό επίπεδο, δηλαδή υλικές και ηθικές απολαβές, η αναζήτηση προτύπων και η ανανέωση των διαφόρων προγραμμάτων παρακίνησης. Στο ερώτημα αν η στάση και η συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου, όλοι οι ερωτώμενοι ανταποκρίθηκαν θετικά, καθώς κάποιοι θεωρούν πως ο διευθυντής αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα, άλλος πως είναι απαραίτητο να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης και άλλος θεωρεί αναγκαία τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Ακόμα και ένας από τους συμμετέχοντες, ο οποίος υποστηρίζει πως το άτομο κατά κύριο λόγο παρακινείται μόνο του, ανταποκρίθηκε και απάντησε και αυτός θετικά στο συγκεκριμένο ερώτημα. Επίσης, στο ερώτημα αν είναι απαραίτητη η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, όλοι ανταποκρίθηκαν θετικά, χαρακτηρίζοντάς τη ως κάτι το σημαντικό. Μάλιστα, ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που απέδωσαν στον παρακινητικό διευθυντή, τα οποία και συναντώνται στις απαντήσεις, σε μεγάλο βαθμό, είναι τα παρακάτω: να αποτελεί σωστό παράδειγμα, να είναι πρότυπο, να θέτει στόχους, να έχει όραμα, να μη μένει στα λόγια, αλλά να κάνει και πράξεις, με μια λέξη να είναι απλά ηγέτης. Κάποιοι, βέβαια, ανέφεραν και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως το να είναι καθοδηγητής, σύμβουλος, φιλικός, αξιοπρεπής, να σέβεται, να χρησιμοποιεί απαραίτητα εργαλεία, να διεκπεραιώνει εργασίες που αναλαμβάνει, να συνεργάζεται με το προσωπικό και να αποτελεί συνδετικό κρίκο των εργαζομένων, αλλά και συνδετικό κρίκο μεταξύ στόχων που τέθηκαν και απόδοσης. Σε ένα άλλο ερώτημα που αφορά στο αν η δράση του ηγετικού στελέχους συμβάλλει στην ενθάρρυνση και στην παρακίνηση του προσωπικού, τέσσερις από τους συμμετέχοντες απάντησαν πως φυσικά και συμβαίνει αυτό, με ένα από αυτούς μάλιστα να απαντά όχι απλά ότι συμβαίνει, αλλά ότι συμβαίνει και σε απόλυτο βαθμό, ενώ ένας άλλος σημείωσε χαρακτηριστικά πως συμβαίνει καθημερινά, μέσα από την επαφή και την επικοινωνία διευθυντή και εργαζομένου. Δύο ανέφεραν πως συμβαίνει εν μέρει και αρκετά, ενώ άλλοι δύο υποστήριξαν, ο ένας πως η δράση και η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην ενθάρρυνση και την παρακίνηση

του προσωπικού αποτελεί ελεύθερη επιλογή, και ο άλλος πως ενώ υφίσταται η συμβολή αυτή, μετριέται δύσκολα σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται. Σχετικά με τον ρόλο των ίδιων, ως ηγετικών στελεχών, στην παρακίνηση του προσωπικού των εκπαιδευτηρίων τους, δύο ερωτώμενοι απάντησαν πως ο ρόλος τους είναι καταλυτικός και θεμελιώδης. Άλλοι δύο τόνισαν πως ρόλος τους είναι η διαρκής επαφή με το προσωπικό και η συχνή ενημέρωσή του. Διακρίνονται επίσης, ως οραματιστές, συντονιστές, που είναι ορατοί παντού. Ένας μόνο συμμετέχων χαρακτήρισε τον ρόλο του ως ηγετικό στέλεχος σχετικά σημαντικό, όχι απόλυτα σημαντικό δηλαδή, ενώ ένας ακόμα εκτίμησε τον ρόλο του ως ηγετικού στελέχους ισάξιο με τον ρόλο των εργαζομένων, των συνεργατών του. Τέλος, αναφορικά με τις πρακτικές που έχουν εφαρμόσει τα ηγετικά στελέχη στις σχολικές τους μονάδες, συγκεντρωτικά αυτές είναι: η ενημέρωση, η επικοινωνία, η συζήτηση, η συνεργασία, η ενθάρρυνση, τα οποία αναφέρονται αν όχι από όλους, αλλά από τους περισσότερους συμμετέχοντες, τα διάφορα σεμινάρια και meetings, η κοινή εργασία, οι κοινές δράσεις, η κατάθεση απόψεων, προβληματισμών, προτάσεων και λύσεων. Ακόμα, γίνεται λόγος για αναφορά επιτευγμάτων, για πρακτικές αυτογνωσίας και για ηθικές πρακτικές, όπως παράδειγμα ένας από τους συμμετέχοντες ανέφερε την πραγματοποίηση μιας εκδήλωση τιμής παλαιότερων εκπαιδευτικών για το έργο που επιτέλεσαν, ώστε να παρακινηθούν και να δράσουν ανάλογα οι νεώτεροι εκπαιδευτικοί.

7.2. ΠΙΝΑΚΑΣ Β: Συγκεντρωτικός πίνακας θεματικών κατηγοριών Επαγγελματικής Ανάπτυξης.

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΑΝΑΦΟΡΕΣ	ΣΧΟΛΙΑ
1. Η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης	<i>Δ1: Η επαγγελματική ανάπτυξη και συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος. Χωρίς την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού δεν υπάρχει ελπίδα για αλλαγή ή</i>	Σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος, ελπίδα για αλλαγή.

	<p>μεταρρύθμιση στο εκπαιδευτικό σύστημα.</p> <p><i>Δ2: Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι η επιμόρφωση, η διά βίου μάθηση. Ειδικά τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, με την online εκπαίδευση, οπότε η επιμόρφωση χρειάζεται να είναι συνεχής. Με τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη νοείται το να γίνομαι καλύτερος μέσα από σεμινάρια, από επιμορφώσεις, είτε με το mentoring και το coaching από τους συναδέλφους, από τον διευθυντή στα πλαίσια του σχολείου.</i></p> <p><i>Δ3: Για μένα δεν υπάρχει ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπου. Ο άνθρωπος που αναπτύσσεται προσωπικά, μέσα του, αναπτύσσεται και επαγγελματικά. Είναι ταυτόσημα αυτά, δεν υπάρχει ως κάτι ξεχωριστό για τη φιλοσοφία του σχολείου. Άρα μιλάμε για έναν άνθρωπο, ο οποίος βλέπει ολιστικά αυτό που κάνει.</i></p> <p><i>Δ4: Αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις με υλικές ή μη</i></p>	<p>Επιμόρφωση, διά βίου μάθηση, συνεχής. Γίνομαι καλύτερος – εξελίσσομαι μέσω επιμορφώσεων. Mentoring. Coaching.</p> <p>Προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπου ταυτόσημη με επαγγελματική ανάπτυξη του. Ολιστική ανάπτυξη.</p> <p>Αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις, μέσω εμπειρίας, γνώσης, σεβασμού.</p>
--	--	---

	<p>απολαβές η οποία προέρχεται μέσα από την εμπειρία, τη γνώση και τον σεβασμό στο συνάδελφο, τον προϊστάμενο αλλά και τον υφιστάμενο.</p> <p>Επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να είναι και η αίσθηση πληρότητας που μου δίνει η δουλειά, χωρίς απαραίτητα να συνεπάγεται ανώτερες θέσεις ή υψηλότερες απολαβές.</p> <p>Δ5: Με τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη θεωρώ ότι νοείται η διαρκής διά βίου ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.</p> <p>Δ6: Θα έλεγα, η αδιάκοπη εξέλιξη του ατόμου σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής του ζωής και πορείας.</p> <p>Δ7: Επαγγελματική εξέλιξη είναι η εξέλιξη και ταυτόχρονα η σταθερότητα. Το να επιλέγεις δηλαδή ένα χώρο, ένα περιβάλλον και να εξελίσσεσαι όλο και πιο πολύ μέσα σε αυτό.</p> <p>Δ8: Ως δυνατότητα των εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και να εξελίσσονται μέσα από τη δουλειά τους, όπως οι ίδιοι ονειρεύονται και επιθυμούν. Να μην αισθάνονται στάσιμοι.</p>	<p>Αίσθηση πληρότητας, χωρίς απαραίτητα να συνεπάγεται ανώτερες θέσεις ή υψηλότερες απολαβές.</p> <p>Διαρκής διά βίου ανάπτυξη και εξέλιξη.</p> <p>Αδιάκοπη εξέλιξη του ατόμου.</p> <p>Εξέλιξη, σταθερότητα.</p> <p>Ανάληψη περισσότερων ευθυνών, εξέλιξη μέσω της δουλειάς, όχι στασιμότητα.</p>
--	--	---

	<p>μοντέλο, που είναι πιο φιλοσοφικό και θεωρητικό, αποτελεί μια πιο ουμανιστική προσέγγιση, ενώ αν συγκεντρώσω τους φυσικούς, τους χημικούς για να τους επιμορφώσω πάνω σε μία συγκεκριμένη διδακτική, αυτό θα το θεωρήσω πιο πρακτικό, οπότε θα το εντάξω στο θετικιστικό μοντέλο.</p> <p>Δ3: Όχι δεν ακολουθώ κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο. Όλα αυτά που κάνω, είναι όλα όσα κατάλαβα εγώ μέσα από την εκπαίδευση στα τόσα χρόνια που είμαι.</p> <p>Δ4: Εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία, τον ψυχισμό και την κουλτούρα του καθενός. Άλλους τους βοηθούν, άλλους όχι και άλλοι δεν ενδιαφέρονται.</p> <p>Δ5: Κατά βάση δύο, το ανθρωποκεντρικό και το τεχνοκρατικό και θεωρώ αυτό πρέπει να εφαρμόζεται και στην πράξη. Το καλύτερο είναι ο συνδυασμός των δύο, για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στη δουλειά τους.</p> <p>Δ6: Αν και γνωρίζω κάποια, επιμένω στο ανθρωπιστικό</p>	<p>Όχι κάποιο συγκεκριμένο, πράξη μέσα από βιώματα και εμπειρίες.</p> <p>Εξαρτάται (από ιδιοσυγκρασία, ψυχισμό, κουλτούρα).</p> <p>Συνδυασμός ανθρωποκεντρικού και τεχνοκρατικού μοντέλου.</p> <p>Ανθρωπιστικό, άνθρωπος στο επίκεντρο.</p>
--	---	---

	<p>μοντέλο, καθώς θεωρώ πως το άτομο, ο άνθρωπος βρίσκεται και πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο.</p> <p>Δ7: Επιλέγω έναν συνδυασμό του ανθρωπιστικού και του τεχνοκρατικού μοντέλου, καθώς φυσικά και το άτομο είναι το πιο βασικό, αλλά πλέον το άτομο πρέπει να συμβαδίζει και με την ταχύτητα, πλέον, εισροή της τεχνολογίας στη ζωή όλων μας.</p> <p>Δ8: Το ανθρωπιστικό/αναστοχαστικό και το κριτικό/συμμετοχικό μοντέλο. Ναι, φυσικά, έναν συνδυασμό αυτών των δύο μοντέλων προσπαθώ να εφαρμόζω στο σχολείο μου.</p>	<p>Συνδυασμός ανθρωπιστικό-τεχνοκρατικό.</p> <p>Συνδυασμός ανθρωπιστικού/αναστοχαστικού και κριτικού/συμμετοχικού μοντέλου.</p>
<p>3. Η συμβολή της επιμόρφωσης στην επαγγελματική ανάπτυξη</p>	<p>Δ1: Είναι μια απόλυτως απαραίτητη και συνεχής διαδικασία.</p> <p>Δ2: Φυσικά, σε απόλυτο βαθμό θα έλεγα. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι οργανωμένη από το σχολείο, μπορεί να γίνει από τον διευθυντή, μπορεί το σχολείο να καλέσει έναν ειδικό εκτός σχολείου, αλλά μπορεί να υπάρξει επιμόρφωση ακόμα και με την παρακολούθηση</p>	<p>Απόλυτη, συνεχής.</p> <p>Σε απόλυτο βαθμό.</p>

	<p>ενός επιμορφωτικού βίντεο, πιο άτυπα. Υπάρχουν πολλές μορφές επιμόρφωσης.</p> <p>Συγκεκριμένα στο σχολείο μας γίνεται επιμόρφωση των συνοδών των σχολικών λεωφορείων, γραμματείας, για το πώς να επικοινωνούν και για το πώς να διαχειρίζονται συγκεκριμένες καταστάσεις.</p> <p>Δ3: Ναι, η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά, σε πολλούς τομείς, κυρίως βέβαια η επιμόρφωση πάει στη γνώση, στους γνωστικούς τομείς, αλλά υπάρχουν φυσικά και σεμινάρια που αφορούν το συναισθηματικό κομμάτι, όπως για παράδειγμα πώς αναπτύσσεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Γίνεται ένα σεμινάριο συναισθηματικής νοημοσύνης, για το πώς θα βρω εγώ εργαλεία να δουλέψω τα συναισθήματα. Αν εγώ δεν είμαι συναισθηματικά ανεπτυγμένος, δεν μπορώ να δουλέψω τίποτα στην αίθουσα, στο σχολείο. Άρα μιλάμε για μια ολόπλευρη ανάπτυξη του ανθρώπου και εφόσον σε ένα σχολείο μιλάμε</p>	<p>Ναι, γνωστικά και συναισθηματικά, πνευματικά, ηθικά.</p>
--	--	---

	<p>για ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού, δεν μπορούμε να μη μιλάμε για ολόπλευρη ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ή του διευθυντή. Οπότε να αναπτυχθεί γνωστικά, να αναπτυχθεί πνευματικά, να αναπτυχθεί σωματικά, να αναπτυχθεί ηθικά.</p> <p>Δ4: Θεωρώ πως ναι.</p> <p>Δ5: Ναι, εννοείται ότι η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά. Και εφόσον το πιστεύουμε, το εφαρμόζουμε και στην πράξη, παροτρύνοντας τους εργαζομένους μας να συμμετέχουν σε σχετικά με το επάγγελμά τους σεμινάρια.</p> <p>Δ6: Φυσικά, είναι αναγκαία και απαραίτητη η επιμόρφωση κάθε εργαζομένου, σε κάθε εργασιακό χώρο και τομέα.</p> <p>Δ7: Ναι, ναι και ξανά ναι. Είναι απολύτως απαραίτητη και αναγκαία κάθε στιγμή.</p> <p>Δ8: Είναι ένας σημαντικός παράγοντας, καθώς ανοίγει ορίζοντες σε νέες πρακτικές και δίνει ευκαιρίες για σκέψη, κριτική, αναστοχασμό και εξέλιξη.</p>	<p>Ναι.</p> <p>Ναι, εννοείται.</p> <p>Φυσικά, είναι αναγκαία παντού και σε όλους.</p> <p>Ναι.</p> <p>Σημαντικός παράγοντας, ανοίγει ορίζοντες, νέες πρακτικές, ευκαιρίες για σκέψη, κριτική, αναστοχασμό και εξέλιξη.</p>
<p>4. Η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην</p>	<p>Δ1: Πέραν των συγκεκριμένων γνώσεων, αναγκαίο είναι να ανοίγονται</p>	<p>Διεύρυνση οριζόντων και τομέων, κριτική σκέψη και ικανότητα.</p>

<p>απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς</p>	<p><i>οι ορίζοντες και να καλλιεργείται η κριτική σκέψη και ικανότητα, ώστε κάθε εργαζόμενος του σχολείου μας να προσπαθεί για συνεχή και περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη. Επομένως, με τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων, τα άτομα αποκτούν κι άλλα ενδιαφέροντα και οι ορίζοντες ανοίγονται όχι μόνο για επαγγελματική, αλλά και για προσωπική εξέλιξη του ατόμου, κάτι το οποίο είναι ό,τι πιο σημαντικό και γι' αυτό προσπαθώ να το υλοποιώ με κάθε μέσο και με κάθε τρόπο και κόστος στα πλαίσια του δικού μου σχολικού περιβάλλοντος.</i></p> <p><i>Δ2: Πιστεύω πως είναι απαραίτητες και γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο, αλλά και γενικές γνώσεις.</i></p> <p><i>Παράδειγμα, το να είναι κάποιος εκπαιδευτικός, δεν αποτελεί γνώση μόνο το να κάνει μάθημα, αλλά να γνωρίζει και από γραφειοκρατική δουλειά, από πρωτόκολλα.</i></p> <p><i>Δ3: Σε όλους τους τομείς, όπως προανέφερα. Ανάπτυξη όχι μόνο γνωστική, αλλά και ηθική, πνευματική και</i></p>	<p>Συνδυασμός γνώσεων ειδικών και γενικών.</p> <p>Σε όλους τους τομείς. Ολόπλευρη ανάπτυξη.</p>
--	--	---

	<p>σωματική, δηλαδή ολόπλευρη.</p> <p><i>Δ4: Πρέπει να είναι ευρύτερη και να συμβάλει στην ανάπτυξη της κουλτούρας τους και της προσωπικότητάς τους.</i></p> <p><i>Δ5: Θεωρώ πως η σωστή απάντηση είναι ένας συνδυασμός των δύο, δηλαδή χρειάζονται ολοένα και περισσότερες γνώσεις επί του αντικειμένου, αλλά παράλληλα και η ψυχολογική υποστήριξη και εξέλιξη των εργαζομένων σε επίπεδο επαγγελματικό.</i></p> <p><i>Δ6: Θεωρώ πως είναι απαραίτητη η πολύπλευρη ανάπτυξη του ατόμου, όχι μόνο στους τομείς που εξειδικεύεται, αλλά ευρύτερα, και σε άλλους τομείς, ανεξάρτητους με την ειδικότητα και το αντικείμενό του.</i></p> <p><i>Δ7: Πρέπει να εστιάζει και να αφορά ένα ενιαίο σύνολο τομέων.</i></p> <p><i>Δ8: Όχι, βέβαια. Ένας εκπαιδευτικός έχει ανάγκη εξέλιξης και επιμόρφωσης σε άλλους τομείς της ζωής του που επηρεάζουν και την επαγγελματική ζωή του, για παράδειγμα, η διαχείριση</i></p>	<p>Ευρύτερη, ανάπτυξη κουλτούρας και προσωπικότητας.</p> <p>Συνδυασμός, γνώσεις αντικειμένου και ψυχολογική υποστήριξη.</p> <p>Απαραίτητη η πολύπλευρη ανάπτυξη, σε κάθε τομέα.</p> <p>Ενιαίο σύνολο τομέων.</p> <p>Ανάγκη εξέλιξης και επιμόρφωσης σε όλους τους τομείς, όχι μόνο γνωστικούς, αλλά και διαχείριση άγχους, χρόνου, διαπροσωπικών σχέσεων.</p>
--	--	---

	<i>χρόνου, η διαχείριση άγχους, διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων κλπ.</i>	
5. Τα επιμορφωτικά προγράμματα επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική εξέλιξη και καριέρα του προσωπικού	<p><i>Δ1: Ναι απόλυτα, αν είναι σωστά οργανωμένα, επιστημονικά τεκμηριωμένα και απευθύνονται σε άτομα που επρόκειτο να τα αξιοποιήσουν στην επαγγελματική τους πορεία. Κρίνεται αναγκαίο να δίνεται έμφαση όχι μόνο στη θεωρία, αλλά και σε πρακτικές ασκήσεις και συγκεκριμένα να γίνεται εφαρμογή μέσα στους χώρους του σχολείου, με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που συλλειτουργεί σε αυτό. Τέλος, οι επιμορφωτές πρέπει να έχουν ίδια γνώση του περιβάλλοντος (του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή) στο οποίο απευθύνεται το επιμορφωτικό πρόγραμμα.</i></p> <p><i>Δ2: Μιλώντας για τα ιδιωτικά σχολεία, η απάντησή μου είναι ναι, φυσικά, γιατί τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι στοχευμένα. Τα ιδιωτικά σχολεία ξέρουν, γνωρίζουν τις ανάγκες τους και κατευθύνουν την επιμόρφωση, πιο στοχευμένα για τους είκοσι, τριάντα,</i></p>	<p>Απόλυτα, όταν είναι σωστά οργανωμένα και επιστημονικά τεκμηριωμένα.</p> <p>Ναι απόλυτα, όταν τα προγράμματα είναι στοχευμένα, όπως συμβαίνει στα ιδιωτικά σχολεία.</p>

	<p>σαράντα υπαλλήλους τους. Στα δημόσια, όπου η επιμόρφωση δημιουργείται κεντρικά, από το Υπουργείο Παιδείας για χιλιάδες εκπαιδευτικούς, δεν έχει το ίδιο αποτέλεσμα. Η επιμόρφωση θα πρέπει να είναι, να μην πω ατομική, να είναι ομαδική, αλλά η ομάδα να είναι συγκεκριμένη.</p> <p>Δ3: Επιφέρουν όταν είναι οργανωμένα, στοχευμένα και φυσικά όταν ο εκπαιδευόμενος επιλέξει να τα χρησιμοποιήσει. Άρα κι εδώ πάλι μιλάμε για εσωτερικό κίνητρο. Αν καταλάβει τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει, για ποιο λόγο είναι εκεί που είναι και τι θέλει για τον εαυτό του, τότε θα τα επιλέξει. Γιατί πολλές φορές κάνουμε ή έχουμε κάνει πάρα πολλά πράγματα που δεν καταλήγουν πουθενά. Οπότε το αποτέλεσμα φαίνεται στην πράξη, στον εκπαιδευτικό μέσα στην αίθουσα.</p> <p>Δ4: Ανάλογα. Κάποια ναι, κάποια όχι. Συνήθως όχι.</p> <p>Δ5: Θεωρητικά ναι, επιφέρουν αποτελέσματα θετικά και γι' αυτό τον λόγο σε συνεργασία με τους</p>	<p>Ναι, όταν είναι οργανωμένα, στοχευμένα και όταν επιλέξει να τα αξιοποιήσει ο εκπαιδευόμενος (εσωτερικό κίνητρο).</p> <p>Ανάλογα, συνήθως όχι.</p> <p>Θεωρητικά ναι, στοχευμένη παρακολούθηση σεμιναρίων.</p>
--	---	---

	<p><i>εργαζομένους μας, επιλέγουμε στοχευμένα να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια.</i></p> <p><i>Δ6: Φυσικά, όταν είναι στοχευμένα και άρτια οργανωμένα, τα αποτελέσματά του είναι ορατά.</i></p> <p><i>Δ7: Ναι, μέσω της παρακολούθησης των αναγκών του καθενός.</i></p> <p><i>Δ8: Ναι, φυσικά. Ένα από τα τελευταία που κάναμε (Σεμινάριο Θετικής Διαπαιδαγώγησης) θεωρώ έφερε την ομάδα πιο κοντά και έδωσε την ευκαιρία για εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών στο σχολείο που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση της τάξης.</i></p>	<p>Φυσικά, όταν είναι στοχευμένα και άρτια οργανωμένα.</p> <p>Ναι, παρακολούθηση αναγκών.</p> <p>Φυσικά. Σεμινάριο Θετικής Διαπαιδαγώγησης. Σύνδεση ομάδας, εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών.</p>
<p>6. Η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και με ποιον/ποιους τρόπο/ους</p>	<p><i>Δ1: Ο ίδιος ο διευθυντής χρειάζεται να είναι ενημερωμένος, να συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα και να επιμορφώνεται για να επιμορφώνει στη συνέχεια και ο ίδιος.</i></p> <p><i>Δ2: Βασικό είναι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών (educational needs analysis) μέσω ερωτηματολογίων, κάτι το οποίο εφαρμόζουμε στο σχολείο μας. Μέσα από</i></p>	<p>Ενημέρωση, συμμετοχή σε έρευνες, επιμόρφωση.</p> <p>Ανίχνευση αναγκών (educational needs analysis) μέσω ερωτηματολογίων.</p>

	<p>απαντήσεις ερωτηματολογίων που ετοιμάζουμε καταλαβαίνουμε τις ανάγκες του προσωπικού.</p> <p>Δ3: Συμβάλλει με τα σεμινάρια, τη δημιουργία εμπειριών, όλα αυτά.</p> <p>Δ4: Η συμβολή είναι σημαντική αρκεί να αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους και να πιστεύει σε αυτό που θέλει να περάσει στους συναδέλφους. Τρόποι: θέσπιση στόχων, υπόδειγμα συμπεριφοράς.</p> <p>Δ5: Είναι σημαντική η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα κι αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν από μόνοι τους την περαιτέρω εξέλιξή τους. Και όσον αφορά τους τρόπους, είναι ενθάρρυνση για την παρακολούθηση επιμορφώσεων γενικότερα, προγράμματα σχολικής ψυχολογίας και σχολικής ζωής.</p> <p>Δ6: Σαφώς και είναι σημαντική η συμβολή του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, μέσα από την ενημέρωση, την ενθάρρυνση, την παρότρυνση</p>	<p>Σεμινάρια, εμπειρίες.</p> <p>Ηγέτης = Παράδειγμα, θέσπιση στόχων, πρότυπο συμπεριφοράς.</p> <p>Ηγέτης = ενθάρρυνση, παρότρυνση</p> <p>Σαφώς.</p> <p>Ηγέτης = ενημέρωση, ενθάρρυνση, παρότρυνση για συμμετοχή σε διάφορες δράσεις.</p>
--	--	--

	<p>για συμμετοχή σε διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια, προγράμματα, ημερίδες, ομιλίες.</p> <p>Δ7: Καθοριστική για μένα η αξιολόγηση σε όλες της τις μορφές, κάθετη οριζόντια. Αν δεν υπάρχει αξιολόγηση, δεν υπάρχει εξέλιξη, δεν υπάρχει βελτίωση.</p> <p>Δ8: Είναι πολύ σημαντική, καθώς είναι αυτός που δίνει το παράδειγμα και ωθεί με δράσεις, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και τις ευκαιρίες, αλλά και με τη στάση του το προσωπικό να εξελιχθεί και να θέλει να γίνει καλύτερο και να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους μέσα από τους στόχους του σχολείου.</p>	<p>Αξιολόγηση = καθοριστική.</p> <p>Δίνει το παράδειγμα, ωθεί σε δράσεις, δημιουργεί κατάλληλο κλίμα, ευκαιρίες.</p>
<p>7. Ο ρόλος του ίδιου του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής του μονάδας</p>	<p>Δ1: Η συνεργασία μου με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου μας στηρίζεται στον σεβασμό, στην αμεροληψία, στην καθοδήγηση των συναδέλφων, στις συνεδριάσεις για συζητήσεις όλων των εξελίξεων του επαγγελματικού και ειδικότερα του εκπαιδευτικού χώρου. Απαραίτητη είναι η αναγνώριση της αξίας των δυνατών και η ενθάρρυνση</p>	<p>Συνεργασία, σεβασμός, αμεροληψία, καθοδήγηση, συνεδριάσεις για συζήτηση εξελίξεων.</p>

	<p>για εξέλιξη των λιγότερο δυνατών.</p> <p><i>Δ2: Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να αναγνωρίζει την ανάγκη ή τις ανάγκες κάθε ατόμου ή να δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να αναφέρει κάποια ανάγκη του, ώστε να επιμορφωθεί στη συνέχεια κατάλληλα σε κάτι αντίστοιχο. Αυτό προσπαθώ και κάνω διαρκώς, μέσα από την επαφή μου με όλο το προσωπικό του σχολείου και με τη συνεχή επικοινωνία μας, μέσω συγκεντρώσεων, συνεδριάσεων, συζητήσεων.</i></p> <p><i>Δ3: Ενημερώνομαι για τα πάντα διαρκώς, ώστε να τα μεταφέρω και να τα μεταδίδω στη συνέχεια και στους εκπαιδευτικούς.</i></p> <p><i>Δ4: Σχετικά σημαντικός στο διοικητικό προσωπικό, σχεδόν καθόλου στο ακαδημαϊκό προσωπικό.</i></p> <p><i>Δ5: Τους συναδέλφους-εργαζομένους τους ενεργοποιούμε, συμβουλεύουμε, παροτρύνουμε για να έχουν ένα διαρκές ενδιαφέρον προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, επιστημονικής, κοινωνικής</i></p>	<p>Αναγνώριση αναγκών μέσω της επαφής και της συνεχούς επικοινωνίας με το προσωπικό, μέσω συνεδριάσεων, συζητήσεων, συγκεντρώσεων.</p> <p>Διαρκής ενημέρωση του ίδιου και μεταφορά-μετάδοση στο προσωπικό.</p> <p>Σχετικά σημαντικός στο διοικητικό προσωπικό, σχεδόν καθόλου στο ακαδημαϊκό προσωπικό.</p> <p>Ενεργοποίηση, συμβουλές, παρότρυνση εργαζομένων για ανάπτυξη όλων των επιπέδων.</p>
--	---	--

	<p>και ψυχολογικής. Δηλαδή σε πολλά επίπεδα να αναπτύσσονται.</p> <p><i>Δ6: Αναζητώ συνεχώς προγράμματα επιμορφωτικά, τα οποία θεωρώ ότι θα βοηθήσουν και θα εξελίζουν τόσο εμένα την ίδια στη δουλειά μου, όσο και τους συνεργάτες μου, ώστε να έχουν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας στη συνεργασία μας και στη δουλειά μας.</i></p> <p><i>Δ7: Παραμένω ενεργή και προσπαθώ να βελτιώνομαι διαρκώς εγώ η ίδια.</i></p> <p><i>Δ8: Ένα σημαντικό βήμα για την περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ταυτότητας, είναι η δημιουργία σωστού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στο σχολείο και η σύνδεση με την κοινωνία. Η επικοινωνία μέσα στο σχολείο πρέπει να το καθιστά θετική δύναμη γι' αυτό. Ένα ανοιχτό υποστηρικτικό επικοινωνιακό κλίμα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ασφαλείς, να μιλούν και να ενεργούν ελεύθερα και χωρίς φόβο. Μέσα σ' ένα τέτοιο κλίμα προωθείται η συνεργασία,</i></p>	<p>Συνεχής αναζήτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων για την ίδια και την ομάδα της.</p> <p>Ενεργή, συνεχής αυτοβελτίωση.</p> <p>Δημιουργία σωστού επικοινωνιακού κλίματος εντός και εκτός σχολείου, σύνδεση με την κοινωνία.</p> <p>Ανοιχτό, υποστηρικτικό επικοινωνιακό κλίμα.</p> <p>Αίσθημα ασφάλειας, Συνεργασία, αλληλοκατανόηση, υποστήριξη, βελτίωση.</p>
--	--	--

	<p>προάγεται η αλληλοκατανόηση, αυξάνεται η ικανοποίηση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, ενισχύεται η επαγγελματική ταυτότητα και ο ρόλος του εκπαιδευτικού και γενικότερα προωθείται η ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα βρίσκει άμεση εφαρμογή η υποστήριξη και η βελτίωση.</p>	
<p>8. Δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχουν οργανωθεί στην εκπαιδευτική μονάδα</p>	<p><i>Δ1: Πάντα προσεκτική και μελετώ σε βάθος, εκτιμώντας τα αρνητικά και τα θετικά μιας δράσης εκ των προτέρων. Συγκεκριμένα, έχω οργανώσει τον τελευταίο χρόνο προγράμματα επιμόρφωσης σε ζητήματα τηλεκπαίδευσης, κάτι το οποίο κατά την κρίση μου ήταν αναγκαίο στη δύσκολη περίοδο της πανδημίας που όλοι βιώσαμε.</i></p> <p><i>Δ2: Ένα παράδειγμα αποτελεί μια συγχώνευση ενός σχολείου με το δικό μας σχολείο στην Αθήνα. Ανέλαβα λοιπόν την επιμόρφωση του νέου προσωπικού που εντάχθηκε στη δική μας ομάδα σχολείων. Αυτό πραγματοποιήθηκε έπειτα από τον διαμοιρασμό ερωτηματολογίων και τη</i></p>	<p>Ζητήματα τηλεκπαίδευσης.</p> <p>Συγχώνευση σχολείου, επιμόρφωση νέου προσωπικού.</p>

	<p><i>συνειδητοποίηση των αναγκών του νέου προσωπικού, οπότε κινηθήκαμε πιο στοχευμένα στην οργάνωση των απαραίτητων επιμορφωτικών σεμιναρίων, ώστε να υπάρχει από δω και στο εξής ένα κοινό πνεύμα, μια κοινή πορεία, κοινές γνώσεις και κοινές δεξιότητες.</i></p> <p><i>Δ3: Αυτογνωσία που κάνουμε κάθε μήνα, δραματοθεραπεία, αυτά είναι συστηματικά. Γίνονται κάθε μήνα. Τώρα, εντάζει, με τον κορονοϊό σταμάτησαν, αλλά αρχίζουν και πάλι σταδιακά να μπαίνουν στο πρόγραμμα.</i></p> <p><i>Δ4: Σεμινάρια, επιβραβεύσεις, δημοσιότητα προσώπων που πέτυχαν τους στόχους τους.</i></p> <p><i>Δ5: Θυμάμαι πέρυσι είχαμε οργανώσει ένα σχετικό για ψηφιακές δεξιότητες επιμορφωτικό σεμινάριο, λόγω και της κατάστασης, τόσο για τους εργαζομένους μας όσο και για όσους γονείς επιθυμούσαν να το παρακολουθήσουν.</i></p> <p><i>Δ6: Λοιπόν, αρχικά οργανώθηκε μια διαδικτυακή ενημερωτική συνάντηση για τη λειτουργία και τη χρήση</i></p>	<p>Αυτογνωσία, δραματοθεραπεία: συστηματικά, κάθε μήνα.</p> <p>Σεμινάρια, επιβραβεύσεις, δημοσιότητα προσώπων που πέτυχαν τους στόχους τους.</p> <p>Σεμινάριο για ψηφιακές δεξιότητες.</p> <p>Διαδικτυακή ενημερωτική συνάντηση για χρήση και λειτουργία πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης.</p>
--	--	---

	<p>της πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης, λόγω της κατάστασης με την πανδημία που όλοι βιώσαμε. Εκτός αυτού, οργανώθηκε και ένα διαδικτυακό σεμινάριο έξι εβδομάδων, εργαστηριακού τύπου, σχετικά με τη διαχείριση της σχολικής τάξης και τη διαχείριση των συναισθημάτων, στο οποίο συμμετείχε ενεργά όλη μου η ομάδα και εγώ η ίδια. Στόχος μου με την ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων μας σε αυτό το σεμινάριο ήταν η ακόμα καλύτερη ενδυνάμωση και το δέσιμο της ομάδας για μια κοινή πορεία και κατεύθυνση.</p> <p>Δ7: Έχουν γίνει άπειρες δράσεις στο πέρασμα των χρόνων, οι οποίες καταγράφονται σε αρχείο δράσεων των εκπαιδευτηρίων μας. Θα επιλέξω να περιοριστώ και να αναφερθώ στην τελευταία, η οποία έγινε πριν δύο μήνες, τον Μάιο του 2021, σχετικά με την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Το σεμινάριο αυτό αφορούσε, απευθυνόταν και παρακολούθηθηκε από όλο το προσωπικό του σχολείου μας.</p>	<p>Διαδικτυακό σεμινάριο εργαστηριακού τύπου τεσσάρων εβδομάδων με θέμα τη διαχείριση της σχολικής τάξης και τη διαχείριση των συναισθημάτων.</p> <p>Διαδικτυακή ενημερωτική συνάντηση.</p>
--	---	---

	<i>Δ8: Ναι, online μαθήματα με δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών, σεμινάρια επιμόρφωσης, ομάδα ψυχολογικής/συμβουλευτικής υποστήριξης, meetings Ενδυνάμωσης Ομάδας, δράσεις με κοινωνικό και εθελοντικό χαρακτήρα με συμμετοχή όλης της ομάδας.</i>	Online μαθήματα, σεμινάρια επιμόρφωσης, ομάδα ψυχολογικής/συμβουλευτικής υποστήριξης, meetings Ενδυνάμωσης Ομάδας, δράσεις κοινωνικού και εθελοντικού χαρακτήρα. Συμμετοχή όλης της ομάδας.
--	---	---

Όσον αφορά την απόδοση της έννοιας της επαγγελματικής ανάπτυξης, τρεις από τους συμμετέχοντες δήλωσαν πως αντιλαμβάνονται την έννοια ως μια αδιάκοπη διαδικασία εξέλιξης και διά βίου μάθησης. Άλλος αντιλαμβάνεται τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη ως ελπίδα για αλλαγή, άλλος ως ανάληψη περισσότερων ευθυνών, άλλος ως αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις, μέσω απόκτησης γνώσεων και εμπειριών και άλλος ως μια ολιστική ανάπτυξη, τόσο επαγγελματική, όσο και προσωπική. Σχετικά με ποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης γνωρίζουν και εφαρμόζουν οι συμμετέχοντες, οι απαντήσεις ποικίλουν. Κάποιοι βασίζονται στο κριτικό/συμμετοχικό ή στο ανθρωπιστικό μοντέλο, ένας στον συνδυασμό των δύο προηγούμενων, ανθρωπιστικού και κριτικού/συμμετοχικού, άλλος υποστηρίζει είτε το ανθρωπιστικό, είτε το θετικιστικό, ανάλογα με την ανάγκη που υπάρχει, δύο ακόμα βασίζονται στον συνδυασμό μεταξύ ανθρωπιστικού και τεχνοκρατικού μοντέλου, ενώ άλλοι δύο συμμετέχοντες αναφέρουν πως δεν είναι απαραίτητη η επιλογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου. Στην ερώτηση για το αν η επιμόρφωση συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου, όλοι οι συμμετέχοντες ανταποκρίθηκαν θετικά, καθώς όπως ανέφεραν χαρακτηριστικά, θεωρούν την επιμόρφωση απαραίτητη και αναγκαία για την εξέλιξη κάθε ατόμου. Σχετικά με το αν η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων ή και σε άλλους τομείς ευρύτερα, όλοι οι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί έναν συνδυασμό ειδικών και γενικών γνώσεων, οδηγεί σε διεύρυνση των οριζόντων και σε μια ολόπλευρη και πολύπλευρη ανάπτυξη, έτσι ώστε να υπάρχει εξέλιξη σε όλους τους τομείς. Όσο για το αν η επιμόρφωση επιφέρει αποτελέσματα στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και του ατόμου, όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν, αρκεί

βέβαια τα προγράμματα επιμόρφωσης να είναι στοχευμένα και σωστά οργανωμένα, εκτός από έναν ο οποίος ανέφερε πως συνήθως αυτό δε συμβαίνει. Σχετικά με το αν το ηγετικό στέλεχος συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, όλοι υποστήριξαν πως αυτό είναι κάτι το οποίο υφίσταται, μέσω ενημερώσεων, αξιολογήσεων, ενθάρρυνσης, παρότρυνσης για συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα. Επίσης, θεωρούν σημαντικό τον ρόλο των ίδιων ως ηγετικών στελεχών στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους. Συνεργάζονται με τους εργαζομένους, τους καθοδηγούν, τους υποστηρίζουν, τους συμβουλεύουν, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να βελτιώνονται συνεχώς οι ίδιοι και βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση. Τέλος, αναφορικά με τις δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι δράσεις αυτές σχετίζονται κατά βάση με ζητήματα τηλεκπαίδευσης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων. Επίσης, αναφέρθηκαν και άλλες δράσεις με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως δράσεις αυτογνωσίας, δραματοθεραπείας, διαχείρισης συναισθημάτων και για την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων.

7.3. ΠΙΝΑΚΑΣ Γ: Συγκεντρωτικός πίνακας θεματικών κατηγοριών σχέσης Παρακίνησης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης.

ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΑΝΑΦΟΡΕΣ	ΣΧΟΛΙΑ
<p>1. Το έργο και τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού</p>	<p><i>Δ1: Ο διευθυντής είναι ανθρώπινος σύμβουλος και καθοδηγεί το προσωπικό του. Πρέπει να κρατά δεμένο τον σύλλογο για να στηρίζεται η εξέλιξη και η πρόοδος στη συλλογική προσφορά και συνεργασία, να αναγνωρίζει τους πιο ενεργούς και να παρακινεί, να ενδυναμώνει τους λιγότερο ενεργούς, ώστε να εξελίσσονται όλοι σε όλα τα επίπεδα και να συμμετέχουν όλοι σε όλες τις δράσεις. Τέλος, οφείλει να είναι συνεχώς ενημερωμένος, παρακολουθώντας όλες τις εξελίξεις σε όλους τους τομείς.</i></p> <p><i>Δ2: Η οργάνωση επιμορφώσεων, είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά, η ενημέρωση για σεμινάρια και συνέδρια και η παρότρυνση για συμμετοχή και παρακολούθησή τους. Κάτι που θεωρώ πολύ χαρακτηριστικά και συνδέει την επαγγελματική ανάπτυξη και την παρακίνηση είναι τα</i></p>	<p>Ανθρώπινος σύμβουλος, σύλλογος μια ομάδα, ενδυνάμωση ομάδας, συμμετοχή ατόμων σε δράσεις.</p> <p>Οργάνωση επιμορφώσεων (εσωτερικά - εξωτερικά), σεμινάρια, συνέδρια, παρότρυνση για συμμετοχή σε προγράμματα ανέλιξης και σε ρόλο επιμορφωμένου, αλλά και σε ρόλο επιμορφωτή.</p>

	<p>άτομα που αρχικά θα παρακινηθούν, να επιμορφωθούν από εισηγητές για να εξελιχθούν, να γίνουν στη συνέχεια τα ίδια εισηγητές και να επιμορφώσουν με τη σειρά τους άλλα, νέα άτομα, για να αναπτυχθούν και να ανελιχθούν.</p> <p>Δ3: Να αναπτύσσονται συνεχώς οι ίδιοι, για να είναι σε θέση να παρακινούν και το προσωπικό να αναπτυχθεί. Να μη σταματούν να εξελίσσονται, να μη σταματούν να αναζητούν τη γνώση, να μη σταματούν να βάζουν ερωτήματα στον εαυτό τους.</p> <p>Δ4: Έργο τους είναι να εμφυσήσουν στο προσωπικό τη δίψα για προσωπική ανάπτυξη η οποία θα επιφέρει ανάπτυξη και στην εταιρεία. Καθήκον είναι να γίνει αυτό στο πλαίσιο των αρχών της εταιρείας και της εταιρικής της κουλτούρας.</p> <p>Δ5: Νομίζω ότι οι δύο έννοιες συνδέονται μεταξύ τους, όπως φάνηκε από τις απαντήσεις μου. Όταν παρακινείς το προσωπικό σου, αναμένεις να έχει κι αυτό ανάλογη επαγγελματική</p>	<p>Η συνεχής ανάπτυξη, εξέλιξη του διευθυντή παρακινεί το προσωπικό να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί και αυτό.</p> <p>Εμφύσηση δίψας για προσωπική ανάπτυξη, η οποία θα επιφέρει ανάπτυξη και στην εταιρεία, στο πλαίσιο των αρχών της εταιρείας και της εταιρικής της κουλτούρας.</p> <p>Σύνδεση παρακίνησης-επαγγελματικής ανάπτυξης. Μεγάλος βαθμός παρακίνησης συνεπάγεται μεγάλο βαθμό επαγγελματικής ανάπτυξης.</p>
--	---	---

	<p>εξέλιξη. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εξέλιξή του.</p> <p>Δ6: Κατά τη γνώμη μου οι δύο έννοιες, παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη, ταυτίζονται απόλυτα, καθώς αν είσαι σωστός ηγέτης που ενθαρρύνει το προσωπικό του, δε γίνεται να μην το ωθεί στο να εξελίσσεται όλο και περισσότερο.</p> <p>Δ7: Αν είναι σωστός ηγέτης, θα συμβάλει καθοριστικά και στην παρακίνηση και στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του. Είναι αλληλένδετα.</p> <p>Δ8: Να είναι κατάλληλα ενημερωμένοι και να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, ώστε να αποτελούν ιδανικό παράδειγμα προς μίμηση για όλη την ομάδα.</p>	<p>Απόλυτη ταύτιση και σύνδεση των δύο εννοιών, παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης.</p> <p>Σωστός ηγέτης.</p> <p>Συμβολή στη παρακίνηση και στην επαγγελματική ανάπτυξη (αλληλένδετα μεταξύ τους).</p> <p>Κατάλληλη ενημέρωση, συνεχής εγρήγορση, παράδειγμα προς μίμηση.</p>
<p>2. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων για ενεργό δράση σε επιμορφώσεις και προγράμματα εξέλιξης</p>	<p>Δ1: Κάθε διευθυντής, όπως κι εγώ, ενθαρρύνω το προσωπικό να συμμετέχει συχνά σε επιμορφωτικές δράσεις, γιατί η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και εξελίξεις σε όλους τους τομείς, οι οποίες επηρεάζουν και τον χώρο της</p>	<p>Εφαρμόζεται συχνά.</p>

	<p>εκπαίδευσης που αποτελεί ένα κομμάτι της κοινωνίας μας. Γι' αυτό και ο εκπαιδευτικός, όπως και κάθε εργαζόμενος, πρέπει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων για να οδηγεί τις εξελίξεις και όχι απλά να τις ακολουθεί. Άρα, η επιμόρφωση είναι αναγκαιότητα και ιδιαιτέρως στην εποχή μας χρειάζεται η επιμόρφωση να είναι συνεχόμενη.</p> <p>Δ2: Πάρα πολύ, συνέχεια. Είναι κύριο χαρακτηριστικό της δουλειάς μας.</p> <p>Δ3: Διαρκώς.</p> <p>Δ4: Ναι, και το κόστος το επωμίζεται η εταιρεία.</p> <p>Δ5: Ναι, προσπαθώ να κάνω κάτι διαρκώς, γιατί με ενδιαφέρει η εξέλιξη του προσωπικού, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.</p> <p>Δ6: Ναι, φυσικά συνεχώς. Ενημερώνω όλο το προσωπικό για οτιδήποτε καινούργιο προκύπτει.</p> <p>Δ7: Διαρκώς.</p> <p>Δ8: Φυσικά, κι εγώ η ίδια και το προσωπικό, όλοι μαζί, ως ομάδα, αναζητάμε και συμμετέχουμε σε διάφορες δράσεις και προγράμματα.</p>	<p>Συνέχεια.</p> <p>Διαρκώς.</p> <p>Ναι, κόστος εταιρείας.</p> <p>Διαρκώς, σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο.</p> <p>Φυσικά συνεχώς, για οτιδήποτε καινούργιο προκύπτει.</p> <p>Διαρκώς.</p> <p>Φυσικά, όλοι μαζί σαν ομάδα.</p>
--	---	---

<p>3. Τρόποι παρακίνησης του προσωπικού για συμμετοχή σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης</p>	<p><i>Δ1: Διαρκής ενημέρωση του προσωπικού μέσα από mail, συζητήσεις και συγκεντρώσεις για οποιοδήποτε νέο πρόγραμμα και συνεχής ενθάρρυνση για τη συμμετοχή σε κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα εξέλιξης και ανάπτυξης.</i></p> <p><i>Δ2: Παρακινώ το προσωπικό να συμμετέχει σε επιμορφώσεις, με το να υπενθυμίζω και να τονίζω πως οι εξελίξεις τρέχουν, οπότε δε γίνεται να κάνουμε διαφορετικά, γιατί θα μείνουμε πίσω. Παράδειγμα, τον τελευταίο χρόνο αμέσως μόλις ανακοινώθηκε το κλείσιμο των σχολείων λόγω της πανδημίας, την επόμενη κιόλας μέρα, καλέσαμε τους εκπαιδευτικούς στο σχολείο και έγινε επιμόρφωση στις πλατφόρμες τηλεκπαίδευσης, πώς να τις χρησιμοποιούν και να εξοικειωθούν με αυτές. Επίσης κάτι ακόμα που θα ήθελα να αναφέρω και προσπαθώ να κάνω και ο ίδιος διαρκώς, είναι πως πρέπει να υπάρχει πολύ καλή και αναλυτική πληροφόρηση του προσωπικού, αλλά και πειθώ, κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από τη</i></p>	<p>Διαρκής ενημέρωση (mail, συγκεντρώσεων, συζητήσεων).</p> <p>Υπενθύμιση, ότι οι εξελίξεις τρέχουν.</p> <p>Ζήτημα τηλεκπαίδευσης.</p>
---	---	--

	<p>συγκέντρωση των συναδέλφων και μέσα από την επικοινωνία. Σταδιακά δηλαδή, ενημέρωση, εξήγηση, κατανόηση, αποδοχή και εφαρμογή, διότι αν το άτομο δεν αποδεχθεί πρώτα εσωτερικά την οποιαδήποτε αλλαγή, η οποία μπορεί να λέγεται επιμόρφωση και οδηγεί στην επαγγελματική του ανάπτυξη, δε θα είναι σε θέση να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν.</p> <p>Δ3: Μέσα από όσα κάνουμε, διάφορες δράσεις, αναζητούν στη συνέχεια μόνοι τους την εξέλιξή τους, την περαιτέρω. Αυτό είναι παρακίνηση, εγώ θα σου δείξω έναν τρόπο κι εσύ πρέπει μετά αυτό να το κάνεις δικό σου, εφόσον θέλεις. Ενθάρρυνση, ενημέρωση και μετά πώς το υιοθετεί το άτομο. Η επιλογή είναι δική του. Δεν μπορεί να αναπτυχθεί, εάν ο ίδιος δεν το θέλει.</p> <p>Δ4: Αφήνοντας να εννοηθεί πως η επαγγελματική του ανάπτυξη ενισχύει το κύρος του στην εταιρεία και ενδεχομένως να συνοδεύεται και από αύξηση υλικών απολαβών.</p>	<p>Δράσεις σχολείου, ενθάρρυνση, ενημέρωση και υιοθέτηση από το άτομο, η επιλογή δική του, του ίδιου του ατόμου.</p> <p>Ενίσχυση κύρους, αύξηση υλικών απολαβών.</p>
--	--	--

	<p><i>Δ5: Ενθαρρύνοντάς τους προφορικά, συμβουλευτικά, ενημερώνοντάς τους για δράσεις και χορηγώντας τους άδειες για να τα παρακολουθούν, εάν πραγματοποιούνται από άλλο φορέα και όχι στα πλαίσια του σχολείου μας.</i></p> <p><i>Δ6: Αρχικά, ενθαρρύνοντάς το και στη συνέχεια ενημερώνοντάς το μέσα από mail και συζητήσεις για συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα που θα το βοηθήσουν και θα το ενδυναμώσουν.</i></p> <p><i>Δ7: Εντάσσοντάς το στο καθημερινό του πρόγραμμα, επικοινωνώντας το.</i></p> <p><i>Δ8: Διατηρώντας μια καλή, σωστή και συνεχή επικοινωνία, ενημερώνοντάς το διαρκώς για οτιδήποτε νέο προκύπτει και φυσικά ενθαρρύνοντάς το να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιμορφωτική δράση και πρόγραμμα.</i></p>	<p>Ενθάρρυνση προφορική, συμβουλές, ενημέρωση, άδειες παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων.</p> <p>Ενθάρρυνση, ενημέρωση, mail, συζητήσεις (επικοινωνία) για συμμετοχή σε δράσεις ενδυνάμωσης.</p> <p>Επικοινωνία, ένταξη στο καθημερινό πρόγραμμα.</p> <p>Επικοινωνία, ενημέρωση και ενθάρρυνση.</p>
<p>4. Συχνότητα παρακίνησης του προσωπικού, ώστε να ενημερώνεται για προγράμματα και δραστηριότητες που οδηγούν σε επαγγελματική ανάπτυξη</p>	<p><i>Δ1: Καθημερινή ενημέρωση ηγετικού στελέχους, ώστε να κάνουν το ίδιο και οι συνάδελφοι των εκπαιδευτηρίων. Η επαφή μεταξύ τους είναι καθημερινή και αδιάλειπτη.</i></p>	<p>Καθημερινά και αδιάλειπτα.</p>

	<p><i>Δ2: Σε καθημερινή βάση, ακατάπαυστα.</i></p> <p><i>Δ3: Κάθε βδομάδα, κάθε μέρα, από κοντά, από συγκεντρώσεις και μέσω mail.</i></p> <p><i>Δ4: Αναλόγως. Κατά προσέγγιση δύο φορές τον χρόνο.</i></p> <p><i>Δ5: Καθημερινά, καθώς η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, όπως είπαμε, συνδυάζεται άρρηκτα με την επαγγελματική εξέλιξη και του ίδιου του φορέα.</i></p> <p><i>Δ6: Σε καθημερινή βάση.</i></p> <p><i>Δ7: Όσο πιο συχνά μπορώ.</i></p> <p><i>Δ8: Προσπαθώ να το κάνω σε καθημερινή βάση, μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδρασή μου μαζί του.</i></p>	<p>Καθημερινά, ακατάπαυστα.</p> <p>Κάθε βδομάδα, κάθε μέρα, συγκεντρώσεις, mail.</p> <p>Δύο φορές τον χρόνο.</p> <p>Καθημερινά.</p> <p>Σε καθημερινή βάση.</p> <p>Όσο πιο συχνά γίνεται.</p> <p>Σε καθημερινή βάση. Σχέση αλληλεπίδρασης.</p>
--	---	---

Έργο και καθήκοντα των ηγετικών στελεχών σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι διάφορες δράσεις για ενδυνάμωση της ομάδας, συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια και επιμορφώσεις, διαρκής ενημέρωση. Επίσης, ένας συμμετέχων ανέφερε πως η ανάπτυξη και η εξέλιξη του διευθυντή, ωθεί το προσωπικό να πράξει ανάλογα, ενώ ένας άλλος ότι η προσωπική ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει μετέπειτα σε ανάπτυξη της εταιρείας. Μάλιστα, σύμφωνα με τρεις ερωτώμενους, οι δύο έννοιες, παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, υπάρχει δηλαδή απόλυτη ταύτιση, καθώς αν ο βαθμός παρακίνησης είναι μεγάλος, εξίσου μεγάλος θα είναι και ο βαθμός επαγγελματικής ανάπτυξης. Στην ερώτηση αν το προσωπικό παρακινείται για ενεργή συμμετοχή σε επιμορφωτικές δράσεις και προγράμματα, όλοι οι συμμετέχοντες ανταποκρίθηκαν θετικά, αναφέροντας πως είναι κάτι το οποίο συμβαίνει συνεχώς, σε διαρκή βάση, για οτιδήποτε νέο προκύπτει. Όσον αφορά τους τρόπους παρακίνησης

για συμμετοχή του προσωπικού σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, από απαντήσεις κάποιων συμμετεχόντων, συγκεντρώνονται: η ενθάρρυνση, οι συμβουλές, η ενημέρωση μέσω email ή συζητήσεων/συγκεντρώσεων, η σωστή και διαρκής επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και προσωπικού. Άλλοι δύο ερωτώμενοι όμως ανέφεραν, ο ένας πως ενώ υπάρχει ενημέρωση για συμμετοχή σε επιμορφωτικές δράσεις, η επιλογή για το αν θα συμμετέχει είναι ξεκάθαρα του ίδιου του ατόμου, και ο άλλος χαρακτήρισε ως τρόπους παρακίνησης για συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης, την αύξηση των υλικών απολαβών και την ενίσχυση του κύρους του ατόμου. Τέλος, όσον αφορά τη συχνότητα παρακίνησης και ενημέρωσης του προσωπικού για δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, πέντε από τους συμμετέχοντες απάντησαν πως συμβαίνει καθημερινά, ένας ακόμα, όσο πιο συχνά γίνεται, ενώ άλλος απάντησε πως είναι κάτι το οποίο πραγματοποιείται δύο φορές τον χρόνο.

Γ΄ ΜΕΡΟΣ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το στάδιο της έρευνας γίνεται προσπάθεια να ερμηνευτεί το συλλεχθέν υλικό, μέσα από τη θέαση της συναφούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με αυτόν τον τρόπο, τα παραπάνω ευρήματα θα ενσωματωθούν στα τέσσερα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα και θα ερμηνευτούν, ταυτόχρονα με τη σύγκριση των δεδομένων και τα ευρήματα προηγούμενων συναφών ερευνών.

Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αφορά σε ηγετικά στελέχη εκπαίδευσης, όπως και στις έρευνες των Καφαντάρη (2014), Τσαρούχα (2017), Καραγιάννη (2018) και Καραγιάννη (2020). Η πλειοψηφία του δείγματος των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, οι οποίες όπως παρατηρείται κατέχουν ηγετικές-διευθυντικές θέσεις, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τις παραπάνω έρευνες, στις οποίες η πλειοψηφία των διευθυντών ήταν άντρες, εκτός από την έρευνα της Καραγιάννη (2018), όπου το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αντιστοιχούσε και εκεί σε γυναίκες. Επίσης, όπως φαίνεται στην παρούσα έρευνα, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς οι περισσότεροι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, κάτι το οποίο απαντάται και στις έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Τέλος, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας τόσο στην παρούσα έρευνα όσο και στις προηγούμενες που αναφέρθηκαν, οι περισσότεροι συμμετέχοντες διέθεταν πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας και κατάρτισης.

Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με τα χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών και τη χρησιμοποίηση των μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων χρήσιμα συμπεράσματα προκύπτουν αν συσχετίσουμε τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ιδιότητα, πτυχίο) της έρευνας με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών αλλά και τη χρησιμοποίηση από αυτά μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης.

Πίνακας 5. Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με χαρακτηριστικά ηγετικών στελεχών και μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης.

Φύλο	Ιδιότητα	Πτυχίο	Χαρακτηριστικά ηγετικών στελεχών	Χρησιμοποιούν μοντέλα ΕΑ
Γ	ΑΔ	Μ	παρακινητικός, πρότυπο, στόχοι	κριτικό/συμμετοχικό
Α	Διευθυντής	Μ	πρότυπο, οραματιστής, μάνατζερ, στόχοι	ανθρωπιστικό + θετικιστικό
Γ	Διευθύντρια	Π	πρότυπο, οραματιστής, στόχοι	δεν χρησιμοποιεί κάποιο μοντέλο
Α	ΑΔ	Μ	φιλικός, στόχοι	χρησιμοποιεί μοντέλα που δεν αναφέρει
Α	Διευθυντής	Δ	προωθητικός, διευκολυντής, συνεργάτης, σύμβουλος	ανθρωπιστικό + θετικιστικό + συνδυασμός τους
Γ	ΑΔ	Μ	πρότυπο	ανθρωπιστικό
Γ	Διευθύντρια	Δ	πρότυπο	συνδυασμός ανθρωπιστικού και θετικιστικού
Γ	Διευθύντρια	Δ	παραγωγικός, οραματιστής, σύμβουλος, συνεργάτης	συνδυασμός ανθρωπιστικού και κριτικού/συμμετοχικού

Από τη μία πλευρά, συγκρίνοντας τις απόψεις των ερωτηθέντων προκύπτουν ομοιότητες αλλά και διαφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα ηγετικά στελέχη. Έτσι, παρατηρείται ότι οι περισσότερες γυναίκες θεωρούν ότι ο ηγέτης στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια πρέπει να είναι πρότυπο, ενώ οι άνδρες απαιτούν επιπλέον να είναι ταυτόχρονα managers, συνεργάτες και σύμβουλοι με όραμα και στόχους. Ακολούθως, οι διευθυντές/τριες υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι πρότυπα, με όραμα και στόχους, αλλά και managers, σύμβουλοι και συνεργάτες, ενώ οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού περιορίζουν την προτίμησή τους σε ηγετικά στελέχη που αποτελούν μεν πρότυπα αλλά διαθέτουν και στόχους. Τέλος, υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στις απαντήσεις της πτυχιούχου και των κατόχων μεταπτυχιακού

τίτλου, ότι δηλαδή πρέπει ο ηγέτης να αποτελεί κυρίως πρότυπο για τους υφισταμένους του, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου προτάσσουν επιπλέον ποιοτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη συνεργασία, τη συμβουλευτική και το όραμα.

Από την άλλη πλευρά, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των τριών μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης (θετικιστικό/τεχνοκρατικό, ανθρωπιστικό/ερμηνευτικό και στοχαστικό/κριτικό) από την έρευνα προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Καταρχάς, οι άνδρες συνήθως χρησιμοποιούν το ανθρωπιστικό/ερμηνευτικό και το θετικιστικό/τεχνοκρατικό μοντέλο, ενώ οι γυναίκες κυρίως το ανθρωπιστικό/ερμηνευτικό και το κριτικό/συμμετοχικό. Παράλληλα, πρέπει να επισημανθεί ότι η μοναδική ερωτώμενη πτυχιούχος δεν χρησιμοποιεί κάποιο μοντέλο, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου χρησιμοποιούν εναλλακτικά το ανθρωπιστικό/ερμηνευτικό, το θετικιστικό/τεχνοκρατικό ή το κριτικό/συμμετοχικό, ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος επιλέγουν τη χρησιμοποίηση συνδυασμού μοντέλων, συγκεκριμένα του ανθρωπιστικού/ερμηνευτικού με το θετικιστικό/τεχνοκρατικό ή με το κριτικό/συμμετοχικό μοντέλο. Τέλος, οι διευθυντές/τριες χρησιμοποιούν κυρίως τον συνδυασμό ανθρωπιστικού/ερμηνευτικού και θετικιστικού/τεχνοκρατικού μοντέλου, ενώ οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού επιλέγουν είτε το ανθρωπιστικό/ερμηνευτικό είτε το κριτικό/συμμετοχικό μοντέλο.

Έτσι, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ηγετικών στελεχών (διευθυντών/τριων και υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού) διαφαίνεται ότι σε γενικές γραμμές στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια της Θεσσαλονίκης ακολουθείται η διαδικασία διαρκούς παρακίνησης και επιμόρφωσης, καθώς παρατηρούνται ανάγκες επιμόρφωσης των εργαζομένων, δίνονται σε αυτούς υλικά και ηθικά κίνητρα για επαγγελματική ανάπτυξη-εξέλιξη και, τέλος, υλοποιούνται προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι τόσο των ηγετικών στελεχών όσο και των εργαζομένων.

8.1. Απόψεις των ηγετικών στελεχών σε σχέση με τις έννοιες παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Τα ηγετικά στελέχη που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα αντιλαμβάνονται την έννοια της παρακίνησης ως κάτι ιδιαίτερα σημαντικό και θετικό, ως στήριξη όχι μόνο σε υλικό, αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο, κάτι που όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά είναι απαραίτητο στον χώρο της εκπαίδευσης. Αυτό βέβαια απαντάται και σε προηγούμενη έρευνα της Καραγιάννη (2018), όπου εξίσου η παρακίνηση θεωρείται πολύ σημαντική, καθώς ωθεί το άτομο στο να δράσει καλύτερα, να έχει κίνητρα, υλικά και μη υλικά και να εξελίσσεται διαρκώς. Αυτό, λοιπόν, παραπέμπει στην έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης, όπου οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα την αντιλαμβάνονται ως ελπίδα για αλλαγή, ως ανάληψη περισσότερων ευθυνών, ως αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις, μέσω απόκτησης γνώσεων και εμπειριών ως μια ολιστική ανάπτυξη, μια αδιάκοπη διαδικασία εξέλιξης, κάτι που συνδέεται με τη διά βίου μάθηση. Παρατηρείται μια ποικιλία δηλαδή στην προσπάθεια απόδοσης ενός ορισμού στην έννοια, κάτι το οποίο συναντάται και σε άλλες έρευνες, όπως της Καφαντάρη (2014) και της Τσαρούχα (2017), οι οποίες στηρίζονται σε ακόμη παλαιότερες έρευνες, όπου η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης θεωρείται μια συνεχιζόμενη διαδικασία που λαμβάνει χώρα διά βίου, πρόκειται δηλαδή για μια μακροχρόνια διαδικασία ανάπτυξης (Brown & Brooks, 1991, όπ. αναφ. στην Τσαρούχα, 2017). Θεωρείται επίσης μια διαδικασία εμπλουτισμού και απόκτησης περισσότερων προσόντων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ως προαγωγή και μετάβαση σε επόμενα στάδια.

8.2. Τρόποι και μέθοδοι που επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη

Στην παρούσα έρευνα, από τη μία, οι τρόποι παρακίνησης του προσωπικού και οι πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί, όπως καταγράφηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, είναι: η συμμετοχή σε δράσεις και σεμινάρια, οι βιωματικές εμπειρίες, η συνεχής επικοινωνία/συζήτηση, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η ύπαρξη θετικού κλίματος, η επιβράβευση, η προβολή, η ανταλλαγή απόψεων, η ενθάρρυνση σε υλικό, αλλά και ψυχολογικό επίπεδο, δηλαδή υλικές και ηθικές απολαβές, η αναζήτηση προτύπων και η ανανέωση των διαφόρων προγραμμάτων παρακίνησης, η ενημέρωση, η επικοινωνία, η συζήτηση, η συνεργασία, η ενθάρρυνση, τα οποία

αναφέρονται αν όχι από όλους, από τους περισσότερους συμμετέχοντες, τα διάφορα σεμινάρια και meetings, η κοινή εργασία, οι κοινές δράσεις, η κατάθεση απόψεων, προβληματισμών, προτάσεων και λύσεων. Χαρακτηριστικά αρκετές από τις παραπάνω μεθόδους και πρακτικές απαντώνται στην έρευνα της Μπούζουρα (2018), όπου αναφέρεται εξίσου πως οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή είναι η ενθάρρυνση της δημιουργίας θετικού εργασιακού κλίματος στο σχολείο, η μέριμνα του διευθυντή για την προσωπική του επαγγελματική εξέλιξη και επιμόρφωση, η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας των εκπαιδευτικών, η επιβράβευση των προσπαθειών τους και η ανάδειξη και αξιοποίηση των προσόντων και των ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών. Από την άλλη, οι τρόποι και οι δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, σχετίζονται κατά βάση το τελευταίο διάστημα, με ζητήματα τηλεκπαίδευσης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και με την ενημέρωση και ενθάρρυνση του προσωπικού από τον διευθυντή, για συμμετοχή σε οποιαδήποτε νέο επιμορφωτικό πρόγραμμα. Από εκεί και πέρα, αναφέρθηκαν και άλλες δράσεις με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, όπως δράσεις αυτογνωσίας, δραματοθεραπείας, διαχείρισης συναισθημάτων και για την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Τα παραπάνω συμφωνούν με την έρευνα της Μπούζουρα (2018), στην οποία οι τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη, είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας των εκπαιδευτικών του σχολείου, η διευκόλυνση της συμμετοχής των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα και η εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων και μεθόδων διδασκαλίας στο σχολείο. Όλα όσα αναφέρθηκαν απαντώνται, βέβαια, και στην έρευνα της Καραγιάννη (2020), καθώς διαπιστώνεται και εκεί πως οι διευθυντές πρέπει να υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους να αναπτυχθούν επαγγελματικά, να τους ενημερώνουν για τις ευκαιρίες επιμόρφωσης που υπάρχουν, να τους ενθαρρύνουν να συνεργάζονται και να συμμετέχουν σε δράσεις. Γενικότερα, όπως αναφέρει και ο Σαϊτής (2007) και όπως φαίνεται να επιβεβαιώνεται, ο διευθυντής πρέπει να επικοινωνεί με τους εκπαιδευτικούς, να τους ενημερώνει τακτικά, να τους επαινεί και να τους ενθαρρύνει και να γνωρίζουν τις ανάγκες τους.

8.3. Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας

Σύμφωνα με απαντήσεις που δόθηκαν στην παρούσα έρευνα, ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς πρέπει να είναι καθοδηγητής, σύμβουλος, φιλικός, αξιοπρεπής, να σέβεται, να χρησιμοποιεί απαραίτητα εργαλεία, να διεκπεραιώνει εργασίες που αναλαμβάνει, να συνεργάζεται με το προσωπικό, να αποτελεί συνδετικό κρίκο των εργαζομένων, να αποτελεί σωστό παράδειγμα, να είναι πρότυπο, να θέτει στόχους, να έχει όραμα, με μια λέξη να είναι απλά ηγέτης. Σε αυτό συμφωνεί και άλλη έρευνα, της Καραγιάννη (2018), καθώς και σε αυτή υποστηρίζεται πως ο ηγέτης χρειάζεται να είναι ικανός, να δημιουργεί καλό κλίμα συνεργασίας, να έχει όραμα, να δείχνει σεβασμό και ειλικρινές ενδιαφέρον σε κάθε εργαζόμενο. Παράλληλα, όσον αφορά τον ρόλο του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αυτός είναι εξίσου σημαντικός στην παρούσα έρευνα, καθώς συνεργάζεται με τους εργαζομένους, τους καθοδηγεί, τους υποστηρίζει, τους συμβουλεύει, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς και ο ίδιος και να βρίσκεται σε μια συνεχή αναζήτηση. Αυτό, βέβαια, επιβεβαιώνεται και σε άλλη έρευνα, της Καφαντάρη (2014), όπου τονίζεται επίσης η σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου, ο οποίος όπως αναφέρεται πρέπει να δημιουργεί ένα θετικό και κατάλληλο εργασιακό κλίμα εξέλιξης (Hoy & Miskel, 2008, όπ. αναφ. στην Καφαντάρη, 2014) με ασφάλεια, εμπιστοσύνη, καλή διάθεση και αίσθημα δικαιοσύνης. Ακόμα, αναφέρεται χαρακτηριστικά και στη δημιουργία μιας κουλτούρας υποστήριξης στο σχολικό εργασιακό πλαίσιο που δημιουργεί ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, εξέλιξης, συνεργασίας και στήριξης του προσωπικού (Lieberman, 1994, όπ. αναφ. στην Καφαντάρη, 2014). Απαντάται, βέβαια, και στην έρευνα της Καραγιάννη (2020), στην οποία τονίζεται επίσης η σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και το ότι ο διευθυντής αποτελεί παράδειγμα για το προσωπικό.

8.4. Η παρακίνηση των ηγετικών στελεχών ωθεί το προσωπικό του σχολείου σε επαγγελματική ανάπτυξη και κατ' επέκταση σε προσωπική

Σύμφωνα με όλα όσα απαντήθηκαν παραπάνω, τόσο στην παρούσα έρευνα, όσο και σε παλαιότερες, η παρακίνηση των ηγετικών στελεχών ωθεί το ανθρώπινο δυναμικό σε επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη. Στην παρούσα έρευνα, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, επιβεβαιώνεται η συχνή παρότρυνση του προσωπικού για ενεργό συμμετοχή σε διάφορες επιμορφωτικές δράσεις και προγράμματα που οργανώνονται, διάφορα σεμινάρια, συνέδρια και επιμορφώσεις, που το ωθούν στο να εξελιχθεί, ενώ παράλληλα η ανάπτυξη και η εξέλιξη του ίδιου του διευθυντή μπορεί να ωθήσει το προσωπικό να πράξει ανάλογα. Επιβεβαιώνεται λοιπόν μέσω των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, πως οι δύο έννοιες, παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, υπάρχει δηλαδή απόλυτη ταύτιση, καθώς αν ο βαθμός παρακίνησης είναι μεγάλος, εξίσου μεγάλος θα είναι και ο βαθμός επαγγελματικής ανάπτυξης. Αυτά απαντώνται και στην έρευνα της Μπούζουρα (2018), όπου τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ενέργειες του διευθυντή συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη και την παρακίνηση του εκπαιδευτικού και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενθάρρυνσης για συνεργασία, της δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού κλίματος, της ανταλλαγής απόψεων, της συμμετοχικής διαδικασίας στη λήψη αποφάσεων, της καλής επικοινωνίας διευθυντή – εκπαιδευτικού. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, και στην παρούσα έρευνα ότι η παρακίνηση του διευθυντή συμβάλλει αποφασιστικά στην ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης του εκπαιδευτικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

9.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη σε έναν εκπαιδευτικό φορέα συμβάλλει στο να ωθήσει τα άτομα σε επαγγελματική και κατ' επέκταση σε προσωπική ανάπτυξη. Η μελέτη αυτή ερευνητικά επικεντρώθηκε περισσότερο σε δημόσιους εκπαιδευτικούς φορείς, ενώ ελάχιστες σε ιδιωτικούς, τόσο στην Α/βάθμια, όσο και στη Β/βάθμια Εκπαίδευση. Παράλληλα, ορισμένες προηγούμενες έρευνες διεξήχθησαν σε επίπεδο νομών και διερεύνησαν κυρίως τις απόψεις εκπαιδευτικών, αλλά κάποιες και διευθυντών σχετικά με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων. Αυτό παρατηρήθηκε και στις έρευνες –της Καφαντάρη (2014), σε σχολικές μονάδες της Ανατολικής Θεσσαλονίκης και των προαστίων, της Μπούζουρα (2018), στην Α/βάθμια Εκπαίδευση, στον νομό Πέλλας, της Καραγιάννη (2018), σε δύο σχολεία στην Ανατολική Αττική, και της Καραγιάννη (2020), στη Δ' Διεύθυνση Β/βάθμιας Εκπαίδευσης Αθήνας– που αφορούσαν την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού των σχολικών μονάδων, καθώς και αυτές εστίαζαν κυρίως στην καταγραφή των απόψεων των εκπαιδευτικών και διευθυντών, σχετικά με τις δύο αυτές έννοιες, αλλά ορισμένες μάλιστα εστίαζαν και στη μεταξύ τους σχέση.

Η πρωτοτυπία, λοιπόν, της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι καταγράφηκαν και ερμηνεύτηκαν όχι μόνον απόψεις εκπαιδευτικών και διευθυντών σχολικών μονάδων, αλλά και ηγετικών στελεχών τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, όσων σχολείων διέθεταν αντίστοιχο τμήμα, των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης. Επιλέχτηκαν, δηλαδή, για να ερευνηθούν απόψεις διευθυντών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, αλλά και ηγετικών στελεχών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού ορισμένων ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων που διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα με σκοπό να διερευνηθούν οι έννοιες της παρακίνησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, αλλά και η σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, πώς δηλαδή το προσωπικό μέσω της παρακίνησής του ωθείται σε επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, όχι μόνον μπορούν να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα μέσω της σύγκρισης των

αποτελεσμάτων της με τα αντίστοιχα άλλων ερευνών που διερεύνησαν τον ρόλο της παρακίνησης του προσωπικού από τους διευθυντές, στην επαγγελματική του ανάπτυξη σε νομούς και αστικά κέντρα, αλλά και να αποτελέσουν αφετηρία για αντίστοιχες έρευνες και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Από την παρούσα έρευνα διαφαίνεται η σχέση μεταξύ παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς και ο βαθμός σημαντικότητας στον χώρο της εκπαίδευσης, τόσο της παρακίνησης, όσο και της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Πάντως, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, αποδεικνύεται ότι ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού των σχολικών μονάδων είναι και παραμένει καθοριστικός, πολυδιάστατος, πολυσύνθετος και πολύπλευρος, ότι απαιτεί συνεχή ενεργό δράση και συνεργασία με όλη την εκπαιδευτική κοινότητα, κάτι το οποίο απαντάται στην Τσαρούχα (2017) και στην Καραγιάννη (2020).

Με βάση, λοιπόν, τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, όσον αφορά την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, συνοπτικά: πρόκειται για μια απαραίτητη και σημαντική λειτουργία, ενώ για ορισμένους αποτελεί μια εσωτερική και ηθική διαδικασία, αλλά και στήριξη τόσο σε υλικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Επιβεβαιώνεται ότι υπάρχουν και χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, τρόποι και μέθοδοι παρακίνησης στα πλαίσια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ ο ρόλος και η συμβολή των ηγετικών στελεχών στην παρακίνηση του προσωπικού χαρακτηρίζεται άκρως καθοριστική, καθώς η στάση και η συμπεριφορά τους μπορεί να επηρεάσει σε αρκετό βαθμό τη στάση και τη συμπεριφορά κάθε εργαζομένου. Έτσι λοιπόν, ο παρακινητικός διευθυντής χρειάζεται να αποτελεί σωστό παράδειγμα, να είναι πρότυπο, να θέτει στόχους, να έχει όραμα, να μη μένει στα λόγια, αλλά να κάνει και πράξεις, να είναι απλά με μία λέξη ηγέτης. Ακόμα, επιβεβαιώνεται πως τα ηγετικά στελέχη έχουν θέσει σε εφαρμογή διάφορες πρακτικές στις σχολικές τους μονάδες (ενημέρωση, επικοινωνία, συζήτηση, συνεργασία, ενθάρρυνση, σεμινάρια, meetings, κοινή εργασία, κοινές δράσεις, κατάθεση απόψεων, προβληματισμών, προτάσεων και λύσεων, πρακτικές αυτογνωσίας-ηθικές πρακτικές).

Παράλληλα, από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης, σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκύπτει ότι: πρόκειται για μια ολιστική ανάπτυξη, τόσο επαγγελματική, όσο και προσωπική, μια αδιάκοπη διαδικασία εξέλιξης και διά βίου μάθησης, ελπίδα για αλλαγή, ανάγκη για ανάληψη περισσότερων ευθυνών, αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις, μέσω απόκτησης γνώσεων και εμπειριών, όπως αναφέρει και η Παπαναούμ (2005), η Τσαρούχα (2017) και η Μπούζουρα (2018). Όσον αφορά τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης, οι ερωτηθέντες τα γνωρίζουν και εφαρμόζει ο καθένας αυτό το οποίο θεωρεί καταλληλότερο. Βασικό κομμάτι της επαγγελματικής ανάπτυξης, το οποίο επιφέρει αποτελέσματα στην ανέλιξη και εξέλιξη του ατόμου, αποτελεί η επιμόρφωση, όπως αποδεικνύεται, η οποία θεωρείται αναγκαία και πρέπει να στοχεύει στην ολόπλευρη και πολύπλευρη ανάπτυξη του ατόμου, στον συνδυασμό ειδικών και γενικών γνώσεων, έτσι ώστε να υπάρχει εξέλιξη σε όλους τους τομείς. Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, είναι τα επιμορφωτικά προγράμματα να είναι άρτια οργανωμένα και στοχευμένα. Επιβεβαιώνεται, μάλιστα, πως το ηγετικό στέλεχος συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου, του εργαζομένου, μέσω ενημερώσεων, αξιολογήσεων, ενθάρρυνσης, διαρκούς αναζήτησης, παρότρυνσης για συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα και ο ρόλος του καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός. Ακόμα, επαληθεύεται πως τα ηγετικά στελέχη συνηθίζουν να υλοποιούν επιμορφωτικά προγράμματα και δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης (ζητήματα τηλεεκπαίδευσης και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων, δράσεις αυτογνωσίας, δραματοθεραπείας, διαχείρισης συναισθημάτων και ψυχικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων).

Επομένως, μέσω της παρακίνησης το προσωπικό ωθείται σε επαγγελματική ανέλιξη και ανάπτυξη. Αυτό επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, δηλαδή μέσα από το έργο, τα καθήκοντα και τις δράσεις τους που ωθούν το προσωπικό σε ενεργοποίηση, ενδυνάμωση και εξέλιξή του. Επίσης, επαληθεύεται πως οι δύο έννοιες, παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη, είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, υπάρχει δηλαδή απόλυτη ταύτιση, καθώς αν ο βαθμός παρακίνησης είναι μεγάλος, εξίσου μεγάλος θα είναι και ο βαθμός επαγγελματικής ανάπτυξης. Το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται και ενημερώνεται με διάφορους τρόπους (ενθάρρυνση, συμβουλές, ενημέρωση μέσω email ή συζητήσεις/συγκεντρώσεις, σωστή και διαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου) για διάφορες δράσεις και

προγράμματα, ώστε να εξελιχθεί επαγγελματικά, σε καθημερινή βάση, όπως αναφέρεται στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις αυτό συμβαίνει λιγότερες φορές, δύο με τρεις μέσα στον χρόνο.

9.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας είναι η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση και συγκεκριμένα η προσωπική συνέντευξη. Η ποιοτική προσέγγιση επέτρεψε να γίνει καταγραφή των απόψεων των ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων, δηλαδή διευθυντών Α/βάθμιας, Β/βάθμιας και ανθρώπινου δυναμικού, σε όσα εκπαιδευτήρια διαθέτουν αντίστοιχο τμήμα ανθρώπινων πόρων, σχετικά με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτηρίων και τον ρόλο των ίδιων των διευθυντών στη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών, παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη που δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να ανταλλάξουν απόψεις και αντιλήψεις για κοινά θέματα που τους απασχολούν (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Είναι κατανοητό ότι η συμβολή της παρακίνησης στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από τα ηγετικά στελέχη δεν μπορεί να εξαντληθεί με τη συγκεκριμένη έρευνα, η οποία, βέβαια, προσπάθησε να δώσει με τη σειρά της κάποια επιστημονικά δεδομένα γι' αυτό το σημαντικό ζήτημα. Είχε, ωστόσο, τους περιορισμούς της, όπως συμβαίνει εξάλλου σε κάθε έρευνα, οι οποίοι δυσκόλεψαν την ερευνήτρια να βγάλει πιο εμπειριστατωμένα συμπεράσματα και οι περιορισμοί αυτοί παρατίθενται παρακάτω.

Η αρχική πρόθεση ήταν οι συνεντεύξεις να γίνουν μόνο σε διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, λόγω όμως πολύ μικρού δείγματος, καθώς δεν έχουν όλα τα ιδιωτικά σχολεία τμήμα προσωπικού, στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν και διευθυντές Α/βάθμιας και Β/βάθμιας των εκπαιδευτηρίων. Επίσης, ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας ήταν τα μέτρα που υπήρχαν λόγω της πανδημίας Covid-19, καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα επαναλειτουργίας των σχολικών

μονάδων και προετοιμασίας των πανελλαδικών εξετάσεων, το διάστημα δηλαδή μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου. Οι περισσότεροι διευθυντές, λοιπόν, δε δέχονταν εξαιτίας της πανδημίας διά ζώσης συναντήσεις στο σχολείο τους, ενώ κάποιοι άλλοι εξαιτίας του μεγάλου φόρτου εργασίας λόγω της επαναλειτουργίας των σχολείων δεν είχαν χρόνο ούτε για κάποια διαδικτυακή συνάντηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη χρονική στιγμή που πραγματοποιήθηκε η ερευνητική διαδικασία, να υπάρχει μεγάλη δυσκολία στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, ορισμένες μάλιστα από τις οποίες ακυρώθηκαν, αλλά και στη συγκέντρωση του δείγματος, το οποίο και περιορίστηκε γι' αυτό τον λόγο. Σε γενικές γραμμές χρειάστηκε περισσότερος κόπος και χρόνος για να είναι σε θέση οι διευθυντές να δώσουν μια συνέντευξη.

Ακόμα ένας βασικός περιορισμός είναι ότι η έρευνα διεξήχθη μόνο σε κάποια ιδιωτικά σχολεία της Θεσσαλονίκης, γεγονός που περιορίζει και δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας. Έτσι, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αφορούν μόνο ένα συγκεκριμένο δείγμα διευθυντών ιδιωτικών σχολικών μονάδων και δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των διευθυντών ως ενιαίας επαγγελματικής ομάδας. Άρα, ο περιορισμένος αριθμός του δείγματος, καθώς και η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης, από τη φύση της, δημιουργούν περιοριστικούς παράγοντες ως προς την επέκταση και τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Αυτό φυσικά, δε μειώνει σε καμία περίπτωση την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας, εφόσον η ερευνήτρια κατάφερε παρ' όλες τις δυσμενείς συνθήκες να προσεγγίσει όσο περισσότερους διευθυντές μπορούσε, και των δύο φύλων, με υψηλή παιδαγωγική και επιστημονική κατάρτιση, και να συγκεντρώσει το απαραίτητο υλικό για τη διεξαγωγή και τη διεκπεραίωση της έρευνάς της.

9.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Το ζήτημα της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού από ηγετικά στελέχη στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος και η συμβολή της παρακίνησης στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του σχολείου, είναι ένα ευρύ θέμα, το οποίο δεν μπορεί να εξαντληθεί στο στενό πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Προβλέπεται η ανάγκη διεξαγωγής ακόμα μεγαλύτερων ερευνών και προτείνεται το θέμα να εξεταστεί ακόμα περισσότερο στο μέλλον, μέσα από παρεμφερείς μελέτες που θα διερευνήσουν και άλλες πτυχές, που αφορούν την

παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων.

Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, προσφέρει ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον:

- Η παρούσα έρευνα επέλεξε την ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος και συγκεκριμένα ως εργαλείο την προσωπική συνέντευξη. Θα μπορούσε να υλοποιηθεί αντίστοιχη ποσοτική έρευνα, χρησιμοποιώντας άλλου τύπου εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια). Εκτός αυτού, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της μικτής έρευνας (ποσοτικής και ποιοτικής), προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότερη συλλογή πληροφοριών μέσα από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, άρα και η ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Η παρούσα έρευνα αφορούσε σε ηγετικά στελέχη, διευθυντές. Θα μπορούσε να εστιάζει και στο εκπαιδευτικό προσωπικό, ώστε να υπάρχουν απόψεις και των δύο ομάδων (διευθυντών και εκπαιδευτικών) σχετικά με το ζήτημα της παρακίνησης του προσωπικού από τα ηγετικά στελέχη και τη συμβολή της παρακίνησης αυτής στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν περισσότερο ενδιαφέρον.
- Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε μόνο σε ιδιωτικά σχολεία της Θεσσαλονίκης. Η διεξαγωγή της έρευνας θα μπορούσε να γίνει με πιο αυξημένο δείγμα και από δημόσια αλλά και ιδιωτικά σχολεία και από άλλες περιοχές και νομούς της Ελλάδας, να είναι δηλαδή ακόμα καλύτερα πανελλαδικής εμβέλειας, ώστε να διερευνηθούν με περισσότερη ακρίβεια και λεπτομέρεια όλες οι διαστάσεις της παρακίνησης και της επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των σχολικών μονάδων, από τα ηγετικά στελέχη.
- Επίσης, θα μπορούσε να διερευνηθεί ακόμη η σχέση της επαγγελματικής ανάπτυξης των διευθυντών με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών που υπηρετούν στην ίδια σχολική μονάδα, και κατά πόσο αυτοί επηρεάζονται στις επιλογές και στην πορεία τους από τη στάση του διευθυντή στα αντίστοιχα ζητήματα.
- Οι μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να ασχοληθούν και με την αναζήτηση διαφόρων προγραμμάτων παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης και τη σύγκρισή τους, στη συνέχεια, με τα αντίστοιχα προγράμματα που υλοποιούνται σε χώρες του εξωτερικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.
- Αλεξοπούλου, Αι. (2018). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη και η Επαγγελματική Εξέλιξη των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα.
- Ανδρέου, Θ. (2009). *Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και η σχέση της με την αυτό-αποτελεσματικότητα και τις αντιλήψεις τους για την παρακίνηση των μαθητών*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Επιστημών του ανθρώπου, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Βόλος.
- Αντωνίου, Χ. (2009). *Εκπαίδευση Εκπαιδευτικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Αποστολοπούλου, Ε. (2016). *Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών με το στυλ ηγεσίας των διευθυντών στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση: Η περίπτωση των εκπαιδευτικών της Λαμίας*. Διπλωματική εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Ασλάνογλου, Π. Α. (2019). *Ο ρόλος της επαγγελματικής μάθησης, του οργανισμού μάθησης και του εκπαιδευτικού ηγέτη στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Βακιρλής, Ι. (2019). *Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Βαλκάνος, Ε. (2019). *Η παρακίνηση του προσωπικού*. (σημειώσεις μαθήματος). Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.

- Βαρσαμίδου, Α., & Ρεξ, Ι. (2006). *Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών*. Ρόδος: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αιγαίου.
- Γιαννάς, Π. (2015). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες* (σημειώσεις μαθήματος). Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς. Ανακτήθηκε από: <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI111/e1.pdf>
- Γκορέζης, Π. (χ.χ.). *Παρακίνηση* (σημειώσεις μαθήματος). Ανακτήθηκε από: [Goreziparakinisi.pdf](#) (17/3/2021).
- Δημητρακοπούλου, Ι. (2015). *Θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή τους στον χώρο υγείας*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πειραιάς.
- Δημητριάδου, Θ. (2017). *Ηγεσία, παρακίνηση, και αντιδράσεις των εργαζομένων σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα: Η περίπτωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης*. Διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Δημοπούλου, Μ. (2019). *Η παρακίνηση των εργαζομένων ως συγκριτικό πλεονέκτημα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εμπειρία των ελληνικών επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Ιωάννινα.
- Δούκα, Β. (2017). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών: παράγοντες και τεχνικές που την επηρεάζουν. Μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Εξαρχοπούλου, Ε. (2009). *Η επαγγελματική ανάπτυξη των γυναικών*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Ζαβλανός, Μ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση. Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Ζανέκα, Στ. (χ.χ.). *Σχολική Ηγεσία στον 21^ο αι*. Ανακτήθηκε από: [ΣΧΟΛΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ \(pdekritis.gr\)](#)
- Θεοδοσοπούλου, Ε. (2013). *Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών,

- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Θεοδώρου, Χ. (2013). *Επιδρά το προφίλ παρακίνησης του διευθυντή στην αποτελεσματικότητα της σχολικής ηγεσίας*; Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα.
- Θωμά, Μ. (2018). *Η επαγγελματική ανάπτυξη του σύγχρονου εκπαιδευτικού: απόψεις των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του Δήμου Θερμαϊκού (Ν. Θεσσαλονίκης)*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.
- Καϊτελίδου, Δ. (2007). *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Καλλιγά, Α. (2011). «*Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*». Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4^η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Καμπουρίδης, Γ. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση σχολικών μονάδων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καραγιάννη, Ε. Μ. (2018). *Ο ρόλος του διευθυντή στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών: Μελέτη των περιπτώσεων των δύο διευθυντών/ντριών σε δύο σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ανατολική Αττική*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Καραγιάννη, Αι. (2020). *Ο ρόλος των διευθυντών στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τρόποι παρακίνησής τους*. Διπλωματική εργασία, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη Διά Βίου Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. – Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε.
- Καρλιγκιώτη, Ε. (2019). *Η ανάπτυξη και η αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών εκπαίδευσης σε ιδιωτικά ινστιτούτα επαγγελματικής κατάρτισης ως παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Κάτου, Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων – Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Καφαντάρη, Ε. (2014). *Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Καψάλης, Α. (2006). *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (Γ έκδοση). Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανακτήθηκε 23 Φεβρουαρίου 2021 από: file:///C:/Users/user/Downloads/_pdf
- Κλώσσα, Ε. (2016). *Η παρακίνηση των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας. Μελέτη περίπτωσης στο χώρο υγείας: Η εταιρεία Power Health*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά. Πειραιάς.
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Τόμος Α΄. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κριεμάλης, Α., & Θωμοπούλου, Ι. (2012). *Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Κυριακούλη, Μ. (2017). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Ενότητα Πιερίας και ο ρόλος της ηγεσίας: μια εμπειρική έρευνα των αντιλήψεων όλων των εμπλεκομένων*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Κυρίμη, Β. (2018). *Επαγγελματική Ανάπτυξη και Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής & Ψυχολογίας, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.
- Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Λασκαράκης, Γ. (2012). *Η συμβολή του θεσμού του μέντορα στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών: Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Ν. Θεσσαλονίκης*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Λέκκα, Ε. (2015). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών από τον διευθυντή ως παράγοντας αποτελεσματικής διοίκησης του σχολείου*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.

- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η Ανθρώπινη Πλευρά του Management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μαλλιαρού, Γ. (2018). *Η επαγγελματική ανάπτυξη και συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα: δυνατότητες και περιορισμοί*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μαλουσίδου, Μ. (2008). *Παρακίνηση Εργαζομένων*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Καβάλας. Καβάλα.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(1), 88-98.
- Ματσαγγούρας, Η. (2005). Επαγγελματισμός και επαγγελματική ανάπτυξη. Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 63-81). Αθήνα: Πατάκης.
- Μιτακίδου, Ε. (2020). *Οι απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον παρακινήτικο ρόλο του διευθυντή στην Β/θμια ιδιωτική εκπαίδευση*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Μιχαλακέα, Π. (2018). «*Παρακίνηση εργαζομένων στους οργανισμούς. Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης. Ο ρόλος των ηγετικών στελεχών και των πληροφοριακών συστημάτων στη διαδικασία της παρακίνησης. Μελέτη περίπτωσης: διοικητικές υπηρεσίες του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας*». Διπλωματική εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας.
- Μπερεδήμας, Σ. (2017). *Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου*. Διπλωματική εργασία, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Τεχνολογικού Τομέα. Πειραιάς.
- Μπούζουρα, Μ. (2018). *Η συμβολή της παρακίνησης του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού: απόψεις εκπαιδευτικών Δημοτικής Εκπαίδευσης Νομού Πέλλας*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένοσ.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένοσ.

- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, 3η Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα. Ανακτήθηκε από: [Pages from Book.pdf \(eudoxus.gr\)](http://pagesfrombook.pdf(eudoxus.gr)) (17/3/2021).
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παναγιωτόπουλος, Γ., Καρανικόλα, Ζ., Ζιάκας, Ευ. (2018). Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού: Η συμβολή της επιμόρφωσης στην εργασιακή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. Στο Α. Κυριακίδης, Γ. Ιακωβίδης & Δ. Πάντα (επιμ.). *Πρακτικά Συνεδρίου, 1^ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες, 24-26 Νοεμβρίου 2017, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τόμος Γ', Εκπαιδευτική πολιτική και αποτελεσματικότητα*. Θεσσαλονίκη.
- Παντελίδης, Αντ. (2008). *Η Επαγγελματική Εξέλιξη των εκπαιδευτικών στα πλαίσια Οργάνωσης και Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Π.Τ.Δ.Ε. Βόλος.
- Παπαδά, Μ. (2010). *Επιλογή και προσέλκυση νεοεισερχόμενων στελεχών: Έρευνα γνώμης μεταπτυχιακών φοιτητών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πειραιάς.
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνή Εμπειρία* (τόμος Α'). Αθήνα: Μπένος.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (σ. 259-316). Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.
- Παπαναούμ, Ζ. (2005). «Ο ρόλος της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην

- επαγγελματική τους ανάπτυξη: γιατί, πότε, πώς». Στο Γ. Μπαγάκης (επιμ.). *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σ. 82-91). Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παπάνης, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό ιστότοπο: [Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας \(eparanis.blogspot.com\)](http://www.eparanis.blogspot.com) (17/3/2021).
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Παυλή, Ε. (2019). *Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*. Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2014). *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. (επεξ.: Α. Μαντή). Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε από: [ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ - PDF ΔΩΡΕΑΝ Λήψη \(docplayer.gr\)](http://www.docplayer.gr) (17/3/2021).
- Πρεβύζη, Ε., & Κόλλια, Θ. (2012). *Ηγεσία και Παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική. Το Βήμα του Ασκληπιού*, 11(1), 473-483.
- Ρεμούνη, Δ. (2018). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: μη χρηματικά κίνητρα*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.
- Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Ατραπός.
- Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Τόμος Α'. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη, Α., & Σαΐτης, Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων: Η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σταμέλος, Γ., & Δακοπούλου, Α. (2007). *Η διατριβή στις κοινωνικές επιστήμες. Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili.
- Τζατζάκης, Φ. (2008). *Τεχνικές υποκίνησης και παρακίνησης ως στρατηγικές*

- εφαρμογές στον χώρο των επιχειρήσεων και η σημασία της αφοσίωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Δ' έκδοση. Αθήνα: Rosili.
- Τσαρούχα, Μ. (2017). *Αντιλήψεις σχολικών ηγετών για τον επαγγελματικό ρόλο και την επαγγελματική τους ανάπτυξη*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Τσαρούχα, Μ., & Παπαβασιλείου-Αλεξίου, Ι. (2018). *Αντιλήψεις σχολικών διευθυντών για την επαγγελματική ανάπτυξη και τον ηγετικό τους ρόλο*. Στο Λ. Κυριακίδης, Γ. Ιακωβίδης & Δ. Πάντα (επιμ.). *Πρακτικά Συνεδρίου, 1ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αποτελεσματική Διοίκηση και Ηθικές Αξίες, 24-26 Νοεμβρίου 2017, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, Τόμος Γ' Εκπαιδευτική πολιτική και αποτελεσματικότητα* (σσ. 335-344). Θεσσαλονίκη.
- Τσιώλης, Γ. (2017). *Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από:
http://www.amarkos.gr/material/Thematic_Analysis.pdf (17/3/2021).
- Χάδου, Ν. (2016). *Διά Βίου Μάθηση – Εκπαίδευση - Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προσανατολισμένη στην Αγορά Εργασίας*. Ανακτήθηκε από: Διαβίου Μάθηση-Εκπαίδευση- Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών Προσανατολισμένη στην Αγορά Εργασίας | Χάδου (Chadou) | Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία (ekt.gr) (23/02/2021).
- Χατζηδάκης, Ε. (2019). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών: παράγοντες που την επηρεάζουν. Μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Δωδεκανήσου*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι*

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27, 10-20.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη. Εγχειρίδιο Μελέτης*. (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Brown, B., & Brooks, L. (1991). *Career counseling techniques*. Boston: Allyn and Bacon.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personal Review*, 36(3), 356-377.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. 4th Edition. London: Routledge
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Coffield, F. (1996). A tale of three little pigs: Building the Learning society with straw. *Paper presentation to the European Educational Research Association Conference, Seville, Spain*.
- Coffield, E. (2000). *Introduction: a critical analysis of the concept of a learning society*. In F. Coffield (Ed.). *Differing visions of a learning society*. Bristol: Policy Press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, W. J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της Δια Βίου Μάθησης*. (μτφ. Α. Βακάκη). Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education

- professionals. *British Journal of Education Studies*, 56(1), 20-38.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. London: Business Books Ltd.
- Hanushek, E. A. (2011). The Economic Value of Higher Teacher Quality. *Economics of Education Review*, 30, 466-479.
- Hilton, A., Hilton, G., Dole, S., & Goos, M. (2015). School Leaders as Participants in Teachers' Professional Development: The Impact on Teachers' and School Leaders' Professional Growth. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(12), 104-125.
- Hoy, W. K., & Miskel C. G., (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Jasper, M. (2006). *Professional development, reflection, and decision-making*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lieberman, A. (1994). Teacher development: commitment and challenge. In: P. P. Grimmelt, J. Neufeld (Ed.). *Teacher development and the struggle for authenticity: Professional growth and restructuring in the context of change*. New York: Teachers College Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *A Review of Transformational School Leadership Research 1996 to 2005*, American Educational Research Association (AERA). Montreal, Canada.
- Longworth, K., & Davies, W. K. (1996). *Lifelong Learning: New Vision, New Implications, New Roles for People, Organisations, Nations and Communities in the 21st Century*. London: Kogan Page.
- Mayring, Ph. (June 2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), article 20.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 6th Edition. Thompson/South Western.
- Plummer, K. (2000). *Τεκμήρια Ζωής. Εισαγωγή στα Προβλήματα και τη Βιβλιογραφία μιας Ανθρωπιστικής Μεθόδου*. Αθήνα: Gutenberg.
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *“Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen”*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Schreier, M., Stamann, Chr., Janssen, M., Dahl, Th., & Whittal, A. (September 2019).

Qualitative Content Analysis: Conceptualizations and Challenges in Research Practice- Introduction to the FQS Special Issue "Qualitative Content Analysis I". *Forum Qualitative Sozialforschung*, 20(3), article 38.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiho, D. L. (2004). The future of word motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-389.

Yukl, G. (2009). *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α΄ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ

«Οδηγός συνεντεύξεων ηγετικών στελεχών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Θεσσαλονίκης σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική του ανάπτυξη»

Ο οδηγός χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών των σχολικών μονάδων, όπως για παράδειγμα το φύλο, ενώ επίσης ερωτήθηκαν σχετικά με τις σπουδές τους (προπτυχιακές, μεταπτυχιακές, διδακτορικές) και την προϋπηρεσία τους (χρόνια προϋπηρεσίας). Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τρεις άξονες που σχετίζονται με την παρακίνηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη μεταξύ τους σχέση μέσω της συμβολής των ηγετικών στελεχών.

Α΄ ΜΕΡΟΣ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΙΔΙΟΤΗΤΑ

ΦΥΛΟ

ΑΝΤΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

ΣΠΟΥΔΕΣ

ΠΡΟΠΤΥΧΙΑΚΕΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΕΣ

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

0-10

11-20

21-30

31

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Α΄ άξονας: Παρακίνηση

- 1) Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;
- 2) Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;
- 3) Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;
- 4) Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;
- 5) Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;
- 6) Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;
- 7) Ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;
- 8) Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Β΄ άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

- 1) Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;
- 2) Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;
- 3) Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

- 4) Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;
- 5) Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;
- 6) Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;
- 7) Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;
- 8) Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

- 1) Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;
- 2) Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;
- 3) Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;
- 4) Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Β΄ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ
Απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1:
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Φύλο: Γυναίκα

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Προϋπηρεσία: 31+ χρόνια (34 χρόνια)

Α΄ άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ1: Θεωρώ πως είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης ενός ιδιωτικού σχολείου, διότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την πορεία και την εξέλιξη του σχολείου.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ1: Τόσο στον χώρο των επιχειρήσεων, όσο και στον εκπαιδευτικό χώρο και ακόμα πιο συγκεκριμένα στα εκπαιδευτήριά μας, φυσικά και πιστεύω ότι είναι αναγκαία η παρακίνηση του προσωπικού, με σεβασμό και αναγνώριση της αξίας και των ικανοτήτων του, ώστε να φτάσουν σε επίπεδο να προσφέρουν και να αξιοποιούν τις γνώσεις τους και να φέρουν έτσι εις πέρας τους στόχους των εκπαιδευτηρίων μας. Να σημειώσω εξάλλου πως ο άνθρωπος αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ1: Ένας από τους σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης είναι να δίνεις ρόλο στο εκπαιδευτικό προσωπικό, δηλαδή να συμμετέχουν ισότιμα και ενεργά στην ανάπτυξη και την πρόοδο. Με την ενεργό τους συμμετοχή θα αισθάνονται ότι η γνώμη τους

μετράει, θα αξιοποιούν τις ιδέες που έχουν, οι οποίες πολλές φορές είναι χαρισματικές και εμπνευσμένες. Ακόμα, θα έχουν διάθεση να εργάζονται, ώστε όλοι μαζί να καταφέρουμε να πετύχουμε τους στόχους που θέσαμε εξ αρχής, για ανάπτυξη και πρόοδο. Μέσω της παρακίνησης υπάρχει συνεχής επικοινωνία, οικειότητα, θετικό κλίμα εργασίας και ανταλλαγή απόψεων. Φυσικά και θεωρώ απαραίτητο να επιβραβεύεται κάθε φορά η απόδοση κάθε εργαζομένου, σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο, γιατί αποτελεί τρόπο παρακίνησης που δίνει κίνητρα για ακόμα πιο θετική στάση και δημιουργική διάθεση. Η παρακίνηση του προσωπικού των εκπαιδευτηρίων μου αποτελεί για μένα ένα μεγάλο στοίχημα, γι' αυτό παρακολουθώ συχνά σεμινάρια ή διαλέξεις συμβούλων επιχειρήσεων, ώστε να είμαι πλήρως ενημερωμένη και να μπορώ να αξιοποιώ ό,τι μαθαίνω, σε καθημερινή βάση με στόχο την εξέλιξη της ομάδας.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ1: Ναι, όπως προείπα όταν υπάρχει δημιουργική επικοινωνία και αναγνώριση της προσπάθειας του εκπαιδευτικού προσωπικού, τότε δημιουργείται μια διάθεση δημιουργική κι έτσι ο εργαζόμενος αναζητά ο ίδιος από μόνος του ευκαιρίες να κάνει ακόμα καλύτερα τη δουλειά του.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ1: Ο διευθυντής πρέπει κάθε φορά να δίνει το καλό παράδειγμα, να συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό, να θέτει στόχους για να παρακινεί τους συνεργάτες του, να τους κατευθύνει και να τους καθοδηγεί. Παράλληλα, να προσπαθεί συνεχώς να διαθέτει τα απαραίτητα εργαλεία που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των εργασιών του εκπαιδευτικού προσωπικού.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ1: Βεβαίως, διότι ο διευθυντής πάντα λειτουργεί ως πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση. Αν λοιπόν εγώ είμαι ενεργή σε κάθε δραστηριότητα, θα παρακινήσω με τη στάση μου αυτή και θα συμπαρασύρω αντίστοιχα σε ανάλογη δράση, όλο το προσωπικό του σχολείου μας.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ1: Πρέπει να είμαι σε συνεχή επαφή με το προσωπικό των εκπαιδευτηρίων μου, να τους ενημερώνω για καθετί που η ίδια φροντίζω να έχω ενημερωθεί, για οποιαδήποτε εξέλιξη αφορά τον εκπαιδευτικό χώρο. Ταυτόχρονα με σεβασμό και αμεροληψία φροντίζω σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό των εκπαιδευτηρίων, να αναζητώ κατευθύνσεις, δίνοντας στον καθένα κίνητρα να παρακινηθεί για να αξιοποιηθεί το ατομικό δυναμικό γνώσεων και δυνατοτήτων του καθενός, με σκοπό την πρόοδο όλης της ομάδας του σχολείου μας.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ1: Μερικές φορές είχα να αντιμετωπίσω υπαλλήλους που δεν απέδιδαν όσο θα έπρεπε και δεν προσπαθούσαν όσο ήταν αναγκαίο. Έτσι λοιπόν αναγκάστηκα να δουλέψω η ίδια μαζί τους σε ενθαρρυντικό/παρακινητικό επίπεδο και κατάφερα να ενεργοποιήσω τη διάθεσή τους με φιλική διάθεση και χαμόγελο και να τους πείσω ότι είναι απαραίτητη η δράση τους στη δράση του σχολείου μας.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ1: Η επαγγελματική ανάπτυξη και συγκεκριμένα των εκπαιδευτικών, θεωρώ πως αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος. Χωρίς την επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού δεν υπάρχει ελπίδα για αλλαγή ή μεταρρύθμιση στο εκπαιδευτικό σύστημα.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ1: Η ποιοτική διδασκαλία είναι συνδεδεμένη απόλυτα με την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όμως για να λειτουργεί σωστά ένας εκπαιδευτικός δεν είναι αρκετή μόνο η επιστημονική του γνώση, αλλά και το αν μπορεί να την εφαρμόζει σε ικανοποιητικό βαθμό. Απ' όλα λοιπόν τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης υποστηρίζω το κριτικό/συμμετοχικό μοντέλο, καθώς μέσω του μοντέλου αυτού οι εκπαιδευτικοί προσπαθούν να έχουν ενεργό δράση και συμμετοχή αναδομώντας την

επαγγελματική τους κουλτούρα. Αυτή η αναδόμηση δεν επιβάλλεται, αλλά επιτυγχάνεται μέσα από διάλογο, κριτική ενδοσκόπηση και εξέταση του ρόλου του εργαζόμενου και στη δεδομένη φάση του εκπαιδευτικού ειδικότερα.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ1: Φυσικά, είναι μια απολύτως απαραίτητη και συνεχής διαδικασία.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ1: Πιστεύω πως πέραν των συγκεκριμένων γνώσεων, αναγκαίο είναι να ανοίγονται οι ορίζοντες και να καλλιεργείται η κριτική σκέψη και ικανότητα, ώστε κάθε εργαζόμενος του σχολείου μας να προσπαθεί για συνεχή και περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη. Επομένως, με τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων, τα άτομα αποκτούν κι άλλα ενδιαφέροντα και οι ορίζοντες ανοίγονται όχι μόνο για επαγγελματική, αλλά και για προσωπική εξέλιξη του ατόμου, κάτι το οποίο θεωρώ ό,τι πιο σημαντικό να συμβαίνει και γι' αυτό προσπαθώ να το υλοποιώ με κάθε μέσο και με κάθε τρόπο και κόστος στα πλαίσια του δικού μου σχολικού περιβάλλοντος.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ1: Ναι, ναι το πιστεύω απόλυτα, αν είναι σωστά οργανωμένα, επιστημονικά τεκμηριωμένα και απευθύνονται σε άτομα που επρόκειτο να τα αξιοποιήσουν στην επαγγελματική τους πορεία. Κρίνεται αναγκαίο να δίνεται έμφαση όχι μόνο στη θεωρία, αλλά και σε πρακτικές ασκήσεις και συγκεκριμένα να γίνεται εφαρμογή μέσα στους χώρους του σχολείου, με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που συλλειτουργεί σε αυτό. Τέλος, οι επιμορφωτές πρέπει να έχουν ίδια γνώση του περιβάλλοντος (του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή) στο οποίο απευθύνεται το επιμορφωτικό πρόγραμμα.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ1: Ο ίδιος ο διευθυντής χρειάζεται να είναι ενημερωμένος, να συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα και να επιμορφώνεται για να επιμορφώνει στη συνέχεια και ο ίδιος.

Ε: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ1: Η συνεργασία μου με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου μας στηρίζεται στον σεβασμό, στην αμεροληψία, στην καθοδήγηση των συναδέλφων, στις συνεδριάσεις για συζητήσεις όλων των εξελίξεων του επαγγελματικού και ειδικότερα του εκπαιδευτικού χώρου. Απαραίτητη είναι η αναγνώριση της αξίας των δυνατών και η ενθάρρυνση για εξέλιξη των λιγότερο δυνατών.

Ε: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ1: Είμαι πάντα προσεκτική και μελετώ σε βάθος, εκτιμώντας τα αρνητικά και τα θετικά μιας δράσης εκ των προτέρων. Συγκεκριμένα, έχω οργανώσει τον τελευταίο χρόνο προγράμματα επιμόρφωσης σε ζητήματα τηλεεκπαίδευσης, κάτι το οποίο κατά την κρίση μου ήταν αναγκαίο στη δύσκολη περίοδο της πανδημίας που όλοι βιώσαμε.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

Ε: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ1: Ο διευθυντής είναι ανθρώπινος σύμβουλος και καθοδηγεί το προσωπικό του. Πρέπει να κρατά δεμένο τον σύλλογο για να στηρίζεται η εξέλιξη και η πρόοδος στη συλλογική προσφορά και συνεργασία, να αναγνωρίζει τους πιο ενεργούς και να παρακινεί, να ενδυναμώνει, τους λιγότερο ενεργούς, ώστε να εξελίσσονται όλοι σε όλα τα επίπεδα και να συμμετέχουν όλοι σε όλες τις δράσεις. Τέλος, οφείλει να είναι συνεχώς ενημερωμένος, παρακολουθώντας όλες τις εξελίξεις σε όλους τους τομείς.

Ε: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίσσουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ1: Εννοείται, κάθε διευθυντής όπως κι εγώ οφείλω να ενθαρρύνω το προσωπικό να συμμετέχει συχνά σε επιμορφωτικές δράσεις, γιατί η εποχή μας χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές και εξελίξεις σε όλους τους τομείς, οι οποίες επηρεάζουν και τον χώρο της εκπαίδευσης που αποτελεί ένα κομμάτι της κοινωνίας μας. Γι' αυτό κι ο

εκπαιδευτικός, όπως και κάθε εργαζόμενος, πρέπει να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων για να οδηγεί τις εξελίξεις και όχι απλά να τις ακολουθεί. Άρα, η επιμόρφωση είναι αναγκαιότητα και ιδιαίτερος στην εποχή μας χρειάζεται η επιμόρφωση να είναι συνεχόμενη.

E: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ1: Φροντίζω να ενημερώνω διαρκώς το προσωπικό μέσα από mail, συζητήσεις και συνεδριάσεις για οποιοδήποτε νέο πρόγραμμα και το ενθαρρύνω πάντα για τη συμμετοχή σε κάθε επιμορφωτικό πρόγραμμα εξέλιξης και ανάπτυξης.

E: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ1: Φροντίζω να ενημερώνομαι η ίδια καθημερινά, ώστε να κάνουν το ίδιο και οι συνάδελφοί μου. Η επαφή μας είναι καθημερινή και αδιάλειπτη.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β/ΒΑΘΜΙΑΣ

Φύλο: Άντρας

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Προϋπηρεσία: 21-30 χρόνια (30 χρόνια)

Α΄ άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ2: Αρχικά, στο σχολείο δεν υπάρχουν υλικές αμοιβές, πέραν των νόμιμων, άρα η παρακίνηση δεν είναι υλική, αλλά θα πρέπει να είναι ηθική. Δηλαδή, θα πρέπει ο συναδέλφος, είτε παλιός, είτε νέος, να ακούσει έναν καλό λόγο, ότι κάνει καλά τη δουλειά του, ένα «μπράβο» μπροστά σε άλλους, μπροστά στα παιδιά, μπροστά στους συναδέλφους, σε κάποια εκδήλωση, ώστε να συνεχίσει, να προχωρήσει. Επίσης, η παρακίνηση μπορεί να είναι εσωτερική, να παρακινεί τον εαυτό του ο ίδιος ο εργαζόμενος, ο εκπαιδευτικός, πως εφόσον βρίσκεται σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον θα επιμορφωθεί, άρα θα γίνει καλύτερος. Αν λοιπόν κάποιος το έχει μέσα του και του αρέσει να επιμορφώνεται, κάτι που συμβαίνει στο σχολείο μας, αυτό λοιπόν αποτελεί μια μορφή παρακίνησης και οδηγεί είτε σε προσωπική, είτε σε επαγγελματική ανέλιξη.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ2: Ειδικά στον χώρο της εκπαίδευσης πρέπει να υπάρχει παρακίνηση, καθώς σε οποιαδήποτε άλλη ιδιωτική εταιρεία, η παρακίνηση μπορεί να είναι απλά μια αύξηση στον μισθό, ένα μπόνους, εφόσον υπάρχει στο καταστατικό της εταιρείας πως «αν πετύχω ένα ποσοστό πωλήσεων, θα πάρω μπόνους». Άρα, δε χρειάζεται να κάνει κάτι ο διευθυντής, ο μάνατζερ, καθώς ο εργαζόμενος παρακινείται με τον τρόπο αυτόν από μόνος του. Εδώ σε μας όμως, στον χώρο του σχολείου, η παρακίνηση πρέπει να είναι καθημερινή, δεν είναι απλώς απαραίτητη, είναι μέρος της δουλειάς μας, της καθημερινότητάς μας. Όταν θα φωνάξω έναν εκπαιδευτικό να του πω «τι ωραία κάνεις το μάθημα, με πήραν οι γονείς, είναι ευχαριστημένοι, τα παιδιά λένε καλά λόγια για σένα», αυτό είναι η παρακίνηση, θα συνεχίσει να κάνει καλά τη δουλειά του.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ2: Τρόποι παρακίνησης, όπως σας είπα, είναι η επιβράβευση, ένας καλός λόγος, ίσως με μια επαγγελματική ανέλιξη, με εσωτερική επιμόρφωση, με προβολή. Να σας δώσω ένα παράδειγμα, αυτή τη στιγμή τρέχουμε ένα πρόγραμμα στα social media του σχολείου, στα οποία κάθε εκπαιδευτικός προβάλλεται, υπάρχει φωτογραφία του, το όνομά του και έχει ένα μότο από κάτω, δύο σειρές, μια φράση η οποία τον εκφράζει. Αυτό αποτελεί λοιπόν μια προβολή για κάθε εκπαιδευτικό μας, τον βλέπουν οι γονείς, οι μαθητές, οι φίλοι, οι φίλοι των φίλων, και αυτό είναι μια μορφή παρακίνησης.

Ε: Πιστεύετε ότι η παρακινήτική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ2: Ναι, φυσικά. Για μένα το ηγετικό στέλεχος, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας, πρέπει να έχει τρεις ρόλους. Πρώτα πρώτα, να είναι ορατός παντού, να τον βλέπουν συνέχεια στα διαλείμματα, στην αυλή, στις τάξεις, στις εκδηλώσεις, να μιλάει και να είναι κοντά τόσο με τα παιδιά, όσο και με τους γονείς και με τους εκπαιδευτικούς εννοείται. Χρειάζεται και πρέπει να ξέρει τα πάντα, αυτό θα πει ορατός παντού. Οπότε, βλέποντας ότι ο διευθυντής όλη μέρα τρέχει, προσπαθεί, δεν κάθεται σε ένα γραφείο, είναι μια παρακίνηση για όλο το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου. Το δεύτερο είναι ότι πρέπει να αποτελεί πρότυπο (role model), δεν υπάρχει κανένα παράπονο, αλλά είναι δημοκρατικός, δίκαιος απέναντι σε όλους, μιλάει ευγενικά στους καθηγητές, στους γονείς, στα παιδιά. Επίσης έχει γνώσεις, έκανε επιμορφώσεις, σεμινάρια, μεταπτυχιακό και ακόμα ψάχνει να επιμορφωθεί και άλλο, δεν το παίζει αυθεντία και αυτό αν όχι όλους, τους περισσότερους τους παρακινεί, καθώς δεν είναι για όλους ίδια η έννοια της παρακίνησης. Και τέλος, το τρίτο είναι η έννοια του οράματος, να εφαρμόζει νέα project, νέα προγράμματα για την ανάπτυξη όλων, όπως για παράδειγμα οραματισμός και εφαρμογή ενός προγράμματος Erasmus. Παράδειγμα, την προηγούμενη εβδομάδα, ψάχνοντας, είδα ότι είναι η παγκόσμια βδομάδα οδικής ασφάλειας από τον ΟΗΕ, για το όριο ταχύτητας. Μπήκα λοιπόν στο site, κατέβασα αφίσες, καρτέλες και βγήκαμε στην πόλη με τις αφίσες και τις καρτέλες αυτές. Έχοντας λοιπόν ο διευθυντής ένα όραμα, ωθεί και τον εκπαιδευτικό να κάνει το ίδιο, τον παρακινεί να οραματιστεί και να εφαρμόσει κάτι, οτιδήποτε, ένα πρόγραμμα εθελοντικό, για παράδειγμα. Αυτά τα τρία στοιχεία είναι για μένα η παρακίνηση και αυτός πρέπει να είναι ο ρόλος του διευθυντή, πρότυπο, οραματιστής και ορατός παντού, στη διάθεση όλων.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ2: Όπως προανέφερα, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να αποτελεί υπόδειγμα. Επιπλέον, τρία βασικά χαρακτηριστικά, ακόμα τρεις ρόλοι, του διευθυντή ειδικά ενός ιδιωτικού σχολείου, είναι να ακολουθεί τρεις μορφές διοίκησης, τη γραφειοκρατική, να οργανώνει τα mail, να ελέγχει τις οδηγίες που στέλνονται από το Υπουργείο, παράδειγμα για τις εξετάσεις, για τη διδασκαλία των μαθημάτων και να ενημερώνει στη συνέχεια και το εκπαιδευτικό προσωπικό. Μετά υπάρχει το management, δηλαδή η διαχείριση του προσωπικού, οι προσλήψεις, η επιμόρφωση, η επιβράβευση, η οργάνωση μιας εκδήλωσης, ενός project και τέλος αυτό που μετριέται είναι το leadership, να είναι ηγέτης, να έχει ένα όραμα, να δείχνει να πράγματα, να παροτρύνει, να θέτει στόχους, τόσο βραχυπρόθεσμους, όσο και μακροπρόθεσμους, οι οποίοι αφορούν τον άνθρωπο, δεν είναι τόσο ποσοτικοί, αλλά κυρίως ποιοτικοί.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ2: Κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτό, δύσκολα μετριέται, αλλά βασικό κριτήριο σε αυτή τη συμβολή, σε ένα ιδιωτικό σχολείο, το οποίο ίσως και να μετριέται, είναι για μένα η μονιμότητα του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι για να έχει μείνει ο εργαζόμενος χρόνια σε μια θέση σε ένα ιδιωτικό σχολείο, έχει παρακινηθεί, έχει εξελιχθεί μέσα στα πλαίσια του σχολείου, έχει επιβραβευτεί, έχει βοηθηθεί και είναι ευχαριστημένος όλα τα χρόνια της παραμονής του στο ιδιωτικό σχολείο. Και φυσικά πίσω από την επιμόρφωσή του, την παρακίνησή του, την εξέλιξή του και την ευχαρίστησή του, υπάρχει ένας διευθυντής που είναι ηγέτης, ο οποίος θα δείχνει και θα καθοδηγεί, θα μαθαίνει στον εκπαιδευτικό από τα πρώτα χρόνια της καριέρας του, πώς να είναι μέσα στην τάξη, σε μια εκδρομή, σε μια εκδήλωση, σε όλα.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ2: Ο ρόλος μου είναι ακριβώς οι τρεις βασικοί ρόλοι που ανέφερα προηγουμένως, ορατός παντού και σε όλους, πρότυπο, δηλαδή δίκαιος, ευγενικός, δημοκρατικός και οραματιστής. Αυτούς τους ρόλους υποστηρίζω και αυτούς ακολουθώ, με αυτούς πορεύομαι.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ2: Οι πρακτικές αυτές της παρακίνησης είναι ηθικές, ηθικές αμοιβές εξέλιξης προσωπικής και επαγγελματικής. Παραδείγματος χάρη, εμείς κάθε χρόνο κάνουμε μια γιορτή, μια εκδήλωση, «την ημέρα των αναμνήσεων» και έρχονται απόφοιτοι, παλιοί καθηγητές και αυτή τη μέρα τιμάται κάθε φορά ένας αφυπηρητήσαντας καθηγητής. Όταν λοιπόν ο νεοπροσληφέντας καθηγητής έρθει σε αυτή την εκδήλωση και δει αυτή την τιμή που γίνεται σε παλαιότερους, συνταξιούχους πλέον εκπαιδευτικούς, έστω με την απονομή μιας πλακέτας, θα παρακινηθεί και ο ίδιος να κάνει ακόμα καλύτερα τη δουλειά του, για να φτάσει μια μέρα σε αυτή την τιμητική θέση και ο ίδιος, καθώς πρόκειται για μια στιγμή κατά την οποία αναγνωρίζεται η δουλειά του και το έργο που επιτέλεσε τόσα χρόνια και έφερε εις πέρας.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ2: Η επαγγελματική ανάπτυξη θεωρώ πως είναι η επιμόρφωση, η διά βίου μάθηση. Ειδικά τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, με την online εκπαίδευση, οπότε η επιμόρφωση χρειάζεται να είναι συνεχής. Με τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη νοείται το να γίνομαι καλύτερος μέσα από σεμινάρια, από επιμορφώσεις, είτε με το mentoring και το coaching από τους συναδέλφους, από τον διευθυντή στα πλαίσια του σχολείου.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ2: Προσωπικά τα έχω ομαδοποιήσει σε ανθρωπιστικά και θετικιστικά μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης. Αν μαζέψω όλους τους εκπαιδευτικούς, ανεξαρτήτως ειδικότητας να τους κάνω μια επιμόρφωση για μια κοινωνική δράση, θα το εντάξω στο ανθρωπιστικό μοντέλο, που είναι πιο φιλοσοφικό και θεωρητικό, αποτελεί μια πιο ουμανιστική προσέγγιση, ενώ αν συγκεντρώσω τους φυσικούς, τους χημικούς για να τους επιμορφώσω πάνω σε μία συγκεκριμένη διδακτική, αυτό θα το θεωρήσω πιο πρακτικό, οπότε θα το εντάξω στο θετικιστικό μοντέλο.

Ε: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ2: Φυσικά, σε απόλυτο βαθμό θα έλεγα. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι οργανωμένη από το σχολείο, μπορεί να γίνει από τον διευθυντή, μπορεί το σχολείο να καλέσει έναν ειδικό εκτός σχολείου, αλλά μπορεί να υπάρξει επιμόρφωση ακόμα και με την παρακολούθηση ενός επιμορφωτικού βίντεο, πιο άτυπα. Υπάρχουν πολλές μορφές επιμόρφωσης. Συγκεκριμένα στο σχολείο μας γίνεται επιμόρφωση των συνοδών των σχολικών λεωφορείων, γραμματείας, για το πώς να επικοινωνούν και για το πώς να διαχειρίζονται συγκεκριμένες καταστάσεις.

Ε: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ2: Πιστεύω πως είναι απαραίτητες και γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο, αλλά και γενικές γνώσεις. Παράδειγμα, το να είναι κάποιος εκπαιδευτικός, δεν αποτελεί γνώση μόνο το να κάνει μάθημα, αλλά να γνωρίζει και από γραφειοκρατική δουλειά, από πρωτόκολλα.

Ε: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ2: Μιλώντας για τα ιδιωτικά σχολεία, η απάντησή μου είναι ναι, φυσικά, γιατί τα επιμορφωτικά προγράμματα είναι στοχευμένα. Τα ιδιωτικά σχολεία ξέρουν, γνωρίζουν τις ανάγκες τους και κατευθύνουν την επιμόρφωση, πιο στοχευμένα για τους είκοσι, τριάντα, σαράντα υπαλλήλους τους. Στα δημόσια, όπου η επιμόρφωση δημιουργείται κεντρικά, από το Υπουργείο Παιδείας για χιλιάδες εκπαιδευτικούς, δεν έχει το ίδιο αποτέλεσμα. Η επιμόρφωση θα πρέπει να είναι, να μην πω ατομική, να είναι ομαδική, αλλά η ομάδα να είναι συγκεκριμένη.

Ε: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ2: Βασικό θεωρώ πως είναι η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών (educational needs analysis) μέσω ερωτηματολογίων, κάτι το οποίο εφαρμόζουμε στο σχολείο μας. Μέσα από απαντήσεις ερωτηματολογίων που ετοιμάζουμε, καταλαβαίνουμε τις ανάγκες του προσωπικού.

Ε: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ2: Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να αναγνωρίζει την ανάγκη ή τις ανάγκες κάθε ατόμου ή να δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευτικό να αναφέρει κάποια ανάγκη του, ώστε να επιμορφωθεί στη συνέχεια κατάλληλα σε κάτι αντίστοιχο. Αυτό προσπαθώ και κάνω διαρκώς, μέσα από την επαφή μου με όλο το προσωπικό του σχολείου και με τη συνεχή επικοινωνία μας, μέσω συγκεντρώσεων, συνεδριάσεων, συζητήσεων.

Ε: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ2: Ένα παράδειγμα αποτελεί μια συγχώνευση ενός σχολείου με το δικό μας σχολείο στην Αθήνα. Ανέλαβα λοιπόν την επιμόρφωση του νέου προσωπικού που εντάχθηκε στη δική μας ομάδα σχολείων. Αυτό πραγματοποιήθηκε έπειτα από τον διαμοιρασμό ερωτηματολογίων και τη συνειδητοποίηση των αναγκών του νέου προσωπικού, οπότε κινηθήκαμε πιο στοχευμένα στην οργάνωση των απαραίτητων επιμορφωτικών σεμιναρίων, ώστε να υπάρχει από δω και στο εξής ένα κοινό πνεύμα, μια κοινή πορεία, κοινές γνώσεις και κοινές δεξιότητες.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

Ε: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ2: Η οργάνωση επιμορφώσεων, είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά, η ενημέρωση για σεμινάρια και συνέδρια και η παρότρυνση για συμμετοχή και παρακολούθησή τους. Κάτι που θεωρώ πολύ χαρακτηριστικά και συνδέει την επαγγελματική ανάπτυξη και την παρακίνηση είναι τα άτομα που αρχικά θα παρακινηθούν, να επιμορφωθούν από εισηγητές για να εξελιχθούν, να γίνουν στη συνέχεια τα ίδια εισηγητές και να επιμορφώσουν με τη σειρά τους άλλα, νέα άτομα, για να αναπτυχθούν και να ανελιχθούν.

E: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ2: Πάρα πολύ, συνέχεια. Είναι κύριο χαρακτηριστικό της δουλειάς μας.

E: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ2: Παρακινώ το προσωπικό να συμμετέχει σε επιμορφώσεις, με το να υπενθυμίζω και να τονίζω πως οι εξελίξεις τρέχουν, οπότε δε γίνεται να κάνουμε διαφορετικά, γιατί θα μείνουμε πίσω. Παράδειγμα, τον τελευταίο χρόνο αμέσως μόλις ανακοινώθηκε το κλείσιμο των σχολείων λόγω της πανδημίας, την επόμενη κιόλας μέρα, καλέσαμε τους εκπαιδευτικούς στο σχολείο και έγινε επιμόρφωση στις πλατφόρμες τηλεκπαίδευσης, πώς να τις χρησιμοποιούν και να εξοικειωθούν με αυτές. Επίσης κάτι ακόμα που θα ήθελα να αναφέρω και προσπαθώ να κάνω και ο ίδιος διαρκώς, είναι πως πρέπει να υπάρχει πολύ καλή και αναλυτική πληροφόρηση του προσωπικού, αλλά και πειθώ, κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από τη συγκέντρωση των συναδέλφων και μέσα από την επικοινωνία. Σταδιακά δηλαδή, ενημέρωση, εξήγηση, κατανόηση, αποδοχή και εφαρμογή, διότι αν το άτομο δεν αποδεχθεί πρώτα εσωτερικά την οποιαδήποτε αλλαγή, η οποία μπορεί να λέγεται επιμόρφωση και οδηγεί στην επαγγελματική του ανάπτυξη, δε θα είναι σε θέση να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν.

E: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ2: Σε καθημερινή βάση, ακατάπαυστα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3:

ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ

Φύλο: Γυναίκα

Σπουδές: Πτυχίο

Προϋπηρεσία: 31+ χρόνια (36 χρόνια)

Α' άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ3: Είναι έτσι, μέσα από την αυτογνωσία, μέσα από την προσωπική του ανάπτυξη, που παρέχουμε πολλές ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, να καταλάβει για να βρει κίνητρο. Η παρακίνηση είναι εσωτερική υπόθεση, δεν είναι εξωτερική υπόθεση. Πρέπει να βρει το άτομο εσωτερικό κίνητρο.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ3: Φυσικά, πάμε έτσι στο εσωτερικό κίνητρο. Η παρακίνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει εκ των έξω, με εξωτερικό παράγοντα. Η παρακίνηση έχει να κάνει με τον άνθρωπο που αναλαμβάνει να είναι δάσκαλος. Πρέπει να βρει για ποιον λόγο είναι δάσκαλος, τι είναι αυτό που του δίνει χαρά, τι είναι αυτό που οραματίζεται, τι στόχο έχει για τον εαυτό του και μέσα από όλα αυτά να καταλάβει πού βρίσκεται και γιατί.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ3: Ναι, μέσα από εμπειρίες βιωματικές, δηλαδή δράσεις ομάδας, εκδρομές, σεμινάρια εκτός ή εντός σχολείου, σεμινάρια γνωστικά ή σεμινάρια επαγγελματικής ανάπτυξης, εμπειρίες άλλες μέσα στο σχολείο, summer camps.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ3: Ναι, αλλά αν ο εργαζόμενος δεν έχει βρει το εσωτερικό του κίνητρο, ο άλλος θα πρέπει συνέχεια να παρακινεί, να το κάνει διαρκώς. Αυτό όμως δεν είναι πάντα απόλυτα σωστό για μια εκπαίδευση, πρέπει το ίδιο το άτομο να γίνεται παρακινητής του εαυτού του. Όταν κάποιος χρειάζεται συνεχώς απέξω παρακίνηση δεν μπορεί να λειτουργήσει τόσο αποτελεσματικά σε ένα σχολείο. Μιλάμε για το σχολείο τώρα βέβαια, δεν ξέρω σε άλλες επιχειρήσεις.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ3: Να είναι ο ίδιος αυθεντικός, αυτά που λέει να τα κάνει, μέσα και έξω να είναι συμβατός, οπότε δε είναι άλλα λέω, άλλα κάνω. Να λειτουργεί σαν παράδειγμα, σαν πρότυπο, και άλλο είναι να έχει στόχους και οράματα σε σχέση με την εκπαίδευση και τον εκπαιδευτικό.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ3: Ναι, γιατί μπαίνω μέσα στις τάξεις, γιατί αυτά που λέω τα κάνω, αυτό που λέω το βλέπουν στην πράξη. Λειτουργώ σαν παράδειγμα γιατί έχω στόχους για το σχολείο και για τον εαυτό μου και για την εκπαίδευση, έχω όραμα εκπαιδευτικό, έχω πολύ ξεκάθαρες θέσεις στα πράγματα.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ3: Συντονιστής, δημιουργός εμπειριών. Είναι και εργάτης και ηγέτης. Συμμετέχει σε όλα, και δρα, δεν τα αναθέτει σε άλλους.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ3: Ναι, εμένα οι πρακτικές είναι καθαρά αυτογνωσίας. Οι δάσκαλοι εδώ κάνουν σεμινάρια της παιδείας του βάθους, κάνουν δραματοθεραπεία. Όλα κινούνται γύρω από τον εαυτό. Και κάθε Τρίτη κάνουμε ένα σεμινάριο που έχει και το αυτογνωσιακό κομμάτι, αλλά και το κομμάτι το λειτουργικό, δηλαδή τα προβλήματα που μας απασχολούν. Επίσης, πάρα πολλές ακαδημίες με συνεργάτες που ταιριάζουν στη φιλοσοφία του σχολείου και κάνουν σεμινάρια στους δασκάλους.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ3: Για μένα δεν υπάρχει ο όρος επαγγελματική ανάπτυξη, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπου. Ο άνθρωπος που αναπτύσσεται προσωπικά, μέσα του, αναπτύσσεται και

επαγγελματικά. Είναι ταυτόσημα αυτά, δεν υπάρχει ως κάτι ξεχωριστό για τη φιλοσοφία του σχολείου. Άρα μιλάμε για έναν άνθρωπο, ο οποίος βλέπει ολιστικά αυτό που κάνει.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ3: Όχι, δεν ακολουθώ κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο. Όλα αυτά που κάνω, είναι όλα όσα κατάλαβα εγώ μέσα από την εκπαίδευση στα τόσα χρόνια που είμαι.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ3: Ναι, η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά, σε πολλούς τομείς, κυρίως βέβαια η επιμόρφωση πάει στη γνώση, στους γνωστικούς τομείς, αλλά υπάρχουν φυσικά και σεμινάρια που αφορούν το συναισθηματικό κομμάτι, όπως για παράδειγμα πώς αναπτύσσεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Γίνεται ένα σεμινάριο συναισθηματικής νοημοσύνης, για το πώς θα βρω εγώ εργαλεία, να δουλέψω τα συναισθήματα. Αν εγώ δεν είμαι συναισθηματικά ανεπτυγμένος, δεν μπορώ να δουλέψω τίποτα στην αίθουσα, στο σχολείο. Άρα μιλάμε για μια ολόπλευρη ανάπτυξη του ανθρώπου και εφόσον σε ένα σχολείο μιλάμε για ολόπλευρη ανάπτυξη του παιδιού, δεν μπορούμε να μη μιλάμε για ολόπλευρη ανάπτυξη του εκπαιδευτικού ή του διευθυντή. Οπότε να αναπτυχθεί γνωστικά, να αναπτυχθεί πνευματικά, να αναπτυχθεί σωματικά, να αναπτυχθεί ηθικά.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ3: Σε όλους τους τομείς, όπως προανέφερα. Ανάπτυξη όχι μόνο γνωστική, αλλά και ηθική, πνευματική και σωματική, δηλαδή ολόπλευρη.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ3: Επιφέρουν όταν είναι οργανωμένα, στοχευμένα και φυσικά όταν ο εκπαιδευόμενος επιλέξει να τα χρησιμοποιήσει. Άρα και εδώ πάλι μιλάμε για εσωτερικό κίνητρο. Αν καταλάβει τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει, για ποιο λόγο είναι εκεί που είναι και τι θέλει για τον εαυτό του, τότε θα τα επιλέξει. Γιατί πολλές φορές κάνουμε ή έχουμε κάνει πάρα πολλά πράγματα που δεν καταλήγουν πουθενά. Οπότε το αποτέλεσμα φαίνεται στην πράξη, στον εκπαιδευτικό μέσα στην αίθουσα.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ3: Συμβάλλει με τα σεμινάρια, τη δημιουργία εμπειριών, όλα αυτά.

E: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ3: Ενημερώνομαι για τα πάντα διαρκώς, ώστε να τα μεταφέρω και να τα μεταδίδω στη συνέχεια και στους εκπαιδευτικούς.

E: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ3: Αυτογνωσία που κάνουμε κάθε μήνα, δραματοθεραπεία, αυτά είναι συστηματικά. Γίνονται κάθε μήνα. Τώρα, εντάξει, με τον κορονοϊό σταμάτησαν, αλλά αρχίζουν και πάλι σταδιακά να μπαίνουν στο πρόγραμμα.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

E: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ3: Να αναπτύσσονται συνεχώς οι ίδιοι, για να είναι σε θέση να παρακινούν και το προσωπικό να αναπτυχθεί. Να μη σταματούν να εξελίσσονται, να μη σταματούν να αναζητούν τη γνώση, να μη σταματούν να βάζουν ερωτήματα στον εαυτό τους.

E: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ3: Διαρκώς.

E: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ3: Μέσα από όσα κάνουμε, διάφορες δράσεις, αναζητούν στη συνέχεια μόνοι τους την εξέλιξή τους, την περαιτέρω. Αυτό είναι παρακίνηση, εγώ θα σου δείξω έναν τρόπο κι εσύ πρέπει μετά αυτό να το κάνεις δικό σου, εφόσον θέλεις. Ενθάρρυνση,

ενημέρωση και μετά πώς το υιοθετεί το άτομο. Η επιλογή είναι δική του. Δεν μπορεί να αναπτυχθεί, εάν ο ίδιος δεν το θέλει.

Ε: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ3: Κάθε βδομάδα, κάθε μέρα, από κοντά, από συγκεντρώσεις και μέσω mail.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ/ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Φύλο: Άντρας

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Προϋπηρεσία: 21-30 χρόνια

Α' άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ4: Παροχή κινήτρων και ανταποδόσεων (υλικών ή/και ψυχολογικών) με στόχο την αποτελεσματικότερη εργασία. Ισχύει για εργαζόμενους οι οποίοι έχουν «δυναμικό» απόδοσης το οποίο μένει στάσιμο υπό κανονικές συνθήκες αλλά μπορεί να αναδειχθεί μέσω της παρακίνησης, δηλαδή να «βγάλεις τον καλύτερο εαυτό» του εργαζόμενου.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ4: Οι περισσότεροι εργαζόμενοι τείνουν μετά από κάποιο διάστημα να λειτουργούν διεκπεραιωτικά και προτιμούν τη σταθερότητα, οπότε έχουν δυναμικό που δεν μπορεί να το εκμεταλλευτεί ο εργοδότης. Αυτό το πρόβλημα στους εργασιακούς χώρους λύνεται, συνήθως, με δύο τρόπους: παρακίνηση ή απειλή (π.χ. απόλυση). Και οι δύο τρόποι λειτουργούν, αν και πρέπει να προτιμάται η παρακίνηση, γιατί μακροπρόθεσμα έχει περισσότερα οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς αναζητάτε συχνά τρόπους παρακίνησης του προσωπικού σας;

Δ4: Είτε με υλικές είτε με ηθικές απολαβές. Εμείς ως εταιρεία δίνουμε bonus σε στελέχη, παρέχουμε δωρεάν (ή με έκπτωση) φοίτηση των παιδιών τους στο σχολείο, αναβαθμίζουμε τα ικανά στελέχη σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις κλπ.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ4: Στα διοικητικά στελέχη ναι, στους εκπαιδευτικούς μάλλον λιγότερο.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού;

Δ4: Σημαντική.

E: Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ4: Ενθουσιώδης, φιλικός, προσηλωμένος σε στόχους.

E: Πιστεύετε πως με τη στάση σας και τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ4: Ναι, εν μέρει.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ4: Σχετικά σημαντικός. Όχι όμως πολύ σημαντικός.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ4: Προσπαθώ να διευρύνω τον αριθμό των υπαλλήλων που παίρνουν bonus στο τέλος της χρονιάς. Αναφέρομαι θετικά στα επιτεύγματά τους.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ4: Αναρρίχηση σε ανώτερες θέσεις με υλικές ή μη απολαβές η οποία προέρχεται μέσα από την εμπειρία, τη γνώση και τον σεβασμό στον συνάδελφο, τον προϊστάμενο αλλά και τον υφιστάμενο. Επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να είναι και η αίσθηση πληρότητας που μου δίνει η δουλειά, χωρίς απαραίτητα να συνεπάγεται ανώτερες θέσεις ή υψηλότερες απολαβές.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ4: Εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία, τον ψυχισμό και την κουλτούρα του καθενός. Άλλους τους βοηθούν, άλλους όχι και άλλοι δεν ενδιαφέρονται.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ4: Θεωρώ πως ναι.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ4: Πρέπει να είναι ευρύτερη και να συμβάλει στην ανάπτυξη της κουλτούρας τους και της προσωπικότητάς τους.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ4: Ανάλογα. Κάποια ναι, κάποια όχι. Συνήθως όχι.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ4: Η συμβολή είναι σημαντική αρκεί να αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους και να πιστεύει σε αυτό που θέλει να περάσει στους συναδέλφους. Τρόποι: θέσπιση στόχων, υπόδειγμα συμπεριφοράς.

E: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ4: Σχετικά σημαντικός στο διοικητικό προσωπικό, σχεδόν καθόλου στο ακαδημαϊκό προσωπικό.

E: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Σεμινάρια, επιβραβεύσεις, δημοσιότητα προσώπων που πέτυχαν τους στόχους τους.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

E: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ4: Έργο τους είναι να εμψυχήσουν στο προσωπικό τη δίψα για προσωπική ανάπτυξη η οποία θα επιφέρει ανάπτυξη και στην εταιρεία. Καθήκον είναι να γίνει αυτό στο πλαίσιο των αρχών της εταιρείας και της εταιρικής της κουλτούρας.

E: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ4: Ναι, και το κόστος το επωμίζεται η εταιρεία.

Ε: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ4: Αφήνοντας να εννοηθεί πως η επαγγελματική του ανάπτυξη ενισχύει το κύρος του στην εταιρεία και ενδεχομένως να συνοδεύεται και από αύξηση υλικών απολαβών.

Ε: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ4: Αναλόγως. Κατά προσέγγιση δύο φορές το χρόνο.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5:
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ Β/ΒΑΘΜΙΑΣ

Φύλο: Άντρας

Σπουδές: Διδακτορικό

Προϋπηρεσία: 21-30 χρόνια (25 χρόνια)

Α΄ άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ5: Για μένα η παρακίνηση βρίσκεται στην έννοια της στήριξης και παρότρυνσης σε ψυχολογικό, υλικό και τεχνοκρατικό επίπεδο του εργαζόμενου, δηλαδή το να στηρίξεις ψυχολογικά τον εργαζόμενο για καλύτερη απόδοση, το να τον επιβραβεύσεις υλικά, με περισσότερα χρήματα, bonus, και τεχνολογικά δίνοντάς του ένα laptop, tablet. Δίνοντας συνεχώς κίνητρα για καλύτερη απόδοση.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ5: Ναι, θεωρώ ότι είναι απαραίτητη και μάλιστα στον χώρο της ιδιωτικής εκπαίδευσης, καθώς σε σχέση με τη δημόσια, στην ιδιωτική, υπάρχει η έννοια του κέρδους, εννοώ ότι είναι απαραίτητο να παρακινείς κάποιον για να αποδίδει καλύτερα και περισσότερο. Έτσι, και οι πελάτες (γονείς, παιδιά) θα είναι περισσότερο –απόλυτα– ικανοποιημένοι.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ5: Οι τρόποι είναι σε σχέση με αυτά που είπα προηγουμένως, είναι σε υλικό, ψυχολογικό επίπεδο, ενθαρρύνοντας τον εργαζόμενο. Σε ένα ιδιωτικό, όπως το δικό μας, είναι σημαντικό να ανανεώνουμε τα προγράμματά μας, αλλά και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων μας, για την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη, η οποία φέρνει τη μεγαλύτερη καταξίωση των εκπαιδευτηρίων μας.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ5: Ναι, εφόσον είναι παρακινητική η στάση και η συμπεριφορά με τον σωστό τρόπο, μπορεί να επηρεάσει τη στάση και των εργαζομένων, κάτι το οποίο θα έχει αντίκτυπο και στο εργασιακό του περιβάλλον και στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Άρα, θετικά και για τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση και για τους πελάτες μας (γονείς, μαθητές).

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ5: Πέρα από την προσωπική στάση και συμπεριφορά, όσον αφορά την παρακίνηση του εργαζόμενου, θεωρώ ότι σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ηγετικού στελέχους. Όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά, πρέπει να είναι προωθητικός και διευκολυντής, συνεργάτης και σύμβουλος του εργαζόμενου, καθώς μέσα από μια καλή σχέση ανάμεσα στους δύο, σχέση συνεργασίας και εμπιστοσύνης, θα χτιστεί ένα καλύτερο επαγγελματικό μέλλον τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ5: Ναι νομίζω τα εκπαιδευτήριά μας έχουν ως στόχο τη διαρκή παρακίνηση του προσωπικού, συμβάλλοντας στην αύξηση και ενίσχυση της παρακίνησης, με στοχευμένες δράσεις και δραστηριότητες.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ5: Ο ρόλος ο δικός μου είναι να θεωρώ ισάξιους τους συνεργάτες μου, χωρίς να τους υποτιμώ, προσπαθώντας να τους εμψύσω την ιδέα ότι η δική τους επαγγελματική εξέλιξη συμβαδίζει με την επαγγελματική καταξίωση τόσο τη δική μου όσο και της σχολικής μας μονάδας.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ5: Νομίζω ε, η καλή επικοινωνία με το προσωπικό, όσο και με τους γονείς-μαθητές. Η ομαδοσυνεργατική μέθοδος μεταξύ των εργαζομένων, ο ένας να βοηθά τον άλλο δηλαδή. Και η έννοια του κοινού συμφέροντος επιχείρησης και εργαζομένου, σχέση όχι εκμετάλλευσης και εξάρτησης, αλλά συνεργασίας, κατανόησης και επικοινωνίας.

Β' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ5: Με τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη θεωρώ ότι νοείται η διαρκής διά βίου ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ5: Κατά βάση δύο, το ανθρωποκεντρικό και το τεχνοκρατικό και θεωρώ αυτό πρέπει να εφαρμόζεται και στην πράξη. Το καλύτερο είναι ο συνδυασμός των δύο, για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στη δουλειά τους.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ5: Ναι, εννοείται ότι η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά. Και εφόσον το πιστεύουμε, το εφαρμόζουμε και στην πράξη, παροτρύνοντας τους εργαζομένους μας να συμμετέχουν σε σχετικά με το επάγγελμά τους σεμινάρια.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ5: Θεωρώ πως η σωστή απάντηση είναι ένας συνδυασμός των δύο, δηλαδή χρειάζονται ολοένα και περισσότερες γνώσεις επί του αντικειμένου, αλλά παράλληλα και η ψυχολογική υποστήριξη και εξέλιξη των εργαζομένων σε επίπεδο επαγγελματικό.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ5: Θεωρητικά ναι, επιφέρουν αποτελέσματα θετικά και γι' αυτό τον λόγο σε συνεργασία με τους εργαζομένους μας, επιλέγουμε στοχευμένα να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ5: Είναι σημαντική η συμβολή του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα και αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν από μόνοι τους την περαιτέρω εξέλιξή τους. Και όσον αφορά τους τρόπους, είναι

ενθάρρυνση για την παρακολούθηση επιμορφώσεων γενικότερα, προγραμμάτων σχολικής ψυχολογίας και σχολικής ζωής.

Ε: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ5: Τους συναδέλφους- εργαζομένους τους ενεργοποιούμε, συμβουλεύουμε, παροτρύνουμε για να έχουν ένα διαρκές ενδιαφέρον προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, επιστημονικής, κοινωνικής και ψυχολογικής. Δηλαδή σε πολλά επίπεδα να αναπτύσσονται.

Ε: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ5: Θυμάμαι πέρυσι είχαμε οργανώσει ένα σχετικό για ψηφιακές δεξιότητες επιμορφωτικό σεμινάριο, λόγω και της κατάστασης, τόσο για τους εργαζομένους μας όσο και για όσους γονείς επιθυμούσαν να το παρακολουθήσουν.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

Ε: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ5: Νομίζω ότι οι δύο έννοιες συνδέονται μεταξύ τους, όπως φάνηκε από τις απαντήσεις μου. Όταν παρακινείς το προσωπικό σου, αναμένεις να έχει και αυτό ανάλογη επαγγελματική εξέλιξη. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού, τόσο μεγαλύτερη είναι και η εξέλιξή του.

Ε: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ5: Ναι, προσπαθώ να κάνω κάτι διαρκώς, γιατί με ενδιαφέρει η εξέλιξη του προσωπικού, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Ε: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ5: Ενθαρρύνοντάς τους προφορικά, συμβουλευτικά, ενημερώνοντάς τους για δράσεις και χορηγώντας τους άδειες για να τα παρακολουθούν, εάν πραγματοποιούνται από άλλο φορέα και όχι στα πλαίσια του σχολείου μας.

Ε: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ5: Καθημερινά, καθώς η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, όπως είπαμε, συνδυάζεται άρρηκτα με την επαγγελματική εξέλιξη και του ίδιου του φορέα.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6:

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ/ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Φύλο: Γυναίκα

Σπουδές: Μεταπτυχιακό

Προϋπηρεσία: 12 χρόνια

Α' άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ6: Για μένα παρακίνηση είναι η ενεργοποίηση και η ώθηση του ατόμου για την υλοποίηση στόχων και ικανοποίηση αναγκών. Θεωρώ την παρακίνηση κυρίως, μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του καθενός.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ6: Φυσικά και είναι απαραίτητη η παρακίνηση κάθε εργαζομένου, σε οποιονδήποτε χώρο εργασίας και αν βρίσκεται. Και φυσικά πίσω απ' αυτήν κρύβεται πάντα ένα άξιο ηγετικό στέλεχος, το οποίο ωθεί σε δράση το προσωπικό του οργανισμού ή της εταιρείας ή της επιχείρησης ή του σχολείου, όπου είναι επικεφαλής.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ6: Το παν για μένα και κάτι το οποίο θέτω σε εφαρμογή είναι η συνεχής επικοινωνία, η συζήτηση, η κουβέντα με κάθε μέλος της ομάδας του σχολείου μου. Αυτή η επικοινωνία επιτυγχάνεται είτε με διά ζώσης συναντήσεις εντός και εκτός σχολείου, είτε με τηλεφωνική επικοινωνία.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ6: Φυσικά, καθώς θεωρώ πως ένας διευθυντής αποτελεί πάντα πρότυπο και παράδειγμα για το προσωπικό του. Αν λοιπόν διατηρεί μια καλή και σωστή στάση και συμπεριφορά απέναντι σε αυτό, αντίστοιχα σωστή και καλή θα είναι η στάση και η συμπεριφορά κάθε εργαζομένου.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ6: Όπως είπα και προηγουμένως, ένας διευθυντής πρέπει να είναι πρότυπο και παράδειγμα, με μια λέξη δηλαδή ηγέτης.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ6: Θεωρώ πως καθημερινά κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ, μέσα από τη συχνή και διαρκή επικοινωνία μου με κάθε μέλος της ομάδας μου χωριστά, αλλά και με ομαδικές συναντήσεις και συζητήσεις. Προσπαθώ και θεωρώ πως πετυχαίνω να βρίσκομαι πάντα στο πλευρό τους ανά πάσα στιγμή.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ6: Φροντίζω να είμαι σε συνεχή επαφή με το προσωπικό, να τους ενημερώνω για καθετί νέο για το οποίο έχω φροντίσει να ενημερωθώ η ίδια από πριν. Παράλληλα βρίσκομαι σε διαρκή σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό του σχολείου, αναζητώ συνεχώς νέες ευκαιρίες, νέες κατευθύνσεις, δίνοντας σε κάθε εργαζόμενο κίνητρα να παρακινηθεί και να εξελιχτεί.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ6: Μέσα από την κουβέντα και πάντα δεχόμενη τα θέλω και τη γνώμη των συνεργατών μου, φροντίζω να τους ενθαρρύνω για τη συμμετοχή όλων μας σε σεμινάρια που θα μας εξελίσσουν και θα βελτιώνουν συνεχώς όλο και περισσότερο τη δουλειά και το έργο μας. Και αυτό διότι θεωρώ πως η μάθηση είναι κάτι το οποίο δεν τελειώνει ποτέ για κανέναν.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ6: Θα έλεγα, η αδιάκοπη εξέλιξη του ατόμου σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής του ζωής και πορείας.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ6: Αν και γνωρίζω κάποια, επιμένω στο ανθρωπιστικό μοντέλο, καθώς θεωρώ πως το άτομο, ο άνθρωπος βρίσκεται και πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ6: Φυσικά, είναι αναγκαία και απαραίτητη η επιμόρφωση κάθε εργαζομένου, σε κάθε εργασιακό χώρο και τομέα.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ6: Θεωρώ πως είναι απαραίτητη η πολύπλευρη ανάπτυξη του ατόμου, όχι μόνο στους τομείς που εξειδικεύεται, αλλά ευρύτερα, και σε άλλους τομείς, ανεξάρτητους με την ειδικότητα και το αντικείμενό του.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ6: Φυσικά, όταν είναι στοχευμένα και άρτια οργανωμένα, τα αποτελέσματά του είναι ορατά.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ6: Σαφώς και είναι σημαντική η συμβολή του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, μέσα από την ενημέρωση, την ενθάρρυνση, την παρότρυνση για συμμετοχή σε διάφορα επιμορφωτικά σεμινάρια, προγράμματα, ημερίδες, ομιλίες.

E: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ6: Αναζητώ συνεχώς προγράμματα επιμορφωτικά, τα οποία θεωρώ ότι θα βοηθήσουν και θα εξελίξουν τόσο εμένα την ίδια στη δουλειά μου, όσο και τους συνεργάτες μου, ώστε να έχουν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας στη συνεργασία μας και στη δουλειά μας.

E: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ6: Λοιπόν, αρχικά οργανώθηκε μια διαδικτυακή ενημερωτική συνάντηση για τη λειτουργία και τη χρήση της πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης, λόγω της κατάστασης με την πανδημία που όλοι βιώσαμε. Εκτός αυτού, οργανώθηκε και ένα διαδικτυακό σεμινάριο έξι εβδομάδων, εργαστηριακού τύπου, σχετικά με τη διαχείριση της σχολικής τάξης και τη διαχείριση των συναισθημάτων, στο οποίο συμμετείχε ενεργά όλη μου η ομάδα και εγώ η ίδια. Στόχος μου με την ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων μας σε αυτό το σεμινάριο ήταν η ακόμα καλύτερη ενδυνάμωση και το δέσιμο της ομάδας για μια κοινή πορεία και κατεύθυνση.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

E: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ6: Κατά τη γνώμη μου οι δύο έννοιες, παρακίνηση και επαγγελματική ανάπτυξη, ταυτίζονται απόλυτα, καθώς αν είσαι σωστός ηγέτης που ενθαρρύνει το προσωπικό του, δε γίνεται να μην το ωθεί στο να εξελίσσεται όλο και περισσότερο.

E: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίξουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ6: Ναι, φυσικά συνεχώς. Ενημερώνω όλο το προσωπικό για οτιδήποτε καινούργιο προκύπτει.

E: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ6: Αρχικά, ενθαρρύνοντάς το και στη συνέχεια ενημερώνοντάς το μέσα από mail και συζητήσεις για συμμετοχή σε δράσεις και προγράμματα που θα το βοηθήσουν και θα το ενδυναμώσουν.

E: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ6: Σε καθημερινή βάση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7:
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Β/ΘΜΙΑΣ

Φύλο: Γυναίκα

Σπουδές: Διδακτορικό

Προϋπηρεσία: 31+

Α' άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ7: Αντιλαμβάνομαι την έννοια παρακίνηση, ως κάτι θετικό. Οπότε θα έλεγα θετικά.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ7: Φυσικά και είναι απαραίτητη.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ7: Προσπαθώ να αναζητώ συνεχώς. Όσον αφορά έναν τρόπο για να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, είναι το να υπάρχουν τα σωστά πρότυπα.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινήτικη στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ7: Στις περισσότερες περιπτώσεις πιστεύω πως ναι.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινήτικου διευθυντή;

Δ7: Ένας παρακινήτικος διευθυντής δεν κάθεται λεπτό. Είναι πρότυπο στις πράξεις του, οι πράξεις είναι που μετράνε, όχι τα λόγια.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ7: Θεωρώ πως αυτό είναι κάτι που συμβαίνει από μόνο του. Δίνει το έναυσμα, αλλά και την ελευθερία της επιλογής στον καθένα, στη συνέχεια.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ7: Με μια λέξη θα τον χαρακτηρίζα καταλυτικό.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ7: Δεν ακολουθώ κάποια συγκεκριμένη πρακτική. Αυτό που κάνω είναι να ενθαρρύνω τον καθένα να κάνει από μόνος του αυτό που πραγματικά του αρέσει και τον γεμίζει.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ7: Επαγγελματική εξέλιξη είναι η εξέλιξη και ταυτόχρονα η σταθερότητα. Το να επιλέγεις δηλαδή ένα χώρο, ένα περιβάλλον και να εξελίσσεσαι όλο και πιο πολύ μέσα σε αυτό.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ7: Επιλέγω έναν συνδυασμό του ανθρωπιστικού και του τεχνοκρατικού μοντέλου, καθώς φυσικά και το άτομο είναι το πιο βασικό, αλλά πλέον το άτομο πρέπει να συμβαδίζει και με την ταχύτερη, πλέον, εισροή της τεχνολογίας στη ζωή όλων μας.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ7: Ναι, ναι και ξανά ναι. Είναι απολύτως απαραίτητη και αναγκαία κάθε στιγμή.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ7: Πρέπει να εστιάζει και να αφορά ένα ενιαίο σύνολο τομέων.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ7: Ναι, μέσω της παρακολούθησης των αναγκών του καθενός.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ7: Καθοριστική για μένα η αξιολόγηση σε όλες της τις μορφές, κάθετη οριζόντια. Αν δεν υπάρχει αξιολόγηση, δεν υπάρχει εξέλιξη, δεν υπάρχει βελτίωση.

E: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ7: Παραμένω ενεργή και προσπαθώ να βελτιώνομαι διαρκώς εγώ η ίδια.

E: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ7: Έχουν γίνει άπειρες δράσεις στο πέρασμα των χρόνων, οι οποίες καταγράφονται σε αρχείο δράσεων των εκπαιδευτηρίων μας. Θα επιλέξω να περιοριστώ και να αναφερθώ στην τελευταία, η οποία έγινε πριν δύο μήνες, τον Μάιο του 2021, σχετικά με την ψυχική ανθεκτικότητα των εργαζομένων. Το σεμινάριο αυτό αφορούσε, απευθυνόταν και παρακολουθήθηκε από όλο το προσωπικό του σχολείου μας.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

E: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ7: Αν είναι σωστός ηγέτης, θα συμβάλει καθοριστικά και στην παρακίνηση και στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του. Είναι αλληλένδετα.

E: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίσσουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ7: Διαρκώς.

E: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ7: Εντάσسونτάς το στο καθημερινό του πρόγραμμα, επικοινωνώντας το.

E: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ7: Όσο πιο συχνά μπορώ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8:

ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ Α/ΒΑΘΜΙΑΣ

Φύλο: Γυναίκα

Σπουδές: Διδακτορικό

Προϋπηρεσία: 11 χρόνια

Α' άξονας: Παρακίνηση

E: Πώς αντιλαμβάνεστε εσείς την έννοια της παρακίνησης;

Δ8: Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στον χώρο του σχολείου. Για μένα προσωπικά, η έννοια της παρακίνησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κάλυψη των προσωπικών αναγκών και στόχων των εκπαιδευτικών, αλλά και με τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στο σχολικό περιβάλλον.

E: Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και ειδικότερα στον χώρο της εκπαίδευσης;

Δ8: Απαραίτητη και πάρα πολύ σημαντική.

E: Με ποιους τρόπους θεωρείτε πως μπορεί να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό της σχολικής μονάδας; Εσείς βρίσκεστε συχνά σε αναζήτηση διάφορων τρόπων παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής σας μονάδας;

Δ8: Εγώ προσωπικά αναζητώ συχνά τρόπους παρακίνησης τόσο μέσα από σεμινάρια και meetings ενδυνάμωσης και σύνδεσης της ομάδας, όσο και μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και ανθρώπινου δυναμικού.

E: Πιστεύετε ότι η παρακινητική στάση και συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους μπορεί να επηρεάσει ή ακόμα και να αλλάξει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικότερα στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος;

Δ8: Φυσικά! Όταν ένας εκπαιδευτικός αισθάνεται ότι συμμετέχει σε μια ομάδα όπου εισακούονται οι ανάγκες του και τα προβλήματά του, εργάζεται μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και έχει ευκαιρίες να εξελιχθεί σαν εκπαιδευτικός, τότε σίγουρα έχει περισσότερη διάθεση να αλλάξει και να γίνει καλύτερος ή να διορθώσει τυχόν λανθασμένες επιλογές και συμπεριφορές.

E: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην παρακίνηση του προσωπικού; Ποια θεωρείτε τα βασικά χαρακτηριστικά του παρακινητικού διευθυντή;

Δ8: Είναι πάρα πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί το παράδειγμα και τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους στόχους του σχολείου και την απόδοση των εκπαιδευτικών. Τα χαρακτηριστικά ενός παρακινητικού διευθυντή είναι να ενδυναμώνει την ομάδα του, να δημιουργεί ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, να είναι παραγωγικός ο ίδιος, να ακούει και να μοιράζεται πληροφορίες, να υποστηρίζει την επαγγελματική ανάπτυξη, να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την ομάδα, να έχει τις τεχνικές ικανότητες για να συμβουλευθεί, να συνεργάζεται αποτελεσματικά και τέλος, να είναι καλός στη λήψη αποφάσεων.

E: Πιστεύετε πως με τη δράση σας συμβάλλετε στην ενίσχυση, την ενθάρρυνση και την παρακίνηση του προσωπικού του σχολείου σας;

Δ8: Ναι, αρκετά.

E: Ποιος είναι κατά την άποψή σας ο ρόλος σας στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ8: Βασικός και θεμελιώδης, ώστε να δημιουργώ τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες ανάπτυξης και απόδοσης της ομάδας.

E: Μήπως θα μπορούσατε να αναφέρετε κάποιες πρακτικές παρακίνησης που έχετε εφαρμόσει στη σχολική σας μονάδα; Για ποιους λόγους επιλέξατε τις πρακτικές αυτές;

Δ8: Ναι, φυσικά. Συχνά meetings ενημέρωσης του προσωπικού για τις επόμενες δράσεις του σχολείου και τους επόμενους στόχους, ώστε να έχουν τον χρόνο να οργανωθούν και να συμμετέχουν σε αυτές. Συχνά meetings ενδυνάμωσης της ομάδας μέσω συζήτησης, κατάθεσης προβληματισμών και προτάσεων για λύσεις και καλύτερη λειτουργία του σχολείου. Επίσης, εκπαιδευτικά σεμινάρια, κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας.

B' άξονας: Επαγγελματική Ανάπτυξη

E: Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ8: Ως δυνατότητα των εκπαιδευτικών να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και να εξελίσσονται μέσα από τη δουλειά τους, όπως οι ίδιοι ονειρεύονται και επιθυμούν. Να μην αισθάνονται στάσιμοι.

E: Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης; Θεωρείτε ότι ενισχύουν και βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό;

Δ8: Το ανθρωπιστικό/αναστοχαστικό και το κριτικό/συμμετοχικό μοντέλο. Ναι, φυσικά, έναν συνδυασμό αυτών των δύο μοντέλων προσπαθώ να εφαρμόζω στο σχολείο μου.

E: Πιστεύετε πως η επιμόρφωση συμβάλλει καθοριστικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ8: Είναι ένας σημαντικός παράγοντας, καθώς ανοίγει ορίζοντες σε νέες πρακτικές και δίνει ευκαιρίες για σκέψη, κριτική, αναστοχασμό και εξέλιξη.

E: Θεωρείτε πως η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο των ατόμων ή να εστιάζει και σε άλλους τομείς;

Δ8: Όχι, βέβαια. Ένας εκπαιδευτικός έχει ανάγκη εξέλιξης και επιμόρφωσης σε άλλους τομείς της ζωής του που επηρεάζουν και την επαγγελματική ζωή του, για παράδειγμα, η διαχείριση χρόνου, η διαχείριση άγχους, διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων κλπ.

E: Πιστεύετε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα που επιλέγονται για την εξέλιξη του προσωπικού, του εκπαιδευτικού προσωπικού, επιφέρουν αποτελέσματα στην επαγγελματική τους εξέλιξη και καριέρα τους;

Δ8: Ναι, φυσικά. Ένα από τα τελευταία που κάναμε (Σεμινάριο Θετικής Διαπαιδαγώγησης) θεωρώ έφερε την ομάδα πιο κοντά και έδωσε την ευκαιρία για εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών στο σχολείο που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση της τάξης.

E: Ποια είναι κατά την άποψή σας η συμβολή του ηγετικού στελέχους (του διευθυντή) στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Συμβάλλει και με ποιον/ποιους τρόπο/ους;

Δ8: Είναι πολύ σημαντική, καθώς είναι αυτός που δίνει το παράδειγμα και ωθεί με δράσεις, δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα και τις ευκαιρίες, αλλά και με τη στάση του το προσωπικό να εξελιχθεί και να θέλει να γίνει καλύτερο και να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους μέσα από τους στόχους του σχολείου.

E: Όσον αφορά εσάς, ποιος νομίζετε πως είναι ο ρόλος σας στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της σχολικής μονάδας;

Δ8: Ένα σημαντικό βήμα για την περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την ενίσχυση της επαγγελματικής τους ταυτότητας, είναι η δημιουργία σωστού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στο σχολείο και η σύνδεση με την κοινωνία. Η επικοινωνία μέσα στο σχολείο πρέπει να το καθιστά θετική δύναμη γι' αυτό. Ένα ανοιχτό υποστηρικτικό επικοινωνιακό κλίμα κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται ασφαλείς να μιλούν και να ενεργούν ελεύθερα και χωρίς φόβο. Μέσα σ' ένα τέτοιο κλίμα προωθείται η συνεργασία, προάγεται η αλληλοκατανόηση, αυξάνεται η ικανοποίηση των μελών της εκπαιδευτικής μονάδας, ενισχύεται η επαγγελματική ταυτότητα και ο ρόλος του εκπαιδευτικού, και γενικότερα προωθείται η ανάπτυξη της εκπαιδευτικής μονάδας. Στο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα βρίσκει άμεση εφαρμογή η υποστήριξη και η βελτίωση.

Ε: Θα μπορούσατε μήπως να ανακαλέσετε δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δ8: Ναι, online μαθήματα με δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευτικών, σεμινάρια επιμόρφωσης, ομάδα ψυχολογικής/συμβουλευτικής υποστήριξης, meetings Ενδυνάμωσης Ομάδας, δράσεις με κοινωνικό και εθελοντικό χαρακτήρα με συμμετοχή όλης της ομάδας.

Γ' άξονας: Σχέση Παρακίνησης – Επαγγελματικής Ανάπτυξης και ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στη σχέση των δύο αυτών όρων

Ε: Ποιο θεωρείτε πως είναι το έργο και ποια τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών (των διευθυντών) σε σχέση με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δ8: Να είναι κατάλληλα ενημερωμένοι και να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, ώστε να αποτελούν ιδανικό παράδειγμα προς μίμηση για όλη την ομάδα.

Ε: Στη σχολική σας μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται, ενθαρρύνεται να έχει ενεργό δράση σε επιμορφώσεις που θα το εξελίσσουν σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο;

Δ8: Φυσικά, κι εγώ η ίδια και το προσωπικό, όλοι μαζί, ως ομάδα, αναζητάμε και συμμετέχουμε σε διάφορες δράσεις και προγράμματα.

Ε: Πώς παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ασχοληθεί με την επαγγελματική του ανάπτυξη, συμμετέχοντας σε σχετικές δράσεις και προγράμματα;

Δ8: Διατηρώντας μια καλή, σωστή και συνεχή επικοινωνία, ενημερώνοντάς το διαρκώς για οτιδήποτε νέο προκύπτει και φυσικά ενθαρρύνοντάς το να συμμετέχει σε οποιαδήποτε επιμορφωτική δράση και πρόγραμμα.

Ε: Πόσο συχνά παρακινείτε το προσωπικό, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα και δραστηριότητες που του δίνουν την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη;

Δ8: Προσπαθώ να το κάνω σε καθημερινή βάση, μέσα από τη συνεχή αλληλεπίδρασή μου μαζί του.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.