



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
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 ΕΠΙΛΟΓΗ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΤΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΟΡΟΥΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ»

«HUMAN RESOURCES RECRUITMENT, TRAINING AND
PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE PRIVATE EDUCATIONAL
SCHOOLS OF THE REGIONAL UNIT OF THESSALONIKI: A SKILL -
BASED APPROACH»

της ΜΠΑΝΙΟΥ ΑΣΠΑΣΙΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την εκπόνηση του μεταπτυχιακού διπλώματος

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, (2023)

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 τη συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. Μιλτιάδης Σταμπουλής, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
2. Ευαγγελία Ψυχογιού, Εκπαιδευτικός Δ.Ε.
3. Στυλιανή Γκίωση, Διδάσκουσα και Επιστημονικός Συνεργάτης, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΔΗΛΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 5.2 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας του Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία, δηλώνω υπεύθυνα ότι στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής μου εργασίας, δεν εμπεριέχονται στοιχεία λογοκλοπής και γενικότερα δεν παραβιάζονται οι διατάξεις περί διανοητικής ιδιοκτησίας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν πηγές πέραν αυτών που αναφέρονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Παρέχω τη συναίνεσή μου, ώστε ένα ηλεκτρονικό αντίγραφο της διπλωματικής εργασίας μου να υποβληθεί σε ηλεκτρονικό έλεγχο για τον εντοπισμό τυχόν στοιχείων προσβολής πνευματικής ιδιοκτησίας.

06/03/2023

Η Δηλούσα

Μπάνιου Ασπασία

Πρόλογος

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του Τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην καταγραφή των απόψεων των ηγετικών στελεχών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης σχετικά με τους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η ανάδειξη των απαραίτητων προσόντων και δεξιοτήτων, καθώς και η σκιαγράφηση του επαγγελματικού προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού αποτελούν επιμέρους στόχοι της παρούσας μελέτης. Τέλος, διερευνάται και ο ρόλος του Διευθυντή ή ηγετικού στελέχους ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, οι οποίοι απασχολούνται στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους εκείνους που συνέβαλαν ουσιαστικά στην προσπάθεια αυτή. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή και επιβλέποντα μου, Μιλτιάδη Σταμπουλή, Αναπληρωτή Καθηγητή, για την βοήθεια του σχετικά με την επιλογή ενός πρωτότυπου και συνάμα επίκαιρου θέματος αλλά και για την συνεχή επιστημονική του καθοδήγηση και στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής. Ακόμη, ευχαριστώ θερμά τα μέλη της Επιτροπής, την κ. Ψυχογιού και την κ. Γκιώση, για την επιστημονική τους υποστήριξη.

Δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω ιδιαίτερα τα Ιδιωτικά Εκπαιδευτήρια, που χωρίς αυτά δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα, ευχαριστώ θερμά την Αδαμάντιο Σχολή, την Ακαδημία Μπουμπουκάκια, το Αριστοτέλειο Κολλέγιο, τα Εκπαιδευτήρια Βασιλειάδη, το Κολλέγιο Ανατόλια, το Κολλέγιο Δελασάλ και τα Πρότυπα Εκπαιδευτήρια για την τόσο μεγάλη συνεισφορά τους στην διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, για την ηθική και ψυχολογική συμπαράσταση ευχαριστώ από καρδιάς τους φίλους μου, αλλά ιδιαίτερα τους γονείς μου Νικόλαο και Γεωργία, καθώς επίσης και την αδελφή μου Θεώνη, οι οποίοι στήριζαν κάθε απόφαση μου σχετικά με τις

ακαδημαϊκές μου σπουδές, χωρίς κανέναν δισταγμό και πάντοτε βρίσκονται στο πλάι μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση κατ' αρχήν βιβλιογραφικά του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου της ιδιωτικής τυπικής εκπαίδευσης αλλά και η εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση εστιάζοντας στην ανάλυση των βασικών λειτουργιών της. Σε αυτές συγκαταλέγονται η επιλογή, εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων στις εκπαιδευτικές μονάδες. Σε δεύτερο επίπεδο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της τεχνικής συλλογής δεδομένων ημι- δομημένης συνέντευξης και απευθύνεται σε διευθυντές και ηγετικά στελέχη των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης. Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η καταγραφή των απόψεων των Διευθυντών και ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων σχετικά με τους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο απασχολείται στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες. Περαιτέρω στόχοι της έρευνας αποτελούν η ανάδειξη των απαραίτητων προσόντων και δεξιοτήτων των σύγχρονων εκπαιδευτικών, η σκιαγράφηση του επαγγελματικού τους προφίλ αλλά και ο ρόλος του Διευθυντή στην διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών. Στο τελευταίο στάδιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας και καταβάλλεται προσπάθεια διατύπωσης προτάσεων αναμόρφωσης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία θα συμβάλουν στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων από πλευράς των εκπαιδευτικών και στην ολοκληρωτική επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Λέξεις – κλειδιά: Ιδιωτική Εκπαίδευση, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, κατάρτιση, επαγγελματική ανάπτυξη εκπαιδευτικών

Abstract

The aim of this thesis is to investigate the current legislative framework of private typical education and the conceptual approach of human resource management in education focusing on the analysis of its basic functions. These include the recruitment, training and professional development of human resources in educational units. In the second part, the results of the quantitative research that has been conducted are presented. The research was conducted through the semi-structured interview data collection technique and was addressed to directors and leaders of private primary and secondary education schools in the Regional Unit of Thessaloniki. The purpose of this research is to record the views of the directors and leaders of private educational institutions on the methods of selection, training and professional development of employees of private educational units. Further objectives of the research are to highlight the necessary qualifications and skills of modern teachers, to outline their professional profile and the role of the director in the process of professional development of educators. Finally, the conclusions of the empirical research are recorded and proposals are made for the reform of human resources education and training programmes, which will contribute to the acquisition of the necessary skills of educators and their integrated professional development.

Keywords: Private education, human resource management, recruitment, education, training, professional development of educators

Περιεχόμενα	
Πρόλογος.....	5
Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Πίνακες.....	11
Εισαγωγή.....	12
A' ΜΕΡΟΣ.....	15
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	15
Κεφάλαιο 1: Η Ιδιωτική Τυπική Εκπαίδευση (Α/θμιας και Β/θμιας) στην Ελλάδα ...	16
1.1 Η συνταγματική κατοχύρωση της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	16
1.2 Τα όργανα διοίκησης των ιδιωτικών σχολείων.....	17
1.3 Η απασχόληση των εκπαιδευτικών στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες	18
1.3.1 Η πρόσληψη του εκπαιδευτικού.....	18
Κεφάλαιο 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	20
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	20
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση	22
2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	23
2.4 Ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	24
2.5 Η Οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων	25
2.6 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	26
2.6.1 Η προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	30
2.6.1.1 Πηγές Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
2.6.1.2 Η επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
2.6.2.1 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού	33
2.6.2.1.1 Η Προκαταρκτική Συνέντευξη (Preliminary Interview)	33
2.6.2.1.2 Τεστ Επιλογής (Tests)	33
2.6.2.1.3 Συνέντευξη	35
2.6.3 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	35
2.6.3.1. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training).....	36
2.6.3.2 Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (Off the job training)	37
2.7 Οι Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση.	37
2.8 Ο ρόλος του Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	38
Κεφάλαιο 3: Η Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών.....	40
3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου επαγγελματική ανάπτυξη.....	40

3.2 Το περιεχόμενο της Επαγγελματικής Ανάπτυξης των Εκπαιδευτικών.....	41
3.3 Μοντέλα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών	42
3.4 Παράγοντες επίδρασης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών	44
3.4.1 Ο ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών	45
3.4.2 Ο ρόλος της επιμόρφωσης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη	47
3.5 Οι δεξιότητες του σύγχρονου εκπαιδευτικού	49
Β' ΜΕΡΟΣ	52
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	52
Κεφάλαιο 1: Μεθοδολογία της έρευνας	53
1.1 Σκοπός – στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	53
1.2 Μεθοδολογία έρευνας	54
1.3 Ερευνητικό εργαλείο της έρευνας	55
1.4 Το Δείγμα της έρευνας	58
1.5 Διαδικασία της έρευνας.....	60
Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	62
2.1 Αποτελέσματα πρώτου άξονα: Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί)	64
2.2 Αποτελέσματα Δεύτερου άξονα: Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία	65
2.3 Αποτελέσματα Τρίτου άξονα: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία	66
Κεφάλαιο 3: Συμπεράσματα έρευνας – Συζήτηση.....	68
Κεφάλαιο 4: Χρησιμότητα και Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα	72
4.1 Χρησιμότητα της παρούσας έρευνας	72
4.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	72
4.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	73
Παράρτημα 1: Οδηγός συνεντεύξεων	86
Παράρτημα 2: Απομαγνητοφώνηση συνεντεύξεων	89

Πίνακες

Πίνακας 1: Συμμετέχοντες ανά θέση / ιδιότητα στην σχολική μονάδα

Πίνακας 2: Συμμετέχοντες ανά φύλο

Πίνακας 3: Συμμετέχοντες ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Πίνακας 4: Συμμετέχοντες ανά έτη προϋπηρεσίας

Πίνακας 5: Συμμετέχοντες και επιπρόσθετη επιμόρφωση στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Εισαγωγή

Στα πλαίσια της σύγχρονης ιδιωτικής εκπαίδευσης, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πυρήνα και την κινητήριο δύναμη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μέσω αυτών κρίνεται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Για αυτόν τον λόγο και η σωστή διαχείριση αυτών αποτελεί επιτακτική ανάγκη του σχολικού οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει ορισμένες σημαντικές λειτουργίες όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η διαχείριση των αμοιβών και των εργασιακών σχέσεων. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τις απόψεις των Διευθυντών και ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων σχετικά με τους σύγχρονους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολείται στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες.

Η χρησιμότητα και η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι πραγματεύεται ένα θέμα, το οποίο δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα, αλλά κεντρίζει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας αυτής καταγράφηκαν και ερμηνεύτηκαν οι απόψεις τόσο των Διευθυντών όσο και των ηγετικών στελεχών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων σχετικά με τους σύγχρονους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης αλλά και επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων, γεγονός που διαφέρει από τις συνήθεις έρευνες που αποσκοπούν στην καταγραφή απόψεων των εκπαιδευτικών. Η έρευνα αυτή αντικατοπτρίζει την σύγχρονη πραγματικότητα στα σημερινά ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε αυτά.

Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη έρευνα διακρίνεται σε δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος πραγματοποιείται ανασκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια καταγραφής του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την ιδιωτική τυπική εκπαίδευση (Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση). Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας. Αναλύονται διεξοδικά οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις εξής: α) επιλογή και β) εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού με

βάση τις ιδιαιτερότητες αυτών στα πλαίσια των εκπαιδευτικών μονάδων. Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης, ο ρόλος της επιμόρφωσης αλλά και ο ρόλος του Διευθυντή ή του αρμόδιου ηγετικού στελέχους στην διαδικασία αυτή.

Στη συνέχεια ακολουθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, το ερευνητικό. Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους καταγράφεται ο βασικός σκοπός της έρευνας, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

- ✚ Να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική εκπαίδευση.
- ✚ Να αναδειχθούν τα απαραίτητα προσόντα και οι δεξιότητες των εκπαιδευτικών για την απασχόλησή τους στην ιδιωτική εκπαίδευση.
- ✚ Να σκιαγραφηθεί το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού.
- ✚ Να καταγραφούν οι τρόποι επένδυσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από πλευράς της σχολικής μονάδας παράλληλα με την ανάπτυξη της ευελιξίας.
- ✚ Να διερευνηθεί ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους βασικούς στόχους διαμορφώνονται και τα ανάλογα ερευνητικά ερωτήματα:

- ✚ Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί στα ιδιωτικά σχολεία;
- ✚ Ποια είναι τα επιπλέον προσόντα που επιζητούν τα σύγχρονα ιδιωτικά σχολεία από τους εκπαιδευτικούς;
- ✚ Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες, ήπιες και ψηφιακές), που θα πρέπει να έχουν αναπτύξει οι εκπαιδευτικοί για να απασχοληθούν στην ιδιωτική εκπαίδευση;
- ✚ Ποιο είναι το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού;

- ✚ Παρέχεται κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό κατά την απασχόλησή τους στην ιδιωτική εκπαίδευση από τον ίδιο τον φορέα; Και αν ναι, με ποιον τρόπο;
- ✚ Ποιος είναι ο ρόλος των Διευθυντών στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κατά την παραμονή και απασχόλησή τους στην εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα;

Στο ίδιο κεφάλαιο καταγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο αλλά και η διαδικασία που ακολούθησε η ερευνήτρια για την διεξαγωγή της. Για τις απαιτήσεις της παρούσας έρευνας έγινε χρήση της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης μέσω ημι-δομημένης συνέντευξης. Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας ανά θεματικό άξονα:

α) η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

β) η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

γ) η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

Στο τρίτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα και γίνεται προσπάθεια σύγκρισης των συγκεκριμένων ευρημάτων με αντίστοιχες προγενέστερες έρευνες. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας, οι περιορισμοί, ενώ γίνεται προσπάθεια υποβολής προτάσεων για μελλοντική περαιτέρω έρευνα. Τέλος, παρατίθεται η σχετική ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, καθώς και το ανάλογο παράρτημα.

Α΄ ΜΕΡΟΣ
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Η Ιδιωτική Τυπική Εκπαίδευση (Α/θμιας και Β/θμιας) στην Ελλάδα

1.1 Η συνταγματική κατοχύρωση της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Στο Ελληνικό Σύνταγμα ορίζεται ρητά ότι η παιδεία καθίσταται βασική αποστολή του Κράτους και αποσκοπεί *«στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, στην ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες»* (Σύντ., άρθρο 16, παρ. 2). Ακόμη, ο συνταγματικός νομοθέτης τονίζει την υποχρέωση του Κράτους να παρέχει στους πολίτες δημόσια και δωρεάν παιδεία στο σύνολο των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Αξίζει να σημειωθεί ότι *«το Κράτος ενισχύει τους σπουδαστές που διακρίνονται, καθώς και αυτούς που έχουν ανάγκη από βοήθεια ή ειδική προστασία, ανάλογα με τις ικανότητές τους.»* (Σύντ., άρθρο 16, παρ. 4).

Όσον αφορά στην Ιδιωτική Εκπαίδευση, στο άρθρο 16 του Συντάγματος προβλέπεται ότι διά νόμου ορίζονται σε πρώτο επίπεδο οι προϋποθέσεις και οι όροι χορήγησης της άδειας λειτουργίας των Εκπαιδευτηρίων που δεν ανήκουν στο Κράτος. Παράλληλα, τονίζεται ότι τα θέματα που αφορούν στην εποπτεία των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων και στην υπηρεσιακή κατάσταση του εκπαιδευτικού και διδακτικού προσωπικού, αποτελούν αντικείμενα ρύθμισης με κανόνες δικαίου που τίθενται από τον κοινό νομοθέτη. Παρόλα αυτά, εισάγεται η ρητή απαγόρευση περί σύστασης ανωτάτων σχολών από ιδιώτες. Με την εν λόγω συνταγματική διάταξη, καθίσταται σαφές ότι η Ιδιωτική Εκπαίδευση αφορά μόνο στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και επομένως, το Σύνταγμα δεν νομιμοποιεί και δεν κατοχυρώνει την σύσταση ιδιωτικών Πανεπιστημίων (Σύντ., άρθρο 16, παρ. 8 ·Παπαευαγγέλου, 2015).

Ωστόσο, στο Ελληνικό Σύνταγμα υπάρχουν διατάξεις περί οριοθέτησης και ευθυγράμμισης της λειτουργίας των Ιδιωτικών Εκπαιδευτηρίων τόσο ως προς τις νομικές δεσμεύσεις που εισάγονται σχετικά με την ελεύθερη οικονομική δραστηριότητα των πολιτών όσο και για το παρεχόμενο προϊόν των σχολείων αυτών, δηλαδή στην παροχή δημόσιου αγαθού της παιδείας. Με την αναγωγή των εν λόγω διατάξεων στο περιβάλλον της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η πρωτοβουλία ενός ή και περισσότερων ατόμων -διά της σύστασης ενώσεων ή μη κερδοσκοπικών σωματείων (Σύντ., άρθρο 12, παρ. 1)- περί της ίδρυσης και της λειτουργίας ενός τέτοιου τύπου σχολείου αποτελεί αναφαίρετο ατομικό δικαίωμά

τους. Ακόμη στο άρθρο 5 παράγραφος 1 του Συντάγματος, αναφέρεται ρητά ότι *«καθένας έχει δικαίωμα να αναπτύσσει ελεύθερα την προσωπικότητά του και να συμμετέχει στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική ζωή της Χώρας, εφόσον δεν προσβάλλει τα δικαιώματα των άλλων και δεν παραβιάζει το Σύνταγμα ή τα χρηστά ήθη»*. Επομένως, αναμφισβήτητα η ίδρυση και η λειτουργία ενός ιδιωτικού σχολείου τοποθετείται στη σφαίρα της ιδιωτικής οικονομικής πρωτοβουλίας, η οποία ωστόσο απαγορεύεται να αναπτύσσεται εις βάρος της ελευθερίας και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας ή ακόμη και επί ζημιά της εθνικής οικονομίας (Σύντ., άρθρο 106, παρ. 2).

Επιπλέον, στο Σύνταγμα αναφέρονται και οι προδιαγραφές σχετικά με το μαθησιακό και παιδαγωγικό πλαίσιο λειτουργίας των σχολείων, δημόσιων και ιδιωτικών, ως φορέων εκπαίδευσης. Με βάση αυτό, η εκπαίδευση που παρέχεται από τα ιδιωτικά σχολεία θα πρέπει να εξυπηρετεί τους παιδαγωγικούς στόχους του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος, ήτοι *«στην ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, στην ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες»* (Σύντ., άρθρο 16, παρ. 2).

Κατά το Σύνταγμα, η προβλεπόμενη κρατική εποπτεία στα ιδιωτικά σχολεία σχετίζεται και με την υπηρεσιακή ή εργασιακή κατάσταση του εκπαιδευτικού και διδακτικού προσωπικού σε αυτά (Σύντ., άρθρο 16, παρ. 8). Συγκεκριμένα, απαιτείται από το Κράτος να μεριμνά για την προστασία του δικαιώματος των ατόμων στην εργασία (και του ιδιωτικού εκπαιδευτικού) αλλά και για τις εργασιακές τους συνθήκες, για την ηθική και υλική εξύψωσή τους και την κοινωνική τους ασφάλιση σύμφωνα με την σχετική νομοθεσία (Σύντ., άρθρο 22, παρ. 1 και 5).

1.2 Τα όργανα διοίκησης των ιδιωτικών σχολείων

Ο ιδιοκτήτης ή ο νομικός εκπρόσωπος ενός ιδιωτικού σχολείου φέρει την ευθύνη διοίκησης αυτού (Ν. 682/1977, άρθρο 1). Συγκεκριμένα, για οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη η οποία δυσχεραίνει την ομαλή λειτουργία του σχολείου ο ιδιοκτήτης φέρει την ευθύνη αυτής (Ν. 682/1977, άρθρο 9, παρ. 1). Για τον λόγο αυτό, σε περίπτωση διαπίστωσης από πλευράς του σχετικών παραβάσεων ή παραλείψεων τόσο του Διευθυντή όσο και του διδακτικού προσωπικού του σχολείου, οφείλει να προβεί στην συμμόρφωση εκείνων προς τα εν γένει καθήκοντά τους. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, μπορεί να αναφέρει τα σχετικά στον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης (Ν.

682/1977, άρθρο 9, παρ. 2). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι «ο ιδιοκτήτης και κάθε μέλος, εταίρος ή μέτοχος του ιδιοκτήτη, αν ο ιδιοκτήτης είναι νομικό πρόσωπο, μπορεί να παρίσταται σε οποιαδήποτε συνεδρίαση του συλλόγου των διδασκόντων, εφόσον είναι εκπαιδευτικός» (Ν. 4713/2020, άρθρο 5).

Ακόμη, σύμφωνα με τον Ν. 4713/2020, κάθε ιδιωτική σχολική μονάδα πρέπει να διευθύνεται από έναν εκπαιδευτικό, ο οποίος κατέχει τα προσόντα που αναφέρονται στην παρ. 3 του άρθρου 34 και ορίζεται ύστερα από πρόταση του ιδιοκτήτη της σχολικής μονάδας και απόφαση του οικείου Διευθυντή Εκπαίδευσης. Αξίζει να τονιστεί ότι «αν το φυσικό πρόσωπο, στο οποίο έχει χορηγηθεί άδεια ιδιωτικού σχολείου, ή μέλος, εταίρος ή μέτοχος του νομικού προσώπου, στο οποίο έχει χορηγηθεί άδεια ιδιωτικού σχολείου, ή μέλος της ένωσης προσώπων, στην οποία έχει χορηγηθεί άδεια ιδιωτικού σχολείου, είναι και εκπαιδευτικός της αντίστοιχης βαθμίδας εκπαίδευσης, μπορεί να ορίζεται Διευθυντής της σχολικής μονάδας, εφόσον κατέχει τον βαθμό που προβλέπεται στην παρ. 3 του άρθρου 34» (Ν. 4713/2020, άρθρο 25, παρ. 3).

Επιπλέον, ύστερα από πρόταση του ιδιοκτήτη της σχολικής μονάδας και απόφαση του οικείου Διευθυντή Εκπαίδευσης δύναται να οριστεί ένας ή περισσότεροι Υποδιευθυντές ανάλογα με τις ανάγκες και την οργάνωση της ιδιωτικής σχολικής μονάδας και τον μαθητικό της πληθυσμό (Ν. 4713/2020, άρθρο 25, παρ. 4).

1.3 Η απασχόληση των εκπαιδευτικών στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες

1.3.1 Η πρόσληψη του εκπαιδευτικού

Σε πρώτο επίπεδο, θα πρέπει να αποσαφηνισθούν οι διαδικασίες, υπό τις οποίες πραγματοποιείται η πρόσληψη των εκπαιδευτικών στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες. Συγκεκριμένα, οι ενδιαφερόμενοι εκπαιδευτικοί απαιτείται να υποβάλουν σχετική αίτηση προς τον ιδιοκτήτη του σχολείου και να καταθέσουν την βεβαίωση εγγραφής στην Επετηρίδα της Ιδιωτικής Εκπαίδευσης (Σκουρής & Κουτούπα-Ρεγκάκου, 2009), καθώς και ένα έγγραφο υπεύθυνης δήλωσης, στο οποίο να αναγράφονται η ειδικότητα και οι ενδεχόμενες ώρες διδασκαλίας από έτερο ιδιωτικό σχολείο ή και φροντιστήριο (Ν. 682/1977, άρθρο 32, παρ. 1). Έπειτα, ο ιδιοκτήτης πρέπει να υποβάλει σχετική στον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης πρόταση πρόσληψης διδακτικού προσωπικού ή ανάθεσης ωρών διδασκαλίας. Η διοικητική πράξη διορισμού του εκπαιδευτικού αφορά στην σύμβαση εργασίας μεταξύ του ιδιοκτήτη

του ιδιωτικού σχολείου και του προσλαμβανόμενου εκπαιδευτικού. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αναγράφεται η έναρξη και η λήξη των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του νεοπροσλαμβανόμενου εκπαιδευτικού (Γνωμ. Ν.Σ.Κ. 266/2014·Εγκ. Υ.ΠΑΙ.Θ., Α.Π. 156941/Ε2/06-10- 2015). Ακόμη, θα πρέπει να αναγράφεται και το ωράριο του ιδιωτικού εκπαιδευτικού, για το οποίο, έως και την κύρωση του ν. 4713/2020, δεν επιτρέπεται η μείωσή του χωρίς την συγκατάθεση του ιδίου και χωρίς την αυτοπρόσωπη υποβολής αίτησης του προς τον οικείο Διευθυντή Εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στην πρόσληψη των εκπαιδευτικών στα ελληνικά ιδιωτικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, πρέπει να τονιστεί ότι σε περίπτωση που ο ιδιοκτήτης δεν έχει να προτείνει κάποιο εκπαιδευτικό για την πλήρωση κενής θέσης εργασίας έως και την ημέρα έναρξης των μαθημάτων, ο οικείος Διευθυντής Εκπαίδευσης μπορεί να αναθέσει τις αντίστοιχες ώρες διδασκαλίας σε εκπαιδευτικό που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα (Ν. 682/1977, άρθρο 32, παρ. 3). Οι ίδιες διαδικασίες πραγματοποιούνται και στην περίπτωση που προκύψει κενή θέση εργασίας διδακτικού προσωπικού κατά την διάρκεια του σχολικού έτους.

Αξίζει να τονιστεί ότι η οργανική σύνθεση του διδακτικού προσωπικού στα ιδιωτικά σχολεία καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Παιδείας και Θρησκευμάτων, η οποία εκδίδεται, κατόπιν σχετικής γνωμοδοτήσεως του Κεντρικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου Εκπαίδευσης (Κ.Υ.Σ.Δ.Ε.) και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης (Ν. 682/1977, άρθρο 37, παρ. 3). Για την κάλυψη των αναγκών του σχολείου μπορούν να απασχοληθούν και έτεροι εκπαιδευτικοί οι οποίοι διαθέτουν τα κατά τον νόμο απαραίτητα προσόντα (Ν. 682/1977, άρθρο 37, παρ. 4). Παρόλα αυτά, η σύνθεση του εκπαιδευτικού προσωπικού ενός ιδιωτικού σχολείου επιβάλλεται να είναι ισάριθμη και ανάλογη των τμημάτων για την Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και αντίστοιχη του ωρολογίου προγράμματος για την Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Ν. 682/1977, άρθρο 24, παρ. 1-2).

Κεφάλαιο 2: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση αποτελεί την πιο σημαντική δραστηριότητα ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού, καθώς αφορά στον τρόπο προγραμματισμού, οργάνωσης, κινητοποίησης και συντονισμού των πόρων και των μέσων που διαθέτει ο ίδιος ο οργανισμός (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, κεφάλαια, γη) στοχεύοντας στην πραγματοποίηση των κοινών στόχων και σκοπών σε έναν συγκεκριμένο χρόνο και με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Θεοφανίδης, 1989). Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της διοίκησης. Ένας ορισμός που περιλαμβάνει σχεδόν όλες τις παραμέτρους που ορίζουν τη διοίκηση αναφέρεται στον συντονισμό και στην εναρμόνιση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού αποσκοπώντας στην αποτελεσματική πραγματοποίηση των αντικειμενικών στόχων του ίδιου αλλά και των μελών του (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Η διοίκηση αποτελεί, επίσης, μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται υπόψη οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων του οργανισμού και περιλαμβάνει ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων (προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι (Ζαβλάνος, 1998). Κατά αυτή την έννοια, η διοίκηση άρχισε να υφίσταται από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να δημιουργούν κοινωνικές ομάδες και χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πραγματοποιήσουν ένα κοινό στόχο (Κανελλόπουλος, 1991). Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, κατέστη απαραίτητη η επικοινωνία μεταξύ τους, η κατανομή των ρόλων και των καθηκόντων και ο καθορισμός της ανταμοιβής κάθε μέλους της ομάδας (Χατζηπαντελή & Γρηγοράκη, 1999). Η συνύπαρξη αυτή και η συνεργασία των ατόμων σε μικρές αλλά και ευρύτερες ομάδες ανέδειξαν τη διοίκηση ως αρχή πρωταρχικής σημασίας (Ζαβλάνος, 1998).

Μία από τις πιο σημαντικές παραμέτρους της διοίκησης ενός οργανισμού αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αυτό απαιτεί την

αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, η οποία μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Όπως προκύπτει και βιβλιογραφικά, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) ορίζουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως εκείνον τον διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά τους Jackson και Schuler, με τον όρο άνθρωποι πόροι νοείται το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ατόμων που απασχολούνται σε μία επιχείρηση, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με τον Oke (2016), το ανθρώπινο κεφάλαιο ή οι άνθρωποι πόροι αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας τους. Κάποια από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η αφοσίωση και η ικανότητα για μάθηση. Τα προσόντα και η διάθεση προσφοράς των εργαζομένων διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα και βοηθούν στην εξάπλωσή της (Kefis & Aspridis, 2014), καθώς οι άνθρωποι πόροι αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο και δημιουργούν το «διανοητικό κεφάλαιο» (intellectual capital), που εντάσσεται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης (Intangible Assets) (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) μπορεί να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, μέσω των οποίων αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και αποσκοπούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού και μέσω της χρήσης συγκεκριμένων τεχνικών διαχείρισης αυτού, συμβάλλοντας έτσι στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον της επιχείρησης (Weather & Davis, 1996).

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να μπορεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός να αποκτήσει, να αξιοποιήσει και να διατηρήσει ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001). Πρόκειται 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).

2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Ν. 1566/1985, αρ.1, ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών. Για την επίτευξη των παιδαγωγικών στόχων της εκπαίδευσης καθίσταται απαραίτητη η σωστή διοίκηση και ο συντονισμός των πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) και των λειτουργιών που θα πλαισιώσουν την εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεσματικά (Σαϊτής, 2008), αποσκοπώντας στην εξασφάλιση καλύτερης εκπαίδευσης. Επομένως, είναι φανερό το γεγονός ότι σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό, είτε ιδιωτικό είτε δημόσιο, οι άνθρωποι καθίστανται αναπόσπαστο κομμάτι του και αποτελούν τον συνδετικό κρίκο των ενεργειών και των δράσεων, για αυτό και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται καθοριστική και αναγκαία.

Στόχος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της εκπαίδευσης αποτελεί η σωστή επιλογή, η επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η δημιουργία κατάλληλων εργασιακών συνθηκών και θετικού εργασιακού κλίματος που ευνοούν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Σύμφωνα με την Μπρίνια (2008), η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση:

- Οραματίζεται το μέλλον επικοινωνώντας με τους εργαζόμενους και μετουσιώνοντας στρατηγικές και στόχους,
- Σχεδιάζει και θέτει στόχους ως προς την υλοποίηση των οραμάτων της παιδείας,
- Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο ήδη υπάρχον προσωπικό της καινούργιο ανθρώπινο δυναμικό,
- Αξιολογεί τα άτομα σύμφωνα με προσδιορισμένους στόχους και προσδοκίες,
- Προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης και εμπειρίας για να αναπτύξουν οι άνθρωποι τις δεξιότητές τους,
- Ενισχύει το κλίμα συνεργασίας,

- Υποστηρίζει τις 8 επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων,
- Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ατόμων,
- Ανταμείβει τα άτομα με χρηματικά και μη χρηματικά μέσα και
- Τηρεί το «συμβόλαιο» που συνυπογράφει με κάθε εργαζόμενο.

2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Βασική επιδίωξη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί η κάλυψη και η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, που την στελεχώνει. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010), η Δ.Α.Π. θέτει οργανωσιακούς, λειτουργικούς, κοινωνικούς και προσωπικούς στόχους. Συγκεκριμένα:

- *Οργανωσιακοί στόχοι:* σχετίζονται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού
- *Λειτουργικοί στόχοι:* σχετίζονται με την εύρυθμη λειτουργία και την συμβολή της επιχείρησης ή του οργανισμού
- *Κοινωνικοί στόχοι:* συνδέεται άμεσα με την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή ο οργανισμός
- *Προσωπικοί στόχοι:* αφορούν στην ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων του δυναμικού μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002), οι βασικοί στόχοι της Δ.Α.Π. είναι οι εξής:

1. *Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας.* Μέσω της σωστής επιλογής και προσέλκυσης των υποψηφίων, αλλά και της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, η Δ.Α.Π. μπορεί να διαμορφώσει ικανά στελέχη, τα οποία θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και θα δημιουργήσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα δύσκολα αντιγραφόμενο. Με αυτόν τον τρόπο, το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε απειλή προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον.
2. *Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.* Για την επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού, η Δ.Α.Π. θα πρέπει να εστιάσει ιδιαίτερα στη διαδικασία των προσλήψεων, να εμβαθύνει περισσότερο στην συνεχή εκπαίδευση και

ανάπτυξη του προσωπικού και να επενδύσει με διαφορετικό τρόπο στα συστήματα αμοιβών. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό θα αποκτήσει όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά θα ενισχυθεί και το ηθικό του.

3. *Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού.* Βασικός στόχος της Δ.Α.Π. αποτελεί η παροχή της απαραίτητης και συνεχούς εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου, η οποία αποτελεί κέρδος τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, που την παρέχει. Μέσω της παρεχόμενης εκπαίδευσης, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου σε ατομικό επίπεδο, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνεται και μεγιστοποιείται η ποιότητα και η παραγωγικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.
4. *Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.* Οι νομικές υποχρεώσεις σχετίζονται με το επίπεδο των αμοιβών, το εργασιακό ωράριο, τη σύμβαση εργασίας και τη διαδικασία οικειοθελούς αποχώρησης, απόλυσης ή συνταξιοδότησης. Όσον αφορά τις κοινωνικές υποχρεώσεις, σχετίζονται με την ανάγκη διατήρησης ή αύξησης της απασχόλησης, την πρόβλεψη και τη μέριμνα για τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και την ανταπόκριση στις ανάγκες της ίδιας της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή ο οργανισμός.
5. *Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.* Ο λόγος ύπαρξης της Δ.Α.Π. αφορά την αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπου εφαρμόζεται.

2.4 Ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Κατά το σχεδιασμό της Διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς συμβάλλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, απαραίτητη προϋπόθεση καθίσταται η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχοντας το δικό της ρόλο στον στρατηγικό προγραμματισμό και στην διαδικασία υλοποίησης των προγραμμάτων. Στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκτός από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο της, σημαντικό μέρος της αποτελούν και (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004):

- Η πρόσληψη εξειδικευμένων και ταλαντούχων ατόμων
- Η διατήρηση των ικανών ατόμων
- Η παροχή ικανοποιητικών απολαβών
- Η ικανότητα επαγγελματικής ανάπτυξης των απασχολουμένων
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους
- Ο έλεγχος της επίτευξης των στόχων και της προόδου των εργαζομένων

Ουσιαστικά, ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να βοηθήσει την επιχείρηση ή τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και κάνοντας παρεμβάσεις μέσω της καθοδήγησης και της υποστήριξης σε κάθε θέμα που αφορά τους εργαζομένους. Ο ρόλος αυτός είναι πιθανό να έχει πολλές διαστάσεις και για αυτό το συγκεκριμένο Τμήμα λειτουργεί ως (Χατζηπαντελή, 1999):

- Εσωτερικός Σύμβουλος
- Επιτελείο Στρατηγικής
- Υπηρεσία Εποπτείας
- Υπηρεσία Υποστήριξης

Επομένως, στη σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων α) συνδέει την επιχειρησιακή στρατηγική με την λειτουργία διοίκησης ανθρώπινων πόρων, β) διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους μέσω της δημιουργίας του ιδανικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τους ατομικούς τους στόχους και τους στόχους της επιχείρησης και γ) καινοτομεί μέσω της παρακολούθησης των εξελίξεων και των ανταγωνιστών και τις εφαρμογής καινοτόμων μεθόδων αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων (Ξηροτύρη, 2001).

2.5 Η Οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Η οργάνωση του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης καθορίζεται από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και από το μέγεθος και την κουλτούρα της. Η διαδικασία οργάνωσης αφορά τον τρόπο αξιοποίησης του προσωπικού και ρύθμισης των υπηρεσιακών σχέσεων, καθώς και των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενων. Ακόμη, μέσω της διαδικασίας αυτής διακρίνονται σαφώς οι αρμοδιότητες των διαφόρων Τμημάτων του οργανισμού

ή της επιχείρησης, αλλά και η ιεραρχία μεταξύ των διοικητικών οργάνων, με αποτέλεσμα τις εξίσου αντιληπτές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων (Λαζαρίδη, 2006).

Αναλυτικότερα, σχετικά με τη δομή και την οργάνωση της Δ.Α.Π., οι δραστηριότητές της πραγματοποιούνται σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ή οργανισμούς, ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή κάποιος βοηθός είναι υπεύθυνος για τις δραστηριότητες αυτές. Στις μικρές επιχειρήσεις (έως 100 άτομα), για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των δραστηριοτήτων που αφορούν στο προσωπικό έχει οριστεί υπεύθυνο ένα στέλεχος. Αντίθετα, στις μεγάλες επιχειρήσεις (άνω των 150 ατόμων), υπάρχει ειδικό Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο στελεχώνεται από εξειδικευμένα στελέχη (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).



Εικόνα 1: Η Οργάνωση-Δομή της Δ.Α.Π.

Πηγή: Κάτου, 2017 (προσαρμοσμένο)

2.6 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει μία σειρά λειτουργιών, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην απασχόληση αλλά και την σημαντικότητα του στην επιτυχία του οργανισμού ή της επιχείρησης (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013). Οι λειτουργίες αυτές ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη διαμόρφωση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Αποστολοπούλου, 2019). Σχετίζονται με τις ενέργειες που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αποσκοπώντας στην οργάνωση και τον συντονισμό των ανθρώπινων πόρων και περιλαμβάνουν ποικίλες δραστηριότητες (Παπαδά, 2010).

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου (2013) οι βασικές λειτουργίες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι:

- ✚ **Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων:** αφορά τον προσδιορισμό του αριθμού και της κατανομής των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας της επιχείρησης ή του οργανισμού αποσκοπώντας στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, ενώ γίνεται πρόβλεψη σε πιθανές αλλαγές των αξιών, των στάσεων και των συμπεριφορών των ήδη απασχολουμένων σε αυτήν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2016). Τα δεδομένα που παρέχονται κατά τη διαδικασία προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στη διαδικασία της προσέλκυσης ή άλλων διαδικασιών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Martocchio, 2023).

- ✚ **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων:** Η στελέχωση ενός οργανισμού με το απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την προσέλκυση, τον προσδιορισμό του συστήματος επιλογής των υποψηφίων (τεστ, γραπτή εξέταση, συνέντευξη κτλ.), την αξιολόγηση των υποψηφίων, την τελική επιλογή αλλά και την ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέλκυση του προσωπικού μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιούνται ανεπίσημες (υπαλληλικές συστάσεις) ή επίσημες μέθοδοι (αγγελίες, γραφεία ευρέσεως εργασίας κλπ.) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

- ✚ **Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων:** αφορά την κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού και την παροχή επιπρόσθετων ευκαιριών για προσωπική εξέλιξη, ανάπτυξη και προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας αλλά και στις νέες συνθήκες που μπορεί να δημιουργηθούν στα πλαίσια της εξέλιξης και της δυναμικής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιλαμβάνει μόνο την εκπαίδευση αλλά και τις δραστηριότητες του σχεδιασμού και της ανάπτυξης σταδιοδρομίας, της οργανωσιακής ανάπτυξης και της διαχείρισης

και αξιολόγησης της απόδοσης (Martocchio, 2023). Η εκπαίδευση έχει ως στόχο την παροχή των γνώσεων και των δεξιοτήτων στους εκπαιδευόμενους, οι οποίες είναι απαραίτητες για την θέση εργασίας τους. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε συγκεκριμένους τομείς, οι οποίοι ξεπερνούν τα όρια της υφιστάμενης θέσης εργασίας και είναι πιο μακροπρόθεσμη (Martocchio, 2023).

- ✚ **Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού:** περιλαμβάνει τη διαδικασία προσδιορισμού των κινήτρων και των παραγόντων που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τον ρόλο της ίδιας της διοίκησης και της ηγεσίας στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων, την καταγραφή και ανάλυση ενδεχόμενων προβλημάτων και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους.

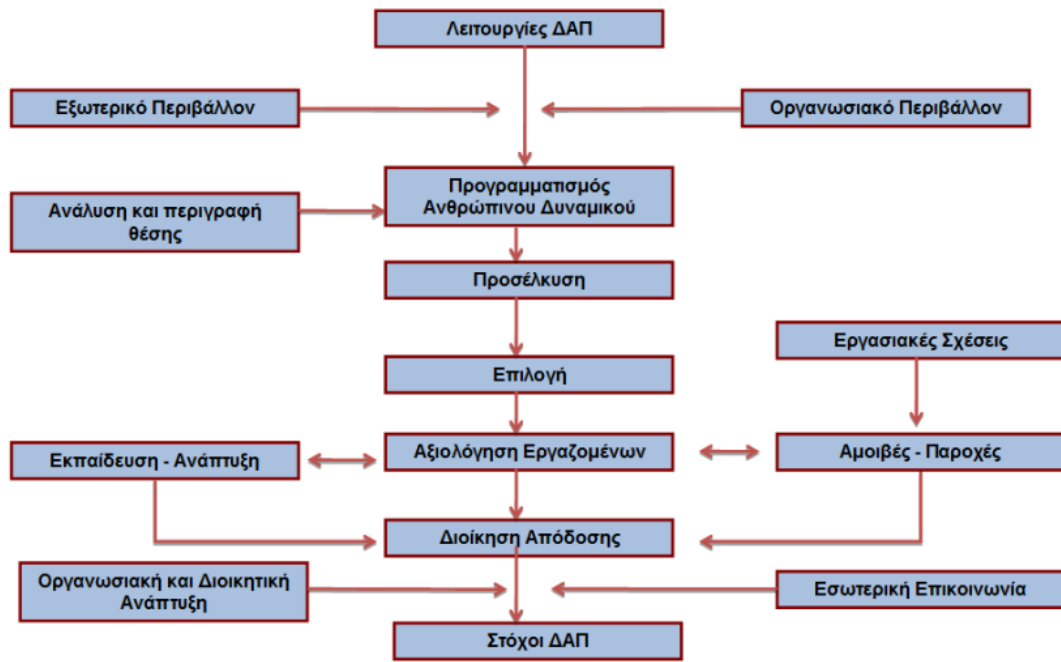
- ✚ **Συστήματα αμοιβών, ωφελήματα και πρόσθετες παροχές:** ο καθορισμός των αμοιβών, των ωφελημάτων και των πρόσθετων παροχών σχετίζεται με τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την συνεισφορά του στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η άμεση οικονομική αμοιβή αφορά τις αποδοχές που λαμβάνει ένα άτομο με τη μορφή ημερομισθίου, μισθού, προμήθειας και μπόνους, ενώ η έμμεση οικονομική αμοιβή σχετίζεται με όλα τα οικονομικά οφέλη που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση (Martocchio, 2023).

- ✚ **Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού:** αφορά τον καθορισμό των κριτηρίων, των τεχνικών, των μεθόδων και των διαδικασιών αξιολόγησης του έργου του εργαζομένου στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Αποτελεί μία στοχοκεντρική διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση από μεριάς ενός οργανισμού όλων των απαραίτητων διαδικασιών μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, των ομάδων και γενικότερα του ίδιου του οργανισμού (Martocchio, 2023). Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα επίσημο σύστημα ελέγχου και εκτίμησης της απόδοσης ενός ατόμου ή μίας ομάδας κατά την εκτέλεση μίας εργασίας. Μέσω αυτής παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα αξιοποίησης των δυνατών σημείων τους και η

βελτίωση των τυχόν αδυναμιών, βοηθώντας τους έτσι να είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί (Martocchio, 2023).

- ✚ **Επικοινωνία εντός του οργανισμού:** σχετίζεται με τον καθορισμό των λειτουργιών, των στόχων, των τρόπων και των μέσων επικοινωνίας εντός του οργανισμού.
- ✚ **Εργασιακές σχέσεις:** περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των όρων εργασίας, των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων του εργοδότη και των απασχολουμένων, τον καθορισμό των αδειών και των υπερωριών, τις μεθόδους αντιμετώπισης παραπόνων και την επίλυση προβλημάτων σε θέματα πειθαρχίας του προσωπικού.
- ✚ **Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία:** περιλαμβάνει τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, την προστασία του προσωπικού, την κατάρτιση προγραμμάτων σχετικά με την πρόληψη ατυχημάτων, την καταπολέμηση του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Συνεπώς, απώτερος σκοπός των προαναφερθεισών λειτουργιών και διαδικασιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί η επιβίωση, η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού, όπου θα πραγματοποιούνται οι αντικειμενικοί και επιδιωκόμενοι στόχοι αλλά και η επαγγελματική ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).



Εικόνα 2: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Πηγή: (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003)

2.6.1 Η προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού νοείται η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αναγνωρίζουν, αξιολογούν και αξιοποιούν τις κατάλληλες πηγές αποσκοπώντας στην κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας (Armstrong, 2006). Η διαδικασία της προσέλκυσης αφορά τον σχεδιασμό και την προβολή της κενής θέσης εργασίας, την αναζήτηση του κατάλληλου υποψηφίου, την αξιολόγησή του και την πρόσληψη. Ταυτόχρονα, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις προσδοκίες που έχουν οι αιτούντες ως προς μία υγιή εργασιακή εμπειρία, γεγονός το οποίο επηρεάζει την αποδοτικότητα της προσέλκυσης νέων ατόμων (Allen, Mahto & Otondo, 2007).

Η επιτυχής διεξαγωγή της διαδικασίας της προσέλκυσης από τους οργανωσιακούς παράγοντες σχετίζεται με τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού αλλά και με την προσφερόμενη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001). Ακόμη, επηρεάζεται και από περιβαλλοντικούς παράγοντες, παραδείγματος χάριν το νομοθετικό πλαίσιο και οι κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, καθώς μέσω αυτών διαμορφώνεται η προσφορά και η ζήτηση και καθορίζεται η προσέλκυση των υποψηφίων (Πιπερόπουλος, 2004). Βέβαια, και οι διοικητικοί παράγοντες μπορούν

να επηρεάσουν την διαδικασία προσέλκυσης, καθώς είναι δυνατόν να δημιουργήσουν μία θελκτική ή όχι εικόνα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, συνομιλώντας με τους υποψηφίους κατά την διάρκεια της αξιολόγησης αυτών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.6.1.1 Πηγές Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, α) τις εσωτερικές και β) τις εξωτερικές.

α) **Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης:** αφορούν την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Ο οργανισμός κάνει γνωστή την κενή θέση εργασίας και προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να την διεκδικήσουν (Grensing-Pophal, 2006). Γνωστή μέθοδος εσωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η ανακοίνωση των Θέσεων Εργασίας (Job Posting). Η ανακοίνωση σχετικά με την νέα κενή θέση εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου ενημέρωσης. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την ύπαρξη της συγκεκριμένης κενής θέσης και έχουν την δυνατότητα να υποβάλουν αίτηση διεκδίκησης (Job Bidding) (Bateman & Snell, 2011).

Ως μία ακόμη μέθοδο προσέλκυσης θεωρούνται οι συστάσεις των εργαζομένων, οι οποίες αφορούν στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου από τους συναδέλφους του αποσκοπώντας στην προώθηση αποτελεσματικών εργαζομένων (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2015). Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι οργανισμοί διαθέτουν μία βάση δεδομένων, στην οποία είναι καταγεγραμμένες προηγούμενες αξιολογήσεις εργαζομένων, δεδομένα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανά πάσα στιγμή για την προώθηση αυτών σε άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού (Κάτου, 2017). Τέλος, στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εντάσσονται και οι προαγωγές των εργαζομένων δημιουργώντας ταυτόχρονα και ισχυρά κίνητρα για αυτούς.

Η κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από το υφιστάμενο προσωπικό θεωρείται συνήθως η καλύτερη επιλογή, κατά τον Dessler (2017), καθώς το άτομο έχει επίγνωση της κουλτούρας του οργανισμού και της πολιτικής του.

β) **Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης:** αφορούν την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από άτομα εκτός του οργανισμού και συνήθως πραγματοποιείται με τη

χρήση αγγελιών. Ακόμη, για τον σκοπό αυτό μπορεί να γίνει χρήση του διαδικτύου και των μέσων ενημέρωσης. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κάνουν γνωστές τις κενές θέσεις εργασίας στο ευρύ κοινό και με λιγότερο κόστος. Επίσης, στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εντάσσονται τα Γραφεία Εύρεσης Εργασίας και τα Γραφεία Διασύνδεσης & Σταδιοδρομίας.

Συγκεκριμένα, τα Γραφεία Εύρεσης Εργασίας έχουν διαμεσολαβητικό ρόλο, απευθύνονται σε εργοδότες και εργαζόμενους και στοχεύουν στην εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων για τις διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας εξασφαλίζοντας συνάμα τα συμφέροντα και των δύο πλευρών (Κάτου, 2017).

Η σύνδεση των οργανισμών και των επιχειρήσεων με τα Πανεπιστήμια επιτυγχάνεται είτε μέσω των πρακτικών ασκήσεων είτε μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης & Σταδιοδρομίας, όπου πραγματοποιείται η απορρόφηση των ταλαντούχων φοιτητών για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας σε αυτούς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

2.6.2 Η επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσέλκυσης των υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για την εκάστοτε προσφερόμενη θέση εργασίας. Ο Cook (1993) ορίζει την επιλογή προσωπικού ως την διαδικασία κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης επεξεργάζονται τις αιτήσεις των υποψηφίων και τις συστατικές επιστολές τους και σε επόμενο στάδιο πραγματοποιούν συνεντεύξεις αποσκοπώντας στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

Ακόμη, οι Mathis και Jackson (2010) υποστηρίζουν ότι μέσω της σωστής επιλογής προσωπικού προωθείται το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την σπουδαιότητα και την έμφαση που πρέπει να δίνεται στην επιλογή εξειδικευμένων εργαζομένων, διότι μία λανθασμένη επιλογή είναι δυνατόν να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Αντίθετα, μια ορθή επιλογή είναι πιθανό να οδηγήσει στην μεγιστοποίηση των κερδών και στην μακροπρόθεσμη μείωση του κόστους.

Κατά τον Dessler (1998) υπάρχουν έξι βασικά στάδια κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού και είναι τα εξής:

1. προκαταρκτική συνέντευξη
2. συμπλήρωση φόρμας από τον υποψήφιο
3. συνέντευξη εργασίας
4. τεστ επιλογής
5. ιατρική εξέταση
6. απόφαση επιλογής

2.6.2.1 Μέθοδοι Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία επιλογής υποψηφίων σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση ποικίλλουν. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

2.6.2.1.1 Η Προκαταρκτική Συνέντευξη (Preliminary Interview)

Η προκαταρκτική συνέντευξη αποτελεί μίας σύντομης διάρκειας συνάντηση μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η συλλογή βασικών πληροφοριών σχετικά με τους στόχους, τις δεξιότητες και τα προσόντα ενός υποψηφίου. Μέσω των ερωτήσεων, τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να διακρίνουν εάν η προσωπικότητα και οι στόχοι του υποψηφίου ταιριάζουν με το όραμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι Mondy και Martocchio (2016) υποστηρίζουν ότι η προκαταρκτική συνέντευξη ωφελεί τόσο την διαδικασία επιλογής όσο και την ίδια την επιχείρηση. Αποτελεί ένα εργαλείο πρόσληψης το οποίο προσφέρει στον υποψήφιο σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την προβλεπόμενη εργασία μειώνοντας τις πιθανότητες μελλοντικής αποχώρησης του (Χυτήρης, 2001).

2.6.2.1.2 Τεστ Επιλογής (Tests)

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση είναι:

- 🚩 *Τεστ Απόδοσης ή Γνώσεων (Cognitive Ability Tests):* αποσκοπούν στην μέτρηση διαφόρων ικανοτήτων, όπως μνήμη, λεκτική και μαθηματική

ικανότητα και επίλυση προβλημάτων. Στα συγκεκριμένα τεστ τίθενται ερωτήματα κατά τα οποία ο υποψήφιος εξετάζεται στην χρήση διανοητικών ικανοτήτων, οι οποίες είναι σχετικές με την εργασία. Με αυτόν τον τρόπο, διαμορφώνεται μία βαθμολογία για τον κάθε υποψήφιο, η οποία τον κατατάσσει με βάση τις ικανότητες του σε επίπεδα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

✚ *Τεστ Προσωπικότητας (Personality Test):* αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο αξιολογείται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια αναφοράς μέσω των οποίων καταγράφονται τα ενδιαφέροντα, οι αξίες και η εργασιακή συμπεριφορά των υποψηφίων. Ιδιαίτερα για την στελέχωση ανωτέρων διοικητικών θέσεων εργασίας, οι οποίες απαιτούν ικανότητες όπως συνεργασία, ευσυνειδησία και χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, καθίσταται απαραίτητη η αξιολόγηση της προσωπικότητας του ατόμου (Armstrong & Stephen 2014). Επιπρόσθετα, μέσω των συγκεκριμένων τεστ διερευνάται στο σύνολο η προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου και παρέχονται ενδείξεις για την μελλοντική του απόδοση στην εργασία (Nobbles & Bozionelos, 2001).

✚ *Ψυχολογικά τεστ (psychologist test):* Επαγγελματίες Ψυχολόγοι μέσω της συζήτησης θέτουν συγκεκριμένα ερωτήματα στους υποψηφίους με τα οποία προσπαθούν να αξιολογήσουν την προσωπικότητα και τις ικανότητές τους με δομημένο τρόπο. Συνήθως, οι εργοδότες θέτουν ένα συγκεκριμένο κατώτερο όριο βαθμολογίας, που θα πρέπει να συγκεντρώσει ένας υποψήφιος για να μεταβεί στο επόμενο στάδιο επιλογής (Κάντας, 2009). Τα ψυχολογικά τεστ σε συνδυασμό με την προσωπική ανατροφοδότηση αποτελούν την βάση για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων και κατ' επέκταση στην μεγαλύτερη απόδοση των οργανισμών στους οποίους εργάζονται (Κανελλόπουλος, 2002).

✚ *Τεστ Νοημοσύνης (IQ tests):* αξιολογούν τον δείκτη ευφυΐας των υποψηφίων, ερμηνεύουν το νοητικό τους επίπεδο και εστιάζουν σε πολλαπλές λειτουργίες, όπως είναι αυτή της μνήμης, της προσοχής και της κριτικής ικανότητας. Μέσω των τεστ νοημοσύνης μπορεί να πραγματοποιηθεί πρόβλεψη των μελλοντικών συμπεριφορών ενός υποψηφίου αλλά και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του σε γνωστικό επίπεδο (Κουλάκογλου, 2002).

2.6.2.1.3 Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αξιολογεί και τα προσόντα αλλά και προσαρμοστικότητα του κάθε υποψηφίου (Mathis & Jackson, 2010) και στοχεύει στην συλλογή πληροφοριών μέσω προφορικών ερωταποκρίσεων (Dessler, 2012). Οι συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, καθώς αποτελούν μία απλή διαδικασία, οι αξιολογητές έρχονται σε άμεση επαφή με τον υποψήφιο και μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες για αυτόν παρατηρώντας ακόμη και τη γλώσσα του σώματος. Βέβαια, η συνέντευξη ευνοεί και τους ίδιους τους υποψηφίους, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα παρουσίασης του εαυτού τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η επιτυχία μίας συνέντευξης εξαρτάται από την ακρίβεια στις απαντήσεις των υποψηφίων, την ειλικρίνεια και την ετοιμότητα απόκρισης στις ερωτήσεις.

2.6.3 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής των νέων μελών σε μία οργανωτική ομάδα, καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζεται με εκείνες τις πρακτικές, τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρέχουν επιπρόσθετη επιμόρφωση στο προσωπικό τους, στοχεύοντας στην απόκτηση και την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους (Τζωρτζάκης, 2014). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ανήκει στα άτομα που τον ή την διοικούν και θεωρείται επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται ως μέσο επίλυσης μίας σειράς οργανωτικών προβλημάτων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης. Συγκεκριμένα, μέσω της κατάρτισης των εργαζομένων πρόκειται να βελτιωθεί η προσωπική και η συλλογική απόδοση, να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να βελτιωθεί η ποιότητα του παραγόμενου έργου ή προϊόντος, να μειωθούν οι δαπάνες, το κόστος και οι καθυστερήσεις, να χρησιμοποιηθεί ορθά ο εργασιακός εξοπλισμός αλλά και να βελτιωθούν και να ενισχυθούν οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων με την ταυτόχρονη ανύψωση του ηθικού τους (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εκπαίδευση του προσωπικού κατατάσσεται σε τρεις βασικές κατηγορίες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

1. την εκπαίδευση σε νέο προσωπικό χωρίς πείρα,
2. την εκπαίδευση σε νέο προσωπικό με πείρα και
3. την εκπαίδευση στο υπάρχον προσωπικό

Ωστόσο, πριν από τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία απευθύνονται στους εργαζομένους ενός οργανισμού και μίας επιχείρησης, θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί ορισμένες ενέργειες, έτσι ώστε τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης να είναι τα επιθυμητά. Οι ενέργειες αυτές είναι (Τζωρτζάκης, 2014):

- ✚ Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται από την αγορά εργασίας
- ✚ Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων
- ✚ Καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών
- ✚ Σχεδιασμός και προετοιμασία του συνολικού προγράμματος
- ✚ Λήψη αποφάσεων σχετικών με την εκπαίδευση
- ✚ Αξιολόγηση

Σχετικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, η επιλογή τους καθορίζεται από κριτήρια όπως το κόστος, ο χρόνος, ο αριθμός εκπαιδευομένων κτλ. (Λαζαρίδη, 2006). Ως επικρατέστερες θεωρούνται: α) η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training – OJT) και β) η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (Off the job training).

2.6.3.1. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training)

Κατά τον Dessler (2015), μία από τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί η μέθοδος της καθοδήγησης. Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος ή ένας έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να καθοδηγήσει το εκπαιδευόμενο άτομο κατά την διάρκεια της εργασίας του. Μία εξίσου σημαντική μέθοδος θεωρείται η εναλλαγή των θέσεων εργασίας από τους υπαλλήλους (job rotation) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η παρούσα μέθοδος δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να αποκτήσουν μία σφαιρική εικόνα όλων των θέσεων εργασίας στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και να έρθουν αντιμέτωποι με προβλήματα διαφορετικής φύσεως.

2.6.3.2 Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (Off the job training)

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), οι σημαντικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας είναι:

- ✓ *Παιχνίδι ρόλων*: Κατά τη συγκεκριμένη μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να διαδραματίσουν μία κατάσταση και να αναλάβουν διαφορετικούς ρόλους. Κατά την τεχνική αυτή, επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας.
- ✓ *Μελέτη περίπτωσης*: Αποτελεί την περιγραφή μίας κατάστασης ή ενός γεγονότος και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να προτείνουν ενδεχόμενες λύσεις για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.
- ✓ *Προσομοίωση*: Αποτελεί έναν συνδυασμό μελέτης περίπτωσης και παιχνίδι ρόλων, καθώς κατά την χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου η μαθησιακή διαδικασία αποκτά ρεαλιστικές διαστάσεις. Οι εκπαιδευόμενοι έρχονται σε επαφή με καταστάσεις και συνθήκες, τις οποίες πρόκειται να αντιμετωπίσουν στην καθημερινότητά τους.
- ✓ *Ομαδικές ασκήσεις*: Προσφέρουν την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να εξετάσουν, κατόπιν συζήτησης στην ομάδα, ορισμένα προβλήματα και να προτείνουν λύσεις για αυτά. Βασικός στόχος της παρούσας τεχνικής είναι οι εκπαιδευόμενοι να αναπτύξουν σημαντικές δεξιότητες στα πλαίσια της ομάδας, όπως την δεξιότητα της συνεργασίας.

2.7 Οι Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις εκπαιδευτικές μονάδες, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι κοινές καθώς σχετίζονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ως ανθρώπινο δυναμικό στις σχολικές μονάδες νοείται ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής, οι εκπαιδευτικοί και το μη εκπαιδευτικό προσωπικό. Οι W.H. Squire (1987) και Everad (1982) υποστήριξαν ότι υπάρχει σχεδόν απόλυτη ταύτιση μεταξύ των κερδοσκοπικών και των εκπαιδευτικών οργανισμών, για αυτό κρίνεται ωφέλιμη η εφαρμογή των αρχών του σύγχρονου management στις εκπαιδευτικές μονάδες (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Οι γενικές αρχές διοίκησης είναι δυνατόν να εφαρμοστούν σε ζητήματα που αφορούν την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Συγκεκριμένα, η Δ.Α.Π. στο σχολικό

περιβάλλον αφορά την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την παρακίνηση, τη διαχείριση αμοιβών και την ασφάλεια των εργαζομένων.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι στο εκπαιδευτικό σύστημα το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και στην ομαλή λειτουργία του. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ορθή διαχείρισή του για την αποτελεσματική επίτευξη όλων των εργασιών, καθώς οι δραστηριότητες του εκπαιδευτικού συστήματος οργανώνονται και υλοποιούνται από τα άτομα που απαρτίζουν το δυναμικό της σχολικής μονάδας. Ιδιαίτερα σημαντικός κρίνεται ο ρόλος του Διευθυντή, καθώς ο ίδιος θα πρέπει να διαθέτει τις βασικές γνώσεις για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων μέσα στον οργανισμό που διοικεί, να έχει επιρροή στη διαμόρφωση των στόχων, των τακτικών και των προγραμμάτων, αλλά και να διαχειρίζεται σωστά τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και υλικούς), έτσι ώστε να επιτύχει τους βασικούς σκοπούς του σχολείου (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011).

Εξίσου καθοριστικές για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων καθίστανται και οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Οι συνθήκες εργασίας σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο, οποίος απαιτητάς πρέπει να είναι υγιής και ασφαλής, με το ωράριο των εργαζομένων, την παρακίνηση και την ανταμοιβή.

2.8 Ο ρόλος του Διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η αποσαφήνιση των στόχων, τα κριτήρια αξιολόγησης, η οριοθέτηση των κανόνων συνεργασίας μεταξύ των στελεχών εκπαίδευσης, του διδακτικού προσωπικού και όλων όσων εργάζονται στην σχολική μονάδα αποτελούν αρμοδιότητα του Διευθυντή. Πιο συγκεκριμένα, ο Διευθυντής αναλύει την εκπαιδευτική στοχοθεσία, οργανώνει την σχολική μονάδα, συντονίζει, καθοδηγεί, ασκεί έλεγχο και αξιολογεί την πρόοδο αυτής αλλά και των εργαζομένων, επιλύει προβλήματα και διευθετεί τυχόν παράπονα και συγκρούσεις, επιβλέπει την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και φροντίζει για την ανάπτυξη και διατήρηση ενός καλού σχολικού κλίματος. Ωστόσο, για την αποτελεσματική διαχείριση και πραγματοποίηση όλων των προαναφερθέντων ο Διευθυντής οφείλει να διαθέτει τα ακόλουθα γνωρίσματα (Μπρίνια, 2008):

- γνώση του εργασιακού αντικειμένου

- γνώση διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα
- επικοινωνιακές δεξιότητες
- ηγετικές δεξιότητες
- συναισθηματική νοημοσύνη
- προσωπικές αρετές, όπως δικαιοσύνη και εργατικότητα
- λήψη ευθυνών
- αναγνώριση του σφάλματος
- ακεραιότητα

Ακόμη, ο Σαΐτης (2014) αναφέρει ότι ο Διευθυντής μίας σχολικής μονάδας έχει την υποχρέωση να μεριμνήσει για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιείται η συνεχής ενημέρωση των εκπαιδευτικών όσον αφορά στις νέες εξελίξεις, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, ενώ παράλληλα νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής κοινότητας ενισχύοντας το αίσθημα ευθύνης και αλληλεγγύης κατά την παραμονή τους σε αυτήν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Διευθυντής θα πρέπει να αναλαμβάνει τον ρόλο του μέντορα ιδιαίτερα κατά την διαδικασία κατάρτισης των νέων εκπαιδευτικών και να παροτρύνει το ήδη υπάρχον εκπαιδευτικό προσωπικό να σταθεί στο πλάι τους καθ' όλη τη διάρκειά της (Στραβάκου, 2003). Ο θεσμός του μέντορα αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και αποτελεσματικές μεθόδους εκπαίδευσης ιδιαίτερα των νέων μελών σε μία σχολική μονάδα ως προς την υποστήριξη και καθοδήγησή τους (Bezzina, 2006).

Ταυτόχρονα, έναν ακόμη ρόλο τον οποίο αναλαμβάνει ο διευθυντής είναι αυτός του συμβούλου. Ο Wong (2004) αναφέρει ότι τα προγράμματα συμβουλευτικής υποστήριξης προσφερόμενα από τον διευθυντή ενισχύουν θετικά την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Συνεπώς, ο διευθυντής μίας σχολικής μονάδας ασκεί ιδιαίτερα καθήκοντα και αρμοδιότητες, γεγονός το οποίο απαιτεί από αυτόν να αναλάβει πολλαπλούς και σύνθετους ρόλους.

Κεφάλαιο 3: Η Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών

3.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου επαγγελματική ανάπτυξη

Όπως προκύπτει και από τη βιβλιογραφία, έγιναν πολλές προσπάθειες οριοθέτησης της έννοιας «επαγγελματική ανάπτυξη» (Τσαρούχα & Παπαβασιλείου-Αλεξίου, 2018). Αποτελεί μία σύνθετη και πολύπλοκη έννοια, καθώς δεν υπάρχει κανένας ορισμός που να την αποδίδει με απόλυτη ακρίβεια, γεγονός που δικαιολογεί την δυσκολία στην κατανόησή της (Avalos, 2011).

Η Evans (2008), στην προσπάθειά της να δώσει ένα ορισμό στην έννοια «επαγγελματική ανάπτυξη», επισήμανε ότι αποτελεί μία διαδικασία ενίσχυσης του επαγγελματισμού των ατόμων έχοντας το περιθώριο εφαρμογής τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο οποιουδήποτε τομέα.

Ακόμη, σύμφωνα με τους Βαρσαμίδου & Ρες, (2006) η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί τη διαδικασία απόκτησης και ανάπτυξης της κριτικής γνώσης, των δεξιοτήτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης από τα άτομα, οι οποίες καθίστανται αναγκαίες για το σωστό τρόπο επαγγελματικής σκέψης σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής τους ζωής.

Η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μέσω τυπικών και άτυπων τρόπων επαγγελματικής εκπαίδευσης των ατόμων, όπως για παράδειγμα συμμετέχοντας σε εξατομικευμένα ή ομαδικά προγράμματα μάθησης. Συνεπώς, ένα άτομο μέσω του εργασιακού του περιβάλλοντος έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις γνώσεις του αλλά και τις δεξιότητές του, όπως τις δεξιότητες αποτελεσματικότητας, ομαδικότητας, συνεργασίας και κριτικής σκέψης (Jasper, 2006).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελείται από όλες τις φυσικές μαθησιακές εμπειρίες και τις σχεδιασμένες δραστηριότητες, οι οποίες στοχεύουν στο άμεσο ή έμμεσο όφελος είτε ενός ατόμου είτε μίας ομάδας και συμβάλλουν στην ποιότητα της εκπαίδευσης. Αποτελεί μία διαδικασία απόκτησης και κριτικής ανάπτυξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης των ατόμων, οι οποίες είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής σκέψης και της επαγγελματικής ζωής (Day, 2003).

Συνεπώς, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, η επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται τόσο με το ατομικό όσο και με το συλλογικό επίπεδο.

3.2 Το περιεχόμενο της Επαγγελματικής Ανάπτυξης των Εκπαιδευτικών

Στα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα, η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αποτελεί αναγκαιότητα. Για τη διάκριση αυτής, αξίζει να διευκρινιστεί τόσο το ακριβές περιεχόμενο της, δηλαδή τα συστατικά στοιχεία και οι γνώσεις που ένας εκπαιδευτικός οφείλει να αποκτήσει κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία, αλλά και τα πιθανά αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτού του είδους παρεμβάσεις και ενδεχομένως θα οδηγήσουν στην αλλαγή στάσεων και νοοτροπίας από πλευράς των εκπαιδευτικών.

Συγκεκριμένα, οι Morine-Dershimer & Kent (2003) ανέφεραν ότι το περιεχόμενο της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών θα πρέπει να εμπεριέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- γενικές παιδαγωγικές γνώσεις σχετικά με τη διδασκαλία (γενικές αρχές, θεωρίες μάθησης, διαχείριση τάξης, διδασκαλία σε μικρές ομάδες κλπ.),
- γνώση σχετική με τις παιδαγωγικές μεθόδους (σχέδια διδασκαλίας, θεωρίες προσωπικής ανάπτυξης, κοινωνική κουλτούρα στο πλαίσιο της διδασκαλίας και επιρροή αυτής, φιλοσοφία της εκπαίδευσης, νομικές πτυχές στην εκπαίδευση κλπ.),
- γνώση του περιεχομένου του μαθήματος που διδάσκει ο εκπαιδευτικός,
- αντίστοιχες παιδαγωγικές γνώσεις για τους τρόπους διδασκαλίας του μαθήματος, το οποίο διδάσκει ο εκπαιδευτικός.

Αξίζει να τονιστεί ότι η επαγγελματική ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική εξέλιξη και επιδρά σημαντικά σε αυτήν, ιδιαίτερα των νεοδιόριστων εκπαιδευτικών, καθώς οι γνώσεις και οι εμπειρίες που τους παρέχονται μέσω αυτής στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας επηρεάζουν ιδιαίτερα το διδακτικό τους έργο και την αποτελεσματικότητα αυτού αλλά και την επαγγελματική τους ταυτότητα (Smith, 2007).

Ακόμη, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές προσπάθειες από μεριάς ερευνητών και συγγραφέων όσον αφορά στην καταγραφή συγκεκριμένων κριτηρίων για τον σχεδιασμό προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης εκπαιδευτικών. Ενδεικτικά, η Little (1992) υποστήριξε ότι βασικά κριτήρια αποτελούν η ανάπτυξη βασικών γνώσεων, η ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων, η καλλιέργεια κριτικής σκέψης κατά την διάρκεια της διδασκαλίας και η ανάπτυξή τους στα πλαίσια της επαγγελματικής κοινότητας. Επιπλέον, η Leithwood (1992) τόνισε ότι τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητο να εστιάζουν:

- στην ανάπτυξη δεξιοτήτων “επιβίωσης”,
- στην απόκτηση και ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων διδασκαλίας,
- στην προώθηση ευελιξίας κατά την διδασκαλία,
- στην απόκτηση εκπαιδευτικής εμπειρίας,
- στην άσκηση ηγεσίας και συμμετοχής στην διαδικασία λήψης αποφάσεων

Παράλληλα, όμως, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός δεν θα πρέπει μόνο να διαθέτει ένα σύνολο γνώσεων, εμπειριών και πρακτικών, αλλά να αποτελεί και υποκινητής και φορέας αλλαγών (Garser, 2000· Day, 2003). Συνεπώς, βασικό στοιχείο του περιεχομένου της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών θεωρείται και η δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων σχετικών με την αλλαγή των στάσεων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών, που θα τους οδηγήσει σε μία νέα αντίληψη του ρόλου τους.

3.3 Μοντέλα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών

Σχετικά με τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης, αποτελούν στοχευμένες και δομημένες διαδικασίες, οι οποίες διαμορφώνονται βασισμένες σε συγκεκριμένους στόχους, πλαίσιο, χαρακτηριστικά, τεχνικές εφαρμογής, κόστος και πρακτικές αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας τους. Βιβλιογραφικά εντοπίζεται ένας σημαντικός αριθμός μοντέλων επαγγελματικής ανάπτυξης. Ωστόσο, τα σημαντικότερα θετικά αποτελέσματα προκύπτουν από τον συνδυασμό των μοντέλων που αφορούν στον σχεδιασμό και την προώθηση προγραμμάτων επαγγελματικής εξέλιξης μέσα από την αποτελεσματική εκτέλεσή τους, το πλαίσιο περιεχομένου και την παροχή ευκαιριών (Αλεξοπούλου, 2018).

Ο Ματσαγγούρας (2005) αναφέρει ως επικρατέστερα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης τα εξής:

1. το θετικιστικό-τεχνοκρατικό μοντέλο,
2. το ανθρωπιστικό-ερμηνευτικό μοντέλο,
3. το στοχαστικό-κριτικό μοντέλο

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μοντέλο επαγγελματικής ανάπτυξης (το θετικιστικό – τεχνοκρατικό μοντέλο) βασίζεται στην θετικιστική ή πειραματική παιδαγωγική. Εστιάζει στην εκπαιδευτική πράξη, ως σκόπιμη και μεθοδευμένη διαδικασία, για την οποία είναι απαραίτητες συγκεκριμένες οργανωτικές και διδακτικές δεξιότητες και τεχνικές. Ακόμη, μέσω του συγκεκριμένου μοντέλου θεωρείται ότι για κάθε ζήτημα υπάρχουν αντικειμενικές και αποτελεσματικές λύσεις και για αυτό το λόγο γίνεται αξιοποίηση των επιστημονικών μεθόδων έρευνας. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Ματσαγγούρα (2002) το μοντέλο αυτό θεωρείται περιορισμένο, καθώς δεν προσεγγίζεται ολιστικά η έννοια της εκπαίδευσης.

Το δεύτερο μοντέλο, το ανθρωπιστικό – ερμηνευτικό μοντέλο, βασίζεται στην θεωρία ερμηνευτικής παιδαγωγικής, σύμφωνα με την οποία η γνώση είναι συγκειμενικής φύσης και αποτελεί κοινωνική κατασκευή (Ματσαγγούρας, 2005). Βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί η σημασία που δίνεται στην πρακτική γνώση, μέσω της οποίας ο εκπαιδευτικός γίνεται ο ίδιος δημιουργός της, λαμβάνοντας υπόψιν σημαντικές αντιλήψεις που αφορούν εκπαιδευτικά ζητήματα, όπως είναι η μαθητική συμπεριφορά και το αναλυτικό πρόγραμμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το παρόν μοντέλο αναβαθμίζει τον ρόλο και το κύρος των εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα δίνει την δυνατότητα μεγαλύτερου ελέγχου της επαγγελματικής τους ανάπτυξης (Ματσαγγούρας, 2005).

Το στοχαστικό-κριτικό μοντέλο εστιάζει στην πολιτική και ηθική διάσταση της εκπαίδευσης (Ματσαγγούρας, 2002). Βασίζεται στην Κριτική Παιδαγωγική (Giroux, 1997) και επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο τα κοινωνικά συμφέροντα ασκούν επιρροή στην ανθρώπινη φύση και στοχεύει στην καλλιέργεια της κριτικής στάσης του ατόμου απέναντι σε οποιαδήποτε λανθασμένη και ψευδή αντίληψη και ιδεολογία, που δημιουργείται από την κοινωνική πραγματικότητα. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στον κριτικό στοχασμό και στην επίδραση αυτού στην

επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Day, 2003).

Συνοψίζοντας, το θετικιστικό – τεχνοκρατικό μοντέλο επικεντρώνεται στην πρακτική πλευρά της εκπαίδευσης, το ανθρωπιστικό - ερμηνευτικό στην υποκειμενική της πλευρά, ενώ το στοχαστικό-κριτικό στις πολιτικές και ηθικές της εκφάνσεις. Είναι φανερό ότι τα τρία αυτά μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης έχουν την δυνατότητα αλληλοσυμπλήρωσης και χρήσης σε συνάρτηση πάντοτε με τις ανάγκες και τις φάσεις της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

3.4 Παράγοντες επίδρασης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών

Η επαγγελματική ανάπτυξη εξαρτάται και διαμορφώνεται από την συνάρτηση πολλών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως τον ίδιο τον εκπαιδευτικό, τους μαθητές και την ηγεσία της σχολικής μονάδας και επηρεάζουν άμεσα την ανάπτυξη του ατόμου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Με βάση το μοντέλο εργασίας των Fessler & Christensen (1992) εντοπίζονται τρεις κατηγορίες επιρροών, οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών:

1. ο κύκλος καριέρας
2. το προσωπικό περιβάλλον
3. το εργασιακό περιβάλλον

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η επαγγελματική εξέλιξη θεωρείται μία συνεχής διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από: α) το στάδιο εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του εκπαιδευτικού (πριν την έναρξη εργασίας, επίσημη ένταξη, εμπέδωση της αποδοτικότητας, ενθουσιασμός, εξέλιξη και ανάπτυξη, διάψευση της σταδιοδρομίας, καταλάγιασμα της σταδιοδρομίας και έξοδος από αυτήν), το εργασιακό περιβάλλον (επαγγελματικές οργανώσεις, σωματείο, τρόποι διοίκησης και κανονισμοί) και το προσωπικό περιβάλλον του κάθε εκπαιδευτικού (στάδια ζωής, οικογένεια, προσωπικές επιθυμίες, θετικά σημαντικά γεγονότα κτλ.) (Day, 2003).

Επιπλέον, ο χαρακτήρας και το είδος της εκπαίδευσης που θα λάβει ο εκπαιδευτικός επηρεάζουν ιδιαίτερα την επαγγελματική του ανάπτυξη. Για την επιτυχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητο οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και οι μαθησιακές δυνατότητες να βρίσκονται στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας (Χάδου, 2016). Απαραίτητη κρίνεται και η ενεργή συμμετοχή καλλιεργώντας τον κριτικό

τρόπο σκέψης, την σύνθετη διερεύνηση και επιτυγχάνοντας την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των διδασκόντων – διδασκόμενων. Ακόμη, η ποιοτική αναβάθμιση της γνώσης επηρεάζεται από την κατάλληλη χρήση εποπτικών μέσων και οργάνων και συμβάλλει στην εξέλιξη μίας μεγάλης ομάδας εκπαιδευτικών (Γκρίτζιος, 2006).

Η καθημερινή εμπειρία διδασκαλίας, καθώς και οι κανόνες και οι συνθήκες του σχολείου, το οποίο αποτελεί το εργασιακό περιβάλλον του εκπαιδευτικού, θεωρούνται καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης της προσπάθειας των εκπαιδευτικών για λήψη επιπρόσθετης εκπαίδευσης (Day, 2003). Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την προσαρμογή των εκπαιδευτικών στις αλλαγές (Borko et al., 2002, όπ. αναφ. στο Φωτοπούλου, 2013) οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το σχολείο που επενδύει στον εκπαιδευτικό ευνοεί την επαγγελματική του ανάπτυξη και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα του ίδιου του σχολείου. Η σχολική κουλτούρα ασκεί επιρροή στην στάση και την διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας και κατά συνέπεια την διδακτική διαδικασία και τις στρατηγικές διδασκαλίας (Hargraves & Fullan, 1992). Η σχολική μονάδα ως «εργασιακή κοινότητα», ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για τη διαδικασία μάθησης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών (Day, 2003).

Κρίνεται απαραίτητο το σχολικό περιβάλλον να ενισχύει τους εκπαιδευτικούς και να τους παρέχει την δυνατότητα ενδυνάμωσης και χειραφέτησης σχετικά με τη διαδικασία αναζήτησης της επαγγελματικής τους ανάπτυξης, η οποία στηρίζεται στην αυτογνωσία τους (Μαλλιάρου, 2018). Παρόλο που η συνεχής μάθηση αποτελεί τον πυρήνα στη διαμόρφωση του κουλτούρας των σχολικών μονάδων, η προαγωγή της μάθησης τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των μαθητών συνδέεται άμεσα και με τον ρόλο του διευθυντή.

3.4.1 Ο ρόλος του Διευθυντή στην Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών

Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας είναι πολυσύνθετος και επηρεάζει σημαντικά το σχολικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα, μία σειρά ερευνών αποδεικνύει ότι οι Διευθυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών μονάδων (EdSource, 2008· Leithwood et. al., 2004). Ωστόσο, για να υπάρξουν περισσότερα αποτελεσματικά σχολεία, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία των κατάλληλων πλαισίων επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, τα οποία

διαμορφώνονται μέσα από τις εξίσου κατάλληλες πεποιθήσεις και ενέργειες του σχολικού διευθυντή – ηγέτη (Youngs & King, 2002). Η ποιοτική απόδοση των εκπαιδευτικών συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική τους ανάπτυξη, μέσω της οποίας βελτιώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες τους και ως εκ τούτου επιδιώκεται ως βασικός παράγοντας βελτίωσης ποιότητας στις σχολικές μονάδες (Villegas - Rimers, 2003).

Ο Πασιαρδής (2004) τονίζει ότι η ηγεσία αποτελεί το κλειδί ενός αποτελεσματικού σχολείου, ενώ ο Μπουραντάς (2012) υποστηρίζει ότι είναι καθήκον του σχολικού διευθυντή να λειτουργεί αποτελεσματικά ως διαχειριστής, διευθυντής ή μάνατζερ. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, η αποτελεσματική συμπεριφορά του διευθυντή ως προς την ηγεσία και την διοίκηση, επηρεάζει την ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας, την παρακίνηση και την υποστήριξη των ατόμων αποσκοπώντας στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, την συνεχή βελτίωση και την καινοτομία.

Ακόμη, σύμφωνα με τους Hart & Bredeson (1996), η σχολική βελτίωση και αλλαγή είναι δυνατό να επιτευχθούν αποτελεσματικά, εάν ο διευθυντής της σχολικής μονάδας επενδύσει στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Έρευνες έχουν αναδείξει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών ως αναπόσπαστο κομμάτι ως προς τη βελτίωση της ποιότητας στα σχολεία (Desimone, Smith & Frisvold, 2007). Καθήκον του διευθυντή αποτελεί η ευθυγράμμιση των κεντρικών στόχων και σκοπών της σχολικής μονάδας με την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας πρέπει να παρακινεί και να ενθαρρύνει μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης της σχολικής κουλτούρας την εκπαίδευση των μαθητών και την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών (Bredeson & Johansson, 2000). Παράλληλα, γνωρίζοντας ότι η αλλαγή δεν είναι πάντοτε εύκολη, ο διευθυντής θα πρέπει να θέσει σαφές όραμα και συγκεκριμένους στόχους στην σχολική μονάδα, οι οποίοι να προσανατολίζονται στην βελτίωση της μάθησης τόσο από την πλευρά των μαθητών όσο και από την πλευρά των εκπαιδευτικών (Day, 2003).

Επιπλέον, το σχολικό κλίμα επηρεάζει ιδιαίτερα την ψυχική διάθεση, τον ενθουσιασμό, την παραγωγικότητα και την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευτικών (Πασιαρδής, 2004). Όταν επικρατεί ένα ανοιχτό και θετικό κλίμα στην σχολική μονάδα, επηρεάζονται εξίσου θετικά οι σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών, αλλά ενισχύεται και η διάθεση αυτών για επαγγελματική ανάπτυξη.

Αποτελεί μία αμφίδρομη αλληλεπίδραση, καθώς μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών επηρεάζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους αλλά και η ίδια η σχολική μονάδα μέσω της δημιουργίας ενός συνεκτικού, ενισχυτικού και φιλικού κλίματος (Χατζηπαναγιώτου, 2012).

Συμπερασματικά, ο ρόλος του διευθυντή ως προς την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι:

- να δημιουργεί ένα θετικό σχολικό κλίμα,
- να προάγει τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία,
- καθοδηγητικός και εκπαιδευτικός,
- να ενθαρρύνει τον στοχασμό, την αναθεώρηση αντιλήψεων, τον πειραματισμό και την ανάπτυξη νέων πρακτικών θέτοντας υψηλούς παιδαγωγικούς και μορφωτικούς στόχους (Μπρίνια, 2012).

3.4.2 Ο ρόλος της επιμόρφωσης στην Επαγγελματική Ανάπτυξη

Καθώς η επιμόρφωση αποτελεί μία πολυδιάστατη διαδικασία, η εννοιολογική της προσέγγιση καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Σύμφωνα με τους Porter (1975) και Henderson (1978), η επιμόρφωση νοείται ως *«το σύνολο των μέτρων και των δραστηριοτήτων που υιοθετούνται και εφαρμόζονται με πρωταρχικό ή αποκλειστικό σκοπό τη βελτίωση και παραπέρα ανάπτυξη των ακαδημαϊκών ή πρακτικών και προσωπικών ή επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια της θητείας τους»* (Μαυρογιώργος, 1983).

Ακόμη, η Χατζηπαναγιώτου (2001) στην προσπάθειά της να ορίσει την έννοια της επιμόρφωσης αναφέρεται στις οργανωμένες θεσμοθετημένες ή μη διαδικασίες, οι οποίες αποσκοπούν στην συμπλήρωση και την βελτίωση της αρχικής εκπαίδευσης και κατάρτισης των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, έτσι ώστε να είναι σε θέση αφενός να βελτιώσουν εκείνες τις γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που σχετίζονται με το διδακτικό τους έργο και αφετέρου να εξελίσσονται οι ίδιοι ως άτομα.

Εντάσσοντας την επιμόρφωση στα πλαίσια της δια βίου επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, εκτιμάται ότι η ίδια περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μορφωτικές δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί μετά την

ολοκλήρωση των αρχικών και βασικών τους σπουδών. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της επιμόρφωσης αποτελεί η ευελιξία της στον χώρο, τον χρόνο, το περιεχόμενο και τις τεχνικές διδασκαλίας (Σακκούλης, Ασημάκη & Βεργίδης, 2015).

Στόχος της επιμόρφωσης αποτελεί η παροχή εκείνων των γνώσεων και των δεξιοτήτων στους εκπαιδευτικούς, οι οποίες είναι αναγκαίες για τη διδασκαλία τους (Day, 2003). Στην στοχοθεσία της επιμόρφωσης εντάσσονται και οι βασικοί τομείς μάθησης της γενικής εκπαίδευσης (γνωστικός, ψυχοκινητικός και συναισθηματικός), οι οποίοι σχετίζονται με την απόκτηση νέων γνώσεων, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων αλλά και με την αλλαγή στάσεων. Η συνεχής επιμόρφωση αφορά στην επικαιροποίηση των γνώσεων και εντάσσεται στα πλαίσια της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης συμπεριλαμβανομένης της τυπικής, μη τυπικής και άτυπης μάθησης (Χάδου, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί ότι επίκεντρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας δεν θα πρέπει να αποτελεί η γνώση, αλλά το άτομο να την χρησιμοποιεί, να την κατακτά και να την αναπαράγει, ενώ παράλληλα σημαντικό ρόλο θα πρέπει να κατέχει και η εμπειρία. Ο Κόκκος (2005) υποστηρίζει ότι κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση ενός διαφορετικού συστήματος εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών, το οποίο θα δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να εμπλέκουν την εμπειρία τους με την παιδευτική αξία.

Το είδος και ο χαρακτήρας της επιμόρφωσης επηρεάζει την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών. Όπως προαναφέρθηκε, για την επιτυχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών είναι απαραίτητο οι ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και οι μαθησιακές δυνατότητες να βρίσκονται στο επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας (Χάδου, 2016).

Απαραίτητη κρίνεται και η ενεργή συμμετοχή καλλιεργώντας τον κριτικό τρόπο σκέψης, την σύνθετη διερεύνηση και επιτυγχάνοντας την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των διδασκόντων – διδασκόμενων. Ακόμη, η ποιοτική αναβάθμιση της γνώσης επηρεάζεται από την κατάλληλη χρήση εποπτικών μέσων και οργάνων και συμβάλλει στην εξέλιξη μίας μεγάλης ομάδας εκπαιδευτικών (Γκρίτζιος, 2006).

Αξίζει να τονιστεί ότι η συνεχής επιμόρφωση συνδέεται με την εκπαίδευση, τον επαγγελματικό ρόλο, τις συνθήκες εργασίας αλλά και με τις προοπτικές επαγγελματικής σταδιοδρομίας, προσωπικής ανάπτυξης και κοινωνικής καταξίωσης

του εκπαιδευτικού (Χάδου, 2016). Επομένως, μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων ενισχύονται και αυξάνονται οι προοπτικές καριέρας και οι θέσεις εργασίας καθίστανται ελκυστικότερες. Στόχο αποτελεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της μεγαλύτερης αποδοτικότητας τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των ίδιων των οργανισμών. Αξίζει να τονιστεί ότι μέσω της επιμορφωτικής διαδικασίας βελτιώνεται και η εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων (Παναγιωτόπουλος, Καρανικόλα & Ζιάκας, 2018).

3.5 Οι δεξιότητες του σύγχρονου εκπαιδευτικού

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, προϋπόθεση επίτευξης της σχολικής αποτελεσματικότητας αποτελεί η δια βίου ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων των ανθρώπινων πόρων και ιδίως των εκπαιδευτικών. Παρόλο που οι «ικανότητες» του εκπαιδευτικού συνδέονται με τις προσωπικές του δυνατότητες (προσωπικότητα, κλίσεις, ταλέντα κτλ.), οι «δεξιότητες» σχετίζονται με τον βαθμό ευκολίας, ακρίβειας και ταχύτητας με τον οποίο ο ίδιος εκτελεί μία σειρά ενεργειών αποσκοπώντας στην διαχείριση μίας κατάστασης ή στην επίλυση ενός προβλήματος στην διαπροσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη (Χρυσός, 2017). Οι δεξιότητες δεν είναι έμφυτες, αλλά αναπτύσσονται μέσω της συνεχούς μάθησης και κατάρτισης του ατόμου.

Σε πρώτο επίπεδο, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η απόκτηση και ανάπτυξη των κάθετων δεξιοτήτων από τους εκπαιδευτικούς. Οι κάθετες δεξιότητες είναι οι βασικές πρακτικές που θεωρούνται προαπαιτούμενες για την επιτυχή διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων του κάθε ατόμου και είναι διαφορετικές για κάθε εργασιακό κλάδο (Laker & Powell, 2011). Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών, κάθετη δεξιότητα αποτελεί η μεταδοτικότητα. Στην πλειονότητά τους οι περισσότερες από αυτές τις δεξιότητες καλλιεργούνται στα πλαίσια διεξαγωγής των βασικών μαθημάτων κορμού στα εκπαιδευτικά προγράμματα της τυπικής εκπαίδευσης (Balcar, 2016). Τέτοιες δεξιότητες είναι οι γλωσσικές δεξιότητες (ανάγνωση και γραφή) τόσο στην μητρική όσο και ξένες γλώσσες, η ανάπτυξη αριθμητικών δεξιοτήτων και η καλλιέργεια μαθηματικής σκέψης αλλά και οι ψηφιακές δεξιότητες.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια οι κάθετες δεξιότητες έπαψαν να μονοπωλούν το ενδιαφέρον των εργοδοτών, οι οποίοι πλέον εστιάζουν στις λεγόμενες ήπιες

δεξιότητες. Οι δεξιότητες μάθησης του 21ου αιώνα διακρίνονται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (4Cs): α) την κριτική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων (critical thinking & problem solving), β) την επικοινωνία (communication), γ) τη συνεργασία (collaboration) και δ) την δημιουργικότητα και την καινοτομία (creativity & innovation) (Τζώτζου, Πούλου, Καραλής & Υφαντή, 2022). Η εκπαίδευση του 21^{ου} αιώνα αποσκοπεί στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων που συνδέονται κατά βάση με την αποκαλούμενη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Στο ίδιο πνεύμα, σύμφωνα με τη UNICEF (2017), διακρίνονται 12 δεξιότητες ζωής και οι οποίες είναι:

1. δεξιότητες μάθησης (skills for learning): μαθαίνω πώς να μαθαίνω,
2. δημιουργικότητα (creativity),
3. κριτική σκέψη (critical thinking),
4. επίλυση προβλημάτων (problem-solving),
5. δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης (skills for employability): μαθαίνω να ενεργώ και να πράττω,
6. συνεργασία (cooperation),
7. διαπραγμάτευση (negotiation),
8. λήψη αποφάσεων (decision-making),
9. αυτοδιαχείριση (self-management),
10. ευελιξία/προσαρμοστικότητα (resilience),
11. επικοινωνία (communication)
12. ενσυναίσθηση (empathy)

Σύμφωνα με την UNESCO, η απόκτηση μίας κουλτούρας δια βίου μάθησης από πλευράς των εκπαιδευτικών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική για την επαγγελματική τους ανάπτυξη και για την αποτελεσματικότητά τους. Μέσω της επιμόρφωσης και της συνεχούς μάθησης θα είναι σε θέση να αναπτύξουν εκείνες τις δεξιότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων.

Συγκεκριμένα, εκτός από τις βασικές δεξιότητες, σύμφωνα με το κείμενο της UNESCO (2017) αναγκαία κρίνεται η απόκτηση και ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να διαχειριστούν

την ποικιλομορφία της τάξης και να εφαρμόσουν μεθόδους διδασκαλίας με σεβασμό στην διαφορετικότητα.

Εξίσου σημαντική κρίνεται και η απόκτηση δεξιοτήτων συνεργασίας με τους μαθητές, με τους άλλους εκπαιδευτικούς αλλά και στο σύνολο της εκπαιδευτικής μονάδας τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η δημιουργία κοινοτήτων συνεργασίας συμβάλλει στην ανταλλαγή απόψεων, ιδεών αλλά και καλών πρακτικών και το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο από τους εκπαιδευτικούς έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα (UNESCO, 2017). Εξίσου απαραίτητες κρίνονται και οι ψηφιακές δεξιότητες.

Ακόμη, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2019), καθώς η αξιολόγηση των μαθητών δεν θα πρέπει να αποτελεί μία τυποποιημένη διαδικασία αλλά να υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι αξιολόγησης και να έχουν συγκεκριμένους σκοπούς, ο εκπαιδευτικός οφείλει να αναπτύξει τη δεξιότητα σχεδιασμού του μαθησιακού περιβάλλοντος και της διαφοροποιημένης διδακτικής προσέγγισης. Ως εκ τούτου, ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να έχει την γνώση εφαρμογής διαφορετικών προσεγγίσεων διδασκαλίας αλλά και να σχεδιάζει τον τρόπο αξιολόγησης των μαθητών, ο οποίος θα διαφέρει από την συνήθως τυποποιημένη μορφή.

Β' ΜΕΡΟΣ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1: Μεθοδολογία της έρευνας

1.1 Σκοπός – στόχοι της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Στα πλαίσια της σύγχρονης ιδιωτικής εκπαίδευσης, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον πυρήνα και την κινητήριο δύναμη της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μέσω αυτών κρίνεται η αποτελεσματικότητα της σχολικής μονάδας. Για αυτόν τον λόγο και η σωστή διαχείριση αυτών αποτελεί επιτακτική ανάγκη του σχολικού οργανισμού. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πραγματοποιείται μέσα από μία σειρά βασικών λειτουργιών, όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού αλλά και η διαχείριση αμοιβών και οι εργασιακές σχέσεις. Βασικός, λοιπόν, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού από την πρόσληψη και μετά με βάση τις ιδιαίτερες λειτουργίες της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνονται οι επιμέρους στόχοι:

1. Να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στην ιδιωτική εκπαίδευση.
2. Να αναδειχθούν τα απαραίτητα προσόντα και οι δεξιότητες των εκπαιδευτικών για την απασχόλησή τους στην ιδιωτική εκπαίδευση.
3. Να σκιαγραφηθεί το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού.
4. Να καταγραφούν οι τρόποι επένδυσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού από πλευράς της σχολικής μονάδας παράλληλα με την ανάπτυξη της ευελιξίας.
5. Να διερευνηθεί ο ρόλος των ηγετικών στελεχών στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του σχολικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους βασικούς στόχους διαμορφώνονται και τα ανάλογα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί στα ιδιωτικά σχολεία;
2. Ποια είναι τα επιπλέον προσόντα που επιζητούν τα σύγχρονα ιδιωτικά σχολεία από τους εκπαιδευτικούς;

3. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες, ήπιες και ψηφιακές), που θα πρέπει να έχουν αναπτύξει οι εκπαιδευτικοί για να απασχοληθούν στην ιδιωτική εκπαίδευση;
4. Ποιο είναι το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού;
5. Παρέχεται κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό κατά την απασχόλησή τους στην ιδιωτική εκπαίδευση από τον ίδιο τον φορέα; Και αν ναι, με ποιον τρόπο;
6. Ποιος είναι ο ρόλος των Διευθυντών στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κατά την παραμονή και απασχόλησή τους στην εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα;

1.2 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή μίας έρευνας απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός προβληματισμού ή ενός ερευνητικού ερωτήματος (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008). Το πρώτο πράγμα που καλείται να σχεδιάσει ένας ερευνητής είναι η μεθοδολογία, που θα χρησιμοποιήσει για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Στις κοινωνικές επιστήμες, δύο είναι οι επικρατέστερες προσεγγίσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται στις έρευνες, η ποιοτική και η ποσοτική. Οι παρούσες προσεγγίσεις στηρίζονται σε διαφορετικές φιλοσοφικές αρχές σχετικά με τον κόσμο και τη γνώση αλλά και στο πώς η ίδια η γνώση μπορεί να αποκτηθεί (Σαραφίδου, 2011). Επομένως, κάθε φορά ο ερευνητής επιλέγει, ποια προσέγγιση θα ακολουθήσει, για να ερευνήσει το εκάστοτε θέμα ή μπορεί να προβεί και στη χρήση και των δύο προσεγγίσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ποσοτική προσέγγιση απαντά στο ερώτημα «τι συμβαίνει» ενώ η ποιοτική στο «γιατί συμβαίνει». Η ποσοτική έρευνα εστιάζει στην καταγραφή της ποσότητας εμφάνισης ενός φαινομένου, σε αντίθεση με την ποιοτική, η οποία αναφέρεται στο είδος και το συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου αυτού (Kvale, 1996). Σκοπός 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, Hammersley, Gomm & Woods, 1999 · Κεδράκα, 2008).

Για την πραγματοποίηση, λοιπόν, της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική προσέγγιση. Η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην διερεύνηση των

απόψεων και των αντιλήψεων των ηγετικών στελεχών των ιδιωτικών σχολείων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σχετικά με τα κριτήρια επιλογής αλλά και τους τρόπους εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των σύγχρονων εκπαιδευτικών.

Η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση κρίθηκε καταλληλότερη για την επίτευξη της παρούσας έρευνας, καθώς δίνει την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους για τα υπό εξέταση ερωτήματα, ελεύθερα και άνετα, χωρίς κανέναν περιορισμό (Creswell, 1998; Plummer, 2000). Πρόκειται για μία εις βάθος προσέγγιση μέσω της οποίας επιτυγχάνεται μία βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία των γεγονότων, καταστάσεων, εμπειριών, στάσεων και συμπεριφορών (Κεδράκα, 2008). Επιπλέον, λόγω της μεγάλης ευελιξίας της ποιοτικής μεθόδου, περιλαμβάνονται και πτυχές του θέματος, τις οποίες σε αρχικό στάδιο δεν είχε προβλέψει ο ερευνητής, αλλά αναλύθηκαν σε βάθος από τους ίδιους τους συμμετέχοντες (Creswell, 1998).

Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι, παρά την εις βάθος συλλογή και ανάλυση του υλικού των υπό εξέταση θεμάτων, στην ποιοτική έρευνα υπάρχει ένα βασικό μειονέκτημα: πιθανή μείωση της αντικειμενικότητας, καθώς οι προσωπικές απόψεις των συμμετεχόντων μπορούν να επηρεάσουν το υπό διερεύνηση θέμα (Cohen & Manion, 1994).

1.3 Ερευνητικό εργαλείο της έρευνας

Βασικό σκοπό διεξαγωγής της έρευνας αποτελεί η καταγραφή σημαντικών και αξιοποιήσιμων πληροφοριών μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων. Σχετικά με τις τεχνικές που εφαρμόζονται στην ποιοτική έρευνα, οι Saunders et al. (1997) αναφέρονται σε επτά βασικές τεχνικές οι οποίες είναι:

- Συνεντεύξεις βάθους
- Δομημένες συνεντεύξεις
- Ημι-δομημένες συνεντεύξεις
- Ομαδικές συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης
- Προβολικές τεχνικές
- Μελέτες περίπτωσης
- Συμμετοχικές παρατηρήσεις

Συγκεκριμένα, βασικό στοιχείο της συνέντευξης αποτελεί η αλληλεπίδραση και συζήτηση μεταξύ του ερευνητή και του αποδέκτη, η οποία στοχεύει στην απόσπαση πληροφοριών από τον δεύτερο και συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen & Manion, 1992).

Συνήθως, στην ποιοτική έρευνα γίνεται χρήση των δομημένων ή των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ειδών συνέντευξης είναι ότι στις δομημένες συνεντεύξεις γίνεται χρήση προκαθορισμένων ερωτήσεων, ενώ στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις η συζήτηση είναι πιο ελεύθερη.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη, καθώς θεωρείται κατάλληλη για τον διερευνητικό της σκοπό και μέσω μίας σειράς ερωτήσεων χωρισμένων σε θεματικούς άξονες δίνονται απαντήσεις, οι οποίες ανταποκρίνονται στα ερευνητικά της ερωτήματα. Για τον σκοπό αυτό, κατασκευάστηκε ένα οδηγός συνέντευξης, ο οποίος αποτελείται από ομαδοποιημένες ερωτήσεις και αποσκοπεί στην κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στον οδηγό συνέντευξης ήταν ανοιχτού τύπου. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ήταν στο σύνολο 15 και ήταν χωρισμένες σε τρεις θεματικούς άξονες:

1. Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί)
2. Β' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία
3. Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

Βέβαια, στην αρχή κάθε συνέντευξης, η ερευνήτρια έθεσε στους συμμετέχοντες ορισμένες δημογραφικές ερωτήσεις για την σκιαγράφηση του προφίλ των συνεντευξιζόμενων. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν:

- ✚ Ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο: πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό
- ✚ Εκπαιδευτική μονάδα: Νηπιαγωγείο / Δημοτικό
- ✚ Θέση στον οργανισμό/ ιδιότητα
- ✚ Έτη προϋπηρεσίας
- ✚ Επιπρόσθετη εκπαίδευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: ναι/όχι

Ακολουθως, παρατίθενται οι ερωτήσεις, χωρισμένες ανά άξονα, του οδηγού συνέντευξης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

A' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί)

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);
3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;
5. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;
2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;
3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
4. Με ποιον/ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;
2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;
3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικό στέλεχος στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

1.4 Το Δείγμα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, όντας ποιοτική, δεν αποσκοπεί στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, δηλαδή στην εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων, αλλά στην βαθύτερη κατανόηση και ερμηνεία των προσωπικών εμπειριών του δείγματος. Η συγκεκριμένη έρευνα απευθύνεται σε ηγετικά στελέχη ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την επιλογή των συμμετεχόντων βασικό κριτήριο αποτέλεσε η εξασφάλιση του «πλούτου πληροφοριών» από τους συνεντευξιζόμενους.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εκπρόσωποι από 7 ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, δηλαδή 4 Διευθυντές/τριες Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, 3 Διευθυντές/τριες Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και ένα ηγετικό στέλεχος

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Πίνακας 1). Σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων οι 3 από αυτούς ήταν άνδρες και οι 4 γυναίκες (Πίνακας 2).

Πίνακας 1	
Συμμετέχοντες ανά θέση/ ιδιότητα στην Σχολική Μονάδα	
Διευθυντής/τρια Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	4
Διευθυντής/τρια Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	2
Ηγετικό στέλεχος Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης	0
Ηγετικό στέλεχος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	1
Σύνολο	7

Πίνακας 2	
Συμμετέχοντες ανά φύλο	
Άνδρες	3
Γυναίκες	4
Σύνολο	7

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, οι 5 από τους 7 συμμετέχοντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ 1 είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και 1 είναι κάτοχος βασικού πτυχίου σπουδών (Πίνακας 3). Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι 3 από τους 7 συμμετέχοντες έχουν από 21-30 έτη, 2 συμμετέχοντες έχουν 11 – 20 έτη, ενώ 1 συμμετέχοντας έχει πάνω από 30 έτη προϋπηρεσίας. Μόνο 1 συμμετέχοντας έχει λιγότερα από 10 έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 4). Τέλος, και οι 7 συμμετέχοντες έχουν λάβει επιπρόσθετη εκπαίδευση σχετική με την διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων και οργανισμών (Πίνακας 5).

Πίνακας 3	
Συμμετέχοντες ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο	
Πτυχίο	1
Μεταπτυχιακό	5
Διδακτορικό	1
Σύνολο	7

Πίνακας 4	
Συμμετέχοντες ανά έτη προϋπηρεσίας	
0 -10	1
11-20	2
21-30	3
31+	1
Σύνολο	7

Πίνακας 5	
Συμμετέχοντες και επιπρόσθετη επιμόρφωση στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων	
Ναι	7
Όχι	0
Σύνολο	7

1.5 Διαδικασία της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα μεταξύ Ιουνίου – Οκτωβρίου 2022 και για τις ανάγκες της διεξήχθησαν επτά συνεντεύξεις απευθυνόμενες σε ηγετικά στελέχη ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν εξ αρχής ενημερωθεί σχετικά με τον σκοπό, το είδος και τον τρόπο διεξαγωγής της και συναίνεσαν για την συμμετοχή τους ύστερα από την ρητή διαβεβαίωση της ερευνήτριας ότι θα τηρηθεί απόλυτη ανωνυμία ως προς τα προσωπικά τους στοιχεία και το σύνολο των αποτελεσμάτων.

Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και προγραμματισμένου ραντεβού, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με δια ζώσης συνάντηση, μαγνητοφωνήθηκαν, σε χρονικό διάστημα κατά μέσο όρο 20 – 30 λεπτά και αποθηκεύτηκαν σε ψηφιακή μορφή. Έπειτα, τα ηχητικά αρχεία απομαγνητοφωνήθηκαν κατά λέξη χωρίς να υπάρξει οποιαδήποτε περικοπή. Ακολούθως, η επεξεργασία του συλλεχθέντος υλικού πραγματοποιήθηκε μέσω της μεθόδου ανάλυσης περιεχομένου που επιτρέπει τη μετατροπή τους σε γραπτό λόγο-κείμενο (Mayring, 2000).

Πιο αναλυτικά, κατά την χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου ακολουθούνται τα εξής στάδια (Τσιώλης, 2017):

1. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται η μαγνητοφώνηση της συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα, η συνέντευξη πραγματοποιείται μέσω προσωπικής συνομιλίας

μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων και ηχογραφείται. Με την ολοκλήρωση της συνέντευξης, η ηχογραφημένη συνομιλία θα πρέπει να αποδοθεί σε γραπτό κείμενο. Η διαδικασία της απομαγνητοφώνησης ονομάζεται «μετεγγραφή».

2. Πραγματοποιείται προσεκτική ανάγνωση του συλλεχθέντος υλικού και στη συνέχεια εντοπίζονται οι πληροφορίες εκείνες που απαντούν σε κάθε ερώτημα που τέθηκε εξ αρχής.
3. Ακολουθεί η διαδικασία της κωδικοποίησης, στην οποία γίνεται προσπάθεια κατανόησης των δεδομένων, του νοήματος αλλά και απόδοσης τους με έναν εννοιολογικό προσδιορισμό. Οι συγκεκριμένοι εννοιολογικοί προσδιορισμοί αποδίδουν το βασικό νόημα των δεδομένων, που συλλέχθηκαν, και ονομάζονται «κωδικοί».
4. Στο τέταρτο στάδιο εντάσσεται η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα. Τα θέματα αποτελούν εννοιολογικές κατασκευές, που εντοπίστηκαν στο συλλεχθέν υλικό και προέκυψαν από την επεξεργασία και την συγχώνευση των κωδικών. Αποτελούν εννοιολογικές οντότητες, οι οποίες δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και μέσω αυτών ο ερευνητής οδηγείται στα συνολικά συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας.
5. Η έκθεση των ευρημάτων αποτελεί το πέμπτο και τελευταίο στάδιο. Καταγράφονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την παραπάνω διαδικασία.

Κεφάλαιο 2: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, ανά θεματικό άξονα. Η ανάλυση και παρουσίαση των ποιοτικών αποτελεσμάτων βασίστηκε σε τρεις θεματικούς άξονες:

1. την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί),
2. την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία και
3. την επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

Κατωτέρω αποτυπώνονται οι ερωτήσεις ανά θεματικό άξονα:

1^{ος} άξονας: Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);
3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;
5. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

2^{ος} άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;
2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;
3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;
5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

3^{ος} άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;
2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;
3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Ακολούθως, καταγράφονται τα αποτελέσματα, που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σε κάθε ερώτηση καταγράφονται αναλυτικά στο παράρτημα.

2.1 Αποτελέσματα πρώτου άξονα: Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί)

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας για τον 1^ο άξονα «Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία» και ιδιαίτερα όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής των εκπαιδευτικών σε αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι οι συναφείς τίτλοι σπουδών και οι γνώσεις σχετικές με την προσφερόμενη θέση εργασίας αποτελούν το πιο σημαντικό κριτήριο κατά τη διαδικασία επιλογής. Βέβαια, οι περισσότεροι συμμετέχοντες τόνισαν ότι ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιλογής εκπαιδευτικών αποτελεί το ποιόν, ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του υποψηφίου αλλά και οι δεξιότητες που διαθέτει εστιαζόμενοι περισσότερο στις ήπιες - οριζόντιες δεξιότητες.

Όσον αφορά το κατά πόσο η εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου είναι ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο κατά την επιλογή του στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες, οι απόψεις των συμμετεχόντων δίστανται. Οι τρεις συμμετέχοντες χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι είναι εκτιμητή η οποιαδήποτε εργασιακή εμπειρία έχει το άτομο ανεξάρτητα από το αντικείμενο της προσφερόμενης θέσης εργασίας, ενώ οι άλλοι δύο συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι η προσφερόμενη θέση είναι αυτή που θα καθορίσει εάν θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο. Ωστόσο, υπήρξαν και συμμετέχοντες που για τους ίδιους η εργασιακή εμπειρία δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κριτήριο επιλογής προσωπικού.

Σχετικά με τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητούν σε έναν υποψήφιο, η πλειονότητα των συμμετεχόντων κάνει λόγο για την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων από πλευράς των εκπαιδευτικών (πχ. ευγένεια, ενεργητική ακρόαση κτλ.), για δράσεις εθελοντισμού, εξειδίκευση στις νέες τεχνολογίες, σε χόμπι σχετικά με την εκπαίδευση, όπως είναι η ζωγραφική, ο χορός κτλ. αλλά και για τις αρχές και αξίες που έχει το ίδιο το άτομο.

Ακόμη, οι συμμετέχοντες στην έρευνα στάθηκαν ιδιαίτερα στην ερώτηση «Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες, ήπιες, ψηφιακές) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός». Οι ίδιοι χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να διαθέτει και να έχει αναπτύξει μία πληθώρα δεξιοτήτων όπως είναι:

- ✓ προσαρμοστικότητα
- ✓ ευελιξία

- ✓ ψηφιακές δεξιότητες
- ✓ ικανότητα διαχείρισης τάξης και συμπεριφοράς των μαθητών
- ✓ σφαιρική αντίληψη εντός και εκτός εκπαιδευτικής μονάδας
- ✓ μεταδοτικότητα
- ✓ ομαδικότητα
- ✓ συνεργασία
- ✓ κριτική σκέψη
- ✓ επίλυση προβλημάτων
- ✓ κοινωνικές δεξιότητες
- ✓ δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων
- ✓ δεξιότητες αξιολόγησης μαθητών

Με αυτόν τον τρόπο, οι συμμετέχοντες σκιαγράφησαν το προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού και συγκεκριμένα ο δεύτερος θα πρέπει να διαθέτει επικαιροποιημένες γνώσεις σχετικές με το εργασιακό αντικείμενο και να επιμορφώνεται συνεχώς, να προσαρμόζεται εύκολα και να είναι ευέλικτος, να έχει όρεξη για διδασκαλία, να διαθέτει και να έχει αναπτύξει έναν συνδυασμό ήπιων, κάθετων και ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και να εκδηλώνει απεριόριστη αγάπη για τα παιδιά έχοντας υπομονή.

2.2 Αποτελέσματα Δεύτερου άξονα: Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

Όσον αφορά στα αποτελέσματα της έρευνας για τον 2^ο άξονα «*Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία*», όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στην αναγκαιότητα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα από πλευράς των εκπαιδευτικών. Κατά την διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες, τα ηγετικά στελέχη αναφέρουν ότι ο ρόλος τους είναι υποστηρικτικός, καθοδηγητικός – συμβουλευτικός, διαμεσολαβητικός, διευκολυντής και πάροχος κινήτρων για εμπλοκή στην μαθησιακή διαδικασία.

Σχετικά με την επιπρόσθετη εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες, οι συμμετέχοντες κάνουν λόγο για την διοργάνωση σεμιναρίων και ημερίδων στους χώρους του σχολείου σε

συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα αλλά και στις επιμορφώσεις που διοργανώνει το Υπουργείο Παιδείας. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιοι από τους συμμετέχοντες χρηματοδοτούν οι ίδιοι δράσεις κατάρτισης και επιμόρφωσης για να εμπλακούν οι εκπαιδευτικοί της μονάδας τους στην μαθησιακή διαδικασία.

Τέλος, όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι στον σύγχρονο κόσμο της εκπαίδευσης, η επιπρόσθετη κατάρτιση που λαμβάνει ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να μην εστιάζει μόνο στην απόκτηση θεωρητικών γνώσεων, αλλά να αποσκοπεί και στην ανάπτυξη και βελτίωση δεξιοτήτων, κυρίως των ήπιων δεξιοτήτων.

2.3 Αποτελέσματα Τρίτου άξονα: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

Ερωτώμενοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται τον όρο επαγγελματική ανάπτυξη, η πλειονότητα τονίζει ότι για αυτούς η επαγγελματική ανάπτυξη αφορά στην περαιτέρω ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών, οι οποίες σχετίζονται με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένας από τους συμμετέχοντες αναφέρεται και στην προσωπική βελτίωση και εξέλιξη του ίδιου του ατόμου, που ίσως να μην συνδέεται με την εργασία του. Όσον αφορά στα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, οι 4 από τους 7 συμμετέχοντες αναφέρουν το Τεχνοκρατικό μοντέλο, το Ερμηνευτικό μοντέλο και το Στοχαστικό-Κριτικό μοντέλο.

Εστιαζόμενοι στον ρόλο της επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στην ιδιαίτερα σημαντική συμβολή της. Βέβαια, τονίζουν ότι η επιμόρφωση δεν συμβάλλει θετικά μόνο στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών αλλά και στην ανάπτυξη της ίδιας της εκπαιδευτικής μονάδας. Η επιμόρφωση δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων γνώσεων αλλά και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της πρακτικής της μορφής (π.χ. βιωματικά σεμινάρια, εργαστήρια, προγράμματα σχολικής ζωής κτλ.).

Όσον αφορά τον ρόλο του Διευθυντή ή ηγετικού στελέχους στην διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, απασχολούμενων στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες, οι συμμετέχοντες κάνουν λόγο για έναν καθοδηγητικό ρόλο

μέσω της παροχής κινήτρων, για ρόλο εμπνευστή, παρακινήτη, συμβούλου και διευκολυντή.

Τέλος, σχετικά με δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχουν οργανώσει ή υλοποιήσει οι συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική τους μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι ίδιοι χαρακτηριστικά αναφέρουν:

- Δράσεις που αφορούν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μέσα στο σχολείο, (π.χ. σεμινάρια πρώτων βοηθειών), δράσεις με την παιδοψυχολόγο αλλά και με την δικαστικό του σχολείου,
- Συνεχής πραγματοποίηση σεμιναρίων διαφόρων θεμάτων, ειδικοτήτων και με καλεσμένους όπως ψυχολόγους και λογοθεραπευτές,
- Θεατρικές παραστάσεις, λογοτεχνικοί περίπατοι, χορωδίες, δημιουργική γραφή,
- Συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus,
- Συνεργασίες με πανεπιστήμια του εξωτερικού.

Κεφάλαιο 3: Συμπεράσματα έρευνας – Συζήτηση

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται προσπάθεια ερμηνεύσης του συλλεχθέντος υλικού μέσα από την θέαση της σχετικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Με αυτόν τον τρόπο τα παραπάνω ευρήματα της έρευνας θα δώσουν τις σχετικές απαντήσεις στα αρχικά ερευνητικά ερωτήματα, ενώ ταυτόχρονα θα πραγματοποιηθεί σύγκριση των δεδομένων αυτών με προγενέστερες έρευνες.

Όσον αφορά στο **1^ο ερευνητικό ερώτημα** «*Με ποια κριτήρια επιλέγονται οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί στα ιδιωτικά σχολεία*» αξίζει να σημειωθεί ότι οι συναφείς τίτλοι σπουδών και οι γνώσεις σχετικές με την προσφερόμενη θέση εργασίας αποτελεί το πιο σημαντικό κριτήριο κατά τη διαδικασία επιλογής. Βέβαια, οι περισσότεροι συμμετέχοντες τόνισαν ότι ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιλογής εκπαιδευτικών αποτελεί το ποιόν, ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του υποψηφίου αλλά και οι δεξιότητες που διαθέτει εστιαζόμενοι περισσότερο στις ήπιες - οριζόντιες δεξιότητες. Τα κριτήρια επιλογής που θέτουν τα ηγετικά στελέχη ή οι Διευθυντές στις ιδιωτικές σχολικές μονάδες ταυτίζονται τόσο με τις ανάγκες της εκάστοτε θέσης εργασίας όσο και με τους στόχους και το όραμα των εκπαιδευτικών οργανισμών, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικοί και επικερδείς. Συγκεκριμένα, όπως επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία, οι Mathis και Jackson (2010) υποστηρίζουν ότι μέσω της σωστής επιλογής προσωπικού προωθείται το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την σπουδαιότητα και την έμφαση που πρέπει να δίνεται στην επιλογή εξειδικευμένων εργαζομένων, διότι μία λανθασμένη επιλογή είναι δυνατόν να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Αντίθετα, μια ορθή επιλογή είναι πιθανό να οδηγήσει στην μεγιστοποίηση των κερδών και στην μακροπρόθεσμη μείωση του κόστους.

Σχετικά το **2^ο ερευνητικό ερώτημα** «*Ποια είναι τα επιπλέον προσόντα που επιζητούν τα σύγχρονα ιδιωτικά σχολεία από τους εκπαιδευτικούς;*» η πλειονότητα κάνει λόγο για την ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων από πλευράς των εκπαιδευτικών (π.χ. ευγένεια, ενεργητική ακρόαση κτλ.), για δράσεις εθελοντισμού, εξειδίκευση στις νέες τεχνολογίες, σε χόμπι σχετικά με την εκπαίδευση, όπως είναι η ζωγραφική, ο χορός κτλ. αλλά και για τις αρχές και αξίες που έχει το ίδιο το άτομο. Όπως είναι ευκόλως

αντιληπτό, οι συμμετέχοντες έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στις δεξιότητες που έχει αποκτήσει και αναπτύξει ο υποψήφιος και το γεγονός αυτό συνδέεται με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας.

Συγκεκριμένα, στο **3^ο ερευνητικό ερώτημα** «Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες, ήπιες και ψηφιακές), που θα πρέπει να έχουν αναπτύξει οι εκπαιδευτικοί για να απασχοληθούν στην ιδιωτική εκπαίδευση;» Οι συμμετέχοντες χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να διαθέτει και να έχει αναπτύξει μία πληθώρα δεξιοτήτων όπως είναι:

- ✚ προσαρμοστικότητα
- ✚ ευελιξία
- ✚ ψηφιακές δεξιότητες
- ✚ ικανότητα διαχείρισης τάξης και συμπεριφοράς των μαθητών
- ✚ σφαιρική αντίληψη εντός και εκτός εκπαιδευτικής μονάδας
- ✚ μεταδοτικότητα
- ✚ ομαδικότητα
- ✚ συνεργασία
- ✚ κριτική σκέψη
- ✚ επίλυση προβλημάτων
- ✚ κοινωνικές δεξιότητες
- ✚ δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων
- ✚ δεξιότητες αξιολόγησης μαθητών

Τα παραπάνω ευρήματα επιβεβαιώνονται και από την σχετική βιβλιογραφία, καθώς σύμφωνα με τους Τζώτζου et al. (2022), οι δεξιότητες μάθησης του 21ου αιώνα διακρίνονται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες: α) την κριτική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων, β) την επικοινωνία, γ) τη συνεργασία και δ) την δημιουργικότητα και την καινοτομία, τις οποίες πρέπει να διαθέτει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός. Επίσης, πολλές από τις προαναφερθείσες δεξιότητες εντάσσονται στις απαραίτητες 12 δεξιότητες ζωής, σύμφωνα με την UNICEF (2017). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν στάθηκαν ιδιαίτερα στις κάθετες δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι σύγχρονοι εκπαιδευτικοί, ίσως θεωρώντας την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών δεδομένη.

Σκιαγραφώντας το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού μέσω του **4^{ου} ερευνητικού ερωτήματος** «Ποιο είναι το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού;» οι συμμετέχοντες τόνισαν ότι ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να διαθέτει επικαιροποιημένες γνώσεις σχετικές με το εργασιακό αντικείμενο και να επιμορφώνεται συνεχώς, να προσαρμόζεται εύκολα και να είναι ευέλικτος, να έχει όρεξη για διδασκαλία, να διαθέτει και να έχει αναπτύξει έναν συνδυασμό ήπιων, κάθετων και ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και να εκδηλώνει απεριόριστη αγάπη για τα παιδιά έχοντας υπομονή.

Σχετικά με το **5^ο ερευνητικό ερώτημα** «Παρέχεται κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό κατά την απασχόλησή τους στην ιδιωτική εκπαίδευση από τον ίδιο τον φορέα; Και αν ναι, με ποιον τρόπο;» όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν στην αναγκαιότητα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα από πλευράς των εκπαιδευτικών. Συγκεκριμένα, η επιπρόσθετη εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους εκπαιδευτικούς στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες πραγματοποιείται μέσω της διοργάνωσης σεμιναρίων και ημερίδων στους χώρους του σχολείου σε συνεργασία με εξωτερικούς φορείς, πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα αλλά και στις επιμορφώσεις που διοργανώνει το Υπουργείο Παιδείας. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιοι από τους συμμετέχοντες χρηματοδοτούν οι ίδιοι δράσεις κατάρτισης και επιμόρφωσης για να εμπλακούν οι εκπαιδευτικοί της μονάδας τους στην μαθησιακή διαδικασία. Ίσως θα ήταν ωφέλιμο η εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα να σχεδιάσει και να υλοποιήσει στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης, με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων του ίδιου του οργανισμού.

Τέλος, όσον αφορά στο **6^ο ερευνητικό ερώτημα** «Ποιος είναι ο ρόλος των Διευθυντών στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κατά την παραμονή και απασχόλησή τους στην εκάστοτε εκπαιδευτική μονάδα;» οι συμμετέχοντες κάνουν λόγο για έναν μη ηγετικό αλλά καθοδηγητικό ρόλο μέσω της παροχής κινήτρων, ρόλο εμπνευστή, παρακινητή, συμβούλου και διευκολυντή. Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνουν και άλλες σχετικές έρευνες. Συγκεκριμένα, στην έρευνα της Καφαντάρη (2014), τονίζεται η

σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή ή του ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου, καθώς δημιουργείται ένα θετικό και κατάλληλο εργασιακό κλίμα με ασφάλεια, εμπιστοσύνη και αίσθημα δικαιοσύνης. Ακόμη και στην έρευνα της Καραγιάννη (2020) αναδεικνύεται η σημαντικότητα του ρόλου του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων εκπαιδευτικών θεωρώντας τον διευθυντή ως παράδειγμα για τον εκπαιδευτικό.

Κεφάλαιο 4: Χρησιμότητα και Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

4.1 Χρησιμότητα της παρούσας έρευνας

Η χρησιμότητα και η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι πραγματεύεται ένα θέμα το οποίο δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα στην Ελλάδα, αλλά κεντρίζει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας αυτής καταγράφηκαν και ερμηνεύτηκαν οι απόψεις τόσο των Διευθυντών όσο και των ηγετικών στελεχών ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων σχετικά με τους σύγχρονους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης αλλά και επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων, γεγονός που διαφέρει από τις συνήθεις έρευνες που αποσκοπούν στην καταγραφή απόψεων των εκπαιδευτικών. Η έρευνα αυτή αντικατοπτρίζει την σύγχρονη πραγματικότητα στα σημερινά ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά. Ακόμη, η παρούσα έρευνα μπορεί να βοηθήσει σε έναν μελλοντικά καλύτερο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης εκπαιδευτικών, οι οποίοι εργάζονται ή πρόκειται να εργαστούν σε ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, καθώς αναδεικνύει τις σύγχρονες απαιτήσεις των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων. Τέλος, μέσω αυτής αναδεικνύεται το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού αλλά ιδίως οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχει αναπτύξει και αποκτήσει για να είναι αποτελεσματικός κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων.

4.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής συνοδεύονται από συγκεκριμένους περιορισμούς. Συγκεκριμένα, η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας είναι η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση με την εφαρμογή συνεντεύξεων. Στις συνεντεύξεις αυτές συμμετείχαν Διευθυντές και ηγετικά στελέχη επτά ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης. Όπως είναι αντιληπτό, το δείγμα δεν θεωρείται αντιπροσωπευτικό με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η γενίκευση των συμπερασμάτων ως προς τους τρόπους επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών στις ιδιωτικές εκπαιδευτικές μονάδες. Ωστόσο, αξίζει να τονιστεί ότι οι Διευθυντές και τα ηγετικά

στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούνται σε διαφορετικά ιδιωτικά εκπαιδευτήρια, τα οποία έχουν διαφορετική φιλοσοφία και δυναμική, γεγονός που ενισχύει τα αποτελέσματα της έρευνας. Ένας εξίσου σημαντικός περιορισμός είναι η αδυναμία μέτρησης των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων που εντοπίστηκαν κατά την διάρκεια της ποιοτικής έρευνας. Για την επίτευξη της μέτρησης αυτής κρίνεται απαραίτητη η ποσοτική ανάλυση. Ακόμη, περιορισμό αποτελεί και η χρονική διάρκεια διεξαγωγής της ερευνητικής διαδικασίας, καθώς λόγω των ενδοσχολικών και πανελλήνιων εξετάσεων αλλά και του υψηλού φόρτου εργασιών από πλευράς των Διευθυντών για την ολοκλήρωση της σχολικής χρονιάς, πολλά προγραμματισμένα ραντεβού ακυρώθηκαν ή μετατέθηκαν χρονικά με αποτέλεσμα η συγκέντρωση του δείγματος να είναι περιορισμένη. Παρά την ύπαρξη των προαναφερθέντων περιορισμών, δεν αμφισβητείται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας καθώς η ερευνήτρια προσέγγισε όσους περισσότερους Διευθυντές μπορούσε και συγκέντρωσε και επεξεργάστηκε το απαραίτητο υλικό για την διεξαγωγή και διεκπεραίωση της τηρώντας πιστά την ερευνητική διαδικασία της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης.

4.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Τα ζητήματα επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της ιδιωτικής εκπαίδευσης αποτελούν ένα ευρύ θέμα, το οποίο δεν μπορεί να εξεταστεί μέσω του στενού πλαισίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επομένως, προκύπτει εύλογα η ανάγκη διεξαγωγής μελλοντικών ερευνών με το συγκεκριμένο θέμα απευθυνόμενων σε μεγαλύτερο δείγμα έτσι ώστε να προκύψουν πιο γενικευμένα και αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Επίσης, θα μπορούσε να υλοποιηθεί μία ποσοτική έρευνα με τη χρήση άλλων εργαλείων (πχ. ερωτηματολόγια) ή ακόμα και το μοντέλο της μικτής έρευνας (ποσοτική και ποιοτική) για την εξασφάλιση ασφαλούς εξαγωγής συμπερασμάτων. Επιπλέον, η παρούσα εργασία αφορά στις απόψεις Διευθυντών και ηγετικών στελεχών σχετικά με τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Θα είχε ερευνητικό ενδιαφέρον να καταγραφούν και οι απόψεις των εκπαιδευτικών όσον αφορά τα ζητήματα αυτά. Αξίζει να σημειωθεί, ότι θα μπορούσε να διερευνηθούν οι τρόποι επιλογής, εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των ίδιων των Διευθυντών και των ηγετικών στελεχών στα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια και να

πραγματοποιηθεί η σύγκριση των αποτελεσμάτων με αυτά των εκπαιδευτικών. Εξίσου ερευνητικό ενδιαφέρον έχει και η σύγκριση των ευρημάτων για τα ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων με αυτά των δημόσιων. Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί η σύγκριση των ευρημάτων της έρευνας με ευρήματα που θα προκύψουν από αντίστοιχη έρευνα στα ιδιωτικά σχολεία του εξωτερικού.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

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.

Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων-Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.

Βαρσαμίδου, Α., & Ρες, Ι. (2006). *Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη Εκπαιδευτικών*. Ρόδος: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Γκρίτζιος, Β. (2006) Το κίνημα του νέου επαγγελματισμού των εκπαιδευτικών. *Επιστημονικό Βήμα*. 6(1), 154-156

Εφημερίς της Κυβερνήσεως. (2019). Σύνταγμα της Ελλάδος. Ανακτήθηκε από: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/FEK%20211-A-24-12-2019%20NEO%20SYNTAGMA.pdf>

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

Θεοφανίδης, Σ. (1989). *Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημόσιων Υποθέσεων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: ICON ΕΠΕ.

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

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.

Κάντας, Α. (2009). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. (τρίτος τόμος) Διεργασίες Ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και Αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

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.

Κάτου, Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Καφαντάρη, Ε. (2014). *Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών*. Διπλωματική εργασία, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Στο: <http://www.adulteduc.gr>

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κουλάκογλου, Κ., (2002). *Ψυχομετρία και Ψυχολογική Αξιολόγηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Μαλλιαρού, Γ. (2018). *Η επαγγελματική ανάπτυξη και συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε επιμορφωτικά προγράμματα: δυνατότητες και περιορισμοί*. Διπλωματική εργασία, Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Ματσαγγούρας, Η. (2002). *Θεωρία της Διδασκαλίας*. Αθήνα: Gutenberg

Ματσαγγούρας, Η. (2005). Επαγγελματισμός και Επαγγελματική ανάπτυξη. Στο: Μπαγάκης, Γ. (επιμ.) *Επιμόρφωση και Επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σελ. 63-81). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μαυρογιώργος, Γ. (1983). Μορφές Επιμόρφωσης: Εννοιολογικές διευκρινίσεις – Το πολιτικοκοινωνικό τους πλαίσιο – Προϋποθέσεις. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 10, 37-52.

Μπουραντάς, Δ. (2012). Ο κρίσιμος ρόλος του Διευθυντή - ηγέτη. Στο: Καρακατσάνη, Δ., Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Σελ. 89-110. Αθήνα: Επίκεντρο.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπρίνια, Β. (2012). Η εφαρμογή της Συμμετοχικής Διοίκησης στη σχολική μονάδα: Κλειδί επιτυχίας για το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα. Στο: Καρακατσάνη, Δ., Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Σελ. 89-110. Αθήνα: Επίκεντρο.

Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ευροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ευροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παναγιωτόπουλος, Γ., Καρανικόλα, Ζ., Ζιάκας, Ευ. (2018). Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού: Η συμβολή της επιμόρφωσης στην εργασιακή αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών. 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, Τόμος Γ', Εκπαιδευτική πολιτική και αποτελεσματικότητα. Θεσσαλονίκη.

Παπαευαγγέλου, Α. (2015). *Η ιδιωτική εκπαίδευση στην Ελλάδα υπό το πρίσμα του εθνικού και ενωσιακού δικαίου*. Διδακτορική Διατριβή. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Gutenberg.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Παρασκευοπούλου – Κόλλια, Ε.Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1), ISSN: 1791-9312.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Πιπερόπουλος, Γ. (2004). *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω 7η εκδ.* Αθήνα: Ζυγός.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σακκούλης, Δ., Ασημάκη, Α., & Βεργίδης, Δ. (2015). Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών της πρώτης σχολικής ηλικίας και η συμβολή της στη διαμόρφωση της ατομικής τους θεωρίας αγωγής. Ανακοίνωση στο 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ο.Μ.Ε.Ρ. - Δ.Π.Θ., Αλεξανδρούπολη 16-18 Οκτωβρίου 2015.

Σαραφίδου, Γ. Ο. (2011). *Συνάρθρωση ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων: Η εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg.

Σκουρής, Β., & Κουτούπα-Ρεγκάκου, Ε. (2009). *Δίκαιο της παιδείας. Δ' έκδ.* Αθήνα: Σάκκουλας.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζώτζου Μ., Πούλου Μ., Καραλής Θ., & Υφαντή Α. (2022). Μία ‘οικοσυστημική’ θεώρηση των αναδυόμενων προκλήσεων στη σχολική εκπαίδευση του 21ου αιώνα – η περίπτωση του ελληνικού δημόσιου σχολείου. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 11(1), 1–17. <https://doi.org/10.12681/hjre.28412>.

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.

Φωτοπούλου, Β. (2013). *Επαγγελματισμός, επαγγελματική ανάπτυξη, επαγγελματική ταυτότητα και εκπαιδευτικός. Η περίπτωση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Διδακτορική Διατριβή. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Επιστήμων της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Χάδου, Ν. (2016). *Διά Βίου Μάθηση – Εκπαίδευση - Επιμόρφωση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προσανατολισμένη στην Αγορά Εργασίας*. Ανακτήθηκε από: Δια βίου 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) (29/01/2023).

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2012). Διαμόρφωση και Διατήρηση Θετικού Σχολικού Κλίματος μέσω της Επαγγελματικής Ανάπτυξης των Εκπαιδευτικών: Ο Ρόλος της Σχολικής Ηγεσίας. Στο: Καρακατσάνη, Δ., Παπαδιαμαντάκη, Γ. (επιμ.) *Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής*. Σελ. 201-210. Αθήνα: Επίκεντρο.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001). *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών. Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*. Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός.

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

Χατζηπαντελή, Π. & Γρηγοράκη, Ε. (1999). *Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. ΥΠΕΠΘ: Αθήνα.

Χρυσός, Μ. (2017). *Δεξιότητες του αποτελεσματικού εκπαιδευτικού για ένα αποτελεσματικό σχολείο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπόνια.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Νομοθεσία

Νόμος 682/1977, άρθρο 1, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 9, παρ. 1, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 9, παρ. 2, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 24, παρ. 1-2, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 32, παρ. 1, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 32, παρ. 3, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 37, παρ. 3, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 682/1977, άρθρο 37, παρ. 4, Περί Ιδιωτικών σχολείων Γενικής Εκπαιδύσεως και Σχολικών Οικοτροφείων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ Α'244/1.9.1977).

Νόμος 1566/1985, άρθρο 1, παρ. 1, Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 167/Α/ 30-0901985).

Νόμος 4713/2020, άρθρο 5, Εκσυγχρονισμός της ιδιωτικής εκπαίδευσης και άλλες επείγουσες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 147/Α/29-07-2020).

Νόμος 4713/2020, άρθρο 25, παρ. 3, Εκσυγχρονισμός της ιδιωτικής εκπαίδευσης και άλλες επείγουσες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 147/Α/29-07-2020).

Νόμος 4713/2020, άρθρο 25, παρ. 4, Εκσυγχρονισμός της ιδιωτικής εκπαίδευσης και άλλες επείγουσες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 147/Α/29-07-2020).

Νόμος 4713/2020, άρθρο 34, παρ. 3, Εκσυγχρονισμός της ιδιωτικής εκπαίδευσης και άλλες επείγουσες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 147/Α/29-07-2020).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 12, παρ. 1, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 16, παρ. 2, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 16, παρ. 4, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 16, παρ. 8, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 22, παρ. 1-5, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο, 106, παρ. 2, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (Φ.Ε.Κ. 187/Α'/28.11.2019).

Ξενόγλωσση

Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(06), 1696-1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. & Stephen, T. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27, 10-20.

Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills?. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.

Bateman, S. T., & Snell, A. S. (2011). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. μτφ. Ζουρνατζή, Α. Αθήνα: Τζιόλας.

Bezzina, C. (2006). Views from the trenches: Beginning teachers' perceptions about their professional development. *Journal of In-service Education*, 32(4), 411-430.

Bredeson, P. & Johansson, O. (2000). The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of In-Service Education*, 26 (2), 385-4.

Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη. Εγχειρίδιο Μελέτης*. (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education. 4th Edition*. London: Routledge.

Cook, M. (1993). *Personnel Selection and Productivity*. Chichester: Wiley.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London & Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Day, C. (2003). *Η εξέλιξη των εκπαιδευτικών. Οι προκλήσεις της Δια Βίου Μάθησης*. (μτφ. Α. Βακάκη). Αθήνα: Τυπωθήτω.
- DeCenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2015). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Utopia.
- Desimone, L., Smith, T., & Frisvold, D. (2007). Is NCLB increasing teacher quality for pupils in poverty? In: A. Gamoran, ed. *Standards-based reform and the poverty gap: lessons from No Child Left Behind*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 89-119.
- Dessler, G. (1998). *Management*. Prentice Hall International. London: Limited.
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. London: Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education professionals. *British Journal of Education Studies*, 56(1), 20-38
- Everad, K. B. (1982). *Management in Comprehensive Schools – What can we learn from industry*. U.K.: CGES.
- Giroux, H.A. (1997). *Pedagogy and the Politics of hope: Theory, Culture, and Schooling*. Boulder, Colorado: Westview/ Harper Collins.
- Hart, A. W., & Bredeson, P. V. (1996). *The Principalship: a theory of professional learning and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Jasper, M. (2006). *Professional development, reflection, and decision-making*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Kefis, V., & Aspridis, G. (2014). Management and Development of the Human Resource of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Greece. Utopia or reality? *International NGO Journal*, 9 (4), 43-52.

Laker, D. & Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.

Leithwood, K., Louis K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). “*How Leadership Influences Student Learning.*” Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education at the University of Toronto, Learning from Leadership Project.

Leithwood, K. (1992) The principal’s role in teacher development. In: M. Fullan & A. Hargreaves (Eds) *Teacher Development and Educational Change* (London, Falmer), 86-103.

Little, J.W. (1992). Teacher development and educational policy. In Fullan, M. & Hargreaves, A. (Eds.), *Teacher development and educational change*. London: Falmer Press.

Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management 13th Edition*. Ohio: South-Western.

Mayring, Ph. (June 2000). Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), article 20.

Mondy, R., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.

Morine-Dersheimer, G. & Kent, T. (2003). The Complex Nature and Sources of Teachers’ Pedagogical Knowledge. In J. Gess-Newsome (ed.), *Examining Pedagogical Content Knowledge. The Construct and the its Implication for Science Education* (pp. 21-50). New York: Kluwer Academic Publisher.

Nobbles, C. A., Bozionelos, N. (2001). The Utilisation of sophisticated selection techniques: results from a case study in a large organization. *Selection and Development Review*, 17(5), 12-14.

Oke, L. (2016). Human resources management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*, ISSN 2356-5926, 1(4), 376-387.

OECD. (2019). Future of education and skills 2030: OECD learning compass 2030.

Plummer, K. (2000). *Τεκμήρια Ζωής. Εισαγωγή στα Προβλήματα και τη Βιβλιογραφία μιας Ανθρωπιστικής Μεθόδου*. Αθήνα: Gutenberg.

Smith, R. (2007) Developing professional identities and knowledge: becoming primary teachers, *Teachers and Teaching: Theory and practice*, 13(4), 377-397.

Squire, W.H. (1987). *Education Management in the U.K.* Aldershot: Gower Publishing Co London.

UNESCO. (2017). E2030: Education and Skills for the 21st Century.

UNICEF MENA Regional Office (2017). Analytical Mapping of Life Skills and Citizenship Education in the Middle East and North Africa.

Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher Professional Development: an international review of literature*. Paris: UNESCO/International Institute for Educational Planning

Werther, J. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management (5th Edition)*. New York: McGraw-Hill.

Wong, H. K. (2004). Induction Programs That Keep New Teachers Teaching and Improving. *NASSP Bulletin*, 88 (638), 41-58.

Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.

«Οδηγός συνεντεύξεων ηγετικών στελεχών ιδιωτικών σχολείων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης σχετικά με τα κριτήρια επιλογής αλλά και τους τρόπους εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού»

Ο οδηγός της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: α) στα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, το ανώτερο εκπαιδευτικό τους επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας και β) στις ερωτήσεις της συνέντευξης. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις άξονες:

1. Η επιλογή ανθρώπινων πόρων στα ιδιωτικά σχολεία
2. Η εκπαίδευση ανθρώπινων πόρων στα ιδιωτικά σχολεία
3. Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

A' ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- ✚ Φύλο: Άνδρας / Γυναίκα
- ✚ Ανώτατο εκπαιδευτικό επίπεδο: Πτυχίο, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό
- ✚ Επιπρόσθετη εκπαίδευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: ναι/όχι
- ✚ Εκπαιδευτική μονάδα: Νηπιαγωγείο / Δημοτικό, Γυμνάσιο/ Λύκειο
- ✚ Θέση στον οργανισμό/ ιδιότητα
- ✚ Έτη προϋπηρεσίας

B' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

A' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία (εκπαιδευτικοί)

6. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
7. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);

8. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
9. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;
10. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

6. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;
7. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;
8. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;
9. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;
10. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

6. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;
7. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;
8. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

9. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;
10. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Συνέντευξη 1

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Ένας παράγοντας επιλογής προσωπικού είναι το «ποιόν του ανθρώπου». Ακόμη, σημαντικό παράγοντα αποτελούν οι γνώσεις που έχει το άτομο πάνω στο αντικείμενο της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα, η εξειδίκευση από ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιλογή του προσωπικού. Ωστόσο, τα μεταπτυχιακά διπλώματα που απλά αποσκοπούν στην απόκτηση μορίων για το δημόσιο δεν υπολογίζονται σε εμάς. Επιπλέον, ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής εκπαιδευτικού προσωπικού είναι η εργασιακή εμπειρία του ατόμου, είτε αυτή σχετίζεται με το αντικείμενο της εκπαίδευσης ή της επιτήρησης παιδιών, όπως ομαδάρχη σε μια παιδική κατασκήνωση, είτε ακόμη και σε άλλους τομείς όπως η εστίαση. Με άλλα λόγια, η προϋπηρεσία δηλώνει την όρεξη που έχει το άτομο να εργαστεί, αλλά και την απόκτηση δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία, η οποία αποτελεί σημαντικό κομμάτι στον χώρο της εκπαίδευσης (επικοινωνία με συναδέλφους, καθώς και παιδιά και γονείς) και αποκτάται μόνο μέσω της εργασίας.

2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);

Όπως περιγράφεται και ανωτέρω, κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δίνεται βαρύτητα τόσο στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο όσο και στην προϋπηρεσία. Η εξειδίκευση και συγκεκριμένα ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης, το οποίο δεν αποσκοπεί στην μόνο στην απόκτηση μορίων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Επιπλέον, η προϋπηρεσία σε διάφορες εργασίες, είτε συναφή με το αντικείμενο της εκπαίδευσης είτε όχι, αποτελεί σημαντικό κριτήριο στην επιλογή ενός ατόμου για μια θέση εργασίας.

3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα.

Η εμπειρία, δημιουργεί την δεξιότητα-εφόδιο της επικοινωνίας σε ένα άτομο, η οποία αποτελεί μια σημαντική δεξιότητα – προσόν που ένας δάσκαλος θα πρέπει να κατέχει. Οι αρχές και οι αξίες του, αλλά και να είναι ανοιχτός σε απόψεις, αποτελούν εξίσου σημαντικά προσόντα για την επιλογή ενός ατόμου να εργαστεί σε μια εκπαιδευτική μονάδα. Ακόμη, τα χόμπι του και ιδιαίτερα αυτά που είναι συναφή με την εκπαίδευση όπως η ζωγραφική και ο χορός, αλλά και η συμμετοχή του σε δράσεις εθελοντισμού είναι εξίσου σημαντικά προσόντα που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή ενός εκπαιδευτικού.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;

Ένας εκπαιδευτικός κατά την εργασία του, θα περάσει ενάμιση χρόνο από διάφορα στάδια, προκειμένου να μάθει τη λειτουργία του κολλεγίου σε όλο της το φάσμα. Μέσα από αυτά τα στάδια θα υπάρξουν στιγμές, στις οποίες ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να αξιοποιήσει τόσο τις οριζόντιες, όσο και τις κάθετες δεξιότητές του. Οι κάθετες δεξιότητες είναι συγκεκριμένες για κάθε θέση εργασίας και μπορούν να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης ή της εξειδίκευσης. Ωστόσο, στο κολλέγιο οι οριζόντιες δεξιότητες είναι αυτές που κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων ενός εκπαιδευτικού.

5. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να διακατέχεται από γνώσεις και διαρκή μάθηση. Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για τον σύγχρονο εκπαιδευτικό, καθώς με την αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων μπορεί να διευρύνει τους ορίζοντές του, να παραμένει διαρκώς ενημερωμένος για τις νέες εξελίξεις που υπάρχουν στην εκπαίδευση, αλλά και το πιο σημαντικό, θα αναπτύξει την φαντασία του, ένα χαρακτηριστικό που είναι απαραίτητο για έναν εκπαιδευτικό.

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;**

Η συνεχής εκπαίδευση και ειδικότερα η δια βίου μάθηση για έναν εκπαιδευτικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για το Κολλέγιο.

- 2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;**

Ο ρόλος των υπεύθυνων του κολλεγίου αποσκοπεί στη δημιουργία κινήτρων για συνεχή κατάρτιση των εκπαιδευτικών της μονάδας. Συγκεκριμένα, χρηματοδοτούν κάθε προσπάθεια που αποσκοπεί στην εκπαίδευση του προσωπικού. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί ο διαμοιρασμός ερωτηματολογίων, όπου διανέμονται στους εκπαιδευτικούς με σκοπό να επιλέξουν τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που θέλουν να παρακολουθήσουν. Ακόμη, οι υπεύθυνοι προγραμματίζουν και ενδοσχολικά μαθήματα ως προς τους εκπαιδευτικούς με θέμα τις δεξιότητες επικοινωνίας και διαχείρισης ομάδων σε ένα σχολείο. Εν κατακλείδι, δημιουργούν κίνητρα προς τους εκπαιδευτικούς, ώστε να προτείνουν προγράμματα εκπαίδευσης που θα βοηθήσουν τόσο τους εκπαιδευτικούς ως μονάδα, αλλά και το σχολείο ως ομάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόταση μιας δασκάλας που κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Περιβαλλοντική Εκπαίδευση και η οποία μέσα από τις συλλογικές δράσεις που σχεδίασε, ένταξε την καθημερινότητα του σχολείου τη αειφορία, αλλά και πολλές διακρίσεις στον συγκεκριμένο τομέα.

- 3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**

Οι υπεύθυνοι του κολλεγίου χρηματοδοτούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν οι εκπαιδευτικοί.

4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;

Ως προς τους τρόπου παρακίνησης, εντοπίζεται ένα σημαντικό κενό. Αυτό το κενό υπάρχει τόσο στην ιδιωτική, όσο και στη δημόσια εκπαίδευση. Ο λόγος που δημιουργείται αυτό το κενό ή ακόμα καλύτερα η έλλειψη ενός βασικού παράγοντα παρακίνησης είναι η ύπαρξη μεγάλης πιθανότητας να δημιουργηθούν εντάσεις μεταξύ εκπαιδευτικών. Η προσέγγιση ενός εκπαιδευτικού από τους υπεύθυνους του κολλεγίου, θα πρέπει να γίνει με προσεκτικό τρόπο, ώστε να μην δημιουργηθούν εντάσεις μεταξύ των μελών της ομάδας των εκπαιδευτικών.

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Η εκπαίδευση των εκπαιδευτικών θα πρέπει να είναι δύο προσεγγίσεων αποσκοπώντας ταυτόχρονα τόσο στην απόκτηση νέων γνώσεων, όσο και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Γενικά, ένας εκπαιδευτικός θα πρέπει να γνωρίζει «τα πάντα», να λαμβάνει πληροφορίες είτε από τις ειδήσεις, είτε από ένα βιβλίο, προκειμένου να ανταπεξέλθει πλήρως και με σεβασμό στην εκπαιδευτική διαδικασία ενός παιδιού.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;

Ως επαγγελματική ανάπτυξη ορίζεται η ικανότητα των εκπαιδευτικών απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων με σκοπό να ανταπεξέλθουν πλήρως στην εκπαιδευτική διαδικασία. Αποτελεί την ικανότητα που θα πρέπει να έχει ένας εκπαιδευτικός, ώστε να μπορεί να ανελιχθεί στην επαγγελματική του πορεία.

2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;

Υπάρχουν τρία μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς. Το Τεχνοκρατικό μοντέλο, το Ερμηνευτικό μοντέλο και το Στοχαστικό-Κριτικό μοντέλο.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική εξέλιξη του εκπαιδευτικού, εάν γίνει με ορθό προγραμματισμό και οργάνωση. Η επιμόρφωση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορα «εργαλεία», όπως σεμινάρια, προγράμματα κατάρτισης και άλλα μέσα εκπαίδευσης.

4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Η Γενική Διεύθυνση του Κολεγίου αναλαμβάνει έναν καθοδηγητικό ρόλο, ο οποίος δημιουργεί κίνητρα σε εκπαιδευτικούς να συμμετέχουν σε διάφορες δράσεις. Επίσης, είναι ανοιχτή σε κάθε πρόταση που αφορά τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε διάφορες εκπαιδευτικές δράσεις. Τέλος, η Διεύθυνση του Κολλεγίου είναι δίπλα ακόμα και στην οικογένειά τους, στηρίζοντάς τους σε κάθε πρόβλημα που δημιουργείται.

5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δράσεις που αφορούν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μέσα στο σχολείο, π.χ. σεμινάρια πρώτων βοηθειών), δράσεις με την παιδοψυχολόγο αλλά και με την δικαστικό του σχολείου.

Συνέντευξη 2

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;**

Πέραν των τυπικών προσόντων ,όπως πτυχίο και μεταπτυχιακό δίπλωμα, σε ορισμένες περιπτώσεις – βαθμίδες εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο ο διδάσκων να κατέχει και διδακτορικό δίπλωμα. Επιπλέον, οι ικανότητες αποτελούν ένα βασικό κριτήριο επιλογής προσωπικού στο κολλέγιο, είτε αυτό αφορά διοικητικό, είτε εκπαιδευτικό προσωπικό. Συγκεκριμένα, το κολλέγιο ακολουθεί ένα πρότυπο επιλογής προσωπικού βάσει των ικανοτήτων και όχι απαραίτητως των πτυχίων που κατέχουν οι εκπαιδευτικοί. Η συγκεκριμένη προσέγγιση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα μαθήματα πιστοποίησης για συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων παρά στα πτυχία.

- 2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. Πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);**

Το σχολείο χωρίζεται σε δύο άξονες. Ο πρώτος αφορά το STEM κομμάτι (Science, Technology, Engineering & Mathematics), το οποίο περιλαμβάνει συνεργασίες με πανεπιστήμια του εξωτερικού, ενώ ο δεύτερος άξονας αφορά τις ανθρωπιστικές σπουδές, όπου ακόμα βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης. Επομένως, η θέση εργασίας είναι αυτή που καθορίζει εάν θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην εμπειρία ή στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο του υποψηφίου.

- 3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική τις μονάδα.**

Πέραν της ακαδημαϊκής πορείας του ατόμου, αλλά και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων που κατέχει, τα επιπρόσθετα προσόντα κρίνονται από την θέση για την οποία προορίζεται το άτομο και φυσικά, από τα κριτήρια που ορίζει ο αρμόδιος του κάθε τμήματος.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί τις σύγχρονες τεχνολογικές και ψηφιακές τάσεις που εμφανίζονται ανά χρονικά διαστήματα, ώστε να είναι ικανός να τις υιοθετεί και να τις εφαρμόζει μέσα στη τάξη, με σκοπό την βελτιστοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επιπλέον, σημαντικά προσόντα κρίνονται η προσαρμοστικότητα-ευελιξία, το ανοιχτό μυαλό, αλλά και διαρκής επιμόρφωση.

5. Ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι ικανός να κερδίσει τους πιο δύσκολους μαθητές μπαίνοντας μέσα σε μία τάξη. Παράδειγμα αποτελεί ένας καθηγητής STEM που προσπαθεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον ενός μαθητή, που έχει κλίση στις κοινωνικές επιστήμες. Ακόμη, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία είναι χαρακτηριστικά που ορίζουν τον σύγχρονο εκπαιδευτικό.

Β' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;

Η συνεχής εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη. Ο κλάδος των εκπαιδευτικών αποτελεί μία κατεύθυνση, όπου η συνεχής εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρείται προαπαιτούμενο σε όλο το φάσμα της. Ειδικότερα, σε ένα ιδιωτικό σχολείο και το διοικητικό, αλλά και το εκπαιδευτικό προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς.

2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;

Η εμπλοκή τους στην εκπαίδευση του προσωπικού αφορά κυρίως τις ομάδες που δουλεύουν απευθείας με τους φοιτητές.

3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Το σχολείο μέσω σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης αποσκοπεί στη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού (διοικητικού και εκπαιδευτών).

4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών προκειμένου να συμμετέχουν σε διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης σε αντίστοιχα προγράμματα δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί διότι εντοπίζεται ένα σοβαρό θέμα ως προς την επικοινωνία. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να προσεγγιστούν διαφορετικά οι μεγάλοι σε ηλικία εκπαιδευτικοί σε σχέση με τους μικρότερους, καθώς οι μεγαλύτεροι δεν ασχολούνται με τα νέα προγράμματα εκπαιδευτικής κατάρτισης που υπάρχουν σήμερα. Το πρόβλημα στην επικοινωνία δεν αφορά το σχολείο ως μονάδα, αλλά το εκπαιδευτικό σύστημα γενικά και είναι ένα πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Η θεωρία ποτέ δεν είναι αρκετή! Η εκπαίδευση του προσωπικού αποσκοπεί στο ευρύτερο καλό ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος (ιδιωτικός και δημόσιος τομέας), με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητη η ευρύτερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων κάθε εκπαιδευτικού.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;

Ως επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να θεωρηθεί η περαιτέρω ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών.

2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;

Σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος. Το σχολείο μας χρηματοδοτεί κάθε πρόγραμμα στο οποίο ο εκπαιδευτικός επιθυμεί να παρακολουθήσει.

4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Η Γενική Διεύθυνση του Κολεγίου δεν κατέχει ηγετικό ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού. Ωστόσο, συμβάλλει στην χρηματοδότηση τέτοιων δράσεων.

5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δραστηριότητες ή προγράμματα:

- Συνεχής πραγματοποίηση σεμιναρίων διαφόρων θεμάτων που αφορούν τόσο τους διοικητικούς υπαλλήλους, όσο και τους εκπαιδευτικούς. Τα συγκεκριμένα σεμινάρια αγοράζονται από το σχολείο και είναι διαθέσιμα για το προσωπικό στην ειδική πλατφόρμα του σχολείου.
- Οι περισσότερες δράσεις αφορούν το σχολείο στο γενικό σύνολο και περιλαμβάνουν κυρίως περιβαλλοντικές, αλλά και κοινωνικές δράσεις. Ωστόσο, όλες αυτές οι δράσεις έχουν διπλό χαρακτήρα, καθώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων όλων των μαθητών, ενώ ταυτόχρονα μαθαίνουν και οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί μέσα από αυτές τις δράσεις.

Συνέντευξη 3

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Το βασικό κριτήριο επιλογής προσωπικού (εκπαιδευτικοί, συνοδοί, οδηγοί, κ.α.) αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη του κάθε ατόμου, που πρόκειται να εργαστεί στην εκπαιδευτική μονάδα. Η καθημερινή επαφή με παιδιά απαιτεί υψηλά ποσοστά συναισθηματικής νοημοσύνης, με σκοπό την άρτια κατανόηση των αναγκών του κάθε παιδιού. Κάθε άτομο που εργάζεται σε εμάς θα πρέπει να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό την συναισθηματική νοημοσύνη του, προκειμένου να βρίσκεται με σεβασμό δίπλα στα παιδιά, ούτως ώστε να τα προετοιμάσει για τα επόμενα βήματά τους.

2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. Πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού βασίζεται σε δύο (2) άξονες. Ο πρώτος άξονας βασίζεται στο κατά πόσο ο εκπαιδευτικός πριν την επιλογή του να εργαστεί στην εκπαιδευτική μονάδα, είχε προϋπηρεσία σε άλλες εργασίες, είτε παρεμφερείς με τον κλάδο της εκπαίδευσης, είτε όχι. Πιστεύεται ότι η μικρή ή μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, δίνει την ικανότητα σε ένα άτομο να αναπτύξει την επικοινωνία του με άλλα άτομα, να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη, να αναπτύξει την κριτική του σκέψη και να είναι ικανός να λαμβάνει αποφάσεις σε κρίσιμες στιγμές. Όλα τα ανωτέρω, αποτελούν βασικά στοιχεία που είναι απαραίτητα ένας εκπαιδευτικός να διαθέτει. Ο δεύτερος άξονας εστιάζει στο κατά πόσο ο εκπαιδευτικός είναι ικανός να εργαστεί σε ομάδες. Με άλλα λόγια, η συνεργασία με άλλους εκπαιδευτικούς προκειμένου να προσφέρει το σχολείο τα μέγιστα για κάθε παιδί αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την επιλογή ενός εκπαιδευτικού να εργαστεί στο σχολείο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, τα πτυχία, μεταπτυχιακά και σεμινάρια, αποτελούν ήσσονος σημασίας κριτήρια για την επιλογή ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας στο συγκεκριμένο σχολείο.

3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική τις μονάδα.

Πέραν των βασικών κριτηρίων που αναφέρθηκαν ανωτέρω, τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητεί το σχολείο για την επιλογή ενός εκπαιδευτικού σε μία θέση εργασίας βασίζονται κυρίως στις ανθρώπινες δεξιότητες παρά σε οποιαδήποτε άλλη δεξιότητα (μουσική, εικαστικά κ.α.). Ο λόγος που βασιζόμαστε στις ανθρώπινες δεξιότητες είναι διότι ο εκπαιδευτικός πρέπει να βρίσκεται δίπλα στο παιδί έτσι ώστε να το βοηθήσει να αναπτύξει την παιδική του προσωπικότητα. Οι επιπρόσθετες δεξιότητες για έναν εκπαιδευτικό στο συγκεκριμένο σχολείο αποκτούνται μέσα στο ίδιο το σχολείο, καθώς για οποιαδήποτε υλικοτεχνική ανάγκη προκύψει κατά την εκπαιδευτική διαδικασία (εικαστικά, πειράματα κ.α.), το σχολείο παρέχει αμέσως όλα αυτά τα αγαθά στον εκπαιδευτικό και κατ' επέκταση στο παιδί.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;

Οι δεξιότητες που ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να έχει είναι κυρίως οριζόντιες και βασίζονται στον άνθρωπο παρά στην εξειδίκευση. Η «καθημερινή ηρεμία» αποτελεί μια δεξιότητα που ο σύγχρονος εκπαιδευτικός πρέπει να έχει. Δεν πρέπει να υπάρχουν καθημερινές διακυμάνσεις στην διαχείριση των παιδιών, προκειμένου το παιδί να νιώθει συνεχώς ασφάλεια και ηρεμία κατά τη παραμονή του στο σχολείο. Μια άλλη δεξιότητα είναι ο εκπαιδευτικός να είναι ικανός να παρακινεί το παιδί να εκφράσει τα συναισθήματά του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από δραστηριότητες όπως η μουσική και το θέατρο που αποτελούν αναπόσπαστα μαθήματα κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς.

5. Ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα για κάθε παιδί, προκειμένου να του δημιουργεί κίνητρα να γίνεται κάθε μέρα καλύτερο κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να αποτελεί το μέσο, με το

οποίο ένα παιδί θα μπορέσει να εξελιχθεί και να αντιμετωπίσει την συνέχεια της ζωής.

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;**

Η δια βίου μάθηση μέσα από οποιαδήποτε διαδικασία κρίνεται απαραίτητη για κάθε εκπαιδευτικό, με σκοπό την ανάπτυξη ικανοτήτων, οι οποίες θα αποτελέσουν το μέσο για την αντιμετώπιση κρίσιμων αποφάσεων που δημιουργούνται σε έναν ζωντανό οργανισμό, όπως το σχολείο.

- 2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;**

Στόχος του ηγέτη είναι να παρέχει στους εκπαιδευτικούς ηρεμία και ασφάλεια, μέσα από ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον χωρίς άγχος, αγάπη, να βρίσκεται δίπλα τους σε κάθε διαπροσωπικό ή επαγγελματικό ζήτημα που προκύπτει και πάντοτε να τους μιλάει με ειλικρίνεια και αλήθειες.

- 3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**

Πραγματοποιείται συνεχώς επιμόρφωση των εκπαιδευτικών μέσα στο σχολείο, καθώς και παρέχεται καθημερινή υποστήριξη στους εκπαιδευτικούς από την ψυχολόγο του σχολείου.

- 4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;**

Η συζήτηση, η διαρκής ενημέρωση και η ανατροφοδότηση αποτελούν τρόποι παρακίνησης των εκπαιδευτικών του σχολείου μας.

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο τους εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. Καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Η επιπρόσθετη εκπαίδευση θα πρέπει να εστιάζει στην ευρύτερη ανάπτυξή τους. Το σχολείο έχει δομές και προγράμματα που συνεχώς αλλάζουν, άρα οι δεξιότητες κάθε εκπαιδευτικού θα πρέπει να προσαρμόζονται και να αναπτύσσονται βάσει των συγκεκριμένων αλλαγών. Οι θεωρητικές γνώσεις είναι μία εύκολη και διαρκής διαδικασία για κάθε άτομο ως προς την απόκτησή τους. Γι' αυτό το λόγο η εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη και καλλιέργεια των δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτούνται πέραν των τυπικών διαδικασιών, όπως η απόκτηση ενός πτυχίου ή μεταπτυχιακού. Για έναν εκπαιδευτικό η επαγγελματική ανάπτυξη έγκειται στην διαρκή εκπαίδευσή του με οποιοδήποτε μέσο.

2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;

Σύγχρονη προσέγγιση.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η επιμόρφωση του προσωπικού σε ένα σχολείο αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην ανάπτυξη τόσο του ίδιου του ατόμου, όσο και της εκπαιδευτικής μονάδας. Ωστόσο, η επιμόρφωση θα πρέπει να γίνεται μέσω της πράξης (εργαστήρια) και όχι της θεωρίας. Ένα από τα πιο δύσκολα εργαστήρια

είναι η ίδια η σχολική τάξη! Ο δάσκαλος μέσα από την τάξη επιμορφώνεται διαρκώς.

4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος τους ως ηγετικό στέλεχος στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική τους μονάδα;

Δεν αναφέρθηκε στην συνέντευξη.

5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική τους μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δραστηριότητες ή προγράμματα:

- Σημαντικές προσωπικότητες από τον κλάδο τους εκπαίδευσης πραγματοποιούσαν ομιλίες στο σχολείο με θέμα την ανάπτυξη τους εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Κάθε μήνα πραγματοποιούνται λογοτεχνικοί περίπατοι. Διάσημοι ποιητές και συγγραφείς μαζί με τους δασκάλους ετοιμάζουν λογοτεχνικά εργαστήρια, δίνοντας κίνητρα στα παιδιά να αγαπήσουν τα βιβλία.
- Ο σύλλογος αποφοίτων του σχολείου πραγματοποιεί θεατρικές παραστάσεις.
- Υπάρχει χορωδία από ομάδα εκπαιδευτικών που πραγματοποιούν παραστάσεις.

Συνέντευξη 4

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Ανάμεσα στα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη το Κολέγιο για την επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι καταρχήν, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του εκπαιδευτικού, το οποίο αφορά τόσο τις σπουδές του σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, όσο και τη συμμετοχή σε δράσεις εξειδικευμένων εκπαιδευτικών ζητημάτων, αλλά και επανεκπαίδευσης. Επιπλέον, η εμπειρία του εκπαιδευτικού είναι ένα κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη, αν και πολλές φορές έχει δοθεί η δυνατότητα απασχόλησης σε εκπαιδευτικούς με μικρή εργασιακή εμπειρία, συνυπολογίζοντας άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα, τις οριζόντιες δεξιότητες του εκπαιδευτικού, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκπαιδευτική διαδικασία.

2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);

Η επιλογή των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση τον συνδυασμό πολλών παραγόντων, όπως αναλύθηκαν παραπάνω. Λαμβάνονται, δηλαδή, υπόψη τόσο οι σπουδές και η κατάρτιση των εκπαιδευτικών, όσο και η εμπειρία τους, αλλά και η προσωπικότητά του, η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται με τη φιλοσοφία του Κολεγίου, η οποία πρεσβεύει, μεταξύ άλλων, την αδελφοσύνη, την ελευθερία, την ισότητα και άλλες σχετικές αξίες, οι οποίες προάγουν ένα θετικό κλίμα για όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία, από τους μαθητές και τους εκπαιδευτικούς μέχρι τους γονείς και το υπαλληλικό προσωπικό του Κολεγίου. Σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, η επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, η οποία δεν εστιάζει σε μια διάσταση, αλλά στο σύνολο της υπόστασης των εκπαιδευτικών.

3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες ερωτήσεις, σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή του εκπαιδευτικού προσωπικού του Κολεγίου είναι οι ήπιες δεξιότητες των εκπαιδευτικών, οι οποίες θα βοηθήσουν στη βέλτιστη επικοινωνία τους με συναδέλφους και μαθητές, αλλά και θα συμβάλλουν, με τη σειρά τους, στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των ίδιων των μαθητών. Ακόμα, κατά την επιλογή των εκπαιδευτικών, λαμβάνεται υπόψη η σύγκλισή τους με τις αρχές του Κολεγίου, όπως αναφέρθηκαν στην ερώτηση 2 του άξονα αυτού.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;

Οι δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένας εκπαιδευτικός είναι πολλές και πολυεπίπεδες για την αποτελεσματική διεξαγωγή της μαθησιακής διαδικασίας. Αρχικά, θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, τις οποίες θα ασκεί τόσο σε σχέση με τους μαθητές, όσο και σε σχέση με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους στις εκπαιδευτικές διαδικασίες (άλλοι εκπαιδευτικοί, γονείς, διοικητικό προσωπικό Κολεγίου). Επιπλέον, θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες διαχείρισης της τάξης και της συμπεριφοράς των μαθητών, αλλά και δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και σχολικής διαμεσολάβησης. Επιπροσθέτως, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει ιδανικά να διαθέτουν δεξιότητες διδακτικής αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης και δεξιότητες υποστηρικτικού μαθησιακού περιβάλλοντος, για μαθητές οι οποίοι χρήζουν βοήθειας. Τέλος, βέλτιστο θα ήταν ο εκπαιδευτικός να έχει δεξιότητες αξιολόγησης των μαθητών, αλλά και δεξιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, η οποία θα έχει οφέλη τόσο για τους ίδιους, όσο και για το μαθησιακό περιβάλλον. Φυσικά, οι δεξιότητες που είναι απαραίτητες για έναν εκπαιδευτικό, είναι πολλές περισσότερες από αυτές που περιγράψαμε, ωστόσο, σημαντικό παράγοντα για την επιλογή των εκπαιδευτικών από το Κολέγιο είναι παράλληλα η πρόθεσή τους για ανάπτυξη δεξιοτήτων, ακόμα και αν οι ίδιοι υστερούν σε κάποιες από τις δεξιότητες αυτές.

5. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να κατέχει κάποια από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, δηλαδή επιστημονική αρτιότητα, μια σχετική εμπειρία, ήπιες και κάθετες δεξιότητες για να είναι αποτελεσματικός στην τάξη, καθώς επίσης και όρεξη για εμπλοκή του σε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης του ίδιου, αλλά και παρακίνησης των μαθητών για συμμετοχή σε δράσεις προσωπικής και εκπαιδευτικής τους ανάπτυξης.

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;

Η σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητά του. Για αυτόν τον λόγο, ενισχύεται η συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προκειμένου αφενός να εκπαιδεύονται και να επανεκπαιδεύονται σε ζητήματα που αφορούν το γνωστικό τους αντικείμενο και αφετέρου, να ενισχύουν τις δεξιότητές τους και να εκπαιδεύονται σε σφαιρικά ζητήματα, σχετικά πάντα με το σχολικό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών παράγουν οφέλη τόσο για τους ίδιους, μέσω της αύξησης της αυτοεκτίμησης και της αποτελεσματικότητάς τους, όσο και για το Κολέγιο, μέσω της αποτελεσματικότερης απόδοσής τους στην τάξη.

2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;

Το Κολέγιο και οι ιθύνοντες που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και οργανώνουν συνεχώς δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, προκειμένου να αποκομιστούν τα οφέλη που αναφέρθηκαν παραπάνω. Παράλληλα, η Γενική Διεύθυνση του

Κολεγίου ενισχύει και στηρίζει τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών σε δράσεις που διοργανώνονται από άλλους φορείς, όπως για παράδειγμα το Υπουργείο Παιδείας, διευκολύνοντας παράλληλα τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στις δράσεις αυτές με διάφορους τρόπους. Ακόμα, το Κολέγιο συμμετέχει ανελλιπώς σε εκπαιδευτικές δράσεις για εκπαιδευτικούς οι οποίες διοργανώνονται στο πλαίσιο του Erasmus+, δίνοντάς τους την ευκαιρία να μοιραστούν βέλτιστες πρακτικές εκπαιδευτικών συστημάτων άλλων χωρών της ΕΕ, τις οποίες μπορούν να εφαρμόσουν στη συνέχεια στο σχολικό πλαίσιο όπου εργάζονται.

3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Όπως απαντήθηκε στην προηγούμενη ερώτηση, οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν σε δράσεις που διοργανώνονται από την Γενική Διεύθυνση του Κολεγίου, αλλά και υπάρχει η στήριξη για συμμετοχή τους σε εξωτερικές δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπως επιμορφώσεις του Υπουργείου Παιδείας και άλλες δράσεις, όπως συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα. Παράλληλα, οι εκπαιδευτικοί του Κολεγίου διευκολύνονται όταν επιθυμούν να συμμετάσχουν σε κάποια άλλη δράση ανάπτυξης, όπως παρακολούθηση μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;

Το Κολέγιο διοργανώνει συνεχώς δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, η συμμετοχή στις οποίες πραγματοποιείται συνήθως στο πλαίσιο του ωραρίου τους. Επιπλέον, το εκπαιδευτικό προσωπικό του Κολεγίου ενημερώνεται συνεχώς για εξωτερικές εκπαιδευτικές δράσεις, οι οποίες διοργανώνονται από άλλους φορείς και παρωθείται να συμμετάσχει στις δράσεις αυτές. Τέλος, κατά τη διαδικασία επιλογής νέων εκπαιδευτικών, λαμβάνεται σημαντικά υπόψη η πρόθεση των υποψηφίων για συμμετοχή σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης.

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Οι εκπαιδευτικοί του Κολεγίου παρακινούνται να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές δράσεις τόσο στο γνωστικό τους αντικείμενο, όσο και σε δράσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, για τη σφαιρική ανάπτυξή τους.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;

Ο όρος «επαγγελματική ανάπτυξη» αναφέρεται στην ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που αφορούν την εργασία του ατόμου, μέσα από σχετικές δράσεις. Συγκεκριμένα, για τους εκπαιδευτικούς, η επαγγελματική ανάπτυξη σχετίζεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων εκείνων που συμβάλλουν στη βέλτιστη αποτελεσματικότητα στην τάξη και το σχολικό περιβάλλον εν γένει, συνδυαστικά, βέβαια, με την ανάπτυξη γνώσεων στο εκάστοτε γνωστικό αντικείμενο του εκπαιδευτικού.

2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;

Υπάρχουν τρία μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς. Το Τεχνοκρατικό μοντέλο, το Ερμηνευτικό μοντέλο και το Στοχαστικό-Κριτικό μοντέλο.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που κατακτάται από τους εκπαιδευτικούς μέσα από τη συμμετοχή τους σε δράσεις επιμόρφωσης συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, καθώς με τον τρόπο αυτό οι ίδιοι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί στα εργασιακά τους καθήκοντα, καθώς επίσης να εξελιχθούν επαγγελματικά.

- 4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;**

Η Γενική Διεύθυνση του Κολεγίου οργανώνει δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς σας ενισχύει και στηρίζει σας εκπαιδευτικούς για τη συμμετοχή σας σε δράσεις επαγγελματικής ανάπτυξης εκτός του Κολεγίου.

- 5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;**

Δεν δόθηκε απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Συνέντευξη 5

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Ως κύριο κριτήριο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του υποψηφίου και συγκεκριμένα οι σπουδές του σε προπτυχιακό ή και μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς επίσης και η συνεχής κατάρτιση του μέσω σεμιναρίων, ημερίδων κτλ. Επίσης, η εμπειρία του υποψηφίου λαμβάνεται συχνά υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής, ωστόσο πολλές φορές δίνεται και η δυνατότητα απασχόλησης σε εκπαιδευτικούς μη έχοντας επαγγελματική εμπειρία, καθώς εστιάζουμε περισσότερο στις ήπιες δεξιότητες του αλλά και στα στοιχεία της προσωπικότητάς του.

2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);

Κατά τη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες. Σε πρώτο επίπεδο, ο υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει όλα εκείνα τα κριτήρια που ορίζονται υποχρεωτικά από το Υπουργείο Παιδείας, όπως είναι ο τίτλος σπουδών, για να μπορέσει να απασχοληθεί στην εκάστοτε ιδιωτική εκπαιδευτική μονάδα. Έπειτα, είναι ιδιαίτερα σημαντική η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνει το άτομο μετά την ολοκλήρωση των σπουδών του και η οποία συνυπολογίζεται θετικά κατά την αξιολόγηση του. Βέβαια, το σημαντικότερο κριτήριο για εμάς είναι οι δεξιότητες που έχει αναπτύξει ο υποψήφιος είτε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία είτε στα πλαίσια της προσωπικής του εξέλιξης και ολοκλήρωσης. Η επαγγελματική εμπειρία θεωρείται προσόν αλλά δεν αποτελεί για εμάς κύριο κριτήριο επιλογής για έναν νέο υποψήφιο.

3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα.

Όπως προανέφερα, το σημαντικότερο προσόν ενός υποψηφίου για εμάς είναι η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων, όπως είναι η ομαδικότητα, η συνεργασία, οι κοινωνικές δεξιότητες κτλ. Ο ρόλος των δεξιοτήτων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις μέρες μας λόγω των ταχύτατων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες θα επηρεάσουν σημαντικά όλες τις ειδικότητες και ιδιαίτερα τους εκπαιδευτικούς.

4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;

Οι δεξιότητες του σύγχρονου εκπαιδευτικού είναι πολλές και σύνθετες. Σε πρώτο επίπεδο, οι κάθετες δεξιότητες αφορούν στο αντικείμενο που διδάσκουν και στην μεταδοτικότητα τους. Έπειτα, οι ήπιες δεξιότητες σχετίζονται με την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την κριτική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων, καθώς και με τις κοινωνικές δεξιότητες που θα πρέπει να έχει αναπτύξει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός για να είναι σε θέση να καλλιεργήσει ένα υποστηρικτικό κλίμα εντός της τάξης του αλλά και μεταξύ των συναδέλφων του.

5. Εσείς, ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να έχει αναπτύξει ένα σύνολο δεξιοτήτων (ήπιων και κάθετων) για να μπορεί να είναι αποτελεσματικός στα πλαίσια της τάξης του. Επίσης, θα πρέπει να έχει όρεξη για διδασκαλία του αντικειμένου του αλλά και να επιμορφώνεται συνεχώς.

B' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;**

Για εμάς, είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών. Είναι πολύ σημαντική, καθώς μέσω αυτής οι εκπαιδευτικοί είναι αποτελεσματικοί κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η κατάρτιση που λαμβάνουν θα πρέπει να εστιάζει σε σύγχρονα εκπαιδευτικά ζητήματα και από διδακτικής άποψης (τεχνικές εκπαίδευσης, εργαλεία κτλ.) αλλά και από παιδαγωγικής άποψης.

- 2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;**

Κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, ο ρόλος του Διευθυντή είναι καίριος και πολλαπλός. Είναι εμπνευστής, διευκολυντής, αποτελεί μέσο παρακίνησης για τον εκπαιδευτικό και θα πρέπει να τον στηρίζει κατά την διαδικασία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, δίνοντας του τον απαραίτητο χρόνο για την ολοκλήρωσή της αλλά και οποιαδήποτε άλλη διευκόλυνση χρειαστεί.

- 3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**

Προσωπικά ως Διευθύντρια του σχολείου, σε καθημερινή βάση βρίσκομαι δίπλα στο διδακτικό προσωπικό για του παρέχει επιπρόσθετη εκπαίδευση μέσω της παιδαγωγικής και εκπαιδευτικής μου επάρκειας αλλά και μέσω της εμπειρίας μου. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί παροτρύνονται να συμμετέχουν σε ημερίδες και σεμινάρια που πραγματοποιούνται οργανωμένα από εξωτερικούς φορείς. Στο επόμενο προσεχές διάστημα, ένας στόχος του σχολείου είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα επιμόρφωσης, το οποίο να παρέχεται από εμάς.

- 4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;**

Μέσω της συνεχής ενημέρωσης για οργανωμένες δράσεις που παρέχονται από εξωτερικούς φορείς και διαβεβαιώνοντάς τους ότι θα έχουν οποιαδήποτε διευκόλυνση χρειαστούν για να ολοκληρώσουν κάθε κύκλο επιμόρφωσης.

- 5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);**

Στη σύγχρονη εποχή είναι απαραίτητος ο συνδυασμός απόκτησης νέων θεωρητικών γνώσεων αλλά και της καλλιέργειας και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνονται πλέον στις δεξιότητες, κυρίως στις ψηφιακές και στις ήπιες.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;**

Ο όρος «επαγγελματική ανάπτυξη» αφορά στην ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που σχετίζονται την εργασία του ατόμου, μέσα από σχετικές δράσεις. Ίσως να περιλαμβάνεται σε αυτήν και η προσωπική του βελτίωση και εξέλιξη μέσω της ανάπτυξης νέων οριζόντιων δεξιοτήτων.

- 2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;**

Τρία είναι τα μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης για τους εκπαιδευτικούς. Το Τεχνοκρατικό μοντέλο, το Ερμηνευτικό μοντέλο και το Στοχαστικό-Κριτικό μοντέλο.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Ναι, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η επιμόρφωση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την παρακολούθηση οργανωμένων σεμιναρίων, ημερίδων, προγραμμάτων σχολικής ψυχολογίας και σχολικής ζωής κτλ.

4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Ως ηγετικά στελέχη αναλαμβάνουμε τον ρόλο του εμπνευστή, παρακινητή, συμβούλου και διευκολυντή.

5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Θεωρώ ότι τις περισσότερες δράσεις τις έχω αναφέρει σε προηγούμενες ερωτήσεις.

Συνέντευξη 6

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;**

Το βιογραφικό και η εμπειρία αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα. Η εμπειρία αναπτύσσει σημαντικά προσόντα που συμβάλλουν στην επαφή με τους μαθητές.

- 2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. Πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);**

Το πρώτο πράγμα που λαμβάνεται υπόψη είναι η εκπαιδευτική επάρκεια που διακατέχει τον ενδιαφερόμενο, καθώς και η μεταδοτικότητα απέναντι στους μαθητές.

- 3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική τις μονάδα.**

Η ευγένεια, η ικανότητα να ακούει και ο προσδιορισμός του στόχου που θέτει ως εκπαιδευτικός.

- 4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;**

Όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, ο σύγχρονος εκπαιδευτικός, θα πρέπει να κατέχει ικανότητες όπως το να ακούει και να έχει θέσει στόχους εξ' αρχής, οι οποίοι στόχοι θα επιτύχουν το αποτέλεσμα που τόσο ο ίδιος, όσο και το σχολείο επιδιώκει να πετύχει.

5. **Ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;**

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι προσηνής, με απαραίτητη προϋπόθεση το ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Αλλά το χαρακτηριστικό που δίνει το αποτέλεσμα, είναι το κατά πόσο ένας εκπαιδευτικός είναι αποδεκτός από τους μαθητές του.

Β' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. **Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;**

Η δια βίου εκπαίδευση είναι απαραίτητη για έναν εκπαιδευτικό, ειδικά για τις υψηλότερες βαθμίδες όπου διδάσκει (Λύκειο). Ένας εκπαιδευτικός που δεν είναι ενημερωμένος αναφορικά με τις νέες εξελίξεις που προκύπτουν, είναι αδύνατον να μπορεί να υποστηρίξει μία τάξη Λυκείου και ειδικά μία τάξη κατεύθυνσης.

2. **Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;**

Ο ρόλος που αναπτύσσει ως ηγετικό στέλεχος είναι καθοδηγητικός – συμβουλευτικός. Η πόρτα του γραφείου είναι πάντα ανοιχτή σε κάθε εκπαιδευτικό.

3. **Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**

Με πρόγραμμα τα οποία αναπτύσσονται από το ίδιο το σχολείο, αλλά και το Υπουργείου, τα οποία είναι ευέλικτα για κάθε εκπαιδευτικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η άμεση κατάρτιση των εκπαιδευτικών στα λογισμικά και πλατφόρμες βιντεοτηλεφωνίας στην περίοδο της πανδημίας. Το εκπαιδευτικό προσωπικό εκπαιδεύτηκε άρτια, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα το άμεσο ξεκίνημα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω των συγκεκριμένων λογισμικών.

- 4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;**

Μέσω της συλλογικής προσπάθειας, καθώς και της ανοιχτής συζήτησης με τους εκπαιδευτικούς.

- 5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);**

Εξαρτάται από τον άνθρωπο. Η έννοια του σωστού εκπαιδευτικού, βασίζεται στο ότι ο εκπαιδευτικός θα πρέπει να είναι κοινωνικά δομημένος και εν συνεχεία να έχει στόχους στη ζωή μου, ενώ παράλληλα να μεταφέρει τις γνώσεις του στους μαθητές με διάφορα μέσα και μεθοδολογίες.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;**

Η επαγγελματική ανάπτυξη έχει σχέση πάντα με τον ίδιο του τον εαυτό, αλλά και τους στόχους που θέτει και επιδιώκει να τους πραγματοποιήσει.

- 2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;**

Δεν αναφέρθηκε στην συνέντευξη.

- 3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;**

Η διαρκής επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανέλιξη ενός εκπαιδευτικού, ο οποίος επιθυμεί την ανέλιξή του σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, μέχρι να φτάσει στην βαθμίδα του διευθυντή.

- 4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;**

Ως διευθυντής στην επαγγελματική ανάπτυξη του κάθε εκπαιδευτικού, ο ρόλος συνεχίζει να είναι καθοδηγητικός και συμβουλευτικός.

- 5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;**

Προκύπτουν από τις προηγούμενες απαντήσεις.

Συνέντευξη 7

Α' άξονας: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

- 1. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε το ανθρώπινο δυναμικό, που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική σας μονάδα;**

Βασικό κριτήριο επιλογής προσωπικού είναι οι γνώσεις που κατέχει στο αντικείμενο της θέσεως εργασίας. Επιπρόσθετο κριτήριο αποτελεί ο χαρακτήρας του ενδιαφερόμενου, καθώς και η όρεξη να ασχοληθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

- 2. Κατά τη διαδικασία επιλογής, μεγαλύτερη βαρύτητα δίνετε στην εμπειρία του ατόμου ή στο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο (πχ. Πτυχίο, παρακολούθηση σεμιναρίων κτλ.);**

Στην επιλογή προσωπικού, η εμπειρία δεν αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό. Κρίνεται ορθό να δίνονται ευκαιρίες στους νέους ανθρώπους να εργαστούν, συμβάλλοντας παράλληλα στη διάχυση καινοτόμων πρακτικών στην εκπαιδευτική διαδικασία.

- 3. Ποια είναι τα επιπρόσθετα προσόντα που αναζητείτε από έναν εκπαιδευτικό που πρόκειται να απασχοληθεί στην εκπαιδευτική τις μονάδα.**

Η εξειδίκευση στις νέες τεχνολογίες, καθώς και στην παιδοψυχολογία, αποτελούν επιπρόσθετα προσόντα όπου ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να κατέχει. Δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή του, ωστόσο, προσθέτει περισσότερο κύρος στο προφίλ του ενδιαφερόμενου.

- 4. Ποιες είναι οι δεξιότητες (κάθετες ή ήπιες) που θα πρέπει να έχει ο σύγχρονος εκπαιδευτικός;**

Ο σύγχρονος εκπαιδευτικός θα πρέπει να διακατέχεται από την ευελιξία. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να έχει σφαιρική άποψη για οτιδήποτε συμβαίνει εντός και εκτός της εκπαιδευτικής μονάδας, με σκοπό την αξιοποίηση αυτών εξατομικευμένων των γνώσεων και πρακτικών στην εκπαιδευτική διαδικασία και αυτομάτως στο παιδί.

5. Ως ηγετικό στέλεχος, πώς θα προσδιορίζατε το επαγγελματικό προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού για την απασχόλησή του στην ιδιωτική εκπαίδευση;

Η απεριόριστη αγάπη για τα παιδιά, απεριόριστη υπομονή και το χαμόγελο, αποτυπώνουν το προφίλ του σύγχρονου εκπαιδευτικού.

Β' άξονας: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Για εσάς είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών που απασχολούνται στην εκπαιδευτική σας μονάδα; Και εάν ναι γιατί;

Κάθε μέρα, εμφανίζεται κάτι που θα αποτελέσει παράγοντα που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτό στην συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα λαμβάνεται υπόψη, με τη δημιουργία ετήσιων σεμιναρίων από το ίδιο του σχολείου, προς τους εκπαιδευτικούς, με σκοπό τη διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση πάνω στις καινοτομίες που εμφανίζονται.

2. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ρόλος σας, ως ηγετικού στελέχους, ως προς την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας;

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και εξέλιξη του σχολείου. Ως ηγετικός στέλεχος, ο ρόλος που καλείται ο αρμόδιος να αναλάβει είναι η συνεχής δημιουργία σεμιναρίων, με σκοπό την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών.

3. Εσείς παρέχετε κάποια επιπρόσθετη εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σχολείο; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Κάθε Σεπτέμβριο και σε συνεργασία με πανεπιστήμια από όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό, διοργανώνονται ημερίδες με διάφορες θεματικές που στόχο έχουν την βελτίωση τόσο των ίδιων των εκπαιδευτικών, όσο και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4. Με ποιον/ ποιους τρόπους παρακινείτε το εκπαιδευτικό προσωπικό να εμπλακεί σε μία νέα εκπαιδευτική διαδικασία;

Εκπαιδευτικοί και ηγετικά στελέχη της σχολικής μονάδας, μέσω της συζήτησης, καλούνται να διοργανώσουν ένα πρόγραμμα εκπαιδευτικής κατάρτισης, που θα εξυπηρετεί όλους τους τομείς που κάθε εκπαιδευτικός επιθυμεί να παρακολουθήσει.

5. Θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην απόκτηση νέων θεωρητικών γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο της εργασίας τους ή στην ευρύτερη ανάπτυξή τους (πχ. καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων);

Η θεωρία με την πράξη θα πρέπει να συνδυάζονται, με σκοπό ο εκπαιδευτικός να γίνεται καλύτερος, αρχικά, ως άνθρωπος και έπειτα ως εκπαιδευτικός. Ο συνδυασμός της θεωρίας με την πράξη, αποσκοπεί στην καλλιέργεια δεξιοτήτων που συμβάλλουν στην καλύτερη εκπαίδευση των παιδιών.

Γ' άξονας: Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία

1. Πώς αντιλαμβάνεστε τον όρο «επαγγελματική ανάπτυξη»;

Η επαγγελματική ανάπτυξη στην εκπαίδευση διαφαίνεται από τον αριθμό των γονέων που επιλέγουν το συγκεκριμένο σχολείο για την εκπαίδευση των παιδιών τους. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες υποδομές και κατάλληλα εκπαιδευτικά στελέχη.

Σε ατομικό επίπεδο, ως επαγγελματική ανάπτυξη ορίζεται η ανέλιξη του εκπαιδευτικού σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται από τη διαρκή επιμόρφωση.

2. Γνωρίζετε κάποια μοντέλα επαγγελματικής ανάπτυξης;

Εκπαιδευτική σύγχρονη προσέγγιση.

3. Πιστεύετε ότι η επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού; Και αν ναι με ποιον τρόπο;

Η διαρκής επιμόρφωση συμβάλει σημαντικά στην επαγγελματική ανέλιξη ενός εκπαιδευτικού, ο οποίος επιθυμεί την ανέλιξή του σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες, μέχρι να φτάσει στην βαθμίδα του διευθυντή.

4. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος σας ως ηγετικού στελέχους στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην εκπαιδευτική σας μονάδα;

Δεν αναφέρθηκε στην συνέντευξη.

5. Θα μπορούσατε να αναφέρετε ορισμένες δράσεις, δραστηριότητες ή προγράμματα που έχετε οργανώσει ή υλοποιήσει στην εκπαιδευτική σας μονάδα και εστίαζαν στην επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Δραστηριότητες ή προγράμματα:

1. Πραγματοποιούνται σεμινάρια και ημερίδες διαφόρων ειδικοτήτων και με καλεσμένους όπως ψυχολόγους και λογοθεραπευτές.
2. Πραγματοποιούνται σεμινάρια δημιουργικής γραφής.
3. Προγράμματα Erasmus
4. Συνεργασίες με πανεπιστήμια του εξωτερικού, με στόχο την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.