



Παρακίνηση εκπαιδευτικών

Παναγιώτης Μητρόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Περιφερειακής και Οικονομικής Ανάπτυξης
Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των Ελλήνων εκπαιδευτικών

Αρνητικοί:

- ▶ Υποχρηματοδότηση σχολείων και ελλείψεις σε υποδομές.
- ▶ Αύξηση διοικητικών υποχρεώσεων και φόρτου εργασίας.
- ▶ Μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- ▶ Επαγγελματική εξουθένωση και χαμηλό κοινωνικό κύρος.

Θετικοί:

- ▶ Εσωτερικό πάθος για το λειτούργημα.
- ▶ Δέσμευση στους μαθητές και την κοινότητα.
- ▶ Συλλογικότητα και αίσθημα αποστολής.

Ανάλυση αναγκών – Εφαρμογή θεωρίας Maslow

Επίπεδο ανάγκης	Ανάγκες Εκπαιδευτικών	Πρακτικά Κίνητρα
Φυσιολογικές	Επαρκής μισθός, ωράριο, υγιεινό περιβάλλον εργασίας	Βελτίωση υποδομών, μείωση γραφειοκρατίας
Ασφάλειας	Εργασιακή σταθερότητα, ξεκάθαρες αρμοδιότητες, υποστήριξη από διοίκηση	Κανονιστικές οδηγίες, δίκαιη αξιολόγηση, προστασία από burnout
Κοινωνικές	Ανήκειν, ομαδικότητα, σχέσεις με συναδέλφους	Ομάδες έργου, κοινές δράσεις, συναντήσεις προσωπικού
Εκτίμησης	Αναγνώριση, επιβράβευση, εμπιστοσύνη	Εσωτερική επιβράβευση, δημόσια αναγνώριση, “Εκπαιδευτικός του Μήνα”
Αυτοπραγμάτωσης	Ανάπτυξη, καινοτομία, επιρροή στο έργο	Επιμόρφωση, συμμετοχή σε προγράμματα Erasmus+, mentoring νέων εκπαιδευτικών

Θεωρία Herzberg – Παράγοντες Κινήτρων και Υγιεινής

Παράγοντες Υγιεινής
(αποτρέπουν δυσαρέσκεια)

Μισθός και συνθήκες εργασίας

Σχέσεις με Διεύθυνση & συναδέλφους

Πολιτική σχολείου & ασφάλεια

Φόρτος εργασίας

Παράγοντες Κινήτρων
(ενισχύουν ικανοποίηση)

Αναγνώριση και εξέλιξη

Ευκαιρίες καινοτομίας στη διδασκαλία

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Αυτονομία στη διδασκαλία

Εσωτερικά (Ενδογενή) Κίνητρα

Προέρχονται από την ίδια τη φύση του έργου και ικανοποιούν προσωπικές ή επαγγελματικές ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Παραδείγματα:

- ▶ **Αναγνώριση** της προσπάθειας και του έργου από τη Διεύθυνση ή τους συναδέλφους (π.χ. δημόσια επιβράβευση σε συνεδριάσεις).
- ▶ **Αισθηση σκοπού και κοινωνικής προσφοράς** — ενίσχυση της συνείδησης ότι το έργο του εκπαιδευτικού έχει νόημα και κοινωνικό αντίκτυπο.
- ▶ **Αυτονομία στη διδασκαλία και στη λήψη αποφάσεων** για το πώς θα οργανωθεί το μάθημα ή οι δράσεις.
- ▶ **Επαγγελματική ανάπτυξη** μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων, συμμετοχής σε Erasmus+, eTwinning, έργα και καινοτομίες.
- ▶ **Ανάθεση υπευθυνότητας** (π.χ. υπεύθυνος προγραμμάτων, μέλος ομάδας σχεδιασμού σχολικών δράσεων).
- ▶ **Αισθημα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων** — συμμετοχική ηγεσία και δημοκρατική διοίκηση.
- ▶ **Ευκαιρίες δημιουργικότητας και καινοτομίας** στην τάξη (project-based learning, STEAM, βιωματικές δράσεις).
- ▶ **Θετικό σχολικό κλίμα** — συνεργασία, επικοινωνία, σεβασμός μεταξύ συναδέλφων.

Σχετικές θεωρίες: Maslow (Αυτοπραγμάτωση, Αναγνώριση), Herzberg (Παράγοντες Κίνητρων), Deci & Ryan (Αυτοκαθορισμός).

Εξωτερικά (Εξωγενή) Κίνητρα

Προέρχονται από το εργασιακό πλαίσιο και την οργάνωση.

Παραδείγματα:

- ▶ **Επιμόρφωση με πιστοποίηση** ή μόρια για αξιολόγηση / εξέλιξη.
- ▶ **Αναγνώριση από την πολιτεία** (π.χ. βραβεία καινοτομίας, συμμετοχή σε δίκτυα σχολείων αριστείας).
- ▶ **Ευέλικτο ωράριο** ή προγραμματισμός που λαμβάνει υπόψη προσωπικές ανάγκες.
- ▶ **Διοικητική υποστήριξη** — δίκαιη κατανομή καθηκόντων, αποφυγή υπερφόρτωσης.
- ▶ **Καλύτερες συνθήκες εργασίας** (υλικοτεχνική υποδομή, ψηφιακά εργαλεία, εργαστήρια, βιβλιοθήκη).
- ▶ **Συμβουλευτική υποστήριξη** — ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, mentoring.
- ▶ **Δίκαιη αξιολόγηση και αντικειμενικά κριτήρια** σε προαγωγές ή επιλογή ρόλων.

Σχετικές Θεωρίες: Herzberg (Υγιεινοί Παράγοντες), Vroom (Θεωρία Προσδοκίας), Adams (Θεωρία Δικαιοσύνης).

Συλλογικά / Ομαδικά Κίνητρα

Αφορούν την καλλιέργεια κουλτούρας **συνεργασίας και συμμετοχής** στο σχολείο.

Παραδείγματα:

- ▶ **Διοργάνωση κοινών δράσεων** (π.χ. εθελοντικές, περιβαλλοντικές, πολιτιστικές).
- ▶ **Ομάδες καινοτομίας** ή κοινότητες μάθησης εκπαιδευτικών (professional learning communities).
- ▶ **Συναδελφική υποστήριξη και coaching** από πιο έμπειρους σε νεότερους εκπαιδευτικούς.
- ▶ **Σχολική κουλτούρα ευημερίας και ψυχικής υγείας** — π.χ. πρωτοβουλίες για ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής.

Σχετικές θεωρίες: McGregor (Θεωρία Y), Mayo (Ανθρωπιστικές Σχέσεις), Organizational Culture Theory.

Καινοτόμα / Σύγχρονα Κίνητρα

Προσαρμοσμένα στη σημερινή σχολική πραγματικότητα:

- ▶ **Ψηφιακά κίνητρα** — επιμόρφωση στις ΤΠΕ, συμμετοχή σε ψηφιακές κοινότητες, badges.
- ▶ **Προγράμματα mentoring & well-being** για εκπαιδευτικούς.
- ▶ **Εκπαιδευτική ηγεσία μέσω δράσης** — δυνατότητα εκπαιδευτικών να ηγηθούν μικρών ομάδων έργου.
- ▶ **Ανατροφοδότηση & coaching από τη Διεύθυνση** με θετική προσέγγιση.

Συμπέρασμα

Στο δημόσιο σχολείο, όπου **ο μισθός δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο**, η **διοίκηση οφείλει να επενδύσει σε:**

- ▶ **Αναγνώριση, εμπιστοσύνη και συμμετοχή.**
- ▶ **Επαγγελματική ανάπτυξη,**
- ▶ **Υγιές σχολικό κλίμα,**
- ▶ **Ενίσχυση αυτονομίας και δημιουργικότητας.**

Αυτά έχουν αποδειχθεί (βλ. Herzberg, Deci & Ryan, OECD TALIS Reports) ως **οι ισχυρότεροι παράγοντες διατήρησης της εργασιακής ικανοποίησης και μείωσης του burnout.**



Πώς μπορεί ένας Διευθυντής να παρακινήσει δίκαια τους εκπαιδευτικούς χωρίς οικονομικά κίνητρα; (1/4)

1. Δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος

- ▶ Ένας Διευθυντής μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση μέσω ενός **ασφαλούς, συνεργατικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος**.
- ▶ Κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας και σεβασμού οδηγεί σε **εσωτερική κινητοποίηση**.
- ▶ Η δίκαιη συμπεριφορά, η συνέπεια και η ίση μεταχείριση ενισχύουν το αίσθημα δικαιοσύνης (Θεωρία του Adams – *Equity Theory*).

Παράδειγμα: Κάθε εκπαιδευτικός έχει ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε προγράμματα, δράσεις και ομάδες έργου, χωρίς «προτιμήσεις».



Πώς μπορεί ένας Διευθυντής να παρακινήσει δίκαια τους εκπαιδευτικούς χωρίς οικονομικά κίνητρα; (2/4)

2. Αναγνώριση και επιβράβευση

- ▶ Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται **ορατοί και εκτιμημένοι**.
- ▶ Η **λεκτική αναγνώριση**, η **δημόσια επιβράβευση** και η **προβολή καλών πρακτικών** λειτουργούν ως ισχυρά κίνητρα.
- ▶ Δεν χρειάζεται χρηματικό έπαθλο · η αναγνώριση μπορεί να είναι:
 - ▶ αναφορά σε συνεδρίαση συλλόγου,
 - ▶ έπαινος σε ενημερωτικό δελτίο σχολείου,
 - ▶ Θετική ανατροφοδότηση face-to-face.

Παράδειγμα: Ο Διευθυντής συγχαίρει δημόσια έναν εκπαιδευτικό για καινοτόμο διδασκαλία ή αποτελεσματική διαχείριση τάξης.



Πώς μπορεί ένας Διευθυντής να παρακινήσει δίκαια τους εκπαιδευτικούς χωρίς οικονομικά κίνητρα; (3/4)

3. Ενδυνάμωση και ανάθεση ευθυνών

- ▶ Σύμφωνα με τον McGregor (Θεωρία Y) και τον Herzberg, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν αισθάνονται **αυτονομία και ευθύνη**.
- ▶ Ο Διευθυντής μπορεί να παρακινήσει αναθέτοντας **ρόλους-ευθύνης** (π.χ. υπεύθυνος προγράμματος, παιδαγωγικός συντονιστής, υπεύθυνος έργου Erasmus+).
- ▶ Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενισχύει το αισθημα **ανήκειν και επιρροής**.

Παράδειγμα: Ορίζει κάθε μήνα διαφορετικό εκπαιδευτικό υπεύθυνο μιας ομάδας σχεδιασμού δράσεων, δίνοντας χώρο σε όλους να συνεισφέρουν.



Πώς μπορεί ένας Διευθυντής να παρακινήσει δίκαια τους εκπαιδευτικούς χωρίς οικονομικά κίνητρα; (4/4)

4. Ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης

- ▶ Οι εκπαιδευτικοί κινητοποιούνται όταν **μαθαίνουν και εξελίσσονται**.
- ▶ Ο Διευθυντής μπορεί να προωθήσει:
 - ▶ επιμορφώσεις,
 - ▶ ενδοσχολικά σεμινάρια,
 - ▶ συμμετοχή σε συνέδρια,
 - ▶ δράσεις mentoring και peer observation.
- ▶ Έτσι καλύπτεται η **ανάγκη αυτοπραγμάτωσης** (Maslow) και καλλιεργείται εσωτερική ικανοποίηση.



Πώς μπορεί ένας Διευθυντής να παρακινήσει δίκαια τους εκπαιδευτικούς χωρίς οικονομικά κίνητρα;

4. Ενίσχυση συνεργασίας και ομάδας

- ▶ Η αίσθηση του «ανήκειν» είναι από τους πιο ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης.
- ▶ Ο Διευθυντής μπορεί να ενθαρρύνει:
 - ▶ ομαδικά projects,
 - ▶ κοινό σχεδιασμό μαθημάτων,
 - ▶ διαμοιρασμό επιτυχημένων πρακτικών.
- ▶ Η συνεργατική κουλτούρα μειώνει την απομόνωση και αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση.