

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Δρ. Παναγιωτόπουλος  
Γιώργος  
Καθηγητής

Δρ. Καρανικόλα Ζωή  
ΕΔΙΠ, ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 51

Πάτρα 24/10/2025

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ
- ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
  - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
  - ΦΑΣΕΙΣ
  - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
  - ΜΕΘΟΔΟΙ
  - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

# ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

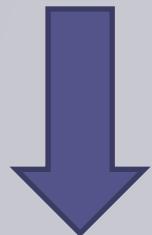
## ΜΕΧΡΙ ΤΟ 1970

- Συνιστά τυπική διαδικασία για όλους τους οργανισμούς.
- Στοχεύει στην απόκτηση αναγκαίων **τεχνικών δεξιοτήτων** για την υλοποίηση ενός έργου.

## ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΟΥ 1980

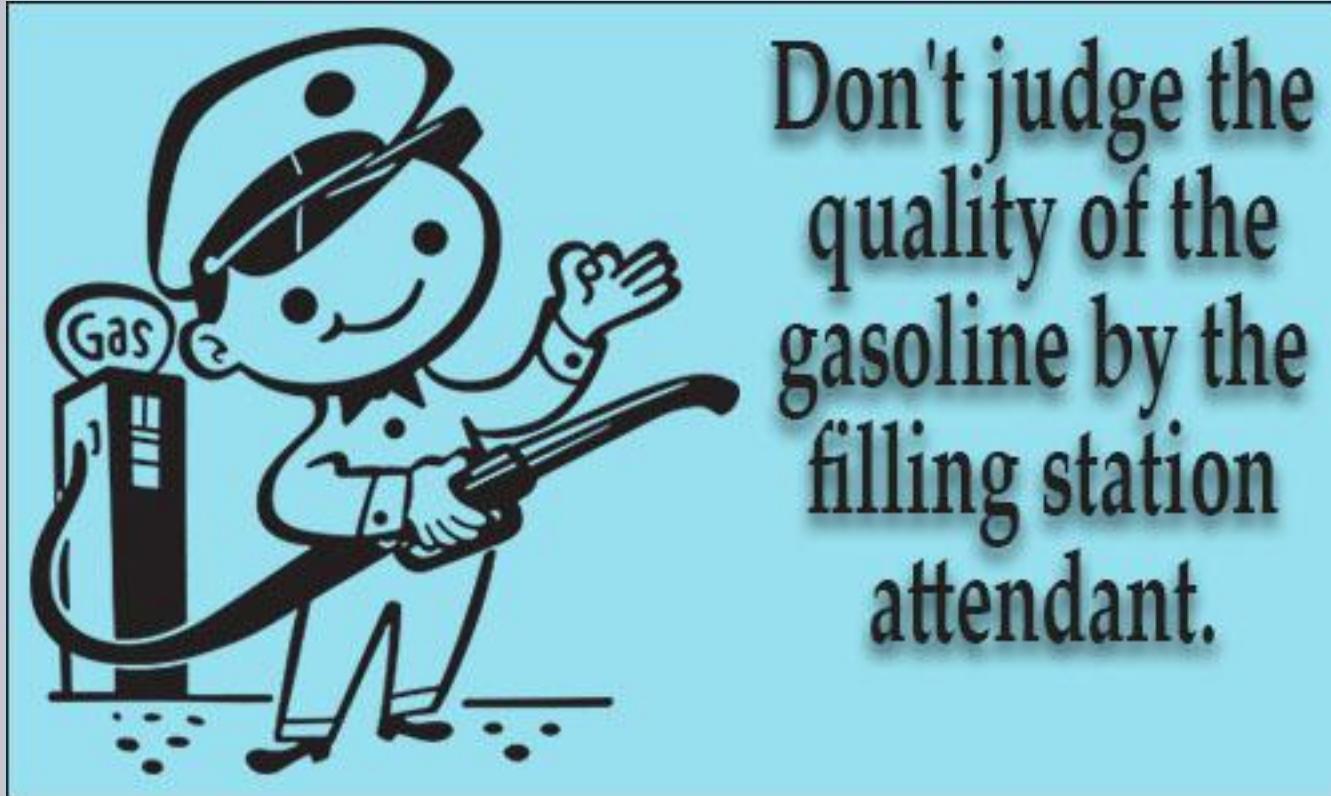
- Εμφανίζεται με τη μορφή των «**προγραμματισμένων δράσεων**».
- Απόκτηση ευρύτερων δεξιοτήτων- ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Εξειδίκευση προσωπικού.

Ωστόσο, λόγω ανταγωνιστικότητας απαιτείται  
**ποιότητα εργασίας**, δηλαδή επένδυση στην  
εκπαίδευση των εργαζομένων.



**ΤΙ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;**





Don't judge the  
quality of the  
gasoline by the  
filling station  
attendant.



Quality

- Quality means doing it right when no one is looking (HENRY FORD, attributed, *Hearts Touched With Fire*).
- Ποιότητα σημαίνει να κάνεις κάτι σωστά όταν κανείς δε σε κοιτάζει.

Quality

- Quality is generally transparent when present, but easily recognized in its absence (ALAN GILLIES, *Software Quality: Theory and Management*).
- Η ποιότητα είναι γενικά διαφανής όταν είναι παρούσα, αλλά αναγνωρίζεται εύκολα κατά την απουσία της.

Quality

- Quality is conformance to requirements (PHILIP CROSBY, attributed, *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings, Third Edition*).
- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση στις απαιτήσεις.

# ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο άρτιος συνδυασμός των ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων **+** των επιθυμητών αποτελεσμάτων (εξελίξεων) των πελατών.

Όσοι οργανισμοί πιστεύουν στην εργασιακή ποιότητα επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

# Προαπαιτούμενα της ποιότητας εργασίας

- Αποτελεσματική απόδοση στόχων.
- Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
- Ολοκλήρωση.
- Ορθότητα.
- Επιμέλεια.
- Επαγγελματισμός.
- Επικοινωνία.
- Έλεγχος.
- Καλές πρακτικές.
- Ευχρηστία.

# **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: μακροχρόνια διαδικασία μάθησης.

**Στόχος:** η κατάκτηση γνώσεων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων για την άμεση χρήση αυτών στον εργασιακό βίο.

Στον τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος της **εκπαίδευσης** και της **ανάπτυξης** ως ταυτόσημες έννοιες.

# Προβληματισμός

*Σε τι διαφέρουν οι έννοιες αυτές  
και πώς ορίζονται;*



# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- Ως **εκπαίδευση** ορίζεται το πλήθος των προσπαθειών ενός οργανισμού για την καλλιέργεια της μάθησης των εργαζομένων. Δηλαδή, προσφέρει κατά βάση γνώσεις και ικανότητες για την τωρινή εργασιακή τους θέση.
- Ως **ανάπτυξη** ορίζεται η διεύρυνση των δεξιοτήτων του ατόμου για την επίτευξη των μελλοντικών του αρμοδιοτήτων – υποχρεώσεων. Δηλαδή, σχετίζεται με την παροχή ικανοτήτων στα άτομα που θα βοηθηθούν στις μελλοντικές ανάγκες τους στη θέση εργασίας τους.

(Sherman, 1998)

Βιώσιμη ανάπτυξη;

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΑΝΤΙΔΙΑΣΤΟΛΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τρέχουσα εργασία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τρέχουσα και μελλοντική εργασία</li></ul>
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μεμονωμένοι υπάλληλοι</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ομάδες εργασίας ή ολόκληρος ο οργανισμός</li></ul>
ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Άμεσο</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μακροπρόθεσμο</li></ul>
ΣΤΟΧΟΣ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αποκατάσταση της έλλειψης τωρινών δεξιοτήτων</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προετοιμασία για τις απαιτήσεις της μελλοντικής εργασίας</li></ul>

(Πηγή: Gomez-Mejia et al., 1988: 237)

# ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η **συστηματική εκπαίδευση** των εργαζομένων οδηγεί:

- Στην αύξηση της αυτοπεποίθησης και της παραγωγικότητας.
- Στην ανάπτυξη των ικανοτήτων.
- Στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης του προσωπικού.
- Στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- Στη διεύρυνση των ευκαιριών.
- Στην ολική εξέλιξη του οργανισμού.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ~ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Εκπαίδευση



Επιτυχία

Όμως πολλοί είναι οι οργανισμοί που δείχνουν απροθυμία στην εκπαιδευτική επένδυση του προσωπικού τους, γιατί κωλύονται να αξιολογήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει.

(Evans & Lindsay, 1999)

# Δραστηριότητα

«Η επιτυχία ενός οργανισμού σχετίζεται με την επένδυση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων του. Όμως, πολλοί οργανισμοί δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, γιατί δυσκολεύονται να αξιολογήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει (Evans & Lindsay, 1999)».

- Με βάση τα παραπάνω, σκεφτείτε και σχολιάστε κριτικά αν παρατηρείται το φαινόμενο της επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού στον χώρο της σχολικής μονάδας και τον βαθμό στον οποίο υλοποιείται.
- Περιγράψτε τι ισχύει στην ελληνική πραγματικότητα βάσει των προσωπικών εμπειριών σας αλλά και των σύγχρονων εξελίξεων.

# ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Βασικά στοιχεία της οργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιμόρφωσης:

- Αναλυτικό Πρόγραμμα (θεματικές ενότητες και διάρκεια).
- Μέθοδοι και μέσα διδασκαλίας.
- Εκπαιδευτές.
- Εκπαιδευόμενοι.
- Διδακτικά βοηθήματα/εγχειρίδια.
- Συντονιστής του προγράμματος (εσωτερικός/εξωτερικός;).
- Χώρος & χρόνος διεξαγωγής.

(Χατζηπαντελή, 1999: 128-129)

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- ❖ Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών: οι εκπαιδευτικές ανάγκες καθορίζονται μέσω της παρατήρησης της απόδοσης των εργαζομένων και πραγματοποιούνται μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων.
- ❖ Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης: περιέχει τον καθορισμό του εκπαιδευτικού περιεχομένου, τον αριθμό των επιμορφούμενων και ιδιαίτερα τα άτομα από κάθε τμήμα που θα τα παρακολουθήσουν, το χρονικό διάστημα των προγραμμάτων, τον χώρο, τον χρόνο και τα πρόσωπα των εισηγητών.

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- ❖ Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης: η εκπαίδευση και η απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων γίνεται μέσα στον χώρο εργασίας, αλλά μπορεί να λαμβάνει δράσεις και έξω από αυτόν, στοχεύοντας στην ενίσχυση των γνώσεων των εκπαιδευομένων.
- ❖ Εφαρμογή εκπαίδευσης: αυστηρή τήρηση του χρονοδιαγράμματος, πιστότητα στην προέλευση και προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων, ορθή διανομή εκπαιδευτικού υλικού, σωστή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης.
- ❖ Αξιολόγηση εκπαίδευσης: προσδιορισμός της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους αρχικούς εκπαιδευτικούς στόχους.

# Προβληματισμός

- Ποιες αιτίες καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση;
- Με ποιον τρόπο δύναται να συλλέξει κανείς πληροφορίες για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης;
- Ποια είναι τα οφέλη της εκπαίδευσης;



# ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΑΓΚΑΙΑ

## Αλλαγές εσωτερικού περιβάλλοντος

- ✓ Απαιτήσεις & ανάγκες προσωπικού.
- ✓ Συγχωνεύσεις και εξαγορές ορίζουν νέο οργανωσιακό τρόπο σκέψης.
- ✓ Επανασχεδιασμός λειτουργιών.
- ✓ Δομικές αλλαγές.

## Αλλαγές εξωτερικού περιβάλλοντος

- Τεχνολογικές
- Οικονομικές
- Κοινωνικές
- Δημογραφικές
- Πολιτισμικές

# Πηγές συλλογής πληροφοριών

Μέσα από :

- Το ίδιο το προσωπικό.
- Τους άμεσα ανώτερούς του.
- Τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων.
- Τους ενδιαφερόμενους πελάτες.
- Τους ειδικευμένους σε θέματα της Δ.Α.Π.
- Τα ανώτατα στελέχη (Διοίκηση Προσωπικού).
- Τους συμβούλους των οργανισμών.

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΟΦΕΛΗ

Τα οφέλη της είναι αθροιστικά και αφορούν τόσο στον εργαζόμενο όσο και στον οργανισμό, ακόμα και στην ευρύτερη κοινωνία. Αναλυτικά:

- > ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση, αφού μπορεί να ασκήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του, αισθανόμενος μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά του (Μπρίνια, 2008).
- >Η αυξημένη αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης, ώστε να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας, θεωρείται πρόσθετη ωφέλεια (Χαλάς, 2009).

# Δραστηριότητα

- « Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά και αθροιστικά και αφορούν τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό αλλά και την κοινωνία κατά επέκταση. Αναλυτικά, ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση, αφού μπορεί να ασκήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του, αισθανόμενος μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά του (Μπρίνια, 2008).
- Η αυξημένη αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων, μέσω της ενθάρρυνσης τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας θεωρείται πρόσθετη ωφέλεια (Χαλάς, 2009)».

Βάσει των προαναφερθέντων, θεωρείτε πως υπάρχει ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού; Εάν ναι, με ποιους τρόπους μπορεί αυτό να επιτευχθεί στη σχολική μονάδα;

Αναλογιστείτε και καταγράψτε τα οφέλη που απορρέουν από αυτή την εκπαιδευτική διαδικασία στο απότερο μέλλον. Πώς θα μπορούσε να διαμορφωθεί η ελληνική σχολική πραγματικότητα;

Στον εκπαιδευτικό χώρο αναφέρονται οι έννοιες:

Επιμόρφωση

Ενδοϋπηρεσιακή  
Κατάρτιση

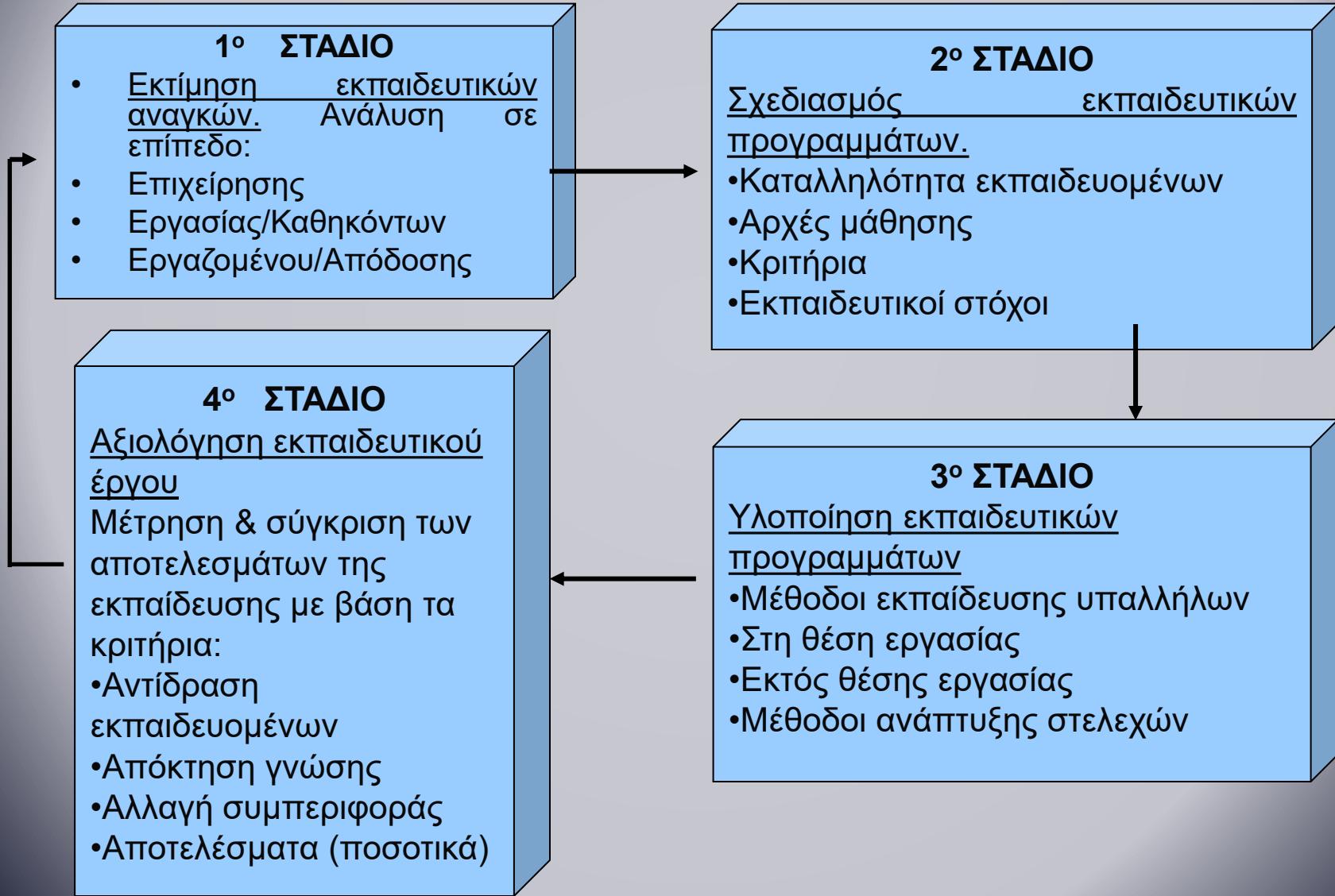
Ενδοϋπηρεσιακή  
Επιμόρφωση

# Επιμόρφωση: ορισμός

Το σύνολο των μέτρων και των συνεχών οργανωμένων δραστηριοτήτων, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των προσωπικών ενδιαφερόντων, την ανάπτυξη των ακαδημαϊκών γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου τους.

(Σαΐτης, 2004)

# ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ



# Δραστηριότητα

- Λαμβάνοντας υπόψη την οργάνωση της εκπαίδευσης, όπως αποτυπώνεται στο παραπάνω σχεδιάγραμμα, και την αναγκαιότητα υλοποίησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο σας, αναπτύξτε σε αντικείμενο, που θα επιλέξετε ως ομάδα, το περιεχόμενο των ενεργειών σας στα περιγραφόμενα στάδια.

# ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

- Αποτελεί τη διαδικασία συγκέντρωσης και ερμηνείας των πληροφοριών, δεδομένων, γνώμεων για να εκτιμηθεί σωστά αν ο οργανισμός χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους εκπαίδευση χρειάζεται, ποιο προσωπικό και ποια τμήματα χρειάζονται εκπαίδευση, καθώς και να εκτιμηθεί ο χρόνος υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Οι πηγές από τις οποίες αντλούνται οι πληροφορίες είναι πολλές και η επιλογή της σωστής μεθόδου εξαρτάται από τον σκοπό της εκπαίδευσης.
- Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι συλλογής πληροφοριών είναι: ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων και στοιχείων, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση, κέντρα αξιολόγησης, συνεντεύξεις, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και επιχειρηματικών σχεδίων.

# Προβληματισμός



**Πώς μπορούμε να διαπιστώσουμε την ύπαρξη των εκπαιδευτικών αναγκών;**

## **Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από:**

- τα αιτήματα των ανώτερων στελεχών.
- τα στοιχεία της αξιολόγησης των αποδόσεων και την ερμηνεία των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού.

**Για να οριστούν σωστά οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει να εφαρμοστούν τέσσερα είδη αναλύσεων:**

1. Ανάλυση σε επίπεδο οργανισμού.
2. Ανάλυση καθήκοντος.
3. Ανάλυση ατόμου – εργαζομένου.
4. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.



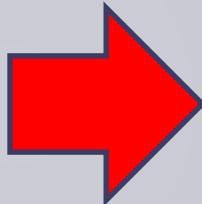
# 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Σε αυτό το επίπεδο εξετάζονται:

- Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (μη επαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι, καινοτόμες τεχνολογίες, κυβερνητικές αποφάσεις)
- Πόροι οργανισμού
- Μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια
- Δείκτες απόδοσης προσωπικού: αδυναμίες προσωπικού, αναποτελεσματικότητα, ελάχιστη αξιοποίηση εξοπλισμού, χαμηλή ποιότητα, υψηλό κόστος παραγωγής, αποχωρήσεις –συνεργασίας  
(Χυτήρης, 2001).

## 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

- Ρόλος εργαζόμενου.
- Ευθύνες, υποχρεώσεις.
- Δεξιότητες – Ικανότητες.



Αποτελεσματικότητα

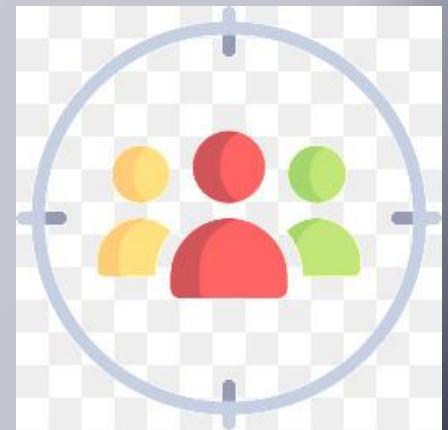
–

Αποδοτικότητα

Οργανισμού.

### 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΤΟΜΟΥ - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

- Ορίζεται ο πληθυσμός - στόχος εκπαίδευσης.
- Ορίζονται τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία (αδυναμίες εργαζόμενων).



## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η ανάλυση δημογραφικών αναγκών περιλαμβάνει το  
**εργαλείο αξιολόγησης παροχής ίσων ευκαιριών:**

στην απόκτηση εμπειρίας



Επηρεάζει την ανάπτυξη **δεξιοτήτων**  
μέσω της εκπαίδευσης.

# **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να επικεντρώνεται:

- στους στόχους της εκπαίδευσης
- στην ετοιμότητα και την υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- στην εφαρμογή των μαθησιακών αρχών
- στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

## Από ποιους παράγοντες εξαρτάται η επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης;

- Από τον σωστό σχεδιασμό του και τις κατάλληλες συνθήκες δημιουργίας του.
- Από τη σωστή επιλογή του εκπαιδευτικού περιεχομένου και των εκπαιδευτικών στόχων, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου - χώρου που λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση.

(Μπουραντάς, 2003)

# **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ:**

## **Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας**

- Επίγνωση ατομικών αναγκών
- Παρακίνηση
- Πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας
- Ατομική ευθύνη

# **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ:**

## **Εκπαιδευτές**

*«Η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων»* (Μπουραντάς, 2003)



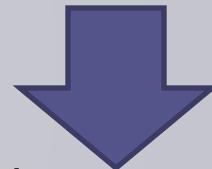
# **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ:**

## **Εκπαιδευτές ...**

Είναι απαραίτητο τα στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή.

Ο εκπαιδευτής πρέπει:

- ✓ να είναι έμπειρος στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και στον σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✓ να είναι ενήμερος για τις εξελίξεις που σχετίζονται με τον τομέα του (π.χ. μεθόδους εκπαίδευσης, αξιολόγηση επίδοσης).



## **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ: Εκπαιδευόμενοι**

- Πλήθος των εκπαιδευόμενων.
- Τμήματα προέλευσης, ανάγκες εκπαίδευσης, προσωπικές επιδιώξεις και το διάστημα που έχει μεσολαβήσει από την τελευταία εκπαίδευση.
- Επιθυμία για παραμονή στον οργανισμό.
- Εκδήλωση προσωπικού ενδιαφέροντος για ενίσχυση της απόδοσής τους.
- Θέληση για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού.
- Αναζήτηση της υποκίνησης και ανατροφοδότησης για ενίσχυση της επίδοσής τους.
- Διάθεση για ομαδική συνεργασία και κατοχή οράματος.

# ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ: Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης

Πού;

Πότε;

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**Ορισμός:** Η συνειδητή, μεθοδική, προμελετημένη & ελεγχόμενη διαδικασία αποτελεσματικής ανάπτυξης των στελεχών ενός οργανισμού με αντικειμενικό σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών, επιχειρηματικών & επιχειρησιακών στόχων του.

**Στόχοι ανάπτυξης στελεχών:** Αλλαγή στάσεων & βελτίωση ικανοτήτων

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ...

Αρχές Ανάπτυξης Στελεχών: καθορισμός εργασιακών & ατομικών αναγκών από την στρατηγική & πολιτική του οργανισμού, ενεργή συμμετοχή & έμφαση στην εμπειρία & στην ανάλυση).

## Στάδια Ανάπτυξης Στελεχών

- Καθορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός
- Κατάρτιση Προγράμματος
- Αξιολόγηση

# ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

- Μορφή επιμόρφωσης: εξ αποστάσεως, εντός ή εκτός σχολικής μονάδας, βραχυχρόνια, περιοδική, μακράς διάρκειας, πλήρους ή μερικής απασχόλησης.
- Περιεχόμενο: επαγγελματικό, ακαδημαϊκό ή & ενημερωτικό στο πλαίσιο της προσωπικής πρωτοβουλίας του εκπαιδευτικού για εμπλουτισμό των γνώσεων του.

# ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ...

- Στόχοι της επιμόρφωσης: πολλαπλοί.
- Μέθοδος διδασκαλίας: Κλασική παρουσίαση της θεωρίας ενός επιστημονικού τομέα, ομαδικές συζητήσεις, εξάσκηση σε τεχνητό περιβάλλον ή μέσα στην τάξη, πρακτική άσκηση με υποστήριξη (Joyce & Showers, 1980).
- Φορέας οργάνωσης, υλοποίησης & ελέγχου: Κεντρική διοίκηση του Υπουργείου Παιδείας, Τοπική αυτοδιοίκηση, Πανεπιστημιακά ιδρύματα, Επιστημονικές ενώσεις εκπαιδευτικών & σχολική μονάδα.



Μπορείτε να αναφέρετε κάποιους;

## ΜΕΘΟΔΟΙ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση προσωπικού με βάση τον **χώρο** εργασίας μπορεί να διακριθεί:

- Εκπαίδευση «πάνω» στη θέση εργασίας και «εκτός» της θέσης εργασίας.

# ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μέθοδοι εκτός εργασίας (επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά μαθήματα)

- Μεταπτυχιακά προγράμματα
- Εξωτερικοί συμβουλευτικοί κύκλοι μαθημάτων
- Εσωτερικοί κύκλοι μαθημάτων
- Εξωτερικοί κύκλοι μαθημάτων

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: μάθηση εντός εργασίας

- Τάση για έμφυτη μάθηση.
- Επιθυμία για προσωπική ανέλιξη.
- Ευθυγράμμιση με τις υποδείξεις ανώτερων στελεχών.
- Συμβουλευτική.
- Σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.
- Ομάδες προσωπικής ανάπτυξης.
- Συμβόλαια μάθησης.
- Μάθηση μέσω του διαδικτύου.
- Συνδυαστική μάθηση.

# Δραστηριότητα

- Με ποιες μεθόδους εκπαίδευσης είστε πιο εξοικειωμένοι;
- Με ποιες μεθόδους εκπαίδευσης έχετε κυρίως εκπαιδευτεί;
- Αιτιολογείστε τις απαντήσεις σας.



# Εκπαίδευση στελεχών



# ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Επίδειξη.
- Μέσω καθοδήγησης (Coaching).
- Μέσω Μέντορα.
- Υλοποίηση έργου (Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μάθησης).
- Εκπαίδευση με ειδική ενημέρωση.
- Πρακτική άσκηση.
- Συμμετοχή σε επιτροπές.
- Διαδοχική αλλαγή θέσεων εργασίας.
- Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας (ανάθεση νέων καθηκόντων).
- Ανάθεση μελετών και συμμετοχή σε έργα.

## 1. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching) εντός εργασίας:

Ανάπτυξη ικανοτήτων – δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων του εκπαιδευόμενου από τον άμεσο, έμπειρο και ικανό ανώτερό του.

Πλεονεκτήματα μεθόδου:

- Χαμηλό κόστος.
- Δημιουργία εποικοδομητικής σχέσης εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου.
- Ρεαλιστικό εργασιακό περιβάλλον.
- Άμεση ενημέρωση.
- Κάλυψη αδυναμιών (λαθών).
- Άμεση εφαρμογή της γνώσης.

## 2. Εκπαίδευση μέσω Μέντορα εντός εργασίας

Ειδικά επιμορφωμένα άτομα καθοδηγούν και συμβουλεύουν τους εκπαιδευόμενους για την ανάπτυξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Ο μέντορας παρέχει στον «προστατευόμενο» του:

- συμβουλές για προγράμματα αυτοανάπτυξης (learning & development contracts).
- καθοδήγηση για την απόκτηση απαιτούμενων γνώσεων για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- πληροφορίες για την κουλτούρα του οργανισμού.

### 3. Εναλλαγή θέσεων εργασίας εντός εργασίας

Το εκπαιδευόμενο στέλεχος αλλάζει θέσεις εργασίας «οριζόντια», από λειτουργία σε λειτουργία, έχοντας κάθε φορά διαφορετικές αρμοδιότητες για ένα μικρό χρονικό διάστημα.

#### Πλεονεκτήματα:

- Κατακτά νέες εμπειρίες σε διαφορετικά τμήματα.
- Εκπαιδεύεται στη στοχοθεσία & επίλυση προβλημάτων.
- Αποκτά μια γενικότερη αντίληψη της κουλτούρας του οργανισμού.
- Δημιουργεί νέες διαπροσωπικές σχέσεις.
- Κρίνει δυνατά – αδύνατα σημεία του οργανισμού.

## 4. Συμμετοχή σε επιτροπές εντός εργασίας

Οφέλη:

- Απόκτηση εμπειριών στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων & λήψης αποφάσεων.
- Επαφή με νέες προσωπικότητες & συμπεριφορές.
- Γενική εικόνα για τη λειτουργία του οργανισμού.

# ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Διαλέξεις
- Σεμινάρια –Εργαστήρια
- Μελέτες Περίπτωσης
- Επιχειρηματικά Παιχνίδια
- Παίξιμο Ρόλων (Role playing)
- Προσομοιώσεις
- Εκπαίδευση ευαισθησίας
- Διαμόρφωση Συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης
- Δυναμική των Ομάδων
- Εξωτερική Εκπαίδευση
- Εκπαίδευση ειδικών θεμάτων

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη ενσωματώνονται σε ομάδες εργασίας και αναλαμβάνουν να μελετήσουν σε βάθος πρακτικά-πραγματικά ζητήματα που τίθενται προς λύση, βάσει των προσωπικών τους εμπειριών, γνώσεων και ικανοτήτων με ελάχιστη συμμετοχή του διδάσκοντος, ο οποίος έχει τον ρόλο του συντονιστή.

Αναφέρετε μια μελέτη περίπτωσης από τον χώρο της εργασίας σας!

## **ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΡΟΛΩΝ**

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη υποδύονται ρόλους που σχετίζονται με τις ευθύνες τους. **Έτσι,**

- Αποκτούν εμπειρία και αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις,  
με τρόπο ευχάριστο & ανέξιδο.

**Ωστόσο,**

- είναι απαραίτητες οι υποδείξεις του εισηγητή &
- η αυστηρή συμμόρφωση προς τους κανόνες.

# ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

- Παθητική μέθοδος μάθησης.
- Χρονοβόρα & επίπονη προσπάθεια και για τον εισηγητή και για τον επιμορφούμενο.

Η αρμοδιότητα του εισηγητή έγκειται στην ανάλυση της θεματικής σε κεφάλαια και στη διανομή αυτών στους εκπαιδευόμενους.

Οι τελευταίοι με τη σειρά τους αναλαμβάνουν την προετοιμασία της διδακτέας ύλης.

Ο εισηγητής τους προετοιμάζει και κατευθύνει την παρουσίασή τους, ενώ στο τέλος κάνουν διάλογο σχετικά μ' αυτή.

## Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (Management Games)

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες που ανταγωνίζονται για την υλοποίηση των στόχων τους σε ένα υποθετικό περιβάλλον.

Η κάθε ομάδα λαμβάνει αποφάσεις οργάνωσης, κυρίως προγραμματισμού & ηγεσίας για την επίλυση πολλών θεμάτων.

# Επίδειξη

- Είναι η μέθοδος που χρησιμεύει συνήθως για τη μεταλαμπάδευση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μίας μηχανής, για την ανάδειξη κάποιου προϊόντος και γενικότερα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προφορικός λόγος δεν επαρκεί.

Η επίδειξη πολλές φορές είναι αποτελεσματικότερη, διότι εκμεταλλεύεται την μάθηση μέσω της όρασης (δηλαδή την κύρια οδό μάθησης) με αντισταθμιστικό της δεδομένο ότι είναι πολυέξοδη.

## **Εκπαίδευση ευαισθησίας**

Αύξηση της αυτογνωσίας των εκπαιδευόμενων και της κατανόησης της συμπεριφοράς των άλλων.



Συζήτηση & έκφραση σκέψεων - συναισθημάτων

## Ενεργός μάθηση & Εκπαίδευση επιβίωσης

**Ενεργός μάθηση:** Η μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας συνυπάρχει με τη μάθηση στο χώρο εργασίας μέσω της εκτέλεσης ενός έργου.

**Εκπαίδευση επιβίωσης:** Αποτελεί ακραία μέθοδο εκπαίδευσης που οι οργανισμοί επιλέγουν να στείλουν ικανά στελέχη σε επικίνδυνα ταξίδια, δοκιμάζοντας τις ικανότητες τους σε δυσχερείς συνθήκες.

# ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

- **Ηλεκτρονική Μάθηση (e-learning)**
- Γίνεται μέσω ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών.
- Μεταδίδεται μεγάλος όγκος πληροφοριών μέσω της διδασκαλίας.
- Συμμετέχουν οι εκπαιδευόμενοι.
- Βελτιώνεται η απόδοση των εκπαιδευόμενων.
- Αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους & εισηγητές.

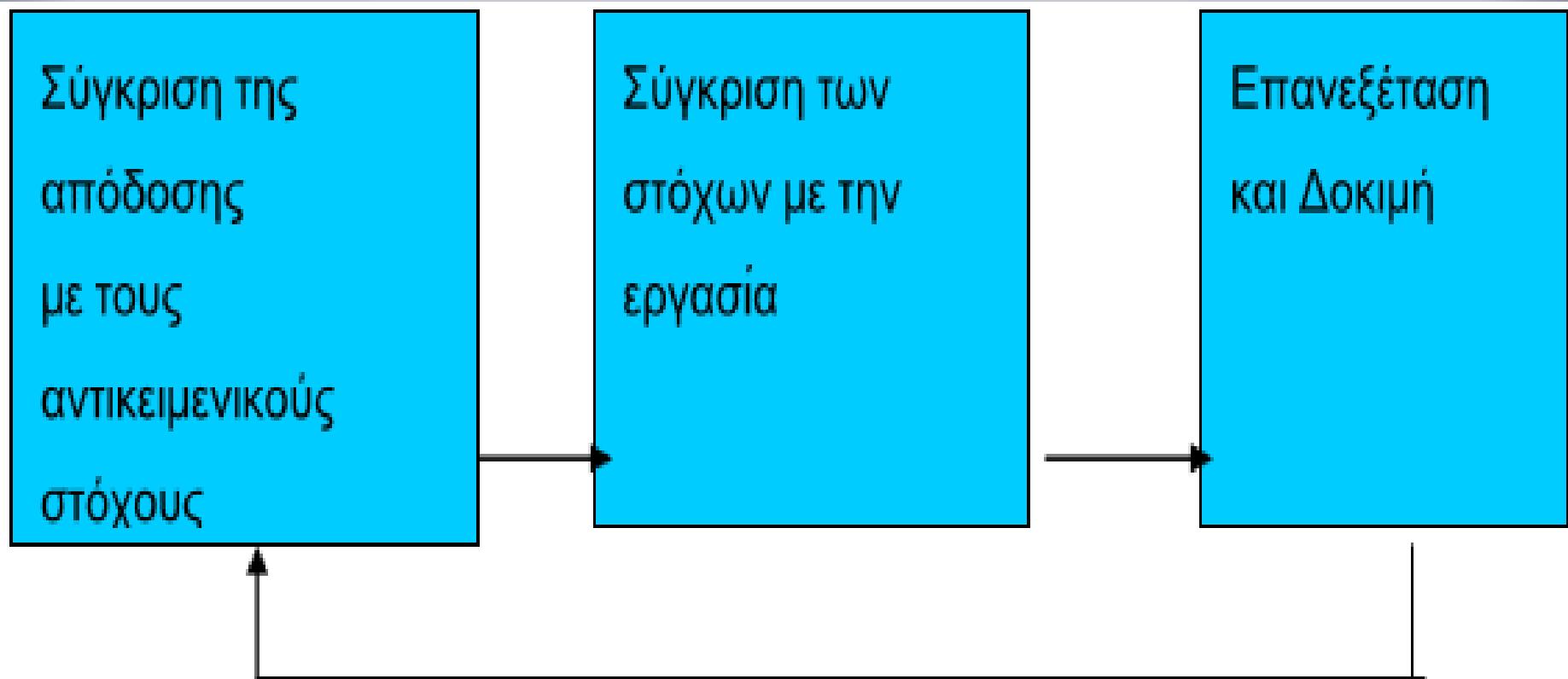
Αρνητικό στοιχείο: έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού.

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

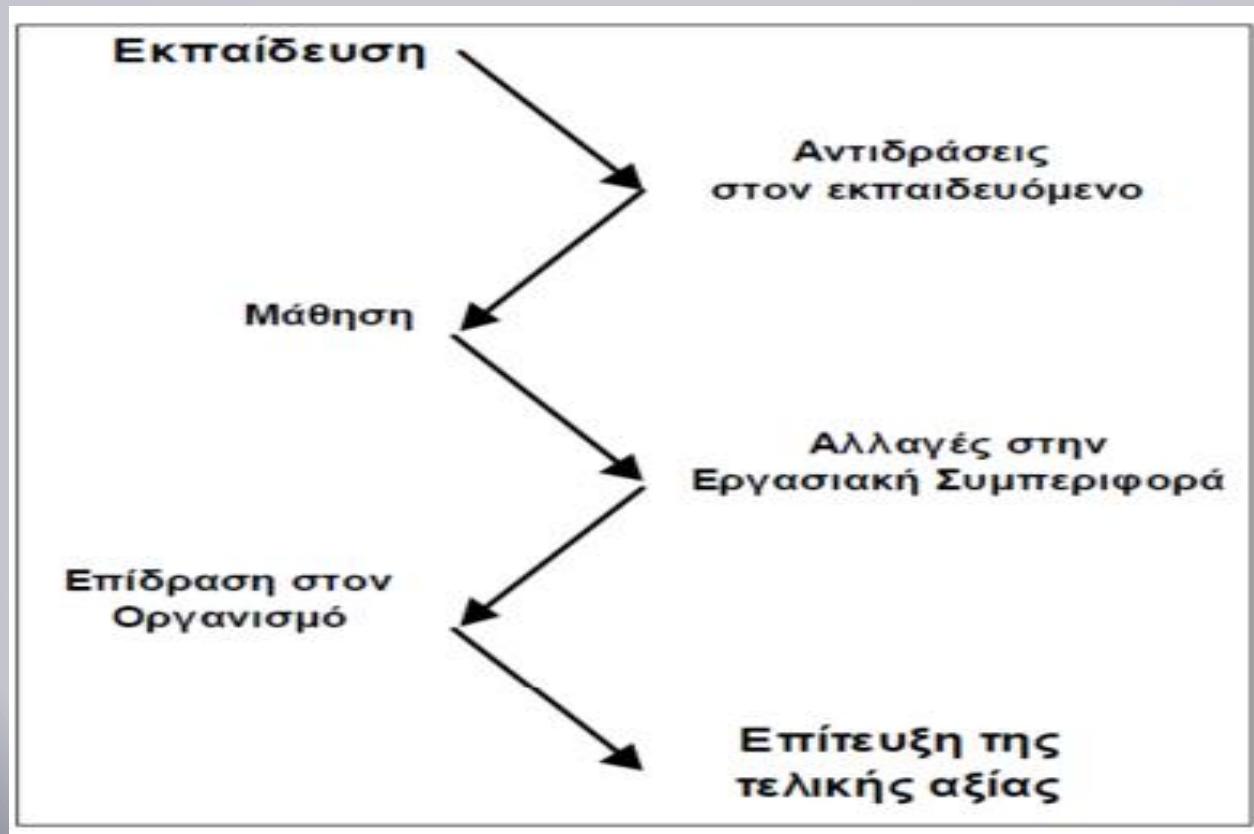
- Επίτευξη στόχων
- Αποτελεσματικότητα -αποδοτικότητα
- Κόστος
- Ολοκλήρωση
- Επίδραση

# Τα συστατικά στοιχεία της αξιολόγησης της εκπαίδευσης

(Oakland & Waterworth, 1995)



# Αξιολόγηση εκπαίδευσης (Oakland & Waterworth, 1995)



# Δραστηριότητα

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω σχεδιάγραμμα σκεφτείτε ένα πραγματικό ή φανταστικό σενάριο αξιολόγησης μιας εκπαιδευτικής δράσης.

thank  
you

