



Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

website: [manedu.teiwest.gr](http://manedu.teiwest.gr), email: [manedu@teiwest.gr](mailto:manedu@teiwest.gr)

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΤΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ EDUCATION  
MANAGEMENT

Πάτρα 13/12/2024

### ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΚΙΝΗΤΡΑ



#### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (1)

Είστε διευθυντής/ντρια σε μια σχολική μονάδα και το προσωπικό σας είναι ηλιακά κατανεμημένο ως εξής: Το 1/3 είναι πρωτοδιόριστοι, το 1/3 βρίσκονται στο μέσο της επαγγελματικής καριέρας τους και το 1/3 βρίσκεται στο τέλος της καριέρας τους.

**Προτείνετε τρόπους παρακίνησης και ενδυνάμωσής τους προκειμένου να λειτουργήσουν όλοι πιο αποτελεσματικά και ομαδικά σε ένα θέμα το οποίο θα επιλέξετε εσείς.**

Στους προτεινόμενους τρόπους παρακίνησης να λάβετε υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες και ιδιαιτερότητες της εκάστοτε ομάδας, όπως αντές προκύπτουν και από τη διαφορά ηλικίας.

*Απάντηση:*

Θέμα: Καλλιέργεια Κουλτούρας Συνεργασίας και Καινοτομίας στο Σχολείο

Ως διευθυντής/ντρια της σχολικής μονάδας, επιδιώκω να ενισχύσω τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών και να προωθήσω μια κουλτούρα καινοτομίας στην

εκπαιδευτική διαδικασία. Για να το πετύχουμε, χρειάζεται να παρακινήσουμε κάθε ηλικιακή ομάδα με διαφορετικούς τρόπους, λαμβάνοντας υπόψη τις επαγγελματικές και προσωπικές τους ανάγκες.

### 1. Πρωτοδιόριστοι Εκπαιδευτικοί (1/3 του προσωπικού)

Χαρακτηριστικά: Έχουν ενθουσιασμό, διάθεση για μάθηση αλλά και ανασφάλεια λόγω έλλειψης εμπειρίας.

Μέθοδοι παρακίνησης:

Mentoring από πιο έμπειρους συναδέλφους για υποστήριξη και καθοδήγηση.

Ευκαιρίες για επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη, όπως σεμινάρια καινοτόμων διδακτικών πρακτικών.

Ανάθεση δημιουργικών και καινοτόμων έργων, όπως η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διδασκαλία.

Αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειάς τους, ώστε να αισθάνονται μέλη της ομάδας.

### 2. Εκπαιδευτικοί στο Μέσο της Καριέρας τους (1/3 του προσωπικού)

Χαρακτηριστικά: Διαθέτουν εμπειρία, αλλά ενδέχεται να έχουν μειωμένο κίνητρο λόγω ρουτίνας ή φόρτου εργασίας.

Μέθοδοι παρακίνησης:

Ανάθεση ηγετικών ρόλων σε καινοτόμα προγράμματα (π.χ. νιοθέτηση συνεργατικών διδακτικών προσεγγίσεων).

Ενίσχυση της αίσθησης επαγγελματικής αναγνώρισης μέσα από παρουσιάσεις καλών πρακτικών σε σχολικά ή εκπαιδευτικά συνέδρια.

Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και εξειδίκευση, όπως προγράμματα πιστοποίησης.

Συμμετοχή σε ομάδες ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού και προγραμμάτων, που θα ενισχύσουν τη δημιουργικότητά τους.

### 3. Εκπαιδευτικοί στο Τέλος της Καριέρας τους (1/3 του προσωπικού)

Χαρακτηριστικά: Έχουν πολύτιμη εμπειρία, αλλά μπορεί να είναι πιο διστακτικοί σε αλλαγές ή να αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους δεν εκτιμάται αρκετά.

Μέθοδοι παρακίνησης:

Αξιοποίηση της εμπειρίας τους ως μέντορες για νεότερους συναδέλφους, ώστε να νιώσουν χρήσιμοι και να μεταλαμπαδεύσουν τη γνώση τους.

Συμμετοχή τους σε συμβουλευτικά όργανα ή επιτροπές του σχολείου, ώστε να έχουν ενεργό ρόλο στις αποφάσεις.

Ευκαιρίες για πιο ευέλικτους ρόλους, όπως η οργάνωση σεμιναρίων ή η εποπτεία εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Δημιουργία θετικών βιωμάτων πριν τη συνταξιοδότηση, όπως η ανάδειξη του έργου τους μέσα από εκδηλώσεις αναγνώρισης.

Συνεργασία μεταξύ των Ομάδων

Για να λειτουργήσουν ομαδικά και αποτελεσματικά:

Δημιουργία διαγενεακών ομάδων εργασίας, όπου κάθε ηλικιακή ομάδα θα συνεισφέρει διαφορετικά δυνατά σημεία.

Διοργάνωση βιωματικών εργαστηρίων και κοινών επιμορφωτικών δράσεων.

Προώθηση του πνεύματος της αλληλοϋποστήριξης, μέσω ανοικτών συζητήσεων και ανταλλαγής απόψεων.

Ενθάρρυνση της συνδημιουργίας εκπαιδευτικού υλικού και καινοτόμων πρακτικών.

Με αυτή την προσέγγιση, το σχολείο θα λειτουργήσει ως ένας δυναμικός οργανισμός που αξιοποιεί την εμπειρία των παλαιότερων, την ενέργεια των νεότερων και τη δημιουργικότητα όλων.



## **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (2)**

Είστε διευθυντής/ ντρια σε ένα δημοτικό σχολείο ενός μικρού νησιού. Στη διάρκεια της σχολικής χρονιάς η δασκάλα της Α' Τάξης βιώνει αιφνιδίως τον θάνατο της μητέρας της. Η θλίψη της αποτυπώνεται έντονα στο πρόσωπό της και στη διάθεσή της. Αδυνατεί να λειτουργήσει στην τάξη και αποφασίζει να πάρει άδεια μεγάλης διάρκειας. Ο Διευθυντής Εκπαίδευσης ενημερώνει εσάς και τον Σύλλογο των Εκπαιδευτικών του σχολείου σας πως αδυνατεί να στείλει κάποιον άλλον εκπαιδευτικό να αναπληρώσει το κενό. Δημιουργείται μεγάλη αναστάτωση από τους μαθητές, τους γονείς και τους εκπαιδευτικούς.

Προτείνετε τρόπους παρακίνησης του συλλόγου των εκπαιδευτικών, προκειμένου να εμπλακεί και να συμβάλει εποικοδομητικά στη συλλογική διαχείριση αυτής της κρίσης.

Σε ένα μικρό νησί, όπου οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο στενές και η σχολική κοινότητα λειτουργεί ως μια μεγάλη οικογένεια, η απώλεια και η απουσία μιας εκπαιδευτικού δημιουργούν συναισθηματικές και οργανωτικές προκλήσεις. Ως διευθυντής/ντρια, στόχος μου είναι να εμπνεύσω τον Σύλλογο Διδασκόντων ώστε να λειτουργήσει συλλογικά και να διαχειριστεί την κρίση με ευελιξία και αλληλεγγύη.

**Προτεινόμενες Δράσεις Παρακίνησης του Συλλόγου Διδασκόντων**

### **1. Ανάδειξη του Κοινού Σκοπού**

Τονίζω πως η πρωταρχική μας ευθύνη είναι να διασφαλίσουμε τη σταθερότητα της μαθησιακής εμπειρίας των παιδιών.

Ενισχύω το αίσθημα αλληλεγγύης προς τη συναδέλφισσα που πενθεί και προς τους μαθητές που χρειάζονται σταθερότητα.

### **2. Οργάνωση Συλλογικού Σχεδίου Δράσης**

Επείγουσα συνεδρίαση του Συλλόγου για να συζητήσουμε το πρόβλημα, να ακούσουμε προτάσεις και να αναλάβουμε από κοινού την ευθύνη.

Κατανομή ευθυνών:

Κάποιοι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν να καλύψουν συγκεκριμένα διδακτικά αντικείμενα της Α' τάξης.

Άλλοι υποστηρίζουν τους μαθητές συναισθηματικά.

Ορίζεται ένας συντονιστής για να επιβλέπει τη λειτουργία της τάξης.

### **3. Υποστήριξη των Εκπαιδευτικών**

Παροχή συναισθηματικής υποστήριξης μέσα από ομάδες συναδελφικής αλληλεγγύης.

Αναγνώριση της προσπάθειάς τους μέσω διαρκούς ενίσχυσης και επιβράβευσης.

Διασφάλιση διαλείμματος και ξεκούρασης για όσους επιφορτιστούν με επιπλέον ευθύνες.

### **4. Ενημέρωση και Συνεργασία με τους Γονείς**

Καλώ τους γονείς σε συνάντηση για διαφάνεια και ανοιχτή επικοινωνία.

Ζητώ τη στήριξη τους στην προσαρμογή των παιδιών στη νέα κατάσταση.

Κινητοποιώ εθελοντές γονείς για πρακτική υποστήριξη (π.χ. εξωδιδακτικές δραστηριότητες).

### **5. Ψυχοκοινωνική Στήριξη των Μαθητών**

Δημιουργούμε ένα υποστηρικτικό κλίμα με δραστηριότητες συναισθηματικής έκφρασης.

Ζητάμε τη βοήθεια ενός σχολικού ψυχολόγου, αν είναι διαθέσιμος.

Διατηρούμε σταθερό πρόγραμμα για να μην αισθάνονται τα παιδιά αβεβαιότητα.

#### **Μακροπρόθεσμη Προοπτική**

Διερευνούμε εναλλακτικές λύσεις για ενίσχυση (π.χ. αξιοποίηση εκπαιδευτικών από γειτονικά σχολεία ή ψηφιακές λύσεις).

Δημιουργούμε πρωτόκολλο διαχείρισης κρίσεων για μελλοντικές ανάγκες.

Με αυτές τις δράσεις, το σχολείο λειτουργεί ως κοινότητα μάθησης και αλληλεγγύης, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ανθεκτικότητα των εκπαιδευτικών, των μαθητών και των γονέων.



### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (3)

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εργασιακό χώρο αποτελεί βασικό ζήτημα για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αφού συνδέεται με την αύξηση της αποδοτικότητας. Ποικίλες θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί γύρω από την έννοια και το περιεχόμενο της υποκίνησης, ενώ η σύγχρονη θεώρηση του ηγέτη επιτάσσει την υιοθέτηση νέων μεθόδων ανάπτυξης του προσωπικού και σύγχρονων τεχνικών υποκίνησης.

- α) Με βάση τις θεωρίες της υποκίνησης, προτείνετε τρόπους για την καλύτερη «ενεργοποίηση των ικανοτήτων» του προσωπικού σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.
- β) Πόσο σημαντικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και ποιες οι βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ικανών ηγετών που θα ενθαρρύνουν την υποκίνηση;

Απάντηση:

- α) Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός θετικού μαθησιακού περιβάλλοντος. Οι θεωρίες υποκίνησης προσφέρουν πολύτιμες κατευθύνσεις για την ενεργοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και την ενίσχυση της δέσμευσής τους.

α) Τρόποι Ενεργοποίησης των Ικανοτήτων του Προσωπικού βάσει των Θεωριών Υποκίνησης

#### 1. Ιεράρχηση των Αναγκών (Maslow, 1943)

Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από την ικανοποίηση ιεραρχικά δομημένων αναγκών. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, αυτό μεταφράζεται σε:

Φυσιολογικές και ασφαλιστικές ανάγκες: Διασφάλιση δίκαιων αποδοχών, σταθερότητας στην εργασία και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Ανήκειν και αναγνώριση: Οργάνωση συνεργατικών ομάδων, ενίσχυση της συναδελφικότητας και δημόσια αναγνώριση της προσφοράς των εκπαιδευτικών.

Αυτοπραγμάτωση: Δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, ανάληψη ηγετικών ρόλων σε καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα.

#### 2. Δύο Παράγοντες Υποκίνησης (Herzberg, 1959)

Η θεωρία αυτή διακρίνει:

Παράγοντες υγιεινής (πρόληψη δυσαρέσκειας): Επαρκείς μισθοί, σταθερό εργασιακό περιβάλλον, καλές εργασιακές σχέσεις.

Παράγοντες υποκίνησης (δημιουργία ικανοποίησης): Ευκαιρίες για εξέλιξη, επαγγελματική ανάπτυξη, αναγνώριση της δουλειάς.

Εφαρμογή: Δημιουργία μηχανισμών ανατροφοδότησης, επιμόρφωσης και προώθησης καλών εκπαιδευτικών πρακτικών.

#### 3. Θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960)

Θεωρία X: Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αυστηρό έλεγχο και καθοδήγηση.

Θεωρία Ψ: Οι εργαζόμενοι είναι αυτοπαρακινούμενοι και δημιουργικοί.

Εφαρμογή: Υιοθέτηση της προσέγγισης Ψ, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στους εκπαιδευτικούς, δίνοντάς τους αυτονομία και συμμετοχή στις αποφάσεις.

#### 4. Θεωρία Δικαιοσύνης - Ισότητας (Adams, 1965)

Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις προσπάθειες και τις ανταμοιβές τους με των συναδέλφων τους. Αν αισθάνονται αδικία, μειώνουν την προσπάθειά τους.

Εφαρμογή: Δίκαιη κατανομή αρμοδιοτήτων, επιβραβεύσεων και ευκαιριών εξέλιξης.

#### 5. Θεωρία Προσδοκίας (Vroom, 1964)

Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται όταν πιστεύουν ότι:

Η προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση.

Η καλή απόδοση θα ανταμειφθεί.

Η ανταμοιβή είναι επιθυμητή.

Εφαρμογή: Καθορισμός σαφών στόχων, αναγνώριση επιτυχιών, σύνδεση της απόδοσης με συγκεκριμένες επιβραβεύσεις (επιμόρφωση, εξέλιξη).

#### 6. Στοχοθεσία (Latham & Locke, 1990)

Οι συγκεκριμένοι, δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι αυξάνουν την απόδοση.

Εφαρμογή: Θέσπιση μετρήσιμων εκπαιδευτικών στόχων, π.χ. αύξηση της μαθησιακής εμπλοκής, ανάπτυξη νέων διδακτικών πρακτικών.

#### 7. Θεωρία Επίτευξης (McClelland, 1961)

Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικά κίνητρα:

Ανάγκη για επίτευξη: Θέτουν υψηλούς στόχους και θέλουν επιτυχία.

Ανάγκη για δύναμη: Θέλουν επιρροή και ηγετικό ρόλο.

Ανάγκη για ένταξη: Αναζητούν ομαδική εργασία και συνεργασία.

Εφαρμογή: Παροχή ευκαιριών για ηγετικούς ρόλους, συνεργατικές δράσεις, εξατομικευμένη ανάπτυξη δυνατοτήτων.

### β) Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην υποκίνηση των εκπαιδευτικών, καθώς δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται και εξελίσσονται. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις διοίκησης της εκπαίδευσης δίνουν έμφαση στη συμμετοχική και μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία εμπνέει, ενδυναμώνει και κινητοποιεί το προσωπικό.

Βασικές Προϋποθέσεις για Ικανούς Ηγέτες που Ενθαρρύνουν την Υποκίνηση

#### 1. Όραμα και Στρατηγική

Ένας ηγέτης πρέπει να διαμορφώνει ένα σαφές όραμα για το σχολείο και να εμπνέει τους εκπαιδευτικούς να το υλοποιήσουν.

#### 2. Συμμετοχική Διοίκηση

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζεται να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, ώστε να νιώθουν ότι έχουν φωνή και επιρροή στο σχολείο.

#### 3. Προσωπικό Παράδειγμα

Ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί μοντέλο ενσυναίσθησης, επαγγελματισμού και συνεργασίας.

#### 4. Ενίσχυση Επαγγελματικής Ανάπτυξης

Παροχή ευκαιριών για συνεχή επιμόρφωση και ανάληψη πρωτοβουλιών.

#### 5. Δημιουργία Θετικού Κλίματος

Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον προάγει τη συνεργασία και μειώνει το άγχος.

#### 6. Ενσυναίσθηση και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η κατανόηση των αναγκών και των ανησυχιών των εκπαιδευτικών ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση.

Ένας εκπαιδευτικός ηγέτης που εφαρμόζει τις παραπάνω πρακτικές ενισχύει την υποκίνηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με τελικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (4)

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η συνειδητοποίηση της σημασίας αυτής οδήγησε πολλούς ερευνητές να μελετήσουν εντατικά το φαινόμενο. Το αποτέλεσμα ήταν η διατύπωση διαφόρων θεωριών άλλες από τις οποίες (Maslow, Herzberg) βοήθησαν στην κατανόηση της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και άλλες (McClelland, Vroom, Adams) τόνισαν τη σημασία της υποκειμενικότητας του προσώπου. Η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης προσπαθεί να συνδυάσει τις παραπάνω θεωρίες, παρέχοντας στους εργαζόμενους διάφορα κίνητρα για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Για τους οργανισμούς εκπαίδευσης το προσωπικό αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική κατηγορία εργαζομένων και η συνεχής και εκτενής υποκίνηση του αποτελεί σημείο-κλειδί στην προσπάθεια αύξησης της αποδοτικότητάς τους. Στα δημόσια σχολεία η εφαρμογή ορθής υποκίνησης είναι δύσκολη, λόγω της ύπαρξης και σ' αυτά της γενικότερης δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας. Οι διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως κίνητρα (προαγωγές) ή αντικίνητρα (πειθαρχικές ποινές) καταστρατηγούνται στη λογική «ομογενοποίησης» του προσωπικού, που επικρατεί τις τελευταίες δεκαετίες. Για να εφαρμοστεί ορθή υποκίνηση εκτός από ουσιαστική εφαρμογή των υφισταμένων διατάξεων, θα χρειαστεί και αλλαγή του θεσμικού πλαισίου.

**Σχολιάστε το και αναπτύξτε προτάσεις που θα απαντούν στους σύγχρονους προβληματισμούς για την υποκίνηση του προσωπικού.**

Απάντηση:

Το κείμενο εντοπίζει σωστά τη σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων, ειδικά σε οργανισμούς εκπαίδευσης, και επισημαίνει τη δυσκολία εφαρμογής αποτελεσματικών κινήτρων στα δημόσια σχολεία λόγω της δημοσιοϋπαλληλικής νοοτροπίας.

Ωστόσο, ενώ το θεσμικό πλαίσιο παίζει σημαντικό ρόλο, η υποκίνηση των εκπαιδευτικών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από ρυθμίσεις προαγωγών ή πειθαρχικών μέτρων. **Η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης τονίζει ότι τα εσωτερικά κίνητρα (intrinsic motivation) είναι πιο αποτελεσματικά από τα εξωτερικά (extrinsic motivation), ιδιαίτερα σε επαγγέλματα με έντονη κοινωνική αποστολή, όπως η εκπαίδευση.**

Προτάσεις για την Υποκίνηση του Προσωπικού στα Δημόσια Σχολεία

#### 1. Αναγνώριση και Ενδυνάμωση των Εκπαιδευτικών

Δημιουργία συστήματος επιβράβευσης (όχι απαραίτητα χρηματικού) που να αναγνωρίζει την προσφορά των εκπαιδευτικών μέσω δημόσιων επαίνων, πιστοποιητικών διάκρισης, ή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη.

Ενίσχυση της αυτονομίας των εκπαιδευτικών στην τάξη, επιτρέποντάς τους να εφαρμόζουν καινοτόμες διδακτικές πρακτικές.

#### 2. Σύνδεση της Απόδοσης με τις Επιλογές Επιμόρφωσης και Ανάπτυξης

Παροχή κινήτρων για συνεχή επαγγελματική μάθηση, με σύνδεση της επιμόρφωσης με συγκεκριμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης (π.χ. προτεραιότητα σε θέσεις ευθύνης, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα).

Στήριξη της ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών μέσω προγραμμάτων mentoring.

#### 3. Συμμετοχή των Εκπαιδευτικών στη Λήψη Αποφάσεων

Αντί της αυστηρά ιεραρχικής διοίκησης, προώθηση της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων για θέματα σχολικής ζωής, προκειμένου οι εκπαιδευτικοί να νιώθουν ότι έχουν λόγο στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Ενίσχυση των Συλλόγων Διδασκόντων ως κέντρων συνεργασίας και ανάπτυξης στρατηγικών για τη σχολική βελτίωση.

#### 4. Βελτίωση του Εργασιακού Περιβάλλοντος

Ανάπτυξη θετικού σχολικού κλίματος, όπου προάγονται η συνεργασία και η αλληλεγγύη.

Διαχείριση εργασιακού στρες μέσω παροχής ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, coaching και προγραμμάτων ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

#### 5. Θεσμικές Αλλαγές και Ευελιξία στο Σύστημα Προαγωγών

Αναμόρφωση του συστήματος προαγωγών με βάση κριτήρια ποιότητας στην εκπαίδευση και όχι μόνο αρχαιότητας.

Δημιουργία δομών αξιολόγησης που να εστιάζουν στη στήριξη και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, παρά στον τιμωρητικό χαρακτήρα.

### Συμπέρασμα

Η υποκίνηση των εκπαιδευτικών στα δημόσια σχολεία δεν μπορεί να στηρίζεται αποκλειστικά σε νομοθετικές ρυθμίσεις, αλλά απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που να συνδυάζει προσωπική αναγνώριση, συμμετοχή, επαγγελματική ανάπτυξη και ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία κουλτούρας υποκίνησης είναι καθοριστικός και πρέπει να βασίζεται σε σύγχρονες διοικητικές πρακτικές που θα ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (5)

Η στοχοθεσία αποτελεί μια αρκετά σημαντική τεχνική παρακίνησης των εργαζομένων, που οι οργανισμοί και τα στελέχη μπορούν να εφαρμόζουν.

Η διοίκηση καθορίζει τους κατ' αρχήν γενικούς στόχους του οργανισμού, όμως η σύνθεση των επιμέρους στόχων του κάθε στελέχους και εργαζομένου τίθεται μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας. Έτσι, ναι μεν η διαδικασία καθορισμού των στόχων αρχίζει λογικά από επάνω, τελικά όμως οι οριστικοί στόχοι διαμορφώνονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων (Μπουραντάς, 2002).

**Δώστε τη διάσταση της παραπάνω προβληματικής στο σχολικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού οργανισμού.**

Απάντηση:

Η στοχοθεσία στο σχολικό περιβάλλον είναι μια κρίσιμη τεχνική παρακίνησης που ενισχύει την αποτελεσματικότητα, τη δέσμευση και τη συνεργασία των εκπαιδευτικών. Ωστόσο, η εφαρμογή της απαιτεί προσαρμογή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σχολείου ως εκπαιδευτικού οργανισμού, όπου η επιτυχία δεν αποτιμάται αποκλειστικά σε οικονομικούς όρους, αλλά σε όρους μαθησιακών αποτελεσμάτων και ανάπτυξης της σχολικής κοινότητας.

Η Στοχοθεσία στο Σχολικό Περιβάλλον και η Συμμετοχική Διαδικασία

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), η διαδικασία καθορισμού στόχων αρχίζει από τη διοίκηση, αλλά ολοκληρώνεται μέσα από τη συμμετοχή όλων των μελών. Αυτό μεταφράζεται στο σχολικό περιβάλλον ως εξής:

1. Γενικοί Στόχοι από τη Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Το Υπουργείο Παιδείας ή η Διεύθυνση Εκπαίδευσης καθορίζουν τις γενικές κατευθύνσεις (π.χ. βελτίωση της μαθησιακής διαδικασίας, προώθηση συμπεριληπτικής εκπαίδευσης, ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων).

## 2. Προσαρμογή των Στόχων στο Επίπεδο της Σχολικής Μονάδας

Ο/Η διευθυντής/ντρια, σε συνεργασία με τον Σύλλογο Διδασκόντων, μετατρέπει τους γενικούς στόχους σε συγκεκριμένες στρατηγικές για το σχολείο (π.χ. εισαγωγή καινοτόμων διδακτικών πρακτικών, βελτίωση του σχολικού κλίματος).

## 3. Στοχοθεσία σε Ατομικό και Ομαδικό Επίπεδο

Οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό επιμέρους στόχων που αφορούν τη διδασκαλία τους, τις παιδαγωγικές πρακτικές ή τη διοικητική τους συμβολή.

Ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών μέσα από κοινές δράσεις, όπως διατμηματικά σχέδια διδασκαλίας ή προγράμματα ενίσχυσης της μαθησιακής εμπειρίας.

### Οφέλη της Συμμετοχικής Στοχοθεσίας

Ενίσχυση της Δέσμευσης και της Παρακίνησης

Όταν οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, αισθάνονται ότι η άποψή τους έχει αξία και δεσμεύονται περισσότερο στην υλοποίησή τους.

Ευθυγράμμιση με τις Ανάγκες της Σχολικής Κοινότητας

Η συμμετοχική διαδικασία διασφαλίζει ότι οι στόχοι ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των μαθητών, των εκπαιδευτικών και των γονέων.

Βελτίωση της Ομαδικότητας και της Συνεργασίας

Όταν οι στόχοι τίθενται συλλογικά, προάγεται η ομαδική εργασία και η ανταλλαγή καλών πρακτικών.

Ανάπτυξη Κουλτούρας Ανατροφοδότησης και Βελτίωσης

Η συνεχής αξιολόγηση της προόδου προς τους στόχους επιτρέπει τη διαρκή προσαρμογή και βελτίωση των πρακτικών.

### Προκλήσεις και Προϋποθέσεις Επιτυχίας

Πιθανές Δυσκολίες:

Η ύπαρξη γενικών και αυστηρά καθορισμένων στόχων από το Υπουργείο μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα προσαρμογής τους.

Η απουσία κουλτούρας συμμετοχής μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες στην εφαρμογή.

Η έλλειψη πόρων και χρόνου μπορεί να καταστήσει δύσκολη την υλοποίηση των στόχων.

Προϋποθέσεις Επιτυχίας:

Υποστηρικτική και ενθαρρυντική ηγεσία που προωθεί τον διάλογο.

Καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας με τακτικές συναντήσεις και εργαστήρια.

Ευελιξία στη στοχοθεσία ώστε να ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες του κάθε σχολείου.

Παροχή κινήτρων και αναγνώρισης στους εκπαιδευτικούς για την επίτευξη των στόχων τους.

Η επιτυχημένη στοχοθεσία στο σχολικό περιβάλλον δεν πρέπει να είναι μια τυπική διαδικασία, αλλά μια δυναμική και εξελισσόμενη πρακτική που εμπλέκει όλους τους φορείς της εκπαίδευσης, ενισχύοντας τη συνεργασία, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.

**ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Με βάση την πυραμίδα του Maslow, ιεραρχείστε τις ανάγκες των εκπαιδευτικών ανά στάδιο, εστιάζοντας στην παιδαγωγική προσέγγιση.

Απάντηση:

Ιεράρχηση Αναγκών Εκπαιδευτικών με Βάση την Πυραμίδα του Μάσλοου και την Παιδαγωγική Προσέγγιση

Η πυραμίδα του Μάσλοου (Maslow, 1943) ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα, ξεκινώντας από τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες και φτάνοντας στην αυτοπραγμάτωση. Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, οι ανάγκες των εκπαιδευτικών μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

### 1. Φυσιολογικές Ανάγκες (BasicNeeds)

(Επιβίωση – Σωματική Υγεία και Ευεξία)

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται:

- ✓ Κατάλληλες εργασιακές συνθήκες (ασφαλές και υγιεινό σχολικό περιβάλλον).
- ✓ Επαρκείς πόροι (διδακτικό υλικό, εξοπλισμός, τεχνολογικά μέσα).
- ✓ Ικανοποιητικό μισθό που να εξασφαλίζει αξιοπρεπή διαβίωση.
- ✓ Πρόσβαση σε υγειονομική περίθαλψη και προγράμματα ευεξίας.

### Παιδαγωγική Διάσταση

→ Ένας εκπαιδευτικός που νιώθει σωματικά και οικονομικά ασφαλής μπορεί να συγκεντρωθεί στη διδασκαλία του και να παρέχει ποιοτική εκπαίδευση στους μαθητές.

### 2. Ανάγκες Ασφάλειας (SafetyNeeds)

(Σταθερότητα – Προστασία από Κίνδυνο – Εργασιακή Ασφάλεια)

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται:

- ✓ Μόνιμη και σταθερή εργασία (ασφάλεια θέσης, ξεκάθαρες επαγγελματικές προοπτικές).
- ✓ Προστασία από εργασιακό άγχος και υπερβολικές απαιτήσεις.
- ✓ Υποστήριξη από τη διεύθυνση και το εκπαιδευτικό σύστημα.
- ✓ Κανονιστικό πλαίσιο που διασφαλίζει ακαδημαϊκή ελευθερία και παιδαγωγική αυτονομία.

Παιδαγωγική Διάσταση

→ Ένας εκπαιδευτικός που αισθάνεται ασφαλής μπορεί να πειραματιστεί με νέες διδακτικές μεθόδους και να υποστηρίξει τους μαθητές χωρίς φόβο.

### 3. Ανάγκες Κοινωνικής Αποδοχής (Belonging Needs)

(Σχέσεις – Συνεργασία – Ενσωμάτωση στην Κοινότητα)

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται:

- ✓ Επαγγελματική κοινότητα μάθησης (συνεργασία με συναδέλφους, ομάδες εκπαιδευτικών).
- ✓ Θετικές σχέσεις με μαθητές, γονείς και συναδέλφους.
- ✓ Πολιτισμό συνεργασίας στο σχολείο.
- ✓ Δίκτυα υποστήριξης για ανταλλαγή εμπειριών και προβληματισμών.

Παιδαγωγική Διάσταση

→ Όταν οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μέρος μιας κοινότητας, ενθαρρύνεται η συνεργατική μάθηση και η ανταλλαγή παιδαγωγικών πρακτικών, βελτιώνοντας τη μαθησιακή διαδικασία.

### 4. Ανάγκες Αναγνώρισης και Εκτίμησης (Esteem Needs)

(Αναγνώριση – Σεβασμός – Αυτοπεποίθηση)

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται:

- ✓ Αναγνώριση του έργου τους από μαθητές, γονείς, συναδέλφους και διοίκηση.
- ✓ Ενίσχυση αυτοεκτίμησης μέσω επαγγελματικής ανάπτυξης.
- ✓ Ευκαιρίες για εξέλιξη (προαγωγές, επιμόρφωση, ανάληψη ηγετικών ρόλων).
- ✓ Σύστημα αξιολόγησης που ενισχύει την ανάπτυξη και όχι τον έλεγχο.

Παιδαγωγική Διάσταση

→ Ένας εκπαιδευτικός που νιώθει αναγνωρισμένος είναι πιο πιθανό να παραμείνει αφοσιωμένος στη διδασκαλία και να εμπνέει τους μαθητές του.

### 5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης (Self-Actualization Needs)

(Δημιουργικότητα – Πρωτοβουλία – Καινοτομία – Ανάπτυξη Δυνατοτήτων)

Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται:

- ✓ Συνεχή επιμόρφωση και ελευθερία να καινοτομούν στη διδασκαλία τους.

- ✓ Προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη μέσω συμμετοχής σε ερευνητικά προγράμματα και παιδαγωγικές πρωτοβουλίες.
- ✓ Ανεξαρτησία και αυτονομία στη διδασκαλία για να εφαρμόζουν νέες μεθόδους.
- ✓ Εμπλοκή σε δράσεις με κοινωνικό αντίκτυπο (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα, συνεργασίες με πανεπιστήμια).

### Παιδαγωγική Διάσταση

→ Οι εκπαιδευτικοί που φτάνουν στο στάδιο της αυτοπραγμάτωσης γίνονται ηγέτες της εκπαιδευτικής αλλαγής, λειτουργούν ως μέντορες για τους συναδέλφους τους και ενθαρρύνουν τη δια βίου μάθηση στους μαθητές τους.

### Συμπέρασμα

Η κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας του Μάσλου ον είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτικοί που αισθάνονται ασφαλείς, αναγνωρισμένοι και αυτοπραγματωμένοι είναι πιο αφοσιωμένοι, δημιουργικοί και πρόθυμοι να υποστηρίξουν τους μαθητές.

Ένα σχολείο που λειτουργεί ως μανθάνων οργανισμός οφείλει να εξασφαλίσει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευτικοί αναπτύσσονται επαγγελματικά και προσωπικά, με συνεχή επιμόρφωση, συνεργασία και αναγνώριση.