

**Σχέση οργάνωσης και διοίκησης:** Η Οργάνωση προβλέπει τον τρόπο ενεργοποίησης κάθε συντελεστή, τη θέση του και την αποστολή του μέσα στο οργανωτικό σχήμα (Στηρίζεται σε έναν συγκεκριμένο αντικειμενικό σκοπό και καθορίζει τους επιμέρους συντελεστές). Η Διοίκηση ενεργοποιεί το δοσμένο οργανωτικό σχήμα και δραστηριοποιεί τους συντελεστές, έχοντας ως βασική επιδίωξη την αποτελεσματικότητα (Ασχολείται με την υλοποίηση του έτοιμου οργανωτικού σχήματος). Η μία προϋποθέτει την ύπαρξη της άλλης.

**Προσεγγίσεις Διοικητικής Επιστήμης:** Η δικαιική & νομολογιακή προσέγγιση (κατανόηση και η ερμηνεία των δομών και της λειτουργίας της διοίκησης, με βάση τα νομικά κείμενα και τους θεσμούς του δικαίου που συγκροτούν το νομικό περιβάλλον της).

Η διαχειρισιολογική προσέγγιση (αναζήτηση & την εφαρμογή αποτελεσματικών τεχνικών ορθολογικής οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών)

Η κοινωνιολογική προσέγγιση (περιγραφή & την ερμηνεία του διοικητικού φαινομένου, το οποίο εξετάζει στην ολότητά του και σε όλες τις εκφάνσεις του).

**Συνθετικά στοιχεία εκπαιδευτικού οργανισμού:**

1. Ανθρώπινος Παράγοντας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοικητικό προσωπικό, γονείς/κηδεμόνες)
2. Ύπαρξη Κοινών Σκοπών: Παροχή γνώσεων, δεξιοτήτων, κοινωνικοποίηση και πολιτισμική ανάπτυξη.
3. Οργανωτική Δομή: Ιεραρχία, τμήματα – μονάδες, ρόλοι – ευθύνες
4. Σύστημα Εξουσίας: Διευθυντές/Συντονιστές, Σχολικοί σύμβουλοι, Εποπτικές αρχές.
5. Τρόπος Επικοινωνίας: Εξωτερική - Εσωτερική Επικοινωνία,

**Βασικές Λειτουργίες Διοίκησης:** Προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, Οργάνωση, Συντονισμός και Διεύθυνση - Ηγεσία, έλεγχος – αξιολόγηση.

**Ρόλος της ΔΑΔ στο εκπαιδευτικό σύστημα:** Ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις, κίνητρα και παρακίνηση, ανάπτυξη κι εκπαίδευση ηγετών, επιμόρφωση προσωπικού.

**ΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ:** Το κοινωνικό σύστημα έχει δύο βασικές πτυχές με βάση το μοντέλο των Getzels & Guba (1957): 1) τη νομοθετική διάσταση, η οποία αναφέρεται στους ρόλους και στις προσδοκίες με βάση το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο. 2) Την ιδιογραφική διάσταση, η οποία αναφέρεται στην προσωπικότητα και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού (ατομικό στοιχείο).

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ:** οι εγκύκλιοι, οι υπουργικές διατάξεις, οι νόμοι, τα κίνητρα της υπηρεσίας, ενώ σε αυτές συγκαταλέγονται και οι απόψεις της ανεπίσημης ομάδας. 2) Η τυπική οργάνωση του σχολείου και η λειτουργία των ανεπίσημων ομάδων επιδρούν στη διαμόρφωση της κοινωνικής συμπεριφοράς των μελών. 3) Προάγει τις προσδοκίες της κοινωνίας.

**ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ:** 1) Η σχολική μονάδα αποτελεί ανοικτό σύστημα και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το ευρύτερο

κοινωνικό περιβάλλον της. 2) Η συμβολή του συλλόγου των γονέων & κηδεμόνων, η δράση της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν μορφές εξωτερικής ενδυνάμωσης. 3) Το πνεύμα της κοινότητας αποτελεί έναν ακόμη εξωτερικό παράγοντα, ο οποίος επηρεάζει τόσο τη γραφειοκρατική οργάνωση της υπηρεσίας όσο και το πνεύμα της ομάδας. 4) Οι αξίες της κοινωνίας και οι καθιερωμένες ηθικές αντιλήψεις που αποδέχεται επιδρούν στη συμπεριφορά όλων των επιμέρους συστημάτων. 5) Τέλος, απώτερος στόχος των σχολείων είναι η ανάπτυξη του ήθους και του πολιτισμού μέσω εκδηλώσεων συμμετοχής της τοπικής κοινότητας.

Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός εργασίας: Coaching, mentoring, εναλλαγή θέσεων εργασίας οριζόντια μεταξύ λειτουργιών, Συμμετοχή σε επιτροπές εντός εργασίας, επίδειξη, υλοποίηση έργου, πρακτική άσκηση, ανάθεση νέων καθηκόντων (εμπλουτισμός), ανάθεση μελετών και συμμετοχή σε έργα.

Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας: Διαλέξεις, σεμινάρια, παιχνίδια ρόλων, μελέτες περιπτώσεων, προσομοιώσεις, επίδειξη, εκπαίδευση ευαισθησίας, εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.

Οργανισμός που μαθαίνει: Ένας οργανισμός που διευκολύνει τη μμάθηση όλων των μελών του και μεταβάλει διαρκώς τον εαυτό του επιδρώντας στο περιβάλλον του. Βασίζεται στην κοινή διορατικότητα και γνώση όλων των μελών του οργανισμού, ενώ δομείται πάνω στην παρελθούσα γνώση και εμπειρία, δηλαδή στην οργανωσιακή μνήμη. Είναι μια οργάνωση όπου: 1) Οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν. 2) Αναπτύσσονται νέα διευρυμένα πρότυπα σκέψης. 3) Η συλλογική σκέψη αφήνεται ελεύθερη. 4) Οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς να βλέπουν τον χώρο όπου βρίσκονται ως «όλον». Χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει: 1) Συνεχής μμάθηση & μοίρασμα γνώσης. 2) Κριτική σκέψη, ανάπτυξη νέων μεθόδων λειτουργίας, έλεγχος υποθέσεων & αξιολόγηση ανάδρασης. 3) Ευελιξία και ενθάρρυνση από τις εμπειρίες: το προσωπικό είναι ελεύθερο να αναλαμβάνει ρίσκο, να αναπτύσσει και να εισάγει καινοτομίες. 4) Στήριξη στο προσωπικό: Θα πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό κατάλληλο περιβάλλον για την εργασία του, την ανάπτυξη και εξέλιξή του.

Οργανωσιακή μάθηση και οργανισμός που μαθαίνει: Στην οργανωσιακή μάθηση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους μαθητευόμενους ως άτομα, ενώ στον οργανισμό που μαθαίνει το ενδιαφέρον επεκτείνεται τόσο στα άτομα όσο και στην ομάδα και αφορά όλα τα επίπεδα οργάνωσης.

Οι Πέντε Αρχές του P. Senge: 1. Προσωπική Ικανότητα (αυτεπίγνωση, αυτοέλεγχος, αυτοπαρακίνηση). 2) Νοητικά μοντέλα (αντιλήψεις, σκέψεις, παραδοχές, θεωρίες) 3) Ομαδική μάθηση (συλλογική νοημοσύνη και μάθηση). 4) Κοινό όραμα. 5) Συστημική σκέψη (Οι άνθρωποι έχουν μια συνολική θεώρηση της ολότητας. Αναλύουν & κατανοούν τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέρη που συνθέτουν το όλο).

Εμπόδια στη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει: Ανταγωνισμός, Οικονομική αστάθεια, Κουλτούρα οργανισμού, Γραφειοκρατία, Αντίσταση στην αλλαγή, Απουσία ή έλλειψη οριζόντιων ικανοτήτων, περιοριστική νομοθεσία.

Βασικές ικανότητες σε έναν οργανισμό μάθησης: Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Ενσυναίσθηση, Συνεργατικότητα, Ανοιχτότητα, Ευελιξία.

Μοντέλο ΣΝ Goleman: 1) Αυτεπίγνωση (γνωρίζω τα όριά μου, τα συναισθήματά μου, τις προτιμήσεις μου, αυτοπεποίθηση). 2) Αυτορρύθμιση – Αυτοέλεγχος (Αξιοπιστία – τιμιότητα, ευσυνειδησία ή ανάληψη ευθύνης, Προσαρμοστικότητα-ευελιξία στις αλλαγές, Καινοτομία – νέες ιδέες πληροφορίες). 3) Παρακίνηση (Τάση προς επίτευξη – βελτίωση, Δέσμευση με τους κοινούς στόχους, Πρωτοβουλία – ετοιμότητα για δράση, Αισιοδοξία – επιδίωξη στόχων παρά τις δυσκολίες). 4) Ενσυναίσθηση: Επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών, των ανησυχιών των άλλων. 5) Κοινωνικές δεξιότητες: Επιρροή-πειθώ, επικοινωνία, πολιτική αντίληψη (αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων εντός της ομάδας), ηγεσία, χειρισμός συγκρούσεων – διαφωνιών, σύμπραξη και συνεργασία, ομαδικές ικανότητες (συνοχή προς επίτευξη συλλογικών στόχων). ΣΝ και τύποι ηγεσίας: Καταπιεστικός (Απαιτεί υπακοή, εκμεταλλεύεται τη θέση ισχύος και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης. Αρνητικό κλίμα). Οραματιστής (Κινητοποιεί προς την επίτευξη κοινών στόχων, έχει αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, είναι καταλύτης της αλλαγής. Θετικό κλίμα). Ανθρωπιστής (Δημιουργεί αρμονία, συναισθηματικούς δεσμούς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, έχει ενσυναίσθηση, είναι επικοινωνιακός. Θετικό κλίμα). Δημοκράτης (Συναίνεση, επικοινωνία, συνεργασία, στη λήψη αποφάσεων ζητείται και η γνώμη των άλλων. Θετικό κλίμα). Καθοδηγητής (Ευσυνειδησία, κίνητρα επιτυχίας και πρωτοβουλίας, ενθουσιασμός. Συχνά δημιουργείται ένα κλίμα ασφυξίας). Σύμβουλος (Έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ενσυναίσθηση, αυτεπίγνωση. Θετικό κλίμα).

**ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΑΠΟΔΟΣΗΣ:** Ύπαρξη κουλτούρας που ευνοεί – αποδέχεται και υποστηρίζει τη λογική της αξιολόγησης της απόδοσης. Πίστη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη. Αποδοχή των κριτηρίων της αξιολόγησης. Ύπαρξη εργασιακής δικαιοσύνης. Αποδοχή αντικειμενικότητας της αξιολόγησης. Ύπαρξη θετικού επιχειρησιακού κλίματος.

- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:**
1. Κριτήρια απόδοσης: καθορισμός των απαραίτητων στοιχείων, που σχετίζονται με τον χαρακτήρα, τη συμπεριφορά του εργαζόμενου ως προς την εκτέλεση της εργασίας και τα αποτελέσματα επιτυχίας του. Προετοιμασία – Ετοιμότητα – διδακτικές πρακτικές – παιδαγωγικό κλίμα και σχέσεις – αναστοχασμός.
  2. Πρότυπα απόδοσης: αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που καθορίζονται εκ των προτέρων βάσει ορισμένων κριτηρίων, όπως ποσότητα, ποιότητα απόδοσης, χρόνο & ορθότητα εκτέλεσης, τρόπος εκτέλεσης εργασίας, αξιοποίηση παραγωγικών πόρων. Σχετίζονται με στρατηγικούς στόχους. Επικεντρώνονται στα κριτήρια απόδοσης που είναι κρίσιμα για την επίτευξη του έργου. Συμπεριλαμβάνονται παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου. Είναι αξιόπιστα (συγκρίσιμα αποτελέσματα).
  3. Αξιολόγηση απόδοσης (βαθμολογική κατάταξη της απόδοσης) - Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα: σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου με τα πρότυπα και απόδοση βαθμών ή επιπέδων επίτευξης από τον αξιολογητή.
  4. Ενημέρωση αξιολογηθέντων από τον άμεσο προϊστάμενο
  5. Γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες από ΔΑΔ και τα στελέχη.

**Εκπαιδευτική αξιολόγηση:** ορισμός: «**Μια συστηματική & οργανωμένη διαδικασία, κατά την οποία διεργασίες, συστήματα, άτομα, μέσα, πλαίσια ή αποτελέσματα ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού εκτιμούνται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, μέσα και σκοπούς»**

#### **ΒΑΣΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

- Η βελτίωση του περιεχομένου του διδακτικού έργου.
- Η ενίσχυση της μαθησιακής διαδικασίας.

- ▶ Η επαγγελματική ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης.
- ▶ Η ανάπτυξη & ο προγραμματισμός της σχολικής μονάδας.
- ▶ Η ενίσχυση μηχανισμών ευθύνης & λογοδότησης.
- ▶ Ο ορθολογισμός των πολιτικών πρακτικών για την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης.

#### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:**

- Εκπαιδευτικό σύστημα.
- Παραγόμενο εκπαιδευτικό έργο.
- Σχολική Μονάδα.
- Πρόγραμμα σπουδών.
- Διδακτικό υλικό.
- Εκπαιδευτικός.
- Μαθητής.

#### **ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:**

- ▶ Συμβάλει στη διεύρυνση της γνώσης για την επιτελούμενη εκπαιδευτική δραστηριότητα σε κάθε σχολική μονάδα.
- ▶ Ενισχύει διαδικασίες ανάπτυξης των σχολείων.
- ▶ Προωθεί τη λήψη ορθολογικών πρωτοβουλιών.
- ▶ Λειτουργεί ως μοχλός εξέλιξης ή αλλαγής των εκπαιδευτικών πρακτικών και γενικότερα του εκπαιδευτικού συστήματος.

#### **ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΕΙΝΕΤΑΙ:**

- ▶ **Σε θεσμικό - οργανωσιακό επίπεδο:** αξιολόγηση των στόχων της εκπαίδευσης και της αποδοτικότητας σε δράσεις του εκπαιδευτικού συστήματος (π.χ. προγράμματα διδασκαλίας, υλικοτεχνική υποδομή, οικονομικοί - ανθρώπινοι πόροι).
- ▶ **Σε ατομικό επίπεδο:** η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των βασικών συντελεστών του εκπαιδευτικού έργου, δίνοντας βάρος στην αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών & στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών.

#### **ΕΙΔΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ :**

- ▶ **Συνολική:** αξιολόγηση των υπηρεσιών & των δραστηριοτήτων του εκπαιδευτικού συστήματος.
- ▶ **Μερική:** αντικείμενο αξιολόγησης αποτελεί συνήθως ένα μέρος του εκπαιδευτικού έργου (π.χ. αξιολόγηση υλικοτεχνικής υποδομής & διδακτικού προσωπικού).
- ▶ **Εσωτερική:** αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου & της δραστηριοποίησης των εργαζομένων για την αναβάθμιση της ποιότητας του σχολείου.

- ▶ **Εξωτερική**: έλεγχος των εκπαιδευτικών και γενικά των σχολικών μονάδων υπό τη μορφή επιθεωρήσεων, μελετών αξιολόγησης και προτύπων παρακολούθησης του εκπαιδευτικού συστήματος από φορείς εκτός σχολείου.
- ▶ **Προκαταρτική**: εκτίμηση των παραμέτρων σχετικά με την πρόοδο μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.
- ▶ **Διαμορφωτική**: λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της δράσης, με σκοπό την καταγραφή των αδυναμιών που προκύπτουν ώστε να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις.
- ▶ **Απολογιστική ή τελική**: Διατύπωση τελικών κρίσεων και προτάσεων πολιτικής (τελική έκθεση, εντοπισμένη σε συγκεκριμένες φάσεις).
- ▶ **Μεταξιολόγηση**: αθροιστική αξιολόγηση που αποβλέπει στα μελλοντικά οφέλη της όλης διαδικασίας.

#### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**

- ▶ **Επίσκεψη στην τάξη και παρατήρηση** ενός συγκεκριμένου έργου και της γενικής στάσης του εκπαιδευτικού εντός και εκτός της σχολικής τάξης.
- ▶ **Σύναψη συμβολαίου** διδασκαλίας ανάμεσα στον αξιολογητή - αξιολογούμενου και αξιολόγηση βάσει της επίτευξης των αρχικών τιθέμενων στόχων.
- ▶ Αξιολόγηση βάσει της **επίδοσης των μαθητών** στο τέλος της διδασκαλίας.
- ▶ Αξιολόγηση βάσει της **Παιδαγωγικής και Επιστημονικής Κατάρτισης** του εκπαιδευτικού υπό τη μορφή τακτικού ελέγχου.
- ▶ **Αντοαξιολόγηση** του εκπαιδευτικού βάσει προκαθορισμένων στόχων.
- ▶ **Αλληλοαξιολόγηση** του εκπαιδευτικού από τους συναδέλφους του.
- ▶ **Τήρηση Αρχείων** με πληροφορίες για τον εκπαιδευτικό, π.χ. το επιστημονικό έργο του.
- ▶ Αξιολόγηση βάσει **της ελεύθερης κρίσης** του αξιολογητή.
- ▶ Αξιολόγηση για την επιλογή και την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υπό τη **μορφή εξετάσεων**, π.χ. η επιλογή των εκπαιδευτικών και των στελεχών της διοίκησης της εκπαίδευσης βάσει της επικείμενης νομοθεσίας στην Ελλάδα.
- ▶ **Αξιολόγηση βάσει ατομικού φακέλου** με αυτόβουλη απόφαση του ίδιου του αξιολογούμενου.

#### **Μορφές εξωτερικής αξιολόγησης:**

- ▶ **Τακτικές**: πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρόγραμμα και προβλέπονται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο της εκπαίδευσης κάθε χώρας.
- ▶ **Έκτακτες ή αξιολογήσεις ειδικού σκοπού ή ad hoc αξιολογήσεις: πραγματοποιούνται σε εξαιρετικές περιπτώσεις** (π.χ. εμφάνιση σοβαρού προβλήματος, επώνυμη καταγγελία, σοβαρή παράβαση ισχύουσας νομοθεσίας)
- ▶ **Κλασικό μοντέλο**: Το κλασικό δε διαφέρει από τον παραδοσιακό τρόπο επιθεώρησης. Προστέθηκαν, ωστόσο, κάποια στοιχεία σχετικά με την παιδαγωγική υποστήριξη των σχολείων

- ▶ **Μοντέλο κεντρικού ελέγχου:** επικεντρώνεται στον κεντρικό έλεγχο της λειτουργίας της εκπαίδευσης (Αγγλία, Νέα Ζηλανδία).
- ▶ **«Πλησίον του σχολείου» υποστηρικτικό μοντέλο:**
  - i. Διέπεται από την αντίληψη ότι τα σχολεία είναι ανόμοια μεταξύ τους.
  - ii. Άρα δεν μπορούν να εφαρμόζονται ενιαία κριτήρια αξιολόγησης.
  - iii. Η αξιολόγηση πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του κάθε σχολείου.
  - iv. Επίσης τα σχολεία στα οποία εμφανίζονται αδυναμίες δεν έχουν ανάγκη από έλεγχο αλλά ανάγκη από υποστήριξη, ενίσχυση και συμβουλευτική καθοδήγηση (π.χ. Χιλή) (Κασσωτάκης, 2018).

#### ▶ **Μοντέλο που έχει ως βάση το σχολείο** (De Graauw & Carron, 2004):

- i. Αφορά χώρες με κοινωνική ομοιογένεια, με απουσία σημαντικών αποκλίσεων, με σχολικά ιδρύματα που διαθέτουν ευρεία αυτονομία, εκπαιδευτικούς που χαρακτηρίζονται από υψηλά κίνητρα και ενώσεις γονέων που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την εκπαίδευση.
- ii. Τα σχολεία διαθέτουν τη δυνατότητα να αξιολογούνται μόνα τους και δε χρειάζονται εξωτερική αξιολόγηση (π.χ. Φινλανδία).

Παράδειγμα Πλαισίου αξιολόγησης εκπαίδευτικών

#### **CHARLOTTE DANIELSON'S FRAMEWORK:**

##### ▶ **ΤΟΜΕΑΣ 1: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ:**

- ✓ Γνώση του αντικειμένου διδασκαλίας και της διδακτικής
- ✓ Γνώση των διδασκομένων
- ✓ Προσδιορισμός των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων της διδασκαλίας
- ✓ Γνώση διαθέσιμων μέσων
- ✓ Συνεκτικός σχεδιασμός διδασκαλίας
- ✓ Σχεδιασμός της αξιολόγησης των μαθητών

##### ▶ **ΤΟΜΕΑΣ 2: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΑΞΗΣ:**

- ✓ Δημιουργία περιβάλλοντος σεβασμού και επικουνωνίας
- ✓ Εδραίωση κουλτούρας μάθησης
- ✓ Διαδικασίες διαχείρισης τάξης
- ✓ Διαχείριση της συμπεριφοράς των μαθητών
- ✓ Οργάνωση του φυσικού χώρου

##### ▶ **ΤΟΜΕΑΣ 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ**

- ✓ Επικοινωνία με τους μαθητές
- ✓ Υποβολή ερωτήσεων και χρήση τεχνικών συζήτησης

- ✓ Συμμετοχή των μαθητών σε διαδικασίες μάθησης
- ✓ Χρήση τεχνικών αξιολόγησης
- ✓ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα

#### ► ΤΟΜΕΑΣ 4: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

- Αναστοχασμός ως προς τη διδασκαλία
- Διατήρηση αρχειακών στοιχείων
- Επικοινωνία με τις οικογένειες των μαθητών
- Συμμετοχή στην επαγγελματική κοινότητα
- Επαγγελματική ανάπτυξη
- Επίδειξη επαγγελματισμού

#### ✓ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ:

- ✓ Η βασικότερη δυσκολία αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν άλλους ανθρώπους.
- ✓ Άλλα προβλήματα είναι:
  - ✓ α) Δυσκολία στη περιγραφή των διάφορων δράσεων του εργαζομένου.
  - ✓ β) Ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση.
  - ✓ γ) Δυσχέρεια πρόβλεψης της στάσης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
  - ✓ δ) Εσφαλμένη εξαγωγή συμπερασμάτων.
  - ✓ ε) Δυσκολία αποτίμησης της συνεισφοράς του ατόμου στην ομαδική εργασία.
- ✓ στ) Εναντιώσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού περιορίζουν την επίδρασή τους πάνω σε θέματα όπως τη διοίκηση, τις απεργίες, τις απολύσεις.
- ✓ ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ;
- ✓ Ο Άμεσος Προϊστάμενος.
- ✓ Οι συνάδελφοι & συνεργάτες.
- ✓ Οι υφιστάμενοι.
- ✓ Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτο-αξιολόγηση).
- ✓ Οι πελάτες.
- ✓ Κυκλική αξιολόγηση.

#### ΥΠΕΡΜΑΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η Αξιολόγηση δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα εντοπισμού των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή αποδοτικών πρακτικών στον χώρο εργασίας.

Συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην ανάπτυξη του οργανισμού, στην αυτοβελτίωση του ατόμου, προβάλλει την αυτογνωσία.

Συνεισφέρει στην ενίσχυση της αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας.

Δημιουργεί ένα πλαίσιο κινήτρων και λήψης πρωτοβουλιών σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την ανέλιξη των εργαζομένων.

#### ΠΟΛΕΜΙΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχει μικρό περιθώριο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου.

Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης δεν είναι πάντοτε ακριβείς.

Ο ενστερνισμός ενός κακοδομημένου συστήματος αξιολόγησης οδηγεί πολλές φορές στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού κλίματος, δηλαδή ανισότητας, συγκρούσεων, αποθάρρυνσης και ανασφάλειας στους εργαζόμενους.

#### **ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:**

**Διοικητική:** λήψη μέτρων & διοικητικών αποφάσεων σχετικά με το έργο και την υπηρεσιακή κατάσταση του εργαζόμενου.

**Διαπιστωτική:** εντοπισμός των παραμέτρων επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων.

**Συγκριτική:** σύγκριση της απόδοσης του έργου που επιτεύχθηκε με τους αρχικούς στόχους.

**Συμβουλευτική:** καθοδήγηση του εργαζόμενου για τη βελτίωση εκτέλεσης του έργου του.

**Πληροφοριακή:** ενημέρωση του εργαζόμενου για την απόδοση στην εργασία του.

Το μοντέλο των τριών σταδίων του Lewin: Η αποτελεσματική πορεία της αλλαγής ακολουθεί τρία στάδια για να είναι μόνιμη:

- ✓ **την αποπαγιοποίηση (unfreezing)** από την υπάρχουσα κατάσταση: δημιουργία ανάγκης για αλλαγή.
- ✓ **τη μετακίνηση σε μια νέα κατάσταση (changing):** ταύτιση προς τη νέα κατάσταση, εσωτερίκευση νέας συμπεριφοράς και απόκτηση νέας εμπειρογνωμοσύνης.
- ✓ **την επαναπαγιοποίηση (refreezing) της νέας κατάστασης, ώστε να γίνει μόνιμη:** σταθεροποίηση της νέας κατάστασης και αποφυγή παλινδρόμησης στην παλιά κατάσταση.

#### **Το μοντέλο της General Electric : 7 βήματα:**

- **Ο γηέτης** αναλαμβάνει ευθύνη, καθοδηγεί, αποτελεί παράδειγμα, δεσμεύει τους αναγκαίους πόρους.
- **Δημιουργία μιας κοινής ανάγκης:** διασφάλιση ότι όλοι κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.
- **Κοινοποίηση του οράματος:** διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι βλέπουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με στέρεους συμπεριφορικούς όρους.
- **Κινητοποίηση της ανάληψης δέσμευσης:** δημιουργία υποστήριξης, κατανόηση συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων.
- **Κάνοντας την αλλαγή να διαρκεί:** έναρξη της αλλαγής, ανάληψη δράσεων, ανάπτυξη σχεδίων μακροχρόνιας διάρκειας.
- **Έλεγχος της διαδικασίας:** δημιουργία & εγκαθίδρυση μέτρων μέτρησης ορίων & σημείων σύγκρισης.
- **Αλλαγή συστημάτων & δομών:** στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολογήσεις, επικοινωνίες, ρόλοι & σχέσεις αναφοράς, ανταμοιβές (Rowbotham & Bohlin, 2003)

#### **Μοντέλο Fullan (2003):**

- **Η εισαγωγή:** Ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης στον οργανισμό. Απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής και την ανάπτυξη της αφοσίωσης σε αυτήν.
- **Η εφαρμογή:** Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής στην πράξη. Δοκιμάζεται η αλλαγή - εφαρμογή σχεδίου δράσης, ανάπτυξη & διατήρηση αφοσίωσης, παρακολούθηση προόδου & προβλημάτων.
- **Η εσωτερίκευση:** Η αλλαγή παύει πλέον να θεωρείται κάτι νέο και γίνεται μέρος του συνηθισμένου τρόπου εργασίας. Ταίριασμα αλλαγής με δομές οργανισμού, εξάλειψη ανταγωνιστικών πρακτικών, διάδοση εφαρμογής της αλλαγής.

Η πορεία της αλλαγής: οι τρεις φάσεις:

Εισαγωγή : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΑΠΟΦΑΣΗ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

-> Εφαρμογή : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ, ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ, ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ, ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ.

- > Εσωτερίκευση: ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ, ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΠΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΟΝΤΑΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ, ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΆΛΛΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ, ΕΥΡΕΙΑ ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΟ ΣΧΟΛΕΙΟ & ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ, ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ.

Στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή:

1. ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΩ & ΣΤΗΡΙΖΩ ΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ: Φροντίζω για την επιμόρφωση, κατάρτιση και την καθοδήγησή των εκπαιδευτικών. Εξασφαλίζω εξοπλισμό, υλικά και κατάλληλα μέσα. Αξιοποιώ γνώσεις, προσόντα και ενδιαφέροντα όσων εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής (εσωτερικοί και εξωτερικοί).

2. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΑΙ & ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΩ ΣΥΜΦΩΝΙΑ: Φροντίζω για την ευελιξία. Προσφέρω ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για ανάπτυξη δικής τους θεώρησης για την αλλαγή. Παρέχω κίνητα για την αποδοχή της αλλαγής.

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΜΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ: Εμπλέκω όλους, εντάσσω την αλλαγή στο γενικό σχεδιασμό, αναδεικνύω τα θετικά στοιχεία κάθε εκπαιδευτικού, διευκολύνω τη συνεχή ανταλλαγή ιδεών, φροντίζω για την επαρκή πληροφόρηση γονέων, εξασφαλίζω τη συνεχή αξιολόγηση της αλλαγής, εγκαθιστώ μηχανισμούς επίλυσης προβλημάτων.

## ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (F. HERZBERG)

Γνωστή ως «θεωρία των δύο παραγόντων»

Διαφορετικοί παράγοντες εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση (ενδογενείς παράγοντες = παράγοντες παρακίνησης π.χ. αναγνώριση, ευθύνη, επιτεύγματα) και την εργασιακή δυσαρέσκεια (εξωγενείς παράγοντες = παράγοντες υγιεινής π.χ. αμοιβή, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με τον ανώτερο και συναδέλφους).

**Παράγοντες «Υγιεινής»:** Επηρεάζουν τη μη ικανοποίηση από την εργασία. Επίβλεψη, αμοιβή, εταιρική πολιτική, φυσικές συνθήκες εργασίας, σχέσεις με άλλους, ασφάλεια θέσης.

**Παράγοντες «Παρακίνησης».** Επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ευκαιρίες προαγωγής, ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, επίτευξη στόχων.

Η θεωρία του Herzberg δεν εφαρμόζεται στην περίπτωση των εργατών που οι βασικές ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί.

Δε λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών ομάδων.

Τα ερευνητικά αποτελέσματα του Herzberg δεν επιβεβαιώθηκαν στο σύνολό τους από άλλους ερευνητές.

Αντιρρήσεις αναφορικά με αντικίνητρα όπως το χρήμα, κύρος και διαπροσωπικές σχέσεις.

Θεωρία X και Y (McGregor 1960).

Έμφαση δίδεται στις επιδράσεις του οικονομικού – κοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα.

Θεωρία X:

Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να καθοδηγούνται.

Έχουν την τάση από τη φύση τους να εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο.

Αποφεύγουν την προσπάθεια και τις ευθύνες.

Βάζουν την ασφάλεια πάνω απ' όλα.

Υποκινούνται από το χρήμα και τον φόβο της τιμωρίας.

Πρόκειται για μια απαισιόδοξη υπόθεση, η οποία αποτελεί τη βάση διάφορων αυταρχικών συστημάτων και συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης, στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων.

Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο McGregor είναι κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά και εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.

Η Θεωρία Ψ είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η εργασία είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι, αν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές. Ο αυτοέλεγχος είναι συχνά απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Τα άτομα μπορούν να αυτοκαθιδηγούνται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά. Πολλές φορές το αίσθημα της συμμετοχής του ατόμου στην επιτυχία αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Θεωρία Χ: Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αυστηρό έλεγχο και καθοδήγηση.

Θεωρία Ψ: Οι εργαζόμενοι είναι αυτοπαρακινούμενοι και δημιουργικοί.

### ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (Equity theory) John Stacey ADAMS (1963)

Τα άτομα συσχετίζουν τις εισροές και τις εκροές της εργασία τους με αυτές των υπολοίπων και αντιδρούν ώστε να εξαλειφθεί κάθε μορφή ανισότητας και να επέλθει ισορροπία.

Ουσιαστικά αφορά στην ισορροπία ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάllει ένας εργαζόμενος (input) και στα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας (output).

Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι έχει υψηλότερες αμοιβές, αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, ενώ δρα εκ του αντιθέτου όταν νιώθει το αίσθημα της αδικίας.

Όταν αισθάνεται ότι αδικείται, αυξάνει τις απουσίες ή εγκαταλείπει τον οργανισμό.

Επομένως, κάθε οργανισμός για να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας εφαρμόζει στρατηγικές για να το ελαχιστοποιεί.

Οι οργανισμοί και οι managers προσαρμόζουν αυτά που δίνουν στις ανάγκες των εργαζομένων.

### ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ V. VROOM

Πώς παρακινείται ο εργαζόμενος;

Η αποτελεσματική παρακίνηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και της ελκυστικότητάς του.

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:

- Σχέση προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία): κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση.
- Σχέση απόδοσης - ανταμοιβής (συντελεστικότητα): κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.
- Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (αξία): κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο.

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ = ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ X ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΙΚΟΤΗΤΑ X ΣΘΕΝΟΣ**

- Προσδοκία: Ο βαθμός επιτυχίας κάποιου στόχου.
- Συντελεστικότητα: Ο βαθμός ανταμοιβής της προσπάθειας του ατόμου.
- Σθένος: Ο βαθμός σπουδαιότητας απόδοσης στην προβλεπόμενη αμοιβή.

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις μεταβλητές να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην ορίζονται μηδέν.

## **ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ (LATHAN & LOCKE, 1979)**

Είναι η θεωρία βάσει της οποίας συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις μέσω της επανατροφοδότησης.

Στηρίζεται στην άποψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς έναν συγκεκριμένο στόχο, τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά.

Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι» - S.M.A.R.T.

Συγκεκριμένοι (Specific).

Μετρήσιμοι (Measurable).

Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί (Achievable - Realistic).

Χρονικά καθορισμένοι (Time specific).

## **ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (DAVID MCCLELLAND'S)**

### **1. Ανάγκη για επιτεύγματα**

Χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη της ανωτερότητας, του κατορθώματος με βάση ορισμένα πρότυπα και την προσπάθεια για την επιτυχία. Η επιθυμία για επίτευξη κινητοποιεί τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν μόνο ότι οι ίδιοι θεωρούν ότι είναι ικανοί επιτύχουν.

### **2. Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων**

Η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις. Επιδιώκουν συνεργασία, αποδοχή, σεβασμό και αφοσίωση. Πολλές φορές αναζητούν επιβεβαίωση από την ομάδα. Προτιμούν τη συνεργασία και επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση.

### **3. Ανάγκη για εξουσία**

Η ανάγκη κάποιων ατόμων να κάνουν τους άλλους να συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο, να παρεμβαίνουν και να τους επηρεάζουν. Τα άτομα αυτά συνήθως είναι υπεύθυνα στην εργασία τους και δείχνουν ιδιαίτερο ζήλο για απόκτηση εξουσίας και επιρροής.

### **Τεχνικές παρακίνησης προσωπικού:**

- Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης προσωπικού (γενική μόρφωση προσωπικού αλλά και η επαγγελματική ενημέρωσή του).
- Αξιολόγηση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας προσωπικού.
- Πολιτική μισθοδοσίας (μεταβολές και προσαρμογές αμοιβών, συμπληρωματικές αμοιβές, συμμετοχή στα κέρδη).
- Συμμετοχή εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την εργασία τους αλλά και τη διοίκηση.
- Παροχή κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών)

- **Ομαδικά κίνητρα εργασίας:** προϋποθέτουν σωστή κατανομή εργασίας, καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, αναπτυγμένες ικανότητες στο επίπεδο των μελών της ομάδας. Εφαρμόζεται σε ολιγομελή ομάδα.
- **Κίνητρα ανταγωνισμού:** έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, της συνοχής του οργανισμού, και την εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων.
- **Κίνητρα συμπεριφοράς:** το άτομο επιλέγει να κάνει πράγματα που θα έχουν θετικά αποτελέσματα πρωτίστως για αυτόν.
- **Κίνητρα εργασίας:** το άτομο επιλέγει να εκτελέσει ένα έργο, επιλέγει να καταβάλει προσπάθεια για αυτό το έργο, επιμένει να καταβάλει προσπάθεια για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να το ολοκληρώσει.

Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαίδευσης:

- Δημογραφικοί παράγοντες: φύλο, ηλικία, εργασιακή εμπειρία, γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται η σχολική μονάδα.
- Σχολικό κλίμα και οργανωσιακή κουλτούρα: οικονομικοί πόροι, υλικοτεχνική υποδοχή, υποστήριξη, επικοινωνία, ανατροφοδότηση, καλές εργασιακές σχέσεις, στιλ διοίκησης ηγεσίας που ενισχύει τη συμμετοχή, τη συνεργασία, την ανάπτυξη και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.
- Ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών: Η προσωπική υποκίνηση του εκπαιδευτικού και οι θετικές ή αρνητικές αντιλήψεις και στάσεις του απέναντι σε διάφορα ζητήματα.  
Τεχνικές ενδυνάμωσης και παρακίνησης εκπαιδευτικών
  - Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης εκπαιδευτικών.
  - Συμβουλευτικές παρεμβάσεις και καθοδήγηση από σχολικούς συμβούλους και προϊσταμένους.
  - Διαχείριση τραυματικών συμβάντων από την ηγεσία του σχολείου.
  - Διαμεσολάβηση και επίλυση συγκρούσεων με πρωτοβουλία της ηγεσίας των σχολικών οργανισμών.
  - Σύσταση ομάδων προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.
  - Υποστήριξη εκπαιδευτικών σε περιπτώσεις εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών.
  - Προγράμματα εμψύχωσης προς τους εκπαιδευτικούς.

## 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.