



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ

Διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου στη δημόσια εκπαίδευση

Μαρία Ν. Κούγκουλου

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπων
Γεώργιος Ι. Σταμούλης

Λαμία, 2018



UNIVERSITY OF THESSALY

SCHOOL OF SCIENCE

INFORMATICS AND COMPUTATIONAL BIOMEDICINE

Human capital administration in public education

Maria N. Kougkoulou

Master thesis

George I. Stamoulis

Lamia

2018



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ**

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ

**«ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ,
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΕΓΑΛΟΥ ΟΓΚΟΥ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ
ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ»**

Διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου στη δημόσια εκπαίδευση

Μαρία Ν. Κούγκουλου

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Επιβλέπων
Γεώργιος Ι. Σταμούλης**

Λαμία, 2018



UNIVERSITY OF THESSALY

SCHOOL OF SCIENCE

INFORMATICS AND COMPUTATIONAL BIOMEDICINE

Human capital administration in public education

Maria N. Kougkoulou

Master thesis

George I. Stamoulis

Lamia

2018

«Υπεύθυνη Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, και γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα και ενυπογράφως ότι η παρούσα εργασία με τίτλο [«τίτλος εργασίας»] αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές από τις οποίες χρησιμοποίησα δεδομένα, ιδέες, φράσεις, προτάσεις ή λέξεις, είτε επακριβώς (όπως υπάρχουν στο πρωτότυπο ή μεταφρασμένες) είτε με παράφραση, έχουν δηλωθεί κατάλληλα και ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Αναλαμβάνω πλήρως, ατομικά και προσωπικά, όλες τις νομικές και διοικητικές συνέπειες που δύναται να προκύψουν στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής.

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

Μαρία Ν. Κούγκουλου

Ημερομηνία

08 Νοεμβρίου 2018

Υπογραφή

Διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου στη δημόσια εκπαίδευση

Μαρία Ν. Κούγκουλου

Τριμελής Επιτροπή:

Γεώργιος Ι. Σταμούλης, μέλος ΔΕΠ (επιβλέπων)

Διονύσιος Βαβουγιός, μέλος ΔΕΠ

Τσαμαδιάς Κωνσταντίνος, Ομότιμος Καθηγητής

Επιστημονικός Σύμβουλος:

Ονοματεπώνυμο Μαρία-Ελένη Αγοράκη

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία
είναι αφιερωμένη στην οικογένειά μου
και σε όσους με υποστήριξαν κατά
την πραγματοποίησή της

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | 10 |
| Λέξεις κλειδιά | 10 |
| Εισαγωγή..... | 12 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η διοίκηση της εκπαίδευσης..... | 14 |
| 1.1 Η έννοια του όρου «οργάνωση»..... | 14 |
| 1.2 Οργάνωση και στελέχωση..... | 15 |
| 1.3 Δημόσια διοίκηση..... | 17 |
| 1.4 Διοίκηση της εκπαίδευσης | 17 |
| 1.5 Η ηγεσία στην εκπαίδευση | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2..... | 21 |
| Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.... | 21 |
| 2.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο | 21 |
| 2.2 Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου | 22 |
| 2.3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3..... | 29 |
| ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ | |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 29 |
| 3.1. Η οικονομία της γνώσης και η δια βίου μάθηση | 29 |
| 3.2. Ανθρώπινοι πόροι και δημόσια διοίκηση | 30 |
| 3.2. Ο ρόλος της διοίκησης των σχολικών μονάδων | 32 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Προβλήματα δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης στη δημόσια εκπαίδευση στην Ελλάδα..... | 33 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 35 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... | 35 |
| 4.1. Η Επίτευξη της ποιοτικής εκπαίδευσης στο ελληνικό σχολείο | 35 |
| Βιβλιογραφία..... | 39 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία με θέμα «Διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου στη δημόσια εκπαίδευση» πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Πληροφορικής και Ασφάλειας Υπολογιστικών και Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων, της Διαχείρισης Μεγάλου Όγκου Δεδομένων, και της Προσομοίωσης» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Στις μέρες μας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση, την οικονομική κρίση και το διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικά, τεχνολογικά και θεσμικά περιβάλλον, η διοίκηση του ανθρώπινου κεφαλαίου εμφανίζεται ως ένα απαραίτητο μέρος της διοικητικής προσπάθειας και μεταρρύθμισης και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς επίσης και ένα ικανό όπλο να αντιμετωπίσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον, σε όποιον το χρησιμοποιεί ικανοποιητικά και αποτελεσματικά.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της σημασίας του ανθρώπινου κεφαλαίου στην εκπαίδευση ως παράγοντα ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας στη δια βίου μάθηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε βαθμίδα της εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά

Διοίκηση, διοίκηση της εκπαίδευσης, ανθρώπινο κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, δημόσια εκπαίδευση, ηγέτης, ηγέτης-διευθυντής.

Abstract

The following work on "Human Capital Management in Public Education" took place in the framework of the Interdisciplinary Program of Postgraduate Studies "Computer Science and Security of Computing and Telecommunication Systems, Large Volume Management and Simulation" of the University of Thessaly.

Nowadays, the society is characterized by the competitive of the market economy and environment, globalization, the economic crisis and the ever-changing social, technological and institutional environment. In these circumstances, the human capital management appears to be an essential part of administrative effort and reform and provides a competitive advantage as well and a powerful weapon to face the competitive environment, to anyone who uses it efficiently and effectively.

The purpose of this paper is to investigate the importance of human capital in education as a factor of development and effectiveness in the lifelong learning of human resources at each level of education.

Εισαγωγή

Στην Ελλάδα, το σύστημα της οργάνωσης της δημόσιας και της ιδιωτικής παιδείας πρέπει να βασίζεται πλήρως στα όσα προβλέπει το Υπουργείο Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων για το παιδαγωγικό σύστημα και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΥΠΠΕΘ, 2018). Αυτό έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για την ελληνική παιδεία. Τα κύρια θετικά σημεία είναι πως όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι μαθητές ακολουθούν ένα σαφές και καθορισμένο πρόγραμμα σπουδών, ενώ το προσωπικό πρέπει να συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο που προβλέπεται από το Υπουργείο. Από την άλλη, όμως, η ηγεσία των σχολικών μονάδων έχει πολύ περιορισμένη ικανότητα και αρμοδιότητα να προωθήσει την αλλαγή και να οργανώσει με καινοτόμο και, ίσως, αποδοτικότερο τρόπο τη μονάδα. Έτσι, περιορίζεται η ευελιξία τους και το σύστημα παραμένει ανελαστικό και δύσκολα διαχειρίσιμο (Κατσαρός, 2008).

Η Παιδεία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς για ένα κράτος, διότι διαμορφώνει τη συνείδηση των πολιτών και την εθνική τους ταυτότητα. Παράλληλα, εξυπηρετεί στο να αναπτύξουν οι νέοι άνθρωποι τα μελλοντικά προσόντα τους και να εξελίξουν την προσωπικότητά τους. Οι έρευνες στον τομέα της εκπαίδευσης αποδεικνύουν πως η εκπαίδευση, επίσης, συχνά προσφέρει τις απαραίτητες δομές και γνώσεις που απαιτούνται από μέρους των πολιτών για να επέλθει αλλαγή και να ανατραπεί το κατεστημένο. Το είδος της εκπαίδευσης που παρέχεται και το περιεχόμενο της θα πρέπει να είναι συμβατό με τους υπόλοιπους θεσμούς του κράτους και να είναι συναφές με τους ρυθμούς της εποχής (Kamens, 1977).

Τόσο σε ό,τι αφορά το άυλο αγαθό της γνώσης, που προσφέρουν οι σχολικές μονάδες και οι ιδιωτικοί ή δημόσιοι οργανισμοί, όσο και στη διοίκησή τους, στόχος είναι η μεγιστοποίηση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης

με το, μικρότερο δυνατό κόστος. Για αυτό το λόγο απαιτείται ορθή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο είναι ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, εξειδίκευσης και κατάρτισης που συγκεντρώνει και αξιοποιεί το άτομο στην αγορά εργασίας κάνοντάς το πιο παραγωγικό. Περιλαμβάνει έμφυτες και επίκτητες ικανότητες (Κατσαρός, 2008).

Η εκπαίδευση (τυπική και άτυπη) παράγει, συσσωρεύει και διαχέει ανθρώπινο κεφάλαιο. Η εκπαίδευση και η εργασιακή εμπειρία συμβάλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας του ατόμου, με αποτέλεσμα να αυξάνονται και οι αποδοχές του. Το άτομο επενδύει στην εκπαίδευση με στόχο στο μέλλον να κερδίσει περισσότερα χρήματα (Ψαχαρόπουλος, 1999). Ο κύριος θεσμικός μηχανισμός παραγωγής, συσσώρευσης και διάχυσης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου είναι η εκπαίδευση (Τσαμαδιάς, Σταϊκούρας & Πέγκας, 2010).

Λόγω της παγκοσμιοποίησης και του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει σήμερα είτε μιλά κανείς, είτε για επιχειρήσεις είτε για κράτη η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί σημαντικό όπλο. Οι χώρες που μπορούν να παράγουν περισσότερες και καλύτερες γνώσεις, καθώς και περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες θα έχουν ένα μεγάλο αβαντάζ στο μέλλον. Για αυτό το λόγο, οι κυβερνήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο με στόχο να αυξήσουν το μέσο επίπεδο γνώσεων (Δρακόπουλος, 2006).

Η εκπαίδευση αποτελεί το βασικό θεσμικό μηχανισμό παραγωγής, συσσώρευσης και διάχυσης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και στάσεων, και έχει πολυδιάστατες εκπαιδευτικές, οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες με παροχή οφελών σε όλα τα υποκείμενα της οικονομίας (άτομα, οικογένειες, οργανισμούς, τοπική κοινωνία και κράτος) (Ρέππα & Βασιλάκης, 2015). Η παρούσα εργασία ασχολείται με μία ενδελεχή συζήτηση του πως το ανθρώπινο κεφάλαιο επιδρά στην ποιότητα της εκπαίδευσης με έμφαση στη δια βίου μάθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η διοίκηση της εκπαίδευσης

1.1. Η έννοια του όρου «οργάνωση»

Η οργάνωση είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, κομβικό σημείο του οποίου είναι η συνεργασία δύο ή και περισσότερων ατόμων για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Ο όρος οργάνωση, ετυμολογικά, προέρχεται από το ρήμα οργανώνω «τακτοποιώ τα μέρη ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά, συγκροτώ την οργάνωση» και σημαίνει «κατάλληλη διάταξη των μερών συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά» (Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου, 1994: 84).

Η έννοια της οργάνωσης παρουσιάζεται με διάφορες μορφές από τους μελετητές. Σύμφωνα με μία γενική θεώρηση η οργάνωση αποτελεί το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί το οικοδόμημα της διοίκησης». Μια άλλη άποψη της έννοιας της οργάνωσης με τη χρήση του όρου, μπορεί κανείς να αναφέρεται στη σύνδεση και την αλληλεξάρτηση των δομών ενός συστήματος για την επιτυχία ενός αντικειμενικού σκοπού. «Σαν οργάνωση θεωρούμε την κατάλληλη διάρθρωση διαφόρων επιμέρους συντελεστών και την κατάλληλη διασύνδεσή τους με βασική επιδίωξη την καλύτερη δυνατή επίτευξη ενός προκαθορισμένου αντικειμενικού σκοπού». Για τον T. Haiman «οργάνωση σημαίνει προσδιορισμός και εκχώρηση καθηκόντων σε πρόσωπα καθώς και καθιέρωση εξουσίας και συντήρηση σχέσεων ιεραρχίας μεταξύ των ομαδοποιημένων δραστηριοτήτων» (Σαΐτης, 1992).

Στο χώρο της Οργανωτικής Επιστήμης παρουσιάζεται μία τριπλή θεώρηση της οργάνωσης:

- Η αντιληψή της ως μία συγκεκριμένη ενέργεια ή λειτουργία, που δηλώνει τη δραστηριότητα της οργάνωσης. Επίσης, μπορεί να λαμβάνει και την έννοια της ρύθμισης της λειτουργίας ενός συστήματος, υπό την έννοια πως όλα τα στοιχεία της οργανωτικής δομής στοχεύουν στο να επιτύχουν ένα κοινώς καθορισμένο στόχο.
- Μία εναλλακτική απόδοση αφορά την οργάνωση ως «το αποτέλεσμα της διαδικασίας της οργάνωσης», δηλ μίας συγκεκριμένης λειτουργίας όπως είναι, χαρακτηριστικά, η κατάρτιση μίας στρατηγικής για την επιχείρηση.
- Διαφορετικά, νοείται ως οργανισμός και ως οντότητα μέσα σε ένα συγκεκριμένο χώρο ή πεδίο (Ανδρέου-Παπακωνσταντίνου, 1994 και Σαΐτης, 2008).

Με την έννοια της οντότητας, οι οργανώσεις μπορεί να διακριθούν σε δύο μορφές, την τυπική ή επίσημη οργάνωση (Formal Organization) και την άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση (Informal Organisation).

1.1 Οργάνωση και στελέχωση

Η έννοια της οργάνωσης αναφέρεται στον καθορισμό της εταιρικής διάρθρωσης, σε ό,τι περιλαμβάνει τη διαίρεση του οργανισμού σε διοικητικές μονάδες, μια διαδικασία που ονομάζεται «Εσωτερική Διάρθρωση της Μονάδας» όσο και την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε κάθε ομάδα. Ο υπεύθυνος της οργάνωσης, αναθέτει πράξεις και εργασίες και ρυθμίζει τις υπαλληλικές σχέσεις. Ο καθορισμός των μεθόδων, ο προϋπολογισμός και ο σχεδιασμός της στρατηγικής της επιχείρησης αποτελεί βασικό έργο του προϊσταμένου της (Rothstein, 2010).

Στην διοικητική πρακτική η οργάνωση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η τυπική οργάνωση αφορά το οργανόγραμμα των λειτουργιών του οργανισμού και η άτυπη τις κοινές δραστηριότητες των ανθρώπων που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό. Η διοίκηση (management), με τη σειρά της, είναι μια σειρά από

ενέργειες ή λειτουργίες που έχουν άμεση και καθοριστική επίδραση στη λειτουργία της μονάδας και του ανθρώπινου δυναμικού και επιδρά είτε θετικά ή αρνητικά στη διαδικασία που καθορίζεται για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης (Stewart, 1967· Drucker, 1974· Koontz & Donnell, 1989).

Ο ρόλος της διοίκησης περιλαμβάνει (Senge, 1991):

- Τον προγραμματισμό (planning) των στόχων και τη διαμόρφωση σχεδίων για την επιχείρηση, τον οργανισμό ή τη μονάδα.
- Την οργάνωση (organizing), που περιλαμβάνει τον καθορισμό των δραστηριοτήτων κάθε ατόμου εντός της επιχείρησης.
- Τη διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading): που περιλαμβάνει την υποκίνηση της αλλαγής.
- Τον έλεγχο (controlling) των αποτελεσμάτων και των ανθρώπινων πόρων.



Στη Δημόσια Διοίκηση, η οργάνωση της μονάδας και των πόρων της αποτελεί μία πρόκληση, αφού οι δραστηριότητες γίνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και από άτομα τα οποία δεν επιλέγονται από τον ηγέτη αλλά από μία κεντρική αρχή. Έτσι, μένει στον προϊστάμενο ο ρόλος της αξιοποίησης των ιδιαίτερων ικανοτήτων κάθε ενός από τα πρόσωπα που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις αξίες του και επιμερίζοντας καθήκοντα σε αρμόδια πρόσωπα (Κατσαρός, 2008).

Η θεωρία με την πράξη διαφέρουν και η μία λειτουργία του στελέχους μπορεί να επηρεάζει μία άλλη. Η σωστή οργάνωση της εκπαιδευτικής μονάδας απαιτεί προσεκτικό χειρισμό και έλεγχο, και η διεύθυνση θα πρέπει να χρησιμοποιεί ευέλικτες μεθόδους για να αξιοποιήσει τα όσα διαθέτει (Kamens, 1977).

1.2 Δημόσια διοίκηση

Η συζήτηση για τη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει μία ενδελεχή μελέτη του τρόπου με τον οποίο δομείται το διοικητικό σύστημα μίας χώρας. Ο κρατικός μηχανισμός δεν καθορίζεται από την ηγεσία των φορέων και παρουσιάζει μία συνέχεια. Αυτό σημαίνει πως η εκάστοτε κυβέρνηση, ναι μεν επηρεάζει τη διοίκηση υπό τη στενή έννοια, δηλαδή, υπάρχει επιρροή της εκτελεστικής εξουσίας στη δημόσια διοίκηση, αλλά από την άλλη, θα πρέπει να υπάρχει μία λογική συνέχεια στην πορεία της εξέλιξής της. Έτσι, τηρείται, μεν, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αλλά υπάρχει σεβασμός στο ιστορικό, πολιτιστικό και οικονομικό υπόβαθρο και παρελθόν (Waters, Marzano, & Mc Nulty, 2003).

Η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών του κράτους σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη δημόσια διοίκηση εφαρμόζουν τους νόμους και τις στρατηγικές της κυβέρνησης. Η πολιτική ηγεσία καθορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους. Υπό αυτήν την έννοια, η κυβέρνηση θέτει τους στόχους και η δημόσια διοίκηση τους εφαρμόζει (Hartley, 2005).

1.3 Διοίκηση της εκπαίδευσης

Ο όρος «διοίκηση» προέρχεται από το ρήμα διοικώ, που είναι συνώνυμο των ρημάτων διευθύνω, διαχειρίζομαι και ρυθμίζω συλλογικές υποθέσεις

(Κωνσταντίνου, 2005). Το έργο της διοίκησης της εκπαίδευσης είναι σύνθετο. Για να μπορεί κανείς να διοικεί μία σχολική μονάδα δεν θα πρέπει απλώς να εφαρμόζει πιστά το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και δίκαιο αλλά και να έχει την ευθύνη της ποιοτικής αναβάθμισης και εξέλιξης της σχολικής μονάδας. Επίσης, θα πρέπει να επενδύει στη βελτίωση του επιπέδου εκπαίδευσης που παρέχεται (Σαΐτη, 2008).

Η διοίκηση στην εκπαίδευση, κατόπιν, ορίζεται «ως ένα σύστημα δράσης που συνιστάται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων ανθρώπινων και υλικών για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών» (Σαΐτης, 2002). Από την άλλη, ο Bush (2005:3-4) θεωρεί ότι διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών περιλαμβάνει τη διαδικασία συντονισμού των πόρων (ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών) για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο.

Ο όρος εκπαιδευτική διοίκηση έχει μία διαφορετική σημασία και αφορά περισσότερο την καθημερινή ρουτίνα και τη γραφειοκρατία. Η εκπαιδευτική διοίκηση περιλαμβάνει την εκπαιδευτική ηγεσία και δίνει, μαζί με τη διοίκηση στην εκπαίδευση, ως όρος, την πλήρη εικόνα των όσων συμβαίνουν στη σχολική μονάδα (Bell & Bush, 2003). Έμφαση δίνεται στο όραμα, το σκοπό, την αποστολή και την ικανότητα που εμπνέει ο / η ηγέτης στην εκπαίδευση (Σαΐτης, 2002).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational behavior), ως τομέας, ασχολείται με την συμπεριφορά των εργαζομένων στους εκάστοτε οργανισμούς, φορείς ή επιχειρήσεις. Η οργάνωση του προσωπικού με έμφαση στην οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά το πως μπορεί να υπάρχει εξωτερίκευση των στόχων στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού, τους στόχους και τις αξίες της ηγεσίας αλλά και του προσωπικού. Επίσης, αφορά το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης και στο οποίο κινούνται τα άτομα που απαρτίζουν το προσωπικό (Χυτήρης, 1994).

Οι επιθυμητές αλλαγές που πρέπει να προωθηθούν εντός του οργανισμού θα πρέπει να συνάδουν με τους κεντρικούς στόχους, μεν, αλλά και τα προσόντα του προσωπικού. Για το σκοπό αυτό, η διεύθυνση πρέπει να εξετάζει από τη μία τις προφανείς ανάγκες της διδασκαλίας και από την άλλη τα κίνητρα των

εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει αν εξασφαλίσει την δημιουργία μίας σαφούς στρατηγικής που να εφαρμόζεται εύκολα και άμεσα και που θα προσφέρει στους υπαλλήλους ένα «κέρδος». Έτσι, έμμεσα, ασκεί πειθώ στους υπαλλήλους και τους κινητοποιεί να αποδώσουν περισσότερο (Glasser, 1990).

Η εργασία εντός της σχολικής μονάδας ενέχει προκλήσεις. Οι καθηγητές έχουν συγκεκριμένο τρόπο διδασκαλίας, άρα και εργασίας, αφού το ΥΠΕΘ προωθεί ένα ομοιόμορφο μοντέλο (Κατσαρός, 2008). Όμως, κάθε άτομο παραμένει διαφορετικό ως προσωπικότητα, και μπορεί να προσεγγιστεί με διαφορετικές μεθόδους. Για την ηγεσία, σημαντικό είναι να ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως:

- Ο τρόπος ζωής του προσωπικού,
- Το γενικό επίπεδο ικανοποίησης από μέρους των εκπαιδευτικών,
- Οι ανάγκες της ομάδας,
- Οι ελλείψεις της ομάδας,
- Η πορεία της μονάδας,
- Το περιβάλλον (περιοχή, πληθυσμός, συνθήκες),
- Οι επιθυμητές αλλαγές.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά, δηλαδή, επηρεάζεται από τους παραπάνω δύο τομείς που εξετάστηκαν που είναι η οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση και η ηγεσία. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς εστιάζει, συνεπώς, στα ατομικά, ομαδικά και δομικά χαρακτηριστικά του εν λόγω οργανισμού που επηρεάζουν την συμπεριφορά του προσωπικού (Χυτήρης, 1994).

Για να είναι αποδοτική μία σχολική μονάδα ως οργανισμός και ως θεσμός, θα πρέπει να υπάρχει ορθός προγραμματισμός, οργάνωση, ηγεσία, ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις και η λήψη αποφάσεων να γίνεται σε ένα σύστημα το οποίο είναι σαφές και το δομημένο. Διαφορετικά, σε πρακτικό επίπεδο, οποιαδήποτε δραστηριότητα και προσπάθεια αύξησης της απόδοσής του σχολείου δεν μπορεί να είναι επιτυχής (Kamens, 1977).

Η κακή οργάνωση στην εκπαίδευση είναι σχεδόν βέβαιο πως θα οδηγήσει σε δυσκολίες στη διαδικασία των δραστηριοτήτων του σχολείου και της σχολικής μονάδας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικό να γνωρίζει τους στόχους της ηγεσίας, να είναι πλήρως καταρτισμένο και να είναι σε θέση να καθορίζει και να καλύπτει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των μαθητών και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται (Rothstein, 2010).

1.4 Η ηγεσία στην εκπαίδευση

Η διοικητική διάρθρωση του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος διακρίνεται σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης: το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό και το επίπεδο της σχολικής μονάδας. Την ευθύνη για την διοίκηση διατηρεί η Κεντρική Υπηρεσία του ΥΠΕΘ μέσα από την κατανομή των ευθυνών σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (ΥΠΕΘ, 2018).

Η έννοια της ηγεσίας προσεγγίζεται ποικιλοτρόπως και αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις και οργανώνουν τους πόρους με σκοπό το να επιτύχουν το μέγιστο αποτέλεσμα. Όμως, στην Ελλάδα, αυτό δεν είναι πλήρως δυνατό δεδομένου του ότι η δημόσια διοίκηση διαφέρει από τη διοίκηση σε ιδιωτικούς οργανισμούς (Χατζηπαντελή, 1998). Η ηγεσία είναι «μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία το άτομο επιτυγχάνει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων, για να επιτύχει τον κοινό σκοπό» (Chemers, 1997). Επίσης, ως ηγεσία ορίζεται και η λειτουργία κατά την οποία το άτομο συνεργαζόμενο με άλλους και ασκώντας επιρροή, παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη στόχων (Leithwood & Riehl, 2003).

Η έννοια της ηγεσίας συνδέεται στενά με τις έννοιες της εξουσίας και της επιρροής. Συνεπώς, για να μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση θα πρέπει ο ρόλος του διευθυντή ή της διευθύντριας να είναι διακριτός και καθορισμένος. Η εκπαίδευση είναι ένας τομέας που είναι αρκετά «ευαίσθητος». Το να θέσει κανείς στόχους δεν είναι μία εξίσου απλή διαδικασία

με αυτή που λαμβάνει χώρα εντός μίας επιχείρησης ιδιωτικών συμφερόντων. Ο ρόλος των σχολείων είναι να δημιουργεί μελλοντικούς πολίτες, όχι να παράγουν οικονομικό κέρδος (Kamens, 1977).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1. Ανθρώπινο κεφάλαιο

Το «Ανθρώπινο Κεφάλαιο, ως όρος, καλύπτει «το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση» τους σε υψηλούς στόχους (Ψαχαρόπουλος, 1999). Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελεί «περιουσιακό στοιχείο» και οι ικανότητες κάθε ατόμου αποτελούν στοιχείο που συνδέεται άμεσα με αυτούς και δεν είναι μεταβιβάσιμο (Malhorta, 2000).

Ανεξάρτητα από τη φύση του οργανισμού και του τρόπου οργάνωσης του εντός αυτού, αλλά και των διαφόρων ενεργειών της διοίκησης, η ορθή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο. Η επιτυχία και η απόδοση του οργανισμού συνδέεται άμεσα με την καλή οργάνωση των διαθέσιμων πόρων του (Mullins 1999).

Ο Ο.Ο.Σ.Α. ορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως «γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και γνώρισμα (φυσική, συναισθηματική και πνευματική υγεία) που διαθέτουν τα άτομα, τα οποία μπορούν να διευκολύνουν τη δημιουργία προσωπικής, κοινωνικής και οικονομικής ευζωίας» (Παντισίδου, 2013). Άρα, το ανθρώπινο

κεφάλαιο περιλαμβάνει, πέρα από τις γνώσεις και τις ικανότητες που τα πρόσωπα λαμβάνουν μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τις φυσικές ικανότητές τους. Οι φυσικές ικανότητες εξελίσσονται μέσω της συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία και τη χρήση της τεχνολογίας. Επειδή η αγορά, σήμερα, γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί προτεραιότητα (Ψαχαρόπουλος, 1999).

Λόγω του ότι κάθε άτομο έχει φυσικές τάσεις, ταλέντα και προσόντα, η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου επηρεάζεται από το αν ο φορέας επενδύει ή όχι στην διαρκή παροχή εκπαίδευση και γνώσεων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να βελτιώσει τόσο την παραγωγικότητα του ίδιου του εργαζομένου όσο και της επιχείρησης. Παρότι η δια βίου εκπαίδευση και μάθηση έχει ένα άμεσο κόστος, το έμμεσο και μακροπρόθεσμο όφελος της μαθησιακής και εκπαιδευτικής διαδικασίας αντισταθμίζει το κόστος σε βραχυπρόθεσμη βάση (Worthen, Fitzpatrick, & Sanders, 2004).

2.2 Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρει πως η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να φέρει υψηλές αποδόσεις στην εταιρεία (Καψάλης, Παπασταμάτης, 2013). Εξίσου, περιγράφει τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο επιλέγει να εισέλθει στην αγορά εργασίας ή να την καθυστερήσει. Η λογική πίσω από αυτήν την προσέγγιση είναι πως το άτομο μπορεί εκούσια να καθυστερήσει διότι αποσκοπεί στο να αυξήσει τα προσόντα του και να διεκδικήσει μία καλύτερη θέση εργασίας. Παρότι, άμεσα, θα έχει κόστος, μακροπρόθεσμα θα είναι πολύ αποδοτικότερο στη θέση του και θα είναι πιο αποτελεσματικό στην διεκπεραίωση του έργου του (Tolofani, 2005).

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση, επιχειρεί να εξηγήσει την προσφορά και τη ζήτηση και τις μισθολογικές διαφορές. Η θεωρία είναι μία εναλλακτική προσέγγιση που βασίζεται στη νεοκλασική θεωρία. Η

«εργασία» αντικαθίσταται, θεωρητικά με το «κεφάλαιο». Σύμφωνα με την προσέγγισή της, λοιπόν, τα άτομα για να λαμβάνουν τις ίδιες αποδοχές θα πρέπει να είναι εξίσου ικανά και καταρτισμένα. Όμως, η θεωρία αυτή θεωρείται προβληματική καθώς αγνοεί το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, μιας και η εργασία δεν είναι πάντα ομοιογενής και δεν έχουν όλα τα άτομα τις ίδιες δυνατότητες να αναζητήσουν εργασία (Bowels & Gintis, 1975, 1976).

Ταυτόχρονα, η θεωρία αυτή δεν κατορθώνει να εξηγήσει το ρόλο του θεσμικού πλαισίου στη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού συστήματος και το πως, εν γένει, υπάρχουν κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες εντός αυτού οι οποίες, μάλιστα, αναπαράγονται (Baudelot et Establet, 1971, Edwards et al 1978 & Σακέλλης 1989). Η αγορά εργασίας δεν είναι καν ένα συνεχές πεδίο, αλλά, εντός της, αναπτύσσονται μικρότερες εσωτερικές αγορές, συνεπώς, η μισθωτή εργασία θα πρέπει να ερμηνεύεται με κοινωνικά κριτήρια και όχι μόνο με οικονομικά (Doeringer & Piore 1971).

Ο Νικολάου (2008) επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας Επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. Εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ.) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση». Αυτός είναι και ο λόγος που το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται, συνολικά, αναντικατάστατο, έστω κι αν μεμονωμένα άτομα μπορούν να αντικατασταθούν. Όσο κι αν προοδεύσει η τεχνολογία, ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορεί να λείψει από την επιχείρηση και θα υπάρχει πάντα ανάγκη για έλεγχο και συντονισμό της διαδικασίας της παραγωγής με βάση τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Σε επίπεδο κοινωνίας, το άτομο αποτελεί ένα συστατικό της και η εργασία μπορεί να προσφέρει κεφάλαιο για το ίδιο το κράτος όπως συμβαίνει στη δημόσια διοίκηση. Η εκπαίδευση μπορεί αν οδηγήσει σε μεγιστοποίηση του κέρδους και να διαμορφώσει τις βάσεις για την πρόοδο (Carnoy, Hallak, & Caillods, 1999).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναβαθμίζεται και εξελίσσεται και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία μελλοντικών κερδών. Αυτός είναι και ο λόγος που αποτελεί έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ο οργανισμός είναι αποδοτικότερος όταν υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και όσο περισσότερο ελκυστικός είναι ο τομέας τόσο περισσότερο ικανούς εργαζομένους έχει (Νικολάου, 2008).

2.4. Εκπαίδευση και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο εκπαίδευση ανθρώπινου κεφαλαίου, νοείται η εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία υποβάλλεται το ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο την απόκτηση ή/και βελτίωση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεών του. Συνεπώς, με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρεία αποσκοπεί να επιτύχει τους ειδικούς της στόχους και να ενισχύσει τις δομές της. Στόχος της εκπαίδευσης του δυναμικού θα πρέπει να είναι το μέγιστο όφελος με το μικρότερο δυνατό κόστος (Skuyshkina, 2013).

Με την εκπαίδευση, η αξία των ανθρωπίνων πόρων ενισχύεται και επιτελούνται οι στόχοι που είναι αμιγώς οικονομικής φύσεως και μη. Έτσι, ενισχύονται και οι παραγωγικές ικανότητες της και βελτιώνεται το σύνολο των ικανοτήτων της ομάδας. Όταν το προσωπικό βελτιώνει τις ικανότητές του, τότε υπάρχει άμεσο οικονομικό όφελος, καθώς μειώνεται το κόστος της παραγωγής και η επιχείρηση εξελίσσεται. Το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον αναπτύσσονται και η ανταγωνιστικότητά της αυξάνεται (Nigro, Nigro, & Kellough, 2012).

Η εκπαίδευση μπορεί να γίνεται εσωτερικά και εξωτερικά. Η εσωτερική εκπαίδευση έχει ως στόχο το να βελτιωθούν, εντός της επιχείρησης, οι δεξιότητες των εργαζομένων σε επαγγελματικό επίπεδο για να αυξηθεί η επίδοσή τους. Οι νέες

δεξιότητες αποκτώνται εντός της επιχείρησης και, συχνά, είναι οι προϊστάμενοι που αναλαμβάνουν το ρόλο της επικοινωνίας του οράματος και της καθοδήγησης και εξέλιξης του προσωπικού (Hahn, Binnewies, Sonnentag, & Mojza, 2011).

Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται και ταχύτερη και καλύτερη λήψη των καθηκόντων της νέας θέσης αν γίνεται σε νεοπροσληφθέντα πρόσωπα και μειώνονται τα λάθη. Το κόστος μειώνεται, επειδή υπάρχει καλύτερη κατανόηση των ιδιοτήτων και των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών κάθε μέλος του προσωπικού, διότι άτομα τα οποία δεν έχουν εκπαιδευτεί έχουν περισσότερες πιθανότητες να μην κατανοούν πλήρως τη λειτουργία της επιχείρησης και το έργο που τους έχει ανατεθεί (Hochschild, 2015).

Η εκτός του περιβάλλοντος εργασίας εκπαίδευση, λ.χ. με σεμινάρια ή συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι μία εναλλακτική που επίσης παρουσιάζει σημαντικά οφέλη εφόσον γίνει σωστά. Με βάση αυτή τη διαδικασία, ο εργαζόμενος, εφόσον εκπαιδευτεί σε πεδία που είναι σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς του, θα μπορέσει να αναδειχθεί σε αποτελεσματικό στέλεχος εντός της εταιρείας (Carnoy, Hallak, & Caillods, 1999).

2.3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ως τομέας, αναπτύσσεται ακόμη σταδιακά και τα στελέχη συνεχώς εκπαιδεύονται με βάση τα σύγχρονα πρότυπα με σκοπό το να επιτελούν το έργο της επιχείρησης (Νικολάου, 2008). Στην δημόσια διοίκηση, αυτό γίνεται σύμφωνα με τα ισχύοντα θεσμικά πλαίσια και, συνεπώς, προσαρμόζεται ανάλογα. Επίσης, επειδή η ελληνική αγορά αποτελεί μέρος της ευρωπαϊκής και «ανοίγεται» και εκτός συνόρων, η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τα παγκόσμια πρότυπα (Τύπας & Παπαχρήστου, 2003).

Παρόλα αυτά, σήμερα, η Ελλάδα διανύει μία κρίση η οποία έχει προκαλέσει σοβαρές ελλείψεις σε πόρους και η στρατηγική της ανάπτυξης εντός των επιχειρήσεων δεν μπορεί πάντα να συνάδει στους ευρωπαϊκούς στόχους. Όμως, το να μείνει η Ελλάδα εκτός της παγκόσμιας αγοράς θα έχει άμεσες συνέπειες στην ανάπτυξη της οικονομίας και την αποκατάσταση των συνεπειών της κρίσης στη χώρα (Featherstone, 2015).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στη χώρα προβλέπεται από τις ευρωπαϊκές και εθνικές στρατηγικές. Η στρατηγική για την εκπαίδευση στη χώρα συμμορφώνεται πλήρως στα όσα ορίζει η ΕΕ και η Στρατηγική Ευρώπη 2020. Μέσω αυτών των πολιτικών, η Ελλάδα προωθεί τους εξής στόχους (ΕΕ, 2014):

- Να επενδύεται σημαντικό μέρος του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος στην έρευνα και την ανάπτυξη, περίπου 3%,
- Να μειωθεί η ανεργία και η φτώχεια στην Ένωση,
- Να επενδύει η Ελληνική κυβέρνηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και την δια βίου μάθηση.

Με αυτό τον τρόπο, το κράτος θα πρέπει να είναι σε θέση να λάβει μέτρα, ειδικά σε ό,τι αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε οι προϊστάμενοι να μπορούν να χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους τους για να ενισχύσουν τη δημόσια διοίκηση συνολικά. Χρησιμοποιώντας το σύνολο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι θα μπορούν και να καταστήσουν την επιχείρηση επικερδή. Το όφελος για τους υπαλλήλους είναι εξίσου σημαντικό εφόσον τους παρέχονται ανάλογα κίνητρα (Ψαχαρόπουλος, 1999).

Η εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει εκείνη την πλατφόρμα μέσω της οποίας τα άτομα εξελίσσουν τα φυσικά τους ταλέντα και αναπτύσσουν τις γνώσεις τους (Τσαμαδιάς, Σταϊκούρας & Πέγκας, 2010), κάτι που στην Ελλάδα συμβαίνει μια διαφορετικούς τρόπους. Το κράτος δίνει έμφαση στις ροές του κεφαλαίου και τον επιμερισμό του με σκοπό το να υπάρχει καλή απόδοση (Πέγκας, Σταϊκούρας &

Τσαμαδιάς, 2010). Έτσι, οι δομές της δημόσιας εκπαίδευσης περιλαμβάνουν τα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας, τη δια βίου μάθηση, τα κέντρα μαθητείας κ.ο.κ.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων είναι μία διαδικασία, που πραγματοποιείται συστηματικά και εντατικά και περιλαμβάνει τόσο τον ψυχολογικό όσο και τον κοινωνικό παράγοντα. Αναγνωρίζοντας πως κάθε πρόσωπο είναι εκτεθειμένο στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον το να δίδεται η ανάλογη έμφαση στην εκπαίδευση και την ένταξη, μπορεί να επιφέρει θετικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Η ψυχολογία του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή του και την οικονομία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη του κράτους συνολικά. Κοινωνιολογικά, η οργάνωση και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, εφόσον γίνεται σωστά, μπορεί να επιφέρει ένα σημαντικό αποτέλεσμα και να υπάρξει δημιουργία μίας βάσης που να χρησιμοποιηθεί και στο μέλλον με σκοπό το να υπάρχει διαρκής πρόοδος (Monfore, Douthitt & Carson, 2011).

Το όφελος στην Ελλάδα από την ανάπτυξη των δομών της εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης είναι μετρήσιμο. Επειδή η ελληνική κοινωνία δεν είναι πλέον ομοιογενής στο βαθμό που ήταν τον 20^ο αι, όντας σημείο άφιξης των μεικτών μεταναστευτικών ροών, απαιτείται διαρκής εξέλιξη και ανάπτυξη νέων μηχανισμών ένταξης και σταθεροποίησης. Οι νεοεισερχόμενοι στην Ελλάδα θα πρέπει να μπορούν να είναι παραγωγικά στοιχεία στην ελληνική οικονομία και όχι επιβαρυντικά στοιχεία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014).

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα συνάδει με αυτή των λοιπών δυτικών κρατών που ακολουθούν το φιλελεύθερο πρότυπο στην οικονομική και κοινωνική ζωή. Όντας κράτος μέλος της ΕΕ, η Ελλάδα δεν μπορεί παρά να χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες δομές της και θα πρέπει να προωθει λύσεις για την ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς. Το εργατικό δυναμικό, όμως, είναι ανομοιογενές και έχει την ελευθερία να αποφασίζει το που και το πως θα εργαστεί και τον τρόπο με τον οποίο θα συνεισφέρει στην παραγωγική διαδικασία. Το κόστος της διατήρησης, ελέγχου και υποκίνησης θα πρέπει να καθορίζεται από τα

χαρακτηριστικά καθενός από τα πρόσωπα αυτά και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της μονάδας σε μακροοικονομικό επίπεδο να λαμβάνεται υπόψη. Ειδικά στη δημόσια διοίκηση, θα πρέπει να προωθείται μία κουλτούρα που συνάδει με τους στόχους και τις αξίες του κράτους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποτελούν συστατικά στοιχεία και περιουσία της επιχείρησης, υπό την έννοια του ότι κάθε ένας από αυτούς θα συμβάλει στην πρόοδο και την εξέλιξή της (Hughes, 2012)

Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μεγάλη σημασία στη διοίκηση επιχειρήσεων και την οικονομική επιστήμη αλλά και την εκπαίδευση, διότι συνδέει το άτομο με την παραγωγή, το κράτος και την κοινωνία σε θεωρητικό επίπεδο (Τσαμαδιάς, Χανής, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

3.1. Η οικονομία της γνώσης και η δια βίου μάθηση

Η Οικονομία της γνώσης αφορά το πως οι «παραδοσιακοί» παραγωγικοί συντελεστές, στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης αποκτούν μικρότερη αξία. Επειδή η τεχνολογία εξελίσσεται διαρκώς, η γη, το έδαφος κοκ θεωρούνται λιγότερο σημαντικοί ως πόροι από άλλους, σύγχρονους συντελεστές, όπως είναι η τεχνογνωσία και η γνώση, από μέρους του προσωπικού, των πλέον σύγχρονων μεθόδων παραγωγής (Δρακόπουλος, 2006).

Η άνοδος τη οικονομίας της γνώσης εντοπίζεται σε κάθε τομέα της παραγωγής. Οι μεγαλύτερες εταιρίες, σήμερα, χρησιμοποιούν όλους τους διαθέσιμους πόρους για να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές στην αγορά. Στον 21^ο αι., δίδεται σημασία στο διαδίκτυο και την εκπαίδευση του προσωπικού όσο και στη διαρκή επιμόρφωση και την εξέλιξή του (Στεργίου, 2007),

Όσο βελτιώνεται η ποιότητα του ανθρωπίνου κεφαλαίου, τόσο περισσότερο επιθυμούν και οι ίδιοι να αποκτήσουν υψηλού επιπέδου γνώσεις οι οποίες και προσφέρονται απλόχερα. Τόσο η δευτεροβάθμια και η τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν εξελιχθεί με σκοπό τα προγράμματα σπουδών να καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και να αυξηθεί η προσφορά υψηλού επιπέδου γνώσεων. Η εξέλιξη και ανάπτυξη της κοινωνίας εξαρτάται από τη βούληση του προσωπικού να εξελιχθεί . για άλλη μία φορά, λοιπόν, δίδεται μεγάλη σημασία στην παροχή κινήτρων (Στεργίου, 2007).

Καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται με τα φυσικά και τα αποκτηθέντα προσόντα, θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές για το εργατικό δυναμικό. Πολλά

δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτήρια παρέχουν τη δυνατότητα για επιμόρφωση βραχείας διάρκειας, λ.χ. με σεμινάρια ή την φοίτηση νέων και έμπειρων εργαζομένων σε επιδοτούμενα προγράμματα (Δρακόπουλος, 2006).

Με τη σειρά τους, όμως, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιλέγουν το αν θα επιλέξουν μία εναλλακτική μέθοδο εκπαίδευσης της επιλογής τους για να εξελιχθούν σε προσωπικό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο, επιστρέφει κανείς στη διάσταση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Το να είναι ένα άτομο «μορφωμένο» ή μη δημιουργεί τη βάση για την εξέλιξή του. Όμως, ανάμεσα στον πλήρως αμόρφωτο άνθρωπο και σε έναν υψηλά καταρτισμένο εργαζόμενο και επαγγελματία υπάρχουν πολλές διαβαθμίσεις (Φώκιαλη, XX).

3.2. Ανθρώπινοι πόροι και δημόσια διοίκηση

Αν δώσει κανείς έμφαση στους εκπαιδευτικούς, με τον όρο ‘δεξιότητες των ανθρώπινων πόρων’ θα επικεντρωθεί περισσότερο στην επικοινωνία μεταξύ αυτών και των συναδέλφων τους, στον προσανατολισμό της εργασίας τους, την ομαδικότητα και την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της μονάδας στην οποία εργάζονται (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής, 2003).

Τονίζεται, δε, πως οι ίδιοι μπορεί να είναι τόσο εκπαιδευτές όσο και εκπαιδευόμενοι. Στην Ελλάδα υπάρχουν παγιωμένες αντιλήψεις όσον αφορά την εκπαίδευση οι οποίες αλλάζουν αργά και σταδιακά. Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό, απορρίπτουν τις τάσεις των παλαιότερων και επενδύουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αν και αυτό ακόμη γίνεται με απροθυμία. Αυτό παρατηρείται, ως τάση, και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Παρότι το κράτος επιθυμεί την πρόσληψη υψηλού επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού, οι θέσεις εργασίας πληρώνονται από άτομα τα οποία είναι ιδιαίτερα καταρτισμένα αλλά δεν υπάρχει επένδυση στην αειφόρο και δια βίου μάθηση για τα πρόσωπα που κατέχουν μόνιμες θέσεις εργασίας (Μάντζαρης, 2003).

Παρότι, λοιπόν, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει μεγάλη σημασία για την δημόσια διοίκηση, επειδή δεν υπάρχουν ανάλογα ανταγωνιστικά συμφέροντα που ωθούν τις επιχειρήσεις αυτές να ανταποκριθούν στις διαρκές εξελίξεις της αγοράς, το ενδιαφέρον των δημόσιων σχολείων εστιάζεται στο πως να παρέχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα και όχι στο να προάγει μία κουλτούρα που θα ωθεί τους μαθητές να επενδύουν στη διαρκή μάθηση. Αυτό συνήθως συμβαίνει όταν το άτομο εισάγεται στην αγορά εργασίας, κάτι που κάνει τους Έλληνες εργαζόμενους λιγότερο αποδοτικούς σε σχέση με άλλους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Brown, Lauder, & Ashton, 2010).

Ταυτόχρονα, το ελληνικό σχολείο παραμένει ένας θεσμός που είναι αρκετά απαρχαιωμένος, επειδή, ακριβώς, και οι δάσκαλοι περιορίζονται στην μετάδοση γνώσεων που προσφέρονται από συγκεκριμένα εγχειρίδια και με τρόπο που ορίζει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Οποιαδήποτε προσπάθεια παρέκκλισης μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την εργασία του δασκάλου και να προκαλέσει πρόβλημα για το ίδιο το σχολείο. Εύλογα, λοιπόν, και η ηγεσία του ιδρύματος θα τείνει να αποθαρρύνει τέτοιες δράσεις (Τύπας & Παπαχρήστου, 2003).

Αυτό δεν σημαίνει πως το επίπεδο των καθηγητών στη δημόσια εκπαίδευση είναι χαμηλό. Τουναντίον, στην Ελλάδα, υπάρχει πολύ υψηλό ποσοστό εκπαίδευσης και κατάρτισης και το προσωπικό επιλέγεται με διαφανείς μεθόδους και έναν συγκεκριμένο τρόπο (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001).

Ωστόσο, η εκπαίδευση των καθηγητών περιορίζεται, συνήθως, στα όσα έχουν διδαχθεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με σκοπό το να εκπληρώνουν τους προβλεπόμενους στόχους από το κράτος. Η εκπαίδευση παύει να αποτελεί ένα διαρκώς εξελισσόμενο πεδίο και, αντίθετα, τα παιδιά απλώς απορροφούν γνώσεις σε μία αέναη μάχη για αριστεία (Afonso, Schuknecht, & Tanzi, 2010).

3.2. Ο ρόλος της διοίκησης των σχολικών μονάδων

Στα εκπαιδευτικά ιδρύματα εκτελούνται διαφορετικές εκπαιδευτικές, παιδαγωγικές και διοικητικές δραστηριότητες, ενώ το σχολείο αποτελεί ένα κοινό, ενιαίο σύνολο (Hoyle, 1986 & Hargeaves et al., 1989). Οι διευθυντές έχουν ηθική ευθύνη να προσφέρουν στους μαθητές και το προσωπικό τους το ιδανικό περιβάλλον μέσα στο οποίο να μπορούν να αναπτύξουν και να διευρύνουν τις ικανότητές τους. Επίσης, οι διευθυντές αποτελούν τους ηγέτες του σχολείου και αναλαμβάνουν να επιτελούν και διοικητικό έργο. Αυτό σημαίνει πως διαχειρίζονται τους πόρους του σχολείου και ασκούν εξουσία επάνω στο προσωπικό τους. Όμως, είναι βασικό το να υπάρχει και μεγάλη ευελιξία και να προσαρμόζουν το έργο τους στο κοινωνικό, πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον του σχολείου (Greenfield 1995, σελ.67).

Σύμφωνα με τον Morgan (1996), ο διευθυντής – ηγέτης πρέπει ο ίδιος ή η ίδια να διαθέτει υψηλού επιπέδου γνώσεις και κατάρτιση για να λειτουργεί με τρόπο ορθό και αποτελεσματικό και να χαίρει σεβασμού. Αυτό σημαίνει πως δεν θα πρέπει να είναι αμιγώς ελεγκτής αλλά να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες μέσα στη σχολική μονάδα ούτως ώστε το προσωπικό όχι μόνο να αποδίδει αλλά και να επιθυμεί εκούσια το να αναπτύξει περαιτέρω τις ικανότητές του και τις δεξιότητες με σκοπό το να περιοριστούν τα λάθη και να λειτουργήσει ομαλά η εκπαιδευτική διαδικασία. Όσο πιο σταθερό και ευέλικτο το περιβάλλον, τόσο καλύτερα μπορεί να εργαστεί ο δάσκαλος ή καθηγητής και τόσο αποφεύγονται οι δαπάνες σε χρόνο και χρήμα (Morgan, 1996).

Οι βασικές αρμοδιότητες των διευθυντών των σχολείων περιλαμβάνουν τη σχολική διοίκηση, την εκπαιδευτική εποπτεία και την άσκηση πειθαρχίας στους μαθητές και καθηγητές. Συνεπώς, οι ρόλοι τους είναι παρόμοιοι με αυτούς που αναλύθηκαν παραπάνω για τους προϊσταμένους. Όμως, η διοίκηση ενός δημόσιου σχολείου θα πρέπει να επεκτείνεται και να καλύπτει τη διατήρηση των πρακτικών που προβλέπει η δημόσια διοίκηση και την εφαρμογή του εκπαιδευτικού συστήματος (Charman & Burchfield, 1994).

3.3. Προβλήματα δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης στη δημόσια εκπαίδευση στην Ελλάδα

Στην ΕΕ υπάρχουν επιπλέον κατευθυντήριες προς αυτόν τον τομέα, και το κράτος υποχρεούται να τις εφαρμόσει. Στο πεδίο της διοίκησης και της χρηματοδότησης, οι Έλληνες διευθυντές δεν μπορούν να παρεκκλίνουν από τον προϋπολογισμό του υπουργείου (ΥΠΕΘ, 2018).

Αυτό σημαίνει πως δεν μπορούν να ασκήσουν πίεση ούτως ώστε να χρηματοδοτηθούν επιμορφωτικά προγράμματα για τους καθηγητές και τους επαγγελματίες. Η κρίση έχει προκαλέσει σημαντικά προβλήματα σε αυτή τη διαδικασία, όμως, φέρνει και ευκαιρίες για πρόοδο και εξέλιξη. Παρόλα αυτά, ειδικά στον τομέα της εξέλιξης, έχει παρατηρηθεί πως οι εργαζόμενοι έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην απόδοσή τους από την έλλειψη πόρων και εναλλακτικών. Ο διαρκής ανταγωνισμός και η ανασφάλεια όπως και η πρακτικής της πρόσληψης με προσωρινού τύπου συμβάσεις, δεν επιτρέπουν στο προσωπικό να διαμορφώσει μία προσωπική ατζέντα για παροχή εναλλακτικών μορφών εκπαίδευσης. Σε συνδυασμό με την ανελαστικότητα και την οπισθοδρομική μέθοδο διδασκαλίας του συστήματος, η επαγγελματική εξουθένωση και η έλλειψη κινήτρων είναι ορατές για τους καθηγητές (Antoniou, Ploumpi, & Ntalla, 2013).

Σε όλες τις βαθμίδες της, η εκπαίδευση πρέπει να είναι αποδοτική, και αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να εφαρμόζονται σύγχρονες τεχνικές διοίκησης. Υπάρχει, ωστόσο, αυξημένη αντίσταση στην αλλαγή από μέρους των διευθυντών των σχολείων. Οι σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν εντός των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και η ιεραρχία, παρακωλύει την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών (Everard & Morris, 1996).

Ο ρόλος του διευθυντή, σε φυσιολογικές συνθήκες, θα πρέπει περιλαμβάνει την μεγιστοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και την ανάληψη της ευθύνης για τις ενδεχόμενες αποτυχίες ή επιτυχίες της εκπαιδευτικής διαδικασίας

(Πασιαρδής, 2004). Επίσης, θα πρέπει να προσφέρει συναισθηματική υποστήριξη στους καθηγητές και να δρα ως υποκινητής για την εξέλιξη και την ανάπτυξή τους εντός του σχολικού περιβάλλοντος (Σαΐτης, 2002). Άλλωστε, η εικόνα του σχολείου αντανακλά τα προσόντα του διευθυντή (Θεοφιλίδης, 1994 - Πασιαρδής, 2004).

Το βασικό πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι παρότι οι διευθυντές είναι επιφορτισμένοι με το έργο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντα σε θέση να το διεκπεραιώσουν. Για να μπορεί ο διευθυντής να είναι μέντορας και διαχειριστής εντός της σχολικής μονάδας, θα πρέπει να διαθέτει υψηλού επιπέδου γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων κάτι που δεν συμβαίνει στην πλειοψηφία των δημοσίων σχολείων στην Ελλάδα, αντίθετα με χώρες του εξωτερικού (Κατσαρός, 2008).

Συνεπώς, θα πρέπει, πρώτον, ο διευθυντής να είναι καταρτισμένος προκειμένου να μπορεί να προγραμματίζει σωστά τους υλικούς και άυλους πόρους, να συντηρεί και να μεγιστοποιεί το διαθέσιμο κεφάλαιο, όσο και να οργανώνει την ομάδα του. επειδή η επιλογή προσωπικού δεν άπτεται των αρμοδιοτήτων του στα δημόσια σχολεία, αυτό περιορίζεται στα ιδιωτικά. Όμως, ακόμη και σε ένα δημόσιο ίδρυμα, ο διευθυντής μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της επιμόρφωσης και της διαρκούς ενθάρρυνσής τους (Afonso, Schuknecht, & Tanzi, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1. Η Επίτευξη της ποιοτικής εκπαίδευσης στο ελληνικό σχολείο

Η ποιοτική εκπαίδευση αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα κάθε ανθρώπου, είτε την λαμβάνει είτε την προσφέρει. Για να υπάρχει πραγματικά ποιοτική εκπαίδευση που να παρέχεται σε όλους τους πολίτες χωρίς περιορισμούς, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για να εφαρμόζονται οι σύγχρονες πρακτικές ανάπτυξης των μεθόδων διοίκησης και δια βίου μάθησης, εκπαίδευση και κατάρτιση. Η σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, είναι διαρκώς εξελισσόμενη και, μαζί με αυτήν, και τα άτομα που ζουν εντός της. Οι εκπαιδευτικοί είναι τα άτομα τα οποία προσφέρουν γνώση, την πολλαπλασιάζουν, προετοιμάζουν τους μελλοντικούς επιστήμονες και προωθούν τις αρχές του κράτους και τις αξίες της ελευθερίας, της ισότητας και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Glasser, 1990).

Η ποιοτική επιμόρφωση είναι κάτι απαραίτητο για τους εκπαιδευτικούς. Μέσω της επιμόρφωσης, επιτυγχάνεται η πρόοδος, ο εκσυγχρονισμός και η ανάπτυξη των ιδίων, των μαθητών τους και του εκπαιδευτικού συστήματος (Αθανασούλα-Ρέππα, 1999 κ.ά.). Στα δημόσια σχολεία η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι περιορισμένοι και οι ηγέτες τους όπως και οι εκπαιδευτικοί δεν μπορούν να προωθήσουν ή να ασκήσουν καθοριστική επίδραση στις όποιες αλλαγές. Από την άλλη, όμως, μπορούν να επενδύουν στην ποιοτική εκπαίδευση και την επιμόρφωση (Featherstone, 2015).

Στην Ελλάδα, σήμερα, το διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες γνώσεις που υπάρχουν διάχυτες στο διαδίκτυο. Η επιμόρφωση μπορεί να γίνει με τη μέθοδο της αυτοδιδασκαλίας και της ετεροδιδασκαλίας. Η επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού και η βελτίωση του επιπέδου παροχής εκπαίδευσης, μπορούν να γίνουν με τα σύγχρονα μέσα και να είναι διαρκείς (Afonso, Schuknecht, & Tanzi, 2010).

Οι προκλήσεις που εντοπίζονται αντισταθμίζονται από τις ευκαιρίες. Ένα πιθανό πρόβλημα το οποίο θα μπορούσε να εντοπιστεί και να αναλυθεί είναι το κατά πόσο, πράγματι, μπορεί να υπάρχει ποιοτική εκπαίδευση μέσω διαδικτύου. Η απάντηση μπορεί να δοθεί σχετικά εύκολα- εάν ο/η εκπαιδευτικός έχει λάβει εξαρχής ποιοτική εκπαίδευση, τότε μπορεί να ενισχύσει τις υπάρχουσες γνώσεις του/της και να τις επικαιροποιήσει με ευκολία (Glasser, 1990).

Επίσης, το εκπαιδευτικό σύστημα είναι, πράγματι, περιορισμένων δυνατοτήτων λόγω της κρίσης. Παρόλα αυτά, η κυβέρνηση υποστηρίζεται στη διεκπεραίωση του έργου της από τους υπάρχοντες οργανισμούς και η Ελλάδα και ενισχύεται από την υπάρχουσα ποιότητα στο επίπεδο διδασκαλίας που έχουν λάβει οι εν ενεργεία καθηγητές. Άλλωστε, το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, με τις αδυναμίες του, είναι αρκετά αποτελεσματικό και αξιοκρατικό (Τύπας & Παπαχρήστου, 2003).

Η επαγγελματική ανάπτυξη προωθείται και από τους θεσμούς σε επίπεδο πολιτείας στην Ελλάδα. Η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού συστήματος είναι διαρκής και, πλέον, το πρόγραμμα σπουδών που προωθεί το Εκπαιδευτικό Ινστιτούτο, επιτρέπει μία σχετική ευελιξία, σε ιδιαίτερα, περιορισμένο, όμως, επίπεδο. Αυτό γίνεται, κυρίως, εντός της σχολικής τάξης, με την δημιουργία ομάδων διδασκαλίας (ΥΠΕΘ, 2018), ενώ, στο πλαίσιο της ψηφιακής αναδιοργάνωσης των θεσμών, προωθείται μία πολιτική χρήσης της πληροφορικής και αξιοποίησης των ψηφιακών συστημάτων με σκοπό την επιμόρφωση παιδιών και ενηλίκων.

4.2. Κριτικές και προτάσεις

Αποτιμώντας το ισχύον θεσμικό και εκπαιδευτικό πλαίσιο για τη δια βίου μάθηση και την εκπαίδευση των επαγγελματιών στην Ελλάδα, συμπερασματικά, τονίζονται τα εξής συμπεράσματα με βάση τη συνολική μελέτη που έγινε στα πλαίσια αυτής της εργασίας:

- Οι διευθυντές των δημοσίων σχολείων είναι λιγότερο ευέλικτοι στην εφαρμογή αλλαγών και την προώθηση στρατηγικών για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης από ότι οι συνάδελφοί τους στο εξωτερικό.

- Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί περιορίζονται, περαιτέρω, από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και από την ανελαστικότητα του συστήματος.
- Η οικονομική κρίση έχει δυσχεράνει σημαντικά το έργο του σχολείου και των εκπαιδευτικών.
- Μεγάλη έμφαση θα πρέπει να δίδεται στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, όσο περιορισμένοι κι αν είναι αυτοί οι πόροι.

Με βάση την εξέταση καλών πρακτικών από το εξωτερικό, θα πρέπει, σε αυτό το σημείο να γίνουν κάποιες επισημάνσεις: σε επίπεδο ΕΕ προωθείται η ανάπτυξη της οικονομίας της γνώσης και της δια βίου μάθησης. Η Ελλάδα, ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα πρέπει να συμμορφώνεται με αυτούς τους στόχους και να τηρεί τις δεσμεύσεις της σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο ρόλος της εκπαίδευσης, σε όλες της τις βαθμίδες είναι ουσιαστικής σημασίας (Afonso, Schuknecht, & Tanzi, 2010).

Παρότι το σχολείο δεν είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμός ή επιχείρηση, στις δομές του, ομοιάζει με μία επιχείρηση και, συνεπώς, στη διαχείρισή του παρουσιάζει ορισμένα κοινά στοιχεία. Ο διευθυντής είναι ηγέτης, είναι προϊστάμενος, υπεύθυνος για την οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού και των πόρων και διαθέτει, παράλληλα, το συγκριτικό πλεονέκτημα πως έχει γνώσεις και εμπειρία ως εκπαιδευτικός (Carnoy, Hallak, & Caillods, 1999).

Όμως, σε αντίθεση με ένα μάνατζερ μίας επιχείρησης, δεν έχει πλήρως λόγο επί των εσωτερικών του φορέα στον οποίο εργάζεται. Συνεπώς, το έργο του είναι εξαιρετικά σύνθετο και περίπλοκο. Οι αρχές της οργάνωσης και της διοίκησης των οργανισμών χρησιμοποιούνται στους δημόσιους φορείς και το σχολείο μπορεί να είναι εργαλείο για την προώθηση της δια βίου μάθησης αλλά οι ίδιοι οι συντελεστές του παραμένουν προσκολλημένοι σε ένα «παραδοσιακό» σύστημα που παραμένει απαρχαιωμένο και αναποτελεσματικό. Έτσι, είναι βασικό να υπάρξει πρωτοβουλία για:

- Εσωτερική και εξωτερική επιμόρφωση,
- Ανανέωση και καινοτομία,

- Αναδιάρθρωση,
- Εξέλιξη,
- Πρόοδο και ανανέωση,
- Χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών,
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων των καθηγητών και μαθητών.

Μόνον έτσι η Ελλάδα μπορεί να αναδειχθεί σε έναν ανταγωνιστικό «παίκτη» στις διεθνείς αγορές και μία χώρα του μέλλοντος.

Βιβλιογραφία

1. Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2010). Public sector efficiency: evidence for new EU member states and emerging markets. *Applied Economics*, 42(17), σσ. 2147-2164.
2. Antoniou, A. S., Ploumpi, A., & Ntalla, M. (2013). Occupational stress and professional burnout in teachers of primary and secondary education: the role of coping strategies. *Psychology*, 4(03), σ. 349.
3. Beer M., Spector B., Lawrence P., Millis D., & Walton R., 1984. *Managing Human Assets*. New York, Free Press.
4. Bell T. & Bush L., 2002. The policy context. In L Bush & T. Bell (Eds). *The principles and practice of educational management*. London, Paul Chapman.
5. Bourdieu P., 2006. *Η διάκριση*. Αθήνα, Εκδόσεις Πατάκη, 6η έκδ.
6. Brown, P., Lauder, H., & Ashton, D. (2010). *The global auction: The broken promises of education, jobs, and incomes*. Oxford University Press.
7. Carnoy, M., Hallak, J., & Caillods, F. (1999). *Globalization and educational reform: What planners need to know*. UNESCO, International Institute for Educational Planning.
8. Chemers M. M., 1997. *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Publishers.
9. Everard K. B. & Morris G., 1999. *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα, Ε.Α.Π.

10. Everard K.B. & Morris G., 1996. Effective school management. London: Paul Chapman Publishing.
11. Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), σσ. 295-314.
12. Glasser, W. (1990). *The quality school: Managing students without coercion*. NY: Harper and Row Publishers.
13. Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2).
14. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), σσ. 27-34.
15. Hochschild, A. R. (2015). *The managed heart. Στο Working in America* (σσ. 47-54). Routledge.
16. Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Macmillan International Higher Education.
17. Kamens, D. H. (1977). Legitimizing myths and educational organization: The relationship between organizational ideology and formal structure. *American Sociological Review*, σσ. 208-219.
18. Leithwood, K and C.Riehl . What we know about successful school leadership *American Educational Research Association* , January 2003.

19. Malhorta Y., (2000), "Knowledge Assertw in the Global Economy: Assessment of National Intellectoual Capital, *Journal of Global Information Management*, July-Sep, 8(3), p. 5-15
20. Nigro, L. G., Nigro, F. A., & Kellough, J. E. (2012). *The new public personnel administration*. Cengage Learning.
21. Rothstein, J. (2010). Teacher quality in educational production: Tracking, decay, and student achievement. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(1), σσ. 175-214.
22. Schultz T.W., (1961), *Investment in Human Capital*, *American Economic Review*, 51, May, p. 1-17
23. Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. *Performance+ Instruction*, 30(5), σ. 37.
24. Skuyshkina, M. (2013). *Emerging technologies for training of ICT-skilled educational personnel*. In *International Conference on Information and Communication Technologies. Στο Education, Research, and Industrial Applications* (σσ. 274-284). Shyshkina, M. (2013, June). *Emerging technologies for training of ICT-skilled educational personnel*. In *International Conference on Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications* (pp. 274-284). Springer.
25. Tolofani, S. (2005). *New public management and education. Policy futures in education*, 3(1), σσ. 75- 89.
26. Walker J., 1987. *Educative Leadership for Curriculum Development: A Pragmatic and Holistic Approach*. In J. Walker (Ed.), *Educative Leadership*

for Curriculum Development, Educative Leadership Monograph Series No. 2, ACT Schools Authority. Canberra

27. Waters, T., Marzano, R. J., & Mc Nulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 Years of Research Tells Us about the Effect of Leadership on Student Achievement. A Working Paper.* <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/download/48850/30094>
28. Worthen, B. R., Fitzpatrick, J. L., & Sanders, J. R. (2004). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines.* http://dissertation.argosy.edu/chicago/spring08/r7036_sp08nowlin.doc, Springer.
29. Αθανασούλα-Ρέππα Α., Κουτούζης Μ., Μαυρογιώργος Γ., Νιτσόπουλος Β., Χαλκιώτης Δ., 1999. *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων–Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική.* Πάτρα, Ε.Α.Π.
30. Αλαμάνης Θ., 1997. *Ελληνικό σχολείο και γραφειοκρατικό σύστημα: όψεις και απόψεις* Διοικητική Ενημέρωση, 7, 67-85.
31. Ανδρέου Α., 1998. *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης.*
32. Ανδρικογιαννοπούλου Α., 2010. *Διερεύνηση των Αντιλήψεων των Εκπαιδευτικών Σχετικά με την Παρουσία των Δύο Φύλων στην Οργάνωση και Διοίκηση των Σχολικών Μονάδων της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η Περίπτωση του Ν. Αχαΐας στις Κρίσεις του 2007.* Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών.

33. Βεργίδης Δ., Λιοναράκης Α., Λυκουργιώτης Α., Μακράκης Β., Ματραλής Χ., 1998. Ανοικτή και εξ Αποστάσεως εκπαίδευση: Θεσμοί και λειτουργίες. Πάτρα, Ε.Α.Π.
34. Γεράκη Α., 2018. Διοίκηση της εκπαίδευσης και σχολική αποτελεσματικότητα.
35. Γεράκη Α., 2018. Διοίκηση της εκπαίδευσης και σχολική αποτελεσματικότητα. Λάρισα, ΕΕΠΕΚ.
36. Γεωργόπουλος, Ν., 2006. Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
37. Δρακόπουλος Π., (2006), «Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο», Ελευθεροτυπία
38. ΕΕ. (2014). Στρατηγική Ευρώπη 2020. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σσ. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_el.
39. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). ΕΧΟ, Πολιτική Προστασία ΕΕ, Ανθρωπιστική Βοήθεια και Πολιτική Προστασία. Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Επιτροπής στα Ελληνικά, Ενημερωτικό Φυλλάδιο.
40. Θεοφιλίδης, Χ., 1994. Ορθολογιστική οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου. Λευκωσία, Αυτοέκδοση.
41. Καραγιώργης, Α.Γ. (1981) Εκπαιδευτική Διοίκηση Οριοθέτηση βασικών εννοιών Νέα Παιδεία, 16, 21-26

42. Κατσαρός Ι., 2007. Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα, 3ο Τεύχος Επιμορφωτικού Υλικού για την Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης.
43. Κατσαρός Ν., 2008. Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Αθήνα, Υπουργείο Παιδείας/Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
44. Κατσαρός, Ι. (2008). «Στελέχη εκπαίδευσης και εξωτερικό περιβάλλον», στο: Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
45. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf.
46. Κολοκοτρώνης Δ., 2018. Επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού: Ζήτημα Διεύρυνσης Γνώσεων και Δεξιοτήτων; Λάρισα, ΕΕΠΕΚ.
47. Κούγκουλου Μ., 2018. Ηγεσία και Δημόσια Διοίκηση. Λαμία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, τμήμα Πληροφορικής.
48. Κριεμάδης Α. & Θωμοπούλου Ι., 2012. Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα. Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.
49. Κωνσταντίνου Χ. Ι., 1994. Το σχολείο ως γραφειοκρατικός οργανισμός και ο ρόλος του εκπαιδευτικού σ' αυτόν. Αθήνα, Σμυρνιωτάκης.
50. Λαΐνας Θ., 1993. Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Αναλυτικά Προγράμματα: Η θεσμοθέτηση της αποκέντρωσης και της ευρύτερης συμμετοχής» Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 19, 254-294.
51. Λαΐνας Θ., 1995. Η διοικητική υποστήριξη των σχολικών μονάδων. Διοικητική Ενημέρωση, 3, 49-63.

52. Μαντζάρης Ι., 2015. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου (Strategic human capital management). Θεσσαλονίκη.
53. Ματθαίου Δ., 2005. Η γνώση ανάμεσα στις συμπληγάδες της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας, 9-11.
54. Μιχόπουλος Α., 1999. Στρατηγική οργανωτικής αλλαγής στο στοιχείο «εργασία» της ελληνικής σχολικής οργάνωσης. Διοικητική Ενημέρωση, 14, 63-68.
55. Μιχόπουλος Α.Β., 1993. Η Εκπαίδευση στο πλαίσιο της οργανωτικής θεωρίας. Αθήνα, Γ. Παπαϊωάννου.
56. Μπουραντάς, Δ., 2005. Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
57. Μπουρής Ι., 2008. Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα, Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης.
58. Νικολάου Ι., (2008), «Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο», Δεκέμβριος
59. Νούσια Ε., 2011. Εκπαιδευτική διοίκηση και φύλο: περίπτωση προαγωγής και ανέλιξης σε ηγετικές θέσεις των γυναικών στην Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Θεσσαλίας. Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
60. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2008. Η ποιότητα στην εκπαίδευση. Αθήνα, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
61. Παπαναούμ Ζ., 1995. Η διεύθυνση σχολείου. Θεσσαλονίκη, Αδελφοί Κυριακίδη Α.Ε.
62. Παπαναούμ, Ζ. (1995). Διεύθυνση Σχολείου: Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη

63. Πασιαρδής Π., 1993. Μοντέλα διοίκησης της Εκπαίδευσης: Μία κριτική παρουσίαση. Παιδαγωγική Επιθεώρηση, 26, 5-31.
64. Πασιαρδής Π., 1994. Προς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης του έργου του εκπαιδευτικού. Νέα Παιδεία, 18 (72), 15-33.
65. Πασιαρδής Π., 2004. Εκπαιδευτική Ηγεσία – Από την Περίοδο της Ευμενούς Αδιαφορίας στην Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
66. Ράπτης Ν. & Βιτσιλάκη Χ., 2007. Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη, Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη α.ε.
67. Σαΐτης Χ., 1997. Σκέψεις για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση . Δημόσιος Τομέας, 127,33-38.
68. Σαΐτης Χ., 1998. Ο θεσμός του υποδιευθυντή σχολείου ως βάση για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών στην εκπαίδευση . Διοικητική Ενημέρωση,11, 41-59.
69. Σαΐτης Χ., 2002. Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα, Ιδιωτική έκδοση.
70. Σαΐτης Χ., 2008. Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης. Αθήνα.
71. Σαΐτης Χ., Σουρτζή Ε. & Τουρτούνη Γ., 1996. Νομοθετικά κενά-Ασάφειες και οι επιπτώσεις τους στη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Διοικητική Ενημέρωση,4.
72. Σαΐτης Χ., Τσιαμάση Φ., Χατζή Μ., 1997. Ο διευθυντής του σχολείου: Μάνατζερ-ηγέτης ή παραδοσιακός γραφειοκράτης. Νέα Παιδεία, 83, 66-77

73. Σταυροπούλου Δ., 2013. Η στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η επίδραση της στην οργανωσιακή επίδοση – ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας. Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
74. Στεργίου Ε., (2007), «Πώς η γνώση καθορίζει τη ζωή μας», Καθημερινή, http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathextra_1_13/09/2007_203355
75. Στραβάκου Π., 2003. Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Αθήνα, Κυριακίδη Αφοί.
76. Τόγκας Κ., Ρεκλείτη Μ., Ο διευθυντής – ηγέτης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.
77. Τσακλάγκανος Α., 1983. Η Έννοια και Σημασία της Παραγωγικότητας της Εργασίας, Οικονομικός ταχυδρόμος, Οκτώβριος 41(1536), 73-77.
78. Τσαμαδιάς, Κ. & Χανής, Σ. (2011). Τα οφέλη από την εκπαίδευση: Επισκόπηση υπό την οπτική της οικονομικής. Μέντορας, τ.χ.13, 5-16.
79. Τσιούκρας Π. Γ., 2013. (Hgm) - Η «Οικονομική» Προσέγγιση στην Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου – Human Capital Theory).
80. Τύπας, Γ., & Παπαχρήστου, Μ. (2003). Η αξιοκρατική στελέχωση στην εκπαίδευση. Διοικητική ενημέρωση, τεύχος 25, σσ. 124-128.
81. ΥΠΕΘ. (2018). Ιστοσελίδα Υπουργείου παιδείας έρευνας και θρησκευμάτων . Αθήνα.
82. Φώκιαλη Περσεφόνη, (XX), σημειώσεις στο μάθημα «Οικονομική και Κοινωνική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση» του ΤΕΠΑΕΣ, σελ. 35-36, 47-49

83. Χατζηπαντελή Θ., 1998. Στατιστική στην Εκπαίδευση, Πανεπιστημιακές σημειώσεις από το πρόγραμμα «Ακαδημαϊκής & Επαγγελματικής Αναβάθμισης». Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
84. Χλέτσος Μ.. Η νεοκλασική προσέγγιση της αγοράς εργασίας και της ανεργίας. Ιωάννινα, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
85. Χυτήρης Λ., 1994. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα, Interbooks.
86. Ψαχαρόπουλος Γ., (1999), «Οικονομική της Εκπαίδευσης», Παπαζήσης, Αθήνα