

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Μετάφραση από τα αγγλικά

**Στρατηγική σχεδιασμού της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων
σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες**

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας των
φοιτητές και καθηγητές / HAS,

Erasmus+



Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Τίτλος «Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες»

Πνευματικά δικαιώματα κειμένου © Συγγραφείς:

Πέτια Σαμπέβα
Κρασιμίρα Πέτκοβα
Γκεόργκι Πέτκοφ
Βαλεντίνα Σαμπέβα
Γεργκάνα Πέτκοβα
Monika Sujka
Γιαν Βισνιέφσκι
Πάυλος Καρέρα

Κριτής:

Καθ. D.Sc. O Valeri Stoyanov είναι καθηγητής, διδάκτωρ ψυχολογίας, Αντιπρύτανης VVMU και επικεφαλής ψυχοφυσιολογικού εργαστηρίου.

Σχετικά με τους συγγραφείς:

Σύλλογος Ψυχολόγων Βουλγαρίας:

Petya Sabeva , ψυχολόγοι, ερευνήτρια

Krasimira Petkova, ψυχολόγοι, ερευνήτρια

Georgi Petkov, διαχείριση υγειονομικής περίθαλψης APB και διδακτορική σχολή, Ιατρικό Πανεπιστήμιο της Βάρνας

Σχολείο Hristo Botev, Βουλγαρία:

Valentina Sabeva , ερευνήτρια

Γεργκάνα Πέτκοβα, ερευνήτρια

Η Ακαδημία Επιχειρήσεων και Επιστημών Υγείας (WSBINOZ), Πολωνία:

Monika Sujka , ερευνήτρια

Jan Wiśniewski, ερευνητής

Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης IMS, ιδιωτικό σχολείο IMS, Κύπρος:

Πάυλος Καρέρα, Διευθυντής Ερευνητικού Κέντρου IMS, Κύπρος.

Πνευματικά δικαιώματα © Publisher:

Association of Psychologists in Bulgaria, Varna, Bulgaria, 2024, ISBN 978-619-7781-06-9 (έντυπη έκδοση), ISBN 978-619-7781-07-6 (e-book, PDF)

Η τρέχουσα « Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες » αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών / HAS, Erasmus+ και ως τέτοιο προϊόν διανέμεται δωρεάν. Μπορείτε να αντιγράψετε, να κατεβάσετε ή να εκτυπώσετε περιεχόμενο για προσωπική σας χρήση και μπορείτε να συμπεριλάβετε αποσπάσματα από αυτό το βιβλίο στα δικά σας έγγραφα, δημοσιεύσεις, παρουσιάσεις, ιστολόγια, ιστότοπους και διδακτικό υλικό, υπό την προϋπόθεση ότι οι συγγραφείς και ο εκδότης έχουν την κατάλληλη αναγνώριση ως πηγή και πνευματικά δικαιώματα δίνεται ιδιοκτήτες. Όλα τα αιτήματα για δημόσια ή εμπορική χρήση και δικαιώματα μετάφρασης θα πρέπει να υποβάλλονται στη διεύθυνση aypbvarna@gmail.com

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Περιεχόμενα

I. Πληροφορίες έργου.....	4
II. Εισαγωγή	6
III. Η σημασία του σχεδιασμού της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.....	8
IV. Έρευνα και εντοπισμός ατομικών αναγκών και εκπαιδευτικών αναγκών προσωπικού.....	19
1. Μέθοδοι για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών των εργαζομένων/του προσωπικού	19
2. Η δομημένη συνέντευξη ως εργαλείο εντοπισμού ατομικών και εκπαιδευτικών αναγκών	25
V. Επιλογή και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες	35
VI. Καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση.....	43
1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στη Βουλγαρία.....	43
1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Πολωνία	52
2. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Κύπρο	59
VII. Καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την επαγγελματική ικανότητα στην εκπαίδευση	68
1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στη Βουλγαρία.....	68
2. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Πολωνία	99
3. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Κύπρο	108
VIII. Στρατηγικός σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	117
1. Τι είναι μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού;	117
2. Στρατηγικός σχεδιασμός ρόλων HR	127
3. Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού	135
4. Βέλτιστες πρακτικές στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού	138
IX. Πώς να αναπτύξετε μια στρατηγική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (βασικά βήματα)	162
1. Περιγράφοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού	162
2. Περιγραφή των τρεχουσών υπηρεσιών/προγραμμάτων του οργανισμού	166
3. Διεξαγωγή ανάλυσης SWOT	173

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

4. Καθορισμός στρατηγικών τομέων και στόχων προτεραιότητας (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι)	177
5. Καθορισμός δράσεων και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων	184
6. Καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων/αποτελεσμάτων	190
7. Καθορισμός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού υλοποίησης.....	194
8. Εφαρμογή του ISO 45003-2021 στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και προληπτικά βήματα	202
X. Σύναψη.....	212
XI. Αναφορές	213
XII. Παραρτήματα	221
Παράρτημα 1: Πρότυπο ανάλυσης SWOT	221
Παράρτημα 2: Πρότυπο δομημένης συνέντευξης	222

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

I. Πληροφορίες έργου

Αυτό το έγγραφο αποτελεί μέρος του Έργου 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 „Υγιεινή στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών/ HAS”, πρόγραμμα Erasmus+, με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Περίοδος έργου: 01/11/2022 - 31/10/2024 (24 μήνες)

Κορυφαίος οργανισμός: Σύλλογος Ψυχολόγων στη Βουλγαρία, Βάρνα, Βουλγαρία

Οργανισμοί εταίροι: Σχολείο Hristo Botev, Βουλγαρία; Ιδιωτικό Σχολείο IMS, Κύπρος; και WYZSZA SZKOLA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), Πολωνία.

Η αποστολή του έργου είναι να εκσυγχρονίσει και να ενισχύσει την ικανότητα του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης να αντιμετωπίσει τις κύριες προκλήσεις στον σημερινό κόσμο, να βελτιώσει την ψυχική και σωματική υγεία και ευεξία (συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων/εκπαιδευτών και των μαθητών/εκπαιδευόμενων), για την προώθηση κοινωνικών, πολιτικών και διαπολιτισμικών ικανοτήτων και του διαπολιτισμικού διαλόγου. Αυτή η αποστολή επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης των προϊόντων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες τόσο των εκπαιδευόμενων όσο και των εκπαιδευτών και των συνεργαζόμενων σχολείων σε οργανωτικό επίπεδο.

Στόχος του έργου είναι επίσης να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των δυσμενών συνθηκών μάθησης που προκαλούνται από τις δυσκολίες στη διαδικτυακή μάθηση, την κοινωνική απόσταση και την ακινησία. Επικεντρώνεται στη βελτίωση των βασικών δεξιοτήτων ως προϋπόθεση για την πρόληψη της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου, συμπεριλαμβανομένου. από ευάλωτες ομάδες.

Οι κύριοι στόχοι του έργου είναι:

- Αύξηση της γνώσης για την ψυχική υγεία, την ασφάλεια και τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων.
- Ξεπερνώντας τις συνέπειες της κοινωνικής απομόνωσης και ακινησίας.
- Ξεπερνώντας και αποτρέποντας το άγχος και τις δυσκολίες στη διαδικτυακή/εξ αποστάσεως εκπαίδευση και διδασκαλία.
- Αύξηση των κινήτρων των μαθητών για μάθηση.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

- Βελτίωση της ψυχικής υγείας και ευημερίας των εκπαιδευτικών και των μαθητών.
- Αύξηση των κινήτρων για διδασκαλία και επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών.
- Παροχή ευκαιριών για καριέρα και προσωπική εξέλιξη, αύξηση της επαγγελματικής ικανότητας και των βασικών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και του λοιπού εκπαιδευτικού προσωπικού.
- Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων για ευάλωτες ομάδες στον τομέα της ένταξης και της εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα.
- Δημιουργία ομάδων αμοιβαίας βοήθειας και παρέμβασης.
- Προώθηση κοινών αξιών, συμμετοχή των πολιτών και συμμετοχή.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

II. Εισαγωγή

Το τρέχον προϊόν – «Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες» αναπτύσσεται στο πλαίσιο του Πακέτο Εργασίας 3 «Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης στον τομέα της σχολικής εκπαίδευσης», Δραστηριότητα 2 «Δημιουργία νέας προσέγγισης και καλύτερη υποστήριξη για την ανταγωνιστικότητα και απασχόληση στη σχολική εκπαίδευση» (WP3 A 2) του έργου «Υγιεινή στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών / HAS», που χρηματοδοτείται στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ . Η Ένωση Ψυχολόγων στη Βουλγαρία (APB), η WYZSZA SZKOLA BIZNESU I NAUK O ZDROWIU (WSBINOZ), η Πολωνία, το Σχολείο Hristo Botev (Βουλγαρία) και το Ιδιωτικό Σχολείο IMS (Κύπρος) συνέβαλαν στην ανάπτυξη του προϊόντος.

Αυτό το προϊόν βοήθησε τους εταίρους του έργου να αναπτύξουν τη δική τους Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόστηκαν πιλοτικά με 20 άτομα προσωπικό ανά οργανισμό ή συνολικά 60 άτομα προσωπικό. Τα αποτελέσματα από την πιλοτική εφαρμογή περιγράφονται σε ξεχωριστή έκθεση.

Το προϊόν αναπτύχθηκε μετά από μια εις βάθος έρευνα και αξιολόγηση των αναγκών του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς στη δραστηριότητα WP3A1. Ως αποτέλεσμα των WP3A1 και WP3A2, αναπτύχθηκε επίσης ένα πρόγραμμα κατάρτισης για το προσωπικό σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, το οποίο αποτελεί ξεχωριστό έγγραφο.

Οι κύριοι **χρήστες** του WP3A2 «Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες» είναι το προσωπικό/εργαζόμενοι σε οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών) όπως δάσκαλοι, εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτές, μη παιδαγωγικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, διευθυντικό προσωπικό, συμβούλους, παιδαγωγικούς συμβούλους, ψυχολόγους και άλλους ειδικούς.

Γενικός στόχος: Ανάπτυξη ικανοτήτων των σχολείων να λειτουργούν διακρατικά και μεταξύ τομέων

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ειδικός στόχος του WP: Καλύτερες ευκαιρίες για καριέρα και προσωπική εξέλιξη, αύξηση της επαγγελματικής ικανότητας των εκπαιδευτικών και του λοιπού προσωπικού του σχολείου σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες. Υψηλότερη προσαρμοστικότητα του προσωπικού του σχολείου στο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον.

Ο κύριος **σκοπός** του προϊόντος είναι:

- Δημιουργία νέας προσέγγισης και καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση στην εκπαίδευση.
- Υποστήριξη οργανισμών (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών) στην ανάπτυξη στρατηγικής για τον προγραμματισμό της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες.
- Παροχή μεθόδων για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών /προσωπικών κινήτρων, πιθανών και ελλειμμάτων, αναγκών κ.λπ./ και για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης.
- Τόνωση της επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού/εργαζομένων σε οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών).

Τα κύρια **καθήκοντα** του προϊόντος είναι:

- Βελτίωση των ικανοτήτων του παιδαγωγικού και μη παιδαγωγικού/μη διδακτικού προσωπικού που εργάζεται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένου του τομέα της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής ανάπτυξης).
- Αύξηση της επαγγελματικής ικανότητας του προσωπικού που εργάζεται σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς και βελτίωση της προσαρμοστικότητάς του στο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον.
- Διεύρυνση των πολυφασματικών οριζόντων του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την ευημερία.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

III. Η σημασία του σχεδιασμού της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Η ανάπτυξη των εργαζομένων - που συχνά αναφέρεται ως επαγγελματική ανάπτυξη ή ανάπτυξη προσωπικού - περιλαμβάνει οποιαδήποτε επαγγελματική κατάρτιση ή συνεχή εκπαίδευση που διευκολύνει ο εργοδότης για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους. Καλύπτει μια ποικιλία ευκαιριών μάθησης, συμπεριλαμβανομένων εργαστηρίων, επαγγελματικών πιστοποιητικών, μαθημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και προγραμμάτων καθοδήγησης.

Η ιεράρχηση της ανάπτυξης του προσωπικού διασφαλίζει ότι οι δεξιότητες των μελών της ομάδας αναπτύσσονται σύμφωνα με τις τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου. Και οι εργοδότες που επενδύουν σε πρόσθετη εκπαίδευση που συμπληρώνει την πορεία σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου μπορούν να δουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης, περισσότερο αφοσιωμένο προσωπικό και μεγαλύτερα έσοδα.

Η επαγγελματική ανάπτυξη στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να προωθήσουν τη συνολική τους σταδιοδρομία, όχι απλώς να δημιουργήσουν ένα σύνολο δεξιοτήτων για έναν συγκεκριμένο ρόλο. Ενώ είναι τελικά ευθύνη του ατόμου να κατέχει την επαγγελματική του ανάπτυξη, είναι προς το συμφέρον του εργοδότη να ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε εσωτερικές και εξωτερικές ευκαιρίες μάθησης (Heinz, 2023).

Η επαγγελματική εξέλιξη σηματοδοτεί επίσης την ικανότητα από την πλευρά του εργοδότη. Ορισμένες βιομηχανίες απαιτούν πραγματικά από τους εργαζόμενους να διαθέτουν πιστοποιήσεις. Και αν ο εργαζόμενος δεν έχει την απαραίτητη πιστοποίηση, φαίνεται κακό για τον εργοδότη — για να μην αναφέρουμε τις νομικές προκλήσεις που θέτει. Ωστόσο, η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποκτήσουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις και εκπαίδευση για τον κλάδο τους. Η επαγγελματική εξέλιξη μπορεί να είναι ένα εργαλείο για την οικοδόμηση μιας ισχυρότερης ομάδας. Οι εργοδότες που ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να αναζητήσουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης με τη

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

σειρά τους ενθαρρύνουν την υψηλότερη παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία.

Η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητες της υπάρχουσας ομάδας και να προσελκύσει νέα talέντα για να συμμετάσχουν με το κίνητρο ενός σαφούς σχεδίου εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Βοηθά τους υπαλλήλους να παραμείνουν ενήμεροι για τις τάσεις του κλάδου για να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων. Οι τάσεις στους κλάδους κινούνται γρήγορα και είναι σημαντικό οι θεσμοί να συμβαδίζουν με την εποχή. Η συνεχής επαγγελματική εξέλιξη μπορεί να αποτρέψει πιθανή στασιμότητα διατηρώντας και βελτιώνοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την επαγγελματική ανάπτυξη είναι επίσης πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους και να είναι ενθουσιώδεις για την επίδιωξη των στόχων τους. Η επαγγελματική εξέλιξη είναι σημαντική επειδή έχει τη δυνατότητα να ανοίξει ευκαιρίες σταδιοδρομίας, όπως προαγωγές. Βοηθά να βελτιώσετε τις υπάρχουσες δεξιότητες και να μάθετε νέες. Τους βοηθά επίσης να ξεχωρίζουν από τη δεξαμενή των αιτούντων. Το να έχετε ολοκληρώσει προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης ή πρόσθετες πιστοποιήσεις του κλάδου σε ένα βιογραφικό μπορεί να βοηθήσει πολύ στην επίδειξη εμπειρίας στον τομέα.

Η επαγγελματική εξέλιξη είναι σημαντική για την ανάπτυξη και την εξέλιξη του σύγχρονου εκπαιδευτικού. Το σημερινό εκπαιδευτικό τοπίο είναι γεμάτο με πολλαπλές προοπτικές, τεχνολογίες και ευκαιρίες για μαθητές και εκπαιδευτικούς ηγέτες. Ο σκοπός της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών είναι να υπερβεί τη συντήρηση και να δημιουργήσει βιωσιμότητα και επαγγελματική μακροζωία.

Καθώς οι μαθητές σήμερα συνεχίζουν να αλλάζουν και να εξελίσσονται όσον αφορά την τεχνολογία και την πρόσβαση στις πληροφορίες, οι βασικές αξίες του να είναι αυστηροί, δίκαιοι και συνεπείς στη μάθησή τους παραμένουν αληθινές. Για τους εκπαιδευτικούς, η αποτελεσματική ΔΔ στον 21ο αιώνα προέρχεται από την αναγνώριση αυτού και την εξεύρεση τρόπων βελτίωσης των στρατηγικών διδασκαλίας και μάθησης.

Στην εκπαίδευση, είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε τη σημασία της μάθησης βάσει δεδομένων για να διασφαλίσουμε ότι οι μαθητές μαθαίνουν αποτελεσματικά και ότι οι δάσκαλοι παρέχουν ελκυστικές και αυστηρές οδηγίες. Η πρόσβαση σε ελκυστική, αυστηρή και

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

σχετική ΠΔ για τους εκπαιδευτικούς είναι εξίσου σημαντική για την ανάπτυξη, όπως και μια συνεπής προσέγγιση στη μάθηση και την ανάπτυξη. Οι διδακτικές πρακτικές του 21ου αιώνα πρέπει να έχουν στοιχεία τεχνολογίας, παγκόσμιας μάθησης και τη δυνατότητα να επηρεάσουν ένα ευρύ φάσμα μορφών μάθησης. Όταν εξετάζεται η ΠΔ του 21ου αιώνα για δασκάλους και διοικητικούς υπαλλήλους, οι μαθησιακοί στόχοι πρέπει να προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες του εκπαιδευτικού (Ουάσιγκτον, 2019).

Όλοι οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί πρέπει να είναι χώροι όπου μαθαίνουν τόσο οι ενήλικες όσο και οι μαθητές. Δάσκαλοι και διαχειριστές που αναπτύσσουν τακτικά το δικό τους μοντέλο γνώσεων και δεξιοτήτων για τους μαθητές ότι η μάθηση είναι σημαντική και χρήσιμη. Η συνεχής ανάπτυξή τους δημιουργεί μια κουλτούρα μάθησης σε όλο το σχολείο και υποστηρίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών να εμπλέξουν τους μαθητές στη μάθηση. Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός που οργανώνει την επαγγελματική ανάπτυξη με βάση την ομάδα και αναμένει από όλους τους δασκάλους και τους διαχειριστές να συμμετέχουν με συνέπεια —αν και για διαφορετικούς σκοπούς, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, με διαφορετικούς τρόπους— καταδεικνύει ότι είναι σοβαρός για όλους τους εκπαιδευτικούς που αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα. Ως αποτέλεσμα, ολόκληρος ο εκπαιδευτικός οργανισμός είναι πιο συγκεντρωμένος και αποτελεσματικός.

Η καλή διδασκαλία δεν είναι τυχαία. Ενώ ορισμένοι δάσκαλοι είναι πιο προικισμένοι από άλλους, όλη η αποτελεσματική διδασκαλία είναι αποτέλεσμα μελέτης, προβληματισμού, εξάσκησης και σκληρής δουλειάς. Ένας δάσκαλος δεν μπορεί ποτέ να γνωρίζει αρκετά για το πώς μαθαίνει ένας μαθητής, τι εμποδίζει τη μάθηση ενός μαθητή και πώς οι οδηγίες του δασκάλου μπορούν να ενισχύσουν τη μάθηση ενός μαθητή. Η επαγγελματική εξέλιξη είναι το μόνο μέσο για να αποκτήσουν οι εκπαιδευτικοί τέτοιες γνώσεις. Είτε οι μαθητές είναι υψηλοί, χαμηλοί ή μέτριοι, θα μάθουν περισσότερα εάν οι δάσκαλοί τους ασχολούνται τακτικά με επαγγελματική ανάπτυξη υψηλής ποιότητας. Οι ηγέτες των σχολείων βελτιώνονται επίσης μέσω της μελέτης, του προβληματισμού, της εξάσκησης και της σκληρής δουλειάς. Η εκπαίδευσή τους υποστηρίζει τη μάθηση όχι μόνο των δασκάλων αλλά και των μαθητών. Όταν οι ηγέτες γνωρίζουν πώς να εμπλέκουν τους δασκάλους, το προσωπικό υποστήριξης και τους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

μαθητές στην αποτελεσματική μάθηση, ο εκπαιδευτικός οργανισμός γίνεται κέντρο μάθησης για όλους τους ενήλικες και τους μαθητές (Mizell, 2010).

Οι μαθητές δεν σταματούν ποτέ να μαθαίνουν – το ίδιο και οι δάσκαλοι. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη βοηθά τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν την κατανόησή τους για το πώς να παρέχουν αποτελεσματική εκπαίδευση και διασφαλίζει ότι μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών.

Η διατήρηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων είναι ένα ζωτικό μέρος αυτού. Όταν οι δάσκαλοι έχουν εμπιστοσύνη στο θέμα, μπορούν να απλοποιήσουν τις εξηγήσεις για τους λιγότερο ικανούς και να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν οι πιο ικανοί. Επίσης, διευκολύνει πολύ τον λογικό σχεδιασμό διδασκαλίας και βοηθά τους εκπαιδευτικούς να κατανοήσουν πού μπορούν να χρησιμοποιήσουν πρακτικές δραστηριότητες και πόρους για να εξοικονομήσουν χρόνο (Juniper, 2022).

Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία που δεν τελειώνει ποτέ. Δεν σταματά μετά την απόκτηση πτυχίου και την έναρξη καριέρας. Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, τα άτομα με προσανατολισμό σταδιοδρομίας μπορούν συνεχώς να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους και να γίνονται πιο ικανοί στη δουλειά τους. Στον τομέα της εκπαιδευτικής διοίκησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους διευθυντές των σχολείων να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να επιδιώξουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη, όχι μόνο για να εξασφαλίσουν τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα για τους μαθητές τους, αλλά και για να είναι πιο αποτελεσματικοί και ικανοποιημένοι σε διάφορες άλλες πτυχές στη δουλειά τους.

Ορισμένα βασικά αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

1. Οι μαθητές αποδίδουν καλύτερα

Η βελτίωση των αποτελεσμάτων των μαθητών είναι πάντα κορυφαία προτεραιότητα για κάθε καλό εκπαιδευτικό οργανισμό, και ως εκ τούτου ο εξοπλισμός των εκπαιδευτικών με τις απαραίτητες δεξιότητες για να το πράξουν είναι επιτακτική. Η εκπαιδευτική τεχνολογία, οι κατευθυντήριες γραμμές της σχολικής περιφέρειας και τα πρότυπα προγραμμάτων σπουδών αλλάζουν συνεχώς, καθιστώντας πρόκληση για τους εκπαιδευτικούς να συμβαδίζουν με τις τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα. Η επαγγελματική ανάπτυξη κάνει τους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

δασκάλους καλύτερους και πιο ικανούς εκπαιδευτές, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δημιουργήσουν σχετικές και εξατομικευμένες οδηγίες μαθημάτων για τους σημερινούς μαθητές. Είναι λογικό ότι όταν ένας δάσκαλος επιδιώκει οποιοδήποτε είδος επαγγελματικής εξέλιξης που σχετίζεται με το γνωστικό του αντικείμενο ή τις διδακτικές τακτικές του, οι μαθητές είναι βέβαιο ότι θα ωφεληθούν. Και η έρευνα είναι εκεί για να το αποδείξει. μελέτες δείχνουν ότι η επαγγελματική ανάπτυξη οδηγεί σε καλύτερη διδασκαλία και βελτιωμένη μάθηση των μαθητών όταν συνδέεται με το υλικό του προγράμματος σπουδών που χρησιμοποιούν οι καθηγητές, τα ακαδημαϊκά πρότυπα της περιφέρειας και της πολιτείας που καθοδηγούν την εργασία τους και τα μέτρα αξιολόγησης και λογοδοσίας που αξιολογούν την επιτυχία τους.

2. *Οι δάσκαλοι μαθαίνουν καλύτερους τρόπους διδασκαλίας*

Όταν οι εκπαιδευτικοί ανακαλύπτουν νέες διδακτικές στρατηγικές μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης, μπορούν να επιστρέψουν στην τάξη και να κάνουν αλλαγές στο στυλ και τα προγράμματα σπουδών τους για να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των μαθητών τους. Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές είναι δύσκολο να αξιολογηθούν γιατί συνήθως εφαρμόζονται σταδιακά. Η επαγγελματική ανάπτυξη των δασκάλων τους καθιστά πιο αποτελεσματικούς στις παρουσιάσεις και τις αξιολογήσεις των μαθημάτων τους εκθέτοντας τους εκπαιδευτικούς σε νέες μεθόδους διδασκαλίας, στυλ αξιολόγησης και στρατηγικές τήρησης αρχείων. Είναι αυτονόητο ότι οι δάσκαλοι που συνεχώς αναπτύσσονται και μαθαίνουν γίνονται καλύτεροι δάσκαλοι και κάνουν καλύτερη δουλειά στη διδασκαλία των μαθητών. Οι ευκαιρίες δια βίου μάθησης όχι μόνο βοηθούν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εκπαιδευτικών, αλλά ανοίγουν και νέους δρόμους μάθησης για τους μαθητές, καθώς οι δάσκαλοι μπορούν να τους μυήσουν σε νέες μορφές μάθησης και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες τους.

3. *Καλύτερες δεξιότητες οργάνωσης και σχεδιασμού*

Εκτός από τις ώρες που αφιερώνονται σε παρουσιάσεις στην τάξη, μεγάλο μέρος του χρόνου των εκπαιδευτικών αφιερώνεται σε αξιολογήσεις μαθητών, ανάπτυξη προγράμματος σπουδών και άλλη τεκμηρίωση. Η κατάρτιση επαγγελματικής ανάπτυξης μπορεί να βοηθήσει τους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εκπαιδευτικούς να γίνουν καλύτεροι στη διαχείριση του χρόνου τους και στην οργάνωση. Αυτό τελικά κάνει τους δασκάλους πιο αποτελεσματικούς και τους δίνει επιπλέον χρόνο για να επικεντρωθούν στους μαθητές και όχι στη γραφειοκρατία.

4. Γνώσεις και γνώσεις του κλάδου

Οι μαθητές περιμένουν από τους καθηγητές να είναι ειδικοί στα θέματα που διδάσκουν. Αυτό σημαίνει ότι οι δάσκαλοι πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν σε οποιαδήποτε ερώτηση του μαθητή. Η επαγγελματική ανάπτυξη δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευτικούς να επεκτείνουν τη βάση γνώσεών τους σε διαφορετικούς τομείς θεμάτων. Όσο περισσότερη επαγγελματική ανάπτυξη περνάει ένας δάσκαλος, τόσο περισσότερες γνώσεις και γνώσεις για τον κλάδο αποκτά. Μέσω της επαγγελματικής εξέλιξης, μπορείτε να βελτιώσετε τις σκληρές και μαλακές δεξιότητες στη δουλειά σας. Οι σκληρές δεξιότητες αναφέρονται σε ειδικές γνώσεις εργασίας που μπορείτε να αποκτήσετε μέσω επίσημης κατάρτισης ή εκπαίδευσης. Οι μαλακές δεξιότητες είναι προσωπικές ικανότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία ή οι δεξιότητες που συμβάλλουν στη συναισθηματική νοημοσύνη.

5. Κίνητρο

Είναι εύκολο για τους εκπαιδευτικούς να επιβαρύνονται με την κούραση της διδασκαλίας. Η επαγγελματική εξέλιξη τους δίνει την ευκαιρία να ξεφύγουν από τη ρουτίνα τους - γίνονται μαθητής αντί για δάσκαλος. Αυτό κρατά τους δασκάλους αφοσιωμένους επειδή αισθάνονται ότι λαμβάνουν την επαγγελματική βοήθεια που χρειάζονται για να γίνουν καλύτεροι δάσκαλοι. Τελικά, η επαγγελματική ανάπτυξη καλλιεργεί τα ταλέντα των εκπαιδευτικών που φιλοδοξούν να λάβουν εκπαιδευτικές ηγετικές θέσεις και οι δάσκαλοι πρέπει να μάθουν από άλλους έμπειρους ηγέτες για να γίνουν οι ίδιοι αποτελεσματικοί μελλοντικοί ηγέτες (Creech, 2023).

6. Αυξάνονται οι δυνατότητες κερδών και η απασχολησιμότητα

Η επαγγελματική ανάπτυξη και η συνεχής εκπαίδευση προσφέρει τόσο σε νέους όσο και σε έμπειρους επαγγελματίες ευκαιρίες να αυξήσουν τις δυνατότητες κερδών και τη μελλοντική απασχολησιμότητά τους, αυξάνοντας τις γνώσεις τους και ενημερώνοντας το σύνολο των δεξιοτήτων τους. Τα επαγγελματικά διαπιστευτήρια, οι πιστοποιήσεις και οι ονομασίες—οι

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

περισσότερες από τις οποίες μπορούν να προσπελαστούν και να αποκτηθούν διαδικτυακά— παρέχουν επίσης εύκολους τρόπους για να αυξήσετε την αξία ενός επαγγελματία. Οι επαγγελματίες με το σωστό σύνολο δεξιοτήτων που αναζητούν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης έχουν σίγουρα πλεονέκτημα έναντι αυτών που δεν το κάνουν.

7. Παρέχονται ευκαιρίες δικτύωσης

Πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, όπως σεμινάρια, συνέδρια και άλλες εκδηλώσεις δικτύωσης, επιτρέπουν στους επαγγελματίες να αναπτυχθούν και να γνωρίσουν άλλους στον κλάδο τους που μπορεί να είναι σε θέση να τους βοηθήσουν με ευκαιρίες σταδιοδρομίας στο μέλλον. Αυτές οι συνδέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ευκαιρίες, καθοδήγηση και υποστήριξη που μπορούν να προσφέρουν το επόμενο βήμα στην καριέρα σας.

8. Διατηρεί τους επαγγελματίες ενήμερους για τις τάσεις της βιομηχανίας

Η επαγγελματική εξέλιξη, η συνεχής εκπαίδευση και οι ευκαιρίες μάθησης είναι εξαιρετικοί τρόποι για να συμβαδίσετε με τις γνώσεις και τις τάσεις του κλάδου. Κάθε επαγγελματικός κλάδος εξελίσσεται συνεχώς, επομένως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επωφελούνται από τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης για να επεκτείνουν τη βάση γνώσεων τους, να μάθουν νέες πρακτικές και τεχνικές και να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογία έχει γίνει σταθερά ένα κρίσιμο εργαλείο στην εκπαίδευση και από τότε που η πανδημία COVID-19 έκλεισε τις παραδοσιακές τάξεις, η ανάγκη για αυτήν έχει δεκαπλασιαστεί. Για να ανταποκριθούν στο μεταβαλλόμενο ακαδημαϊκό τοπίο και να ανακαλύψουν νέους τρόπους προσέγγισης των μαθητών, πολλοί δάσκαλοι επιλέγουν να στραφούν σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης προσανατολισμένες στην τεχνολογία. Είτε γίνεται μέσω μαθημάτων, εκπαιδεύσεων ή συνεδρίων, η βελτίωση της τεχνολογικής οξυδέρκειας είναι ένα από τα καλύτερα επιχειρήματα για την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών.

Οι εκπαιδευτικοί είναι επιφορτισμένοι με την ενημέρωση των προγραμμάτων σπουδών τους ώστε να ανταποκρίνονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό τοπίο. Υπάρχουν πάντα νέες εξελίξεις και καινοτομίες στην εκπαίδευση, πράγμα που σημαίνει νέες τάσεις, δεξιότητες και στρατηγικές που πρέπει να συμβαδίζουν στην τάξη. Για να γίνει

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αυτό, πολλοί δάσκαλοι στρέφονται σε μαθήματα συνεχούς εκπαίδευσης -σε θέματα όπως η ψυχική υγεία και η αποκαταστατική δικαιοσύνη- που είναι επίκαιρα και έχουν σχεδιαστεί για να βοηθήσουν τους δασκάλους να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη στην καριέρα τους (Upskillist, 2023).

9. *Νέες δεξιότητες*

Μέσω της επαγγελματικής εξέλιξης, βελτιώνονται οι σκληρές και μαλακές δεξιότητες στην εργασία. Οι σκληρές δεξιότητες αναφέρονται σε ειδικές γνώσεις εργασίας που μπορείτε να αποκτήσετε μέσω επίσημης κατάρτισης ή εκπαίδευσης. Οι μαλακές δεξιότητες είναι προσωπικές ικανότητες, όπως η αποτελεσματική επικοινωνία ή οι δεξιότητες που συμβάλλουν στη συναισθηματική νοημοσύνη.

Η ανάπτυξη και των δύο τύπων δεξιοτήτων είναι σημαντική για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων — ακόμα και ορισμένων προσωπικών.

Στον πυρήνα της, η επαγγελματική ανάπτυξη έχει σχεδιαστεί για να σας βοηθήσει να κάνετε ακριβώς αυτό, να αναπτυχθείτε επαγγελματικά, επιδιώκοντας νέες γνώσεις και δεξιότητες για χρήση στην τάξη. Με το PD, οι δάσκαλοι μπορούν να γεφυρώσουν τυχόν κενά δεξιοτήτων που μπορεί να έχουν - αυτοπροσδιορίζονται ή ίσως από μια πρόσφατη αξιολόγηση απόδοσης - μέσω καινοτόμων, πρωτοποριακών μαθημάτων που κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους για συναρπαστικά νέα θέματα και εμβαθύνουν τη σύνδεσή τους με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού.

10. *Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία*

Η προσθήκη επιπλέον δεξιοτήτων ή πιστοποίησης από ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης στο βιογραφικό σας είναι ένας τρόπος για να ενισχύσετε την εμπιστοσύνη σας στις δεξιότητές σας και να δείξετε την αξιοπιστία σας στους εργοδότες. Ένας καλά καταρτισμένος εργαζόμενος προσελκύει την προσοχή του εργοδότη. Οι εργαζόμενοι που επενδύονται στην επαγγελματική ανάπτυξη δείχνουν δέσμευση για την εργασία τους και ενδιαφέρον να συνεχίσουν να βελτιώνονται. Η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί επίσης να αυξήσει τις δυνατότητες κερδών σας αυξάνοντας την αξία σας κερδίζοντας διαπιστευτήρια, πιστοποιήσεις και ονομασίες.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μπορούν να εκθέσουν νέους και έμπειρους επαγγελματίες σε νέες ιδέες και εμπειρίες. Η αναζήτηση αυτών των ευκαιριών δείχνει φιλοδοξία και χώρο για την άσκηση αυτών των νέων ικανοτήτων.

11. Ηγετικές ικανότητες

Ένας υπάλληλος με αυτοπεποίθηση είναι πιθανό να είναι και ενθουσιώδης υπάλληλος. Εάν κάνετε το βήμα για να αναπτυχθείτε και να αναπτύξετε τις δεξιότητές σας, το κίνητρο για την αναζήτηση πρόσθετων ευκαιριών μπορεί να συνεχίσει να επεκτείνεται μαζί με αυτό.

Εάν είστε υπάλληλος που θέλει να προωθήσει την καριέρα σας αλλά δεν είστε σίγουροι πώς να το κάνετε, η επαγγελματική ανάπτυξη μπορεί να σας ενθαρρύνει να βάλετε το χέρι σας για ευκαιρίες ηγεσίας που διαφορετικά δεν θα αναζητούσατε (Parsons, 2022).

Προκειμένου ο εκπαιδευτικός οργανισμός να γίνει ένας ευέλικτος, προσαρμοστικός και μαθησιακός οργανισμός ικανός να ανταποκρίνεται επαρκώς στις αλλαγές των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών στις οποίες υπάρχει, πρέπει να εφαρμόσει μια συστηματική προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η εφαρμογή του SHRM μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να αναπτύξουν νέες δεξιότητες (όπως η δημιουργικότητα και η καινοτομία στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής) και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη διαχείριση του εκπαιδευτικού οργανισμού ως ένα σύνθετο και προσαρμοστικό σύστημα σε ένα απρόβλεπτο και αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πώς οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού οργανισμού είναι η πανδημία COVID-19, που επηρέασε το ακαδημαϊκό έτος 2019/2020. Οι προσπάθειες περιορισμού της εξάπλωσής του μέσω της κοινωνικής απομόνωσης και της αυτοαπομόνωσης οδήγησαν στο πλήρες κλείσιμο όλων των εκπαιδευτικών οργανισμών στη χώρα. Ως αποτέλεσμα, οι μαθητές πέρασαν από την παραδοσιακή σε διαδικτυακή μορφή εκπαίδευσης. Βασικός παράγοντας για μια επιτυχημένη και ταχεία μετάβαση είναι η ικανότητα των εκπαιδευτικών οργανισμών να αντιδρούν έγκαιρα και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες - ετοιμότητα να διαχειριστούν νέες πραγματικότητες και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής του SHRM. Δεύτερον είναι η αναγνώριση ότι οι δάσκαλοι

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίδοση των μαθητών, επομένως η επιτυχία των εκπαιδευτικών οργανισμών στην ικανοποίηση των ολοένα αυξανόμενων προσδοκιών για την επίδοση των μαθητών εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα και την προσπάθεια των δασκάλων τους. Όπως επισημαίνει ο D. Gosrodinon , «η ποιότητα του εκπαιδευτικού προϊόντος που δημιουργείται από το σύστημα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δεν μπορεί να υπερβαίνει την ποιότητα των εκπαιδευτικών που εμπλέκονται στη μαθησιακή διαδικασία» (Gosrodinon , 2015). Σε αυτή την περίπτωση, το SHRM μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο βελτίωσης της δραστηριότητας των εκπαιδευτικών στην επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων.

Αν και οι δάσκαλοι έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στα αποτελέσματα των μαθητών, οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι συχνά οι ενέργειες που καθιστούν δυνατή αυτή τη μάθηση. Για παράδειγμα, αποτελεσματικοί δάσκαλοι μπορούν να προσληφθούν, να αποζημιωθούν κατάλληλα, να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν για να αυξήσουν περαιτέρω τα αποτελέσματα των μαθητών μέσω της SHRM. Είναι προφανές ότι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί είναι αυτοί που αναπτύσσονται ως προϊόν σαφώς σχεδιασμένων διαδικασιών με τη μορφή στρατηγικής διαχείρισης. Ο επόμενος λόγος σχετίζεται με την ποιότητα της εκπαίδευσης. Ένας από τους σημαντικούς λόγους που σχετίζονται με τις διαφορές στην ποιότητα της εκπαίδευσης μεταξύ των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι η ποιότητα των πρακτικών διαχείρισης που εφαρμόζονται (Dikona , 2020).

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Heinz, K. (2023). *6 λόγοι για τους οποίους η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι βασική* .

Ενσωματωμένο. <https://builtin.com/company-culture/employee-development>

Washington, B. (2019). [Η Σημασία της Επαγγελματικής Ανάπτυξης στο 21ο Century - Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών για Εκπαιδευτικούς](#)

Mizell, H. (2010). [Γιατί έχει σημασία η επαγγελματική ανάπτυξη - Learning Forward](#)

JUNIPER (2022). ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΜΑΘΗΤΕΣ ΣΟΥ. Ένας οδηγός για το γιατί η επαγγελματική ανάπτυξη είναι σημαντική στην εκπαίδευση. <https://sfassetmanager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Creech, J. (2023, 15 Ιανουαρίου). Σημασία της Ανάπτυξης Professional για εκπαιδευτικούς: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>
- Upskillist επαγγελματίας. (2023, 31 Μαρτίου). Η σημασία και τα οφέλη της επαγγελματικής εξέλιξης. <https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>
- Parsons, L. (2022, 23 Αυγούστου). Γιατί είναι σημαντική η επαγγελματική εξέλιξη; - επαγγελματική ανάπτυξη: Harvard DCE. Επαγγελματική Ανάπτυξη | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
- Gospodinov , D. (2015) Ανάλυση του νόμου για την προσχολική και σχολική εκπαίδευση. Βουλγαρικό περιοδικό για την εκπαίδευση. Νούμερο 2.
- Dikova , I. (2020). ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ <http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf>

IV. Έρευνα και εντοπισμός ατομικών αναγκών και εκπαιδευτικών αναγκών προσωπικού

Η επαγγελματική ανάπτυξη συνήθως συνδέεται με μεθόδους και στρατηγικές που στοχεύουν στην αύξηση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τις ατομικές ανάγκες του προσωπικού (ιδιαίτερα στον τομέα της εκπαίδευσης), όπως αλλαγές στον επαγγελματικό τομέα και καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί πρόσφατα. Είναι πολύ σημαντικό να προσδιορίζονται οι ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων όσον αφορά την κατάρτιση και την επαγγελματική εξέλιξη, γιατί αυτό μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό στρατηγικών για την επίτευξη των κύριων στόχων του οργανισμού (Indeed, 2023).

1. Μέθοδοι για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών των εργαζομένων/του προσωπικού

Υπάρχουν διάφορες αποτελεσματικές μέθοδοι για τον προσδιορισμό των επιμέρους αναγκών των εργαζομένων / προσωπικού. Ορισμένοι επαγγελματικοί τομείς (όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση) εξελίσσονται γρήγορα και απαιτούν συνεχή ανάπτυξη ικανοτήτων από ειδικούς. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για το εργατικό δυναμικό του οργανισμού να διαθέτει τις σχετικές δεξιότητες και γνώσεις. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους, ειδικά στον τομέα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, είναι οι εξής:

1. Καθορισμός των προσδοκιών για τους επαγγελματικούς ρόλους

Για τον προσδιορισμό των αναγκών των εργαζομένων είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η προσδοκία για τον συγκεκριμένο επαγγελματικό ρόλο (για παράδειγμα, δάσκαλος). Οι προσδοκίες χρησιμεύουν ως σημεία αναφοράς απόδοσης. Σύμφωνα με τον Mehlman (2022), η συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων αφορά τις συγκρίσεις. Μετρά την απόδοση του οργανισμού και τη συγκρίνει με άλλους στον τομέα όσον αφορά τις πωλήσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την ανάπτυξη και άλλα.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι μετρήσεις που εφαρμόζονται στο σημείο αναφοράς μπορεί να είναι συγκεκριμένες για τον επαγγελματικό ρόλο. Για παράδειγμα, οι αντιπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να χρησιμοποιούν μετρήσεις πωλήσεων, όπως ποσοστά μετατροπής, μέσο μέγεθος συμφωνίας και μέσο περιθώριο κέρδους). Ωστόσο, άλλοι ρόλοι δεν απαιτούν πολλές μετρήσεις, επομένως, τα σημεία αναφοράς απόδοσης μπορεί να είναι όσον αφορά τις ικανότητες και τις δεξιότητες για διάφορες επαγγελματικές ευθύνες.

Όταν προσδιορίζονται σημεία αναφοράς, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η περιγραφή του επαγγελματικού ρόλου του κλάδου. Αυτό μπορεί να ρίξει φως στις ευθύνες που σχετίζονται με τη δουλειά. Εάν η περιγραφή δεν περιλαμβάνει έναν αριθμό τυπικών υποχρεώσεων, τότε το σημείο αναφοράς του οργανισμού μπορεί να είναι πολύ χαμηλό. Για να αυξηθεί, ενδέχεται να ανατεθούν πρόσθετες αρμοδιότητες σε προσωπικό / εργαζόμενους, αλλά αυτό μπορεί να απαιτήσει προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης (Indeed, 2023). Ο προσδιορισμός των σημείων αναφοράς μπορεί να υποστηρίξει τη διαδικασία προσδιορισμού πιθανών αναγκών, ωστόσο παρέχει κυρίως ένα σημείο σύγκρισης κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ενός συγκεκριμένου εργαζομένου.

2. Παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και η σύγκρισή της με τα προαναφερθέντα σημεία αναφοράς μπορεί να ρίξει φως στις απαιτήσεις για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Εάν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας παρακολούθησης διαπιστωθεί ότι δεν τηρείται ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το προσωπικό χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Για παράδειγμα, εάν οι αντιπρόσωποι πωλήσεων δεν επιτυγχάνουν το επιθυμητό ποσοστό μετατροπής, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι διαδικασίες επικοινωνίας πρέπει να βελτιωθούν (π.χ. μέσω ενός προγράμματος εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης του προσωπικού μπορούν επίσης να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών των εργαζομένων που με τη σειρά τους θα ωφελήσουν τον οργανισμό. Εάν οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σε μια ομάδα και ένα από τα μέλη της ομάδας δεν έχει καλή απόδοση, αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι το συγκεκριμένο άτομο χρειάζεται πρόσθετη

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εκπαίδευση και όχι ολόκληρη η ομάδα. Ωστόσο, εάν η απόδοση ολόκληρης της ομάδας είναι χαμηλή, αυτό δείχνει ότι είτε οι διαδικασίες λειτουργίας πρέπει να βελτιωθούν είτε το προσωπικό πρέπει να παρακολουθήσει πρόσθετη εκπαίδευση (Indeed, 2023).

3. Συλλογή ανατροφοδότησης από υπαλλήλους / προσωπικό

Μια άλλη αποτελεσματική μέθοδος για τον εντοπισμό των ατομικών αναγκών των εργαζομένων / προσωπικού είναι η συλλογή ανατροφοδότησης από αυτούς. Είναι σημαντικό να λαμβάνετε ειλικρινείς απαντήσεις μέσω ανώνυμων σχολίων. Εάν οι εργαζόμενοι ερωτηθούν απευθείας και όχι ανώνυμα για τις απόψεις τους σχετικά με τις εργασιακές διαδικασίες, οι απαντήσεις τους μπορεί να είναι μεροληπτικές. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο μια έρευνα μπορεί να είναι μια πολύ αποτελεσματική μέθοδος για τη συλλογή ειλικρινών σχολίων από το προσωπικό. Συνιστάται η υποβολή συγκεκριμένων ερωτήσεων (συμπεριλαμβανομένων των τρεχόντων προγραμμάτων κατάρτισης και των προσδοκιών των εργαζομένων).

Επιπλέον, οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορεί επίσης να είναι επωφελείς, αν και δεν είναι ανώνυμες. Εάν οι εργαζόμενοι είναι ειλικρινείς, αυτό μπορεί να ρίξει φως στις ατομικές τους ανάγκες (συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης). Για παράδειγμα, εάν μια ανασκόπηση απόδοσης δείχνει ότι ένας εργαζόμενος δεν έχει καλή απόδοση, θα μπορούσε κάποιος να τον ρωτήσει γιατί πιστεύουν ότι δεν ανταποκρίνονται σε ορισμένες προσδοκίες για τη θέση εργασίας. Η απάντησή τους μπορεί να περιλαμβάνει έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Εάν αυτή η απάντηση είναι παρόμοια με τις απαντήσεις του άλλου προσωπικού, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης ολόκληρης της οργάνωσης της ομάδας πρέπει να βελτιωθεί σημαντικά (Indeed, 2023).

4. Διενέργεια ολοκληρωμένης ανάλυσης

Για τον προσδιορισμό των επιμέρους αναγκών των εργαζομένων, ένα σημαντικό βήμα είναι η διεξαγωγή συνολικής ανάλυσης και ο καθορισμός των απαιτήσεων κατάρτισης του προσωπικού. Η ανάλυση θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης λειτουργικές και βιομηχανικές πτυχές. Χρήσιμες πληροφορίες μπορούν να ληφθούν αναλύοντας ενδελεχείς αξιολογήσεις απόδοσης, περιγραφές θέσεων εργασίας, τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης στους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

οργανισμούς και ακόμη και σε ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, εάν κάποιος αναλύσει τα τρέχοντα προγράμματα κατάρτισης και δει ότι η απόδοση του προσωπικού δεν βελτιώνεται, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται πρόσθετη εκπαίδευση και ανάπτυξη. Μια σημαντική πτυχή της παροχής του προσωπικού με την εκπαίδευση που χρειάζεται είναι η ανάλυση των μελλοντικών δεξιοτήτων και απαιτήσεων (Indeed, 2023). Ο προγραμματισμός για ενδεχόμενες αλλαγές είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της ετοιμότητας του οργανισμού για αλλαγή. Ορισμένοι επαγγελματικοί τομείς (όπως ο τομέας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης) εξελίσσονται συνεχώς και ενδέχεται να περιλαμβάνουν πρόσθετες ευθύνες και αναβάθμιση ικανοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Εάν εντοπιστούν πιθανές μελλοντικές αλλαγές στον επαγγελματικό τομέα μέσω εις βάθος ανάλυσης, τότε μπορούν να προσδιοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές.

5. Χρήση προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης

Μια άλλη αποτελεσματική μέθοδος για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών των εργαζομένων είναι η δημιουργία ενός σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης που είναι ένας συνδυασμός αυτοαξιολόγησης και σχεδίου δράσης. Σύμφωνα με τον Sayed (2022), ένα σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης είναι ένα πλαίσιο που επιτρέπει σε έναν μεμονωμένο υπάλληλο να προσδιορίσει τις ανάγκες του, τους στόχους για να τους καλύψει και να εντοπίσει τους απαραίτητους πόρους για να το πετύχει. Η κύρια εστίαση είναι στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Στη διαδικασία, οι εργαζόμενοι μπορεί να επανεξετάσουν τις δυνατές και αδύναμες πλευρές τους και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να θέσουν στόχους. Στη συνέχεια, μπορούν να εντοπίσουν πολύτιμα βήματα για την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων αξιολογεί τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και εντοπίζει ευκαιρίες για να αυξήσει τις γνώσεις του σχετικά με τη διαχείριση της επιτυχίας των πελατών. Θέτουν συγκεκριμένους στόχους, όπως η επίτευξη συγκεκριμένου ποσοστού επανάληψης αγοράς. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα σχέδιο δράσης.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ένα σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης (PDP) μπορεί να είναι επωφελές για την αύξηση των κινήτρων για επαγγελματική ανάπτυξη. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στον εντοπισμό των ατομικών αναγκών του εργαζομένου επειδή κάνει μια λεπτομερή ανασκόπηση των δικών του αναγκών για ανάπτυξη. Ωστόσο, μια αρνητική πλευρά είναι ότι το PDP μπορεί να είναι μια πιο χρονοβόρα μέθοδος απόκτησης της ανατροφοδότησης των εργαζομένων που απαιτεί πολλούς πόρους σε σύγκριση με μια έρευνα (Indeed, 2023).

6. Διεξαγωγή ομάδων εστίασης

Η επόμενη πολύτιμη μέθοδος για τον εντοπισμό των επιμέρους αναγκών των εργαζομένων / προσωπικού είναι η διεξαγωγή ομάδων εστίασης. Σύμφωνα με τον Ryba (2019), σε μια ομάδα εστίασης εργαζομένων, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε μια καθοδηγούμενη συζήτηση για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι ομάδες εστίασης συχνά εφαρμόζονται ως μέθοδος για τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες εστίασης για να συγκεντρώσουν απόψεις των εργαζομένων. Μια ομάδα εστίασης είναι γενικά μια προγραμματισμένη ομαδική συζήτηση (στην περίπτωση αυτή μεταξύ εργαζομένων. Περιλαμβάνει έναν εξωτερικό συντονιστή που παρακολουθεί και καθοδηγεί τις συζητήσεις. Ο συντονιστής είναι εξωτερικός, επειδή ένας εσωτερικός συντονιστής μπορεί να είναι αιτία μεροληψίας.

Επιπλέον, ο στόχος της ομάδας εστίασης είναι να λάβει ειλικρινή ανατροφοδότηση από το προσωπικό του οργανισμού. Η θετική πλευρά αυτής της μεθόδου είναι ότι ενθαρρύνει εποικοδομητικές συζητήσεις και στοχεύει στη δημιουργία λύσεων.

Όταν σχεδιάζετε την ομάδα εστίασης, πρέπει να επιλέξετε συμμετέχοντες / υπαλλήλους και έναν συντονιστή μαζί με ορισμένα θέματα που πρέπει να εξεταστούν. Γενικά, οποιοδήποτε θέμα μπορεί να συζητηθεί αρκεί να σχετίζεται με την εργασία. Ωστόσο, συνιστάται να δοθεί προτεραιότητα στις συζητήσεις σύμφωνα με τις τρέχουσες διαδικασίες εργασίας. Τα αποτελέσματα από την ομάδα εστίασης μπορούν να παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση από το προσωπικό σχετικά με το πρόγραμμα κατάρτισης και ανάπτυξης και πώς μπορεί να βελτιωθεί (Indeed, 2023).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

7. Εφαρμογή προγραμμάτων καθοδήγησης

Τα προγράμματα καθοδήγησης μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικά για τον προσδιορισμό των μεμονωμένων αναγκών των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένου του τομέα ανάπτυξης και κατάρτισης). Τα προγράμματα καθοδήγησης περιλαμβάνουν την ανάθεση ενός υπαλλήλου σε έναν με μεγαλύτερη εμπειρία. Μέσω αυτής της μεθόδου, μπορούν να συζητηθούν σημαντικές διαδικασίες εργασίας, να τεθούν οι κατάλληλοι στόχοι και να επιτευχθεί η συνεργασία σε διάφορα καθήκοντα εργασίας. Επιπλέον, τα προγράμματα καθοδήγησης μπορεί να περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε συνέδρια.

Η ευθύνη του μέντορα μπορεί να είναι η διεξαγωγή αναθεωρήσεων απόδοσης και ο εντοπισμός των δυνατών και αδυναμιών του υπαλλήλου. Αυτό μπορεί να είναι πολύ πολύτιμο για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών του προσωπικού (για παράδειγμα, όσον αφορά την πρόσθετη κατάρτιση).

Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι τα προγράμματα καθοδήγησης εστιάζονται συνήθως σε υπαλλήλους που συμμετέχουν σε ένα σχέδιο διαδοχής. Αυτή η μέθοδος είναι ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος καθορισμού των απαιτήσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Σε σύγκριση με έρευνες ή PDP, αυτή είναι η μέθοδος που απαιτεί τους περισσότερους πόρους (Indeed, 2023).

Πρόσθετες συμβουλές για τον προσδιορισμό των ατομικών και εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων / προσωπικού:

Η εκμάθηση των ατομικών αναγκών των εργαζομένων σχετίζεται με τη γνώση των ιδιαιτεροτήτων του επαγγελματικού τομέα, του χώρου εργασίας, των διαφορετικών εργασιακών διαδικασιών και διαδικασιών και, κυρίως, των ίδιων των εργαζομένων. Ακολουθούν ορισμένες πρόσθετες συμβουλές για τον τρόπο αναγνώρισης των ατομικών αναγκών του προσωπικού (Donahue, 2016):

- Σχεδιάστε μια ανασκόπηση απόδοσης για κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό. Συμπεριλάβετε κάθε δεξιότητα και ικανότητα που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτής της εργασίας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Ολοκληρώστε μια επισκόπηση απόδοσης για κάθε εργαζόμενο κάθε χρόνο. Πραγματοποιήστε μια συνάντηση με κάθε εργαζόμενο με στόχο να συζητήσετε την ανασκόπηση της απόδοσης. Συζητήστε επίσης τα δυνατά και αδύνατα σημεία κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Ακούστε προσεκτικά τις ερωτήσεις, τις ανησυχίες και τις συστάσεις του υπαλλήλου.
- Εφαρμογή εκπαιδύσεων για την αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Το πιο έμπειρο προσωπικό μπορεί να διεξάγει τις εκπαιδύσεις για καλύτερη αποτελεσματικότητα. Οι εκπαιδύσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται σε τομείς που χρήζουν βελτίωσης (σύμφωνα με την επισκόπηση απόδοσης).
- Μιλήστε με το προσωπικό καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ενθαρρύνετε κάθε εργαζόμενο, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας του, να είναι ανοιχτός και ειλικρινής σχετικά με τις ανησυχίες και τις συστάσεις του.
- Δώστε εντολή σε όλους τους εκπαιδευτές και τους επόπτες να εφαρμόσουν μια πολιτική ανοιχτών θυρών. Πραγματοποιήστε συναντήσεις μαζί τους κάθε εβδομάδα για να συζητήσετε τις τρέχουσες ανάγκες των εργαζομένων.

2. Η δομημένη συνέντευξη ως εργαλείο εντοπισμού ατομικών και εκπαιδευτικών αναγκών

Ένα όργανο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέθοδος για τον εντοπισμό ατομικών και εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων είναι η δομημένη συνέντευξη αξιολόγηση των αναγκών και των δυνατοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (βλ. Παράρτημα 2 στην ενότητα Παραρτήματα). Μια συγκεκριμένη δομημένη συνέντευξη για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου «Υγιεινή στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών / HAS», στο Πακέτο Εργασίας 3 Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης στον τομέα της σχολικής

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εκπαίδευσης, Δραστηριότητα 1 Χρειάζεται έρευνα και αξιολόγηση – μελέτη των δυνατών σημείων του HR.

Η τελική έκδοση της συνέντευξης περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις συνολικά, εννέα από τις οποίες είναι ανοιχτού τύπου και πέντε από τις οποίες είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου (Ναι / Όχι ερωτήσεις). Απομένουν επίσης πέντε ξεχωριστές γραμμές για δεδομένα (συμπεριλαμβανομένων δημογραφικών δεδομένων) όπως το όνομα του εκπαιδευτικού οργανισμού, το όνομα του συμμετέχοντα, το φύλο, η ηλικία και το επάγγελμα. Όλες οι ερωτήσεις (εκτός από αυτές που αξιολογούν τα δημογραφικά δεδομένα) εστιάζονται ειδικά στις ανάγκες, τα δυνατά σημεία του ανθρώπινου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τα κύρια ζητήματα και ευκαιρίες του τρέχοντος εργατικού δυναμικού.

Στόχος της συνέντευξης είναι να εντοπίσει τις ανάγκες και τις προκλήσεις όσων εργάζονται στον εκπαιδευτικό τομέα. Οι ομάδες στόχοι μπορεί να είναι δάσκαλοι, παιδαγωγοί, διδάσκοντες, εκπαιδευτές, διοικητικό προσωπικό (λογιστές, διοικητικοί υπάλληλοι, κ.λπ.) και άλλο προσωπικό εκπαιδευτικών οργανισμών (π. σχολικοί σύμβουλοι, παιδαγωγικοί σύμβουλοι, λογοθεραπευτές, ψυχολόγοι). Ο κύριος στόχος της συνέντευξης είναι να αποκτήσει αντικειμενικές πληροφορίες για τις αντιληπτές ανάγκες, προκλήσεις και εμπειρίες του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού στην εργασία του και να κατανοήσει τι υποστηρίζει και ενθαρρύνει την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Τα θέματα που μπορούν να αναλυθούν περιλαμβάνουν διαφορετικές πτυχές του εργασιακού τους περιβάλλοντος, στόχους, ανάγκες και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Εκτός από τους προαναφερθέντες στόχους, σκοπός της αξιολόγησης της συνέντευξης είναι να αξιολογήσει τις ιδιότητες, τις δεξιότητες και τους στόχους (προσωπικούς και επαγγελματικούς) του εκπαιδευτικού προσωπικού, τις τρέχουσες ανάγκες του, τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας του, τις κύριες προκλήσεις του στην εργασία με μαθητές / οι εκπαιδευόμενοι, οι ευκαιρίες τους για ανάπτυξη και άλλα. Λαμβάνονται επίσης υπόψη ορισμένες πρόσθετες μεταβλητές, όπως: επίπεδα άγχους στο χώρο εργασίας, εναλλαγή προσωπικού (που ορίζεται ως ο ρυθμός με τον οποίο οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν έναν οργανισμό και αντικαθίστανται από νέα άτομα), η σταθερότητα και η ασφάλεια της ίδιας της εργασίας, η παρεχόμενη υποστήριξη στην εργασία,

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

το συνολικό εργασιακό περιβάλλον και άλλους σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η συνέντευξη είναι ένα ευεργετικό εργαλείο γιατί μπορεί να αντιπροσωπεύει τις απόψεις των εργαζομένων και να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις τους για την εργασία σε ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για δράση και λήψη αποφάσεων με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Η συνέντευξη μπορεί επίσης να παρέχει σημαντικές πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες στη σχολική ομάδα διαχείρισης και σε άλλους ενδιαφερόμενους για τη διαμόρφωση πολιτικών και προγραμμάτων για την ανάπτυξη του προσωπικού, τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και την παροχή κατάλληλης υποστήριξης και κατάρτισης. Αυτό μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για αλλαγή και βελτίωση των εκπαιδευτικών πρακτικών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και την ανάπτυξη της εκπαίδευσης.

Υπάρχουν πολλά βήματα ως προς τον τρόπο εφαρμογής της δομημένης συνέντευξης:

- Προετοιμασία και σχεδιασμός (προσδιορισμός βασικών τομέων που πρέπει να αντιμετωπιστούν).
- Επιλογή των συμμετεχόντων για τη συνέντευξη (συμπεριλαμβανομένων των δασκάλων, του διοικητικού προσωπικού και άλλων υπαλλήλων του εκπαιδευτικού οργανισμού).
- Διεξαγωγή της συνέντευξης (οι συμμετέχοντες απαντούν στις ερωτήσεις, δίνοντας τις απόψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες τους. Η συνέντευξη μπορεί να γίνει ατομικά ή ομαδικά, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τον διαθέσιμο χρόνο).
- Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων (οι ερευνητές αναλύουν τις απαντήσεις, εξάγοντας κύρια θέματα, τάσεις και γενικά συμπεράσματα).
- Ανάλυση των αποτελεσμάτων – θα πρέπει να διεξάγονται ποσοτικές και ποιοτικές αναλύσεις για τον εντοπισμό βασικών παρατηρήσεων και τάσεων. Τα αποτελέσματα πρέπει να παρουσιάζονται σε αριθμητικές και ποιοτικές μορφές που είναι κατάλληλες για ερμηνεία και συζήτηση. Η ανάλυση μπορεί να παρέχει μια συνολική εικόνα της

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

κατάστασης της εργασίας με το προσωπικό του εκπαιδευτικού οργανισμού και μπορεί να προσφέρει συστάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού.

Είναι πολύ σημαντικό μετά τη διεξαγωγή της συνέντευξης να γίνει ποσοτική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν προκειμένου να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Αυτή η ανάλυση μπορεί να είναι χρήσιμη στον σχεδιασμό προγραμμάτων και δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ατομικές και εκπαιδευτικές ανάγκες και προτιμήσεις των εκπαιδευτικών. Αυτό Μάιος έχουν επίσης σπουδαίους επιπτώσεις για επιρροή λήψης αποφάσεων και ο δυναμική του εργασία σε ο εκπαιδευτικός περιβάλλον οργάνωσης .

Μια άλλη ουσιαστική πτυχή είναι να γίνει ποιοτική ανάλυση των δεδομένων από τη συνέντευξη προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα. Είναι πολύ σημαντικό η σωστή κατανόηση και ανάλυση των δεδομένων για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κάτι που είναι ένας από τους κύριους στόχους της συνέντευξης.

Τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση των ευκαιριών ανάπτυξης του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ποιοτική ανάλυση θα βοηθήσει στην εξαγωγή βασικών παρατηρήσεων και συσχέτισης των εν λόγω ευκαιριών. Αυτό θα υποστηρίξει την κατανόηση του πού εστιάζεται το ενδιαφέρον του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού και ποιοι τομείς έχουν ιδιαίτερη σημασία για αυτό. Η ανάλυση μπορεί να επικεντρωθεί σε διάφορες κατευθύνσεις και βασικούς τομείς:

- Προσόντα και εκπαίδευση- εξωτερικά προσόντα, ενημέρωση εγκαταστάσεων και οπτικών βοηθημάτων, διεθνής εκπαίδευση, ευκαιρίες συμμετοχής στην εκπαίδευση, εσωτερικά προσόντα, διατήρηση επαγγελματικής ικανότητας, συνεχής εκπαίδευση ανάλογα με τις ανάγκες, μαθήματα σε επιλεγμένα θέματα, εσωτερικά προσόντα. Αυτά παρουσιάζουν ευκαιρίες επέκτασης των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του εκπαιδευτικού προσωπικού μέσω κατάρτισης και εξειδικευμένων προγραμμάτων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Διατομεακές, πολυεπιστημονικές και διεθνείς ευκαιρίες - υλοποίηση δραστηριοτήτων έργου, υλοποίηση διεπιστημονικών δεσμών, ανταλλαγή εμπειριών και καλών πρακτικών με συναδέλφους, συμπεριλαμβανομένων διεθνών. Αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της διεύρυνσης των οριζόντων του εκπαιδευτικού προσωπικού πέρα από τα παραδοσιακά όρια του εκπαιδευτικού συστήματος για τη συμπλήρωση και τον εμπλουτισμό των εμπειριών του.
- Ανάπτυξη προσωπικότητας - ανάπτυξη ομαδικών σχέσεων και εσωτερικών ιδιοτήτων, ανάπτυξη ομαδικών σχέσεων, περισσότερη ομαδική εργασία, υπευθυνότητα στην ολοκλήρωση εργασιών, οικοδόμηση προσωπικότητας και ατομικών ιδιοτήτων, πρωτοβουλία και επινοητικότητα, μεγαλύτερη προσπάθεια, νέες δεξιότητες, πρακτικές. Αυτό περιλαμβάνει πτυχές όπως η αυτοβελτίωση, η προσωπική ανάπτυξη και η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

Η ανάλυση των δεδομένων από τη συνέντευξη είναι επίσης σημαντική προκειμένου να εντοπιστούν ορισμένες βασικές πτυχές που δημιουργούν προκλήσεις για το προσωπικό του εκπαιδευτικού οργανισμού στην αλληλεπίδραση με τους μαθητές. Η ποιοτική ανάλυση μπορεί επίσης να επικεντρωθεί σε πολλά άλλα σημεία όπως:

- Συμπεριφορά μαθητή - επιθετική συμπεριφορά , εργασία για την κατανόηση του παιδιού και της ατομικότητάς του, αντικοινωνική συμπεριφορά , χαμηλή σταθερότητα προσοχής, παθητικότητα, παιδιά με ΕΕΑ, προκλήσεις στην εργασία, ψυχική και σωματική ανάπτυξη υποστήριξη αντίδραση των άλλων αποδοχή ένταξη επανένταξη διάκριση, πειθαρχία. Αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ζητήματα πειθαρχίας, έλλειψη κινήτρων, συγκρούσεις μαθητών και άλλες προκλήσεις συμπεριφοράς .
- Κίνητρο και επιθυμία - κίνητρο και επιθυμία για εργασία, διατήρηση θετικής στάσης των μαθητών, παρακίνηση μαθητών να εργαστούν εντός και εκτός τάξης, χαμηλό κίνητρο για εργασία, έλλειψη επιθυμίας για εργασία, έλλειψη ενδιαφέροντος και κινήτρων από την πλευρά των μαθητών. Αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει δυσκολίες στην τόνωση και τη διατήρηση του ενδιαφέροντος των μαθητών για μάθηση, καθώς και προκλήσεις στην παρακίνηση διαφορετικών ομάδων μαθητών.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Εργασία με γονείς και ατομική προσέγγιση - δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, ατομική προσέγγιση, διαμεσολαβητής γονέα-δάσκαλου-μαθητή, αρνητική αξιολόγηση γονέων που επηρεάζουν τους μαθητές, σχέση με τους μαθητές και τους γονείς τους, σχέση με τους γονείς. Αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει προκλήσεις επικοινωνίας με τους γονείς, την ανάγκη κατανόησης και ανταπόκρισης στις μεμονωμένες ανάγκες και διαφορές των μαθητών.

Στη συνέχεια, από την ανάλυση των δεδομένων που παρουσιάζονται για τις ανάγκες, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού, μπορούν να γίνουν μέσες συστάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Αυτές οι συστάσεις μπορούν να γίνουν με στόχο την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης, ευημερίας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού και μπορούν να επικεντρωθούν στους ακόλουθους τομείς/κατευθύνσεις:

- Εκπαίδευση και προσόντα - εξωτερικά προσόντα, ενημέρωση εγκαταστάσεων και οπτικών βοηθημάτων, διεθνής εκπαίδευση, δυνατότητα συμμετοχής στην εκπαίδευση, εσωτερικά προσόντα, διατήρηση επαγγελματικής ικανότητας, συνεχής εκπαίδευση ανάλογα με τις ανάγκες, μαθήματα σε επιλεγμένα θέματα, εσωτερικά προσόντα. Αυτές οι εκπαιδύσεις μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων, γλωσσικών και ψηφιακών ικανοτήτων, καθώς και στην ανάπτυξη διαθεματικών και διεθνών εμπειριών.
- Υλικές συνθήκες και εξοπλισμός - το αισθητικό περιβάλλον της τάξης, η υγιεινή, η διαχείριση του χρόνου και η αποτελεσματική κατανομή των πόρων, διαφορετικά υλικά για εργασία με μαθητές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή επαρκών πόρων, βιβλίων, τεχνολογικού εξοπλισμού και άλλων εργαλείων που υποστηρίζουν ποιοτικές διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης.
- Επιβράβευση, υποστήριξη και κίνητρο - αμοιβή / αμοιβή, υποστήριξη και κίνητρο του προσωπικού του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Μικροκλίμα και ευεξία - σωματική και ψυχική ευεξία του προσωπικού, μείωση του στρες στο χώρο εργασίας και στρατηγικές αντιμετώπισης, διευκόλυνση της διοικητικής

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εργασίας, τόνωση της δημιουργικότητας, ομαδική εργασία και επικοινωνία, περισσότερη δραστηριότητα του προσωπικού, περισσότερη διαφάνεια και ειλικρίνεια στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, καλύτερη ομαδική εργασία για κοινή χρήση επιτυχία παρά ατομική επιτυχία, ομαδική οικοδόμηση, ομαδική εργασία. Αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τρόπους για να δημιουργήσετε ένα υποστηρικτικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, κατάλληλες διαπροσωπικές σχέσεις, συνεργασία και επικοινωνία και ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση του άγχους και των συγκρούσεων.

Άλλες σημαντικές πτυχές στις οποίες πρέπει να επικεντρωθεί η ανάλυση είναι: η αντιμετώπιση αγχωτικών καταστάσεων στην εργασία. εναλλαγή προσωπικού και σταθερότητα εργασίας· αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας? υποστήριξη που παρέχεται σε εκπαιδευτικό και μη εκπαιδευτικό προσωπικό· εργασιακό περιβάλλον και προσωπική-επαγγελματική εξέλιξη κ.λπ. Οι αναλύσεις μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των κύριων προκλήσεων και αναγκών του προσωπικού των εκπαιδευτικών οργανισμών και στην παροχή συστάσεων και μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την υποστήριξη του προσωπικού στο εκπαιδευτικό περιβάλλον. Στο τέλος, είναι σημαντικό να γίνουν συμπεράσματα και συστάσεις με βάση την ανάλυση των δεδομένων. Τα συμπεράσματα μπορούν να επικεντρωθούν στους ακόλουθους βασικούς τομείς:

- Προσωπικές και επαγγελματικές ιδιότητες και δεξιότητες του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (και η ανάπτυξή τους, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης).
- Προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι και φιλοδοξίες του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Δυνητική ανάπτυξη (για παράδειγμα στον τομέα των ψηφιακών τεχνολογιών και των τεχνολογιών υπολογιστών, των γλωσσών και των δημιουργικών δραστηριοτήτων και άλλων σημαντικών πεδίων για την ανάπτυξη του δυναμικού του προσωπικού).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

- Ανάγκες προσωπικού από τον εκπαιδευτικό οργανισμό (για παράδειγμα, ανάγκη για ανάπτυξη γλωσσικών και ψηφιακών ικανοτήτων, βελτίωση των εγκαταστάσεων, αύξηση των αποδοχών, βελτίωση του μικροκλίματος και της ευημερίας, πρόσθετη υποστήριξη στους τομείς της κατάρτισης, των υποδομών και του εργασιακού περιβάλλοντος κ.λπ.)
- Αξιολόγηση απόδοσης και προϋποθέσεις.

Το τελευταίο σημαντικό βήμα είναι να γίνουν συστάσεις για τους επαγγελματίες της εκπαίδευσης με βάση τα αποτελέσματα από τη συνέντευξη. Οι συστάσεις μπορούν να επικεντρωθούν στους ακόλουθους σημαντικούς τομείς:

- Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη - ευκαιρίες για βελτίωση και εξέλιξη, συμπεριλαμβανομένου. παρέχοντας κατάρτιση και προσόντα σε τομείς που σχετίζονται με το προσωπικό από εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση στην ψηφιακή τεχνολογία και την τεχνολογία υπολογιστών, τις γλώσσες και τις δημιουργικές δραστηριότητες. εξειδικευμένη εκπαίδευση για να βοηθήσει το προσωπικό να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των μαθητών, κ.λπ.
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας για το προσωπικό σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς - για παράδειγμα, με την παροχή πρόσθετων πόρων και υποστήριξης, τη βελτίωση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού που είναι απαραίτητοι για τη διδασκαλία και τη μάθηση, τη διερεύνηση ευκαιριών για αύξηση της αμοιβής του προσωπικού, την παροχή ανταγωνιστικών μισθών και πρόσθετων κινήτρων για την παρακίνηση και τη διατήρησή τους στο σύστημα κ.λπ.
- Ξεπερνώντας τις προκλήσεις της εργασίας με μαθητές – για παράδειγμα, μέσω της βοήθειας του προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, της παροχής υποστήριξης και εκπαίδευσης στη συμπεριφορά και τη διαχείριση συγκρούσεων, οικοδόμηση ενός συστήματος για την παρακίνηση και την υποστήριξη των μαθητών. ανάπτυξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ προσωπικού και γονέων και άλλων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η εφαρμογή αυτών των συστάσεων θα βοηθήσει στην ανάπτυξη προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην αύξηση της ποιότητας της εκπαίδευσης, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των μαθητών και την επιτυχή λειτουργία του εκπαιδευτικού συστήματος.

Με τα προαναφερθέντα βήματα, η μέθοδος της δομημένης συνέντευξης μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός σταθερού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας στο οποίο το προσωπικό μπορεί να αναπτυχθεί και να επιτύχει το καλύτερο στην εργασιακή του απόδοση. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την πηγή μπορείτε να βρείτε στο προϊόν WP3A1 Έρευνα αναγκών και αξιολόγηση των δυνατοτήτων του HR σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, που εκπονήθηκε ως μέρος του έργου 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347 «Υγιεινή στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών / HAS», που χρηματοδοτείται στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ .

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Πράγματι (2023). *Πώς να προσδιορίσετε τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων* . <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>

Mehlman, S. (2022, 12 Μαΐου). Συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων: Οδηγός για αρχάριους | παρόμοιος ιστός . <https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>

Sayed, Z. (2022, 21 Οκτωβρίου). Βασικός οδηγός για την ανάπτυξη προσωπικών σχεδίων ανάπτυξης για τους εργαζόμενους. Πρόβλεψη Ανθρώπινου Δυναμικού. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>

Ryba, K. (2019, 21 Νοεμβρίου). Τρόπος λειτουργίας μιας ομάδας εστίασης: Βέλτιστες πρακτικές ομάδας εστίασης εργαζομένων. Λογισμικό επιτυχίας εργαζομένων. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>

Donahue, D. (2016, 26 Οκτωβρίου). Πώς να προσδιορίσετε τις ανάγκες ενός εργαζομένου. Μικρές Επιχειρήσεις - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

V. Επιλογή και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες

Μετά τον εντοπισμό των επιμέρους αναγκών των εργαζομένων μέσω των προαναφερόμενων μεθόδων, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή και η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης με βάση τις καθορισμένες ανάγκες του προσωπικού.

Τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων δημιουργούνται ακολουθώντας μια συστηματική, βήμα προς βήμα διαδικασία (Exlorance , 2023). Συχνά οι εφάπαξ εκπαιδευτικές εκδηλώσεις ή πρωτοβουλίες δεν επιτυγχάνουν τον στόχο του οργανισμού και δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Η πιο αποτελεσματική μέθοδος για να γίνει αυτό είναι μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης που διεξάγεται είτε διαδικτυακά είτε ζωντανά (οι επιλογές πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά, ενώ λαμβάνονται υπόψη τα ολοένα και πιο υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας).

Από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού, ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων ορίζεται ως μια πρωτοβουλία του τμήματος HR για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού του οργανισμού. Τα προγράμματα κατάρτισης αποτελούν σημαντικό μέρος της εμπειρίας των εργαζομένων επειδή υποστηρίζουν την απόδοση της εργασίας, την παραγωγικότητα και τα κίνητρα εργασίας στον επαγγελματικό τομέα. Είναι ζωτικής σημασίας να είναι καλά σχεδιασμένα ώστε να είναι επωφελής τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό του. Όταν επιλεγούν και υλοποιηθούν σωστά, τα προγράμματα κατάρτισης μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ευτυχίας στον εργασιακό χώρο. Οι εργαζόμενοι που παρακολουθούν αποτελεσματικές εκπαιδεύσεις, συχνά προάγονται ή λαμβάνουν υψηλότερες ανταμοιβές/αμοιβές και έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία.

Βήματα για την επιλογή / δημιουργία και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων:

Δεν μοιάζουν όλα τα προπονητικά προγράμματα. Για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να σχεδιάζονται, να επιλέγονται και να εφαρμόζονται προσεκτικά, πράγμα που περιλαμβάνει καλό

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

σχεδιασμό και στρατηγική. Αυτή η διαδικασία απαιτεί επίσης να έχετε ένα σαφές όραμα και στόχους και να κάνετε τα απαραίτητα βήματα για την επίτευξή τους. Ακολουθούν μερικά επιτυχημένα βήματα για την επιλογή και την εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων (Exlorance , 2023):

- **Αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων / προσωπικού:**

Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των αναγκών των εργαζομένων / προσωπικού στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω των μεθόδων που περιγράφονται στο Κεφάλαιο II Μέθοδοι για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών (για παράδειγμα, μέσω αξιολόγησης αναγκών ή μεμονωμένων σχεδίων ανάπτυξης για να καθοριστεί ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται πρόσθετη εκπαίδευση, τι είδους και ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι διεξαγωγή του).

Δεν συνιστάται η δημιουργία του προπονητικού προγράμματος από την αρχή (χωρίς να έχετε προκαθορισμένους στόχους). Ένα άλλο σημαντικό βήμα είναι να αξιολογηθούν οι τομείς προτεραιότητας στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να γίνει λεπτομερής αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό κενών δεξιοτήτων, ειδικών απαιτήσεων για την εργασία και τομέων που χρήζουν βελτίωσης. Μπορούν να συλλεχθούν στοιχεία από υπαλλήλους/προσωπικό, επόπτες και εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες της εκπαίδευσης.

- Αυτό μπορεί να γίνει κάνοντας τις ακόλουθες ερωτήσεις:
- Ποιοι τομείς στον οργανισμό θα ωφεληθούν από την εκπαίδευση αυτή τη στιγμή;
- Ποια θέματα προσπαθείτε να λύσετε μέσω της εκπαίδευσης;
- Ποιος θα ωφεληθεί περισσότερο από την εκπαίδευση;

Για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις, μπορεί κανείς να συμπεριλάβει αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων και διαφορετικούς τύπους ερευνών, όπως έρευνες αφοσίωσης εργαζομένων και έρευνες εξόδου. Τα δεδομένα πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στις εμπειρίες των εργαζομένων και όχι μόνο στον ίδιο τον οργανισμό. Όταν εντοπίζονται οι ανάγκες του προσωπικού, γίνεται ευκολότερο να τεθούν οι στόχοι εκπαίδευσης (Exlorance , 2023).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Πότε προκύπτουν ανάγκες εκπαίδευσης; Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι οι εργαζόμενοι/το προσωπικό να αποκτήσουν εκείνο το επίπεδο απόδοσης, συμπεριφοράς και στάσης, που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως εκ τούτου, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν όταν υπάρχει μια προϋπόθεση ή απαίτηση για μετάβαση σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, συμπεριφοράς και στάσης. Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Mohanlal Sukhadia (2023), οι ανάγκες κατάρτισης προκύπτουν στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν τα υπάρχοντα επίπεδα εργασιακής απόδοσης, συμπεριφοράς και στάσης εργαζομένων / προσωπικού δεν συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.
- Όταν το επίπεδο κινήτρων και το ηθικό είναι χαμηλά μεταξύ των εργαζομένων / προσωπικού στον οργανισμό.
- Όταν υπάρχει ειδική ανάγκη λόγω κάποιας τεχνολογικής καινοτομίας που εφαρμόζεται εντός του οργανισμού.
- Όταν οι υπάλληλοι / το προσωπικό μεταφέρουν στον οργανισμό τους βασικούς τομείς στους οποίους χρειάζονται βελτίωση.
- Όταν υπάρχει ανάγκη για αύξηση των γνώσεων των εργαζομένων (αυτό μπορεί επίσης να οφείλεται στη νομοθεσία).
- Όταν η στρατηγική του οργανισμού απαιτεί νέο προσανατολισμό στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τη στάση ή τον προσανατολισμό συμπεριφοράς των εργαζομένων / προσωπικού του.
- Όταν υπάρχουν αλλαγές σε πολιτικές, συστήματα, προτεραιότητες, διαδικασίες, προσδοκίες και εστίαση στον οργανισμό.
- Όταν υπάρχουν εξωτερικές αλλαγές που έχουν αντίκτυπο στον οργανισμό.

Ο προσδιορισμός των αναγκών κατάρτισης και η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης θα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Ωστόσο, ακόμη και αν οι προσεγγίσεις των οργανισμών είναι διαφορετικές, υπάρχουν διάφορα κοινά βήματα όπως: η ποιοτική και ποσοτική απογραφή του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού. την πραγματοποίηση προβλέψεων και αναλύσεων των μελλοντικών απαιτήσεων λαμβάνοντας υπόψη τις συνταξιοδοτήσεις, τις μεταγραφές και άλλους παράγοντες: αναζήτηση πηγών ταλέντων εντός και εκτός του οργανισμού· και

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

προετοιμασία στρατηγικής ανάπτυξης για τους σημερινούς και μελλοντικούς υπαλλήλους / προσωπικό (Mohanlal Sukhadia University, 2023).

- **Καθορισμός στόχων εκπαίδευσης και ανάπτυξης:**

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών (οργανωσιακών, καθηκόντων & ατομικών) μπορεί να υποστηρίξει τον εντοπισμό των τρεχόντων κενών στις πρωτοβουλίες κατάρτισης και στις δεξιότητες, τις ικανότητες και την τεχνογνωσία των εργαζομένων. Αυτά τα κενά θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά, να ιεραρχηθούν, και αυτό μπορεί να παρέχει περαιτέρω πληροφορίες για τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.

Είναι γνωστό ότι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους. Οι στόχοι σχετίζονται επίσης με την αποστολή του οργανισμού. Αυτά βοηθούν επίσης τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τους δικούς τους στόχους σε σχέση με τους οργανωτικούς στόχους (Mohanlal Sukhadia University, 2023). Οι προπονήσεις έχουν συνήθως τους ακόλουθους στόχους:

- Να βοηθήσει το προσωπικό να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες για ένα συγκεκριμένο θέμα.
- Να βοηθήσει να επιφέρει μια θετική αλλαγή στη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων.
- Να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους στον επαγγελματικό τομέα.
- Να υποστηρίξει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- Να ενισχύσει την ικανότητα του προσωπικού και να αυξήσει τις δεξιότητές του στην επίλυση προβλημάτων.
- Να υποστηρίξει τη διαδικασία μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- Για να συμβάλει στη κάλυψη του χάσματος μεταξύ του αναμενόμενου επιπέδου απόδοσης και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης.

Οι στόχοι πρέπει να εκφράζονται ξεκάθαρα με όρους συμπεριφοράς. Πρέπει να εκφράζονται με όρους μετρήσιμης ποιότητας, η οποία μπορεί να φανεί στην πράξη. Σύμφωνα με το

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Πανεπιστήμιο Mohanlal Sukhadia (2023) «Ένας στόχος συμπεριφοράς ορίζει τα πρότυπα αποδεκτής απόδοσης».

Ακολουθούν επίσης ορισμένες απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται σε αυτό το στάδιο:

- Δηλώστε ξεκάθαρα τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εκπαίδευσης.
- Εφαρμόστε τις παραμέτρους της μεθοδολογίας SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant και Time-Bound).
- Προσαρμόστε τον ευρύτερο στόχο του οργανισμού και συμβάλλετε σε αυτόν.
- Προσφέρετε μια ποικιλία επιλογών για υβριδικά, προσωπικά / ζωντανά και διαδικτυακά προγράμματα εκπαίδευσης.
- Προσδιορίστε πιθανά εμπόδια στην εκπαίδευση (για παράδειγμα, χρειάζεται να πάρουν άδεια οι εργαζόμενοι για να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση;).

Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων στοχεύει να κάνει τους εργαζόμενους πιο επιτυχημένους. Για να επιτευχθεί αυτό, το πρόγραμμα πρέπει να έχει θέσει σαφείς και μετρήσιμους στόχους. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να καθοριστούν ποιες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις θα πρέπει να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι και να περιγραφούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Exlorance , 2023). Οι καθορισμένοι στόχοι είναι κρίσιμοι για τον σχεδιασμό του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- **Ανάπτυξη σχεδίου δράσης εκπαίδευσης:**

Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι η ανάπτυξη ενός λεπτομερούς σχεδίου δράσης εκπαίδευσης που περιλαμβάνει θεωρίες μάθησης, εκπαιδευτικό σχεδιασμό, περιεχόμενο και άλλο εκπαιδευτικό υλικό. Αυτό περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία χωριστών εκπαιδευτικών ενοτήτων που θα είναι ελκυστικές για τους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση, ενώ παράλληλα είναι σύμφωνες με τους στόχους του οργανισμού. Διαφορετικές μέθοδοι όπως εργαστήρια, πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης και άλλες μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να ανταποκριθούν στην ποικιλία των αναγκών των εργαζομένων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση των πόρων που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαιδευτές/διαμεσολαβητές, εκπαιδευτικό υλικό, τεχνολογικά εργαλεία κ.λπ. Ο αντίστοιχος προϋπολογισμός πρέπει να διατεθεί για την παροχή αυτών των πόρων.

Το τρίτο βήμα είναι να αναπτύξετε ένα χρονοδιάγραμμα που θα περιλαμβάνει τη σειρά και τη διάρκεια κάθε επιλεγμένης ενότητας εκπαίδευσης. Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η διαθεσιμότητα υπαλλήλων / προσωπικού, τα χρονοδιαγράμματα εργασίας και οι προτεραιότητες για τον οργανισμό (Exlorance , 2023). Μετά την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος, πρέπει να κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν στην ίδια την εκπαίδευση. Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν πιλοτικά τις εκπαιδευτικές τους πρωτοβουλίες και συλλέγουν σχόλια από τους υπαλλήλους προκειμένου να κάνουν βελτιώσεις πριν από την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- **Υλοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών/προγραμμάτων:**

Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο υλοποίησης. Κατά την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το χρονοδιάγραμμα, η δέσμευση του προσωπικού, οι στόχοι / στόχοι και οι πόροι (όπως εγκαταστάσεις και εξοπλισμός). Η πρόοδος των συμμετεχόντων πρέπει να παρακολουθείται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης για να διασφαλιστεί ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό (Exlorance , 2023).

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο Mohanlal Sukhadia (2023), η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης περιλαμβάνει: την επιλογή της τοποθεσίας/τόπου και την οργάνωση της εκπαίδευσης και άλλων εγκαταστάσεων. προγραμματισμός του εκπαιδευτικού προγράμματος· διεξαγωγή του ίδιου του εκπαιδευτικού προγράμματος· και παρακολούθηση της προόδου των συμμετεχόντων.

Πιθανά ζητήματα μπορεί να προκύψουν από λάθος επιλογή των συμμετεχόντων. οι συμμετέχοντες δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένοι και παρακινούνται να κάνουν την εκπαίδευση· το περιεχόμενο του μαθήματος και οι εφαρμοσμένες μέθοδοι κατάρτισης είναι αναποτελεσματικές. οι στόχοι είναι ακατάλληλοι· το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν σχετίζεται με το οργανωτικό πλαίσιο.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν επαρκή κίνητρα και αφοσίωση. Ο συντονιστής/εκπαιδευτής είναι υπεύθυνος να τους οδηγήσει προς τους καθορισμένους στόχους. Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να είναι σύμφωνη με το επίπεδο εμπειρίας, ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, τις τρέχουσες δεξιότητες και ικανότητες των συμμετεχόντων.

- **Αξιολόγηση της εκπαίδευσης:**

Το τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση και παρακολούθηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό γίνεται για να διαπιστωθεί εάν το πρόγραμμα ήταν επιτυχές και εάν έχει εκπληρώσει τους καθορισμένους στόχους εκπαίδευσης. Κάθε εκπαιδευτική ενότητα θα πρέπει να αξιολογείται σωστά χρησιμοποιώντας διαφορετικές στρατηγικές μέτρησης. Μετά την αξιολόγηση, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τροποποιηθεί εάν δεν επιτευχθούν οι στόχοι.

Αυτά τα βήματα παρέχουν μια ολιστική προσέγγιση για την επιλογή και την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα βήματα σχετίζονται μεταξύ τους, παρέχοντας ένα ευρύτερο πεδίο για τη βελτίωση της ίδιας της εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά, τα προγράμματα κατάρτισης είναι απαραίτητα για την επιτυχία του οργανισμού και των εργαζομένων / προσωπικού του. Πρώτα απ' όλα, αναπτύσσουν τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για να κάνουν τη δουλειά τους. Επιπλέον, τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης βελτιώνουν την παραγωγικότητα, την απόδοση στην εργασία και τα κίνητρα για επαγγελματική εξέλιξη. Επιπλέον, αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που οδηγεί σε μείωση της φθοράς και σε πιο θετικό εργασιακό κλίμα.

Ακολουθώντας αυτά τα σημαντικά βήματα για την επιλογή και την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης με βάση τις ανάγκες των εργαζομένων, οι οργανισμοί επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους για βελτίωση και δημιουργούν ευκαιρίες για εξέλιξη σταδιοδρομίας και βελτιωμένα κίνητρα στην εργασία. Επιπλέον, τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης επιτρέπουν στους οργανισμούς (ανεξάρτητα από τον τομέα) να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις και άλλες καινοτομίες, διασφαλίζοντας ότι το προσωπικό τους παραμένει ενημερωμένο, επιδέξιο και ικανό (Exlorance , 2023). Τελικά, ένα καλά εφαρμοσμένο

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

πρόγραμμα εκπαίδευσης όχι μόνο βελτιώνει την απόδοση της εργασίας αλλά συμβάλλει και στην επιτυχία του ίδιου του οργανισμού.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Εξερεύνηση . (2023, 24 Μαΐου). 5 βήματα για τη δημιουργία αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης. <https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>

Πανεπιστήμιο Mohanlal Sukhadia. (2023). ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ. https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

VI. Καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση

1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στη Βουλγαρία

Υπάρχουν πολλές καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση στη Βουλγαρία. Μια τέτοια καινοτόμος προσέγγιση είναι η **Στρατηγική για την ανάπτυξη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας (2014-2020)** η οποία περιλαμβάνει τους παρακάτω αναφερόμενους στόχους:

« Βελτίωση της πρόσβασης και αύξηση του μεριδίου των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου υλοποιούνται οι ακόλουθες δραστηριότητες και μέτρα:

- Βελτίωση του φοιτητικού και διδακτορικού μοντέλου δανεισμού για τη δημιουργία οικονομικών κινήτρων για υψηλότερες επιδόσεις με τη δημιουργία ελάφρυνσης αποπληρωμής φοιτητικού δανείου.
- Βελτίωση του συστήματος παροχής υποτροφιών με διαφοροποίηση της μεθόδου παροχής και του ύψους των υποτροφιών φοιτητών - π.χ. κοινωνικές υποτροφίες, υποτροφίες αριστείας και υποτροφίες για επιτυχία. καθώς και με την παροχή ανώτερων υποτροφιών σε στρατηγικές κατευθύνσεις για τη χώρα.
- Διεύρυνση της πρόσβασης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μέσω μορφών δια βίου μάθησης και ηλεκτρονικών μορφών εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Ουσιαστική αύξηση της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και η συμβατότητά της με τα ευρωπαϊκά συστήματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προκειμένου να καταλάβει επάξια θέση στον ΕΧΑΕ.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα εφαρμοστούν οι ακόλουθες δραστηριότητες και μέτρα:

- Εισαγωγή αυστηρών ελεγκτικών μηχανισμών από την πλευρά του κράτους για τη διασφάλιση της παροχής ποιοτικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από όλα τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και την πραγματική εφαρμογή των κριτηρίων για την απόκτηση του πτυχίου και του μεταπτυχιακού τίτλου και του διδακτορικού διπλώματος.
- Βελτίωση του μοντέλου διαπίστευσης και του συστήματος βαθμολόγησης των τριτοβάθμιων σχολών για τη διασφάλιση αντικειμενικής αξιολόγησης της ποιότητας

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

της κατάρτισης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (βασικές, εξειδικευμένες, πρακτικές, soft skills, συμμετοχή σε επιστημονική δραστηριότητα) και την πραγματοποίηση των αποφοίτων .

- Διαφοροποίηση χρηματοδότησης ανάλογα με την ποιότητα και την πραγματοποίηση των αποφοίτων σε κάθε επαγγελματική κατεύθυνση.
- Διαφοροποιημένη παροχή της επιδότησης επιστημονικής δραστηριότητας της VU βάσει επιστημονικών αποτελεσμάτων.
- Παροχή ευκαιριών για την εξειδίκευση εκπαιδευτικών και μεταδιδακτορικών φοιτητών, ιδιαίτερα στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, στις νέες μεθόδους διδασκαλίας και στις ΤΠΕ, με τη συνέχιση των μέτρων που χρηματοδοτήθηκαν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο.
- Ενεργοποίηση εντύπων αξιολόγησης της ποιότητας διδασκαλίας από φοιτητές και ακαδημαϊκό προσωπικό.
- Αναμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών και του μαθησιακού περιεχομένου:

A. Ενθάρρυνση της ανανέωσης προγραμμάτων σπουδών και προγραμμάτων.

B. Τόνωση της διεθνοποίησης των ακαδημαϊκών προγραμμάτων και της ηλεκτρονικής μάθησης.

Γ. Ενθάρρυνση της αποκάλυψης περισσότερων κοινών προγραμμάτων.

Δ. Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των προγραμμάτων σπουδών ξένων γλωσσών.

- Βελτίωση του συστήματος εισαγωγής στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επαγγελματικών κλάδων.
- Ενοποίηση θεσμικής και προγραμματικής διαπίστευσης.
- Περαιτέρω ανάπτυξη της πρακτικής εξωτερικής αξιολόγησης της ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μεταξύ άλλων με τη συμμετοχή ξένων εμπειρογνομόνων.
- Ρύθμιση της δυνατότητας εναλλακτικής αξιολόγησης από έγκυρα ευρωπαϊκά ιδρύματα διαπίστευσης, π.χ. φορείς – μέλη της ENQA και εισηγμένες στο EQAR, με την τελική διαπίστευση να δίνεται από τον NAOA.
- Για τους σκοπούς της διαπίστευσης, η αποδοχή κάθε εκπαιδευτικού ως μέλους του ακαδημαϊκού προσωπικού για ένα μόνο Α.Ε.Ι.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Υιοθέτηση νέου Classifier των τομέων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των επαγγελματικών πεδίων, ο οποίος είναι πλήρως συνεπής με τους διεθνείς ταξινομητές ISCED 2011 - UNESCO και Eurostat Fields of Education and Training, προκειμένου να συγχρονιστούν επαγγελματικά πεδία και επιστημονικές ειδικότητες (διδασκαλικά προγράμματα) με τα Κατάταξη τομέων Εκπαίδευσης και Κατάρτισης 2008 και με την Εθνική Κατάταξη Επαγγελμαμάτων και Θέσεων.
- Ενίσχυση του ελέγχου για την ύπαρξη λειτουργικού Συστήματος συσσώρευσης και μεταφοράς πιστώσεων και κινητικότητας κατά τη διαπίστευση.
- Εξασφάλιση πλήρους φορητότητας των εθνικών υποτροφιών και των φοιτητικών δανείων εντός του EXEA.
- Βελτιστοποίηση διαδικασιών αναγνώρισης συγκρίσιμων εκπαιδευτικών περιόδων και πτυχίων.
- Η οικοδόμηση μιας βιώσιμης και αποτελεσματικής σύνδεσης μεταξύ των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της αγοράς εργασίας και η επίτευξη δυναμικής αντιστοιχίας μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς ειδικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Χρησιμοποιώντας τις προβλέψεις για τη ζήτηση και την προσφορά εργασίας στη Βουλγαρία, που αναπτύχθηκαν από το MTSP, για τον προσδιορισμό των αναγκών ειδικών με τριτοβάθμια εκπαίδευση και τον προγραμματισμό εισδοχής σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Δημιουργήστε ένα προφίλ ικανοτήτων για κάθε κλάδο.
- Ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων σχετικά με το περιεχόμενο της κατάρτισης, με τη συνέχιση και την επέκταση των μέτρων που χρηματοδοτήθηκαν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο.
- Στοχευμένη χρηματοδότηση περιοχών στρατηγικών για τη χώρα, π.χ. για ανώτατες υποτροφίες, για πρακτική εξάσκηση σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον και για οικοδόμηση μιας σύγχρονης εκπαιδευτικής βάσης σε αυτούς τους τομείς (με βάση ορισμένα κριτήρια).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- Οικονομικά κίνητρα για την κατασκευή επιστημονικών υποδομών σε συνεργασίες με επιχειρήσεις για τις ειδικότητες που ζητούνται.
- Χρηματοδότηση πρακτικής άσκησης φοιτητών και πρακτικής άσκησης κατά τη διάρκεια της κατάρτισης, μέσω του διαδικτυακού συστήματος του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού - <http://praktiki.mon.bg/sp> και άλλων παρόμοιων συστημάτων για σύνδεση ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, κολεγίων και εργοδοτών και δημιουργία πρόσθετα κίνητρα για τους εργοδότες, παρέχοντας προϋποθέσεις πρακτικής άσκησης και πρακτικής άσκησης, μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- Δημιουργία ενός λειτουργικού και αποτελεσματικού μηχανισμού για την αξιολόγηση της επαγγελματικής υλοποίησης των αποφοίτων φοιτητών.
- Δημιουργία κοινού δικτύου ενημέρωσης κέντρων καριέρας, συλλόγων πτυχιούχων, κέντρων αποφοίτων, καθώς και αύξηση της δυναμικότητάς τους.

Τόνωση της επιστημονικής ερευνητικής δραστηριότητας στη VU και ανάπτυξη καινοτομιών προσανατολισμένων στην οικονομία της αγοράς

- Ενίσχυση των δυνατοτήτων για ανάπτυξη επιστημονικής έρευνας και καινοτομίας στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σε αυτή τη βάση - η μεταξύ τους ολοκλήρωση.
- Προώθηση και βελτιστοποίηση της ολοκλήρωσης του επιστημονικού ερευνητικού έργου στο BAS και το SSA με ανώτατα σχολεία και περιφέρειες (το εθνικό δίκτυο περιφερειακών ακαδημαϊκών κέντρων εφαρμοσμένης επιστήμης που δημιουργήθηκε το 2012-2013 θα ενισχυθεί και θα τονωθεί, σε συνεργασία με την VU και τις τοπικές επιχειρήσεις και σύμφωνα με την ιδιαιτερότητα και τις δυνατότητες της αντίστοιχης περιοχής).
- Τόνωση της ολοκλήρωσης της επιστημονικής και καινοτόμου δραστηριότητας των ανώτατων σχολών της Βουλγαρίας με την εθνική και ευρωπαϊκή επιχείρηση.
- Αύξηση της χρηματοδότησης των πανεπιστημίων για τη διεξαγωγή πάσης φύσεως επιστημονικής έρευνας.
- Εκσυγχρονισμός της υφιστάμενης επιστημονικής υποδομής και εργαστηρίων εκπαιδευτικής έρευνας και δημιουργία και ανάπτυξη περιφερειακών επιστημονικών

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

υποδομών και εθνικών μονάδων - εταίρων των ευρωπαϊκών επιστημονικών συγκροτημάτων.

- Δημιουργία και ανάπτυξη κέντρων αριστείας και κέντρων ικανοτήτων.
- Διαφοροποίηση της επιδότησης επιστημονικής δραστηριότητας για ΑΕΙ με βάση αντικειμενικούς δείκτες επιστημονικών αποτελεσμάτων - αριθμός δημοσιευμένων και αναφερόμενων επιστημονικών άρθρων σε διεθνείς βάσεις δεδομένων, αριθμός παραληφθέντων παραπομπών σύμφωνα με αυτές τις βάσεις δεδομένων, αριθμός διεθνών αιτήσεων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που έχουν κατατεθεί κ.λπ.
- Καθιέρωση περιοριστικού ορίου στην παροχή επιδότησης επιστημονικής δραστηριότητας (αναστολή της επιδότησης επιστημονικής δραστηριότητας πανεπιστημίων με φτωχά επιστημονικά αποτελέσματα).
- Τόνωση της δημοσίευσης σε επιστημονικά περιοδικά που περιλαμβάνονται στο παγκόσμιο σύστημα αναφοράς, ευρετηρίασης και αξιολόγησης.
- Ενθάρρυνση της ένταξης των φοιτητών σε ομάδες έρευνας, έργου και συμβουλευτικής.
- Κανονιστική ρύθμιση του καθεστώτος των μεταδιδασκτόρων και τόνωση της ένταξης διδακτορικών φοιτητών, μεταδιδασκτόρων και ειδικών στην επιστημονική έρευνα.
- Υποστήριξη επιστημονικών έργων για τα οποία υπάρχει ενδιαφέρον από κορυφαίες εταιρείες.
- Ρύθμιση της οικονομικής δραστηριότητας της VU και άρση των ρυθμιστικών και διοικητικών εμποδίων για μια τέτοια δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας εταιρειών spin-off και της εφαρμογής μεταφοράς τεχνολογίας.
- Δημιουργία μηχανισμού για τη συγχρηματοδότηση επιστημονικών ομάδων που έχουν κερδίσει ευρωπαϊκά και διεθνή έργα.
- Προώθηση κοινών ερευνητικών προγραμμάτων με κορυφαία πανεπιστήμια από την Ευρώπη.
- Υποστήριξη για την πρόσβαση και τη συμμετοχή βουλγαρικών επιστημονικών οργανισμών και ανώτατων σχολών σε διάφορες ευρωπαϊκές τεχνολογικές πλατφόρμες, κοινές τεχνολογικές πρωτοβουλίες και στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Προσέλκυση επιστημόνων από άλλες χώρες και Βούλγαρων επιστημόνων που εργάζονται σε ξένους επιστημονικούς οργανισμούς και πανεπιστήμια».

Πηγή που χρησιμοποιείται:

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014-2020.

<https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>

Μια άλλη καινοτόμος προσέγγιση για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση στη Βουλγαρία είναι το **Εθνικό Πρόγραμμα «Παρακινούμενοι Δάσκαλοι»**. Αποτελείται από διαφορετικές ενότητες και δραστηριότητες όπως περιγράφονται παρακάτω:

ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ"

«Ενότητα 1. Δραστηριότητες που απευθύνονται σε εκπαιδευτικούς που είναι νέοι στο σύστημα (με ή χωρίς κεκτημένο επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος») με σκοπό την παροχή μόνιμης έλλειψης παιδαγωγικών ειδικών στα σχολεία.

Δραστηριότητα 1. Δραστηριότητες που αφορούν ειδικούς χωρίς παιδαγωγικό προσόν:

- Πρόσληψη και επιλογή σύμφωνα με ένα καθιερωμένο μοντέλο ικανότητας.
- Κατάρτιση σύμφωνα με προεγκεκριμένο πρόγραμμα ανώτατης σχολής για την απόκτηση του επαγγελματικού προσόντος «δάσκαλος» και «δάσκαλος...», σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ρυθμιστικού πλαισίου στη χώρα εντός ενός έως δύο ετών, ανάλογα με τα αποκτηθέντα επαγγελματικά προσόντα. Η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχει τις βασικές παιδαγωγικές και ψυχολογικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διδασκαλία της επιλογής του συμμετέχοντος.
- Εντατική αναβάθμιση της θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης πριν από την είσοδο στο σχολείο, προσανατολισμένη στην άκρως αποτελεσματική διδασκαλία για την κάλυψη των σχετικών αναγκών των σχολείων με μόνιμη έλλειψη ειδικών παιδαγωγικών.
- Διορισμός σε σχολεία-στόχους, όπου υπάρχει μόνιμη έλλειψη παιδαγωγικών ειδικών από ειδικότητες-στόχους.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

- Δημιουργία κατάρτισης και επίβλεψης από ειδικό με εμπειρία στην πρακτική υποστήριξη αρχαρίων δασκάλων κατά τη διάρκεια των σχολικών ετών.
- Κατάρτιση εκπαιδευτικών-μέντορων σύμφωνα με εγκεκριμένα προγράμματα.
- Ατομική υποστήριξη από εκπαιδευτικό-μέντορα για τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς.

Δραστηριότητα 2 Δραστηριότητες που αναφέρονται σε ειδικούς με ήδη αποκτημένο επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος...»/«δάσκαλος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης», αλλά χωρίς εμπειρία στη σχολική εκπαίδευση.

- Πρόσληψη και επιλογή σύμφωνα με ένα καθιερωμένο μοντέλο ικανότητας.
- Δημιουργία θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης πριν την είσοδο στο σχολείο,
- Προσανατολισμός στην εξαιρετικά αποτελεσματική διδασκαλία για την κάλυψη των ατομικών αναγκών μαθητών με χαμηλά αποτελέσματα και χαμηλή κοινωνικοοικονομική κατάσταση και εργαζόμενους σε ευάλωτες κοινότητες.
- Ανάθεση σε σχολεία-στόχους όπου οι μαθητές προέρχονται από ευάλωτες κοινότητες και έχουν χαμηλά αποτελέσματα και κίνητρα για μάθηση ή/και υπάρχει έλλειψη ειδικών από ειδικότητες-στόχους.
- Κατάρτιση εκπαιδευτικών-μέντορων σύμφωνα με εγκεκριμένα προγράμματα.
- Ατομική υποστήριξη από εκπαιδευτικό-μέντορα για τους νεοδιοριζόμενους εκπαιδευτικούς.

Ενότητα 2. Δραστηριότητες που στοχεύουν στην απόκτηση πρόσθετων επαγγελματικών προσόντων «δάσκαλος του...» και «πηγών εκπαιδευτικών» από εκπαιδευτικούς που απασχολούνται στο σύστημα.

- Μια εκστρατεία ενημέρωσης σε κάθε περιοχή με τη διοργάνωση εργαστηρίων και συνεδρίων, φόρουμ για τη διάδοση των στόχων και των δραστηριοτήτων του προγράμματος.
- Επιλογή, έγκριση και υποβολή στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού καταλόγου των ορισθέντων συμμετεχόντων για ένταξη στο πρόγραμμα.
- Ειδοποίηση από το Υπουργείο Παιδείας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης των τριτοβάθμιων σχολών για τους εγκεκριμένους συμμετέχοντες που υποβάλλουν προαιρετικά

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

δικαιολογητικά εγγραφής για μονοετή φοίτηση για απόκτηση επιπλέον προσόντος «δάσκαλος» σε αντικείμενο σπουδών.

- Παροχή κονδυλίων ύψους 1.200 BGN για έναν συμμετέχοντα για μονοετή κατάρτιση για την απόκτηση πρόσθετου τίτλου «δάσκαλος» σε ένα μάθημα και πόρους καθηγητών.
- Διορίζονται σε σχολείο στη θέση του «δάσκαλος» με το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος του...» και αποτελούν μέρος του ετήσιου προτύπου απασχόλησης διδασκαλίας σε μάθημα στο οποίο δεν είναι ειδικοί.
- Να εκτελούν τυπικές διδακτικές εργασίες διδάσκοντας ένα μάθημα στο οποίο δεν είναι ειδικοί εντός ή εκτός αυτού, στο ίδιο ή άλλο σχολείο ή να εκτελούν τυπικές διδακτικές εργασίες διδάσκοντας ως μη ειδικοί σε περισσότερα από ένα σχολεία.

Ενότητα 3. Τρέχοντες εκπαιδευτικοί και ειδικοί με τριτοβάθμια εκπαίδευση χωρίς προηγούμενη διδακτική εμπειρία ή/και προσόντα, που επιδεικνύουν κίνητρα και στάσεις για εργασία σε ένα απαιτητικό περιβάλλον, καθώς και με μαθητές με χαμηλά εκπαιδευτικά αποτελέσματα.

Ενότητα 3 Δραστηριότητες:

- Πρόσληψη και επιλογή σύμφωνα με ένα καθιερωμένο μοντέλο ικανότητας.
- Κατάρτιση σύμφωνα με προεγκεκριμένο πρόγραμμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την απόκτηση του επαγγελματικού προσόντος «δάσκαλος», σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νομικού πλαισίου της χώρας εντός ενός έως δύο ετών, ανάλογα με το επαγγελματικό προσόν που αποκτήθηκε.
- Εντατική συσσώρευση θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης πριν την είσοδο στο σχολείο, προσανατολισμένη σε εξαιρετικά αποτελεσματική διδασκαλία για την κάλυψη των ατομικών αναγκών μαθητών με χαμηλές επιδόσεις και χαμηλής κοινωνικοοικονομικής κατάστασης και που εργάζονται σε ευάλωτες κοινότητες.
- Ανάθεση σε σχολεία-στόχους όπου οι μαθητές προέρχονται από ευάλωτες κοινότητες και έχουν χαμηλά αποτελέσματα και κίνητρα για μάθηση ή/και υπάρχει έλλειψη ειδικών από ειδικότητες-στόχους.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Δημιουργία κατάρτισης και επίβλεψης από ειδικό με εμπειρία στην πρακτική υποστήριξη αρχαρίων δασκάλων κατά τη διάρκεια των σχολικών ετών.
- Ατομική υποστήριξη από δάσκαλο-μέντορα, εκπαιδευμένο και υποστηριζόμενο από καθιερωμένα προγράμματα για την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεντόρων.»

Πηγή που χρησιμοποιείται:

ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ"

https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf

Μια τρίτη καινοτόμος προσέγγιση στον τομέα της παροχής υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση είναι η **καινοτόμος εκπαιδευτική πλατφόρμα Teach Me**. Το TeachMe είναι μια καινοτόμος εκπαιδευτική πλατφόρμα που στοχεύει να βοηθήσει εκπαιδευτικούς και μαθητές να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, συνδυάζοντας όλες τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών. Η πλατφόρμα παρέχει στους εκπαιδευτικούς όλα όσα χρειάζονται για να διδάξουν online εύκολα και ποιοτικά και να προσεγγίσουν όλους όσους θέλουν να μάθουν και να εξελιχθούν. Στο TeachMe μπορείτε να βρείτε online εκπαίδευση, ιδιαίτερα μαθήματα και δωρεάν μαθήματα και σεμινάρια σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς.

Το «Teachers in Class» είναι μια εκπαίδευση για κάθε δάσκαλο που θέλει να φτάσει στο επόμενο επίπεδο στον τομέα της ψηφιακής εκπαίδευσης, πέρα από τη χρήση απλής κάμερας και μικροφώνου. Η εκπαίδευση είναι εξ ολοκλήρου πρακτικά προσανατολισμένη. Συζητούνται πολλά παραδείγματα και πραγματικές καταστάσεις τυπικές του διαδικτυακού περιβάλλοντος, που θα βοηθήσουν να μάθετε πώς να δημιουργείτε το καταλληλότερο διδακτικό υλικό για διαδικτυακά μαθήματα, πώς να δεσμεύετε και να κρατάτε την προσοχή των μαθητών, πώς να επιλύετε καταστάσεις σύγκρουσης. Μέσα από συγκεκριμένα βήματα και συμβουλές, μπορεί κανείς να μάθει να σχεδιάζει τόσο ολόκληρη την εκπαίδευση όσο και κάθε μεμονωμένο μάθημα για το διδακτικό αντικείμενο, προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της εξ αποστάσεως διδασκαλίας. Το «Teachers in class» περιλαμβάνει 6 τμήματα και είναι εντελώς δωρεάν για όποιον ενδιαφέρεται για το επάγγελμα του εκπαιδευτικού και τον τομέα της διδασκαλίας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Στο μάθημα του Workshop Learning Materials μπορεί κανείς να αποκτήσει πρακτικές δεξιότητες στη δημιουργία ποιοτικού ψηφιακού εκπαιδευτικού περιεχομένου. Μπορεί κανείς να περάσει από όλη τη διαδικασία σχεδιασμού, προσαρμογής και ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού, χρησιμοποιώντας βέλτιστες πρακτικές για να δημιουργήσει και να παραδώσει αξέχαστες μαθησιακές παρουσιάσεις. Μπορεί κανείς να μάθει να εργάζεται με το Microsoft Power Point, να επιλέγει τα σωστά χρώματα, γραμματοσειρές, κινούμενα σχέδια και μεταβάσεις. Θα μάθει κανείς τις λεπτομέρειες και τα κρυφά εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να χρησιμοποιήσετε το σωστό εργαλείο τη σωστή στιγμή για να δημιουργήσετε όμορφες διαφάνειες γρήγορα και εύκολα, ακόμα κι αν το άτομο δεν έχει εμπειρία γραφιστικής. Η εκπαίδευση είναι εξαιρετικά πρακτικά προσανατολισμένη και μέσα σε 4 μαθήματα μπορεί κανείς να δημιουργήσει πλήρως και ποιοτικά ανεπτυγμένο εκπαιδευτικό υλικό για μια επιτυχημένη τάξη.

Πηγή που χρησιμοποιείται:

εκπαιδευτική πλατφόρμα TEACH ME <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>

1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Πολωνία

Στην Πολωνία, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις και η εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων οδήγησαν σε βελτιώσεις στην ακαδημαϊκή επίδοση των Πολωνών φοιτητών. Η χώρα έχει βελτιώσει τις βαθμολογίες της στα μαθήματα των μαθηματικών, της ανάγνωσης και των θετικών επιστημών και παραμένει πάνω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ, 2015). Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Πολωνία περιλαμβάνει επίσης ολοκληρωμένα δευτεροβάθμια εκπαίδευση από την ηλικία των 16 ετών και χαμηλά επίπεδα επανάληψης βαθμών.

Επιπλέον, η Πολωνία έχει ένα από τα υψηλότερα επίπεδα επίτευξης τουλάχιστον ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μεταξύ ατόμων ηλικίας 25-34 ετών στις χώρες του ΟΟΣΑ. Έχει επίσης υψηλότερο από το μέσο όρο επίπεδο μαθητών σε προγράμματα ΕΕΚ. Τα επίπεδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ατόμων ηλικίας 25-34 ετών είναι επίσης πάνω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ και έχουν αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία 20 χρόνια. Ωστόσο, τα αποτελέσματα από την Έρευνα του ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες ενηλίκων του 2013 δείχνουν ότι οι δεξιότητες

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

γραμματισμού και αριθμητικής παραμένουν κάτω από τον μέσο όρο για τα άτομα ηλικίας 16-65 ετών.

Όσον αφορά την κατάσταση για τους εκπαιδευτικούς/εκπαιδευτές, οι εκπαιδευτικοί κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα συμμετέχουν σε πρόγραμμα προϋπηρεσιακής κατάρτισης εκπαιδευτικών διάρκειας 5 ετών και το οποίο περιλαμβάνει υποχρεωτική διδακτική πρακτική (ΟΟΣΑ, 2015). Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις για τους εκπαιδευτικούς, όπως μικρά μεγέθη τάξεων, χρόνος διδασκαλίας και μισθοί κάτω του μέσου όρου. Στους εκπαιδευτικούς διασφαλίζεται επίσης το ειδικό καθεστώς του επαγγέλματός τους, σύμφωνα με τη Χάρτα των Εκπαιδευτικών. Ωστόσο, ένα χαμηλότερο του μέσου όρου μέρος των εκπαιδευτικών πιστεύει ότι η δουλειά τους εκτιμάται επαρκώς στη σημερινή κοινωνία.

Σε επίπεδο εκπαιδευτικού συστήματος, οι δαπάνες για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι κάτω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ. Ωστόσο, οι ιδιωτικές δαπάνες αυξήθηκαν σε πρωτογενές, δευτεροβάθμιο, μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο αλλά μειώθηκαν σε τριτοβάθμιο επίπεδο (ΟΟΣΑ, 2015).

Στην Πολωνία, υπάρχει μια σειρά από καινοτόμες προσεγγίσεις που έχουν εφαρμοστεί προκειμένου να υποστηριχθεί η ανταγωνιστικότητα στον τομέα της εκπαίδευσης. Για να αυξηθεί η συμμετοχή στην Προσχολική Εκπαίδευση και Φροντίδα (ECEC) και να αντιμετωπιστούν οι περιφερειακές ανισότητες στην εκπαιδευτική πρόσβαση, έχουν εισαχθεί στη χώρα μια σειρά από πολιτικές και πρακτικές. Για παράδειγμα, η προσχολική εκπαίδευση έγινε υποχρεωτική για παιδιά ηλικίας 5 ετών και άνω το 2011. Επιπλέον, το 2009, η ηλικία εισαγωγής στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση μειώθηκε από τα 7 στα 6 έτη. Το 2014 η πρωτοβάθμια εκπαίδευση στα 6 χρόνια έγινε υποχρεωτική για όσους γεννήθηκαν το πρώτο εξάμηνο. Το 2015 όμως έγινε υποχρεωτικό για όλα τα παιδιά 6 ετών και άνω. Ο νόμος για τη σχολική εκπαίδευση (2013) περιόρισε επίσης τα τέλη για την προσχολική εκπαίδευση για να ανακουφίσει τους γονείς.

Στον τομέα της ΕΕΚ, έχουν επίσης εφαρμοστεί μια σειρά από μεταρρυθμίσεις και πρωτοβουλίες, όπως η μεταρρύθμιση του προγράμματος σπουδών (2008), ο εκσυγχρονισμός του εθνικού πλαισίου επαγγελματικών προσόντων και η ενίσχυση των στενότερων δεσμών με τους εργοδότες (ΟΟΣΑ, 2015). Δύο στρατηγικές, η Στρατηγική για την Ανάπτυξη του

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ανθρώπινου Κεφαλαίου 2020 (2013) και η Προοπτική Δια Βίου Μάθησης (2011) στοχεύουν στη σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος με τις αγορές εργασίας και στην αύξηση της κινητικότητας των μαθητών. Έργο Βελτίωση της Διακυβέρνησης της Σχολικής Εκπαίδευσης έχει επίσης στόχο την ενίσχυση του ρόλου των τοπικών κυβερνήσεων στη διαχείριση και τη χρηματοδότηση της εκπαίδευσης.

Ο νόμος για τη σχολική εκπαίδευση (2013) τροποποιήθηκε από το πολωνικό κοινοβούλιο με τους ακόλουθους στόχους:

- Να δοθεί το δικαίωμα σε όλα τα παιδιά ηλικίας 4 ετών και άνω να συμμετέχουν στην προσχολική εκπαίδευση (από το 2015) και να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε παιδιά ηλικίας 3 ετών και άνω (από το 2017).
- Να περιοριστεί το τέλος που καταβάλλουν οι γονείς για κάθε ώρα προσχολικής εκπαίδευσης πέρα από τις 5 δωρεάν υποχρεωτικές ώρες σε 1 PLN (που ανέρχεται σε 0,22 EUR).

Επιπλέον, το 2014 εισήχθησαν δωρεάν σχολικά βιβλία στην πρωτοβάθμια και κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ξεκινώντας από την 1η ^{τάξη} (ΟΟΣΑ, 2015).

Για να υποστηρίξει περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα στον τομέα της εκπαίδευσης, η Πολωνία έχει εισαγάγει προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας της ΕΕΚ. Το 2012, η χώρα άρχισε να εφαρμόζει μεταρρυθμίσεις του συστήματος ΕΕΚ που στόχευαν στην αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητάς του. Μερικές από τις κύριες αλλαγές περιλαμβάνουν:

- Μια νέα ταξινόμηση επαγγελματιών στην ΕΕΚ.
- Αναδιάρθρωση του προγράμματος σπουδών ΕΕΚ σύμφωνα με τα μαθησιακά αποτελέσματα.
- Η εισαγωγή ενός νέου προγράμματος παρακολούθησης για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την εφαρμογή του νέου προγράμματος σπουδών (το 2014/2015 ανακηρύχθηκε έτος επαγγελματιών ΕΕΚ).

Το νέο πρόγραμμα στοχεύει: στην προώθηση της ΕΕΚ μέσω εκστρατειών επικοινωνίας μέσω ενημέρωσης για την αλλαγή της στάσης σχετικά με τον τομέα. βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εργοδοτών και του Υπουργείου Παιδείας για την αύξηση των επαγγελματικών ευκαιριών και την προσαρμογή της παροχής δεξιοτήτων και ικανοτήτων στις τρέχουσες

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

απαιτήσεις της αγοράς εργασίας· βελτίωση του επαγγελματικού προσανατολισμού και της συμβουλευτικής για φοιτητές EEK και άλλους (επίσης μέσω του ιστότοπου <http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>).

Για την καλύτερη υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση, το εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο. Αυτό γίνεται μέσω των επενδύσεων σε υψηλής ποιότητας διδασκαλία, τη βελτίωση της θέσης του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού καθώς και τη βελτίωση της επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης.

Υπάρχουν πολλές καινοτόμες προσεγγίσεις, πολιτικές και πρακτικές που συνδέονται με την επίτευξη αυτών των στόχων. Για παράδειγμα, το Βασικό Πρόγραμμα Σπουδών του 2008 (που εισήχθη από το 2009/10) αφορά τα μαθησιακά αποτελέσματα, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσει κάθε μαθητής μέχρι το τέλος ενός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού σταδίου (ΟΟΣΑ, 2015). Το νέο πρόγραμμα σπουδών μετατοπίζεται από τις στενές, σχετικές με το αντικείμενο απαιτήσεις σε πιο γενικές, εγκάρσιες δεξιότητες και ικανότητες. Η νέα εστίαση του προγράμματος σπουδών είναι στον πειραματισμό, την επίλυση προβλημάτων, τη συλλογιστική, τη συνεργασία και την επιστημονική έρευνα. Τα μαθησιακά αποτελέσματα είναι σημαντικά καθώς καθοδηγούν τα πρότυπα εξέτασης, μεταβαίνοντας από την αξιολόγηση γνώσεων στην αξιολόγηση πιο γενικών/εγκάρσιων δεξιοτήτων.

Αυτή η προσέγγιση αυξάνει επίσης την αυτονομία του σχολείου για τη δημιουργία και την εφαρμογή των δικών τους προγραμμάτων αντί να αναφέρεται μόνο σε εκείνα από τη λίστα που είναι αποδεκτά από το Υπουργείο Υγείας . Τώρα, οι διευθυντές έχουν την ευελιξία να διαχειρίζονται τον χρόνο διδασκαλίας που καθορίζεται για θέματα στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών. Ωστόσο, πρέπει να βεβαιωθούν ότι τα μαθησιακά αποτελέσματα στο πρόγραμμα σπουδών έχουν επιτευχθεί.

Η χώρα επενδύει επίσης σε ΤΠΕ και διαδικτυακό υλικό για να παρέχει υποστήριξη σε εκπαιδευόμενους και εκπαιδευτές και να ενθαρρύνει την εφαρμογή καινοτόμων διδακτικών μεθόδων ΤΠΕ. Για παράδειγμα, μέσω του προγράμματος Ψηφιακό Σχολείο (2012), οι ανοιχτοί εκπαιδευτικοί πόροι (ηλεκτρονικά εγχειρίδια) διατέθηκαν στο κοινό και σταδιακά εισήχθησαν περισσότερα δωρεάν σχολικά βιβλία. Επιπλέον, το Υπουργείο Υγείας έχει υλοποιήσει μια σειρά από έργα με στόχο την ενθάρρυνση της ασφάλειας και της υγείας στα σχολεία, όπως τα

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Φρούτα και Λαχανικά στα Σχολεία (2014) και το Πρόγραμμα Προαγωγής Υγείας και Πρόληψης Προβλημάτων Υγείας Παιδιών και Νέων, για το οποίο οι εκπαιδευτικοί έλαβαν εκπαιδευτικό υλικό.

Για την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της προαγωγής της υγείας, αναπτύχθηκε ο ιστότοπος Bank of Good Practices (<http://bdp.ibe.edu.pl/>). Ένα άλλο Πρόγραμμα - Ένα Ασφαλές και Φιλικό Σχολείο (2014-2016) είχε επίσης στόχο την προώθηση υγιεινών τρόπων ζωής και τη συμμετοχή σε εξωσχολικές δραστηριότητες. Έκτοτε, το Πολωνικό Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Έρευνας αναπτύχθηκε μια βάση δεδομένων καλών πρακτικών για να υποστηρίξει τους εκπαιδευτικούς παρέχοντάς τους πληροφορίες σχετικά με ποιοτική διδασκαλία, υλικά και άλλα μέσα.

Όσον αφορά την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση, οι πρόσφατες πολιτικές και πρακτικές στην Πολωνία έχουν επίσης επικεντρωθεί στην αύξηση της ποιότητας της διδασκαλίας που παρέχεται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς μέσω της χρήσης αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

Το 2009, εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση του σχολείου (Reforma Nadzoru To Pedagogicznego) εισήχθη με στόχο την αλλαγή της θεσμικής κουλτούρας, την ενθάρρυνση της λήψης αποφάσεων βάσει τεκμηρίων και τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε δεδομένα αξιολόγησης μέσω του Διαδικτύου. Την ίδια χρονιά εισήχθησαν προσαρμογές των εξωτερικών εξετάσεων στα νέα προγράμματα σπουδών. Το 2014, το Πληροφοριακό Σύστημα Σχολικής Εκπαίδευσης (System Informacji Oświatowej) επεκτάθηκε για τη βελτίωση της αξιολόγησης του συστήματος. Αυτό το σύστημα συλλέγει δεδομένα από κάθε μαθητή και αναζητά μοτίβα εστιασμένα στις διαδικασίες, τις συνθήκες και τα αποτελέσματα μάθησης.

Επιπλέον, η Τροποποίηση του Νόμου για τη Σχολική Εκπαίδευση (2015) εισήγαγε μια σειρά από αλλαγές στις πολιτικές αξιολόγησης στα πολωνικά σχολεία, με τις πιο σημαντικές να είναι:

- Η προαγωγή των μαθητών στην επόμενη τάξη δεν εξαρτάται πλέον από τη συμπεριφορά τους στο σχολείο.
- Όσον αφορά την εξωτερική εξέταση μετά το δημοτικό σχολείο, δεν έχει πλέον διαθεματικό χαρακτήρα, αλλά επικεντρώνεται περισσότερο στα μαθήματα των μαθηματικών, της πολωνικής γλώσσας και μιας άλλης ξένης γλώσσας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Όσον αφορά την εξωτερική εξέταση μετά το επίπεδο της κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, επικεντρώνεται περισσότερο σε δεξιότητες όπως η επίλυση προβλημάτων, οι εγκάρσιες δεξιότητες συλλογισμού και άλλες.

Μια άλλη σημαντική πτυχή και καινοτόμος προσέγγιση για την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση είναι η εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών που εστιάζουν στην επικοινωνία και την αξιολόγηση. Για παράδειγμα, το έργο The School of Co-operation (Szkoła Współpracy , 2013-2015) είχε ως στόχο να αυξήσει τον ρόλο των μαθητών και των γονέων τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στα εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσω της συνεργασίας με δασκάλους/εκπαιδευτές. Αναπτύχθηκε μια διαδικτυακή πλατφόρμα με στόχο τη διάδοση βέλτιστων πρακτικών και μεθόδων.

Από την άλλη πλευρά, το έργο The Improvement of the Governance of School Education (Doskonalenie στρατηγικές zarządzenia oświata na poziomie regionalnym i lokalnym , 2010-2012) είχε ως στόχο την αύξηση του ρόλου των τοπικών αρχών στη διαχείριση και χρηματοδότηση της εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο του έργου εφαρμόστηκαν νέα εργαλεία και εκπαίδευση.

Υπάρχουν επίσης αρκετές συστάσεις που έγιναν για τον τρόπο βελτίωσης της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων. Οι συστάσεις έγιναν ως αποτέλεσμα της Μεταρρύθμισης της Σχολικής Επιθεώρησης της Πολωνίας (Reforma Nadzoru Pedagogicznego , 2009) η οποία, όπως προαναφέρθηκε, τροποποίησε σημαντικά το σύστημα σχολικής επιθεώρησης.

Είχε σημαντική επιρροή στην οργάνωση των επιθεωρήσεων και στην εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων όσον αφορά την ομαδική εργασία και την αξιολόγηση. Η μεταρρύθμιση κέρδισε την υποστήριξη διαφορετικών ενδιαφερομένων, ωστόσο εξακολουθούν να υπάρχουν ορισμένες αρνητικές πτυχές στην εφαρμογή της. Για παράδειγμα, δεν υπήρχε επαρκής ικανότητα για την εφαρμογή του και έλλειψη εμπιστοσύνης ότι η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για βελτιώσεις. Οι συστάσεις που έγιναν είναι οι ακόλουθες (σύμφωνα με Mazurkiewicz, Walczak & Jewdokimow , 2014):

- να προωθήσει τους στόχους της μεταρρύθμισης σε ένα ευρύτερο κοινό και να τους κοινοποιήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια·

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- να δώσει καλύτερες κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή της μεταρρύθμισης και να την προωθήσει ώστε να κερδίσει μεγαλύτερη υποστήριξη από τα ενδιαφερόμενα μέρη·
- να επεκτείνει το πεδίο λήψης αποφάσεων και να διευκολύνει τη συμμετοχή βασικών παραγόντων στην ανάπτυξη της μεταρρύθμισης για τη βελτίωση της αποδοχής της·
- να προωθήσει τη δημιουργία νέων ερευνητικών εργαλείων για την αξιολόγηση του σχολείου. Να δοθεί έμφαση στην τυποποίηση των εργαλείων για τη διασφάλιση της συγκρισιμότητας και τη δημιουργία ικανοτήτων σε τοπικό επίπεδο μέσω της εφαρμογής των εργαλείων·
- να δημιουργήσει μια νέα κουλτούρα αξιολόγησης μέσω μιας ξεκάθαρης στρατηγικής για την αξιολόγηση που θα περιλαμβάνει σκοπό και μεθόδους. Αυτό μπορεί επίσης να γίνει μέσω συζητήσεων για τη στρατηγική μεταξύ των βασικών παραγόντων που θα επιτρέψουν την τροποποίησή της, εάν χρειαστεί. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης σε τοπικό επίπεδο και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι επίσης σημαντική για τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Άλλες καινοτόμες προσεγγίσεις (ακολουθούν πρόταση και προγραμματίζονται να εφαρμοστούν το σχολικό έτος 2023/2024) που σχετίζονται με την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση, περιλαμβάνουν: επέκταση του διδακτικού περιεχομένου που σχετίζεται με την επικοινωνιακή εκπαίδευση, συμπλήρωση του βασικού προγράμματος σπουδών της πολωνικής γλώσσας για την ανώτερη δευτεροβάθμια και τεχνική εκπαίδευση με εκπαιδευτικά παιχνίδια, και αντικατάσταση του βασικού προγράμματος σπουδών για το μάθημα της Επιχειρηματικότητας στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ένα βασικό πρόγραμμα σπουδών για το μάθημα Επιχειρήσεις και Διοίκηση – βασικό πεδίο και διευρυμένο πεδίο εφαρμογής.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

OECD (2015), Education Policy Outlook: Poland, διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

Νόμος για τη σχολική εκπαίδευση (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Η Στρατηγική για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου 2020

(Στρατηγική Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013) , <https://www.gov.pl/web/rodzina>

Προοπτική Δια Βίου Μάθησης (2011), <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Έργο Βελτίωση της Διακυβέρνησης της Σχολικής Εκπαίδευσης (2010-2012)

<https://www.ore.edu.pl/zarzdzanie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>

<http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>

Τράπεζα Καλών Πρακτικών <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Mazurkiewicz, G., B. Walczak and M. Jewdokimow (2014), “Implementation of a New School Supervision System in Poland”, OECD Education Working Papers, No. 111, OECD Publishing, Παρίσι,

<http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlxrxgc6b-en>

2. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Κύπρο

Στην Κύπρο, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις και οι καινοτόμες προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν στην παροχή καλύτερης υποστήριξης για την ανταγωνιστικότητα στην εκπαίδευση. Το όραμα της χώρας, το οποίο συνάδει και με τη Στρατηγική της Δια Βίου Μάθησης (2021-2027), είναι να υποστηρίζει τα άτομα στην κάλυψη των εκπαιδευτικών τους αναγκών και στόχων.

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εκπαίδευσης και Επιστήμης (2000), η δια βίου μάθηση ορίζεται ως «η συνεχής, εθελοντική και αυτοκινούμενη επιδίωξη της γνώσης είτε για προσωπικούς είτε για επαγγελματικούς λόγους. Είναι σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα και την απασχολησιμότητα ενός ατόμου, και επίσης αυξάνει την κοινωνική ένταξη, την ενεργό συμμετοχή του πολίτη και την προσωπική ανάπτυξη και ευημερία.

Η Κυπριακή Στρατηγική για τη Δια Βίου Μάθηση (2021-2027) περιλαμβάνει καινοτόμες πρακτικές για την προσωπική ανάπτυξη ενός ειδικευμένου, εκπαιδευμένου και ευέλικτου εργατικού δυναμικού, που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να παραμείνει ανταγωνιστικό και καινοτόμο για την ευρωπαϊκή οικονομία, συμβάλλοντας παράλληλα στην προώθηση της κοινωνικής συνοχής και ένταξη (Ευρυδίκη, 2023). Οι άξονες προτεραιότητας του καινοτόμου εγγράφου Εθνική Στρατηγική για τη Δια Βίου Μάθηση (2021-2027), είναι οι εξής:

- Αύξηση της συμμετοχής των ατόμων στον τομέα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης.
- Βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ατόμων με χαμηλή ειδίκευση.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Υποστήριξη ευάλωτων ομάδων, όπως άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο, NEET (άτομα που δεν βρίσκονται σε εκπαίδευση, απασχόληση ή κατάρτιση), μετανάστες/πρόσφυγες και βελτίωση των γνώσεών τους.

Το Γραφείο Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων, Δια Βίου Μάθησης και Εκπαίδευσης Ενηλίκων συντόνισε ενέργειες για τη δημιουργία της Κυπριακής Στρατηγικής Δια Βίου Μάθησης για την περίοδο 2021-2027, ενώ συνεργάζεται με άλλα υπουργεία και φορείς, όπως Διευθύνσεις, Υπηρεσίες και Τμήματα του Υπουργείου Παιδείας, Αθλητισμός και Νεολαία, καθώς και με διάφορους κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ακαδημαϊκά ιδρύματα και πολλούς άλλους (Ευρυδίκη, 2023).

Η Στρατηγική για τη Δια Βίου Μάθηση (2021 -2027) έχει ως στόχους την υποστήριξη των εθνικών φορέων και άλλων φορέων για την επίτευξη των στόχων στον τομέα της εκπαίδευσης. Επικεντρώνεται επίσης στη μείωση της χαμηλής συμμετοχής στη δια βίου μάθηση (στην Κύπρο παραμένει κάτω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Μία από τις κύριες ανησυχίες της Στρατηγικής είναι να αυξηθούν οι προσπάθειες για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των ατόμων με χαμηλή ειδίκευση και προς όφελος των περιθωριοποιημένων ομάδων, όπως τα άτομα που εγκαταλείπουν πρόωρα το σχολείο, οι NEET και οι μετανάστες. Ακολουθούν οι στρατηγικοί οριζόντιοι πυλώνες αφού έχουν σημαντική οριζόντια επιρροή στα μέτρα της Κυπριακής Στρατηγικής Δια Βίου Μάθησης (2021-2027):

- Ψηφιακός μετασχηματισμός;
- Πράσινη μετάβαση και βιωσιμότητα.
- Ένταξη και ισότητα.
- Επικύρωση της μη τυπικής και άτυπης μάθησης.
- Υγεία και ευεξία.
- Κουλτούρα δια βίου μάθησης.

Τέσσερις στρατηγικές προτεραιότητες τίθενται ως βασικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν έως το 2027 προκειμένου να αναπτυχθεί μια κυπριακή κοινωνία βασισμένη στη γνώση και χωρίς αποκλεισμούς (Ευρυδίκη, 2023):

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Διαμόρφωση πλαισίου διακυβέρνησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης που περιλαμβάνει ρυθμίσεις πολιτικής και σχέδια δράσης με σαφείς ρόλους ενδιαφερομένων και χρηστή διαχείριση.
- Αναβάθμιση των δεξιοτήτων των νέων μέσω της καλύτερης παροχής ευκαιριών μάθησης σύμφωνα με τις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και τις ανάγκες για ψηφιακή και πράσινη μετάβαση.
- Βελτίωση της συμμετοχής στη δια βίου μάθηση και της ποιότητας της εκπαίδευσης με την παροχή κινήτρων, την άρση των φραγμών και την αύξηση της προβολής και ενίσχυσης της πληροφόρησης και της επικοινωνίας.
- Βελτίωση της πρακτικής των εκπαιδευτικών και υποστήριξη των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης.

Αυτές οι προτεραιότητες καθορίζονται σύμφωνα με τις εθνικές και ενωσιακές ανάγκες, στόχους και προτεραιότητες που προκύπτουν από διαφορετικά προγράμματα και πρωτοβουλίες (όπως το πρόγραμμα Erasmus+ , ο Ευρωπαϊκός πυλώνας κοινωνικών δικαιωμάτων, το σχέδιο δράσης για την ψηφιακή εκπαίδευση 2021-2027, ο Ευρωπαϊκός Χώρος Εκπαίδευσης, οι Ευρωπαϊκές Δεξιότητες Ατζέντα κ.λπ.).

Η Κυπριακή Στρατηγική για τη Δια Βίου Μάθηση εγκρίθηκε το 2022 από το Υπουργικό Συμβούλιο και είναι διαθέσιμη στη διεύθυνση:
http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf

Όσον αφορά τον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης και την υποστήριξη της ανταγωνιστικότητας στον τομέα, η Κύπρος υποστηρίζει προγράμματα πρόληψης για την πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου (ESL). Την περίοδο 2014-2020, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο υποστήριξε το πρόγραμμα Δράσεις για την κοινωνική και σχολική ένταξη (DRA.SE), το οποίο έχει ως στόχο τη μείωση των επιπέδων του ESL, τη βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων και την αντιμετώπιση της παραβατικότητας μεταξύ των μαθητών. Είναι ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες και μαθήματα μετά το σχολείο σε διάφορα μαθήματα όπως Ελληνικά, Μαθηματικά, Οικονομικά και άλλα. Εκτός από αυτό, DRA. Η SE προσφέρει προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης για την αύξηση των κοινωνικών ικανοτήτων των μαθητών μέσω θεάτρου, τεχνών, αθλητισμού, χορού και μουσικής. Παρέχει επίσης ψυχολογική Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

υποστήριξη σε μαθητές και γονείς μέσω της δημιουργίας και λειτουργίας Κέντρων ενημέρωσης και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης.

Υπό την ΔΡΑ.Σ. Ε πρόγραμμα, η Κύπρος έχει εφαρμόσει ένα έργο για την αντιμετώπιση της έλλειψης εμπλοκής των μαθητών και των επιπέδων εγκατάλειψης του σχολείου στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (<https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>). Επίσης, για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην εκπαίδευση και τους μαθητές, το Πρόγραμμα «Δράσεις κοινωνικής και σχολικής ένταξης (ΔΡΑ.Σ.Ε.)» εφαρμόζεται την περίοδο 2015-2023 σε νηπιαγωγεία, δημοτικά, γυμνάσια, λύκεια. , και τεχνικών σχολών. Το Πρόγραμμα παρέχει επίσης υποστηρικτικό και τεχνολογικό εξοπλισμό για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτή τη στιγμή, περίπου 15.000 φοιτητές επωφελούνται από το Πρόγραμμα ΔΡΑ.ΣΕ, που είναι σχεδόν το 15% του συνόλου του φοιτητικού πληθυσμού στην Κύπρο.

Μια άλλη καινοτόμος προσέγγιση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση είναι η Ψηφιακή Στρατηγική για την Κύπρο , η οποία υιοθετήθηκε το 2012. Έχει πολλούς σημαντικούς στόχους όπως η ένταξη για όλους (συμπεριλαμβανομένων των ευάλωτων ομάδων) και η εκπαίδευση και η μάθηση. Την τελευταία δεκαετία, η χώρα έχει καταβάλει προσπάθειες για τη βελτίωση του ψηφιακού γραμματισμού και της ηλεκτρονικής ένταξης στη νεολαία, αλλά όχι μόνο. Ο στόχος 4 (Εκπαίδευση και μάθηση) της Ψηφιακής Στρατηγικής σχετίζεται με τις προσπάθειες του Υπουργείου Παιδείας για τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος στην Κύπρο.

Από την άποψη αυτή, το Πρόγραμμα Σχεδιασμού Τεχνολογικής Ολοκλήρωσης έχει επίσης στόχο να αυξήσει τον ψηφιακό γραμματισμό των μαθητών και των εκπαιδευτικών και να ενισχύσει τη χρήση των ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία μέσω:

- Παροχή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα με σύγχρονη τεχνολογία και εξοπλισμό.
- Εκσυγχρονισμός της διδασκαλίας και της μάθησης ώστε να είναι σύμφωνα με τις τρέχουσες καινοτόμες παιδαγωγικές μεθόδους.
- Εκπαίδευση εκπαιδευτών ώστε να συμβαδίζουν με τις πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις/καινοτομίες.
- Αναμόρφωση του προγράμματος σπουδών και των διδακτικών/μαθησιακών βοηθημάτων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή του νέου προγράμματος σπουδών είναι ο κύριος στόχος του Προγράμματος Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης τα τελευταία χρόνια. Μία από τις κύριες πτυχές αυτού του νέου προγράμματος σπουδών είναι οι βελτιώσεις δεξιοτήτων και ικανοτήτων όπως η κριτική σκέψη, η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργική σκέψη και οι δεξιότητες ΤΠΕ/ψηφιακές. Επιπλέον, οι ΤΠΕ είναι ριζωμένες σε όλα τα μαθήματα του προγράμματος σπουδών με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας μάθησης / διδασκαλίας (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014).

Η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στα προγράμματα σπουδών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αποτελεί προτεραιότητα εδώ και αρκετό καιρό. Για την υποστήριξη της χρήσης των ΤΠΕ, το Σχέδιο Τεχνολογικής Ολοκλήρωσης προτείνει τον εμπλουτισμό του προγράμματος σπουδών και τη δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού όπως το λογισμικό. Στο πρόγραμμα σπουδών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, στις μέρες μας οι ΤΠΕ δεν αποτελούν ξεχωριστό μάθημα, αλλά αποτελούν ένα δυναμικό εργαλείο μάθησης και διδασκαλίας. Ο βασικός ρόλος των ΤΠΕ είναι να εξασφαλίσει μια πιο επιτυχημένη εφαρμογή του προγράμματος σπουδών και βελτιώσεις ικανοτήτων όπως η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η κριτική σκέψη, η ανάλυση πληροφοριών και οι επικοινωνιακές δεξιότητες.

Για τους μαθητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διδάσκεται ένα μάθημα ΤΠΕ για δύο διδακτικές περιόδους την εβδομάδα σε καθεμία από τις τρεις τάξεις της κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Σκοπός του μαθήματος είναι να καλύψει τις 7 ενότητες ECDL (Εννοιες της Πληροφορικής, Χρήση του Υπολογιστή και Διαχείριση Αρχείων, Επεξεργασία Κειμένου, Υπολογιστικά Φύλλα, Χρήση Βάσεων Δεδομένων, Παρουσίαση, Πληροφορίες και Επικοινωνία.), καλύπτουν θέματα ηλεκτρονικής ασφάλειας, αλγορίθμων και προγραμματισμού (eSkills in Europe - Cyprus Country Report, 2014).

Σε ό,τι αφορά τη δια βίου μάθηση, το Κυπριακό Κέντρο Παραγωγικότητας λειτουργεί μια διαδικτυακή πλατφόρμα e-Gnosis σε συνεργασία με Έλληνες εταίρους. Η πλατφόρμα παρέχει εργαλεία για αυτομάθηση και δωρεάν μαθήματα ECDL (Ευρωπαϊκή Άδεια Οδήγησης Υπολογιστή).

Άλλες καινοτόμες προσεγγίσεις για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση (σύμφωνα με eSkills in Europe - Έκθεση Χώρας Κύπρου, 2014):

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Μάθησης (LMS): Αυτό εφαρμόστηκε την περίοδο 2007-2010 και περιλάμβανε τη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης μάθησης με ψηφιακό περιεχόμενο και εργαλεία επικοινωνίας. Ενδιαφερόμενα μέρη: ΥΠΠ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, εκπαιδευτικοί/δάσκαλοι σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην Κύπρο, ιδιωτικός τομέας. Στόχος του έργου ήταν να αυξήσει τις ψηφιακές ικανότητες των εκπαιδευτικών και των μαθητών για να κάνουν χρήση των ΤΠΕ στα σχολεία.
- Cyprus School Net: Μέσω αυτού του έργου δημιουργήθηκε ένα δυναμικό εκπαιδευτικό εργαλείο για την προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών και γονέων. Οι στόχοι ήταν η αύξηση των ακαδημαϊκών επιδόσεων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των μαθητών, βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών παρέχοντάς τους καινοτόμα εργαλεία και αύξηση της δέσμευσης και συμμετοχής των γονέων στην εκπαιδευτική ζωή των παιδιών τους. Η πιλοτική φάση υλοποίησης περιλάμβανε οκτώ σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κύπρο. Το Δίκτυο έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: 1) περιλαμβάνει εκπαιδευτικό υλικό σύμφωνα με το νέο πρόγραμμα σπουδών. 2) παρείχε εγκαταστάσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ημερολογίου για μαθητές, εκπαιδευτικούς και γονείς. 3) παρείχε χώρο για προσωπικές ιστοσελίδες για μαθητές και εκπαιδευτικούς. 4) σύγχρονα και ασύγχρονα μαθήματα. Στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται τα σχολεία, το ΥΠΠ και οι επιχειρηματικοί εταίροι.
- Το έργο Design Practice (2009 - 2011): στόχος του ήταν να αυξήσει τις δεξιότητες δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών και να εξασφαλίσει την ενσωμάτωση των ΤΠΕ στη διδασκαλία με καινοτόμα μέσα. Το έργο περιελάμβανε εκπαιδεύσεις με ομάδες-στόχους εκπαιδευτών/εκπαιδευτών από την Κύπρο και την Ελλάδα. Στόχος τους ήταν να προετοιμάσουν τους εκπαιδευτικούς να χρησιμοποιήσουν τις ΤΠΕ στην τάξη, να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους δια βίου μάθησης μέσω της δημιουργίας κοινότητας εκπαιδευτικών για κοινή χρήση, συζήτηση, συζητήσεις, υλοποίηση διαφόρων δραστηριοτήτων κ.λπ. Αποτελέσματα έργου: μεταφορά

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

καινοτομίας από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο στο Ηνωμένο Βασίλειο) σχετικά με τη δια βίου μάθηση και την προετοιμασία των εκπαιδευτικών να χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ στην τάξη, ένα σύνολο από πρόσωπο με πρόσωπο και διαδικτυακές ενότητες κατάρτισης εκπαιδευτικών (συμπεριλαμβανομένου εκπαιδευτικού υλικού, μαθησιακών περιβαλλόντων και οργάνων και εγχειρίδιο για δασκάλους). μια διαδικτυακή πύλη με μια κοινότητα εκπαιδευτικών και άλλα. Τουλάχιστον 500 εκπαιδευτικοί συμμετείχαν στα εργαστήρια και τις επιμορφώσεις και χιλιάδες μαθητές καλύφθηκαν για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Πρόσφατες καινοτόμες προσεγγίσεις (σύμφωνα με την Ευρυδίκη, 2023):

Νέες ρυθμίσεις για την αξιολόγηση των μαθητών στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης προωθεί το υπουργείο Παιδείας. Το 2023, προτάθηκε ένα νέο πλαίσιο αξιολόγησης. Το Υπουργείο Υγείας έλαβε επίσης υπόψη τις τρέχουσες εκπαιδευτικές προκλήσεις και προβλήματα με την αξιολόγηση των μαθητών στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το πλαίσιο εστιάζει σε πολλαπλές μορφές αξιολόγησης για μαθητές, στην αύξηση του διδακτικού χρόνου, στην ενθάρρυνση της επαγγελματικής εξέλιξης των εκπαιδευτικών, στην ομαλή μετάβαση από το δημοτικό στο γυμνάσιο και σε άλλους σημαντικούς τομείς.

Την ίδια χρονιά, το Υπουργείο Υγείας ανακοίνωσε την αναδιάρθρωση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των μαθητών στη Δευτεροβάθμια Γενική και Δευτεροβάθμια Τεχνική και ΕΕΚ. Στο πλαίσιο αυτό και με στόχο την παροχή παιδαγωγικής υποστήριξης σε όλους τους καταρτιζόμενους από Γυμνάσια, Λύκεια και Τεχνικές Σχολές, το Υπουργείο Υγείας σχεδιάζει να εφαρμόσει μέτρα σχετικά με την εξέταση των μαθητών (συγκεκριμένα, μείωση του βάρους της γραπτής εξέτασης από 40% σε 20% και μείωση της εξεταζόμενης ύλης στο 60% της διδασκόμενης ύλης). Επιπλέον, δημιουργήθηκε ένας μηχανισμός παρακολούθησης για την επίβλεψη της βαθμολόγησης και τον έλεγχο του βαθμού δυσκολίας των δοκιμίων των εξετάσεων. Αυτό γίνεται για να εξασφαλιστεί η μείωση των επιπέδων άγχους στους μαθητές που σχετίζονται με τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις (Eurydice, 2023). Το 2021, το Εθνικό Σχέδιο για την Παιδεία για τις μεταρρυθμίσεις του 2021, 2022 και 2023, παρουσιάστηκε από

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

το Υπουργείο Υγείας στο Υπουργικό Συμβούλιο. Για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων της Εκπαιδευτικής Μεταρρύθμισης (καλύτερη ποιότητα εκπαίδευσης και μαθησιακά αποτελέσματα), εφαρμόστηκαν από το Υπουργείο Υγείας τα ακόλουθα μέτρα :

- Αύξηση του αριθμού των εκπαιδευτικών στα σχολεία (ιδίως στην ειδική αγωγή).
- Εφαρμογή νέου σχεδίου αξιολόγησης για τους εκπαιδευτικούς.
- Βελτιωμένες προσπάθειες για την ένταξη μαθητών με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Βελτίωση των μαθησιακών αποτελεσμάτων μέσω της εγκριθείσας μεταρρύθμισης και των καινοτομιών.
- Υιοθέτηση σχεδίου για την ενίσχυση και την αποτελεσματική ένταξη των μεταναστών φοιτητών.
- Υιοθέτηση σχεδίου ενίσχυσης και αναδιοργάνωσης της Ειδικής Αγωγής.
- Αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και της καινοτομίας σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης.
- Υιοθέτηση του Προγράμματος Δράσεων για το Σχολείο και την Κοινωνική Ένταξη. και άλλα.

Το Υπουργείο Υγείας διερευνά επίσης επιλογές που θα περιορίσουν την πρόωρη εγκατάλειψη του σχολείου και θα στηρίζουν καλύτερους μαθητές με μαθησιακές δυσκολίες, όπως η ανάπτυξη εναλλακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η προώθηση της ΕΕΚ κ.λπ. ακαδημαϊκά στο σχολείο. Τέλος, το Υπουργείο Υγείας συντάσσει την πρότασή του στο Εθνικό Σχέδιο Εκπαίδευσης (2021-2023).

Όσον αφορά την ένταξη των παιδιών μεταναστών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, πολιτική της Κύπρου είναι η υποδοχή αυτών των παιδιών και η διασφάλιση της ομαλής προσαρμογής τους. Για να επιτευχθεί αυτό, βασική προϋπόθεση είναι η εκμάθηση της ελληνικής γλώσσας από τους μετανάστες φοιτητές και η απόκτηση κοινωνικο-πολιτιστικής κατάρτισης. Όσον αφορά τις καινοτόμες προσεγγίσεις για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας στην εκπαίδευση, εφαρμόστηκε πιλοτικό πρόγραμμα STEM σε 8 δημοτικά σχολεία το 2021-2022. Η εφαρμογή του σχεδιάζεται και για σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο μέλλον. Το Πρόγραμμα προωθεί μια διεπιστημονική προσέγγιση της μαθησιακής διαδικασίας (<https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Χάρη στο Πρόγραμμα, οι μαθητές εμπλέκονται περισσότερο σε δραστηριότητες που χρησιμοποιούν γνώσεις, δεξιότητες και πρακτικές στον τομέα του STEM. Με την εφαρμογή της μεθοδολογίας STEM, τα παιδιά ολοκληρώνουν έργα μέσω καινοτόμων λύσεων στο πλαίσιο των τεσσάρων μαθημάτων – επιστήμη, τεχνολογία, μηχανική και μαθηματικά.

Μια άλλη πρόσφατη πρωτοβουλία επικεντρώθηκε στην ασφάλεια του Διαδικτύου. Το 2022, Κύπριοι και Έλληνες μαθητές από 300 τάξεις του δημοτικού συμμετείχαν στην διαδικτυακή εκπαιδευτική δραστηριότητα με επίκεντρο την ασφάλεια του Διαδικτύου – «Η Αθηνά και η Ντίκι στον μαγικό κόσμο του Διαδικτύου». Η πρωτοβουλία διοργανώθηκε από το Κυπριακό Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου – CyberSafety (<https://cybersafety.cy/>), το οποίο συντονίζει το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, το Υπουργείο Υγείας και το Κέντρο Ασφαλούς Διαδικτύου Ελλάδος (<https://saferinternet4kids.gr/>). Χάρη στη δραστηριότητα, οι μαθητές ενημερώθηκαν για την ασφαλή χρήση του Διαδικτύου με δημιουργικό και ελκυστικό τρόπο – παραμύθια. Επίσης, δόθηκε η ευκαιρία σε παιδιά από την Κύπρο και την Ελλάδα να επικοινωνήσουν εξ αποστάσεως προκειμένου να ενισχυθεί η σύνδεση μεταξύ αυτών και των δύο Κέντρων.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, μια καινοτόμος προσέγγιση είναι το διαδικτυακό πρόγραμμα του 2022 για μαθητές που επικεντρώνεται στην ψυχική ανθεκτικότητα. Το Υπουργείο Υγείας κατεύθυνε το πρόγραμμα σε μαθητές γυμνασίου που είναι διαθέσιμοι να συμμετάσχουν σε αυτό. Οι στόχοι είναι να δοθούν εξηγήσεις σχετικά με το τι είναι η ψυχική ανθεκτικότητα, γιατί είναι σημαντική για τους μαθητές και όχι μόνο, και πώς να βελτιώσουν αυτή τη δεξιότητα προκειμένου να αντιμετωπίσουν διαφορετικές προκλήσεις στη ζωή.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Κυπριακή Στρατηγική Δια Βίου Μάθησης (2021-2027), http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf

Τμήμα Παιδείας και Επιστήμης (2000). Learning for Life: Paper on Adult Education.

Δουβλίνο: Γραφείο γραφικής ύλης.

Ευρυδίκη (2023). Κύπρος - Συνεχείς μεταρρυθμίσεις και πολιτικές εξελίξεις, <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Πρόγραμμα Δράσεις για την κοινωνική και σχολική ένταξη (DRA.SE), <https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>

e-SKILLS ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ. ΕΚΘΕΣΗ ΧΩΡΑΣ ΚΥΠΡΟΥ (2014)

Εφαρμογή του προγράμματος STEM σε σχολεία Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Κύπρου (σχολικό έτος 2021-2022) <https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Ιστοσελίδα του Cyprus Safer Internet Center – CyberSafety <https://cybersafety.cy>

Ιστοσελίδα του Κέντρου Ασφαλούς Διαδικτύου Ελλάδος <https://saferinternet4kids.gr/>

VII. Καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την επαγγελματική ικανότητα στην εκπαίδευση

1. Καινοτόμες προσεγγίσεις στη Βουλγαρία

Η επαγγελματική επάρκεια του δασκάλου περιλαμβάνει μια πλούσια ψυχολογική κουλτούρα για τις σύγχρονες αντιλήψεις του ανθρώπου. Οι παιδαγωγικές δεξιότητες ως μονάδα παιδαγωγικής ικανότητας δεν υπάρχουν ξεχωριστά από τα άτομα που τις χρησιμοποιούν. Υπό αυτή την έννοια, η προσωπικότητα του εκπαιδευτικού κατέχει ιδιαίτερη θέση στο επαγγελματικό του έργο. Μέσα από τις ιδιότητες της προσωπικότητάς του, ο δάσκαλος όχι μόνο προσελκύει, μολύνει, αλλά απαιτεί, ελέγχει και λύνει πολλές επαγγελματικές εργασίες. Οποιοσδήποτε τύπος επαγγελματισμού καταλήγει στην απόκτηση ενός προσόντος και στην κυριαρχία ενός συστήματος προσωπικών ιδιοτήτων. Είναι δύσκολο να ασκήσει κανείς το επάγγελμα του εκπαιδευτικού από ένα άτομο που δεν έχει την κλίση να αισθάνεται τη δική του δραστηριότητα ως κλίση και καθήκον. Αυτό το εσωτερικό συναίσθημα προκαθορίζει επίσης την απαραίτητη δομή των επαγγελματικών προσόντων που επηρεάζουν τη συνολική συμπεριφορά των μαθητών. Η επιτυχία της παιδαγωγικής δραστηριότητας εξαρτάται όχι μόνο από τη στάση του δασκάλου προς τα παιδιά, αλλά και από τη στάση των παιδιών απέναντι στον δάσκαλο. Έτσι, η γνώση, ο νους, η δραστηριότητα του δασκάλου - όλα υποβάλλονται σε

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

κριτική ανάλυση από τους μαθητές. Είναι από τους πιο πιστούς ρυθμιστές και αξιολογητές των προσωπικών ιδιοτήτων του δασκάλου.

Στο σχολείο υπάρχουν πολλές δυσκολίες για τους δασκάλους. Πρέπει ταυτόχρονα να εκπληρώνουν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα, να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των δημόσιων ιδρυμάτων και ταυτόχρονα να αποδεικνύουν στον εαυτό τους και στην κοινωνία τις δικές τους ικανότητες, ιδιότητες και δεξιότητες (Antonova-Angelova & Kareva , 2016).

Πηγή:

Antonova-Angelova, T. and Kareva , I. (2016). ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ. Τρίτο Δημοτικό Σχολείο «Dimitar Blagoev», Shumen, Βουλγαρία. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Ρυθμιστικό πλαίσιο και εφαρμογή στη Βουλγαρία

Οι δάσκαλοι στη σύνθεση της προσχολικής εκπαίδευσης και της σχολικής εκπαίδευσης έχουν ανώτερη εκπαίδευση και προσόντα για να ασκούν διοικητικά και παιδαγωγικά καθήκοντα. Το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος» αποκτάται σε ανώτατες σχολές που πληρούν τις προϋποθέσεις του Νόμου για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, έχουν λάβει διαπίστευση προγράμματος σε επαγγελματική κατεύθυνση από τον κλάδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης «Παιδαγωγικές Επιστήμες» ή σε επαγγελματική κατεύθυνση αντίστοιχη με αντικείμενο ή ενότητα σχολικής προετοιμασίας, και το Διάταγμα για τις ενιαίες κρατικές απαιτήσεις για την απόκτηση του επαγγελματικού προσόντος «δάσκαλος».

Θέση διδασκαλίας σε μάθημα ή ενότητα επαγγελματικής κατάρτισης, για την οποία δεν υπάρχει αντίστοιχη επαγγελματική κατεύθυνση στον Ταξινομητή των τομέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επαγγελματικών κατευθύνσεων, μπορούν να κατέχουν άτομα χωρίς ανώτερη εκπαίδευση και χωρίς το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος». , εφόσον έχουν αποκτήσει το σχετικό επαγγελματικό προσόν υπό τις προϋποθέσεις και σύμφωνα με το Νόμο για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση.

Θέση διδασκαλίας σε μάθημα ή ενότητα επαγγελματικής κατάρτισης, καθώς και εξειδικευμένη κατάρτιση, σε μάθημα Ξένη γλώσσα, με εξαίρεση τα αγγλικά, τα ισπανικά, τα ιταλικά, τα γερμανικά, τα ρωσικά και τα γαλλικά, μπορούν επίσης να κατέχουν άτομα με ανώτερη εκπαίδευση στη σχετική ειδικότητα και χωρίς το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος». Θέση εκπαιδευτικού στην αθλητική κατάρτιση σε αθλητικές σχολές μπορούν να κατέχουν και άτομα με ολοκληρωμένη τριτοβάθμια εκπαίδευση στη σχετική ειδικότητα και κεκτημένο επαγγελματικό προσόν «προπονητής» στο σχετικό είδος αθλήματος. Τα άτομα που καταλαμβάνουν θέση διδασκαλίας χωρίς το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος» στις παραπάνω περιπτώσεις είναι ειδικοί παιδαγωγοί και έχουν δικαιώματα και υποχρεώσεις για τη σχετική θέση διδασκαλίας όσο την κατέχουν και το σχολείο καταρτίζει και εφαρμόζει σχέδιο για την απόκτηση παιδαγωγικού αρμοδιότητες από το σχετικό πρόσωπο.

Το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος» ανάλογα με τις κεκτημένες ικανότητες που είναι απαραίτητες για την άσκηση του επαγγέλματος έχει ως εξής:

- "παιδαγωγός"?

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- "πρωτοβάθμιος δάσκαλος"?
- "δάσκαλος ... (θέμα)";
- «δάσκαλος πόρων».

Η εκπαίδευση για την απόκτηση του επαγγελματικού προσόντος «δάσκαλος» διεξάγεται σε τακτική, μερική και εξ αποστάσεως μορφή με διάρκεια όχι μικρότερη του ενός έτους. Περιλαμβάνει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση. Η θεωρητική εκπαίδευση πραγματοποιείται μέσω υποχρεωτικών, προαιρετικών και προαιρετικών μαθημάτων.

Σύμφωνα με την Ευρυδίκη (2023a), το επαγγελματικό προσόν «δάσκαλος» μπορεί να αποκτηθεί από:

- άτομα που σπουδάζουν για την απόκτηση τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ειδικότητες από επαγγελματικούς τομείς σύμφωνα με τον Ταξινομητή τομέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επαγγελματικών περιοχών·
- πρόσωπα που έχουν αποκτήσει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και τα σχετικά επαγγελματικά προσόντα.

Πηγή:

Ευρυδίκη (2023a). Βουλγαρία bg : Αρχικά προσόντα για εκπαιδευτικούς στην προσχολική και σχολική εκπαίδευση. Τελευταία ενημέρωση: 14 Δεκεμβρίου 2023

https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education_systems/bulgaria/bulgaria_bgnachalna_kvalifikaciya_za_uchiteli_v

Τα προσόντα των ειδικών παιδαγωγών μπορεί να είναι:

- εισαγωγικό – για προσαρμογή στο εκπαιδευτικό περιβάλλον και για μεθοδική και οργανωτική υποστήριξη.
- συνεχής - για συνεχή επαγγελματική και προσωπική βελτίωση, για εξέλιξη σταδιοδρομίας και επιτυχή εφαρμογή μέσω περιοδικής ενημέρωσης και συμπλήρωσης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η αποστολή του σύγχρονου δασκάλου στοχεύει στην εκτέλεση ενός συνόλου κοινωνικά σημαντικών καθηκόντων - να διδάξει, να εκπαιδεύσει και να υποστηρίξει την προσωπική ανάπτυξη παιδιών, εφήβων και νέων. Να προετοιμάσει τους ευρωπαίους πολίτες για την

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

κοινωνική τους ένταξη στην κοινωνία, για την υλοποίησή τους στην πανευρωπαϊκή αγορά εργασίας σε συνθήκες ανταγωνισμού και ελεύθερης μεταφοράς προσωπικού.

Μαζί με την τάση να φέρει η κατάρτιση των μελλοντικών εκπαιδευτικών στα ανώτερα σχολεία σε ενιαία ευρωπαϊκά πρότυπα και την ένταξή τους σε πανευρωπαϊκές αξίες, η κατάρτιση των μαθητών σε παιδαγωγικές ειδικότητες σε επιμέρους κράτη μέλη της ΕΕ χαρακτηρίζεται από ειδικά εθνικά χαρακτηριστικά για κάθε χώρα. Είναι σε αρμονία με τις εκπαιδευτικές παραδόσεις, με τις γενικά αποδεκτές ηθικές αξίες, με την οικονομική κατάσταση της εκάστοτε χώρας. Οι ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες εργάζονται για να αυξήσουν την ποιότητα της κατάρτισης του διδακτικού προσωπικού στα ανώτερα σχολεία εφαρμόζοντας τις ιδέες της δια βίου μάθησης, βελτιώνοντας μόνιμα τα προσόντα των εκπαιδευτικών με τη συμπερίληψή τους σε συνεχή μαθήματα προσόντων, μονοετείς εξειδικεύσεις, μετεκπαίδευση, ερευνητικές ομάδες σε επιστημονικές ομάδες έργα, εργαστήρια, σεμινάρια, στρογγυλά τραπέζια, επιστημονικά φόρουμ, προγράμματα ανταλλαγής καθηγητών, μέντορες κατά την πρακτική εξάσκηση μαθητών παιδαγωγικών ειδικοτήτων. Η υλοποίηση της ιδέας της δια βίου μάθησης και της μόνιμης βελτίωσης των επαγγελματικών προσόντων του παιδαγωγικού προσωπικού στη Βουλγαρία ρυθμίζεται από το Διάταγμα Νο. 12 (Διάταγμα 12, 2016) (http://www.ssubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf) και το διάταγμα αριθ.

https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971). Οι κανονισμοί ορίζουν το κρατικό εκπαιδευτικό πρότυπο για το καθεστώς και την επαγγελματική εξέλιξη των δασκάλων, των διευθυντών και άλλων ειδικών παιδαγωγικών στο σύστημα προσχολικής και σχολικής εκπαίδευσης στη Δημοκρατία της Βουλγαρίας. Οι απαιτήσεις για την κατάληψη θέσεων στο σύστημα προσχολικής και σχολικής εκπαίδευσης, τα επαγγελματικά προφίλ παιδαγωγικών ειδικών, οι προϋποθέσεις και οι διαδικασίες για την αναβάθμιση των προσόντων δασκάλων, διευθυντών και άλλων ειδικών παιδαγωγικών, η απόκτηση πτυχίων επαγγελματικών προσόντων, ο σχηματισμός και η παρουσίαση το επαγγελματικό χαρτοφυλάκιο, ρυθμίζονται. Ένας από τους στόχους της διενέργειας διαδικασιών πιστοποίησης παιδαγωγικών ειδικών κάθε 4 χρόνια σχετίζεται με την παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για μόνιμη βελτίωση των προσόντων τους (υλοποίηση της ιδέας της δια βίου μάθησης).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Σύμφωνα με το άρθρ. 76 (4) σημείο 3 του Κανονισμού 15/2019, οι αξιολογήσεις που προκύπτουν από τη βεβαίωση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κατεύθυνση των ειδικών παιδαγωγών να αυξήσουν τα προσόντα τους προκειμένου να επικαιροποιήσουν και να συμπληρώσουν ή να επεκτείνουν την επαγγελματική τους ικανότητα. Κατά τη διαμόρφωση της αξιολόγησης βεβαίωσης λαμβάνονται υπόψη έγγραφα, πιστοποιητικά, υλικά από το επαγγελματικό χαρτοφυλάκιο του σχετικού παιδαγωγικού ειδικού, τα οποία αποδεικνύουν την επαγγελματική του ικανότητα, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τις επιτυχίες που σημειώθηκαν στην εργασία με παιδιά και μαθητές (Διάταγμα 15, 2019, Teneva , 2020).

Πηγή:

Teneva , M. (2020). ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΙΣΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ. ΤΡΑΚΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ - ΣΤΑΡΑ ΖΑΓΟΡΑ. ΕΠΕΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ -Τόμος XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Όπως πολλές ευρωπαϊκές χώρες, το εργατικό δυναμικό στη Βουλγαρία αντιμετωπίζει μια δυναμική ανάπτυξη που επηρεάζεται από τις αρνητικές δημογραφικές τάσεις, την εποχιακή και μακροπρόθεσμη μετανάστευση του πληθυσμού (τόσο στη χώρα όσο και στο εξωτερικό), την ανισορροπία ως προς την οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών, τις ευκαιρίες μάθησης στο εσωτερικό και το εξωτερικό και τη δυναμική ανάπτυξη μεταξύ οικονομικών τομέων. Αυτό το πλαίσιο έχει ισχυρό αντίκτυπο στον τομέα της εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα τη γήρανση του εργατικού δυναμικού και τη μείωση του αριθμού των μαθητών.

Οι διάφοροι τύποι ανισορροπιών εργατικού δυναμικού που παρατίθενται παρακάτω υποδεικνύουν την ανάγκη ανάπτυξης πολιτικών που να ανταποκρίνονται στις τοπικές ιδιαιτερότητες, καθώς και να προσφερθούν συγκεκριμένες συντονισμένες δράσεις με στόχο το εργατικό δυναμικό και τα μαθησιακά αποτελέσματα. Το βουλγαρικό εκπαιδευτικό σύστημα αντιμετωπίζει μια ανισόρροπη κατανομή των δεξιοτήτων διδασκαλίας, λόγω της ζήτησης των μαθητών, όπως μετράται από την αναλογία δασκάλου-μαθητή (TPR), όπου παρατηρούνται διακυμάνσεις ως επί το πλείστον μεταξύ των δήμων και οι περιφερειακές διαφορές είναι

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

μάλλον μικρές. Ακολουθούν ορισμένες από τις βασικές παρατηρήσεις σχετικά με το εργατικό δυναμικό:

- Το μερίδιο των εκπαιδευτικών με πτυχίο ανώτερης εκπαίδευσης είναι μεγαλύτερο σε σχολεία με μεγαλύτερο SUU, και αυτό ισχύει τόσο για τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όσο και για τα ιδρύματα προσχολικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, η αναλογία των εκπαιδευτικών με υψηλότερο βαθμό αρχικής εκπαίδευσης είναι μεγαλύτερη στα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε σύγκριση με τα σχολεία προδημοτικής, μικτής και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

- Υπάρχει μια τάση οι δάσκαλοι με μεγαλύτερη διδακτική εμπειρία (και σε μεγαλύτερη ηλικία) να συγκεντρώνονται σε σχολεία με ανώτερη SSU, και αυτό ισχύει τόσο για τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όσο και για την προσχολική εκπαίδευση. Τα σχολεία σε μεσαίου μεγέθους ή μεγάλους δήμους έχουν υψηλότερο ποσοστό δασκάλων με υψηλότερο OCS και με PCS και σχετικά μικρότερο ποσοστό δασκάλων μεγαλύτερης ηλικίας.

- Τα σχολεία που χρηματοδοτούνται από την ομάδα οκτώ έχουν νεότερο εργατικό δυναμικό με λιγότερη διδακτική εμπειρία και χαμηλότερο OCS.

Ευκαιρίες για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη που παρέχονται στους Βούλγαρους δασκάλους:

- Επίσημο, ρυθμιζόμενο

- Στο σχολείο ή στο νηπιαγωγείο - καθοδήγηση για νεοδιορισμένους δασκάλους. συμμετοχή σε μεθοδολογικές ενώσεις που σχετίζονται ειδικά με το πτυχίο ή το αντικείμενο·

- Εκτός σχολείου ή νηπιαγωγείου - διαπιστευμένοι δημόσιοι πάροχοι μαθημάτων επαγγελματικής ανάπτυξης που χορηγούν πιστώσεις. διαπιστευμένοι ιδιωτικοί πάροχοι μαθημάτων επαγγελματικής ανάπτυξης που χορηγούν πιστώσεις· πάροχοι συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης·

- Άτυπη, ανεξέλεγκτη

- Στο σχολείο ή στο νηπιαγωγείο - άτυπη καθοδήγηση. αυτοκατευθυνόμενη μάθηση?

- Έξω από το σχολείο ή το νηπιαγωγείο - ανταλλαγή. συνέδρια? μη διαπιστευμένα μαθήματα και προγράμματα κατάρτισης· διασχολικά δίκτυα και επαγγελματικές κοινότητες μάθησης· περαιτέρω επίσημη εκπαίδευση.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Την τελευταία δεκαετία, η Βουλγαρία υιοθέτησε προοδευτικές πολιτικές με στόχο την ενίσχυση του πλαισίου προσόντων και την αναβάθμιση του προφίλ του εκπαιδευτικού εργατικού δυναμικού. Ενώ αυτές οι πολιτικές συμβάλλουν στη βελτίωση των προσόντων, πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί εξακολουθούν να στερούνται τα κατάλληλα προσόντα. Απαιτούνται ειδικές ικανότητες, όπως γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές για: (α) διδακτική εργασία και εκτέλεση λειτουργιών διαχείρισης στο σύστημα. (β) καθοδήγηση της επαγγελματικής ανάπτυξης· (γ) άσκηση επαγγελματικής εξέλιξης· (δ) διεξαγωγή αυτοαξιολόγησης· (ε) συμμετοχή στη διαδικασία πιστοποίησης ειδικών παιδαγωγών (Αρ. 15 του 2019 Διάταξη).

Το βουλγαρικό σύστημα απαιτεί και παρέχει ανώτερο εκπαιδευτικό πτυχίο σε συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα για θέσεις δασκάλων σε σχολείο και προσχολική ηλικία. Υπάρχουν δύο τρόποι για την απόκτηση του απαραίτητου ελάχιστου προσόντος για τους εκπαιδευτικούς: ολοκλήρωση πτυχίου στον τομέα: (α) επαγγελματικού παιδαγωγικού κλάδου που εκδίδει δίπλωμα ολοκλήρωσης τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πτυχίο εκπαιδευτικού τίτλου «δάσκαλος» ή (β) ειδικότητα άλλης επαγγελματικής κατεύθυνσης, που προηγουμένως είχε υποδειχθεί ως επιλέξιμη για τη θέση «δάσκαλος», ακολουθούμενη από εκπαίδευση για την απόκτηση του πτυχίου «δάσκαλος», η οποία απαιτεί επιτυχή κρατική εξέταση και απονομή διπλώματος επαγγελματικού προσόντος από ανώτερο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Η νομοθεσία επιτρέπει την κατάληψη θέσης διδασκαλίας από άτομο που δεν έχει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή πτυχίο «εκπαιδευτικού» - στην περίπτωση αυτή, το σχολείο καταρτίζει και εφαρμόζει σχέδιο για την απόκτηση παιδαγωγικών ικανοτήτων από το εν λόγω (άρθρο 213, ΝΠΣΕ - Νόμος για την προσχολική και σχολική εκπαίδευση). Απαραίτητη προϋπόθεση για τη θέση του διευθυντή είναι η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τουλάχιστον πενταετής διδακτική εμπειρία. Οι διευθυντές στη Βουλγαρία είναι υποχρεωμένοι να διδάξουν και να εκπληρώσουν την ποσόστωση εκπαιδευτικών σύμφωνα με το πτυχίο εκπαίδευσης και προσόντων που έχουν αποκτήσει. Οι απαιτήσεις για το επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών και των διευθυντών καλύπτουν παιδαγωγικές, διευθυντικές, κοινωνικές και κοινωνικές ικανότητες. Οι εκπαιδευτικοί αναμένεται να έχουν: (α) παιδαγωγικές ικανότητες κατάλληλες για την ηλικία τους, δεξιότητες διαχείρισης διαφορετικών πολιτισμών και

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

διαφορετικότητας και γνώση των βασικών στόχων της νέας νομοθεσίας, όπως η καινοτομία, οι προσεγγίσεις με επίκεντρο τους μαθητές κ.λπ. (β) κοινωνικές και αστικές ικανότητες που επικεντρώνονται στην ομαδική εργασία, τις σχέσεις με την κοινότητα και την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι αρμοδιότητες των διευθυντών εστιάζονται σε: (α) τη διαδικασία ποιοτικής εκπαίδευσης και στρατηγικής διαχείρισης στο επίπεδο του εκπαιδευτικού ιδρύματος. (β) κοινωνικές και αστικές ικανότητες.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα, στο αυτόνομο σύστημα των βουλγαρικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχει ένα σύστημα διαπίστευσης που αξιολογεί όλα τα προγράμματα πτυχίου, μεταπτυχιακού και διδακτορικού σε όλους τους επαγγελματικούς τομείς - συμπεριλαμβανομένης της παιδαγωγικής. Η εισαγωγή της μάθησης με βάση τις ικανότητες και των καινοτομιών στη διδασκαλία απαιτεί την εξέταση των επαγγελματικών προτύπων προς τρεις κατευθύνσεις: (α) ενίσχυση των ικανοτήτων που υπόκεινται σε τακτική ενημέρωση και δια βίου μάθηση και συνεχής ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων για υπάρχουσες θέσεις στο εργατικό δυναμικό. (β) να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα μιας ευέλικτης προσέγγισης που επιτρέπει σε διαφορετικές ομάδες του εργατικού δυναμικού, που εκπαιδεύονται υπό συνθήκες διαφορετικών εκπαιδευτικών οριζόντων και εστιάζονται σε σχετικές δεξιότητες, να εντάσσονται γρήγορα σε ένα σύστημα ενημέρωσης και κάλυψης των ικανοτήτων· (γ) με βάση τις απαιτήσεις για το προφίλ και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στην εκπαίδευση των μαθητών (Άρθρο 212, LPSE), να πληρούνται οι διαμορφωμένες συγκεκριμένες προτεραιότητες επαγγελματικής ανάπτυξης για κάθε δάσκαλο και διευθυντή. Με διάταγμα της 1ης Φεβρουαρίου 2021, θεσπίζονται απαιτήσεις για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ότι τα προγράμματα POU (Initial Teacher Training) διασφαλίζουν την απόκτηση των ικανοτήτων για την άσκηση του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού, που δίνονται ως παραρτήματα στο Διάταγμα για τις Κρατικές Απαιτήσεις για την Απόκτηση Προσόντων Επαγγελματιών Εκπαιδευτικών. Με αυτήν την αλλαγή στο κανονιστικό πλαίσιο, το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού εισάγει την απαίτηση για σύνδεση μεταξύ των προγραμμάτων σπουδών των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και την ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων μεταξύ των εκπαιδευτικών. Μένει να δούμε τι αποτελέσματα θα επιτύχει αυτή η πολιτική όσον αφορά τη μεθοδολογική

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

και πρακτική κατάρτιση των εκπαιδευτικών που αποκτάται στο πλαίσιο της αρχικής κατάρτισης.

Πρακτικές κατάρτισης εργατικού δυναμικού:

Υπάρχουν ορισμένες βασικές αποφάσεις πολιτικής που σχετίζονται με τα προγράμματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Είναι απαραίτητο να αυξηθεί σημαντικά ο καθορισμένος χρόνος πρακτικής άσκησης σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Ο χρόνος που αφιερώνεται σε θέματα που δεν σχετίζονται με τη διδακτική εργασία θα μπορούσε να μειωθεί.
- Είναι απαραίτητο να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος στην παιδαγωγική.
- Περισσότερες ευκαιρίες για ανεξάρτητη μάθηση των μαθητών στο πλαίσιο των προγραμμάτων ΕΕΚ.
- Εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας σε προγράμματα ΕΕΚ (για παράδειγμα, η προσέγγιση "διδάσκω όπως συμβουλεύεις άλλους να κάνουν").
- Επέκταση της χρήσης νέων μαθησιακών περιβαλλόντων στη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Στη χώρα υπάρχουν πολλοί επίσημοι δρόμοι για την απόκτηση τίτλου διδασκαλίας. Τα κίνητρα πολιτικής και τα διαθέσιμα δεδομένα συνδέονται επίσημα με εκείνους που επιδιώκουν πτυχίο στο επαγγελματικό ρεύμα των επιστημών της εκπαίδευσης, αλλά υπάρχουν επίσης μονοπάτια για τυπικά προσόντα εκτός αυτού του επαγγελματικού ρεύματος. Η προσέγγιση της πολιτικής της ΕΕΚ δεν διακρίνει τους δασκάλους προσχολικής ηλικίας από τους δασκάλους πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης – συγκεντρώνονται όλοι στην ίδια γενική κατηγορία όσον αφορά τα δεδομένα και τα κίνητρα (Επισκόπηση και συστάσεις σχετικά με την πολιτική εργατικού δυναμικού στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού στη Βουλγαρία, 2020).

Πηγή:

Ανασκόπηση και συστάσεις σχετικά με την πολιτική εργατικού δυναμικού στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού στη Βουλγαρία (2020). Έργο 19BG04 Βουλγαρία: Οδικός χάρτης για την

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

ανάπτυξη και τη μεταρρύθμιση της πολιτικής σχετικά με τους εκπαιδευτικούς στη Βουλγαρία.

https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Μέθοδοι σύμφωνα με το RAABE Βουλγαρία:

- Παρακολούθησε επιτόπιες εκπαιδεύσεις

Κατάλληλη φόρμα για ολόκληρες παιδαγωγικές ομάδες που προτιμούν να μαθαίνουν σε οικείο περιβάλλον. Επιλέγοντας επιτόπια εκπαίδευση, δίνεται η ευκαιρία για ζωντανές συναντήσεις με εκπαιδευτές - ειδικούς με μεγάλη επαγγελματική και πρακτική εμπειρία στη διεξαγωγή εκπαίδευσης για ειδικούς παιδαγωγούς. Μαζί με αυτά, αυξάνονται και βελτιώνονται οι ικανότητες για την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών, μεθόδων και προσεγγίσεων στην εκπαίδευση και για την οικοδόμηση μιας θετικής και ενθαρρυντικής ανάπτυξης κάθε εκπαιδευτικού περιβάλλοντος παιδιού και μαθητή.

- Εκπαίδευση με εξωτερική ανάθεση

Η συμμετοχή στη μάθηση εκτός εργασιακού περιβάλλοντος δεν είναι μόνο χρήσιμη για την αύξηση και τη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενός δασκάλου, αλλά παρέχει επίσης την ευκαιρία να απελευθερώσει το άγχος και τη συσσωρευμένη ένταση, οδηγεί σε αναπόφευκτα οφέλη για τις παιδαγωγικές ομάδες και διεγείρει τη δημιουργικότητα και την ομαδική εργασία. Η RAABE Bulgaria είναι αδειοδοτημένος πάροχος τουριστικών υπηρεσιών και διατηρεί επαφές συνεργατών με ξενοδοχεία σε όλη τη χώρα. Μια ομάδα θα προσφέρει ολοκληρωμένα logistics προσαρμοσμένα στις προτιμήσεις και τις ευκαιρίες.

- Διαδικτυακά σεμινάρια

Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής προσόντων είναι ότι μαθαίνετε εξ αποστάσεως σε ένα ασφαλές και ασφαλές περιβάλλον, εξοικονομώντας χρόνο και παρέχοντας την ευκαιρία εικονικής συνάντησης και ανταλλαγής εμπειριών με συναδέλφους από όλη τη χώρα.

- Ανεξάρτητες σπουδές εξ αποστάσεως

Ένα σύγχρονο έντυπο προσόντων με δυνατότητα επαναλαμβανόμενης επανάληψης και εργασίας με εκπαιδευτικό υλικό στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Με εγγυημένη μακροπρόθεσμη πρόσβαση στο μάθημα που έχετε επιλέξει και την ελευθερία να μελετάτε με τον δικό σας ρυθμό. Θα βρείτε την ανεπτυγμένη παρουσίαση και μαθήματα βίντεο, καθώς και πρόσθετες εργασίες για αυτοεκπαίδευση στο επιλεγμένο θέμα, στην ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης της RAABE Bulgaria: www.raabeonline.com.

- Χρήση ψηφιακών πόρων και τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Θέματα από αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθήσουν:

- αύξηση της ψηφιακής ικανότητας και της παιδείας στα μέσα επικοινωνίας·
- χρήση κατάλληλων εκπαιδευτικών πόρων για μάθηση σε παραδοσιακά και διαδικτυακά περιβάλλοντα·
- να ενσωματώσει με επιτυχία σύγχρονα εργαλεία ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία·
- δημιουργία και χρήση ψηφιακών πόρων και ψηφιακού εκπαιδευτικού περιεχομένου·
 - Καινοτόμες μέθοδοι και προσεγγίσεις διδασκαλίας και αξιολόγησης

Θέματα από αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθήσουν:

- Εφαρμόζουν ικανότητα και διεπιστημονική προσέγγιση στην κατάρτιση·
- χρησιμοποιούν καινοτόμες στρατηγικές, μεθόδους και προσεγγίσεις διδασκαλίας και αξιολόγησης·
- μαθαίνουν τεχνικές για την τόνωση της δραστηριότητας και της δημιουργικής σκέψης των μαθητών·
- εφαρμογή διαδραστικών μορφών και μεθόδων στην εκπαιδευτική διαδικασία για την υποστήριξη της ανάπτυξης των προσωπικών δυνατοτήτων των παιδιών και των μαθητών·
 - Ένα θετικό και υποστηρικτικό εκπαιδευτικό περιβάλλον

Θέματα από αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθήσουν:

- εφαρμόζουν παιδαγωγικές στρατηγικές για τη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει τη διαρκή ένταξη κάθε παιδιού και μαθητή·
- εφαρμογή αποτελεσματικών τεχνικών πρόληψης της εγκατάλειψης και μοτίβων αλληλεπίδρασης με τους γονείς·
- υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για πλήρη συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία παιδιών και μαθητών με ΕΕΑ, μαθησιακές δυσκολίες και χαρισματικά παιδιά·
- αναγνωρίζει και ξεπερνά τις εκδηλώσεις επιθετικότητας, παρενόχλησης και διακρίσεων στο εκπαιδευτικό ίδρυμα·
 - Εκπαιδεύσεις για παιδαγωγικές ομάδες

Θέματα από αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθήσουν:

- αύξηση των δεξιοτήτων στην ομαδική εργασία, την εμπνευσμένη ηγεσία και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- δημιουργία και διατήρηση εποικοδομητικών επαγγελματικών σχέσεων·
- ξεπεράστε τα σημάδια του επαγγελματικού άγχους και της έντασης.
- εφαρμόζουν αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας, ένταξης και εργασίας με τους γονείς·
 - Μεθοδικές εκπαιδεύσεις

Θέματα από αυτήν την κατεύθυνση θα βοηθήσουν:

- αποκτήστε νέες ικανότητες και αναβαθμίστε την επαγγελματική σας εμπειρία.
- Εφαρμόστε εκπαιδευτικές καινοτομίες στη μελέτη της κατεύθυνσης ή του αντικειμένου που διδάσκετε·
- να εφαρμόζουν κατάλληλα πρακτικά μοντέλα και τεχνικές για μάθηση και κίνητρα·
- εφαρμόζουν κατάλληλα εργαλεία για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αποκτηθεισών γνώσεων και δεξιοτήτων
 - Οργάνωση και διαχείριση του ιδρύματος

Τα θέματα προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθήσουν τις ομάδες διαχείρισης να:

- να πραγματοποιήσει τον μετασχηματισμό του εκπαιδευτικού ιδρύματος στη δυναμικά μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.
- εφαρμόζουν σύγχρονες στρατηγικές διαχείρισης που βασίζονται στη δημιουργικότητα και την καινοτομία·
- να αυξήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες στη διαχείριση ποιότητας και την οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού περιβάλλοντος·
- σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και ελέγχουν τους πόρους και τις διάφορες διαδικασίες στο ίδρυμα·

Οι εκπαιδεύσεις συντάσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες ευαισθητοποίησης κατά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και περιβάλλον προπόνησης. Τα νέα θέματα για το 2022/2023 είναι:

- Μεταμόρφωση του εκπαιδευτικού ιδρύματος στον δυναμικά μεταβαλλόμενο κόσμο.
- Ψηφιοποίηση στη διαχείριση του εκπαιδευτικού ιδρύματος μέσω διαδικτυακών λύσεων.
- Διαδραστικές μέθοδοι διδασκαλίας σε υβριδικό περιβάλλον.
- Βεβαίωση και πρόσθετη αμοιβή για αποτελέσματα εργασίας που επιτυγχάνονται σε ηλεκτρονικό περιβάλλον.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Ανάπτυξη των προσωπικών δυνατοτήτων των παιδιών και των μαθητών μέσω διαφοροποιημένης και εξατομικευμένης εκπαίδευσης.
- Πρακτικές δεξιότητες για την εφαρμογή μιας διαφοροποιημένης προσέγγισης κατά την εργασία σε περιβάλλον προγραμματισμού Scratch σε αρχικό στάδιο.
- Η προσέγγιση της «εξαιρετικής επικοινωνίας» στην παιδαγωγική πράξη.
- Πρώιμη παιδική ανάπτυξη - αναγνώριση και υποστήριξη.
- Διαμόρφωση ψηφιακών δεξιοτήτων στην προσχολική ηλικία.
- Αποτελεσματική αλληλεπίδραση και συνεργασία με τους γονείς των παιδιών του νηπιαγωγείου σε ηλεκτρονικό περιβάλλον.
- Πραγματοποίηση της προσέγγισης ικανοτήτων στην εκπαίδευση της προφίλ προετοιμασίας - 11η και 12η τάξη.
- Κρατικές εξετάσεις εγγραφής στη βουλγαρική γλώσσα και λογοτεχνία, γενική εκπαιδευτική προετοιμασία - προκλήσεις και λύσεις.
- Θεατρικές τεχνικές και υποκριτικές δεξιότητες στην παιδαγωγική πράξη.
- Πρόληψη των διατροφικών διαταραχών και τρόποι αντιμετώπισής τους σε σχολικό περιβάλλον.

Πηγή: <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

Σύμφωνα με το Prepodavame.bg

«Από δασκάλους για δασκάλους»

Το Prepodavame.bg είναι ένας ιστότοπος για δασκάλους που συγκεντρώνει σε ένα μέρος χρήσιμες πληροφορίες για εκπαιδευτικούς, πρακτικούς εκπαιδευτικούς πόρους, ανεπτυγμένα μαθήματα, μαθήματα βίντεο και στρατηγικές για καλύτερη διδασκαλία. Ο ιστότοπος είναι η μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλατφόρμα για ειδικούς παιδαγωγούς στη Βουλγαρία με περισσότερους από 20.000 χρήστες.

Στο prepodavame.bg, κάθε αρχάριος ή έμπειρος επαγγελματίας μπορεί να βρει επαρκείς πληροφορίες και εφαρμόσιμες στρατηγικές για μια ποικιλία εκπαιδευτικών θεμάτων και θεμάτων. Οι συγγραφείς και οι συντάκτες του ιστότοπου είναι εργαζόμενοι επαγγελματίες με

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εμπειρία ως δάσκαλοι, ψυχολόγοι και εκπαιδευτές. Ο ιστότοπος δημιουργήθηκε από την ομάδα του ιδρύματος «Teach for Bulgaria» ως πλατφόρμα ανταλλαγής και ανταλλαγής καλών πρακτικών από εκπαιδευτικούς για εκπαιδευτικούς από όλη τη χώρα.

Η αρχική ιδέα για την τοποθεσία είναι μέρος του ευρωπαϊκού έργου FIERST (2018 – 2021). Στόχος του είναι να διαδώσει καλές πρακτικές συμπεριληπτικής εκπαίδευσης, που δημιουργούνται από καινοτόμους δασκάλους και εκπαιδευτικούς εμπειρογνώμονες που εργάζονται με μαθητές από ευάλωτες κοινότητες σε τοπικό επίπεδο, σε έναν ευρύτερο κύκλο εκπαιδευτικών και ειδικών. Οι εκπαιδευτικοί ανταλλάσσουν εμπειρίες και καλές πρακτικές μέσω της πλατφόρμας. Μέσω της ιστοσελίδας τους, οι ιδέες τους φτάνουν σε συναδέλφους σε όλη τη χώρα.

Εάν θέλετε να μοιραστείτε μια καλή πρακτική για εφαρμογή στην τάξη, μια στρατηγική που δοκιμάστηκε και ώθησε τους μαθητές να θέλουν να μάθουν, μια στιγμή φώτισης, σας έκανε να ξανασκεφτείτε τον τρόπο διδασκαλίας ενός θέματος ή μαθήματος, οι προτάσεις γίνονται δεκτές στο Όλα τα μαθήματα και για ηλικίες 1 έως 12. Δέχονται επίσης θέματα που σχετίζονται με βασικές ικανότητες για την ανάπτυξη μαθητών και δασκάλων, όπως: μάθηση βάσει έργου, κοινωνικο-συναισθηματική μάθηση, STEM, ψηφιακή εκπαίδευση, δίγλωσση εκπαίδευση, ανάπτυξη εκπαιδευτικών, εξωσχολικές δραστηριότητες κ.λπ. .

Στέλνοντας ένα email στη διεύθυνση guest@prepodavame.bg με τίτλο - "Καλή πρακτική: [Τίτλος της προτεινόμενης ανάρτησης]" και συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων πληροφοριών:

- Μερικές προτάσεις που περιγράφουν συνοπτικά την προτεινόμενη πρακτική και τη δομή της ανάρτησης.
- Σύνδεσμος ή συνημμένες φωτογραφίες, βίντεο και άλλα πολυμέσα που θα συμπεριληφθούν στην ανάρτηση.
- Για ποιο κοινό προορίζεται η ανάρτηση (π.χ. καθηγητές μαθηματικών γυμνασίου, διευθυντές κ.λπ.)
- Μια σύντομη περιγραφή του προσωπικού ρόλου και της εμπειρίας μέσα σε 80-100 λέξεις.
- Εάν υπάρχουν άλλα δημοσιευμένα υλικά, μοιραστείτε συνδέσμους.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Διαθέσιμος:

- Μαθήματα βίντεο - Ασύγχρονα μαθήματα βίντεο που επιτρέπουν την αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Εγχειρίδια - Λεπτομερή εγχειρίδια για διάφορα εκπαιδευτικά θέματα με χρήσιμα εργαλεία που περιλαμβάνονται.
- Καλές πρακτικές - Συγκεντρώθηκαν σε ένα μέρος καλές πρακτικές από βουλγαρικές τάξεις.
- Webinars - Προσκλήσεις σε νέα χρήσιμα διαδικτυακά σεμινάρια με εμπνευσμένους ομιλητές.
- Δίγλωσσο - Υλικά για εργασία με δίγλωσσα παιδιά και γλωσσική υποστήριξη.
- SES - Διάφορα υλικά για την ανάπτυξη κοινωνικών-συναισθηματικών δεξιοτήτων.
- Ψηφιακά Εργαλεία - Υλικά για ψηφιακά εκπαιδευτικά εργαλεία και λογισμικό.

Για τους συνδρομητές τους προσφέρουν επιπλέον:

Άρθρα συνδρομής - Πρακτικά άρθρα, για οποιοδήποτε θέμα, οργανωμένα ανά κατηγορία και θέμα.

Μαθήματα βίντεο επί πληρωμή - Ασύγχρονα μαθήματα βίντεο που επιτρέπουν την αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων.

Πρότυπα Canva - Φύλλα εργασίας, γραφικά, αφίσες και άλλα χρήσιμα πρότυπα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτοιμα ή τροποποιημένα.

Ενδοσχολικά προσόντα - Προετοιμασμένα θέματα και προπονήσεις που θα βοηθήσουν στην αύξηση των προσόντων στην ομάδα.

Φύλλα εργασίας στην τάξη - Έτοιμα προς χρήση υλικά για την εμπλοκή των μαθητών.

Αρχειοθέτηση διαδικτυακών σεμιναρίων - Καταγραφή όλων των δωρεάν και επί πληρωμή διαδικτυακών σεμιναρίων στο Prepodavame.bg.

Αρχείο - Εβδομαδιαίο ενημερωτικό δελτίο ηλεκτρονικού ταχυδρομείου - Κάθε μεμονωμένο τεύχος του εβδομαδιαίου ενημερωτικού δελτίου οργανωμένο ανά εβδομάδα και θέμα.

Κρυφή Ομάδα Facebook (Κοινότητα) - Το αποκλειστικό περιεχόμενο και όλοι οι νέοι πόροι δημοσιεύονται στην ομάδα.

Συμβουλές από το Prepodavame.bg

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών είναι η βάση της ποιοτικής εκπαίδευσης. Η σύγχρονη πραγματικότητα απαιτεί να ξεχάσετε παλιές αδέξιες συνήθειες και να αναπτύξετε νέες ικανότητες. Ακολουθούν μερικά εύκολα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για να βελτιώσετε την επαγγελματική σας εξέλιξη.

- Γίνετε μέλος μιας επαγγελματικής οργάνωσης για δασκάλους. Η επιλογή μιας ή περισσότερων δομών όχι μόνο θα ενισχύσει την αλληλεπίδρασή σας με άλλους επαγγελματίες της εκπαίδευσης, αλλά θα σας επιτρέψει επίσης να παραμένετε ενημερωμένοι με τα τρέχοντα νέα στον τομέα σας. Η ακόλουθη λίστα τέτοιων οργανώσεων μπορεί να σας βοηθήσει να συνδεθείτε με άτομα με ομοϊδέατες: "National Association of Resource Teachers", "Union of Mathematicians in Bulgaria", "Association of Bulgarian Primary Teachers", "Association of History Teachers in Bulgaria", " Σύλλογος Βουλγάρων Καθηγητών Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού» κ.λπ.
- Διαβάστε και μοιραστείτε με τους συναδέλφους άρθρα από επιστημονικά μεθοδικά περιοδικά που σχετίζονται με τη μελέτη ή το αντικείμενο που διδάσκετε. Χρήσιμες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε σε μερικούς από τους παρακάτω τίτλους: " i -Continuing Education", "Geographer", "Preschool and School Education", "Pedagogical Novelties", τα επιστημονικά και μεθοδολογικά περιοδικά του εθνικού εκδοτικού οίκου " Azbuki " («Βουλγαρική γλώσσα και λογοτεχνία», «Εκπαίδευση ξένων γλωσσών», «Ιστορία», «Φιλοσοφία», «Μαθηματικά και πληροφορική») κ.λπ.
- Επισκεφτείτε εκπαιδευτικούς ιστότοπους για να ενημερώνεστε για τα τρέχοντα νέα. Εάν εγγραφείτε στο blog του pedovame.bg, θα λάβετε χρήσιμο και ενδιαφέρον εκπαιδευτικό υλικό και θα έχετε πρόσβαση σε πληροφορίες για πολλές καινοτόμες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση.
- Κάθε μήνα, αγοράστε ή δανείστε ένα βιβλίο από το εκπαιδευτικό τμήμα και διαβάστε για 15 έως 30 λεπτά κάθε βράδυ.

Πηγή: <https://prepodavame.bg/>

Επαγγελματική κοινότητα εκμάθησης (PLC)

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης (PLC) δεν είναι μοντέλο ή πρόγραμμα που υπόκειται στην ηγεσία του σχολείου. Είναι μια συγκεκριμένη προσέγγιση για τη συνεργατική εργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών, η οποία στοχεύει στη δημιουργία ενός ανοιχτού περιβάλλοντος για τους εκπαιδευτικούς να συνεργάζονται για τη βελτίωση της ποιότητας της μαθησιακής διαδικασίας για τους μαθητές.

Σε ένα PLC, οι δάσκαλοι συμμετέχουν εθελοντικά σε τακτικές συναντήσεις καθ' όλη τη διάρκεια του σχολικού έτους και συζητούν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Εντοπίζουν κοινά προβλήματα και το όραμά τους για το τι πρέπει να αλλάξει, διαμορφώνοντας συγκεκριμένους στόχους ή επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσω της ανταλλαγής καλών πρακτικών, της ενεργητικής ανατροφοδότησης από τα μαθήματα και των γενικών συζητήσεων, εργάζονται μαζί για καλύτερα αποτελέσματα των μαθητών και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη των δασκάλων.

Μία από τις ιδέες πίσω από την ΕΕΚ είναι να εστιάσουμε στο κύριο καθήκον της επίσημης σχολικής εκπαίδευσης – να διασφαλίσουμε ότι οι μαθητές μαθαίνουν, όχι απλώς μαθαίνουν. Όταν αυτή η εργασία γίνεται η αποστολή του εκπαιδευτικού οργανισμού και όλοι οι δάσκαλοι την οραματίζονται, η ομάδα του εκπαιδευτικού οργανισμού αρχίζει φυσικά να θέτει τις ερωτήσεις "Πώς γνωρίζουμε πότε κάθε μαθητής έχει κατακτήσει τη γνώση;", "Ποια εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά και πρακτικές ήταν οι περισσότερες Όταν η ομάδα διδασκαλίας έχει δημιουργήσει ένα κοινό όραμα μάθησης που περιλαμβάνει όλους, ακόμη και την ίδια την ομάδα, τότε το σχολείο ως κοινότητα κάνει τα πρώτα του βήματα προς τη βελτίωση (Aleksieva , 2021) . .

Πηγή:

Aleksieva , R. (2021). Τι είναι μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης και πώς να τη δημιουργήσετε σε ένα σχολείο; Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalnaucheshta-obshtnost/>

Εγχειρίδιο για υπαλλήλους - διευθυντές, μεθοδολόγους και μέλη εκπαιδευτικών μεθοδικών συμβουλίων σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης (2014) της Εθνικής Υπηρεσίας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (NAVET)

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ο κύριος στόχος του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ) είναι να συμβάλει στην αύξηση της ποιότητας και της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού με την απόκτηση σύγχρονων επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και καλών πρακτικών.

Τα κύρια καθήκοντα του VTC είναι, με τη δημιουργία συνθηκών πρόσβασης σε συνεχή ευρεία επαγγελματική κατάρτιση και τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών προσόντων, να διασφαλίζει:

- Επαγγελματικά προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ανάγκες της οικονομίας και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο προσόντων για τη δια βίου μάθηση και το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Προσόντα διοικητικού και διοικητικού προσωπικού και διαμόρφωση ενός συστήματος κινήτρων για τη δια βίου μάθηση.
- διαμόρφωση βασικών ικανοτήτων, ως εργαλείου προσωπικής και κοινωνικής ανάπτυξης, σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης EQAVET.

Το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης παρέχει αρχική και συνεχή επαγγελματική κατάρτιση σε άτομα που έχουν συμπληρώσει το 16ο έτος της ηλικίας τους σύμφωνα με το Κεφάλαιο Τρίτο του ΖΠΕΟ και τα προγράμματα-πλαίσια βάσει του άρθρου. 10, παράγρ. 3 και άρθ. 12 του Νόμου για την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (LVET), ως εξής:

- Προγράμματα πλαίσιο Α για αρχική επαγγελματική κατάρτιση με την απόκτηση του πρώτου βαθμού επαγγελματικών προσόντων.
- Προγράμματα πλαίσιο Β για αρχική επαγγελματική κατάρτιση με την απόκτηση δεύτερου βαθμού επαγγελματικών προσόντων.
- Προγράμματα-πλαίσια Δ για αρχική επαγγελματική κατάρτιση με την απόκτηση προσόντων σε ένα τμήμα επαγγέλματος.
- προγράμματα-πλαίσια Ε για συνεχή επαγγελματική κατάρτιση για επικαιροποίηση ή επέκταση κεκτημένου επαγγελματικού προσόντος, καθώς και για απόκτηση δεύτερου ή τρίτου βαθμού επαγγελματικών προσόντων.

Πηγή:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Εγχειρίδιο για υπαλλήλους - διευθυντές, μεθοδολόγους και μέλη εκπαιδευτικών μεθοδικών συμβουλίων σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης (2014) της Εθνικής Υπηρεσίας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (NAVET) https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09_01.2015_FOR_WEB.pdf

Βιβλίο "100+ εμπνευσμένες καλές πρακτικές"

Στον τομέα της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας, δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Προμηθέας» (2014), που χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη του Προγράμματος Erasmus+ (100+ εμπνευσμένες καλές πρακτικές: E-book. Business Foundation for Education, 2016. URL: http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf). Ουσιαστικά πρόκειται για μια εικονική βιβλιοθήκη για καλές πρακτικές συμβουλευτικής και επαγγελματικού προσανατολισμού σε Βουλγαρία, Αυστρία, Μεγάλη Βρετανία, Ελλάδα και Ιταλία. Παρουσιάζεται περιγραφή των καλών πρακτικών, πληροφορίες για την ομάδα-στόχο και το είδος της πρακτικής, μεθοδολογία και εφαρμογή, στόχοι και αποτελέσματα, επαφές των συγγραφέων ή των ιδιοκτητών τους. Οι καλές πρακτικές ταξινομούνται αλφαβητικά από τις χώρες όπου εφαρμόζονται με επιτυχία και παρουσιάζουν εμπειρίες στην προσφορά υπηρεσιών σταδιοδρομίας, προϊόντων κατάρτισης, εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (σεμινάρια, προγράμματα πρακτικής άσκησης κ.λπ.), εργαλείων αξιολόγησης, ημερών καριέρας, δικτύων, ιστοτόπων κ.λπ.

Οι κύριες ομάδες-στόχοι είναι μαθητές, φοιτητές, νέοι και ηλικιωμένοι, εργαζόμενοι και άνεργοι, εκπρόσωποι ευάλωτων ομάδων όπως άτομα με σωματικές ή πνευματικές αναπηρίες, από μειονότητες ή από περιθωριοποιημένες ομάδες, μετανάστες κ.λπ. Η συνεργασία καινοτομίας συντονίζεται από το Ίδρυμα Business for Education. Το σετ προσφέρει επίσης δωρεάν πρόσβαση σε εφαρμογές και εργαλεία για κινητές συσκευές για την παροχή πρόσθετων πόρων για συμβούλους σταδιοδρομίας, με τη βοήθεια των οποίων μπορούν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Το Prometheus Kit περιλαμβάνει 25 καινοτόμα εργαλεία συμβουλευτικής σταδιοδρομίας. Οι περισσότερες ασκήσεις είναι κατάλληλες για παραδοσιακή και διαδικτυακή συμβουλευτική,

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

υπάρχουν επίσης ασκήσεις για ατομική και ομαδική συμβουλευτική: παιχνίδια ρόλων, ψυχολογικά τεστ, εργαλεία συνέντευξης, ασκήσεις/μαθησιακές εργασίες, ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης και εργαλεία αξιολόγησης δεξιοτήτων. Κάθε εργαλείο παρέχει πληροφορίες σε πέντε κύριες ενότητες: τύπος εργαλείου, στόχους, ομάδες-στόχους, περιγραφή και αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα εργαλεία Prometheus μπορούν να χρησιμοποιηθούν δωρεάν μέσω της ιστοσελίδας του έργου στα Αγγλικά, Βουλγαρικά, Ελληνικά, Ιταλικά και Γερμανικά (<http://prometheus-eu.net/>).

Πέντε από τα εργαλεία μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εφαρμογές για κινητές συσκευές (<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>). Ορισμένες από τις καλές πρακτικές έχουν πολύ συγκεκριμένο χαρακτήρα και στοχεύουν σε συγκεκριμένες ανάγκες, αλλά γενικά οι περισσότερες πρακτικές καλύπτουν μια ποικιλία ομάδων-στόχων. Παρουσιάζουν ποικίλους τρόπους και προσεγγίσεις για την παροχή υπηρεσιών σταδιοδρομίας, όπως: συμβουλευτική σταδιοδρομίας, κατάρτιση επαγγελματικής εξέλιξης, εργαλεία αξιολόγησης, πληροφορίες σταδιοδρομίας, διάφορες πλατφόρμες, διαδικτυακή τηλεόραση, προγράμματα πρακτικής άσκησης και πρακτικής άσκησης, ημέρες καριέρας κ.λπ. Η μεταφορά του ονόματος του το έργο συνδέεται με την έννοια του ονόματος του Έλληνα τιτάνα: «προληπτικός, σκεπτόμενος το μέλλον» και αντιστοιχεί στον στόχο των συμβούλων σταδιοδρομίας να ενθαρρύνουν και να εμπνεύσουν ελπίδα για καλύτερη προσωπική και επαγγελματική ολοκλήρωση των ανθρώπων, ειδικά στις νέες διαστάσεις της μάθησης και του περιβάλλοντος αλλά της νέας εικονικής γενιάς.

Πηγή: <https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

Διανοητική ικανότητα

Τα ψυχολογικά προβλήματα στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι πολλά και ποικίλα. Σχετίζονται με τη φύση και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας του εκπαιδευτικού, τη δομή της, την επαγγελματική προσαρμογή, τη μεταπτυχιακή βελτίωση.

Οι στόχοι της εργασίας του δασκάλου καθορίζονται από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κοινωνίας, από τις αλλαγές στην εκπαίδευση, από την κοινωνική ζωή. Τα εκπαιδευτικά

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

καθήκοντα είναι πιο διαφοροποιημένα και με νέα στοιχεία περιεχομένου. Ο κοινωνικός ρόλος της εκπαίδευσης αυξάνεται.

Αντικείμενο της εργασίας του δασκάλου είναι η εκπαιδευτική διαδικασία στο σχολείο, η οποία αποκτά ευρύτερη εμβέλεια και νόημα, συνδέεται άμεσα με τον απώτερο σκοπό και το περιεχόμενό της, ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις.

Το αντικείμενο της εργασίας του δασκάλου - το παιδί, ο μαθητής, είναι σύνθετο και δύσκολο, δυναμικό και μεταβλητό, τόσο κατά ηλικία όσο και ατομικά. Αυτό το αντικείμενο έχει και την ποιοτική του μοναδικότητα, γιατί έχει και τις λειτουργίες ενός υποκειμένου. Στην παιδαγωγική διαδικασία σκιαγραφούνται δύο θέματα με τη δική τους εμφάνιση, λειτουργίες και ικανότητες. Αυτό δίνει μια νέα ερμηνεία σε πολλά περιγράμματα του επαγγέλματος και της επαγγελματικής ετοιμότητας του δασκάλου.

Σημαντικό συστατικό της ψυχικής ετοιμότητας για παιδαγωγική εργασία είναι οι επαγγελματικές-προσωπικές ιδιότητες του δασκάλου, σημαντικές για το επάγγελμα ή οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωσή τους. Εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της επαγγελματικής επιλογής, εγγυώνται την επιτυχή προσαρμογή και την επιτυχία της εφαρμογής στο μέλλον. Αυτό το γεγονός καθιστά το ψυχόγραμμα ένα σημαντικό μέρος της δομής του χάρτη κάθε επαγγέλματος.

Πηγή:

https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112

Η προσωπικότητα ενός επιτυχημένου δασκάλου είναι πρώτα απ' όλα ένας ψυχολογικά υγιής άνθρωπος, με προορατική συμπεριφορά και συνειδητά κίνητρα, που διαθέτει επαγγελματικές ιδιότητες για να διδάξει στο παιδί γνώσεις.

Η ευημερία του δασκάλου είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που ενσωματώνει τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες τόσο των μαθητών όσο και των δασκάλων τους. Η ευημερία των δασκάλων και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζουν έντονα τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών και σχετίζονται θετικά με το κλίμα του σχολείου και της τάξης και τις επιδόσεις των μαθητών. Η έρευνα δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ του κινήτρου των δασκάλων και της επιτυχίας και της ευημερίας των μαθητών. Επιπλέον, η ευημερία των εκπαιδευτικών

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

συνδέεται με τη διατήρηση εκπαιδευτικών υψηλής ειδίκευσης, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς που εξυπηρετούν μαθητές με σημαντικές ανάγκες. Η ευημερία και η αυτοπειθαρχία των δασκάλων βοηθούν επίσης στην πρόληψη της πρόωρης εγκατάλειψης του σχολείου, επομένως είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να έχουν την υποστήριξη που χρειάζονται.

Αν και η πρόσφατη έρευνα για την ευημερία των εκπαιδευτικών έχει την τάση να επικεντρώνεται σε αρνητικές πτυχές όπως το άγχος ή η εξουθένωση, δείχνει επίσης πόσο σημαντικό είναι αυτό το θέμα για την αρχική και συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών. Η ευημερία των εκπαιδευτικών δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη συμμετοχή σε σεμινάρια ή επιμορφώσεις. Η βελτίωση της ευημερίας του προσωπικού είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία που απαιτεί σκέψη, συστηματική προσέγγιση και εισαγωγή και πειραματισμό πιο εποικοδομητικών πρακτικών (School Education Gateway, 2021)

Πηγή:

Πύλη Σχολικής Εκπαίδευσης. (2021). Ευρωπαϊκή εργαλειοθήκη για σχολεία.

<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

HEG-βιοανάδραση (Νευροπροπόνηση)

Ανάδραση συχνότητας HEG και βιοανάδραση

Αυτή η μορφή βιοανάδρασης ονομάζεται νευροανάδραση - είναι επίσης γνωστή ως EEG-biofeedback, νευροθεραπεία, νευροεκπαίδευση. Η τοπική ηλεκτρική δραστηριότητα του εγκεφάλου ή η τοπική παροχή αίματος μετράται μη επεμβατικά από αισθητήρες που είναι προσαρτημένοι στο τριχωτό της κεφαλής και οι πληροφορίες σχετικά με αλλαγές σε αυτούς τους δείκτες παρέχονται αμέσως στον ασκούμενο μέσω ακουστικού, οπτικού σήματος ή με τη μορφή υπολογιστή. Παιχνίδι – με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, ο ασκούμενος λαμβάνει ως θετική προετοιμασία/ανταμοιβή μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου στο παιχνίδι. Πώς μπορεί να είναι χρήσιμο αυτό το είδος βιοανάδρασης; Η νευροανάδραση είναι ένα σύστημα προπόνησης που δίνει στον ασκούμενο τη δυνατότητα να μετρήσει και να αλλάξει τη μεταβολική/ηλεκτρική δραστηριότητα του εγκεφάλου. Το εκπληκτικό με αυτή τη μορφή

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

βιοανάδραση είναι ότι μας ανατροφοδοτεί (και έτσι φέρνει στη συνείδησή μας) τη δραστηριότητα των νευρώνων μέσα στο κεφάλι μας, η οποία είναι υποσυνείδητη δραστηριότητα. Τα εγκεφαλικά κύματα σχετίζονται με την ηλεκτρική ενεργοποίηση και απενεργοποίηση των νευρώνων. Συγκεκριμένα μοτίβα εγκεφαλικών κυμάτων που έχουν τις αντίστοιχες καταστάσεις συνείδησής τους έχουν ήδη μελετηθεί και εντοπιστεί επανειλημμένα - για παράδειγμα, η προσοχή σε εγρήγορση, η χαλαρή προσοχή, η βαθιά χαλάρωση, τα όνειρα, ο βαθύς ύπνος χωρίς όνειρα, η κατάσταση κορυφαίας απόδοσης και συγκεκριμένα μοτίβα εγκεφαλικών κυμάτων. αναγνωρισθείς κύματα σε διάφορες διαταραχές – κατάθλιψη, διάφορες εγκεφαλικές κακώσεις, ελλειμματική προσοχή και άλλα. Υπάρχουν πολλά πεδία εφαρμογής νευροπροπονητικών ασκήσεων, μερικά από αυτά με εκπληκτικά αποτελέσματα και χωρίς παρενέργειες - εκπαίδευση προσοχής και συγκέντρωσης στο σύνδρομο υπερκινητικότητας/ελλειμματικής προσοχής, επιληψία, κατάθλιψη, αγχώδεις διαταραχές, διαταραχές μετατραυματικού στρες, χημικές και άλλες εξαρτήσεις, κατασταλμένα συναισθηματικά προβλήματα, τραύματα/βλάβες του εγκεφάλου. Η νευροθεραπεία δεν υποκαθιστά την ψυχοθεραπεία, αλλά μπορεί να την επιταχύνει και να ξεπεράσει τους παραδοσιακούς περιορισμούς των λεκτικών θεραπειών - πολύ μεγάλη περίοδος θεραπείας, αδυναμία εύκολης μέτρησης και ποσοτικοποίησης των αλλαγών, υποκειμενική αξιολόγηση των αλλαγών, αβεβαιότητα για τη διάρκεια των αλλαγών, δύσκολη, αργή και έμμεση πρόσβαση σε καταπιεσμένες τραυματικές εμπειρίες, έλεγχος ψυχικών διαταραχών που προκαλούνται από αλλοιωμένη φυσιολογία του εγκεφάλου μέσω ψυχοδραστικών φαρμάκων με πιθανές αρνητικές παρενέργειες.

Συνοψίζοντας - η ψυχοθεραπεία είναι ένα εργαλείο για τον εμπλουτισμό του νου, η νευροθεραπεία ή η νευροεκπαίδευση είναι ένα εργαλείο για τον εμπλουτισμό του εγκεφάλου, που απαιτεί τη συνεργασία/ενδιαφέρον του ασκούμενου και άμεση εργασία με τον εγκέφαλο. Επίσης, το EEG - εκπαίδευση βιοανάδρασης χρησιμεύει ως ψυχική εκπαίδευση για επαγγελματίες από τον αθλητισμό, τις επιχειρήσεις, την τέχνη, τον στρατό στην προσπάθειά τους να επιτύχουν την αριστεία σε δύσκολες ή δύσκολες συνθήκες.

Η EEG-biofeedback (Neurotraining) είναι μια επιστημονικά αποδεδειγμένη μέθοδος μέτρησης της εγκεφαλικής δραστηριότητας (Κεντρικό Νευρικό Σύστημα) και παροχής

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

ανατροφοδότησης στον εκπαιδευόμενο από αυτήν προκειμένου να αλλάξει με βάση τη μάθηση (Peek, 1995).

Πηγή:

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

Τι είναι η νευροεκπαίδευση ;

Από 2 έως 16 ηλεκτρόδια είναι προσαρτημένα στο κεφάλι του πελάτη. Πρόσθετα ηλεκτρόδια τοποθετούνται στα αυτιά. Διορθώνονται άχρηστα με χρήση ειδικής πάστας. Τα ηλεκτρόδια καταγράφουν ένα σήμα (ηλεκτρικό δυναμικό από την εγκεφαλική δραστηριότητα), το οποίο επεξεργάζεται από εξειδικευμένο λογισμικό. Οι επεξεργασμένες πληροφορίες εμφανίζονται αμέσως σε 2 οθόνες - για τον νευροθεραπευτή και τον πελάτη σε δύο διαφορετικές απεικονίσεις. Στην οθόνη του θεραπευτή εμφανίζονται γραφήματα που δείχνουν στιγμιαίες ποσοτικές και ποιοτικές αναλύσεις της εγκεφαλικής δραστηριότητας του πελάτη. Η διάγνωση παρέχει τη βάση για την επιλογή ενός εκπαιδευτικού πρωτοκόλλου με το οποίο θα ασχοληθεί ο πελάτης. Ένας πελάτης ταυτόχρονα βλέπει την κατάστασή του (πώς λειτουργεί ο εγκέφαλός του) ως οπτικοποίηση βίντεο.

Τι είναι οι οπτικοποιήσεις βίντεο;

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία οπτικοποιήσεων βίντεο. Στο «Αυτοκίνητο» ο ασκούμενος βλέπει ένα αυτοκίνητο που πρέπει να κινηθεί στη δεξιά λωρίδα χωρίς να επιβραδύνει και να θολώνει. Σε κατάσταση παρακίνησης, όταν ο εγκέφαλος είναι ξύπνιος και λειτουργεί γρήγορα, το αυτοκίνητο θα είναι στη σωστή λωρίδα. Ένας θεραπευτής θα δει, ταυτόχρονα, γρήγορη και σωστή εγκεφαλική δραστηριότητα. Τότε τα μικροβολτ τους είναι κανονικά. Εάν ο ασκούμενος χάσει τη συγκέντρωσή του, αν χάσει το ενδιαφέρον του, το αυτοκίνητο παρασύρεται στην αριστερή λωρίδα και τα μικροβολτ ανεβαίνουν. Υπάρχουν δύο ακόμη προϋποθέσεις στο παιχνίδι, η εκπλήρωση των οποίων δείχνει ότι όλα είναι καλά - ότι δεν υπάρχει ομίχλη στην οθόνη και ότι το αυτοκίνητο οδηγεί γρήγορα. Εάν ο ασκούμενος νιώσει ένταση, άγχος ή ερεθισμό, η ομίχλη στην οθόνη γίνεται πυκνή. Ελλείπει τάσης, ένα υπέροχο ορεινό τοπίο είναι ορατό στην οθόνη. Όταν καταφέρνουν να κρατήσουν την προσοχή τους, το αυτοκίνητο αρχίζει να κινείται γρήγορα προς τα εμπρός. Αυτό ή το άλλο παιχνίδι είναι απλώς μια αντανάκλαση

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

του τι συμβαίνει στο επίπεδο των βιοχημικών αντιδράσεων και της αγωγιμότητας στον εγκέφαλό μας. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ασκούμενο να εκπαιδεύσει το κεντρικό νευρικό του σύστημα να λειτουργεί σωστά.

Μετά από τουλάχιστον 15 προπονήσεις (κάθε συνεδρία διαρκεί περίπου 60 λεπτά), ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει να ρυθμίζει μόνος του τα μικροβολτ των διαφόρων εγκεφαλικών δικτύων. Το αποτέλεσμα είναι μόνιμο επειδή ενεργοποιείται ένα εξαρτημένο αντανακλαστικό. Η παρατεταμένη διέγερση για οικειοθελή διατήρηση μιας ορισμένης ηλεκτρικής τάσης στο αντίστοιχο ηλεκτρικό μας δίκτυο οδηγεί στην εγκαθίδρυση μόνιμης τάσης σε αυτό.

Για απολύτως υγιείς ανθρώπους

Πάνω από όλα, για όσους αισθάνονται την ανάγκη να βελτιώνονται συνεχώς - διευθυντές, επικεφαλής μεγάλων εταιρειών, γιατροί, αθλητές, δικηγόροι, οδηγοί και άλλοι. Γενικά, οι άνθρωποι που ζουν υπό μεγάλη πίεση, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνουν γρήγορες και ακριβείς αποφάσεις, να είναι σε πλήρη εγρήγορση και συγκεντρωμένοι ανά πάσα στιγμή. Και επίσης, για άτομα που θέλουν να μειώσουν την ένταση τους, να ελέγξουν τα συναισθήματά τους, να ζήσουν πιο υγιή και πληρέστερα. Χρησιμοποιείται για το αποτέλεσμα της εξουθένωσης.

Με τη βοήθεια της νευροθεραπείας, η ανοσία βελτιώνεται σημαντικά, οι άνθρωποι αρχίζουν να ελέγχουν καλύτερα τα συναισθήματά μας, επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην επαγγελματική και προσωπική τους ζωή, αλλά και στον αθλητισμό. Μετά από 15 συνεδρίες EEG βιοανάδρασης, ένα άτομο αισθάνεται πραγματικά πιο χαρούμενο και πιο χαρούμενο. Αυτή η μέθοδος είναι σαν γυμναστική για τον εγκέφαλο! Σαν ένα σύγχρονο μασάζ του εγκεφάλου! Όπως το σώμα αισθάνεται καλύτερα αν ασκούμεστε τακτικά, έτσι και ο εγκέφαλός μας θα αισθανόταν καλύτερα αν το «ασκήσουμε» χρησιμοποιώντας βιοανάδραση EEG.

Πηγή:

<https://adea->

[bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1](https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1)

[/D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0](https://adea-bg.com/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0)

[-D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0](https://adea-bg.com/%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0)

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%

BE

%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/

Μέσω των θεραπειών νευροεκπαίδευσης, η αίσθηση του εαυτού δημιουργείται/ενισχύεται και εκπαιδεύεται για να επιτύχει:

- ισορροπία, ισορροπία, αποτελεσματικότητα.
- κίνητρο, ανθεκτικότητα, θέληση.
- συγκέντρωση, σταθερότητα.
- υπομονή, αυτοπεποίθηση, κινητοποίηση.
- επιτυχία, ηρεμία?
- ευτυχία;
- δημιουργικότητα, ασφάλεια.
- αυξημένη απομνημόνευση, αποφασιστικότητα.
- επιταχυνόμενη μάθηση και αντίληψη πληροφοριών· υπεροχή;
- αίσθημα ενέργειας και φυσικής κατάστασης.
- μια αίσθηση προσγειωμένου και ηρεμίας.
- Βελτιωμένες διαπροσωπικές σχέσεις·
- εξισορρόπηση των κύκλων εγρήγορσης και ύπνου.
- κατευθυνόμενη σκέψη και αλλαγή προτύπων συμπεριφοράς.
- αναπαραγωγή πληροφοριών·
- αυτοέλεγχος στη συναισθηματική κατάσταση.
- κατακτώντας μια κατάσταση του εγκεφάλου που ονομάζεται "άτονη εγρήγορση".
- παρουσία βαθιάς ψυχικής και σωματικής χαλάρωσης, άνεση.

Η νευροπροπόνηση δίνει καλά αποτελέσματα όταν δεν υπάρχουν οργανικές αλλαγές σε άτομα με ήπια κατάθλιψη, με διάφορες νέες φοβίες και πανικούς. Έχει επίσης καλή επίδραση στη βουλιμία και την ανορεξία και εθισμούς όπως ο αλκοολισμός και ο εθισμός στα ναρκωτικά ως συνοδευτική μέθοδος. Η νευροπροπόνηση αντικαθίσταται τις περισσότερες φορές από θεραπεία βιοανάδρασης EEG παρουσία οργανικών αλλαγών ως συμπληρωματική μέθοδος αποκατάστασης μετά από εγκεφαλικά επεισόδια ή εγκεφαλικούς τραυματισμούς.

Η θεραπεία βιοανάδρασης συνιστάται για:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- εξαρτήσεις?
- χρόνιος πονοκέφαλος?
- κατάθλιψη;
- απάθεια;
- κτύπημα;
- δυσλεξία, δυσγραφία, δυσαριθμησία.
- επιληψία;
- ανησυχία;
- υπερκινητικότητα?
- αυθόρμητη ενέργεια;
- δυσκολία να αποκοιμηθεί?
- ανησυχία;
- αυτισμός?
- ευερέθιστο;
- σύντομη ιδιοσυγκρασία?
- ΔΕΠΥ;
- εσωτερική συνομιλία χωρίς διακοπή.
- εγκεφαλικές κατώσεις?
- κοινωνικοί φόβοι?
- τραυλισμός, προβλήματα ομιλίας.
- τικ?
- χρόνια κόπωση?
- νευρολογικές διαταραχές?
- βουλιμία ή ανορεξία?
- φοβίες, φόβοι, θλίψη.
- χημειοθεραπεία?
- Νόσος Πάρκινσον;
- μετατραυματικό στρες?
- συναισθηματικές διαταραχές?

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- προβληματική μνήμη?
- επιθετική συμπεριφορά?
- προβλήματα στο σχολείο?
- η αίσθηση του να είσαι χαμένος?
- σύνδρομο ανήσυχων ποδιών ή χεριών.
- πρόωρη αφύπνιση?
- τρακ;
- θλίψη από απώλεια ή χωρισμό από ένα αγαπημένο πρόσωπο.
- μετατραυματικό στρες?
- εγκεφαλική παράλυση?
- απομόνωση;
- μετεγχειρητικές συνθήκες?
- βλάβες ακοής ή όρασης.
- πονοκεφάλους διαφορετικής προέλευσης.
- Υπέρταση, Σχιζοφρένεια;
- Ιδεοψυχαναγκαστική διαταραχή;
- Υπερκινητικότητα, έλλειψη προσοχής και πολλά άλλα.

Πηγή:

<http://neurotrening.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8% % d0%bd%d0%b3/>

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Antonova-Angelova, T. and Kareva , I. (2016). ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ. Τρίτο Δημοτικό Σχολείο «Dimitar Blagoev», Shumen, Βουλγαρία. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Ευρυδίκη (2023). Βουλγαρία bg : Αρχικά προσόντα για εκπαιδευτικούς στην προσχολική και σχολική εκπαίδευση. Τελευταία ενημέρωση: 14 Δεκεμβρίου 2023

<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria-bgnachalna-kvalifikaciya-za-uchiteli-v>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

12 Διάταγμα της 01.09.2016 για το καθεστώς και την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, διευθυντών και λοιπών ειδικών παιδαγωγών Πρ. - ΦΕΚ, αρ. 75 της 27/09/2016, σε ισχύ από 27/09/2016. Εκδόθηκε από τον Υπουργό Παιδείας

http://www.sbsubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchite_li.pdf

Διάταγμα αριθ. 15 για το καθεστώς και την επαγγελματική εξέλιξη των εκπαιδευτικών, διευθυντών και άλλων ειδικών παιδαγωγικών (Διάταγμα 15, 2019)

https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971)

Teneva , M. (2020). ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΙΣΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ. ΤΡΑΚΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ - ΣΤΑΡΑ ΖΑΓΟΡΑ.

ΕΠΕΤΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ - Τόμος XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01

<https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Ανασκόπηση και συστάσεις σχετικά με την πολιτική εργατικού δυναμικού στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού στη Βουλγαρία (2020). Έργο 19BG04 Βουλγαρία: Οδικός χάρτης για την ανάπτυξη και τη μεταρρύθμιση της πολιτικής σχετικά με τους εκπαιδευτικούς στη Βουλγαρία. [https://web.mon.bg/upload/28838/BG-](https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf)

[19BG04_Policy+note_301121.pdf](https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf)

RAABE Βουλγαρία www.raabeonline.com

<https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>

www.Prepodavame.bg

Aleksieva , R. (2021). Τι είναι μια επαγγελματική κοινότητα μάθησης και πώς να τη

δημιουργήσετε σε ένα σχολείο; Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Εγχειρίδιο για υπαλλήλους - διευθυντές, μεθοδολόγους και μέλη εκπαιδευτικών μεθοδικών συμβουλίων σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης (2014) της Εθνικής Υπηρεσίας Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (NAVET)

https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_za_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Βιβλίο "100+ Εμπνευσμένες Καλές Πρακτικές" - http://prometheus-eu.net/wp/wp-content/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf

Προμηθέας (2014). <http://prometheus-eu.net/>
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>
<https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>
https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112

Πύλη Σχολικής Εκπαίδευσης. (2021). Ευρωπαϊκή εργαλειοθήκη για σχολεία.
<https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

Peek, CJ (1995). *A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide* από Mark S. Black and Associates , The Guilford Press, Νέα Υόρκη.

<http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod.html>

<https://adeabg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%>

[D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1](https://adeabg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%)

[%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B1%80%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/](https://adeabg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%)

<http://neurotrending.com/%d0%bd%d0%b5%d0%b2%d1%80%d0%be%d1%82%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%b8% d0 %bd%d0%b3/>

2. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Πολωνία

Από το τέλος του κομμουνιστικού καθεστώτος στην Πολωνία το 1989, το εκπαιδευτικό σύστημα στη χώρα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές σε σημαντικές πτυχές όπως η δομή, η οργάνωση, η διαχείριση και το βασικό πρόγραμμα σπουδών (Eurydice, 2023b). Ως αποτέλεσμα χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αυτών των σημαντικών αλλαγών, το πολωνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως:

- ένας συνδυασμός κεντρικής διακυβέρνησης και αποκεντρωμένης σχολικής διοίκησης.
- ένα σύστημα εξωτερικών εξετάσεων, που διεξάγονται στο τέλος της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και με την ολοκλήρωση των γενικών και επαγγελματικών σχολείων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι εξετάσεις έχουν αντίκτυπο στην εκπαιδευτική / επαγγελματική πορεία του μαθητή και προετοιμάζονται και αξιολογούνται από εξωτερικούς αξιολογητές. Οι εξετάσεις μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση είναι υποχρεωτικές για όλους τους μαθητές, ενώ η δευτεροβάθμια εξέταση είναι μόνο για όσους μαθητές επιθυμούν να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ή να αποκτήσουν επαγγελματικό προσόν.
- συγκεκριμένος ορισμός του καθεστώτος των εκπαιδευτικών. Το επάγγελμα του δασκάλου ρυθμίζεται από το Χάρτη του Εκπαιδευτικού – ένα έγγραφο που περιλαμβάνει κανόνες εισδοχής, καθήκοντα/ευθύνες, αμοιβές, απόλυση και την επαγγελματική πορεία των εκπαιδευτικών.
- Κυριαρχία της δημόσιας εκπαίδευσης έναντι της ιδιωτικής εκπαίδευσης (ο αριθμός των μαθητών στα δημόσια σχολεία είναι πολύ μεγαλύτερος από τον αριθμό των μαθητών σε μη δημόσια σχολεία). Αυτό ισχύει και για την τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Επιπλέον, τα τελευταία 6 χρόνια (2017 – 2023), το πολωνικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει αλλάξει σημαντικά. Η νέα σχολική δομή που δημιουργήθηκε περιλαμβάνει:

- 8 χρόνια δημοτικού σχολείου.
- 4 χρόνια γενικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- 5 χρόνια τεχνικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- 3 χρόνια κλαδικής επαγγελματικής σχολής Στάδιο I.
- 2 χρόνια κλαδικής επαγγελματικής σχολής Στάδιο II.
- 3 χρόνια ειδικού σχολείου προετοιμασίας για απασχόληση και μεταλυκείου (πηγή: Ευρυδίκη, 2023β).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Αυτή η αναδιάρθρωση βασίστηκε στον Νόμο 14 (Δεκέμβριος, 2016) «Νόμος για τη Σχολική Εκπαίδευση» και μια πράξη - «Νόμος που εισάγει τον Νόμο – Νόμος για τη Σχολική Εκπαίδευση».

Όσον αφορά τους ίδιους τους δασκάλους, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, οι Πολωνοί δάσκαλοι είναι νεότεροι σε σύγκριση με τους δασκάλους από άλλες χώρες του ΟΟΣΑ και υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών δασκάλων (74%, έναντι του μέσου όρου του ΟΟΣΑ 67%). Η εισαγωγή στα προγράμματα κατάρτισης εκπαιδευτικών γίνεται με βάση τα αποτελέσματα της τελικής εξέτασης της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι εκπαιδευτικοί προσχολικής και πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να έχουν τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου και να έχουν πραγματοποιήσει υποχρεωτική διδακτική πρακτική. Οι καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Τα στάδια σταδιοδρομίας όπως ο «διορισμένος δάσκαλος» και ο «νόμιμος δάσκαλος» σχετίζονται με καλύτερη επαγγελματική εξέλιξη και αύξηση της αμοιβής.

Οι δάσκαλοι μπορούν να προσληφθούν ως δημόσιοι υπάλληλοι σταδιοδρομίας ή ως υπάλληλοι με σύμβαση. Όπως προαναφέρθηκε, το ειδικό καθεστώς τους ορίζεται στο Χάρτη του Εκπαιδευτικού (Karta nauczyciela). Το 94% των Πολωνών εκπαιδευτικών συμμετέχει στην επαγγελματική ανάπτυξη σε σύγκριση με ένα μέσο όρο 88% σε άλλες χώρες του ΟΟΣΑ (σύμφωνα με το TALIS, 2013). Ωστόσο, ορισμένοι δάσκαλοι από την Πολωνία εκφράζουν την ανάγκη για μεγαλύτερη επαγγελματική ανάπτυξη, ειδικά οι δάσκαλοι κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που διδάσκουν μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (ΕΑΑ) και εκείνους που χρειάζονται βελτίωση των ψηφιακών τους ικανοτήτων.

Επιπλέον, οι συνθήκες διδασκαλίας χρειάζονται βελτίωση – επί του παρόντος οι μισθοί και τα μεγέθη των τάξεων είναι χαμηλότερα σε σύγκριση με άλλες χώρες του ΟΟΣΑ, καθώς και η αναλογία δασκάλων-μαθητών και ο χρόνος διδασκαλίας στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι δάσκαλοι της κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κερδίζουν το 86% και οι δάσκαλοι της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης κερδίζουν το 84% του μισθού των εργαζομένων με παρόμοια υψηλή εκπαίδευση (σε σύγκριση με τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ 86% για τους δασκάλους κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 91% για

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο ΕΑΕΑ μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

τους δασκάλους της ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης· ΟΟΣΑ, 2015). Ωστόσο, οι συνθήκες συνεχίζουν να βελτιώνονται για τους εκπαιδευτικούς στην Πολωνία.

Η έκθεση για τη χώρα του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (2015) εντόπισε μια άλλη πρόκληση για την εκπαίδευση στην Πολωνία: την ανάγκη βελτίωσης της κατάρτισης των εκπαιδευτικών ώστε να μπορέσουν να διδάξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς εργασίας. Επιπλέον, Η ΕΕΚ δεν φαίνεται ακόμη ευθυγραμμισμένη με τις τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Το 2012/2013 η Πολωνία άρχισε να εφαρμόζει μεταρρυθμίσεις στο σύστημα ΕΕΚ της, αλλά υπάρχουν ακόμη ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν, ιδίως στη συνεργασία μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και σχολείων ΕΕΚ για την ανάπτυξη της μάθησης με βάση την εργασία και την αύξηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών στην ΕΕΚ (ΟΟΣΑ, 2015).

Για να παράσχει περαιτέρω υποστήριξη για καλύτερες επαγγελματικές ικανότητες στην εκπαίδευση, η Πολωνία έχει υιοθετήσει μια σειρά από σημαντικά έγγραφα πολιτικής για την ανάπτυξη της ΕΕΚ στη χώρα. Το σχολικό έτος 2014–2015 ονομάστηκε επίσης «Έτος Επαγγελματικών Σχολών». Ο τομέας της ΕΕΚ ήταν σχετικά παραμελημένος μέχρι τα τελευταία χρόνια, αλλά τώρα μπορεί σίγουρα να προσαρμοστεί στις τρέχουσες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας (τόσο στην Πολωνία όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση).

Από το 1989 (το έτος της πτώσης του κομμουνιστικού καθεστώτος) το σύστημα ΕΕΚ βρίσκεται σε παρακμή – μειώνεται ο αριθμός σχολείων ΕΕΚ, ασκούμενων και εκπαιδευτών και μειώνεται η φήμη / το καθεστώς αυτών των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Επί του παρόντος, υπάρχουν 1700 βασικά σχολεία ΕΕΚ, 1900 ειδικά σχολεία ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (που ονομάζονται λύκεια) και 2200 μεταλυκειακά σχολεία στη χώρα. Πρόκειται για σημαντική μείωση σε σύγκριση με το 1989 όταν υπήρχαν 8000 σχολεία ΕΕΚ.

Επιπλέον, η μείωση των μαθητών που αποφοιτούν από σχολές ΕΕΚ έχει δημιουργήσει σοβαρά κενά στο ανθρώπινο δυναμικό στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Αυτό επιδεινώνεται περαιτέρω από την αύξηση των επιπέδων μετανάστευσης ατόμων με επαγγελματικά προσόντα. Σύμφωνα με την Κεντρική Στατιστική Υπηρεσία (CSO), περίπου 2,2 εκατομμύρια Πολωνοί ζουν στο εξωτερικό και το μεγαλύτερο μέρος τους είναι εργάτες.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Μια άλλη πρόκληση είναι ότι τα επίπεδα ανεργίας είναι σημαντικά υψηλότερα για τα άτομα με εκπαίδευση ΕΕΚ από αυτά των ατόμων με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τη Eurostat, το 2014 τα ποσοστά ανεργίας για την πρώτη ήταν περίπου 9,5%, ενώ για τη δεύτερη ήταν μόλις 4,3%. Ως εκ τούτου, τα δεδομένα δείχνουν ότι, παρόλο που οι τεχνικές δεξιότητες έχουν μεγάλη ζήτηση για τη σύγχρονη αγορά εργασίας, τα άτομα με εκπαίδευση ΕΕΚ αγωνίζονται να βρουν δουλειά. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει πρόβλημα στην προσαρμογή των συστημάτων ΕΕΚ στις συνθήκες της αγοράς εργασίας (Owczarek, 2015).

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια τα πράγματα έχουν αλλάξει προς το καλύτερο και υιοθετήθηκαν μια σειρά από πρωτοβουλίες δημόσιας πολιτικής και μια σειρά καινοτόμων προσεγγίσεων και μεταρρυθμίσεων.

Για παράδειγμα, το 2014 υπογράφηκε η Συμφωνία Συνεργασίας για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης. Αναφέρει ότι τα μέρη (εκπρόσωποι τεσσάρων εργοδοτικών οργανώσεων που συμμετέχουν στον κοινωνικό διάλογο στο πλαίσιο της Τριμερούς Επιτροπής Κοινωνικών και Οικονομικών Υποθέσεων και ο Πρόεδρος της Τριμερούς Επιτροπής, Władysław Kosiniak -Kamysz, Υπουργός Εργασίας και Κοινωνικής Πολιτικής, Joanna Kluzik - Rostkowska, Υπ. Εθνικής Εκπαίδευσης και άλλων μερών) είναι πρόθυμοι να εργαστούν για την υποστήριξη της συνέπειας της κατεύθυνσης και της δομής της εκπαίδευσης, αυξάνοντας τις σχετικές δεξιότητες και συνεπώς αυξάνοντας την κινητικότητα των εργαζομένων. Η συνεργασία περιλαμβάνει επίσης νομοθετικές λύσεις και ανάπτυξη ενός μοντέλου επαγγελματικής εκπαίδευσης που να συνάδει με τις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας. Επιπλέον, οραματίστηκε μια Task Force συνδεδεμένη με τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας (Owczarek, 2015).

Το 2015, υπεγράφη Διατμηματική Συμφωνία Συνεργασίας για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης από εκπροσώπους πολλών Υπουργείων: του Υπουργείου Οικονομίας, του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας, του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Πολιτικής και του Υπουργείου Οικονομικών του Κράτους. Είχε τους εξής σημαντικούς στόχους:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- να διασφαλίσει αποτελεσματικές δράσεις για την ανάπτυξη του τομέα της ΕΕΚ, σύμφωνα με τις ανάγκες των εργοδοτών, τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας και της οικονομίας·
- να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (όπως τα σχολεία) και των εργοδοτών στην ΕΕΚ και να αυξήσει τη συμμετοχή των εργοδοτών στην επαγγελματική κατάρτιση.

Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει επίσης:

- ενθάρρυνση των σχολείων ΕΕΚ να προσαρμόσουν την προσφερόμενη από αυτά επαγγελματική εκπαίδευση στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και στην κατάσταση της οικονομίας·
- ενθάρρυνση της καλύτερης συμμετοχής των εργοδοτών στη διαδικασία ΕΕΚ στα σχολεία ΕΕΚ. Αυτό γίνεται μέσω των ακόλουθων μέτρων: την προετοιμασία ενός βασικού προγράμματος σπουδών για τα διάφορα επαγγέλματα, την προετοιμασία της τεκμηρίωσης του μαθήματος σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, την αποδοχή καταρτιζομένων για πρακτική επαγγελματική κατάρτιση· συμμετοχή σε εξετάσεις που επιβεβαιώνουν τα επαγγελματικά προσόντα· υποστήριξη των εκπαιδευόμενων σχολείων ΕΕΚ στην απόκτηση δεξιοτήτων απαραίτητων για τον χώρο εργασίας και άλλα.

Μια άλλη καινοτόμος προσέγγιση είναι το «Έτος Επαγγελματικών Σχολών» που ανακηρύχθηκε από το Υπουργείο Παιδείας το έτος 2014-2015 και επικεντρώθηκε στην αύξηση της ποιότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Owczarek, 2015). Σύμβουλοι σταδιοδρομίας σε σχολεία κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκπαιδεύτηκαν στο πλαίσιο του έργου «Εκπαίδευση για Εργασία – Φάση II». Η κατάρτιση περιελάμβανε 18.000 **εκπαιδευτικούς** και διευθυντές σχολείων. Ως άμεσο αποτέλεσμα του έργου, δημοσιεύθηκαν Οδηγίες με τίτλο «Εκπαιδευτικός και επαγγελματικός προσανατολισμός: δείγματα λύσεων» και στάλθηκαν στα σχολεία για την υποστήριξη της διάδοσης καλών πρακτικών στον τομέα.

Επιπλέον, η Στρατηγική για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου 2020 (Στρατηγική Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013) εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας της

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προκειμένου να ευθυγραμμίσει αυτό που προσφέρει σήμερα η εκπαίδευση στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

Για να υποστηρίξει περαιτέρω τις επαγγελματικές ικανότητες στην εκπαίδευση, η Πολωνία συνεχίζει να επενδύει στη διδασκαλία υψηλής ποιότητας, βελτιώνοντας την κατάσταση του επαγγέλματος και την επαγγελματική ανάπτυξη των ίδιων των εκπαιδευτικών.

Οι πρόσφατες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν επένδυση σε υποδομές τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), διαδικτυακό υλικό υποστήριξης δασκάλων και μαθητών για όλους τους Πολωνούς μαθητές και καθηγητές για την προώθηση της χρήσης καινοτόμων διδακτικών μεθόδων που υποστηρίζονται από τις ΤΠΕ. Στο πλαίσιο του προγράμματος Ψηφιακό Σχολείο (2012), οι ανοιχτοί εκπαιδευτικοί πόροι (ηλεκτρονικά εγχειρίδια) διατέθηκαν στο κοινό και σταδιακά εισήχθησαν περισσότερα δωρεάν σχολικά βιβλία. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα ενός έργου που διεξήχθη από το Πολωνικό Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Έρευνας (PERI), δημιουργήθηκε μια Βάση Δεδομένων Καλών Πρακτικών για την υποστήριξη των δασκάλων και των διευθυντών σχολείων με πληροφορίες σχετικά με τη διδασκαλία υψηλής ποιότητας, το υλικό αξιολόγησης και άλλα μέσα.

Πιο πρόσφατες καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή καλύτερης υποστήριξης για την επαγγελματική ικανότητα στην εκπαίδευση (σύμφωνα με την Eurydice, 2023c):

Ψηφιακό σχολείο του μέλλοντος - έναρξη διαβούλευσης στην πύλη edukacja.gov.pl (2022)

Η Πύλη παρέχει υπηρεσίες και εκπαιδευτικά εργαλεία και αναπτύχθηκε για να υποστηρίξει μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας στις σπουδές και στην εργασία τους. Χάρη στον ιστότοπο www.edukacja.gov.pl, διάφορα εκπαιδευτικά έγγραφα μπορούν να συγκεντρωθούν σε έναν μόνο λογαριασμό και να κοινοποιηθούν. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί επωφελούνται επίσης από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Όλα τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας - μαθητές, φοιτητές, γονείς, δάσκαλοι, δάσκαλοι, διευθυντές σχολείων μπορούν να συμμετέχουν και να συμμετέχουν. Οι παρεχόμενες διαβουλεύσεις πραγματοποιούνται σε δύο στάδια.

Υπάρχει μια ειδική φόρμα στον ιστότοπο www.edukacja.gov.pl, που επιτρέπει στον χρήστη να υποβάλλει προτάσεις για τη λειτουργικότητα και τις προσδοκίες της πύλης. Η συμπλήρωση της φόρμας διαρκεί μόνο μερικά λεπτά. Εάν υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με τις προτάσεις, η ομάδα της πύλης μπορεί να επικοινωνήσει με τους υποβάλλοντες τις προτάσεις. Η ομάδα της

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

πύλης πραγματοποιεί επίσης συνεντεύξεις για να αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες των χρηστών του ιστότοπου. Η διαβούλευση δεν έχει προθεσμία, αλλά οι προτάσεις που έγιναν νωρίτερα λαμβάνονται υπόψη πιο γρήγορα (Eurydice, 2023c).

Επιπλέον, το 2022, το πολωνικό κοινοβούλιο ενέκρινε τροποποίηση του νόμου περί χάρτη των εκπαιδευτικών, σύμφωνα με την οποία ο αριθμός των βαθμών επαγγελματικής προαγωγής για τους εκπαιδευτικούς θα μειωθεί και οι μισθοί θα είναι υψηλότεροι. Δύο επίπεδα επαγγελματικής ανέλιξης θα αφαιρεθούν: ο ασκούμενος δάσκαλος και ο συμβασιούχος δάσκαλος. Αυτό αφήνει τέσσερις βαθμούς επαγγελματικής ανέλιξης - αρχάριος δάσκαλος (χωρίς πτυχίο επαγγελματικής προαγωγής), διορισμένος δάσκαλος και ορκωτός δάσκαλος. Αλλαγές πραγματοποιούνται επίσης σχετικά με τις αμοιβές των εκπαιδευτικών - η μέση αμοιβή ενός εκπαιδευτικού χωρίς βαθμό επαγγελματικής προαγωγής πρέπει να είναι 120 % του βασικού ποσού για τους εκπαιδευτικούς ετησίως στον νόμο περί προϋπολογισμού.

Επί του παρόντος, η μέση αμοιβή των εκπαιδευτικών είναι 100 % του βασικού ποσού για ασκούμενο εκπαιδευτικό και 111 % του βασικού ποσού για συμβασιούχο εκπαιδευτικό. Η μέση αμοιβή για διορισμένους και ορκωτούς εκπαιδευτικούς δεν θα αλλάξει - 144 % του βασικού ποσού που καθορίζεται για διορισμένο δάσκαλο και 184 % του βασικού ποσού που καθορίζεται για ορκωτό εκπαιδευτικό. Επιπλέον, σύμφωνα με την Τροποποίηση, οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να βρίσκονται στο σχολείο για 1 ώρα την εβδομάδα (για μια εβδομάδα 40 ωρών), κατά την οποία θα παρέχουν συμβουλές στους μαθητές ή/και στους γονείς τους (Eurydice, 2023c).

Επιπλέον, το 2022 (για την υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας στην εκπαίδευση) επικαιροποιήθηκαν οι Βασικοί στόχοι της κρατικής εκπαιδευτικής πολιτικής για το 2022/2023. Μία από τις πτυχές επικεντρώνεται ειδικά στη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών για εργασία με μαθητές που προέρχονται από άλλες χώρες (ιδίως την Ουκρανία), για την καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών τους. Επιπλέον, προτεραιότητα αποτελεί η βελτίωση του συστήματος ΕΕΚ σε συνεργασία με τους εργοδότες και η αποτελεσματική εφαρμογή της Στρατηγικής Ολοκληρωμένων Δεξιοτήτων 2030.

Άλλες σημαντικές πτυχές είναι η ανάπτυξη των μεθοδολογικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευτικών για τη χρήση των ΤΠΕ στις εκπαιδευτικές διαδικασίες, καθώς και η υποστήριξη των εκπαιδευτικών και άλλων μελών της σχολικής κοινότητας στην ανάπτυξη των

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

βασικών και εγκάρσιων δεξιοτήτων των μαθητών (ειδικά με τη χρήση των διδακτικών βοηθημάτων που παρέχονται στο πρόγραμμα «Εργαστήρια του Μέλλοντος»). Οι εγκάρσιες δεξιότητες είναι εκείνες που συνήθως θεωρούνται ότι δεν σχετίζονται ειδικά με μια συγκεκριμένη εργασία, καθήκον, ακαδημαϊκό κλάδο ή τομέα γνώσεων, αλλά ως δεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια μεγάλη ποικιλία καταστάσεων και εργασιακών ρυθμίσεων (IBE, 2013). Παραδείγματα περιλαμβάνουν κριτική σκέψη, διαπροσωπικές δεξιότητες (όπως δεξιότητες επικοινωνίας, οργανωτικές δεξιότητες, ομαδική εργασία, κ.λπ.), ενδοπροσωπικές δεξιότητες (όπως αυτοπειθαρχία, αυτο-κίνητρο, επιμονή, κ.λπ.), δεξιότητες παγκόσμιας ιθαγένειας (όπως η ανεκτικότητα, ανοιχτότητα, σεβασμός στη διαφορετικότητα κ.λπ.) και άλλα (UNESCO, 2014).

Γενικότερα, η τροποποίηση της Κρατικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης.

Μια άλλη καινοτόμος προσέγγιση από το 2023 είναι το πρόγραμμα «Active Whiteboard» που στοχεύει στην ανάπτυξη της σχολικής υποδομής και στην αύξηση των δεξιοτήτων μαθητών και εκπαιδευτικών στον τομέα των ΤΠΕ. Παρέχεται οικονομική στήριξη σε: σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σχολεία που εκπαιδεύουν μαθητές με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες (συμπεριλαμβανομένων εκείνων με διαφορετικές αναπηρίες), κέντρα ειδικής εκπαίδευσης και άλλα. Το Πρόγραμμα απευθύνεται τόσο σε δημόσια όσο και σε μη δημόσια σχολεία. Σύνδεσμος: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica--edycja-2023>

Συμπερασματικά, οι προαναφερθείσες καινοτόμες προσεγγίσεις και οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν στην Πολωνία συμβάλλουν στην υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας στην εκπαίδευση στη χώρα. Ο τομέας της ΕΕΚ λαμβάνει πολύ μεγαλύτερη προσοχή σε σύγκριση με πριν από 20 χρόνια και έχει την ευκαιρία να ανθίσει. Υιοθετήθηκαν ορισμένες πρωτοβουλίες πολιτικής για να γίνει η εκπαίδευση πιο ευέλικτη και να αντικατοπτρίζει καλύτερα τις τρέχουσες απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς εργασίας και την κατάσταση της οικονομίας. Ωστόσο, μόνο μετά από μερικά ακόμη χρόνια, μπορεί να εκτιμηθεί πλήρως ο θετικός αντίκτυπος των μέτρων που εγκρίθηκαν.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Eurydice (2023b), <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>

OECD (2015), Education Policy Outlook: Poland, διαθέσιμο στη διεύθυνση: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

2013 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) <https://www.oecd.org/education/talis/>

Έκθεση για τη χώρα του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (2015)

Owczarek, D. (2015). *Πολωνία: Πρωτοβουλίες νέων πολιτικών για την ενίσχυση της επαγγελματικής εκπαίδευσης*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>

Πρόγραμμα The Digital School (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Ευρυδίκη (2023γ). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>
www.edukacja.gov.pl

IBE (2013) Γλωσσάρι Ορολογίας Προγράμματος Σπουδών.

UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Δεξιότητες για ολιστική ανθρώπινη ανάπτυξη.

Πρόγραμμα «Active Whiteboard» (2023) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywne-tablica--edycja-2023>

3. Καινοτόμες προσεγγίσεις στην Κύπρο

Στην Κύπρο, όλοι οι δάσκαλοι των σχολείων είναι υποχρεωμένοι να έχουν τουλάχιστον πτυχίο Bachelor, ενώ οι καθηγητές πανεπιστημίου είναι υποχρεωμένοι να έχουν διδακτορικό. Οι εκπαιδευτικοί στα δημόσια πανεπιστήμια δεν είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Τα όργανα λήψης αποφάσεων για τους όρους υπηρεσίας του ακαδημαϊκού προσωπικού είναι το Συμβούλιο, η Σύγκλητος και οι Σχολές και τα Τμήματα (Ευρυδίκη, 2023δ).

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Το κράτος είναι υπεύθυνο για τη συνεχή εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου προσφέρει υποχρεωτικά και προαιρετικά μαθήματα. Στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η συνεχής εκπαίδευση των εκπαιδευτικών δεν ρυθμίζεται.

Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ακόλουθες αρχές κατά την οργάνωση της διδασκαλίας των μαθημάτων του προγράμματος σπουδών:

- Θα πρέπει να θεωρούν ότι το σχολείο είναι ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι οι μαθητές γίνονται αποδεκτοί ως έχουν, με τις δικές τους ικανότητες / δεξιότητες και αδυναμίες / τομείς που χρήζουν βελτίωσης και αντιμετωπίζονται ως μεμονωμένα άτομα με ιδιαίτερες ανάγκες και ταλέντα, τα οποία πρέπει να ικανοποιηθούν ;
- Θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα θετικό, φιλικό και ενθαρρυντικό σχολικό περιβάλλον, το οποίο να προσφέρει σε κάθε μαθητή την ευκαιρία να επιτύχει ακαδημαϊκά.
- Θα πρέπει να προωθούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, μια διεπιστημονική προσέγγιση προκειμένου να παρέχεται συνέπεια στην εκπαίδευση.
- Θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ικανότητες / δεξιότητες / ταλέντα των μαθητών τους στον καθορισμό των στόχων του μαθήματος (Eurydice, 2023d).

Προϋποθέσεις για εκπαιδευτικούς που εργάζονται στη σχολική εκπαίδευση στην Κύπρο:

Οι δάσκαλοι όλων των σχολικών βαθμίδων στην Κύπρο είναι δημόσιοι υπάλληλοι σταδιοδρομίας. Μετά την επιτυχή συμπλήρωση της διετής δοκιμαστικής περιόδου από τον εκπαιδευτικό γίνονται μόνιμο προσωπικό και δεν έχουν σύμβαση ως τέτοια. Εδώ είναι η ποικιλία των βαθμίδων στην καριέρα ενός δασκάλου (Ευρυδίκη, 2023d):

- Υπάλληλος εκπαίδευσης;
- Επιθεωρητής;
- Διευθυντής?
- Υποδιευθυντής Α' (μόνο για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση).
- Αναπληρωτής Διευθυντής·
- Δάσκαλος σχολείου.

Να αναφέρουμε ότι υπάρχουν και εκπαιδευτικοί που προσλαμβάνονται με βραχυχρόνια σύμβαση για την κάλυψη άμεσων αναγκών.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Για όλους τους εκπαιδευτικούς προσχολικής, πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ο κώδικας συμπεριφοράς (καθήκοντα, αρμοδιότητες και πειθαρχία) περιλαμβάνεται στους περί *Δημόσιας Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας Νόμους του 1969 (Ν. Ν.10/1969)*.

Μέτρα στήριξης:

Τα μέτρα στήριξης επικεντρώνονται κυρίως σε αρχάριους εκπαιδευτικούς. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που να είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων σχετικά με τη διδασκαλία που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας εκπαιδευτικός κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του. Αντίθετα, το πρόβλημα αντιμετωπίζεται εντός του εκπαιδευτικού ιδρύματος από τον υποδιευθυντή ή τον διευθυντή. Εάν χρειάζεται πρόσθετη υποστήριξη, ο δάσκαλος μπορεί να συμβουλευτεί τον Επιθεωρητή ή άλλους εμπειρογνώμονες του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού.

Όσον αφορά τα μέτρα υποστήριξης για νέους εκπαιδευτικούς, η τρέχουσα πρακτική είναι ότι τους ανατίθεται ένας πιο έμπειρος δάσκαλος που μπορεί να τους παρέχει καθοδήγηση, υποστήριξη και συμβουλές ως μέντορας. Ένα εισαγωγικό πρόγραμμα διεξάγεται επίσης από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου (ΠΙΚ), το οποίο στοχεύει στην υποστήριξη της ομαλής εισαγωγής νέων εκπαιδευτικών μέσω ενός συστήματος καθοδήγησης (Ευρυδίκη, 2023δ).

Για την καλύτερη υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας στην εκπαίδευση, έχουν υιοθετηθεί στην Κύπρο μια σειρά από εθνικές μεταρρυθμίσεις και μέτρα:

- a) Τον Ιανουάριο του 2022, πραγματοποιήθηκε συνάντηση στην οποία ο Υπουργός Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας συζήτησε με εκπροσώπους του Κυπριακού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου, του Οργανισμού εργοδοτών και βιομηχάνων, του Οργανισμού Ελλήνων Στελεχών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κύπρου και της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχή, τα προγράμματα σπουδών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι εξελίξεις σε σχέση με τις σύγχρονες απαιτήσεις και συνθήκες απασχόλησης στη σύγχρονη αγορά εργασίας, καθώς και τις ανάγκες επαγγελματικού προσανατολισμού στην εκπαίδευση. Η συνάντηση που διεξήχθη επικεντρώθηκε στις απαραίτητες αλλαγές στην οργάνωση των προγραμμάτων σπουδών σε Λύκεια και Τεχνικές Σχολές, συμπεριλαμβανομένων πρακτικής άσκησης κατά τη διάρκεια σπουδών και ανάπτυξης των Μεταλυκειακών Ινστιτούτων Επαγγελματικής

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, με έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (συμπεριλαμβανομένων των ψηφιακών δεξιοτήτων) που απαραίτητο στον σημερινό κόσμο και σύμφωνα με τις μελλοντικές τάσεις ανάπτυξης (Eurydice, 2023d).

b) *Στρατηγικό σχέδιο ANAD (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού) για το 2023-2025*

Το Στρατηγικό Σχέδιο για το 2023-2025 έχει ήδη δημιουργηθεί. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής, του οράματος, των αξιών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι στρατηγικοί στόχοι για την περίοδο 2023-2025 είναι οι εξής:

- Η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της Κύπρου με τη συνεχή και δια βίου μάθηση των εργαζομένων και των ανέργων με έμφαση στους νέους, τους ηλικιωμένους, τους χαμηλών δεξιοτήτων και τους μακροχρόνια ανέργους.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσω της βελτίωσης της προσαρμοστικότητας και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (HR).
- Να βελτιώσει τη διασφάλιση ποιότητας και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (HR), μέσω της αξιολόγησης και πιστοποίησης της παρεχόμενης εκπαίδευσης, της ενίσχυσης των συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου, καθώς και των γνώσεων, δεξιοτήτων και επαγγελματικών προσόντων του τοπικού ανθρώπινου δυναμικού (Ευρυδίκη, 2023δ).

c) *Διαδρομή ψηφιακής αναβάθμισης για βιώσιμη αξιολόγηση στην εκπαίδευση*

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, το 95% των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων επηρεάστηκαν και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα από όλο τον κόσμο (συμπεριλαμβανομένης της Κύπρου) μετέφεραν τη διδασκαλία και τη μάθηση σε ένα εξ αποστάσεως περιβάλλον προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που θέτει η πανδημία COVID-19. Αυτή η κατάσταση είχε σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο τόσο στους μαθητές όσο και στους δασκάλους. Το DigitalHEights ήταν ένα έργο που χρηματοδοτήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ και αναλήφθηκε από το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΤΕΠΑΚ), με στόχο να προωθήσει μια βιώσιμη πορεία για τη μετατροπή της αξιολόγησης σε τριτοβάθμια εκπαίδευση, αναπτύσσοντας ψηφιακή ετοιμότητα, ανθεκτικότητα και ικανότητα και υποστηρίζοντας

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ψηφιακές δεξιότητες. για επαγγελματική ικανότητα, χρησιμοποιώντας το DigComp Edu Framework for Higher Education.

Πιο συγκεκριμένα, το έργο αυτό είχε ως στόχο να υποστηρίξει την ψηφιακή αναβάθμιση μελών ΔΕΠ (όπως καθηγητές, καθηγητές, εκπαιδευτές κ.λπ.) στον τομέα της ψηφιακής αξιολόγησης και την ανάπτυξη ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού υλικού στον τομέα της ψηφιακής αξιολόγησης που θα υποστηρίξει τα ακαδημαϊκά μέλη. και ερευνητές. Η πρόθεση ήταν να ενισχυθούν οι δεξιότητες των εκπαιδευτικών στην αξιολόγηση μέσω ψηφιακών μέσων.

d) Πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών στην Κύπρο - Επαυξημένη Πραγματικότητα στην Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Lasica et al., 2020)

Αυτή είναι μια καινοτόμος προσέγγιση για την υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας που παρουσιάζει ένα πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών (TPD) το οποίο σχεδιάστηκε, δοκιμάστηκε πιλοτικά και εφαρμόστηκε για να εξετάσει τον αντίκτυπο της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) σε μια σειρά από χαρακτηριστικά όπως: το επίπεδο των εκπαιδευτικών αποδοχή της τεχνολογίας, υιοθέτηση διδακτικών προσεγγίσεων βασισμένων στην έρευνα και εμπιστοσύνη στη διδασκαλία σύγχρονων δεξιοτήτων (π.χ. κριτική σκέψη, έρευνα, δημιουργικότητα, επίλυση προβλημάτων, συνεργασία κ.λπ.) σε μαθήματα που σχετίζονται με το STEM (επιστήμη, τεχνολογία, μηχανική, μαθηματικά) ; και βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, κινήτρων και ενδιαφέροντος από τους μαθητές κατά τη διάρκεια ενός μαθήματος που σχετίζεται με το STEM που υποστηρίζεται με AR.

Το πρόγραμμα TPD εφαρμόστηκε σε δύο χώρες - την Κύπρο και την Ελλάδα με 25 δασκάλους κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (20 στην Κύπρο και 5 στην Ελλάδα). Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε ήταν Έρευνα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού (EDR), συμπεριλαμβανομένης μιας αρχικής φάσης του προγράμματος TPD και μιας δεύτερης (προσαρμοσμένης) φάσης. Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων περιελάμβαναν διαδικτυακά ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και παρατήρηση παρεμβάσεων στην τάξη (Lasica et al., 2020).

Μια ιδιαίτερη πτυχή που διερευνάται είναι η δυνατότητα ενσωμάτωσης της τεχνολογίας επαυξημένης πραγματικότητας (AR) και της μικτής πραγματικότητας (MR) στο Immersive Learning Landscape. Οι δάσκαλοι/ οι δάσκαλοι/ οι εκπαιδευτές/ οι εκπαιδευτικοί είναι τα βασικά πρόσωπα στις διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

και υλικών προς αυτό το τοπίο καθηλωτικής μάθησης για να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) – επομένως, θα μπορούσαν να παρέχουν την απαραίτητη εκπαιδευτική υποστήριξη στους μαθητές τους, μεγιστοποιώντας τον θετικό αντίκτυπο τέτοιων τεχνολογιών (Lasica et al., 2020).

Επιπλέον, η ενθάρρυνση των εκπαιδευτικών να αναγνωρίσουν την προστιθέμενη αξία που θα μπορούσε να έχει η AR στη διδασκαλία, τη μάθηση και την αξιολόγηση, καθώς και τη γνώση σχετικά με τις καινοτόμες πρακτικές και τα εκπαιδευτικά εργαλεία, είναι μείζονος σημασίας.

Το παραπάνω πρόγραμμα Teacher Professional Development (TPD) αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου της ΕΕ Enlivened Laboratories στο STEM Education, το οποίο έχει στόχο να ενημερώσει τους εκπαιδευτικούς σχετικά με τις δυνατότητες της τεχνολογίας AR για τη βελτίωση των διεργασιών διδασκαλίας και μάθησης στην κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Το πρόγραμμα TPD σχεδιάστηκε, δοκιμάστηκε πιλοτικά και εφαρμόστηκε για να διερευνήσει τον θετικό αντίκτυπο της επαυξημένης πραγματικότητας (AR) σε: το επίπεδο αποδοχής της τεχνολογίας από τους εκπαιδευτικούς, την υιοθέτηση εκπαιδευτικών προσεγγίσεων που βασίζονται στην έρευνα και την εμπιστοσύνη στη διδασκαλία σύγχρονων δεξιοτήτων σε μαθήματα που σχετίζονται με το STEM. και τη βελτίωση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, κινήτρων και ενδιαφέροντος από τους μαθητές κατά τη διάρκεια ενός μαθήματος που σχετίζεται με το STEM που υποστηρίζεται με AR (Lasica et al., 2020).

Η βασική ομάδα-στόχος αυτής της καινοτόμου προσέγγισης για την υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας στην εκπαίδευση περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς της Κατώτερης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα TPD έχει εφαρμοστεί δύο φορές:

(1) Μια αρχική φάση στην Κύπρο για δασκάλους κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης μαθημάτων που σχετίζονται με το STEM και.

(2) μια δεύτερη προσαρμοσμένη φάση, τόσο στην Κύπρο όσο και στην Ελλάδα, στο πλαίσιο συγκεκριμένων σχολείων, με βάση την προσέγγιση Τεχνολογικής Παιδαγωγικής και Γνώσης Περιεχομένου (TPCK) (Mishra & Koehler, 2006).

Ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων καθηγητών είναι 25, ενώ έξι από αυτούς εφαρμόσαν AR στα μαθήματά τους που σχετίζονται με το STEM μετά.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Εκτός από τους δασκάλους, στόχος ήταν και οι μαθητές που συμμετείχαν στις υλοποιήσεις μαθημάτων που σχετίζονται με το STEM που υποστηρίζονται από την τεχνολογία του AR. Οι υλοποιήσεις πραγματοποιήθηκαν με μαθητές ηλικίας 12 - 15 ετών, οι οποίοι βρίσκονταν στις Τάξεις 1–3 της κατώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (στην Κύπρο: Γυμνάσιο). Το επίκεντρο ήταν τρεις τάξεις των είκοσι μαθητών (εξήντα μαθητές συνολικά) που συμμετείχαν στις παρεμβάσεις που υλοποιήθηκαν από τους εκπαιδευτικούς.

Το πρόγραμμα TPD επικεντρώθηκε ειδικά στον τρόπο αποτελεσματικής εφαρμογής της διδασκαλίας βάσει διερεύνησης στα σχολικά προγράμματα σπουδών μέσω της λειτουργικής ενσωμάτωσης του AR με τις υπάρχουσες βασικές ιδέες σπουδών. Το θεωρητικό πλαίσιο που στηρίζει το πρόγραμμα TPD βασίζεται στη Μάθηση με βάση το Πρόβλημα, τη Βασισμένη στην Διερεύνηση και τη Σύγχρονη Προσέγγιση Μάθησης, προάγοντας τη δημιουργία σκαλωσιάς και τη συνεργασία στην εκπαίδευση (Lasica et al., 2020). Επιπλέον, η Τεχνολογική Παιδαγωγική και Γνώση Περιεχομένου (TPCK) έχει εφαρμοστεί ως ερευνητικό πλαίσιο για την υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών στη χρήση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Lasica et al., 2020).

Οι στόχοι του προγράμματος TPD ήταν η αξιοποίηση από τους εκπαιδευτικούς των υφιστάμενων μαθησιακών αντικειμένων AR στις τάξεις τους και η ανάπτυξη των δικών τους AR Los και Lesson Plans με κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές (Mavrotheris et al., 2018).

Αυτοί οι στόχοι επιτεύχθηκαν μέσω της ανάπτυξης μιας υποστηρικτικής κουλτούρας, η οποία παρακίνησε τους δασκάλους να ενσωματώσουν την AR με βασικές ιδέες σπουδών STEM και να μετατρέψουν τις τάξεις τους σε ένα περιβάλλον έξυπνης μάθησης (Lasica et al., 2020). Εφαρμόστηκε μια μικτή προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένων των εργαστηρίων εκπαίδευσης πρόσωπο με πρόσωπο για την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη προσωπικής σύνδεσης, καθώς και ένα διαδικτυακό μάθημα έργου, για να προσφέρει στους εκπαιδευτικούς ευελιξία χρόνου και ευκολία πρόσβασης σε πρόσθετο περιεχόμενο (άρθρα, βίντεο, και άλλοι).

Γενική περιγραφή του προγράμματος TPD:

Το 2019, 20 δάσκαλοι ολοκλήρωσαν το πρόγραμμα TPD για να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες για να εμπλέξουν τους μαθητές τους στην επίλυση προβλημάτων, στις δραστηριότητες που βασίζονται στην έρευνα και στις καινοτόμες τεχνολογίες, όπως η AR, με

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

στόχο να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους για το STEM και να προωθήσουν την απόκτηση σημαντικών δεξιοτήτων (Lasica et al., 2020). Αρκετοί δάσκαλοι εφάρμοσαν AR στις τάξεις τους, ενώ δύο από αυτούς ήταν από δημόσιο σχολείο στην Κύπρο.

Μετά το τέλος της αρχικής φάσης, το πρόγραμμα TPD επαναλήφθηκε με πέντε καθηγητές ιδιωτικού σχολείου από την Ελλάδα. 25 δάσκαλοι / εκπαιδευτές ολοκλήρωσαν συνολικά το πρόγραμμα, είκοσι στην Κύπρο και πέντε στην Ελλάδα.

Κατά τη διεξαγωγή των συναντήσεων, δόθηκαν πολλές ευκαιρίες στους εκπαιδευτικούς για διαδραστική και συνεργατική μάθηση μέσω της εφαρμογής σύγχρονων τεχνολογιών και εξοπλισμού (π.χ. smartphone, tablet, χαρτόνια και άλλα) και να εμπλακούν σε συλλογικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Έμαθαν επίσης περισσότερα για διάφορα εργαλεία, όργανα και εφαρμογές για την ανάπτυξη AR Los στα πλαίσια μαθημάτων που σχετίζονται με το STEM (Λυτρίδης, Τσινάκος, & Καζανίδης, I., 2018).

Οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος TPD περιελάμβαναν έρευνες ανοιχτού τύπου, οπτικοποιήσεις AR, συνεργασία και προβληματισμό σχετικά με ιδέες και εμπειρίες, παρέχοντας ένα μαθησιακό περιβάλλον που βελτίωσε την κατανόηση των δασκάλων για το STEM, την εκπαίδευση με υποστήριξη AR και τη διεπιστημονικότητα. Επιπλέον, το μαθησιακό περιβάλλον λειτούργησε ως πρότυπο στους εκπαιδευτικούς για τους τύπους μαθησιακών καταστάσεων, τεχνολογιών και προγραμμάτων σπουδών που μπορούσαν να εφαρμόσουν στην τάξη (Μελετίου-Μαυροθέρης & Μελετίου-Μαβοθήρη, E., 2007).

Το τελευταίο μέρος των προγραμμάτων TPD στην Κύπρο και την Ελλάδα περιελάμβανε καθοδηγούμενη πρακτική πεδίου. Οι δάσκαλοι/εκπαιδευτές επέκτειναν τα ψηφιακά όργανα και το εκπαιδευτικό υλικό και τα εφάρμοσαν στην πράξη στις τάξεις, μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης Σχεδίων Μαθήματος και Μαθησιακών Αντικειμένων AR. Αυτά τα AR είχαν σκοπό να γίνουν σημαντικό μέρος των βασικών προγραμμάτων σπουδών και επίσης να αποτελούνται από επαναχρησιμοποιήσιμο εκπαιδευτικό υλικό για χρήση από άλλους εκπαιδευτικούς/εκπαιδευτές στο μέλλον. Συνολικά έξι καθηγητές ενσωμάτωσαν την AR στα μαθήματά τους (δύο από την Κύπρο και τέσσερις από την Ελλάδα).

Συμπερασματικά, οι προαναφερθείσες καινοτόμες προσεγγίσεις που υιοθετήθηκαν στην Κύπρο συνέβαλαν στην υποστήριξη της επαγγελματικής ικανότητας στην εκπαίδευση στη

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

χώρα. Καθώς η επαγγελματική ικανότητα ορίζεται στο Λεξικό Ψυχολογίας ως «οι ατομικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την άριστη απόδοση των εργασιών που περιλαμβάνονται σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα» (στην περίπτωση αυτή το επάγγελμα του δασκάλου), οι περιγραφόμενες προσεγγίσεις επικεντρώθηκαν στη βελτίωση των δεξιοτήτων (συμπ. ψηφιακά) και τις ικανότητες των εκπαιδευτικών που είναι απαραίτητες για την καλύτερη εργασιακή τους απόδοση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Ευρυδίκη (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>

Νόμοι της Δημόσιας Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας του 1969 (Ν.10/1969).

Lasica, IE, Meletiou-Mavrotheris , M., & Katzis , K. (2020). Επαυξημένη πραγματικότητα στην Κατώτερη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Πρόγραμμα Επαγγελματικής Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών σε Κύπρο και Ελλάδα. *Επιστήμες της Αγωγής*, 10(4), 121. MDPI AG. Ανακτήθηκε από <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>

Mishra, P. and Koehler, MJ (2006). Γνώση Τεχνολογικού Παιδαγωγικού Περιεχομένου : Ένα νέο πλαίσιο για τη γνώση του εκπαιδευτικού. *Διδάσκω. Coll. Rec.*, 108, 1017 –1054.

Mavrotheris , E., Lasica, IE, Pitsikalis , S., and Meletiou-Mavrotheris , M. (2018). Έργο EL-STEM: Ζωντανά εργαστήρια στην εκπαίδευση STEM. Στα Πρακτικά του 12ου Διεθνούς Συνεδρίου Τεχνολογίας, Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, Βαλένθια, Ισπανία, 5–7 Μαρτίου 2018. σελ. 9099–9107.

Λυτρίδης , X., Τσινάκος , A. και Καζανίδης , I. (2018). ARTutor — μια πλατφόρμα επαυξημένης πραγματικότητας για διαδραστική εξ αποστάσεως εκπαίδευση. *Εκπαίδευση. Sci.* 2018, 8, 6.

Μελετίου-Μαυροθήρης , M. και Μελετίου-Μαυροθήρης , E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlstatistics . *Ηλεκτρόνιο. J. E-Learn.*, 5, 113–122.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

VIII. Στρατηγικός σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Τι είναι μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού;

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) είναι μια προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού που επηρεάζει τους ανθρώπους – τα βασικά στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής ενός οργανισμού. Αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του HRM και της στρατηγικής διαχείρισης του οργανισμού. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη συνολική κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για την επίτευξη των στόχων του μέσω των ανθρώπων. Υποστηρίζεται ότι εφόσον οι άνθρωποι είναι τελικά αυτοί που εφαρμόζουν το στρατηγικό σχέδιο, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη αυτόν τον βασικό παράγοντα κατά την ανάπτυξη εταιρικών στρατηγικών. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτών των στρατηγικών. Υποστηρίζεται περαιτέρω ότι η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης - η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - εξαρτάται από την ικανότητά της να παρέχει πόρους και οι άνθρωποι αποτελούν αναμφίβολα τον πρωταρχικό πόρο. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ως μια προσέγγιση για την αντιμετώπιση μακροπρόθεσμων προβλημάτων ανθρώπινου δυναμικού, ως μέρος του έργου της στρατηγικής διαχείρισης των επιχειρήσεων. Καλύπτει μακρο-οργανωτικά ζητήματα που σχετίζονται με τη δομή και την κουλτούρα, την οργανωτική αποτελεσματικότητα και απόδοση, την αντιστοίχιση πόρων με τις μελλοντικές επιχειρηματικές απαιτήσεις και τη διαχείριση της αλλαγής. Γενικά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει όλα τα σημαντικά θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού και παρέχει μια «ατζέντα» για αλλαγή, θέτοντας τις προθέσεις για τον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων.

Οι Wright και Snell πιστεύουν ότι στις επιχειρήσεις, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά «αυτές τις δραστηριότητες διαχείρισης προσωπικού που χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης». Ένας άλλος επιχειρηματικός ορισμός προτείνεται από τον Miller: Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει εκείνες τις αποφάσεις και ενέργειες που επηρεάζουν τη διαχείριση των

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και που στοχεύουν στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Walker ορίζει τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως «ένα μέσο «ευθυγράμμισης» της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με το στρατηγικό περιεχόμενο της επιχείρησης» και ο Boxell εκφράζει την άποψη ότι «τα κρίσιμα συμφέροντα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενσωματώνονται στη στρατηγική διαχείριση οποιασδήποτε επιχείρησης». . Το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα άτομα του οργανισμού με τις δεξιότητες και τις προσωπικές τους ιδιότητες που του επιτρέπουν να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους. Οι εταιρείες με ξένη συμμετοχή διαφέρουν από άλλους οικονομικούς οργανισμούς κυρίως ως προς τους πόρους που χρησιμοποιούν για τους σκοπούς της δραστηριότητάς τους. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στους επιμέρους κλάδους καθιστά δυνατή τη μετατροπή των πόρων της (πρώτων, υλικών και ανθρωπογενών) σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που βρίσκουν υλοποίηση στην εγχώρια και ξένη αγορά. Υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τη φύση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Μερικοί από τους συγγραφείς πιστεύουν ότι ισχύουν για τις γενικές θέσεις της διοίκησης, άλλοι δίνουν τις προτιμήσεις τους στα στοιχεία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και άλλοι στις αρχές στις οποίες εφαρμόζεται. Συνήθως, η ουσία αναζητείται και με την αντιπαράθεση με τη διαχείριση προσωπικού. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα σύστημα δραστηριοτήτων για την εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας μέσω της αποτελεσματικής παροχής διαφόρων τύπων εργατικών πόρων. Ταυτίζεται με την πρόσληψη, διατήρηση, μετακίνηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση και προαγωγή, αποδέσμευση και αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού. Σύμφωνα με τους D. Shopron και M. Atanasova: «Η διαχείριση προσωπικού ταυτίζεται με τις δραστηριότητες του διευθυντή να αναθέτει καθήκοντα στους υφισταμένους του και να οργανώνει τις ατομικές ή ομαδικές τους δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας όχι μεθόδους διοικητικής εντολής, αλλά τεχνικές παρακίνησης». Σύμφωνα με την M. Atanasova: "Η διαχείριση προσωπικού είναι μια σύνθετη και δυναμική δραστηριότητα που απαιτεί καλή θεωρητική και πρακτική κατάρτιση και επαγγελματικά προσόντα από τον διευθυντή. Αντιμετωπίζεται ως στρατηγική δραστηριότητα που υποτάσσει τη διαχείριση ατόμων στην επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Δεν πρέπει να γνωρίζουν μόνο άτομα στη διαδικασία εργασίας, αλλά έχουν και γνώση όλων των άλλων τύπων

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

διαχείρισης, επειδή η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει: κίνητρα, επικοινωνίες, ηγεσία, διαχείριση ομάδας και επίλυση συγκρούσεων».

Αν και οι δραστηριότητες των εταιρειών με διεθνή συμμετοχή είναι πολύ διαφορετικές, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ξεχωρίζουν οι ακόλουθες βασικές απαιτήσεις: Γνώση κρατικών κανονισμών, Εργατικού Κώδικα, νομικών διατάξεων, διαταγμάτων και αποφάσεων της κυβέρνησης και του αρμόδιου υπουργείου. Δημιουργία κανόνων και κανονισμών για τη δραστηριότητα κάθε αντικειμένου και δραστηριότητας με βάση την εμπειρία των μεγάλων και παγκόσμιων αλυσίδων και τη βουλγαρική εμπειρία. Προετοιμασία περιγραφών εργασίας για κάθε εργαζόμενο. Δικαιώματα, ευθύνη και έλεγχος. Κίνητρα και κυρώσεις. Άμεση δουλειά με ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους. Οι εργαζόμενοι συναντώνται με τους προϊσταμένους τους για να επανεξετάσουν την εργασία και να αποδεχτούν νέες εργασίες τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Η δραστηριότητα του προσωπικού στοχεύει αποκλειστικά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Βασικό σημείο στη διοίκηση είναι η ύπαρξη μιας εξειδικευμένης μονάδας με διευθυντή - διευθυντή (διευθυντή), ο οποίος είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη (πρόσληψη) υπαλλήλων (συμπεριλαμβανομένων εκείνων που βρίσκονται σε προσωρινή εργασία), για την ανάπτυξη προσωπικού. Αναπτύσσεται επίσης ένα πρόγραμμα διαχείρισης προσωπικού, το οποίο περιλαμβάνει: ανάλυση εργασίας - συνήθως περιγραφή εργασίας, πρότυπα εργασίας – ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις για κάθε δραστηριότητα. πρόσληψη και επιλογή υφιστάμενων και νέων εργαζομένων· αποδοχή των εγγράφων των αιτούντων, συνέντευξη και ραντεβού· η εκπαίδευση ως περιοδική διαδικασία - σχεδιασμός πολιτικής κατάρτισης, προγραμματισμός αναγκών κατάρτισης, διεξαγωγή εκπαίδευσης, αξιολογήσεις. κίνητρα μάθησης? πιστοποίηση προσωπικού. Η διαχείριση των ανθρώπων σε οργανισμούς σχετίζεται αναμφίβολα με πολλά πράγματα: την επιλογή του προσωπικού της εταιρείας και τη δημιουργία ομάδων, την ανάθεση καθηκόντων, την αναφορά αποτελεσμάτων με την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης κάθε μέλους του προσωπικού, τις αμοιβές, τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα της εργασίας, την κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη των μελών του προσωπικού, καθώς και άλλες πτυχές των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία. Οι διευθυντές (ή οι περισσότεροι από αυτούς) αναμφίβολα κατανοούν ότι η

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

διαχείριση ανθρώπων ξεπερνά το χάος και την αντικατάστασή του με μια τάξη που εξαρτάται και δημιουργείται από την επιθυμία τους να επιτύχουν αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών στην εταιρεία. Το να διαχειρίζεσαι ανθρώπους σημαίνει, πρώτα απ' όλα, να τους επηρεάζεις, ώστε οι διευθυντές και οι διοικούμενοι από κοινού να επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας που είχαν τεθεί προηγουμένως. Σύμφωνα με τον Yosif Plev, «η σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας μπορεί να χαρακτηριστεί από την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό που χρειάζεται η εταιρεία, τα μέλη της να μπορούν, να θέλουν και να κάνουν όσο το δυνατόν καλύτερα προσωπικό».

(<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>)

Αξιολόγηση της τρέχουσας ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού:

Με βάση το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, το πρώτο βήμα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση της τρέχουσας ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Πρέπει να προσδιοριστούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του τρέχοντος προσωπικού σας. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη ενός καταλόγου δεξιοτήτων για κάθε εργαζόμενο.

Το απόθεμα δεξιοτήτων πρέπει να υπερβαίνει τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Καταγράψτε όλες τις δεξιότητες που έχει επιδείξει κάθε εργαζόμενος. Για παράδειγμα, ψυχαγωγικές ή εθελοντικές δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν ειδικές δεξιότητες που θα μπορούσαν να σχετίζονται με τον οργανισμό. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνονται επίπεδα εκπαίδευσης και πιστοποιητικά ή πρόσθετη κατάρτιση.

Το έντυπο αξιολόγησης απόδοσης ενός εργαζομένου μπορεί να αναθεωρηθεί για να διαπιστωθεί εάν το άτομο είναι έτοιμο και πρόθυμο να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και να εξετάσει τα τρέχοντα σχέδια ανάπτυξης του εργαζομένου.

Πρόβλεψη απαιτήσεων ανθρώπινου δυναμικού:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού για το μέλλον με βάση τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η ρεαλιστική πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την εκτίμηση τόσο της ζήτησης όσο και της προσφοράς.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν περιλαμβάνουν:

- Πόσο προσωπικό θα απαιτηθεί για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού;
- Ποιες θέσεις εργασίας θα χρειαστεί να καλυφθούν;
- Τι σκετ δεξιοτήτων θα χρειαστούν οι άνθρωποι;

Όταν προβλέπετε τις απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει επίσης να αξιολογείτε τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσετε για την κάλυψη των αναγκών σας σε προσωπικό με βάση το εξωτερικό περιβάλλον.

Πώς θα επηρεάσει το εξωτερικό περιβάλλον τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού μας;

Ανάλυση κενών:

Το επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσετε το χάσμα ανάμεσα στο πού θέλει να βρίσκεται ο οργανισμός σας στο μέλλον και στο πού βρίσκεστε τώρα. Η ανάλυση των κενών περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του αριθμού του προσωπικού και των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται στο μέλλον σε σύγκριση με την τρέχουσα κατάσταση. Θα πρέπει επίσης να εξετάσετε όλες τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σας για να εντοπίσετε αυτές που θα μπορούσαν να βελτιωθούν ή νέες πρακτικές που χρειάζονται για να υποστηρίξουν την ικανότητα του οργανισμού να προχωρήσει.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν περιλαμβάνουν:

- Τι νέες θέσεις εργασίας θα χρειαστούμε;
- Ποιες νέες δεξιότητες θα απαιτηθούν;
- Έχουν οι σημερινοί υπάλληλοί μας τις απαιτούμενες δεξιότητες;
- Είναι οι εργαζόμενοι αυτή τη στιγμή σε θέσεις που χρησιμοποιούν τις δυνάμεις τους;
- Έχουμε αρκετούς διευθυντές/επόπτες;
- Είναι οι τρέχουσες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επαρκείς για μελλοντικές ανάγκες;

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Ανάπτυξη στρατηγικών HR για την υποστήριξη οργανωτικών στρατηγικών :

Στρατηγικές κατάρτισης και ανάπτυξης

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό για την ανάληψη νέων ρόλων
- Παροχή ευκαιριών εξέλιξης στο τρέχον προσωπικό για την προετοιμασία του για μελλοντικές θέσεις εργασίας στον οργανισμό σας
- Οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορούν να καλυφθούν με διάφορους τρόπους. Μια προσέγγιση είναι να πληρώνει ο εργοδότης για να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους οι εργαζόμενοι. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αποστολή του εργαζομένου να παρακολουθήσει μαθήματα ή πιστοποιητικά ή μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκπαίδευσης στην εργασία. Πολλές ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορούν να καλυφθούν μέσω οικονομικών τεχνικών.

Στρατηγικές πρόσληψης

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Πρόσληψη νέου προσωπικού με τις δεξιότητες και τις ικανότητες που θα χρειαστεί ο οργανισμός σας στο μέλλον
- Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαθέσιμες επιλογές για τη στρατηγική προώθηση των ανοιγμάτων θέσεων εργασίας και την ενθάρρυνση κατάλληλων υποψηφίων να υποβάλουν αίτηση
- Κάθε φορά που προσλαμβάνετε θα πρέπει να εξετάζετε τις απαιτήσεις από στρατηγική προοπτική. Για παράδειγμα, εάν ο οργανισμός σας έχει πολλούς επόπτες που πλησιάζουν στην ηλικία συνταξιοδότησης, η στρατηγική πρόσληψης θα πρέπει να περιλαμβάνει την πρόσληψη προσωπικού με την ικανότητα να αναλάβει εποπτικό ρόλο στο εγγύς μέλλον.

Στρατηγικές εξωτερικής ανάθεσης

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Χρήση εξωτερικών ατόμων ή οργανισμών για την ολοκλήρωση ορισμένων εργασιών
- Πολλοί οργανισμοί κοιτάζουν έξω από τη δική τους ομάδα προσωπικού και συνάπτουν συμβάσεις για ορισμένες δεξιότητες. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την εκτέλεση συγκεκριμένων, εξειδικευμένων εργασιών που δεν απαιτούν συνεχή εργασία πλήρους απασχόλησης.
- Ορισμένοι οργανισμοί αναθέτουν δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, εργασίες έργων ή τήρηση βιβλίων. Για παράδειγμα, η μισθοδοσία μπορεί να γίνει από εξωτερικό οργανισμό και όχι από προσωπικό, ένα βραχυπρόθεσμο έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση συμβούλου ή μπορεί να αγοραστεί συγκεκριμένη τεχνογνωσία, όπως νομικές συμβουλές, από εξωτερική πηγή.

Όταν αποφασίζετε να αναθέσετε σε τρίτους ένα άτομο, βεβαιωθείτε ότι δεν αποκαλείτε κατά λάθος έναν υπάλληλο σύμβουλο. Αυτό είναι παράνομο και μπορεί να έχει σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις για τον οργανισμό σας. Για να κατανοήσετε τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων και των αυτοαπασχολούμενων, επισκεφτείτε τον ιστότοπο της Υπηρεσίας Εσόδων του Καναδά.

Κάθε απόφαση εξωτερικής ανάθεσης έχει συνέπειες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ως εκ τούτου θα πρέπει να αξιολογείται προσεκτικά.

Στρατηγικές συνεργασίας

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε έμμεσες στρατηγικές που υπερβαίνουν τον οργανισμό σας. Με τη συνεργασία με άλλους οργανισμούς μπορεί να έχετε καλύτερη επιτυχία στην αντιμετώπιση της έλλειψης ορισμένων δεξιοτήτων.

Παραδείγματα συνεργασίας περιλαμβάνουν:

- Συνεργασία για να επηρεάσει τους τύπους μαθημάτων που προσφέρονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Συνεργασία με άλλους οργανισμούς για την προετοιμασία των μελλοντικών ηγετών, συμμετέχοντας στην ανάπτυξη πολλά υποσχόμενων ατόμων
- Επιμερισμός του κόστους εκπαίδευσης για ομάδες εργαζομένων

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να επισκέπτονται άλλους οργανισμούς για να αποκτήσουν δεξιότητες και διορατικότητα

Στρατηγικές αναδιάρθρωσης

Εάν η αξιολόγηση δείχνει ότι υπάρχει υπερπροσφορά δεξιοτήτων, υπάρχει μια ποικιλία επιλογών ανοιχτή για να βοηθήσει στην προσαρμογή.

Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Μείωση προσωπικού είτε με απόλυση είτε με διαγραφή
- Ανασυγκρότηση εργασιών για τη δημιουργία καλά σχεδιασμένων θέσεων εργασίας
- Αναδιοργάνωση μονάδων εργασίας για να είναι πιο αποτελεσματικές

Η απόλυση των εργαζομένων δίνει άμεσα αποτελέσματα. Γενικά, θα υπάρχουν έξοδα που σχετίζονται με αυτήν την προσέγγιση ανάλογα με τις συμφωνίες εργασίας σας. Οι περίοδοι προειδοποίησης είναι εγγυημένες σε όλες τις επαρχίες. Βεβαιωθείτε ότι έχετε διαβάσει τα Πρότυπα Απασχόλησης και Εργασίας στην επαρχία ή την επικράτειά σας για να βεβαιωθείτε ότι συμμορφώνεστε με τη νομοθεσία.

Τα πακέτα καταγγελίας διέπονται από τη νομολογία καθώς και από τη νομοθεσία για τα πρότυπα απασχόλησης (η οποία αναφέρει μόνο το ελάχιστο που πρέπει να καταβληθεί). Συμβουλευτείτε έναν δικηγόρο για να καθορίσετε την καλύτερη προσέγγιση στα πακέτα τερματισμού.

Είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς εργασίας (π.χ., η διαφαινόμενη έλλειψη δεξιοτήτων καθώς τα παιδιά που άρχισαν να συνταξιοδοτούνται) επειδή μπορεί να υπάρξουν μακροπρόθεσμες συνέπειες εάν αφήσετε το προσωπικό να φύγει.

Μερικές φορές οι υπάρχοντες εργαζόμενοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να μειώσουν οικειοθελώς τις ώρες τους, ειδικά εάν η κατάσταση είναι προσωρινή. Η κοινή χρήση εργασιών μπορεί να είναι μια άλλη επιλογή. Το κλειδί της επιτυχίας είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη ρύθμιση, ότι επιβεβαιώνουν γραπτώς ότι συμφωνούν με τη νέα ρύθμιση και ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εργοδότη. Η άριστη επικοινωνία είναι προϋπόθεση για την επιτυχία.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η ανάλυσή σας μπορεί να σας πει ότι ο οργανισμός σας μπορεί να έχει περισσότερους πόρους σε ορισμένους τομείς από άλλους. Αυτό απαιτεί επανατοποθέτηση εργαζομένων στην περιοχή της έλλειψης. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες κατάρτισης των μεταφερόμενων εργαζομένων.

Εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου ανθρώπινου δυναμικού

Μόλις ολοκληρωθεί το στρατηγικό σχέδιο HR, το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή του.

- Συμφωνία με το σχέδιο

Βεβαιωθείτε ότι ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου, ο εκτελεστικός διευθυντής και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη συμφωνούν με το στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί να φαίνεται περιττό αν όλοι έχουν εμπλακεί σε όλη τη διαδρομή, αλλά είναι πάντα καλό να λαμβάνετε τελική επιβεβαίωση.

- Ανακοίνωση

Το στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κοινοποιείται σε όλο τον οργανισμό. Η επικοινωνία σας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Πώς συνδέεται το σχέδιο με το συνολικό στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού
- Ποιες αλλαγές στις πολιτικές, τις πρακτικές και τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα γίνουν για την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδίου
- Πώς τυχόν αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα επηρεάσουν το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου ενός χρονικού πλαισίου, εάν χρειάζεται
- Πώς μπορεί κάθε μέλος του προσωπικού να συνεισφέρει στο σχέδιο
- Πώς θα υποστηρίζεται το προσωπικό μέσω τυχόν αλλαγών
- Πώς θα είναι διαφορετική η οργάνωση στο μέλλον

Είναι αδύνατο να επικοινωνήσετε πάρα πολύ (αλλά πολύ εύκολο να επικοινωνήσετε πολύ λίγο), ειδικά όταν οι αλλαγές αφορούν ανθρώπους. Ωστόσο, η ποσότητα της λεπτομέρειας θα πρέπει να ποικίλλει ανάλογα με το κοινό.

- Νομοθεσία και εντολή

Βεβαιωθείτε ότι οι ενέργειες που εξετάζετε είναι σύμφωνες με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και το καταστατικό και το καταστατικό του οργανισμού σας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Οργανωτικές ανάγκες

Είτε αυξάνετε είτε μειώνετε τον αριθμό των εργαζομένων, υπάρχουν επιπτώσεις στον χώρο και τον εξοπλισμό, καθώς και στους υπάρχοντες πόρους, όπως τα προγράμματα μισθοδοσίας και παροχών.

- Εκτίμηση

Τα σχέδια ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενημερώνονται σε τακτική βάση. Θα χρειαστεί να δημιουργήσετε τις απαραίτητες πληροφορίες για την αξιολόγηση της επιτυχίας του νέου σχεδίου. Τα σημεία αναφοράς πρέπει να επιλέγονται και να μετρώνται με την πάροδο του χρόνου για να καθοριστεί εάν το σχέδιο είναι επιτυχές στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

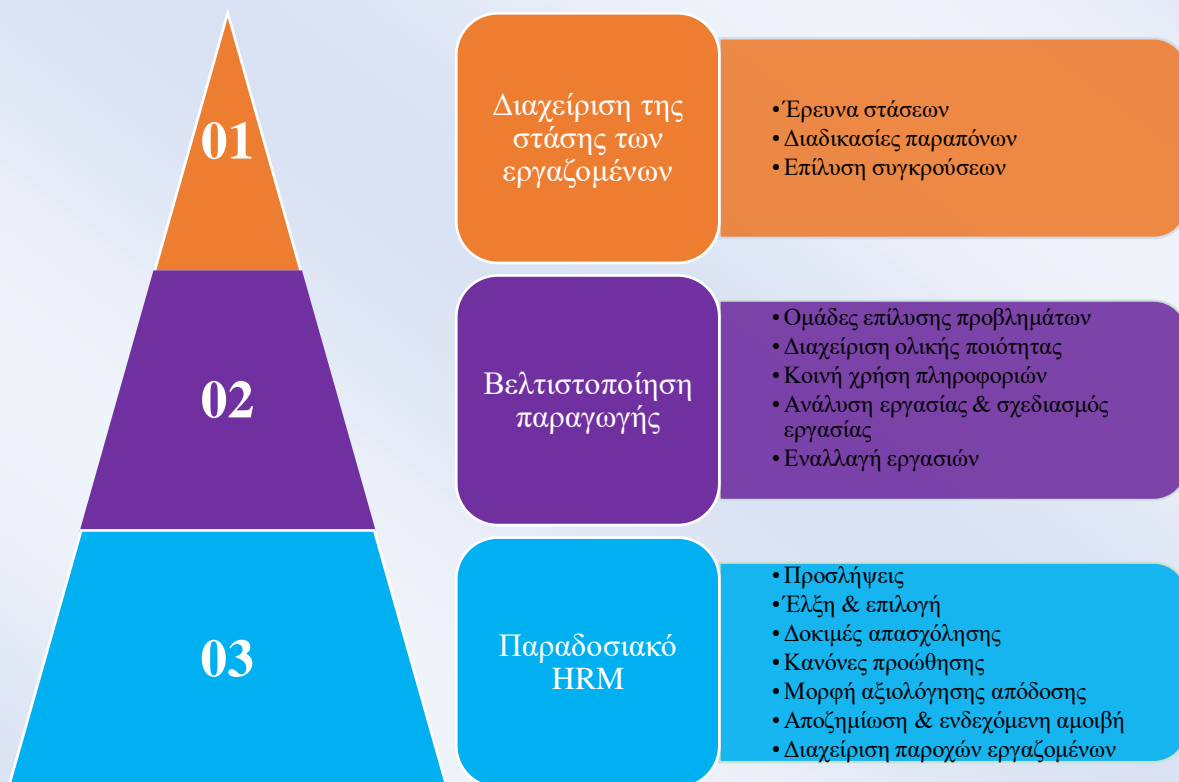
([Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού | CCHRSC](#))

2. Στρατηγικός σχεδιασμός ρόλων HR

Ένα αποτελεσματικό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR) μπορεί να βοηθήσει στην παροχή οργανωτικής δομής και της ικανότητας κάλυψης των επιχειρηματικών αναγκών διαχειριζόμενος το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησής σας – τους υπαλλήλους σας.

Διάφοροι κλάδοι αποτελούν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται σε μικρότερες εταιρείες ενδέχεται να εκτελούν περισσότερα από ένα από τα κύρια καθήκοντα: διαχείριση ταλέντων, αμοιβές και οφέλη για τους εργαζόμενους, εκπαίδευση και ανάπτυξη, συμμόρφωση και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Οι 15 βασικοί ρόλοι του ανθρώπινου δυναμικού



Εικόνα 1, Πηγή: Academy to Innovate HR, <https://www.aihr.com/wp-content/uploads/AIHR-15-Key-HR-Roles.png>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Διαχείριση Ταλέντου

Η ομάδα διαχείρισης ταλέντων στο τμήμα HR καλύπτει πολύ έδαφος. Αυτά που κάποτε ήταν ξεχωριστές περιοχές του τμήματος έχουν τυλιχτεί κάτω από μια ομπρέλα. Η ομάδα διαχείρισης ταλέντων είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη, την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση εργαζομένων.

Κατά την πρόσληψη ενός εξωτερικού υποψηφίου, η προσέλκυση υποψηφίων υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό συμβαίνει μέσω του employer branding, στο οποίο η εταιρεία προβάλλεται στην αγορά εργασίας. Αυτό μπορεί να μετρηθεί μέσω της αναλογίας επιλογής, η οποία είναι η αναλογία των προσληφθέντων υποψηφίων δια του συνολικού αριθμού των υποψηφίων. Εναπόκειται στο HR να βεβαιωθεί ότι προσελκύονται επαρκείς επιλέξιμοι υποψήφιοι και τελικά προσλαμβάνονται τα κατάλληλα άτομα. Η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων περιλαμβάνει τεστ απασχόλησης, γνωστή και ως επιλογή, ένας άλλος βασικός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων είναι οι βαρείς ανυψωτές στην οικοδόμηση του εργατικού δυναμικού οποιασδήποτε εταιρείας. Είναι υπεύθυνοι για τη συνολική διαδικασία πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένης της ανάρτησης θέσεων σε πίνακες θέσεων εργασίας, της προμήθειας υποψηφίων μέσω εκθέσεων εργασίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, που χρησιμεύουν ως επαφές πρώτης γραμμής για τη διενέργεια ελέγχων ιστορικού για την εξέταση υποψηφίων, τη διεξαγωγή των αρχικών συνεντεύξεων και τον συντονισμό με την πρόσληψη υπεύθυνος για την τελική επιλογή. Η επιτυχία ενός υπεύθυνου προσλήψεων καθορίζεται από διάφορες βασικές μετρήσεις: τον αριθμό των θέσεων που καλύπτουν κάθε χρόνο, από όπου προέρχονται οι υποψήφιοι (π.χ. αγγελίες εργασίας, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εκθέσεις σταδιοδρομίας κ.λπ.), ο χρόνος που απαιτείται για την κάλυψη θέσεων και οι λόγοι γιατί δεν προσλήφθηκε ένας υποψήφιος.

Η επιλογή είναι ευθύνη του HR για να ελέγξει πόσο κατάλληλοι είναι οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας. Αν και αυτό είναι κάτι που συχνά ανατίθεται σε επαγγελματίες παρόχους δοκιμών, η διαχείριση της διαδικασίας θα πρέπει να γίνεται από HR

Η πρόσληψη είναι ένας από τους βασικούς ρόλους του Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια σημαντική διάκριση είναι αυτή μεταξύ της πρόσληψης από έξω και της πρόσληψης από μέσα. Μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων και του έξυπνου σχεδιασμού διαδοχής, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια λεγόμενη γραμμή ταλέντων. Προτιμάται η εσωτερική πρόσληψη, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να καλύψει θέσεις εργασίας με εσωτερικό ταλέντο που ήδη γνωρίζει την εταιρεία και είναι έτοιμη για μια πρόκληση. Πολλές εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους πρακτικές προσλήψεων. Εάν το κατάλληλο ταλέντο δεν είναι διαθέσιμο εσωτερικά, το HR πρέπει να προσλάβει εξωτερικά ταλέντα.

Οι σχέσεις ή η υποστήριξη εργαζομένων είναι ο τομέας της ομάδας διαχείρισης ταλέντων που ασχολείται με την ενίσχυση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού σε αυτόν τον ρόλο μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση των εργαζομένων, την οργανωτική κουλτούρα και την επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Εάν η εταιρεία διαθέτει συνδικαλισμένο εργατικό δυναμικό, αυτή η ομάδα θα εργαστεί επίσης στις εργασιακές σχέσεις, συμπεριλαμβανομένης της διαπραγμάτευσης συλλογικών συμβάσεων εργασίας, της δημιουργίας διευθυντικών απαντήσεων σε εκστρατείες οργάνωσης συνδικάτων και της ερμηνείας ερωτήσεων για συμβάσεις συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Οι εργαζόμενοι ελέγχονται για να βεβαιωθείτε ότι θα αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους στο νέο τους ρόλο. Η αξιολόγηση της απόδοσης που ονομάζεται επίσης αναθεώρηση ή αξιολόγηση απόδοσης είναι μια μέθοδος για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου. Στις περισσότερες εταιρείες, αυτή είναι μια ετήσια ή εξαμηνιαία εκδήλωση. Αυτές οι αξιολογήσεις διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλου και διευθυντή, ενισχύουν την εστίαση του υπαλλήλου, βοηθούν στον καθορισμό επαγγελματικών και προσωπικών στόχων, βελτιώνουν την απόδοση και βοηθούν στον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης. Παρόλο που ο κύκλος αξιολόγησης απόδοσης είναι κάτι με το οποίο πολλοί υπάλληλοι και διευθυντές είναι δυσαρεστημένοι, εξακολουθεί να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων όταν γίνεται σωστά. Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες επιλέγουν να αναζητούν πιο συνεχή ανατροφοδότηση ως εναλλακτική λύση, η οποία μπορεί να έχει κάποια αξία. Ωστόσο, μια επίσημη στιγμή για την

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

αξιολόγηση της απόδοσης εξακολουθεί να θεωρείται ευρέως ως βέλτιστη πρακτική και ένας από τους βασικούς ρόλους για το HR.

Η ομάδα διαχείρισης ταλέντων φιλοξενεί επίσης επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που επικεντρώνονται στον σχεδιασμό και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει σχεδιασμό διαδοχής και προσπάθειες διατήρησης σε όλη την επιχείρηση, από το C-suite και κάτω. Όταν ένας υπάλληλος παραιτείται, συνταξιοδοτείται, απολύεται ή απολύεται, αρρωσταίνει ή πεθαίνει, η ομάδα σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού ξεκινάει δράση.

Σύμφωνα με τις προσλήψεις από μέσα, ο καθορισμός κανόνων για την προαγωγή είναι επίσης μία από τις ευθύνες του HR. Οι προαγωγές συνήθως βασίζονται στην αξία ή/και στην αρχαιότητα. Αποτελούν μέρος ενός αποτελεσματικού σχεδιασμού διαδοχής και είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να διατηρήσετε κορυφαίες επιδόσεις που επιθυμούν να μάθουν και να εξελιχθούν.

Εναπόκειται στο ανθρώπινο δυναμικό να θέσει σε εφαρμογή διαδικασίες που επιτρέπουν την εσωτερική μετακίνηση ταλέντων μέσω προαγωγών. Οι προσφορές δεν πρέπει να δίνονται αποκλειστικά με βάση την τρέχουσα απόδοση, αλλά θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη την προβλεπόμενη μελλοντική απόδοση. Η οργανωτική αλλαγή και ο σχεδιασμός είναι παρεμβάσεις μακροεπίπεδου που θα επηρεάσουν ολόκληρο τον οργανισμό. Και εδώ, το OD ή η μονάδα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας θα παρέχει βασικές πληροφορίες και θα σχεδιάζει παρεμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της αλλαγής και στην οικοδόμηση μιας πιο αποτελεσματικής οργάνωσης. Αυτός είναι ένας άλλος βασικός ρόλος ανθρώπινου δυναμικού.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- Αποζημιώσεις και Παροχές

Σε μικρότερες εταιρείες, οι ρόλοι αμοιβών και παροχών μπορούν συχνά να επιβλέπονται από έναν ή δύο επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά οι εταιρείες με μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό συνήθως κατανέμουν τα καθήκοντα. Οι λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού στην αποζημίωση περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των πρακτικών αμοιβών των ανταγωνιστών και τον καθορισμό της δομής αποζημίωσης. Το τμήμα αμοιβών είναι επίσης υπεύθυνο για τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας σε συνδυασμό με τους διευθυντές τμημάτων, καθώς και για τη συνεργασία με τη διαχείριση ταλέντων για τον σχεδιασμό διαδοχής.

Η δίκαιη αποζημίωση είναι βασικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εργασία δεν γίνεται δωρεάν – διέπεται από νομική σύμβαση και από κοινωνική σύμβαση μεταξύ εργαζομένου και εργαζομένου. Και οι δύο συμβάσεις πρέπει να διαχειρίζονται.

Από την πλευρά των πλεονεκτημάτων, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως υπεύθυνοι για λειτουργίες όπως η διαπραγμάτευση ποσοστών ομαδικής κάλυψης υγείας με ασφαλιστικούς φορείς ή ο συντονισμός με τον διαχειριστή 401(k) της εταιρείας. Φυσικά, η μισθοδοσία αποτελεί επίσης μέρος του τομέα αμοιβών και παροχών του HR, αλλά πολλές εταιρείες επιλέγουν να αναθέσουν αυτήν τη λειτουργία σε τρίτους σε έναν λογιστή ή έναν πάροχο υπηρεσιών μισθοδοσίας. Εκείνοι που γενικά δεν τοποθετούν τους επαγγελματίες μισθοδοσίας σε μια ξεχωριστή ομάδα που εργάζεται στην τακτική διαδικασία δημιουργίας μισθοδοσίας, με την ομάδα αποζημίωσης να εστιάζει κυρίως στον σχεδιασμό και τη στρατηγική.

Οι εργαζόμενοι εργάζονται για περισσότερα από την απλή πληρωμή. Η δημιουργία των κατάλληλων παροχών για τους εργαζόμενους είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση βασικών ταλέντων. Ο ευκολότερος τρόπος για να επιλέξετε τα σωστά οφέλη για τους υπαλλήλους σας είναι απλώς να τους ρωτήσετε. Μερικοί υπάλληλοι εκτιμούν τη μάθηση και την ανάπτυξη, άλλοι αναζητούν επιπλέον συνταξιοδοτικά προγράμματα και μια τρίτη ομάδα μπορεί να θέλει παιδική μέριμνα οργανωμένη από την εταιρεία.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Με την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, το HR μπορεί να δημιουργήσει τεράστια αξία για μεμονωμένους υπαλλήλους που οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα, ικανοποίηση, παραγωγικότητα και διατήρηση.

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Κάθε εταιρεία θέλει να δει τους υπαλλήλους της να ευδοκμούν, πράγμα που σημαίνει ότι τους παρέχει όλα τα εργαλεία που χρειάζονται για να πετύχουν. Αυτά τα εργαλεία δεν είναι απαραίτητα φυσικά, όπως φορητοί υπολογιστές, λογισμικό που σχετίζεται με εργασία ή εργαλεία για ένα συγκεκριμένο εμπόριο. Μπορούν να περιλαμβάνουν προσανατολισμό σε νέους υπαλλήλους, προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και διευθυντική κατάρτιση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (μερικές φορές ονομάζεται μάθηση και ανάπτυξη) είναι αναπόσπαστο μέρος της ομάδας HR. Ανάλογα με τον τύπο του ρόλου των εργαζομένων στην εταιρεία, η εκπαιδευτική ομάδα μπορεί να είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν άμεση επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Σήμερα, πολλά κολέγια και πανεπιστήμια προσφέρουν πτυχία κατάρτισης και ανάπτυξης. Ένα πτυχίο εκπαιδευτικού σχεδιασμού θα ήταν επίσης χρήσιμο σε αυτόν τον ρόλο.

Οι δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης, καθώς και η ανάπτυξη ηγεσίας υψηλού αντίκτυπου συμβάλλουν στην οικοδόμηση σχετικών δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Αυτό περιλαμβάνει την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού σε δεξιότητες που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους και το μεταβαλλόμενο πλαίσιο των θέσεων εργασίας των ανθρώπων. Οι δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης συχνά ευθυγραμμίζονται με τα προσωπικά σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων καθώς και με τις βασικές δυνατότητες που χτίζει ο οργανισμός.

Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την επίσημη εκπαίδευση, τη δυνατότητα μάθησης εντός της εργασίας, την εναλλαγή εργασίας για την παροχή στους ανθρώπους ευρύτερη εργασιακή εμπειρία και την παροχή απαιτητικών εργασιών (π.χ. σε ομάδες επίλυσης προβλημάτων) που βοηθούν στην επίλυση οργανωτικών ζητημάτων ενώ παράλληλα συμβάλλουν στην ατομική μάθηση.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων, γνωστές και ως κύκλοι ποιότητας, είναι ομάδες εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων. Οι ομάδες αποτελούνται από εθελοντές που συναντώνται μερικές ώρες κάθε εβδομάδα ή δύο για να εξετάσουν προβλήματα παραγωγικότητας και ποιότητας. Αυτές οι ομάδες έχουν έναν ειδικό τύπο ηγέτη ή συντονιστή. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία αυτών των ομάδων, να εξασφαλίσει τη βέλτιστη σύνθεση της ομάδας και διαδραματίζει ρόλο στη διευκόλυνση αυτών των ομάδων να έχουν αντίκτυπο.

Η οργανωτική ανάπτυξη περιστρέφεται γύρω από παρεμβάσεις για να γίνει ο οργανισμός πιο αποτελεσματικός. Οι τεχνικές περιλαμβάνουν ανάλυση εργασίας και σχεδιασμό εργασίας, αλλά και δραστηριότητες μακροεπίπεδου, όπως οργανωσιακές αλλαγές και διαδικασίες οργανωτικού σχεδιασμού.

Η πιο απτή διαδικασία OD στο HR είναι αναμφισβήτητη η ανάλυση εργασίας. Κάθε φορά που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας (ή όταν ανοίγει μια παλιά δουλειά), το πρώτο βήμα για την πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου είναι να ορίσετε πώς θα πρέπει να είναι το «σωστό άτομο». Αυτό γίνεται στην ανάλυση εργασίας.

Ο σχεδιασμός εργασίας είναι παρόμοιος με την ανάλυση εργασίας. Οποιαδήποτε εργασία πρέπει να έχει μια ποικιλία δεξιοτήτων και καθηκόντων. Επιπλέον, μια θέση εργασίας θα πρέπει να είναι σημαντική και ο κάτοχος της εργασίας θα πρέπει να έχει ένα βαθμό αυτονομίας. Ο σχεδιασμός εργασίας σχετίζεται με την εναλλαγή εργασίας, τη διεύρυνση της εργασίας (παρέχοντας περισσότερες ευθύνες στον εργαζόμενο) και τον εμπλουτισμό της εργασίας (αύξηση της αυτονομίας του εργαζομένου έναντι της εργασίας του).

- Συμμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού

Η νομική και κανονιστική συμμόρφωση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο οποιουδήποτε τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η εργατική νομοθεσία και η νομοθεσία είναι εξαιρετικά περίπλοκη και η ύπαρξη μιας ομάδας αφοσιωμένης στην παρακολούθηση αυτού του διαρκώς μεταβαλλόμενου τοπίου είναι απαραίτητη για να κρατηθούν οι εταιρείες μακριά από προβλήματα με τους νόμους των ομοσπονδιακών, πολιτειακών και τοπικών κυβερνήσεων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Όταν μια επιχείρηση δεν συμμορφώνεται, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα αιτούντες ή εργαζόμενους να υποβάλουν αξιώσεις με βάση πρακτικές πρόσληψης και απασχόλησης που εισάγουν διακρίσεις ή σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας. Ο επαγγελματίας ή η ομάδα συμμόρφωσης πρέπει να κατανοεί πλήρως τους εργατικούς νόμους όπως ο νόμος περί δίκαιων προτύπων εργασίας (FLSA), ο νόμος οικογενειακής ιατρικής άδειας (FMLA), ο τίτλος VII του νόμου περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964, ο νόμος περί εθνικών εργασιακών σχέσεων του 1935 και δεκάδες άλλων κανόνων και κανονισμών.

Η ομάδα συμμόρφωσης Ανθρώπινου Δυναμικού εμπλέκεται επίσης σε μεγάλο βαθμό — εργαζόμενη παράλληλα με άλλους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού— στην ανάπτυξη όλης της εταιρικής πολιτικής που συνθέτει το εγχειρίδιο εργαζομένων.

Η διαχείριση συμμόρφωσης περιλαμβάνει τη διαχείριση των διαδικασιών παραπόνων και την επίλυση συγκρούσεων. Οι διαδικασίες καταγγελίας δεν ήταν ποτέ πιο σχετικές όπως φαίνεται από το σκάνδαλο Harvey Weinstein και το κίνημα #metoo. Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον χειρισμό των διαδικασιών παραπόνων και στον εντοπισμό, στη λήψη αποφάσεων και στην έγκαιρη επίλυση θεμάτων αντί να τα αφήνει να ταλαιπωρούνται για χρόνια. Σε περιπτώσεις αναφερόμενης ή ύποπτης κατάχρησης, κλοπής, κατάχρησης κεφαλαίων ή χρόνου της εταιρείας και άλλης ανήθικης συμπεριφοράς, το HR πρωτοστατεί στην επίλυση αυτού του προβλήματος.

Η επίλυση συγκρούσεων είναι ένα άλλο μέρος της διαχείρισης συμμόρφωσης. Ο εντοπισμός των συγκρούσεων έγκαιρα και η επίλυσή τους γρήγορα και αποτελεσματικά αποδίδει ένα τεράστιο μέρος μακροπρόθεσμα. Η επιτυχής επίλυση συγκρούσεων είναι η τελευταία βασική ευθύνη του HR. Οι βέλτιστες πρακτικές είναι να υπάρχουν προκαθορισμένες δομές, να κοινοποιούνται τα πάντα γραπτώς και, εάν είναι δυνατόν, να εφαρμόζονται διαμεσολάβηση για την επίλυση προβλημάτων με φιλικό τρόπο.

Η διαχείριση δεδομένων είναι ένας από τους πιο πρόσφατους ρόλους ανθρώπινου δυναμικού που προστίθενται. Περιλαμβάνει την ικανότητα λήψης αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα, που χαρακτηρίζεται από την ικανότητα ανάγνωσης, κατανόησης, δημιουργίας και επικοινωνίας δεδομένων και πληροφοριών και επηρεασμού της λήψης αποφάσεων. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την ικανότητα εργασίας με μετρήσεις και KPI, τη δυνατότητα διεξαγωγής

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ανάλυσης δεδομένων (γνωστή και ως αναλυτικά στοιχεία ατόμων) και δημιουργία πινάκων εργαλείων και τη μετάφραση αυτών των πληροφοριών σε ενέργειες.

- Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Φυσικά, κάθε εταιρεία θέλει να παρέχει ένα ασφαλές μέρος εργασίας για τους υπαλλήλους της και ο νόμος για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία του 1970 (OSHA) επιβάλλει στην πραγματικότητα ότι οι εργοδότες παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Ένας μεγάλος τομέας εστίασης για το HR είναι η ανάπτυξη και η υποστήριξη της εκπαίδευσης για την ασφάλεια και η διατήρηση των ομοσπονδιακών καταγραφών σε περίπτωση τραυματισμών ή θανάτων στην εργασία. Επιπλέον, αυτό το τμήμα συχνά συνεργάζεται χέρι-χέρι με ειδικούς παροχών για τη διαχείριση των καταθέσεων αποζημίωσης εργαζομένων της εταιρείας.

(<https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>)

(<https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/>)

3. Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι δεξιότητες και η ικανότητα των μελών του προσωπικού, καθώς και η προθυμία και η επιθυμία τους να εκτελούν την εργασία τους όσο το δυνατόν καλύτερα, αποτελούν σημαντικό δείκτη της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένου και δείκτη αρμονίας μεταξύ των συμφερόντων και των στόχων της επιχείρησης. και τα συμφέροντα και τους στόχους του προσωπικού της, από την άλλη. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές τους μόνο με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων τους. Τα κέρδη και η απόδοση της επένδυσης είναι σημαντικά για την ύπαρξη επιχειρηματικών οργανώσεων, αλλά η αντίληψη του προσωπικού ως δαπάνης πρέπει να αλλάξει. Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στις έννοιες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της στρατηγικής διαχείρισης. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνεχής διαδικασία που αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων, π.χ. διαμόρφωση στρατηγικής, στρατηγικό σχεδιασμό, υλοποίηση, αναθεώρηση και ενημέρωση. Υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί: Η Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

στρατηγική διαχείριση είναι ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που οδηγούν στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών που αναπτύσσονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η στρατηγική διαχείριση ασχολείται με αποφάσεις πολιτικής που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, με γενικό στόχο να βάλει τον οργανισμό σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του. Στρατηγική διαχείριση σημαίνει ότι οι διευθυντές κοιτάζουν μπροστά σε αυτό που πρέπει να επιτύχουν μεσοπρόθεσμα ή σχετικά μακροπρόθεσμα. Αν και, όπως οι Fombrun et al. το θέτουν, έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις -όπως οι διευθυντές- πρέπει να έχουν καλή απόδοση στο παρόν για να πετύχουν στο μέλλον, οι διευθυντές ενδιαφέρονται για τα ευρύτερα ερωτήματα που αντιμετωπίζουν και τις γενικές κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθήσουν για να τα αντιμετωπίσουν και να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Δεν έχουν στενή ή περιορισμένη άποψη. Η στρατηγική διαχείριση ασχολείται τόσο με τους στόχους της διοίκησης όσο και με τα μέσα για την επίτευξή τους. Ως στόχος, περιγράφει το όραμα για το πώς θα μοιάζει κάτι σε λίγα χρόνια. Ως μέσο, δείχνει ποιες είναι οι προσδοκίες για να πραγματοποιηθεί αυτό το όραμα.

Επομένως, η στρατηγική διαχείριση είναι μια οραματική διαχείριση που ασχολείται με τη δημιουργία και τη δημιουργία ιδεών σχετικά με το πού πρέπει να πάει ο οργανισμός. Ωστόσο, είναι και η εμπειρική διαχείριση, η οποία περιγράφει πώς στην πράξη θα φτάσει εκεί. Η στρατηγική είναι ένα μέσο δημιουργίας αξίας και το σημείο εκκίνησης είναι το όραμα της ανώτατης διοίκησης για την επίτευξή της. Ως εκ τούτου, η εστίαση είναι στον προσδιορισμό της αποστολής και των στρατηγικών του οργανισμού, αλλά δίνεται επίσης προσοχή στη βάση πόρων που είναι απαραίτητη για την επιτυχία. Οι διευθυντές που σκέφτονται στρατηγικά έχουν μια ευρεία και μακροπρόθεσμη άποψη για το πού πηγαίνουν. Ωστόσο, θα συνειδητοποιήσουν επίσης, πρώτον, ότι είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό, τον τρόπο κατανομής των πόρων στις δυνατότητες που συμβάλλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής και, δεύτερον, για τη διαχείριση αυτών των δυνατοτήτων, ώστε να προστίθεται ουσιαστική αξία στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από την εταιρεία.

Ο σκοπός της στρατηγικής διαχείρισης εκφράζεται από τον Kanter, ο οποίος είναι πεπεισμένος ότι τα στρατηγικά «σχέδια εξηγούν τις τρέχουσες δράσεις για το μέλλον» και γίνονται «μέσα δράσης – ενσωμάτωση και θεσμοθέτηση μηχανισμών αλλαγής». Συνεχίζει: Οι ισχυροί ηγέτες

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

καθορίζουν την κατεύθυνση και σώζουν τον οργανισμό από την αλλαγή λόγω της εκτροπής της πορείας τους... Έχουν ένα όραμα για το μέλλον που τους επιτρέπει να δουν πιο ξεκάθαρα ποια βήματα πρέπει να λάβουν, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες και τα δυνατά σημεία του σήμερα. (<https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>)

Ένα στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις για πολλούς λόγους.

Παρακάτω, μπορείτε να βρείτε μερικούς από τους βασικούς λόγους:

- Πρόβλεψη αναγκών ανθρώπινου δυναμικού

Μια επιχείρηση που κατανοεί πλήρως τις τρέχουσες και μελλοντικές της απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι σε καλή θέση να βελτιστοποιήσει την τρέχουσα κατάστασή της σε ανθρώπινο δυναμικό και να σχεδιάσει κατάλληλα για τις πιθανές μελλοντικές της καταστάσεις ανθρώπινου δυναμικού. Η ικανότητα προγραμματισμού για τις μελλοντικές απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να διασφαλίσει ότι θα έχει τους σωστούς ρόλους, που θα καλύπτονται από τα κατάλληλα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες τη σωστή στιγμή. Σημαίνει ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναμένουν και να αναπτύξουν δεξιότητες που είναι κρίσιμες για την επιχείρηση, διατηρώντας παράλληλα μια καλή αναλογία προσβάσιμων συνόλων δεξιοτήτων προς τον αριθμό των εργαζομένων.

- Ενίσχυση της παραγωγικότητας

Τα στρατηγικά σχέδια Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθούν στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στους σωστούς ρόλους, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και να δημιουργήσει υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής παραγωγικότητας. Τα στρατηγικά σχέδια ανθρώπινου δυναμικού είναι επίσης σημαντικά για την προώθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, επειδή βοηθούν μια επιχείρηση να επινοήσει τις απαραίτητες απαιτήσεις για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποιημένοι με τους ρόλους και το εργασιακό τους περιβάλλον είναι πιο πιθανό να αισθάνονται αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να προσφέρουν υψηλότερη απόδοση.

- Αύξηση της κατακράτησης

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει συχνά στη δέσμευση των εργαζομένων. Υπάρχει συνήθως μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της διατήρησης των εργαζομένων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει επίσης σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μονοπάτια για ταλαντούχους υπαλλήλους που θα ακολουθήσουν για να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους εντός της επιχείρησης. Η παροχή ευκαιριών για συνεχή εξέλιξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας μπορεί να είναι θεμελιώδης για να βοηθήσει μια επιχείρηση να διατηρήσει τους υπαλλήλους της.

- Μείωση κόστους

Οι προβλέψιμες απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού, η βελτιωμένη παραγωγικότητα, η αυξημένη διατήρηση και η βελτιστοποιημένη απόδοση είναι όλοι παράγοντες που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να μειώσει το κόστος της. Όταν μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού της και να βελτιστοποιήσει την απόδοσή της, μπορεί να έχει τα κατάλληλα άτομα στους σωστούς ρόλους που κάνουν τις σωστές βάρδιες. Αυτό μπορεί να συμβάλει σε καλύτερη αποτελεσματικότητα και να μειώσει τις περιττές δαπάνες πόρων. Τα αυξημένα ποσοστά διατήρησης μπορούν επίσης να μειώσουν σημαντικά την κεφαλαιακή απαίτηση για πρόσληψη και ενσωμάτωση.

([5 λόγοι για τους οποίους ένα στρατηγικό σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό | Indeed.com Australia](#))

4. Βέλτιστες πρακτικές στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού

Οι βέλτιστες πρακτικές αναφέρονται σε εκείνες που εφαρμόζονται από τους καλύτερους οργανισμούς που λειτουργούν σε παρόμοιες συνθήκες και επιδιώκουν παρόμοιους στόχους (Wagner, 2009, σελ. 69). Εφαρμόζονται για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού με κριτική παραδοχή εννοιολογικών και συστημικών πρακτικών στη διαχείριση των καλύτερων οργανισμών σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή περιοχή. Η χρήση βέλτιστων πρακτικών επιτρέπει την υλοποίηση σημαντικών αλλαγών σε ευκολότερη, ταχύτερη και φθηνότερη βάση (Axson, 2007, σ. 34). Η εφαρμογή τους βασίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση, μια συστηματική διαδικασία σύγκρισης της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού με την απόδοση και την

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ανταγωνιστικότητα των καλύτερων οργανισμών σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή περιοχή. Ο σκοπός της συγκριτικής αξιολόγησης είναι να κατανοήσει γιατί οι συγκρίσιμοι οργανισμοί είναι καλύτεροι, πώς έχουν γίνει οι καλύτεροι στον τομέα ή την περιοχή τους και στη συνέχεια να επωφεληθούν και να εφαρμόσουν τις απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας σύμφωνα με τις δικές τους συνθήκες (Dvořáková et al., 2004, σελ. 6).

Η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την παγκόσμια έρευνα για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η προσέγγιση που βασίζεται στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μία από τις εναλλακτικές προσεγγίσεις για την έρευνα της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας (Delery and Doty, 1996, σ. 802). Η προσέγγιση που βασίζεται στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει ότι υπάρχουν πρακτικές καθολικής εφαρμογής στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που επηρεάζουν θετικά την οργανωτική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα περισσότερο ή λιγότερο ανεξάρτητα από τις συνθήκες εφαρμογής τους. Αντίθετα, η προσέγγιση που βασίζεται στη βέλτιστη προσαρμογή στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων υποθέτει ότι καμία πρακτική στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να εφαρμοστεί παγκοσμίως, αλλά θα πρέπει να εφαρμόζεται πάντα σε σχέση με τις συνθήκες ενός συγκεκριμένου οργανισμού (Harris, Brewster and Sparrow, 2003, σ. 56 –57). Η εξήγηση του θετικού αντίκτυπου της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική απόδοση και ανταγωνιστικότητα, καθώς και η επικύρωση της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών ή της βέλτιστης προσαρμογής στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι θεμελιώδεις στόχοι της συνεχιζόμενης παγκόσμιας έρευνας για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αν και πολλοί ερευνητές εφαρμόζουν διαφορετικές αντιλήψεις για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων καθώς και διαφορετικές αντιλήψεις για την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Boselie, Dietz and Boon, 2005, σ. 71-77) και επιτυγχάνουν διαφορετικά αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας (Marchington and Wilkinson, 2005, σ. 72), καταδεικνύουν τη θετική επίδραση των διαφόρων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

απόδοση και ανταγωνιστικότητα (Armstrong, 2007, σελ. 39–40). Τα αποτελέσματά τους υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι παραδοχές και των δύο προσεγγίσεων - βέλτιστες πρακτικές και βέλτιστη προσαρμογή - είναι έγκυρες και κρίσιμες για την εξήγηση της ουσίας της θετικής επίδρασης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική απόδοση και ανταγωνιστικότητα (Larsen and Mayrhofer, 2006, σ. 191-193). Με άλλα λόγια, στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν παγκοσμίως εφαρμόσιμες βέλτιστες πρακτικές που επηρεάζουν θετικά την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, αλλά η εφαρμογή τους απαιτεί την καλύτερη προσαρμογή στις συνθήκες του οργανισμού που καθορίζουν τη θετική επίδραση των εφαρμοζόμενων βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα επιτεύγματα. οργανωτική απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

Διευθυντικές Επιπτώσεις - Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι διευθυντές που θέλουν να επιτύχουν εξαιρετική απόδοση και τη διαρκή ανταγωνιστικότητα των οργανισμών τους πρέπει να δώσουν προσοχή στη διαχείριση και την ηγεσία των εργαζομένων, επειδή οι ικανότητες, τα κίνητρα και η απόδοσή τους καθορίζουν την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται το βέλτιστο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε αποδεδειγμένες πρακτικές στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας, την επιλογή εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης, την αμοιβή των εργαζομένων ή την εκπαίδευση εργαζομένων που θα τους επιτρέψει να απασχολήσουν και να αναπτύξουν αρκετά ικανούς και με κίνητρα υπαλλήλους και να επιτύχουν την αναμενόμενη οργανωτική απόδοση και ανταγωνιστικότητα. την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης των εργαζομένων.

Σχεδιασμός Εργασίας - Ο σχεδιασμός εργασίας είναι η διαδικασία καθορισμού των κύριων εργασιών και ομαδοποίησης τους για να σχηματίσουν τις απαραίτητες θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Ενόψει της βέλτιστης διαχείρισης και ηγεσίας των εργαζομένων, είναι σημαντικό να σχεδιάζονται θέσεις εργασίας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών. Οι διευθυντές πρέπει να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας που να δίνουν κίνητρα, δηλαδή σύνθετες, διάφορες, σημαντικές και αυτόνομες εργασίες χρησιμοποιώντας τακτική ανατροφοδότηση. Μια πολύπλοκη εργασία είναι ολοκληρωμένη και ουσιαστική, με ορατό αποτέλεσμα. Μια μεταβλητή εργασία καθιστά δυνατό να κάνει κανείς διάφορες δραστηριότητες και να χρησιμοποιεί διάφορες πρακτικές και έτσι να χρησιμοποιεί και να

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αναπτύσσει τις δικές του γνώσεις και δεξιότητες. Μια σημαντική εργασία δίνει κάποια επιρροή στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες του οργανισμού. Μια αυτόνομη εργασία καθιστά δυνατό τον έλεγχο της εργασίας του ατόμου και τη δράση σχετικά ανεξάρτητα. Η χρήση τακτικών σχολίων σχετικά με την πραγματική απόδοση και τις συνθήκες εργασίας από τους διευθυντές στους υπαλλήλους και από τους υπαλλήλους στους διευθυντές επιτρέπει στους διευθυντές και τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοση και τις συνθήκες εργασίας. Οι θέσεις εργασίας που δίνουν κίνητρα προκαλούν την αίσθηση της χρησιμότητας, της σημασίας, της υπευθυνότητας, της συντροφικότητας και καθιστούν δυνατή τη χρήση και την ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των κινήτρων των εργαζομένων. Επιλογή εργαζομένων Η επιλογή υπαλλήλου είναι η διαδικασία εντοπισμού του πιθανώς καλύτερου αιτούντος που έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και κίνητρα για να αποδώσει με επιτυχία στη δουλειά. Ενόψει της βέλτιστης διαχείρισης και ηγεσίας των εργαζομένων, είναι σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί και παρακινημένοι να συνεργάζονται και να επικοινωνούν και να χρησιμοποιούν και να μοιράζονται τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους για να εκτελέσουν την απαραίτητη εργασία και να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα του οργανισμού. Για να αξιολογήσουν τα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά των αιτούντων, οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες συνεντεύξεις, τεστ ή κέντρα αξιολόγησης. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων για συνεργασία και επικοινωνία δημιουργούν και βελτιώνουν τις συνθήκες για εθελοντική και αμοιβαία ανταλλαγή και χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον οργανισμό.

Διαχείριση απόδοσης - Η διαχείριση απόδοσης αναφέρεται στη διαχείριση και την ηγεσία των εργαζομένων για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης (αποτελέσματα και συμπεριφορά). Η διαδικασία της διαχείρισης απόδοσης έχει συνήθως τρία επαναλαμβανόμενα στάδια μέσω των οποίων οι διευθυντές διασφαλίζουν ότι οι ικανότητες, τα κίνητρα, τα αποτελέσματα και η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι συνεπείς με τους αναμενόμενους στόχους των οργανισμών. Το πρώτο στάδιο - συμφωνία απόδοσης - περιλαμβάνει μια γραπτή ή προφορική συμφωνία μεταξύ ενός διευθυντή και ενός υπαλλήλου σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της απόδοσης που σχετίζονται με τις απαιτήσεις και τους στόχους της εργασίας και του

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

οργανισμού. Για τη βέλτιστη διαχείριση και ηγεσία του εργαζομένου, είναι σημαντικό να συμφωνηθεί επίσης η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εργαζομένου που είναι απαραίτητες για την επιτυχή απόδοση στη δουλειά του/της. Το δεύτερο στάδιο – διαχείριση απόδοσης – σημαίνει καθημερινή διαχείριση και ηγεσία του εργαζομένου για να ανταποκριθεί στις δεδομένες απαιτήσεις και να επιτύχει τους αναμενόμενους στόχους της δουλειάς του. Για τη βέλτιστη διαχείριση και ηγεσία του εργαζομένου, είναι σημαντικό να οδηγηθεί ο εργαζόμενος σε αποτελεσματική και αποδοτική συνεργασία και επικοινωνία και εθελοντική και αμοιβαία ανταλλαγή και χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του στον οργανισμό. Το τρίτο στάδιο – αξιολόγηση απόδοσης – παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση από τον διευθυντή στον υπάλληλο και αντιστρόφως από τον εργαζόμενο στον διευθυντή μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης στο τέλος της συμφωνημένης περιόδου. Σκοπός είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η εύρεση τρόπου επίλυσης τυχόν προβλημάτων και η συμφωνία για τις απαιτήσεις απόδοσης για την επόμενη περίοδο. Για τη βέλτιστη διαχείριση και ηγεσία του εργαζομένου, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί το πραγματικό επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων του που είναι απαραίτητες για επιτυχή απόδοση, καθώς και οι ικανότητες και τα κίνητρά του για συνεργασία και επικοινωνία. Η διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική και αποτελεσματική διαχείριση των ικανοτήτων, των κινήτρων, των αποτελεσμάτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στον οργανισμό. Αποζημίωση εργαζομένων Η αποζημίωση εργαζομένων είναι η διαδικασία προσφοράς αποζημίωσης στους εργαζομένους για την εργασία που έχουν κάνει. Ένα σύγχρονο σύστημα αποζημίωσης περιλαμβάνει τόσο χρηματικές αποζημιώσεις (μισθούς και μισθούς) όσο και μη χρηματικές αποζημιώσεις (παροχές όπως κινητά τηλέφωνα, σημειωματάρια, αυτοκίνητα, ευέλικτο ωράριο, εργασία στο σπίτι, στέγαση, ασφάλιση, αναρρωτική άδεια, ιατρική και οδοντιατρική περίθαλψη, διακοπές, διακοπές, δραστηριότητες αναψυχής, εκπαίδευση κ.λπ.). Ενόψει της βέλτιστης διαχείρισης και ηγεσίας των εργαζομένων, το εφαρμοζόμενο σύστημα αποδοχών θα ήταν δίκαιο και ενθαρρυντικό για την εύρεση, την πρόσληψη και τη διατήρηση ικανών υπαλλήλων και θα τους παρακινούσε να συνεργαστούν και να επικοινωνήσουν και να χρησιμοποιήσουν και να μοιραστούν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στον οργανισμό. Οι δίκαιες και ενθαρρυντικές χρηματικές και μη

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αποζημιώσεις θα πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους σε μόνιμη και συστηματική βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων, των κινήτρων, των αποτελεσμάτων και της συμπεριφοράς τους.

Αμοιβή εργαζομένων - Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η διαδικασία εκμάθησης γνώσεων και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποδίδουν με επιτυχία στη δουλειά τους και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να είναι μόνιμη και συστηματική. Ενόψει της βέλτιστης διαχείρισης και ηγεσίας των εργαζομένων, είναι σημαντικό να παρακινούνται οι εργαζόμενοι για μόνιμη και συστηματική εκπαίδευση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της κατάρτισης ως εκπαιδευτές και μέντορες. Αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων και βελτιώνει τις συνθήκες για εθελοντική και αμοιβαία ανάπτυξη, ανταλλαγή και χρήση ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων στον οργανισμό.

Η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα του οργανισμού καθορίζονται από την απόδοση των εργαζομένων. Η ουσία της θετικής σχέσης μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας είναι το βέλτιστο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιτρέπει την πρόσληψη και ανάπτυξη ικανών και παρακινημένων υπαλλήλων και την επίτευξη της αναμενόμενης οργανωτικής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας επιτυγχάνοντας την επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων. Η σχέση μεταξύ των διάφορων βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τα λειτουργικά αποτελέσματα, την αγορά και τα οικονομικά αποτελέσματα ενός οργανισμού διαμεσολαβείται από τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις επιδόσεις των εργαζομένων και επηρεάζεται από τις περιβαλλοντικές συνθήκες. Μεταξύ των αποδεδειγμένων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων που αποδεδειγμένα επιτρέπουν να επηρεάσουν τις ικανότητες, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων είναι οι βέλτιστες πρακτικές στον σχεδιασμό εργασίας, την επιλογή εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης, την αμοιβή των εργαζομένων ή την εκπαίδευση εργαζομένων. Οι διευθυντές που θέλουν να επιτύχουν άριστη απόδοση και διαρκή ανταγωνιστικότητα των οργανισμών τους πρέπει να

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εφαρμόζουν το βέλτιστο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται σε αποδεδειγμένες πρακτικές στον σχεδιασμό εργασίας, την επιλογή εργαζομένων, τη διαχείριση απόδοσης, την αμοιβή των εργαζομένων ή την εκπαίδευση εργαζομένων. Η επιτυχημένη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί από κάποιον να σχεδιάζει θέσεις εργασίας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών, να επιλέγει υπαλλήλους δίνοντας προσοχή στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, να εφαρμόζει διαχείριση απόδοσης που επιτρέπει την επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσης και ανταγωνιστικότητας του οργανισμού επιτυγχάνοντας επιθυμητές την απόδοση των εργαζομένων, να εφαρμόσει δίκαιο και διεγερτικό σύστημα χρηματικής και μη χρηματικής αποζημίωσης που επιτρέπει σε κάποιον να απασχολεί ικανούς και με κίνητρα υπαλλήλους και να εφαρμόζει συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων για να διδάξει τους εργαζομένους να εκτελούν τη δουλειά τους και να τους προετοιμάσει για αλλαγές στη δουλειά τους. Στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν χρήσιμες βέλτιστες πρακτικές που επηρεάζουν θετικά την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, αλλά η εφαρμογή τους απαιτεί την καλύτερη προσαρμογή στις περιβαλλοντικές συνθήκες (πολιτικές, οικονομικές, νομικές, τεχνικές, πολιτιστικές, κοινωνικές κ.λπ.) που καθορίζουν τη θετική επίδραση της εφαρμογής βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη οργανωσιακής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας.

([\(PDF\) Βέλτιστες Πρακτικές στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Η πηγή της εξαιρετικής απόδοσης και της διαρκούς ανταγωνιστικότητας](#))

Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού έναντι Δραστηριοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού

Η λειτουργία HR περιλαμβάνει δύο βασικούς τομείς – δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Και οι δύο πρέπει να συνεργαστούν για να επιτρέψουν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να λειτουργεί με εξορθολογισμένο τρόπο εντός του οργανισμού. Αλλά χωρίς σαφή κατανόηση και των δύο, είναι δυνατό να ενσωματωθούν και τα δύο. Ακολουθούν μερικές διαφορές μεταξύ των πρακτικών HR και των δραστηριοτήτων HR.

Παραδείγματα πρακτικών HR

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

- Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι στρατηγικής φύσης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διαχείρισης του τμήματος.
- Αντιπροσωπεύουν ένα ζωτικό σύστημα καθοδήγησης που συντονίζεται με το εκτελεστικό επιχειρηματικό σχέδιο.
- Περιλαμβάνουν την αποστολή και τους στόχους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς αυτοί οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους και τις πολιτικές του οργανισμού.
- Οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιούνται μέσω των εργαζομένων και επηρεάζουν τρία σημαντικά αποτελέσματα: καριέρα, επιτυχία, απόδοση των εργαζομένων και δυνατότητες εργαζομένων.

Παράδειγμα πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού – διαμόρφωση μεθόδου μέτρησης και ανάλυσης των επιπτώσεων ενός προγράμματος ανταμοιβής εργαζομένων, δημιουργία προγράμματος μείωσης των τραυματισμών που σχετίζονται με την εργασία, δημιουργία πλαισίου για τη συμμόρφωση με τους νόμους για την απασχόληση κ.λπ.

Παραδείγματα δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού

- Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν τις καθημερινές λειτουργίες που σχετίζονται με τη λειτουργία ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, όπως προσλήψεις, εκπαίδευση, μισθοδοσία, έρευνες, σχέσεις με τους εργαζομένους και παροχές.
- Επιτρέπει την εκτέλεση της αποστολής και του στόχου του τμήματος χρησιμοποιώντας δραστηριότητες και άλλες μεθόδους που είναι άμεσα διαθέσιμες και προσβάσιμες.
- Περιλαμβάνει συναλλακτικές δραστηριότητες που πρέπει να διεκπεραιώνονται είτε εσωτερικά είτε μέσω εξωτερικής ανάθεσης.

Παράδειγμα δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού – σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας, δημοσίευση αγγελιών εργασίας, ενσωμάτωση υπαλλήλων, διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών, πρόσληψη και απόλυση, διαχείριση παροχών υγείας κ.λπ.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Με τους πιο βασικούς όρους, οι πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού εξετάζουν τα ερωτήματα σχετικά με το τι θέλει να κάνει ένας οργανισμός και γιατί, ενώ οι δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολούνται με τον τρόπο επίτευξής τους.

Πώς αλλάζουν οι βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού το 2023

Με την άνευ προηγουμένου εναλλαγή εργαζομένων, τις γρήγορες αλλαγές στην αγορά και τη διακοπή των παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού έχουν αφήσει τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν συνεχείς αλλαγές. Για να προετοιμαστείτε και να παραμείνετε μπροστά από την καμπύλη, δείτε πώς αλλάζουν οι βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να βοηθήσουν τους ηγέτες και τους οργανισμούς να ευδοκιμήσουν το 2023.

1. Διαχείριση αλλαγής για ηγεσία

Καθώς σημειώνονται βαθιές αλλαγές στην επιχειρηματική στρατηγική σας, η συνεχής προσφορά εκπαίδευσης ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αλλαγή. Η υποστήριξη μετάβασης και η εκπαίδευση για τη διαχείριση της αλλαγής για την ηγεσία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ισχυρής ηγεσίας και προετοιμάζει τους ηγέτες για επιτυχία.

2. AI & μηχανική μάθηση

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης έχει διευκολύνει όλους τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να εξορθολογίσουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες πρόσληψης και πρόσληψης. Επιπλέον, η τεχνητή νοημοσύνη και η ML συμβάλλουν επίσης στην ενίσχυση της παραγωγικότητας κάθε υπαλλήλου αυτοματοποιώντας κουραστικές εργασίες.

3. Ψηφιακός μετασχηματισμός HR

Καθώς προχωράμε σε έναν πιο ευέλικτο κόσμο εργασίας, ο μετασχηματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται όλο και πιο ζωτικής σημασίας. Η σωστή προσέγγιση στον μετασχηματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει ή να καταστρέψει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες πρέπει να αποφασίσουν εάν θα κρατήσουν τα παλιά πλαίσια που

βρίσκονται στα πρόθυρα να καταστούν απαρχαιωμένα ή αν θα αγκαλιάσουν νέα εργαλεία και μοντέλα λειτουργίας καθώς θα ξανασκεφτούν τρόπους εργασίας.

Η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού και τεχνολογίας ανθρώπινου δυναμικού είναι το πιο κρίσιμο στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού HR που ξεχωρίζει τον οργανισμό σας ως ηγέτη στον νέο κόσμο της εργασίας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εξετάσετε προσεκτικά ποιο λογισμικό είναι κατάλληλο για την προσέγγισή σας που μπορεί να αυτοματοποιήσει και να εξορθολογίσει τις διαδικασίες, να μειώσει τον χρόνο πρόσληψης, να κάνει την ενσωμάτωση πιο αποτελεσματική και να κινήσει τη βελόνα στις πρωτοβουλίες διαφορετικότητας και ένταξης.

4. Πύλες αυτοεξυπηρέτησης

Η τάση της τεχνολογίας HR της αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων είναι αναμενόμενη στον σύγχρονο χώρο εργασίας. Παρέχει στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έναν τρόπο να γίνουν πιο αποτελεσματικά αυτοματοποιώντας τις μη αυτόματες εργασίες και επιτρέπει στους οργανισμούς να ξανασκεφτούν τις βασικές ευθύνες της ομάδας HR. Οι πύλες αυτοεξυπηρέτησης εργαζομένων (ESS) εξουσιοδοτούν τους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τις πληροφορίες απασχόλησής τους. Αυτό μειώνει τα τακτικά καθήκοντα του HR για να τους δώσει περισσότερο χρόνο για στρατηγικές προσπάθειες, όπως η οικοδόμηση της στρατηγικής μάθησης και ανάπτυξης (L&D) ή η διαχείριση της γραμμής ταλέντων τους.

Σε ένα άρθρο επί ο ίδιο θέμα , **Disha Γκούπτα** κάνει ένα ακόμη και περισσότερο λεπτομερής ανάλυση με συνοψίζοντας το καλύτερο 12 HR πρακτικές να υιοθετώ το 2023. Αυτά πρακτικές παρατίθενται ως εξής :

1. Επιβραβεύσεις και αναγνώριση

Στον πυρήνα της, η αναγνώριση των εργαζομένων είναι η ανοιχτή αναγνώριση και εκτίμηση που εκφράζεται για τις συνεισφορές ενός εργαζομένου στον οργανισμό. Τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν πολλές πτυχές μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των εργαζομένων, του κύκλου εργασιών, της παραγωγικότητας και του ηθικού.

2. 360 ανατροφοδότηση

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Η ανατροφοδότηση 360 είναι ένα σύστημα όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανώνυμα και εμπιστευτικά σχόλια σχετικά με τις ικανότητές τους από τις άμεσες αναφορές, τον διευθυντή, τους συναδέλφους τους, ακόμη και τους πελάτες τους. Για τη διεξαγωγή ανατροφοδότησης 360, αποστέλλεται μια διαδικτυακή ανώνυμη φόρμα σχολίων σε περίπου 7 έως 12 άτομα που καλύπτει ερωτήσεις σχετικά με ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία του υπαλλήλου.

Αυτό το σύστημα επιτρέπει στο ανθρώπινο δυναμικό να συλλέγει αμερόληπτη ανατροφοδότηση, να κατανοεί καλύτερα τις απαιτήσεις ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, συμπεριφορά, ηγεσία κ.λπ.) και να αποκτά μια ολιστική προοπτική για έναν υποψήφιο υποψήφιο για ηγεσία.

3. Κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων

Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια εσωτερική διαδικασία διαχείρισης γνώσης που δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ανταλλάσσουν πληροφορίες ή δεξιότητες με τους συνομηλίκους τους. Η ανταλλαγή γνώσεων βελτιώνει την αίσθηση των υπαλλήλων σας ότι ανήκουν στον οργανισμό, βελτιώνει την ομαδική εργασία, αυξάνει τη δέσμευση, μειώνει το κόστος εκπαίδευσης υποστήριξης και τα εισιτήρια και δίνει τη δυνατότητα σε όλο το εργατικό δυναμικό να γίνει ειδικοί στον τομέα τους και στον οργανισμό τους. Για να οικοδομηθεί μια κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν:

- Προσλάβετε έναν διευθυντή γνώσης.
- Επενδύστε σε ένα εργαλείο λογισμικού βάσης γνώσης.
- Η δημιουργία ενός συνόλου εσωτερικών κατευθυντήριων γραμμών για να εξηγήσει πώς οι εργαζόμενοι πρέπει να μοιράζονται τις γνώσεις τους μπορεί να κάνει τη διαδικασία πιο εύκολη για αυτούς να ακολουθήσουν.

4. Διαφάνεια

Οι υπάλληλοί σας συχνά μπορεί να μην αρέσουν ή να συμφωνούν με μια συγκεκριμένη απόφαση, αλλά αν τους υποδείξετε θα επηρεάσει τη στάση τους απέναντί της. Η διαφάνεια είναι μία από τις βασικές βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη, η εμπιστοσύνη προάγει την ασφάλεια και η ασφάλεια προάγει την πίστη.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η πρόσβαση σε επιχειρηματικές πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμη σε όλους τους υπαλλήλους για την προώθηση της συμμετοχής μέσω της ένταξης. Το να μοιράζεστε επιχειρηματικές επιτυχίες και αποτυχίες με τους υπαλλήλους σας τους κάνει να αισθάνονται κίνητρα και να δεσμεύονται με τον οργανισμό.

5. Πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης

Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πάντα πιο παραγωγικοί και παρακινημένοι να κάνουν τις δουλειές τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, γι' αυτό και η παροχή συνεχών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι μία από τις πιο κρίσιμες βέλτιστες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η αποτελεσματική εκπαίδευση ενισχύει τις γνώσεις των υπαλλήλων σας και τους κάνει ικανούς στη δουλειά τους για να δίνουν καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον, οι τακτικές πρωτοβουλίες μάθησης και ανάπτυξης δημιουργούν μια κουλτούρα δέσμευσης, κάνουν τα άτομα να αισθάνονται ότι εκτιμούν και επενδύουν στη δουλειά τους, αποτρέπουν την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και διατηρούν κίνητρα στους εργαζόμενους.

Επενδύστε σε πλατφόρμες ψηφιακής υιοθεσίας όπως το Whatfix για να λάβετε τη μέγιστη απόδοση επένδυσης στα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σας. Η χρήση των DAP ως λογισμικού εκπαίδευσης δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναβαθμίσουν τον εαυτό τους στα πιο πρόσφατα εργαλεία, εφαρμογές ή διαδικασίες χωρίς να διαταράσσεται η ροή εργασίας και η παραγωγικότητά τους. Είναι ο καλύτερος πόρος για να κάνετε τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων σας έτοιμα και πολύτιμα για το μέλλον.

6. Δέσμευση και ανοιχτή επικοινωνία

Η διατήρηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκουν τις δουλειές τους προκλητικές, ελκυστικές και ανταποδοτικές, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν και να επενδύσουν στη δουλειά τους.

Το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δέσμευση των εργαζομένων και διασφαλίζει τη συμμετοχή προωθώντας ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία ενθαρρύνει την καινοτομία, τη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους τους για τα πάντα, από τις προσδοκίες και τις ευθύνες έως τους μεγαλύτερους εταιρικούς στόχους και τις οργανωτικές αποφάσεις — αλλά η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να νιώθουν άνετα να εκφράσουν τις ιδέες ή τις ανησυχίες τους στο HR.

7. Συμμόρφωση

Η έλλειψη συμμόρφωσης με την τοπική, εθνική και διεθνή εργατική νομοθεσία μπορεί να βγάλει από το νερό οποιαδήποτε από τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να υπάρχει ένας εμπειρογνώμονας εργατικού δικαίου, είτε ως υπάλληλος είτε ως πάροχος υπηρεσιών, στον οποίο μπορείτε να εκτελέσετε όλες τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις συμβάσεις ανθρώπινου δυναμικού για έγκριση πριν από την εφαρμογή. Επίσης, βεβαιωθείτε ότι η διοίκηση και το προσωπικό ενημερώνονται με τα δικαιώματα και τις νομικές τους παραμέτρους.

Επιπλέον, η εκπαίδευση συμμόρφωσης είναι υποχρεωτική για την εξοικείωση των εργαζομένων σας με κανονισμούς και νόμους που διέπουν έναν οργανισμό ή έναν συγκεκριμένο εργασιακό ρόλο. Αυτές οι εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, διασφαλίζουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και βελτιώνουν το συνολικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους.

8. Δώστε προτεραιότητα στην ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Αν και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας ήταν πάντα σημαντική, υπάρχει σίγουρα μια ανανεωμένη εστίαση σε αυτήν την κρίσιμη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού μετά την COVID-19. Ακολουθούν ορισμένα πράγματα που πρέπει να λάβουν υπόψη οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού όταν εργάζονται για να δημιουργήσουν ένα ασφαλές περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους:

- Απολυμάνετε τακτικά τα γραφεία και τις οθόνες υπολογιστών με απολυμαντικό.
- Ακολουθήστε την κοινωνική απόσταση κατά την τοποθέτηση γραφείων εργαζομένων.
- Εντολή χρήσης μάσκας σε όλους τους εργαζόμενους.
- Εφαρμογή προγραμμάτων ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Ο ατομικός προστατευτικός εξοπλισμός πρέπει να σχεδιάζεται, να κατασκευάζεται και να εφαρμόζει άνετα.
- Οι εργοδότες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κάνουν τακτικά διαλείμματα για να αποτρέψουν την κούραση και την κόπωση.

9. Ευέλικτες ευκαιρίες εργασίας

Οι εργαζόμενοι ελκύνονται από τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, επειδή η ευελιξία τους καθιστά πιο παραγωγικούς, δίνοντάς τους την ελευθερία να εργάζονται – όποτε και όπως θέλουν. Η πολυτέλεια του μη παραδοσιακού προγράμματος εργασίας μειώνει το άγχος των εργαζομένων, αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους.

Οι οργανισμοί προσφέρουν ευέλικτες ώρες εργασίας για να προωθήσουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, να προσελκύσουν κορυφαία talέντα, να τονώσουν το ηθικό των εργαζομένων και να προωθήσουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων.

10. Λογισμικό HR που βασίζεται σε σύννεφο

Το λογισμικό HR βοηθά στη διαχείριση, τη βελτιστοποίηση και την αυτοματοποίηση των εργασιών HR. Αυτά τα συστήματα είναι συχνά μοντέλα συνδρομής που βασίζονται σε σύννεφο που ενσωματώνονται εύκολα με υπάρχουσες εφαρμογές και μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες, τους στόχους και τον προϋπολογισμό ενός οργανισμού. Η εφαρμογή λογισμικού HR είναι μια ζωτικής σημασίας βέλτιστη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού, επειδή συμβάλλει στη μείωση του χρόνου που αφιερώνεται σε εργασίες διαχείρισης χαμηλού αντίκτυπου, εξοικονομώντας περισσότερο χρόνο στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να δαπανήσουν για τα πιο παραγωγικά, στρατηγικά αποτελέσματα. Άλλα σημαντικά οφέλη περιλαμβάνουν:

- Μειωμένο ανθρώπινο λάθος.
- Βελτιωμένη οργάνωση δεδομένων.
- Ισχυρές αναλύσεις ανθρώπων.
- Συνεχής ανατροφοδότηση.
- Συμμόρφωση με τους ομοσπονδιακούς κανονισμούς.

11. Επιλεκτικές προσλήψεις

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η επιλεκτική πρόσληψη επιτρέπει στους οργανισμούς να προσελκύουν υπαλλήλους που προσθέτουν αξία. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών προσλήψεων που είναι πιο προορατικές στην προσέγγισή τους για να προσελκύσουν υποψηφίους υψηλής ειδίκευσης με συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων. Η επιλεκτική πρόσληψη περιλαμβάνει – ομάδες ανθρώπινου δυναμικού που διεξάγουν μια ενδεδειγμένη ανάλυση εργασίας των κενών θέσεων, εξετάζουν τα διαθέσιμα στο κοινό δεδομένα εργατικού δυναμικού για τη στόχευση προσλήψεων και απευθύνονται σε τρέχοντες υπαλλήλους για παραπομπές.

Η επιλεκτική πρόσληψη ωφελεί τους οργανισμούς όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους με την πάροδο του χρόνου. Λιγότερος χρόνος και χρήμα σπαταλούνται για την πρόσληψη και τη λήψη συνεντεύξεων υποψηφίων που δεν είναι οι κατάλληλοι για τη θέση.

12. Ομάδες υψηλών επιδόσεων

Οι ομάδες υψηλών επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρεία όταν πρόκειται να επιτύχει την επιτυχία. Η δημιουργία και η καλλιέργεια ομάδων υψηλής απόδοσης και αποτελεσματικότητας είναι μία από τις βασικές ευθύνες του HR. Μια εξαιρετικά αποτελεσματική ομάδα είναι καινοτόμος στην επίλυση προβλημάτων και είναι γνωστή για το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας, παρέχοντας συνεπή και ανώτερα αποτελέσματα. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μέθοδοι για τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας, όπως η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας, η επιβράβευση της αριστείας της ομάδας και η εφαρμογή λογισμικού επικοινωνίας, εργαλείων ανατροφοδότησης, εργαλείων διαχείρισης έργων κ.λπ.

(<https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>)

Μια άλλη οπτική για το θέμα παρέχεται από τον **Jeffrey Pfeffer**, ο οποίος συνοψίζει τις καλύτερες 7 πρακτικές HR. Ο Pfeffer έγραψε δύο βιβλία *Competitive Advantage through People* (1994) και *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (1998). Σε αυτά τα βιβλία, προτείνει ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη μιας εταιρείας. Όταν αυτές οι αρχές ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζονται (ή ομαδοποιούνται), ο αντίκτυπός τους είναι ακόμη πιο βαθύς.

- Παροχή ασφάλειας στους εργαζόμενους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η πρώτη βέλτιστη πρακτική Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ασφάλεια της απασχόλησης. Η ζωή είναι απρόβλεπτη και η εργασία είναι ένας σταθερός παράγοντας που είναι πολύ σημαντικός για τους περισσότερους ανθρώπους. Το να έχεις έναν εργοδότη που επιτρέπει στον εργαζόμενο να φροντίζει για τον εαυτό του και την οικογένειά του είναι, στην ουσία, ο νούμερο ένα λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι έρχονται στη δουλειά.

Υπάρχει και επίσημη σύμβαση (εργασία για χρήματα) και άτυπη σύμβαση (καταβάλλετε κάποια επιπλέον προσπάθεια, σας φροντίζουμε καλά) μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη. Η ασφάλεια της απασχόλησης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να πάνε σπίτι μετά τη δουλειά και να φροντίσουν τον εαυτό τους και τις οικογένειές τους. Αυτή η έννοια της ασφάλειας είναι ουσιαστική και στηρίζει σχεδόν οτιδήποτε κάνει το HR.

Όταν αυτή η ασφάλεια απασχόλησης απειλείται, για παράδειγμα όταν υπάρχει αναδιάρθρωση ή απόλυση, το βλέπετε αμέσως να κυματίζει τον οργανισμό.

Η ασφάλεια της απασχόλησης ωφελεί επίσης τους οργανισμούς επειδή τους βοηθά να διατηρήσουν τους ανθρώπους τους. Όταν οι εργαζόμενοι απολύονται, για παράδειγμα, είναι συνήθως ο οργανισμός που πληρώνει το τίμημα. Είναι αυτοί που έχουν επενδύσει στην επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη αυτών των εργαζομένων. Αυτή είναι μια δαπανηρή διαδικασία. Εάν ο οργανισμός δεν εργάζεται για να διατηρήσει τους ανθρώπους του, είναι πιο πιθανό να φύγουν και να εργαστούν για τον ανταγωνισμό.

- Επιλεκτική πρόσληψη: Πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων

Η δεύτερη βέλτιστη πρακτική ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλεκτική πρόσληψη. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να προσελκύει υπαλλήλους που προσθέτουν αξία.

Δεν μπορείτε απλά να προσλάβετε κανέναν. Θέλετε άτομα που είναι κατάλληλα για τη δουλειά. Οι εταιρείες κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για να προσλάβουν εξαιρετικούς ανθρώπους, επειδή προσθέτουν τη μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση. Πρέπει επίσης να δοθεί προτεραιότητα στην οικοδόμηση μιας δομημένης και δίκαιης διαδικασίας επιλογής. Αυτό αντανακλά τις νομικές απαιτήσεις, τους εσωτερικούς στόχους διαφορετικότητας και ότι ένα πιο ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό αντικατοπτρίζει καλύτερα την κοινωνία. Αυτό μπορεί να είναι εξαιρετικά ωφέλιμο για την κατανόηση της ευρύτερης συμπεριφοράς των καταναλωτών και των αναγκών διαφορετικών πελατών.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Επομένως, η προσέλκυση των κατάλληλων ανθρώπων είναι το κλειδί για την οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στον σημερινό ψηφιακό κόσμο, υπάρχουν πολλά διαφορετικά εργαλεία πρόσληψης που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να κάνουμε τη σωστή επιλογή. Όλο και περισσότερες εταιρείες παρακολουθούν σθεναρά τις μετρήσεις προσλήψεων τους για να δουν πόσο καλά τα πάνε από αυτή την άποψη.

Τα εργαλεία επιλογής που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις, τα τεστ IQ, οι αξιολογήσεις προσωπικότητας, τα τεστ εργασίας, οι αξιολογήσεις από ομοτίμους και οι έλεγχοι αναφοράς. Αυτές οι αξιολογήσεις (προ της απασχόλησης) χρησιμοποιούνται για την αποκάλυψη τριών βασικών υποψηφίων χαρακτηριστικών.

Ικανότητα: Είναι το άτομο ικανό να κάνει τη δουλειά; Έχει το άτομο τις κατάλληλες τεχνικές και μαλακές δεξιότητες; Είναι το άτομο αρκετά έξυπνο για να κάνει καλά τη δουλειά του;

Εκπαιδευσιμότητα: Μπορούμε να εκπαιδύσουμε αυτό το άτομο για να βελτιώσει τις δεξιότητές του; Έχει το άτομο την ικανότητα να μαθαίνει και να συνεχίζει να αναπτύσσεται;

Δέσμευση: Θα δεσμευτεί το άτομο στην εργασία του/της και στον οργανισμό; Θα μπορέσουμε να διατηρήσουμε αυτό το άτομο όταν είναι έτοιμος/η και πλήρως παραγωγικός;

- Αυτοδιαχειριζόμενες και αποτελεσματικές ομάδες

Όλοι γνωρίζουμε ότι η ομαδική εργασία είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων. Οι ομάδες υψηλών επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρεία όταν πρόκειται να επιτύχει την επιτυχία.

Οι ομάδες παρέχουν αξία επειδή αποτελούνται από ανθρώπους που είναι και σκέφτονται διαφορετικά αλλά εργάζονται προς έναν κοινό στόχο. Αυτό σημαίνει ότι δημιουργούνται διαφορετικές ιδέες για να βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου. Αυτές οι ιδέες στη συνέχεια επεξεργάζονται και συνδυάζονται, με αποτέλεσμα να επιλέγονται οι καλύτερες.

Οι καλύτερες ομάδες είναι γνωστικά διαφορετικές και ψυχολογικά ασφαλείς. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να δημιουργήσουν ιδέες που είναι διαφορετικές, ενώ νιώθουν άνετα να τις αναφέρουν και να τις συζητούν.

Η δημιουργία και η καλλιέργεια ομάδων υψηλών επιδόσεων είναι μία από τις βασικές ευθύνες του HR. Το **Team Role Inventory της Belbin** είναι ένα δημοφιλές εργαλείο για τη δημιουργία ομάδας και τη συνεργασία. Το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την άμεση υποστήριξη της ομαδικής εργασίας με τη συμμετοχή στον τρόπο οργάνωσης των ομάδων. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας, η επιβράβευση της αριστείας της ομάδας και η παροχή συμβουλών στη διοίκηση σχετικά με τεχνικές και εργαλεία για τη διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας είναι μερικές μέθοδοι.

Οι ατομικές αξιολογήσεις προσωπικότητας βοηθούν επίσης να κατανοήσουμε πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται τα άλλα μέλη της ομάδας. Η κατανόηση αυτών των διαδικασιών είναι μία από τις κύριες ευθύνες ενός μάνατζερ. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλά μαθήματα διαχείρισης επικεντρώνονται σε αυτό.

Διαφορετικά εργαλεία διευκολύνουν την ομαδική εργασία. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν λογισμικό επικοινωνίας, εργαλεία ανατροφοδότησης, εργαλεία διαχείρισης έργων και άλλο λογισμικό καθορισμού εργασιών και στόχων. Αυτά μπορούν να διευκολύνουν την επικοινωνία και να βοηθήσουν τις ομάδες να είναι πιο αποτελεσματικές.

Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ενθαρρύνει διαφορετικές ομάδες να συνεργαστούν στον οργανισμό. Μια ομάδα είναι συνήθως μέρος μιας μεγαλύτερης οντότητας, όπως μια άλλη ομάδα ή ένα τμήμα. Αυτές οι μεγαλύτερες οντότητες πρέπει επίσης να συνεργαστούν. Η διευκόλυνση αυτού βοηθά στη δημιουργία μιας αποτελεσματικής και αποτελεσματικής οργάνωσης. Ένα από τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αυτό είναι η **Ανάλυση Οργανωτικού Δικτύου**.

- Δίκαιη και βασισμένη στην απόδοση αποζημίωση

Η ενδεχόμενη αποζημίωση είναι η τέταρτη βέλτιστη πρακτική για το ανθρώπινο δυναμικό. Έχει να κάνει με την αποζημίωση και τις παροχές.

Πρώτα απ' όλα, εάν προσλάβετε τους κατάλληλους ανθρώπους, θέλετε να τους αποζημιώσετε πάνω από το μέσο όρο. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που θα προσθέσουν τη μεγαλύτερη αξία στην εταιρεία σας, ώστε να θέλετε να τους διατηρήσετε και να τους πληρώσετε δίκαια. Αυτό είναι ένα παράδειγμα που δείχνει πώς οι διαφορετικές βέλτιστες πρακτικές συνεργάζονται για να

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

παρέχουν περισσότερη αξία από ό,τι θα έκαναν μόνο, σε αυτήν την περίπτωση, επιλεκτική πρόσληψη, ενδεχόμενη αποζημίωση και ασφάλεια απασχόλησης.

Η πληρωμή ατόμων πάνω από τον κανόνα έχει επίσης ορισμένα πιθανά μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, αποθαρρύνει τους κακούς υπαλλήλους να φύγουν. Ωστόσο, εάν προσλαμβάνετε συνεχώς καλλιτέχνες παγκόσμιας κλάσης, είναι απαραίτητη μια αποζημίωση άνω του μέσου όρου.

Αυτό το είδος πακέτου αποδοχών μπορεί να λάβει τη μορφή οικονομικών (βασικών) αμοιβών και παροχών εργαζομένων. Πρέπει να ακολουθείτε τις τάσεις της αγοράς στον τομέα σας και σε παρακείμενους τομείς (πολλοί από τους καλύτερους υπαλλήλους μπορεί να προέρχονται από άλλους τομείς σταδιοδρομίας). Τότε θα μπορείτε να κατανοήσετε το μέσο ποσοστό αμοιβής και τη θέση της εταιρείας σας στην προσφορά αποζημίωσης.

Δεύτερον, θέλετε να συνδυάσετε μεμονωμένες ανταμοιβές με τους διαφορετικούς τύπους συνεισφορών που κάνουν οι εργαζόμενοι. Αυτές είναι ανταμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση. Με τη σύζευξη των αποτελεσμάτων της οργανωσιακής απόδοσης με τις ατομικές ανταμοιβές, το άτομο κινητοποιείται να μεγιστοποιήσει αυτό το αποτέλεσμα. Δημιουργεί επίσης ένα αίσθημα ιδιοκτησίας στον εργαζόμενο.

Σκεφτείτε το μοίρασμα κερδών, την κοινή ιδιοκτησία ή τα δικαιώματα αγοράς μετοχών, για παράδειγμα. Αυτοί είναι εξαιρετικοί τρόποι για να δημιουργήσετε τη δέσμευση των εργαζομένων στο μακροπρόθεσμο όραμα της εταιρείας και να διατηρήσετε υψηλές δυνατότητες. Η αποζημίωση είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη διαχείριση ταλέντων.

Σύμφωνα με το προηγούμενο, αυτός ο τύπος συνιδιοκτησίας συνήθως δεν προορίζεται για όλους τους εργαζόμενους. **Oi Lepak & Snell (2002)** προσφέρουν ένα καλό μοντέλο για την αξιολόγηση του πόσο σημαντικοί είναι οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι.

- Εκπαίδευση σε σχετικές δεξιότητες

Αυτή η βέλτιστη πρακτική Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρει ότι οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν πολλά σε χρόνο εκπαίδευσης και προϋπολογισμό για τους υπαλλήλους τους.

Αφού στρατολογήσετε τους καλύτερους ανθρώπους, πρέπει να διασφαλίσετε ότι θα παραμείνουν οι πρωτοπόροι στον τομέα. Αυτό έχει γίνει ακόμη πιο επίκαιρο σήμερα καθώς ο

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσεται η τεχνολογία αυξάνεται εκθετικά. Εδώ μπαίνει η μάθηση και η ανάπτυξη.

Πώς δημιουργούμε έναν οργανισμό στον οποίο ο ρυθμός μάθησης ταιριάζει με τον ρυθμό της αλλαγής; Η μάθηση έχει γίνει ένας τρόπος να παραμείνετε καινοτόμοι, να αναπτυχθείτε πιο γρήγορα και να διατηρήσετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εργοδότες επενδύουν ολοένα και περισσότερο σε μορφές κατάρτισης ειδικών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με την ειδική έκθεση του Economist για τη Δια Βίου Μάθηση, ο αριθμός των μαθημάτων κατ' απαίτηση έχει αυξηθεί εκθετικά. Χάρη στο διαδίκτυο, όλοι είναι συνδεδεμένοι και μπορούν να μάθουν οτιδήποτε, οποτεδήποτε, οπουδήποτε.

Εκτός από την επίσημη μάθηση, σημαντικό ρόλο παίζει και η μάθηση στην εργασία. Η αυξημένη εστίαση στην ανατροφοδότηση, την καθοδήγηση και τη μάθηση από ομοτίμους παίζει σε αυτό. Αυτό είναι μέρος του συχνά αναφερόμενου κανόνα 70|20|10:

- Το 70% της μάθησης προέρχεται από δύσκολες εργασίες
- Το 20% της μάθησης προέρχεται από αναπτυξιακές σχέσεις
- Το 10% της μάθησης προέρχεται από επίσημα μαθήματα και εκπαίδευση

Η μάθηση γίνεται επίσης ολοένα και πιο σημαντική για τις τελευταίες γενιές, όπως οι Millennials και η Generation Z. Σύμφωνα με την Gallup, οι νεότεροι υπάλληλοι αξιολογούν τη μάθηση και την προσωπική ανάπτυξη πολύ πιο σημαντική σε σύγκριση με τις παλαιότερες γενιές.

Η επόμενη γενιά εργαζομένων αναζητά ενεργά ευκαιρίες ανάπτυξης και τις βλέπει ως έναν τρόπο ανάπτυξης στο επάγγελμά της. Η μη προσφορά αυτών των ευκαιριών σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εναλλαγής εργαζομένων. Το 2023, μία από τις βασικές τάσεις ανθρώπινου δυναμικού θα είναι η εισαγωγή της μάθησης στην καθημερινή εργασία των εργαζομένων και η υιοθέτηση μιας πιο στρατηγικής προσέγγισης για την ανάπτυξη των soft and hard skills που χρειάζονται οι οργανισμοί για να είναι ανταγωνιστικοί.

- Δημιουργία μιας επίπεδης και ισότιμης οργάνωσης

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Αυτή η βέλτιστη πρακτική στις αρχές ανθρώπινου δυναμικού έχει τις ρίζες της στις πρακτικές ισότητας της ιαπωνικής διοίκησης. Αν και μόλις είδαμε ότι ορισμένοι υπάλληλοι είναι πιο επικριτικοί από άλλους για την επιτυχία του οργανισμού, αυτό δεν πρέπει να κοινοποιείται με τέτοιο τρόπο. Κάθε εργαζόμενος είναι ένα πολύτιμο μέλος του οργανισμού και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοιο.

Σε ιαπωνικούς οργανισμούς, αυτό εκφράζεται με κοινές καντίνες, εταιρικές στολές και παρόμοια δικαιώματα ασθενειών και διακοπών. Μια τέτοια κουλτούρα ισότητας δείχνει ότι όλοι αξίζουν ίσο σεβασμό και θα μπορούσε να βοηθήσει στην προώθηση της ανταλλαγής ιδεών.

- Κάνοντας τις πληροφορίες εύκολα προσβάσιμες σε όσους τις χρειάζονται

Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητη. Αυτός είναι ένας τομέας όπου πολλές μεγάλες εταιρείες αγωνίζονται: Πώς παρακολουθείτε ποιος ξέρει τι, ώστε να ξέρετε πού να πάτε με τις ερωτήσεις σας;

Σύμφωνα με τον Pfeffer, υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους η ανταλλαγή πληροφοριών είναι τόσο σημαντική.

Πρώτον, η ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τη στρατηγική, τα οικονομικά και τις λειτουργίες δημιουργεί μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους εμπιστεύονται. Εμπλέκει πραγματικά τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Ως πρόσθετο αποτέλεσμα, αποθαρρύνει τις ακοές και τις αρνητικές ανεπίσημες φλυαρίες.

Δεύτερον, εάν θέλετε οι άνθρωποι σας να μοιραστούν τις ιδέες τους, πρέπει να έχουν ενημερωμένη κατανόηση του τι συμβαίνει στην επιχείρηση.

Η ενημέρωση για την επιχείρηση είναι επίσης κάτι που οι εργαζόμενοι συχνά αναφέρουν ως κάτι που βρίσκουν σημαντικό στις έρευνες στάσεων, καθώς και ότι έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν και να επηρεάσουν αποφάσεις που επηρεάζουν την επαγγελματική τους ζωή.

Οι δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν συχνά στην επικοινωνία μεταξύ του εργατικού δυναμικού. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με τη δημιουργία υποομάδων για άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, όπως γυναίκες και άτομα LGBT. Το HR μπορεί να βοηθήσει ή να οδηγήσει στην παραγωγή εσωτερικών ενημερωτικών δελτίων και ενημερώσεων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Συνέργειες μεταξύ βέλτιστων πρακτικών HR: Πακέτα

Όταν αυτές οι βέλτιστες πρακτικές συνδυάζονται τις ονομάζουμε «πακέτα». Τα πακέτα δημιουργούν συνέργειες. Έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό.

Ένα παράδειγμα. Η εγγύηση της ασφάλειας της απασχόλησης θα σας ωφελήσει μόνο όταν έχετε υπαλλήλους με υψηλές επιδόσεις. Διαφορετικά, σε τι ωφελεί η διατήρησή τους; Αυτό σημαίνει ότι η βέλτιστη πρακτική για την ασφάλεια της απασχόλησης, σε συνδυασμό με τις επιλεκτικές προσλήψεις οδηγεί σε μεγαλύτερη αξία από τις μεμονωμένες πρακτικές.

Το ίδιο ισχύει για την επιλεκτική πρόσληψη, την εκτεταμένη εκπαίδευση και την ενδεχόμενη αποζημίωση. Θέλετε να επιλέξετε υπαλλήλους με δυνατότητες ανάπτυξης, να επενδύσετε σε αυτούς με μάθηση και ανάπτυξη και να τους ανταμείψετε κατάλληλα όταν επιδεικνύουν ανώτερη απόδοση. Ένα τρίτο παράδειγμα είναι η μείωση των διαφορών κατάστασης και η ανταλλαγή πληροφοριών. Ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία και μοιράζετε σχετικές πληροφορίες, δημιουργείτε μια κουλτούρα βελτίωσης στην οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να κάνουν προτάσεις και να βοηθούν συλλογικά στη βελτίωση της επιχείρησης.

Αξιοποιώντας αυτά τα πακέτα, το αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσθέσει τεράστια αξία στην επιχείρηση και να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

- Βέλτιστες πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: έλεγχος πραγματικότητας

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin, δεν υπάρχει τίποτα πιο πρακτικό από μια καλή θεωρία. Ωστόσο, κάθε θεωρία έχει τα μειονεκτήματά της. Αποδεικνύεται ότι ορισμένες από αυτές τις βέλτιστες πρακτικές έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους.

Πάρτε την ασφάλεια της εργασίας. Αυτή η πρακτική ακούγεται ωραία στη θεωρία, αλλά στην πραγματικότητα, οι εταιρείες εργάζονται όλο και περισσότερο με ευέλικτους εργολάβους. Αυτοί οι εργολάβοι στερούνται την ασφάλεια που έχουν οι παραδοσιακοί υπάλληλοι και παρέχουν στην εταιρεία πρόσθετη ευελιξία. Σύμφωνα με τους Marchington και Grugulis

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

(2000), «η πραγματικότητα είναι ότι η ασφάλεια απασχόλησης προσφέρεται μόνο όταν και για όσο διάστημα είναι βολικό για τον εργοδότη».

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η εκπαίδευση. Πολλοί οργανισμοί έχουν εφαρμόσει την αρχή της εκτεταμένης εκπαίδευσης. Ωστόσο, η απλή παροχή εκπαίδευσης δεν προσθέτει στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται επίσημη εκπαίδευση σε οργανισμούς συχνά προκαλεί πολλές ανησυχίες:

- Τα επίσημα προγράμματα κατάρτισης μπορεί να απευθύνονται σε δεξιότητες που δεν συνάδουν με την εργασία του εργαζομένου
- Παρέχεται στους εργαζομένους πρόσβαση στην κατάρτιση απλώς και μόνο λόγω του υπερβολικού προϋπολογισμού αντί των επιχειρηματικών αναγκών
- Συχνά δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση παρά στον αντίκτυπο της εκπαίδευσης

Με άλλα λόγια, η εκτεταμένη εκπαίδευση προσθέτει αξία μόνο εφόσον βοηθά τα άτομα και τις ομάδες να συμβάλλουν στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό είναι σύμφωνο με το μοντέλο Kirkpatrick-Philips, το οποίο βοηθά στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προπόνησης. Αυτό το μοντέλο βοηθά να αξιολογηθεί εάν η εκπαίδευση είχε μετρήσιμο αντίκτυπο στην απόδοση και εάν η επένδυση στην εκπαίδευση παρείχε θετική απόδοση επένδυσης (ROI).

Ένα τελευταίο παράδειγμα είναι η επιλεκτική πρόσληψη. Αυτή η βέλτιστη πρακτική υποστηρίζει ότι εάν μια εταιρεία μπορεί να προσλαμβάνει με συνέπεια κορυφαίους επιδόσεις, θα ξεπεράσει τον ανταγωνισμό της. Ωστόσο, είναι σχεδόν αδύνατο να προσλαμβάνουμε με συνέπεια κορυφαίους ερμηνευτές. Η πραγματικότητα είναι απλούστερη: εάν προσλαμβάνετε συνεχώς καλύτερους υποψηφίους από τον ανταγωνισμό σας, θα δημιουργήσετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

(<https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work.>)

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

IX. Πώς να αναπτύξετε μια στρατηγική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (βασικά βήματα)

1. Περιγράφοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του οργανισμού

Το πρώτο βασικό βήμα στην ανάπτυξη της Στρατηγικής για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι η περιγραφή της αποστολής, του οράματος και των αξιών του οργανισμού. Ο καθορισμός όλων αυτών των πτυχών είναι μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά όλες έχουν διαφορετικό στόχο. Μπορούν να είναι γραμμένα για οργανισμούς ή για μεμονωμένα τμήματα. Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες καθοδηγούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων στον οργανισμό (O'Donovan, K., 2020).

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ είναι μια συνοπτική εξήγηση του λόγου ύπαρξης του οργανισμού. Περιγράφει τον σκοπό του οργανισμού και την πρόθεσή του. Η δήλωση αποστολής υποστηρίζει το όραμα και κοινοποιεί το σκοπό και την κατεύθυνση στους υπαλλήλους, τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Μεταφέρει στους ενδιαφερόμενους γιατί υπάρχει ο οργανισμός και εξηγεί πώς δημιουργεί αξία για την ευρύτερη κοινότητα.

Επειδή είναι πιο συγκεκριμένη, η δήλωση αποστολής είναι πιο εφαρμόσιμη από τη δήλωση οράματος. Οδηγεί σε στρατηγικούς στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι οι γενικοί στόχοι που προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός. Περιγράφοντας γιατί υπάρχει ο οργανισμός και πού και πώς θα ανταγωνιστεί, η δήλωση αποστολής επιτρέπει στους ηγέτες να ορίσουν ένα συνεκτικό σύνολο στόχων που ταιριάζουν μεταξύ τους για να υποστηρίξουν την αποστολή.

Κατά τη σύνταξη μιας δήλωσης αποστολής, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο σκοπός του οργανισμού;
- Γιατί υπάρχει η οργάνωση;

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα δηλώσεων αποστολής (σύμφωνα με το Lumen, 2023):

- Η ζωή είναι καλή: Να διαδώσει τη δύναμη της αισιοδοξίας

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

- Παταγονία: Κατασκευάστε το καλύτερο προϊόν, μην προκαλέσετε περιττή ζημιά, χρησιμοποιήστε τις επιχειρήσεις για να εμπνεύσετε και να εφαρμόσετε λύσεις στην περιβαλλοντική κρίση
- Invisible Children: Για να τερματιστεί η βία και η εκμετάλλευση που αντιμετωπίζουν οι πιο απομονωμένες και ευάλωτες κοινότητες του κόσμου μας
- Honest Tea: Για να δημιουργήσετε και να προωθήσετε εξαιρετικής γεύσης, υγιεινά, βιολογικά ποτά
- JetBlue Airways: Για να εμπνεύσει την ανθρωπότητα – τόσο στον αέρα όσο και στο έδαφος
- Tesla: Για να επιταχύνει τη μετάβαση του κόσμου στη βιώσιμη ενέργεια

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ αποστολής και οράματος του οργανισμού. Συχνά συγχέονται και πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τους όρους εναλλακτικά. Ωστόσο, το καθένα έχει διαφορετικό σκοπό. Το όραμα περιγράφει πού θέλει να βρίσκεται ο οργανισμός στο μέλλον. η αποστολή περιγράφει τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός τώρα για να επιτύχει το όραμα. Το όραμα και η αποστολή πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται, αλλά η αποστολή είναι πιο συγκεκριμένη. Καθορίζει πώς ο οργανισμός θα είναι διαφορετικός από άλλους οργανισμούς στον κλάδο του.

ΤΟ ΟΡΑΜΑ κοιτάζει μπροστά και δημιουργεί μια νοητική εικόνα της ιδανικής κατάστασης που επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός. Είναι εμπνευσμένο και φιλόδοξο και πρέπει να προκαλεί τους εργαζόμενους. Κατά τη σύνταξη μιας δήλωσης οράματος, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιο πρόβλημα επιδιώκει να λύσει ο οργανισμός;
- Πού κατευθύνεται η οργάνωση;
- Εάν ο οργανισμός πετύχει όλους τους στρατηγικούς στόχους, πώς θα ήταν σε 10 χρόνια από τώρα;

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα δηλώσεων οράματος (σύμφωνα με το Lumen, 2023):

- Disney: Για να κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- IKEA: Να δημιουργήσουμε μια καλύτερη καθημερινότητα για τους πολλούς ανθρώπους
- Microsoft: Ενδυναμώστε κάθε άτομο και κάθε οργανισμό στον πλανήτη να επιτύχει περισσότερα
- Avon: Να είναι η εταιρεία που κατανοεί καλύτερα και ικανοποιεί τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις ανάγκες αυτοεκπλήρωσης των γυναικών—σε παγκόσμιο επίπεδο
- Sony Corporation: Να είσαι μια εταιρεία που εμπνέει και εκπληρώνει την περιέργειά σου

Η δήλωση οράματος δεν παρέχει συγκεκριμένους στόχους. Κάθε ένα από τα παραπάνω παραδείγματα θα μπορούσε να ισχύει για διαφορετικούς οργανισμούς. Αντίθετα, το όραμα είναι μια ευρεία περιγραφή της αξίας που παρέχει ένας οργανισμός. Είναι μια οπτική εικόνα του τι προσπαθεί να παράγει ή να γίνει ο οργανισμός. Θα πρέπει να εμπνέει τους ανθρώπους και να τους παρακινεί να θέλουν να είναι μέρος και να συνεισφέρουν στον οργανισμό. Οι δηλώσεις οράματος πρέπει να είναι σαφείς και συνοπτικές, συνήθως όχι μεγαλύτερες από μια σύντομη παράγραφο (O'Donovan, K., 2020).

ΟΙ ΑΞΙΕΣ είναι οι βασικές αρχές που καθοδηγούν και κατευθύνουν τον οργανισμό και την κουλτούρα του. Σε έναν οργανισμό που καθοδηγείται από αξίες, οι αξίες δημιουργούν μια ηθική πυξίδα για τον οργανισμό και τους υπαλλήλους του. Καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και καθιερώνει ένα πρότυπο βάσει του οποίου μπορούν να αξιολογηθούν οι ενέργειες. Αυτές οι αξίες είναι ένα εσωτερικευμένο πλαίσιο που μοιράζεται και ενεργεί η ηγεσία (O'Donovan, K., 2020). Κατά τη σύνταξη μιας δήλωσης αξιών, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιες αξίες είναι μοναδικές για τον οργανισμό;
- Ποιες αξίες πρέπει να καθοδηγούν τις λειτουργίες του οργανισμού;
- Ποια συμπεριφορά πρέπει να υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι;

Η δήλωση αξιών μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των στόχων ενός οργανισμού.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Σε συνδυασμό με μια δήλωση αξιών, ένας κώδικας δεοντολογίας εφαρμόζει αυτές τις αξίες στην πράξη. Περιγράφει τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι αξίες του οργανισμού. Ερωτήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία ενός κώδικα δεοντολογίας:

- Ποια είναι τα κοινά ηθικά ζητήματα στον τομέα αυτό;
- Τι πρέπει να κάνει κάποιος αν δει παραβίαση των αξιών του οργανισμού;

Η δήλωση αξιών διαφέρει τόσο από το όραμα όσο και από την αποστολή του οργανισμού. Το όραμα και η αποστολή δηλώνουν πού πηγαίνει ο οργανισμός (όραμα) και τι θα κάνει για να φτάσει εκεί (αποστολή). Κατευθύνουν τις προσπάθειες των ανθρώπων στον οργανισμό προς κοινούς στόχους. Η δήλωση αξιών ορίζει σε τι πιστεύει ο οργανισμός και πώς αναμένεται να συμπεριφέρονται τα άτομα του οργανισμού — μεταξύ τους, με τους πελάτες και με άλλους ενδιαφερόμενους. Παρέχει μια ηθική κατεύθυνση για τον οργανισμό που καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και καθιερώνει ένα πρότυπο για την αξιολόγηση των ενεργειών. Παρέχει επίσης ένα πρότυπο για τους εργαζόμενους να κρίνουν τις παραβιάσεις (O'Donovan, K., 2020).

Η διοίκηση του οργανισμού δεν μπορεί να δημιουργήσει μια νέα δήλωση αξιών και να αναμένει άμεση αλλαγή. Για να έχει ένας οργανισμός μια αποτελεσματική δήλωση αξιών, πρέπει να ενστερνιστεί πλήρως τις αξίες και την ηθική του σε όλα τα επίπεδα και να τα χρησιμοποιήσει για να καθοδηγήσει τις στάσεις, τις ενέργειες και τη λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, το όραμα, η αποστολή και οι αξίες αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες σε έναν οργανισμό. Η δήλωση του οράματος περιγράφει τι θα γίνει ο οργανισμός στο μέλλον. Είναι μια ευρεία και εμπνευσμένη δήλωση που προορίζεται να προκαλέσει υποστήριξη από τους ενδιαφερόμενους. Η δήλωση αποστολής ορίζει πώς ο οργανισμός διαφοροποιείται από άλλους οργανισμούς στον κλάδο του. Είναι πιο συγκεκριμένο από τη δήλωση οράματος και έχει σκοπό να δείξει πώς θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ενδιαφερομένων. Η δήλωση αξιών ορίζει πώς πρέπει να συμπεριφέρονται τα άτομα στον οργανισμό. Παρέχει μια κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

O'Donovan, K. (2020, 2 Ιανουαρίου). 20 Παραδείγματα Δήλωσης Εμπνευσμένου Οράματος (Ενημερώθηκε 2020). Ανακτήθηκε στις 25 Απριλίου 2023, από

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

<http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>

Lumen Learning (2023). Αρχές Διοίκησης.
<https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/re-ading-mission-vision-and-values/>

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/mission-vision-values-statements.aspx>

17 Πραγματικά εμπνευσμένα Παραδείγματα Δήλωσης Οράματος και Αποστολής Εταιρείας. (2020, 14 Ιουλίου). Ανακτήθηκε στις 25 Απριλίου 2023, από

<https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

Μελέτη περίπτωσης: Παιδική εργασία στο Μπαγκλαντές. (v). Ανακτήθηκε στις 25 Απριλίου 2023, από

<http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study-Child-Labor-in-Bangladesh.pdf>

2. Περιγραφή των τρεχουσών υπηρεσιών/προγραμμάτων του οργανισμού

Το επόμενο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της Στρατηγικής για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων είναι η σκιαγράφηση των τρεχουσών υπηρεσιών/προγραμμάτων του οργανισμού. Οι παραδοσιακοί οργανισμοί αναγνωρίζουν τους εαυτούς τους ως παρόχους υπηρεσιών και ο καθορισμός και η προσεκτική περιγραφή των τρεχουσών υπηρεσιών που προσφέρονται είναι ένας καλός τρόπος για να γίνεις καλύτερος πάροχος υπηρεσιών (Tarling & Keltanen , 2019).

Η περιγραφή των υπηρεσιών/προγραμμάτων δεν είναι απλώς η τοποθέτηση των πραγμάτων που κάνει ένας οργανισμός σε μια λίστα. Πρόκειται για τη συμπερίληψη του τι ακριβώς κάνει ο οργανισμός για να διαχειρίζεται καλύτερα τον εαυτό του, να οργανώνει το έργο του και να παρέχει πιο πολύτιμες υπηρεσίες στους ανθρώπους, πιο αποτελεσματικά.

Είναι σημαντικό να περιγράφονται καλά οι υπηρεσίες, διότι εάν οι οργανισμοί δεν το κάνουν, οι εσωτερικές τους προσπάθειες και προτεραιότητες δεν θα ευθυγραμμίζονται με αυτό που

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

χρειάζεται για να λειτουργήσουν με επιτυχία. Χωρίς σαφή κατανόηση της απόδοσης των υπηρεσιών στον πραγματικό κόσμο, είναι πολύ εύκολο να γίνεις κακός πάροχος υπηρεσιών — και να μην μπορείς να το δεις. Οι οργανισμοί που τα περιγράφουν καλά, ευθυγραμμίζοντας την εσωτερική τους εργασία με τις υπηρεσίες και τα αποτελέσματά τους, είναι αυτοί που θα γίνουν και θα παραμείνουν οι καλύτεροι πάροχοι υπηρεσιών.

Για να περιγράψετε μια τρέχουσα ΥΠΗΡΕΣΙΑ (σύμφωνα με τους Tarling & Keltanen , 2019):

- Ορίστε το από την οπτική γωνία ενός εξωτερικού τελικού χρήστη.
- Περιγράψτε το με μια σαφή και συνοπτική γλώσσα.
- Περιγράψτε τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού.
- Συμπεριλάβετε όλα τα βήματα μεταξύ του χρήστη και του παρόχου.
- Συμπεριλάβετε όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην παράδοσή του.

Για να περιγράψετε καλύτερα τις τρέχουσες υπηρεσίες/προγράμματα που προσφέρει ο οργανισμός, πρέπει να λάβετε υπόψη κάθε σημείο:

➤ Μια υπηρεσία ορίζεται από την οπτική γωνία ενός εξωτερικού τελικού χρήστη Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, όλοι οι οργανισμοί έχουν έναν σκοπό. Υπάρχουν για να αλλάξουν ή να πετύχουν κάτι. Ωστόσο, η εστίασή τους είναι συχνά σε εσωτερικές λειτουργίες ή τμήματα, χαρτοφυλάκια, έργα, συστήματα πληροφορικής κ.λπ. Αυτό χάνει τη σύνδεση μεταξύ της εργασίας του οργανισμού και του τι κάνουν οι χρήστες. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός εστιάζει στην παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών σε εξωτερικούς χρήστες, ακολουθούν καλύτερα αποτελέσματα, εξοικονόμηση κόστους ή έσοδα.

Πρέπει ακόμα να σκεφτόμαστε τη δουλειά που κάνει ένας οργανισμός εσωτερικά. Για παράδειγμα, όταν εργάζεστε σε μια (εξωτερική) υπηρεσία, πρέπει να σκεφτείτε πώς παραδίδεται. Αυτό περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες, τα εργαλεία και άλλα πράγματα που χρειάζονται οι ομάδες για να κάνουν τις δουλειές τους δυνατές ή ευκολότερες. Καθώς και όλα τα συστήματα και άλλα εξαρτήματα, αυτοματοποιημένα ή μη. Υπάρχουν πολλά για βελτίωση, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων.

Οι οργανισμοί κάνουν άλλα πράγματα που είναι σαν μια υπηρεσία, αλλά όπου οι τελικοί χρήστες ή τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν είναι ακριβώς εξωτερικοί. Για παράδειγμα, όταν μια

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ομάδα βρίσκει πληροφορίες ή προετοιμάζει αναφορές για το γραφείο ενός υπουργού. Είναι σημαντικό να μην συγχέουμε εσωτερικά εστιασμένες δραστηριότητες με τις υπηρεσίες για τελικούς χρήστες.

- Το περίγραμμα μιας υπηρεσίας πρέπει να περιγράφει κάτι που κάποιος θα ήθελε να κάνει, σε μια σαφή και συνοπτική γλώσσα

Οι υπηρεσίες θα πρέπει να είναι αναγνωρίσιμες σε κάποιον με αυτή τη συγκεκριμένη ανάγκη, να περιγράφονται χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα και να ξεκινούν με ένα ρήμα.

Συχνά αυτά που ονομάζονται «υπηρεσίες» εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν την εσωτερική οργανωτική δομή και την αποστολή. Αυτό δεν καθορίζει ή σχεδιάζει υπηρεσίες σε επίπεδο που αφορά το τι θέλει να κάνει κάποιος. Για να περιγράψει κανείς τις υπηρεσίες πρακτικά, πρέπει να εντοπίσει μέρη τους για τα οποία ο οργανισμός μπορεί πραγματικά να κάνει κάτι.

Ο σκοπός εδώ είναι να οριστούν υπηρεσίες που θα βοηθήσουν έναν οργανισμό να δει το έργο και τον αντίκτυπό του από έξω προς τα μέσα. Σε μια κλίμακα που έχει νόημα για τις υπηρεσίες να λειτουργούν σε συνεχή βάση, βελτιωμένη ενεργά με την πάροδο του χρόνου από μόνιμες, εξουσιοδοτημένες ομάδες (όχι μόνο εφάπαξ επανασχεδιασμούς).

Παραδείγματα υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα:

- προπονηθείτε
- γίνω μαθητευόμενος
- βρείτε παιδική φροντίδα

Όπου η υπηρεσία είναι ρητά μέρος ή υποσύνολο μιας ευρύτερης ολόκληρης υπηρεσίας, μπορεί κανείς να τη συνδέσει με αυτό που πραγματικά θέλει να κάνει κάποιος. Στη συνέχεια, μια ομάδα μπορεί να επικεντρωθεί στη βελτίωση ή στην αφαίρεση αυτών των τμημάτων, ενώ εργάζεται για να επανασχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο ο ευρύτερος στόχος λειτουργεί προς το καλύτερο.

- Το περίγραμμα μιας υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι υπηρεσίες δεν υπάρχουν μόνο επειδή κάποιος τις θέλει. Υπάρχουν λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες. Για παράδειγμα:

- μια ευρύτερη πρόθεση πολιτικής ή οργανωτικός στόχος·
- ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που στοχεύει η συγκεκριμένη υπηρεσία (όπως η πρόσβαση σε καλή και ποιοτική εκπαίδευση).

Η περιγραφή της ευρύτερης πρόθεσης βοηθά κάποιον να γνωρίζει εάν η υπηρεσία την υποστηρίζει. Καθώς και πώς αποδίδει όσον αφορά τη συγκεκριμένη εργασία για τους χρήστες και τον οργανισμό. Αυτό είναι ένα ισχυρότερο μέρος για να (ξανα)εξεταστεί ο καλύτερος τρόπος για να το σχεδιάσετε και να το παραδώσετε. Οι ομάδες που δεν ξοδεύουν χρόνο για να τα κατανοήσουν αυτά θα δυσκολευτούν να μιλήσουν για την απόδοση των υπηρεσιών.

Οι υπηρεσίες μπορούν να εκτελούνται σε διάφορους τομείς πολιτικής, λειτουργικούς ή οργανισμούς. Μπορεί το καθένα να έχει διαφορετικά επιθυμητά αποτελέσματα. Αν σκεφτεί κανείς μόνο τις υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός ή η περιοχή επί του παρόντος και πλήρως, μπορεί να χάσει την πραγματική εικόνα και τις ενδιαφέρουσες ευκαιρίες.

- Το περίγραμμα μιας υπηρεσίας περιλαμβάνει όλα τα βήματα μεταξύ του χρήστη και του παρόχου

Μια υπηρεσία περιλαμβάνει όλες τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός χρήστη της υπηρεσίας και ενός παρόχου. Είτε αυτό είναι διαδικτυακό, χαρτί, τηλέφωνο, κείμενο, πρόσωπο με πρόσωπο ή οποιονδήποτε άλλο τρόπο.

Αν και δεν χρειάζεται να λειτουργεί στο διαδίκτυο για να είναι μια υπηρεσία, υπάρχει πιθανότητα μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, αν δεν το κάνει. Κάποιος πρέπει να προσδιορίσει ποιες υπηρεσίες χρειάζονται περισσότερο επενδύσεις για βελτίωση. Είναι εξίσου σημαντικό να γνωρίζετε για πολύτιμες και εύχρηστες υπηρεσίες πρόσωπο με πρόσωπο, καθώς και για δαπανηρές υπηρεσίες που βασίζονται σε χαρτί που μπορούν να σχεδιαστούν πιο αποτελεσματικά.

Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν επίσης όλα τα βήματα, είτε πρόκειται για άτομα είτε για υπολογιστές. Για έναν χρήστη, αυτά είναι πράγματα όπως «να μάθετε πώς να κάνετε κάτι»,

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

«διαλέξτε την καλύτερη επιλογή», «υποβάλετε αίτηση», «πάρτε κάτι». Για έναν πάροχο, είναι πράγματα όπως "έλεγχος καταλληλότητας και καταλληλότητας" ή "λήψη απόφασης".

Οι διαφορετικοί τύποι υπηρεσιών έχουν κοινά βήματα. Η γνώση αυτών βοηθά έναν οργανισμό να εντοπίσει και να κατηγοριοποιήσει κοινές ανάγκες και προβλήματα. Δεν σημαίνει ότι μπορεί κανείς να αναπτύξει έναν ενιαίο τρόπο, για παράδειγμα, «έλεγχο της καταλληλότητας» για όλες τις υπηρεσίες — ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτό είναι συχνά εντελώς διαφορετικός με σημαντικούς τρόπους. Αλλά η γνώση των βημάτων μπορεί να βοηθήσει στην τοποθέτηση πραγματικά κοινών στοιχείων στο πλαίσιο. Όπως αποθετήρια δεδομένων πελατών, τρόποι ειδοποίησης των χρηστών για κάτι κ.λπ.

- Το περίγραμμα μιας υπηρεσίας περιλαμβάνει όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην παράδοσή της

Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν όλα τα συστατικά μέρη τους. Η εσωτερική ικανότητα, οι δραστηριότητες, τα εργαλεία, τα συστήματα και οι σχέσεις αποτελούν μέρος της παράδοσής τους. Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός διατηρεί δεδομένα. Ή οι συμβατικές ρυθμίσεις και τα επίπεδα υπηρεσιών που έχουν συμφωνηθεί με έναν πάροχο. Δεν είναι μόνο τα κομμάτια που βλέπει και αλληλεπιδρά ο χρήστης.

Αυτό σημαίνει επίσης ότι μια υπηρεσία δεν αποτελεί συστατικό μέρος από μόνη της. Δεν είναι ιστότοπος, βάση δεδομένων, ταυτότητα ή έλεγχος ταυτότητας. Ούτε τι κάνει η εσωτερική ομάδα Α για την εσωτερική ομάδα Β. Όχι αν κάποιος θέλει να ξανασκεφτεί πώς λειτουργούν τα πράγματα πιο θεμελιωδώς.

Πολλά από αυτά τα εσωτερικά πράγματα χρειάζονται για μια υπηρεσία. Αλλά συχνά μοιράζονται σε όλες τις υπηρεσίες. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός κάνει πρόσβαση και έλεγχο ταυτότητας, ή το αποθετήριο δεδομένων πελατών του, είναι μέρος ενός συνόλου υπηρεσιών. Εκτός από το ότι είναι ένα συστατικό από μόνο του. Η εργασία που εμπλέκεται σε μια υπηρεσία θα μπορούσε να δημιουργήσει δυνατότητες που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν άλλες υπηρεσίες.

Εκτός από την περιγραφή των τρεχουσών υπηρεσιών, υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε όσον αφορά την περιγραφή των τρεχόντων ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ που

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

προσφέρει ο οργανισμός. Για να τα περιγράψουμε στη Στρατηγική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα ακόλουθα βήματα (σύμφωνα με το Program Planning for Organisations by Friendship-Keller, 2016):

- Να αναφέρετε τους στόχους και τις λύσεις του προγράμματος

Μόλις προσδιοριστούν και δηλωθούν οι στόχοι του οργανισμού, είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί στόχοι. Αυτοί οι μικρότεροι, πιο διαχειρίσιμοι στόχοι που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση κάθε στόχου. Οι στόχοι του προγράμματος πρέπει να δηλώνονται με όσο το δυνατόν πιο σαφή και ρεαλιστικό τρόπο.

Χωρίς ρεαλιστικούς στόχους, οι άνθρωποι συχνά δεσμεύονται για περισσότερα από όσα μπορούν να κάνουν και δεν είναι σε θέση να συνεχίσουν ή κατακλύζονται από το μέγεθος της εργασίας και αισθάνονται αποθαρρυνμένοι όταν τα πράγματα δεν λειτουργούν. Οι στόχοι πρέπει να καταγράφονται και να αναφέρονται συχνά κατά τη διαδικασία σχεδιασμού.

Το επόμενο βήμα είναι να περιγράψετε τις λύσεις του Προγράμματος. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να είσαι δημιουργικός. Οι καλύτερες λύσεις αναπτύσσονται όταν πολλά μέλη μοιράζονται τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους και ως εκ τούτου αναλαμβάνουν την ευθύνη για το πρόγραμμα.

Εάν η διοίκηση αγνοούσε τις δημιουργικές ιδέες και επέτρεπε τη λήψη αποφάσεων από λίγους μόνο, η ομάδα θα έχανε τη δύναμη, την ενέργεια και το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για να κάνει τη δουλειά. Τα μέλη θα εργαστούν σκληρότερα για την υποστήριξη προγραμμάτων που βοήθησαν να σχεδιαστούν. Όλα τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τους στόχους, ανεξάρτητα από το ποιος συμμετείχε στον καθορισμό τους, προκειμένου να οικοδομηθεί η δέσμευση στα προγράμματα.

Τα στοιχεία των μελών μπορούν να ληφθούν από δημοσκοπήσεις, κουτιά προτάσεων, ανεπίσημες συνομιλίες ή από φύλλα αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να ρωτήσουν "Τι θέλετε από τον οργανισμό;", "Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει ο οργανισμός;" και "Τι σου φάνηκε για τα προηγούμενα προγράμματα;" Οι ομάδες συζήτησης μπορούν να σχηματιστούν σε μια γενική συνέλευση με κάθε ομάδα να αναφέρει τις προτάσεις του προγράμματος μετά

από μια σύντομη συζήτηση. Κάθε ομάδα πρέπει να έχει έναν εκπρόσωπο που θα διασφαλίζει επίσης ότι όλοι έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν.

Ο καταγισμός ιδεών είναι μια άλλη τεχνική συζήτησης που χρησιμοποιείται είτε με μια μεγάλη είτε με μικρή ομάδα ανθρώπων. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να στοχεύουν στην παραγωγή μιας ποσότητας ιδεών αντί να αφιερώνουν χρόνο για να αξιολογήσουν την ποιότητα των διαφόρων προτάσεων. Κάθε πρόταση πρέπει να καταγράφεται προσεκτικά. Ορισμένες προτάσεις μπορεί να μην είναι πρακτικές λύσεις, αλλά μπορεί να οδηγήσουν σε μια άλλη ιδέα. Η λιγότερο πρακτική ιδέα μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη πρόταση της συνεδρίας προωθώντας περαιτέρω ιδέες.

➤ Περιγράψτε τους πόρους και τις επιλεγμένες μεθόδους

Ο κατάλογος των προγραμμάτων θα πρέπει να εξεταστεί και να σκιαγραφηθεί προσεκτικά, και να ληφθούν υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός. Θα πρέπει να συμπεριληφθούν ο απαιτούμενος χρόνος, χρήματα και πόροι (φυσικοί και ανθρώπινοι). Δώστε απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις: Το πρόγραμμα περιλαμβάνει όλα τα μέλη; Είναι ενδιαφέρον για όλους; Περιλαμβάνει δραστηριότητες διασκέδασης και εργασίας; Πληροί τους στόχους του οργανισμού; Έχουν σκιαγραφηθεί εναλλακτικά σχέδια σε περίπτωση που παρουσιαστεί πρόβλημα;

➤ Συμπεριλάβετε τις λεπτομέρειες

Με τους στόχους του προγράμματος να δηλώνονται με σαφήνεια, πρέπει να σκιαγραφηθούν οι λεπτομέρειες και τα βήματα δράσης που οδηγούν στην εφαρμογή του. Πρέπει να ανατεθούν ευθύνες για την ολοκλήρωση αυτών των εργασιών. Αυτή είναι μια ευκαιρία να στρατολογηθούν άλλοι για να βοηθήσουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα τόσο για τη μείωση του φόρτου για ορισμένα άτομα όσο και για τη διεύρυνση του αριθμού των ατόμων που εμπλέκονται. Πρέπει να αναφέρονται οι προθεσμίες για κάθε πρόγραμμα καθώς και ο αντίκτυπος του στις ομάδες-στόχους (για παράδειγμα, φοιτητές).

➤ Συμπεριλάβετε την άποψη των συμμετεχόντων

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Το τελευταίο βήμα είναι να συμπεριλάβετε τη γνώμη των συμμετεχόντων για το πρόγραμμα. Σκεφτείτε πώς μετριέται η επιτυχία του προγράμματός σας (πρέπει να περιγραφεί η πρόοδος προς τους στόχους, οι εργασίες που απομένουν να γίνουν, η συνάφεια των στόχων και άλλες ανησυχίες).

Στο τέλος, αξιολογήστε την επίτευξη των στόχων του προγράμματος, τη συμμετοχή και τη συμμετοχή των μελών καθώς και τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων. Τι πιστεύουν ότι μπορεί να βελτιωθεί; Συμπεριλάβετε σχόλια από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα και απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις: Γίνονται σωστά οι εργασίες; Τηρούνται οι προθεσμίες; Αξιολογήστε την επικοινωνία εντός του οργανισμού σας (Καταλάβαιναν όλοι την πρόθεση του προγράμματος;).

Όλα αυτά τα βήματα θα διασφαλίσουν ότι οι τρέχουσες υπηρεσίες και τα προγράμματα των οργανισμών περιγράφονται με τον καλύτερο τρόπο για να συμπεριληφθούν στη Στρατηγική.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, 30 Σεπτεμβρίου). Καθορισμός υπηρεσιών. Μέσον. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>

Friendship-Keller, R. (2016). Προγραμματισμός Προγραμμάτων για Οργανισμούς. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc., Τορόντο. <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>

Σχεδιασμός Καλύτερων Προγραμμάτων. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Τορόντο.

3. Διεξαγωγή ανάλυσης SWOT

Για να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική Στρατηγική για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, πρέπει να γίνει ανάλυση SWOT.

Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται όταν ένας οργανισμός θέλει να αξιολογήσει τη συνολική του αποτελεσματικότητα (Indeed, 2023b). Εντοπίζει και αναλύει ΔΥΝΑΤΑ, ΑΔΥΝΑΜΕΙΑ, ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ και ΑΠΕΙΛΕΣ χρησιμοποιώντας μια αντικειμενική προσέγγιση. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να βελτιστοποιήσει τις δραστηριότητές του και να διαπρέψει στον τομέα του.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Πολλοί ειδικοί χρησιμοποιούν αναλύσεις SWOT προτού θέσουν στόχους ομάδας ή οργανισμού για να διασφαλίσουν ότι εργάζονται προς τα κατάλληλα ορόσημα και να καθορίσουν εάν οι τρέχουσες λειτουργίες τους είναι βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες προσδιορίζουν εσωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν έναν οργανισμό, όπως η πνευματική ιδιοκτησία, η τοποθεσία και οι εργαζόμενοι. Οι ευκαιρίες και οι απειλές εστιάζονται σε εξωτερικούς παράγοντες όπως το κόστος των πρώτων υλών και οι τάσεις αγοράς των καταναλωτών.

Σύμφωνα με την Indeed (2023b), η ανάλυση SWOT είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για:

- Παροχή ενός συστηματικού τρόπου εντοπισμού εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό.
- Παροχή πληροφοριών στους οργανισμούς ως προς το πού να επικεντρωθούν οι προσπάθειες ανάπτυξης.
- Παρουσίαση μιας σταθερής βάσης για την ανάπτυξη στρατηγικών.
- Βοηθώντας τους οργανισμούς να κοιτάζουν προς τα έξω τους ανταγωνιστές και τους πελάτες τους.
- Επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσδιορίσουν εάν τα νέα έργα είναι βιώσιμα και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της υλοποίησής τους

Ακολουθούν βήματα σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής μιας ανάλυσης SWOT (σύμφωνα με το Indeed, 2023b):

➤ **Επιλέξτε έναν συντονιστή**

Οι οργανωτικοί ηγέτες πραγματοποιούν συνήθως αναλύσεις SWOT και βασίζονται σε άλλα μέλη της ομάδας για τη διεξαγωγή μιας ενδεδειγμένης αξιολόγησης. Οι ηγέτες διασφαλίζουν ότι εκπροσωπούν διάφορα τμήματα και λαμβάνουν υπόψη όλους τους σχετικούς παράγοντες. Ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται επίσης να επιλέξουν να συμπεριλάβουν εξωτερικά μέλη κατά τη διεξαγωγή αναλύσεων SWOT. Οι διαμεσολαβητές είναι ιδιαίτερα σημαντικοί εάν ο οργανισμός έχει τους πόρους για να προσλάβει έναν, καθώς η αμερόληπτη συμβολή τους παράγει πιο ακριβή αποτελέσματα. Όσο πιο διαφορετικές προοπτικές υπάρχουν σε όλη την ανάλυση, τόσο πιο περιεκτική είναι.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

➤ Προσδιορίστε τα δυνατά σημεία

Αφού επιλέξετε τους συμμετέχοντες της ανάλυσης, το επόμενο βήμα είναι να σκεφτείτε τα ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ του οργανισμού. Τα κοινά δυνατά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν την καινοτομία, την ηγεσία, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Παρακολουθήστε όλες τις προτάσεις που έγιναν σχετικά με τα δυνατά σημεία.

Ορισμένες ερωτήσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- Ποιες είναι οι θετικές ιδιότητες;
- Ποια επιτεύγματα έχουν επιτευχθεί;
- Τι βοηθά στην επίτευξη των στόχων;
- Τι πόρους έχετε;
- Ποιες είναι οι ειδικότητες;
- Τι ξεχωρίζει τον οργανισμό και τους υπαλλήλους σας από τους άλλους;

➤ Προσδιορίστε τις αδυναμίες

Ενώ ο εντοπισμός των δυνατών σημείων μπορεί να είναι εύκολος, ο προσδιορισμός των αδυναμιών μπορεί να είναι πιο δύσκολος. Οι οργανισμοί διστάζουν περισσότερο να εντοπίσουν τις ελλείψεις τους. Μπορείτε να συλλέξετε πληροφορίες από τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα μέλη της ομάδας και τους πελάτες για να κατανοήσετε πού μπορεί να λείπει ο οργανισμός. Πιο αντικειμενικά δεδομένα μπορούν επίσης να συγκεντρωθούν αξιολογώντας εάν οι ομάδες πληρούν τις ποσοτώσεις τους.

Μερικά παραδείγματα ερωτήσεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν:

- Εσωτερικά, τι είναι δύσκολο να επιτευχθούν οι στόχοι;
- Ποιοι είναι οι τομείς προς βελτίωση;
- Τι λείπει από τον οργανισμό (πόροι, τεχνολογία, άνθρωποι κ.λπ.);
- Τι χρειάζεται για την αντιμετώπιση μακροπρόθεσμων στόχων;

➤ Αναλύστε ευκαιρίες

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των ευκαιριών. Για παράδειγμα, εάν ο οργανισμός κάνει μάρκετινγκ ιδιαίτερα καλά σε ένα συγκεκριμένο κοινό, μπορεί να διατεθεί μεγαλύτερος διαφημιστικός προϋπολογισμός για να αξιοποιήσει αυτούς τους καταναλωτές. Εάν η αξιολόγηση των αδυναμιών καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το μάρκετινγκ σε διαφορετικό κοινό είναι ανεπιτυχές, αυτή η καμπάνια μπορεί να διακοπεί και ο προϋπολογισμός μπορεί να ανακατανεμηθεί ανάλογα. Άλλα παραδείγματα πιθανών ευκαιριών περιλαμβάνουν τη νέα τεχνολογία, το μειωμένο κόστος και την επέκταση σε νέες αγορές.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ερωτήσεων που πρέπει να συμπεριληφθούν:

- Ποια προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες είναι δημοφιλή στο κοινό/την ομάδα-στόχο;
- Υπάρχουν εξωτερικοί πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη στόχων;
- Μπορεί ο οργανισμός να επωφεληθεί από τις τρέχουσες τάσεις;
- Ποια τεχνολογία θα είναι δημοφιλής στο μέλλον;
- Πώς βλέπουν τα ενδιαφερόμενα μέρη τον οργανισμό, το εμπορικό σήμα, το προϊόν ή την υπηρεσία;

➤ Προσδιορίστε τις απειλές

Αν και οι απειλές είναι παρόμοιες με τις αδυναμίες, συνήθως δεν έχουν επηρεάσει ακόμη άμεσα τον οργανισμό. Η παρουσία τους μπορεί να προκαλέσει άγχος στα μέλη της ομάδας και στους υπαλλήλους, καθιστώντας σημαντικό τον εντοπισμό τους και την ανάπτυξη σχεδίων για τον μετριασμό ή την εξάλειψη των πιθανών επιπτώσεών τους. Οι απειλές που πρέπει να λάβετε υπόψη περιλαμβάνουν μια φθίνουσα αγορά, αναδυόμενους ανταγωνιστές ή νέους κανονισμούς που επηρεάζουν την παραγωγή ή τα γενικά έξοδα σας.

Ακολουθούν παραδείγματα ερωτήσεων για τον εντοπισμό απειλών:

- Η αγορά αναμένεται να είναι κακή ή ταραχώδης;
- Το προϊόν ή η υπηρεσία σας χάνει τη συνάφεια;
- Έχουν οι ανταγωνιστές κάποιο πλεονέκτημα έναντι σας;
- Πώς βλέπει το κοινό/την ομάδα-στόχο, τον κλάδο ή την αγορά σας τον οργανισμό;
- Τι θα μπορούσε να θέσει τον οργανισμό σε κίνδυνο;

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Υπάρχουν πιθανοί νέοι ανταγωνιστές στον ορίζοντα;

Πρότυπο ανάλυσης SWOT (για εκπαιδευτικούς οργανισμούς):

ΔΥΝΑΤΑ	ΑΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Πράγματα που κάνει καλά το ίδρυμά σας	Πράγματα που λείπουν από το ίδρυμά σας	Λίγοι ανταγωνιστές στην περιοχή σας	Αναδυόμενοι ανταγωνιστές
Ιδιότητες που σας χωρίζουν από τους ανταγωνιστές σας	Πράγματα που κάνουν οι ανταγωνιστές σας καλύτερα από εσάς	Αναδυόμενη ανάγκη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας	Κακή απόδοση των μαθητών
Εσωτερικοί πόροι όπως εξειδικευμένο, έμπειρο προσωπικό	Περιορισμοί πόρων	Κάλυψη Τύπου/Μέσων του ιδρύματός σας	Αρνητικές στάσεις προς το ίδρυμά σας

Πίνακας 1, Πηγή: Indeed (2023b). Πώς να πραγματοποιήσετε μια ανάλυση SWOT σε 5 βήματα (με Παράδειγμα), <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>

4. Καθορισμός στρατηγικών τομέων και στόχων προτεραιότητας (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι)

Το επόμενο βήμα στην ανάπτυξη της Στρατηγικής για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο καθορισμός στρατηγικών τομέων προτεραιότητας και στόχων.

Οι τομείς στρατηγικών προτεραιοτήτων μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αναπτύξουν σαφείς μακροπρόθεσμους στόχους για το μέλλον. Ενσωματώνοντας συνοπτικές, εφαρμόσιμες προτεραιότητες και ακολουθώντας μια λεπτομερή περιγραφή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, οι οργανισμοί μπορούν να μετατρέψουν τους στόχους τους σε μετρήσιμες επιτυχίες (Indeed, 2023c).

Ποιες είναι λοιπόν οι στρατηγικές προτεραιότητες; Είναι σημαντικοί στόχοι που θέτουν οι οργανισμοί με στόχο την επίτευξή τους σε μια ορισμένη περίοδο. Αυτές οι προτεραιότητες

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

είναι συνήθως οργανωτικές αξίες ή πρωτοβουλίες που ένας οργανισμός θέλει να επιτύχει πρωτίστως μεταξύ μιας λίστας άλλων στρατηγικών καθηκόντων. Ενώ οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο μπορεί να έχουν παρόμοιες προτεραιότητες, οι προτεραιότητες μπορεί να είναι μοναδικές για έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του. Καθώς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών μετατοπίζεται και εξελίσσεται, είναι σημαντικό να προσαρμόζονται ανάλογα οι στρατηγικοί τομείς προτεραιότητας.

Οι στρατηγικές προτεραιότητες συχνά συμβάλλουν στον πυρήνα της κουλτούρας, του σκοπού και της φιλοσοφίας ενός οργανισμού, λειτουργώντας ως οδηγός για τη μελλοντική του επιτυχία. Είναι σύνηθες για αυτές τις προτεραιότητες να υπάρχει μια σχετική λίστα στόχων (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι και εργασίες).

Τα παρακάτω βήματα μπορούν να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων του οργανισμού και στην κατάλληλη ενσωμάτωσή τους (σύμφωνα με το Indeed, 2023c):

➤ Συγκεντρώστε πληροφορίες για το ιστορικό

Πριν προσδιορίσετε τις προτεραιότητες, είναι σημαντικό να συλλέξετε αρκετές βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση ώστε να διαμορφώσετε τη βάση για ουσιαστικούς στόχους. Οι βασικές πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν τη δήλωση αποστολής, μια λίστα με τις βασικές αξίες και τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT (που αναφέρονται στις προηγούμενες ενότητες). Τα αποτελέσματα μπορούν να προσφέρουν μια βαθύτερη κατανόηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών του οργανισμού, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν και να ληφθούν υπόψη σε όλη την υπόλοιπη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

➤ Κατανοήστε τους στόχους, τους πόρους και το χρονοδιάγραμμα

Για να καθοριστούν οι στρατηγικοί τομείς προτεραιότητας, οι στόχοι, οι πόροι και το χρονοδιάγραμμα πρέπει να κατανοηθούν σωστά. Αυτές οι μεταβλητές συχνά εξαρτώνται η μία από την άλλη και η προσαρμογή μιας από αυτές μπορεί να επηρεάσει τις άλλες. Οι πόροι έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στις άλλες δύο μεταβλητές. Για παράδειγμα, όταν κάποιος γνωρίζει ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι και για πόσο χρονικό διάστημα, μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση να καθορίσει εύλογα χρονικά πλαίσια για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Χωρίς πόρους, κάποιος μπορεί να μην έχει τα μέσα για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Με

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

την κατανόηση της σχέσης μεταξύ αυτών των μεταβλητών, μπορούν να καθοριστούν πιο εφικτές στρατηγικές προτεραιότητες μέσω αποτελεσματικής ανάλυσης δεδομένων.

➤ Καθορίστε τα επίπεδα προτεραιότητας

Αντί να αριθμήσετε τις προτεραιότητες με σειρά σπουδαιότητας, μπορεί να είναι καλή ιδέα να κατηγοριοποιήσετε κάθε προτεραιότητα είτε ως κρίσιμη, είτε ως σημαντική προτεραιότητα είτε ως επιθυμητή προτεραιότητα, με βάση τους στόχους, τους πόρους και το χρονοδιάγραμμα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην απόφαση ποιες προτεραιότητες θα συμπεριληφθούν στη Στρατηγική. Τα επίπεδα προτεραιότητας είναι τα ακόλουθα:

- **Κρίσιμη προτεραιότητα:** Αυτό το επίπεδο προτεραιότητας έχει συνήθως μια αδιαπραγμάτευτη προθεσμία και συνήθως απαιτεί τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων για ολοκλήρωση. Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση υπόσχεται να παραδώσει 100 μονάδες ενός προϊόντος σε έναν πελάτη μέχρι τη δεύτερη Παρασκευή του μήνα, είναι πιθανό να διαθέσει όλους τους πόρους της για την επίτευξη αυτού του χρονοδιαγράμματος στόχου.
- **Σημαντική προτεραιότητα:** Αν και αυτό το επίπεδο προτεραιότητας μπορεί να έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο, συνήθως δεν έχει πεπερασμένο χρονικό πλαίσιο για την ολοκλήρωσή του και συχνά απαιτεί λιγότερους πόρους. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να στοχεύει στη μετεγκατάσταση του ιστότοπού του σε νέα μορφή μέσα στους επόμενους έξι έως εννέα μήνες, χρησιμοποιώντας μικρές ομάδες για να ολοκληρώσουν την εργασία.
- **Επιθυμητή προτεραιότητα:** οι προτεραιότητες σε αυτό το επίπεδο είναι συμπληρωματικές προς άλλες προτεραιότητες. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να επιθυμεί να αναδιοργανώσει το σύστημα αρχειοθέτησής του, αλλά μπορεί να διαθέσει χρόνο και πόρους για να το κάνει αυτό μόνο μετά την ολοκλήρωση πιο σημαντικών προτεραιοτήτων.

➤ Χρησιμοποιήστε τη μελλοντική σκέψη

Κατά τον καθορισμό των τομέων προτεραιότητας που θα συμπεριληφθούν στη Στρατηγική, είναι καλή ιδέα να ακολουθήσετε μια προνοητική προσέγγιση. Εξετάστε το ενδεχόμενο να συμπεριλάβετε προτεραιότητες που μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να καινοτομήσει

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

και να προχωρήσει προς τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Μπορεί να είναι επωφελές για την απόδοση ενός οργανισμού να ανυψώσει τις προτεραιότητες που απαιτούν υψηλότερα πρότυπα και να απαιτούν πρόοδο, που είναι συνήθως κρίσιμες προτεραιότητες.

➤ Εξετάστε τους βασικούς τομείς

Όταν αποφασίζετε ποιες προτεραιότητες να συμπεριλάβετε στη Στρατηγική, είναι χρήσιμο να διεξάγετε μια ανάλυση SWOT για να εντοπίσετε τους βασικούς τομείς που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό μπορεί να σας βοηθήσει να προσδιορίσετε ποιες προτεραιότητες έχουν μεγαλύτερη αξία από άλλες. Μπορεί να είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ποιες περιοχές είναι οι πυλώνες της ίδρυσής του για να καθοριστεί πού θα διατεθούν οι διαθέσιμοι πόροι. Για παράδειγμα, εάν η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί τα θεμέλια ενός οργανισμού, τότε ξέρετε να υψώσετε τις προτεραιότητες σε αυτούς τους τομείς.

➤ Συμπεριλάβετε έναν εφικτό αριθμό προτεραιοτήτων

Συνήθως είναι καλή ιδέα να περιορίσετε τον αριθμό των προτεραιοτήτων που συμπεριλαμβάνετε στη Στρατηγική. Για παράδειγμα, συμπεριλαμβάνοντας έναν έως πέντε τομείς προτεραιότητας. Ο περιορισμός του αριθμού μπορεί να επιτρέψει στους ηγέτες να επικοινωνούν με σαφήνεια κάθε προτεραιότητα και στους εργαζόμενους να την κατανοούν εύκολα. Ο περιορισμός των προτεραιοτήτων μπορεί επίσης να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί να τις επιτύχουν, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση, το ηθικό στο χώρο εργασίας και την παραγωγικότητα. Ένας οργανισμός είναι πιθανό να έχει πολλές προτεραιότητες που ανταγωνίζονται για την κρίσιμη κατάσταση. Συμπεριλάβετε εκείνα που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τις αξίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

➤ Δημιουργήστε δραστικά και μετρήσιμα βήματα

Για να εργαστούν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, είναι σημαντικό να έχουν πρόσβαση σε σαφή καθοδήγηση που να είναι εφικτή. Είναι σημαντικό συγκεκριμένες απαιτήσεις και οδηγίες βήμα προς βήμα να συνοδεύουν κάθε τομέα στρατηγικής προτεραιότητας.

➤ Οριστικοποιώ

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Όταν καθοριστούν οι προτεραιότητες και τα βήματα για την επίτευξή τους, συμπεριλάβετε τα στη Στρατηγική. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την οργάνωση των πληροφοριών με τρόπο που είναι εύκολο να διαβάσουν και να κατανοήσουν οι άνθρωποι. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη σύνταξη ενός περιγράμματος ή τη δημιουργία ενός υπολογιστικού φύλλου για να βοηθήσει στην πλοήγηση σε διάφορες περιοχές. Μπορεί να είναι ωφέλιμο να το κάνετε με τρόπο που επιτρέπει την εύκολη κοινή χρήση και ενημέρωση. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να προσκαλέσετε σχόλια και πληροφορίες από διάφορους ρόλους και τμήματα εντός του οργανισμού.

Σύμφωνα με την Indeed (2023c), μπορεί να υπάρχουν πολλά οφέλη από τον καθορισμό των στρατηγικών τομέων προτεραιότητας, όπως:

- Καθορισμός κατεύθυνσης: Οι προτεραιότητες βοηθούν στον καθορισμό του σκοπού ενός οργανισμού. Μπορούν να προσφέρουν μια κατεύθυνση παρέχοντας ένα θεμέλιο από το οποίο ο οργανισμός μπορεί να μετρήσει την πρόοδο, να αποζημιώσει το εργατικό δυναμικό του και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις με σιγουριά.
- Ενίσχυση της προορατικότητας: Είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να προβλέψουν όλες τις μελλοντικές συνθήκες. Η ύπαρξη καθορισμένων προτεραιοτήτων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αντιδράσει προληπτικά στις αλλαγές στην αγορά, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους στόχους του.
- Αύξηση της κερδοφορίας: Με εστιασμένη και στρατηγική σκέψη συχνά έρχεται η αποκάλυψη διαφόρων αγορών, συνθηκών και προσφορών που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να κατευθύνει τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ και να ενισχύσει τη λήψη αποφάσεων, τα οποία μπορούν όλα να συμβάλουν σε μεγαλύτερη κερδοφορία.
- Ενισχύει το ηθικό στο χώρο εργασίας: Οι σαφώς καθορισμένες προτεραιότητες με ενεργά βήματα για την επίτευξή τους μπορούν να παρέχουν στους εργαζόμενους μια αίσθηση σκοπού, εστίασης και κινήτρων. Είναι σύνηθες για μια ομάδα που αισθάνεται ότι έχει κίνητρα και είναι εξοπλισμένη για να συνεισφέρει στη συνολική επιτυχία ενός οργανισμού να έχει καλό ηθικό.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Το επόμενο σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη της Στρατηγικής για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο καθορισμός βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ΣΤΟΧΩΝ.

Σύμφωνα με τον McKay (2022), οι στόχοι πρέπει να είναι ΕΞΥΠΙΝΟΙ (Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτός, Σχετικοί και Έγκαιροι). Η χρήση στόχων SMART θα τους κάνει να παρακολουθούνται, γεγονός που διευκολύνει την ολοκλήρωση σημαντικών ορόσημων. Πρέπει να είναι δομημένα με τρόπο που να διευκολύνει την επίτευξή τους ολοκληρώνοντας μικρά βήματα. Είναι χρήσιμο να αναφέρετε τους στόχους με σειρά προτεραιότητας με πρώτο τον υψηλότερο, ώστε να μπορούν να εντοπίζονται γρήγορα.

Για να τα προσδιορίσετε αποτελεσματικά, πρέπει να είναι ρεαλιστικά, θετικά και ενεργά. Απαιτείται ευελιξία καθώς οι στόχοι μπορεί να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου (για παράδειγμα, σε έξι μήνες ή ένα χρόνο). Εκτός από τον προσεκτικό ορισμό τους, πρέπει να σχεδιαστεί μια λεπτομερής στρατηγική για την επίτευξή τους. Είναι επιτακτική ανάγκη να συμπεριλάβετε τα βήματα που απαιτούνται για να φτάσετε στο καθένα, μαζί με τρόπους για να ξεπεραστούν οι προκλήσεις που μπορεί να παρεμποδίσουν (McKay, 2022). Λάβετε υπόψη ότι ακόμη και οι πολύ καλά μελετημένοι στόχοι δεν επιτυγχάνονται πάντα και γι' αυτό είναι σημαντικό να συμπεριλάβετε εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν όταν παραστεί ανάγκη.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι στόχοι ταξινομούνται ευρέως σε κατηγορίες: βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι. Ένας βραχυπρόθεσμος στόχος επιτυγχάνεται σε περίπου έξι μήνες έως τρία χρόνια, ενώ συνήθως χρειάζονται τρία έως πέντε χρόνια για να επιτευχθεί ένας μακροπρόθεσμος. Μερικές φορές ένας βραχυπρόθεσμος στόχος μπορεί να επιτευχθεί σε λιγότερους από τρεις μήνες και ένας μακροπρόθεσμος μπορεί να χρειαστεί περισσότερα από πέντε χρόνια για να ολοκληρωθεί.

Για να επιτευχθεί ένας μακροπρόθεσμος στόχος, πρέπει πρώτα να επιτύχει μια σειρά από βραχυπρόθεσμους στόχους και πρόσθετους μακροπρόθεσμους στόχους. Για παράδειγμα, η φιλοδοξία να γίνει εκπαιδευτικός. Αυτός μπορεί να είναι ο απώτερος μακροπρόθεσμος στόχος, αλλά κάποιος πρέπει να επιτύχει μερικούς άλλους, όπως την ολοκλήρωση κολεγίου, πανεπιστημίου και πρακτικής άσκησης. Αντίθετα, οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι απαιτούν ανάληψη δράσης κάθε μέρα ή κάθε εβδομάδα.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Σύμφωνα με τον McKay (2022), για να καθοριστούν αποτελεσματικά, οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι:

- Ειδικά – είναι σημαντικό να συμπεριληφθούν σχετικές λεπτομέρειες.
- Μετρήσιμο: να έχετε ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων και έναν τρόπο να καθορίσετε πότε θα επιτευχθούν. Μπορούν να αναλυθούν σε μικρότερα ορόσημα που μπορούν να μετρηθούν στην πορεία.
- Θετικό: Ο στόχος πρέπει να είναι κάτι που θέλει κανείς παρά κάτι που πρέπει να αποφύγει.
- Ρεαλιστικοί: οι μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να είναι συμβατοί με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία.
- Έχετε προθεσμία - θα πρέπει να γίνουν μικρά βήματα με την πάροδο του χρόνου για να επιτευχθεί ο στόχος μέχρι την καθορισμένη προθεσμία. Δεν είναι υποχρεωτικό να υπάρχει προθεσμία για τον στόχο, αλλά αυτό μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξή του. Ένας μακροπρόθεσμος στόχος μπορεί να αναλυθεί σε μικρότερους στόχους. Είναι καλύτερο να κάνεις παιδικά βήματα παρά ένα μεγάλο γιγάντιο άλμα.
- Συνδυάζεται με μια δράση: Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι να βελτιώσετε τις δεξιότητες πληροφορικής, εγγραφείτε για ένα μηνιαίο σεμινάριο ή εκπαίδευση στον τομέα.
- Ευέλικτο: Μην τα παρατάτε αν συναντήσετε εμπόδια που απειλούν την πρόοδο. Αντίθετα, τροποποιήστε τους στόχους ανάλογα. Ευελιξία σημαίνει επίσης να είστε πρόθυμοι να αφήσετε στόχους που δεν έχουν πλέον νόημα και αντ' αυτού να βάζετε την ενέργειά σας στην επιδίωξη άλλων.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Πράγματι (2023c). *Πώς να δημιουργήσετε στρατηγικές προτεραιότητες για ένα στρατηγικό σχέδιο.* <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorities>

McKay, D. (2022). Πώς να θέσετε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους καριέρας. <https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

5. Καθορισμός δράσεων και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων

Ένα άλλο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της Στρατηγικής είναι να καθοριστούν προσεκτικά οι ενέργειες και οι πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Οι προσεκτικά επιλεγμένες ενέργειες και πρωτοβουλίες μπορούν να θέσουν τον οργανισμό για επιτυχία στο μέλλον. Περιγράφουν τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να ολοκληρώσει ένας οργανισμός για να κάνει τους στόχους του πραγματικότητα. Αυτές οι ενέργειες και πρωτοβουλίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση και την ανάπτυξη της στρατηγικής. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν πολλά διαφορετικά έργα ή στρατηγικές που λειτουργούν μαζί και δημιουργούν ένα μεγαλύτερο σχέδιο που προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός.

Μια δράση/πρωτοβουλία θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (σύμφωνα με το Achieveit , 2023):

- Καθορισμένοι στόχοι
- Συγκεκριμένα βήματα
- Οργανωμένα χρονοδιαγράμματα και χρονοδιαγράμματα
- Ορόσημα
- Προϋπολογισμοί
- Μέτρηση προόδου

Σύμφωνα με τον Achieveit (2023), για μια δράση/πρωτοβουλία για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων, θα πρέπει να πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

- Πρέπει να βοηθήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων για την καλύτερη παροχή αξίας για τους πελάτες/πελάτες.
- Πρέπει να συνεπάγεται αλλαγή ή βελτίωση, κάνοντάς το διαφορετικό από τις καθημερινές λειτουργίες.
- Οι πόροι, το κεφάλαιο και η ικανότητα πρέπει να ιεραρχηθούν και να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας.

Εάν υπάρχει αμφιβολία, οι ακόλουθες ερωτήσεις μπορούν να βοηθήσουν: *Από όλα τα προγραμματισμένα πράγματα, ποια είναι τα πιο σημαντικά για την επίτευξη των στόχων; Εάν Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.*

υπάρχουν μόνο πόροι για να αφιερωθούν σε τρεις (ή τέσσερις ή πέντε) πρωτοβουλίες, ποιες θα ήταν αυτές;

Αυτές ονομάζονται στρατηγικές πρωτοβουλίες. Είναι σημαντικό να τις αναγνωρίσουμε και να τις διαφοροποιήσουμε από άλλες πρωτοβουλίες. Η επιτυχής εφαρμογή τους μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της εκτέλεσης.

ΕΙΔΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ (Achieveit , 2023):

Ανεξάρτητα από το είδος του κλάδου στον οποίο εργάζεται κάποιος, μπορεί να υπάρχουν διάφοροι τύποι στρατηγικών πρωτοβουλιών. Ακολουθούν αρκετά παραδείγματα:

- **Εταιρικό επίπεδο:** Αυτό το επίπεδο αφορά τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται ο οργανισμός. Για παράδειγμα, μια εταιρεία λογισμικού μπορεί να θέλει να επεκτείνει τα προϊόντα της στην κατασκευή τηλεφώνων ή να προσπαθήσει να αναπτύξει νέο υλικό για την πρωτοβουλία της.
- **Επιχειρηματικό επίπεδο:** Αυτή η πρωτοβουλία εστιάζει στον τρόπο επιτυχίας έναντι των ανταγωνιστών.
- **Λειτουργικό επίπεδο:** Οι πρωτοβουλίες σε επίπεδο μεμονωμένων τμημάτων ή ομάδων βοηθούν τον οργανισμό να βελτιώσει τις εσωτερικές του διαδικασίες και συμβάλλει σε καλύτερα προγράμματα.
- **Διορθωτικές πρωτοβουλίες:** Αντιμετωπίστε ζητήματα εντός του οργανισμού και διορθώστε τα. Για παράδειγμα, μπορούν να εντοπιστούν κενά απόδοσης και να γίνει εργασία για να τα κλείσουν.
- **Εποικοδομητικές πρωτοβουλίες:** Αυτές οι πρωτοβουλίες αφορούν νέες μεθόδους και κατευθύνσεις.
- **Καινοτόμες πρωτοβουλίες:** Αυτές οι πρωτοβουλίες εισάγουν νέα προϊόντα ή ιδέες.
- **Αμυντικές πρωτοβουλίες:** Διατηρήστε αυτό που λειτουργεί επί του παρόντος ενώ αμύνεστε έναντι των ανταγωνιστών.

Εν ολίγοις, ενέργειες/πρωτοβουλίες που συνάδουν με τις στρατηγικές προτεραιότητες βοηθούν τον οργανισμό και τους εργαζόμενους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, ενώ κλείνουν το χάσμα μεταξύ στόχου και απόδοσης. Οι πρωτοβουλίες ωφελούν τις ηγετικές ομάδες και τους υπαλλήλους και δημιουργούν μια ισχυρή βάση για την αναθεώρηση πολλών έργων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι πρωτοβουλίες βοηθούν τους οργανισμούς να καθορίσουν συγκεκριμένα πώς ορισμένα ζητήματα επηρεάζουν τα προγράμματά τους, ενώ εστιάζουν σε επιτεύξιμους στόχους που θα επιφέρουν ισχυρές αλλαγές στον οργανισμό ή την κοινότητα. Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες συμβάλλουν στη βελτίωση των συνολικών λειτουργιών, ενώ μειώνουν τον εφησυχασμό μεταξύ των μελών της ομάδας.

Για να καθοριστούν αποτελεσματικά οι ενέργειες/πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των στρατηγικών προτεραιοτήτων, τα ακόλουθα ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΛΗΨΟΥΝ σύμφωνα με το Achieveit (2023):

➤ Έλλειψη ευθυγράμμισης

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η έλλειψη ευθυγράμμισης. Η κακή ευθυγράμμιση μπορεί να συμβεί όταν οι πρωτοβουλίες δεν εκφράζουν προτεραιότητες, τιμές αντίθεσης ή αποτυγχάνουν να αντιμετωπίσουν πιεστικά ζητήματα. Το αν η αποστολή είναι επιτυχής ή όχι δεν έχει σημασία αν οι πρωτοβουλίες δεν είναι ευθυγραμμισμένες, κάτι που μπορεί να προκαλέσει ένταση. Αυτά τα αποτελέσματα δεν είναι επιθυμητά και τα προγράμματα θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις καθιερωμένες αξίες και την αποστολή.

➤ Έλλειψη εστίασης

Η έλλειψη εστίασης μπορεί να μοιάζει με την ιεράρχηση πολλών στόχων, τη δημιουργία άγχους στους πόρους ή την αποτυχία υποστήριξης των μελών του προσωπικού. Η εστίαση βοηθά στην ελαχιστοποίηση του αριθμού των έργων, στην κατανομή των σωστών πόρων και αρκετών ατόμων για την υποστήριξη της στρατηγικής. Ακόμα κι αν οι πόροι είναι περιορισμένοι, η εστίαση μπορεί να είναι σε έργα που είναι πιο ουσιαστικά και εφικτά.

➤ Έλλειψη πειθαρχίας

Η πειθαρχία είναι απαραίτητη κατά την εκτέλεση της πρωτοβουλίας/δράσης. Ωστόσο, όταν έρχονται νέες ευκαιρίες, ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να αφαιρέσουν πόρους από άλλα έργα για να επικεντρωθούν σε νέες ιδέες. Ως εκ τούτου, τίποτα δεν πετυχαίνει ποτέ. Αντίθετα, οι νέες ευκαιρίες θα πρέπει να αξιολογηθούν εάν σχετίζονται με τη στρατηγική. Εάν ναι, το έργο μπορεί να επιδιωχθεί, και εάν όχι, πρέπει να απορριφθεί και η εστίαση πρέπει να παραμείνει

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

στην τρέχουσα Στρατηγική. Η πειθαρχία βοηθά τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός στον τρέχοντα κλάδο.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι κρίσιμο να καθοριστούν αποτελεσματικά οι πρωτοβουλίες/δράσεις. Τα παρακάτω βήματα μπορούν να βοηθήσουν (Vermeulen, 2017; Achieveit, 2023):

ΒΗΜΑ 1: Καθορίστε την Πρωτοβουλία

Ένα από τα πρώτα βήματα είναι ο καθορισμός της πρωτοβουλίας, διατυπώνοντας με σαφήνεια τις επιλογές που πρέπει να γίνουν. Σύμφωνα με τον Freek Vermeulen και το Harvard Business Review (2017), πολλοί αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν σωστές στρατηγικές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό οφείλεται σε ασαφείς επιλογές ή σε αδυναμία καθορισμού των πρωτοβουλιών.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για τον καθορισμό των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι να επανεξετάζονται τα έργα και τα κενά στην απόδοση με συνέπεια. Μια πρωτοβουλία συχνά περιλαμβάνει πολλούς στόχους που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια ομάδα για να επικεντρωθεί στην αποστολή και τις αξίες της. Όταν η εστίαση είναι σε μερικούς συγκεκριμένους στόχους, μπορεί κανείς να κατανοήσει καλύτερα τη στρατηγική και πώς οι ιδέες που περιλαμβάνονται μπορούν να βελτιώσουν την κοινότητα.

Η πρωτοβουλία μπορεί να οριστεί θέτοντας μετρήσιμους, συγκεκριμένους, ρεαλιστικούς στόχους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην πληροφόρηση του γενικού ορισμού, κατανοώντας τα σχέδια για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

ΒΗΜΑ 2: Προσδιορίστε το πεδίο εφαρμογής της Πρωτοβουλίας

Το επόμενο βήμα είναι να ορίσετε το πεδίο. Αυτό αποτελείται από τους απαραίτητους πόρους που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο. Οι πόροι αυτοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους.

Όταν ορίζετε το πεδίο εφαρμογής, μην ξεχνάτε τι μπορεί να πάει στραβά. Προσδιορίστε βασικές πληροφορίες και κινδύνους που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχή εκτέλεση. Έχοντας κατανοήσει τα διακυβεύματα, εντοπίστε τους κατάλληλους μετριασμούς για τους εντοπισθέντες κινδύνους.

Με τις πρωτοβουλίες/δράσεις σαφώς καθορισμένες και εύρος, ήρθε η ώρα να συμπεριλάβουμε το σχέδιο για την εκτέλεσή τους. Λάβετε υπόψη τις ακόλουθες συμβουλές που θα σας βοηθήσουν να δημιουργήσετε αποτελέσματα:

➤ Δημιουργία στοίχισης

Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει ευθυγράμμιση για κάθε στοιχείο. Επισημάνετε ποιοι τομείς εστίασης, οι στόχοι και τα αποτελέσματα επηρεάζονται από διαφορετικούς φορείς εργασίας. Εάν δεν είστε σίγουροι από πού να ξεκινήσετε, ρωτήστε: "Πώς;" και «Γιατί;». Κατανοήστε πώς οι πρωτοβουλίες συνδέονται άμεσα με τους οργανωτικούς στόχους και τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs).

Η ευθυγράμμιση ξεκινά όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους ρόλους τους και πώς επηρεάζουν τη συνολική στρατηγική. Η επιτυχία ξεκινά και τελειώνει με τους εργαζομένους που είναι αφοσιωμένοι στο όραμά τους και στην εκτέλεση εφικτών στόχων.

➤ Προσδιορίστε υποστηρικτικές δραστηριότητες και ορόσημα

Οι περισσότερες από τις πρωτοβουλίες δεν θα ολοκληρωθούν από μόνες τους. Πρέπει να εντοπιστούν υποστηρικτικές δραστηριότητες (δράσεις) και ορόσημα που θα αυξήσουν την πιθανότητα δημιουργίας επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες και τα ορόσημα πρέπει να διαθέτουν κατάλληλους πόρους. Η αποτυχία σε αυτά θα επηρεάσει την επιτυχία της γενικής πρωτοβουλίας.

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για τον εντοπισμό δραστηριοτήτων και ορόσημων είναι η σαφής επικοινωνία με ΟΛΟΥΣ τους υπαλλήλους. Δημιουργήστε μια κουλτούρα που γιορτάζει ορόσημα και προσπαθεί να επιτύχει στόχους μέσω κινήτρων, καλά οργανωμένων προγραμμάτων και εργασιών.

➤ Οδηγήστε προς μετρήσιμα αποτελέσματα

Τα σχέδια αποτελούνται συχνά από πολλές ποιοτικές πληροφορίες. Αυτό θα μπορούσε να είναι μια βαθμολογία/κλίμακα χρώματος ή ένα απλό πλαίσιο για την ολοκλήρωση της πρωτοβουλίας.

Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες και οι δραστηριότητες πρέπει να οδηγούν σε μετρήσιμα, ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα. Με τις κατάλληλες μετρήσεις, δεν υπάρχει αμφιβολία για το

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

πώς φαίνεται τελικά η επιτυχία. Αυτό επηρεάζει την ολοκλήρωση και βελτιώνει την εικόνα του τρόπου με τον οποίο προχωρά η πρωτοβουλία.

Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι η διατήρηση πελατών, οι διευθυντές θα πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο του στόχου και να οδηγούν τους εργαζόμενους προς την αριστεία. Οτιδήποτε θέλετε να βελτιώσετε, τα μετρήσιμα αποτελέσματα πρέπει να παρακολουθούνται μέσω αριθμητικών στόχων και KPI.

➤ Καθορίστε σαφείς ημερομηνίες έναρξης και λήξης

Η σαφήνεια γύρω από τις προσδοκίες είναι ένα από τα καλύτερα πράγματα που μπορεί κανείς να δημιουργήσει στη διαδικασία. Ο απλός καθορισμός ξεκάθαρων ημερομηνιών έναρξης και λήξης είναι ένα εύκολο μέρος για να ξεκινήσετε.

Βεβαιωθείτε ότι η ομάδα επικοινωνεί συχνά σχετικά με τους στόχους μέσω χαρτών διεργασιών ή εργαλείων παρακολούθησης χρόνου στο διαδίκτυο. Ο οργανισμός είναι το κλειδί για τη δημιουργία ενός εστιασμένου εργασιακού περιβάλλοντος που δίνει προτεραιότητα στις εργασίες και ολοκληρώνει κάθε μία έγκαιρα.

➤ Καθορισμός λογοδοσίας

Επιλέξτε ένα άτομο υπεύθυνο για την παροχή ενημερώσεων προόδου για κάθε στοιχείο. Για πολλές πρωτοβουλίες, υπάρχει μεγάλη κοινή ευθύνη και πολλοί άνθρωποι εργάζονται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρχει μόνο ένα άτομο υπεύθυνο για την αναφορά προόδου. Αυτό εξαλείφει τη σύγχυση σχετικά με το ποιος πρέπει να απευθυνθεί για ενημερώσεις κατάστασης και ενισχύει τη λογοδοσία.

Ένα άλλο σημαντικό βήμα είναι η ανάπτυξη ενός τυπικού ρυθμού λογοδοσίας. Αυτός ο ρυθμός καθορίζει πόσο συχνά ο οργανισμός θα ζητά και θα αναφέρει αποτελέσματα. Αυτό θα επιτρέψει έναν τυποποιημένο, γρήγορο τρόπο κατανόησης του τρόπου με τον οποίο προχωρούν οι πρωτοβουλίες.

Για την ενθάρρυνση της υπευθυνότητας στο χώρο εργασίας, μπορούν να εφαρμοστούν αξιολογήσεις στρατηγικής και μετρήσεις απόδοσης. Οι συνεπείς αξιολογήσεις εργασίας διασφαλίζουν ότι η ομάδα παραμένει σε καλό δρόμο και εργάζεται για να βελτιώσει τυχόν στρατηγικές που πρέπει να αλλάξουν. Τα σχόλια από άλλους είναι επίσης ένας από τους

καλύτερους τρόπους για να συλλέξετε πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά λειτουργούν οι εργασίες, η διαδικασία και οι ροές εργασίας.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

<https://www.achievet.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#types>

Vermeulen, F. (2017, 8 Νοεμβρίου). Πολλές στρατηγικές αποτυγχάνουν επειδή στην πραγματικότητα δεν είναι στρατηγικές. Επιχειρηματική Επιθεώρηση του Χάρβαρντ.

<https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

6. Καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων/αποτελεσμάτων

Μετά τον επιτυχή προσδιορισμό των δράσεων και των πρωτοβουλιών, η επόμενη πτυχή στην ανάπτυξη της Στρατηγικής θα πρέπει να είναι ο καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων/αποτελεσμάτων.

Ο καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων/αποτελεσμάτων είναι μια σημαντική διαδικασία. Σε αυτή την περίπτωση, οι λέξεις χρησιμοποιούνται συνώνυμα. Στους οργανισμούς, τα αποτελέσματα είναι ο αντίκτυπος που έχουν τα προϊόντα, οι υπηρεσίες κ.λπ. και θα πρέπει να αποτελούν πολύτιμες εμπειρίες για τον τελικό χρήστη. Είναι μετρήσιμα και αποδεικνύουν ότι ο οργανισμός και η ομάδα/οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε καλό δρόμο όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους (Personio , 2023).

Σύμφωνα με το Texas Tech University και Christiane Herber-Valdez, Ed.D., τα αποτελέσματα είναι τα αποτελέσματα που μπορεί κανείς να περιμένει από τις επιδιωκόμενες εργασιακές δραστηριότητες και τι αναμένεται να επιτύχει ο πελάτης/μαθητής. Εκτός από αυτό, αυτοί περιγράψτε τις συνέπειες της εργασίας και τις αλλαγές που θα προκύψουν στους πελάτες/μαθητές. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, τα αναμενόμενα αποτελέσματα περιγράφουν τι αναμένεται να επιτύχει και να παράγει το τμήμα/γραφείο.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, ή προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται από μια επιχείρηση, μια βιομηχανία κ.λπ. σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, είτε δαπανώνται είτε χρησιμοποιούνται για περαιτέρω παραγωγή. Για να προσδιορίσετε τα αποτελέσματα και τα Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αποτελέσματα που θα βοηθήσουν αποτελεσματικότερα την ομάδα να επιτύχει τους ιδανικούς στόχους της, πρέπει να κατανοήσετε τον τελικό χρήστη και να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι θέλουν ή τι χρειάζονται οι τελικοί χρήστες;
- Ποια είναι τα σημεία πόνου τους (επίμονα προβλήματα με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που μπορεί να τους ενοχλήσει);
- Πώς τα λύνει η επιχείρηση/το προϊόν;
- Ποια οφέλη θα αποκομίσουν οι τελικοί χρήστες;
- Πώς θα επηρεάσει θετικά τη ζωή τους;
- Πώς θα τους κάνει να νιώσουν;

Ο καθορισμός των εκροών και των αποτελεσμάτων/αποτελεσμάτων όχι μόνο επιτρέπει την καλύτερη ενσυναίσθηση και την εξυπηρέτηση των πελατών/χρηστών/μαθητών, αλλά οδηγεί επίσης σε σαφέστερες διαδικασίες, πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους και περισσότερες ευκαιρίες για καινοτομία για την ομάδα. Σύμφωνα με το Personio (2023), τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Μην χάνετε ποτέ το στόχο

Όταν τα αποτελέσματα είναι γνωστά, μπορεί κανείς να μείνει συγκεντρωμένος σε αυτό που πραγματικά έχει σημασία. Το αποτέλεσμα/αποτέλεσμα θα πρέπει να παραμείνει το ίδιο, αλλά το αποτέλεσμα μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την πρόοδο.

- Αποφυγή σύγχυσης και αποδέσμευσης εργαζομένων

Όταν εδραιωθεί το αποτέλεσμα, τότε τα μέλη της ομάδας μπορούν να επιφορτιστούν με την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτό, φυσικά, είναι εντάξει — αλλά μόνο εάν τα εμπλεκόμενα μέλη της ομάδας είναι ξεκάθαρα γιατί παράγουν το αποτέλεσμα.

- Οι εργαζόμενοι δεν θα χάνουν χρόνο και ενέργεια

Η σύγχυση μπορεί επίσης να κοστίζει χρόνο και χρήμα για τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για το σκοπό πίσω από την εργασία τους, μπορεί να αφιερώσουν πολύ χρόνο και ενέργεια σε μια πτυχή του έργου που δεν είναι τόσο σημαντική, επειδή δεν γνωρίζουν την πραγματική εστίασή του.

- Μένοντας μακριά από τον τροχό του χάμστερ

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Όταν η εστίαση είναι μόνο στην παραγωγή των αποτελεσμάτων και όχι αρκετά στα αποτελέσματα/αποτελέσματα, αυτό βάζει τους εργαζόμενους σε έναν «τροχό χάμστερ». Οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να εργάζονται μακριά για την παραγωγή, αλλά ποτέ δεν τους φέρνει πιο κοντά στους κύριους στόχους τους.

Για να αποκομίσετε τα προαναφερθέντα οφέλη, τα αποτελέσματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, καλά καθορισμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα για τη βελτίωση των μετρήσεων απόδοσης. Για να καθορίσουν τα αποτελέσματα, οι ηγέτες πρέπει να ορίσουν έναν μετρήσιμο στόχο, να καθορίσουν το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να επιτύχουν τον στόχο και να εξετάσουν πώς επηρεάζει τόσο την ομάδα τους όσο και τους πελάτες ή τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με τον Personio (2023), ορισμένα παραδείγματα κοινών αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν:

- Προσαρμοστικότητα - για να συμβαδίζετε με τις μεταβαλλόμενες αγορές και τάσεις, μπορεί να θέλετε να ψηφιοποιήσετε τις διαδικασίες σας, να ενσωματώσετε εφαρμογές στις επικοινωνίες της ομάδας και των πελατών σας ή να επεκτείνετε τις υπηρεσίες και τα προϊόντα σας με πιο σύγχρονες λύσεις.
- Σχέσεις πελατών - αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, τις κριτικές, τη συνολική εμπειρία πελατών ή τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και διατήρηση των πελατών.
- Κερδοφορία - μόλις καθοριστούν τα οικονομικά αποτελέσματα, ρυθμίστε το αποτέλεσμα για να σας φέρει σε καλό δρόμο για την επίτευξή του.
- Απόδοση - τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την απόδοση μπορεί να περιλαμβάνουν την επίτευξη στόχων πωλήσεων, την αύξηση της εμβέλειας της αγοράς ή τη βελτίωση της φήμης του κλάδου/του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι ελαφρώς διαφορετικά και μπορούν να επιτευχθούν μέσω καθημερινών δραστηριοτήτων, προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που στοχεύουν στη βελτίωση της εμπειρίας των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν επίσης τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Όσο περισσότερο υποστηρίζονται οι εργαζόμενοι από την ομάδα HR, τόσο υψηλότερη ποιότητα εργασίας θα

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

παράγουν και τόσο καλύτερη είναι η απόδοσή τους, πράγμα που σημαίνει υψηλότερο κέρδος για τον οργανισμό.

Αυτά συνήθως εμπίπτουν σε μία από τις τέσσερις ακόλουθες κατηγορίες (Personio , 2023):

- Ικανοποίηση εργαζομένων - βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώσουν τη συνολική τους ευτυχία όσον αφορά τον ρόλο τους, τα οφέλη, τους μισθούς, την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και το περιβάλλον.
- Κίνητρο Εργαζομένων - οι εργαζόμενοι ασχολούνται με την εργασία τους, έχουν κίνητρα να κάνουν το καλύτερο δυνατό και εργάζονται για επιτεύξιμους στόχους. Σε αυτήν την περίπτωση, το αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη δημιουργία προγραμμάτων αναγνώρισης και ανταμοιβών, προγραμμάτων παραπομπής ή μαθημάτων μάθησης και ανάπτυξης.
- Διατήρηση εργαζομένων - Σε αυτήν την περίπτωση, το HR αναζητά περισσότερη δέσμευση εργαζομένων και λιγότερη εναλλαγή, κάτι που οδηγεί σε καλύτερη φήμη, πιο σταθερό περιβάλλον εργασίας και υψηλότερη ποιότητα εργασίας από έμπειρους μακροχρόνια υπαλλήλους.
- Παρουσία εργαζομένων - Εάν τα δεδομένα δείχνουν αύξηση στις απουσίες, τις καθυστερημένες αφίξεις ή τις πρόωρες αναχωρήσεις, θα πρέπει να συμπεριληφθούν στρατηγικές για την αντιμετώπιση του ζητήματος, όπως πειθαρχικές διαδικασίες, αναμόρφωση του PTO (διάλειμμα επί πληρωμή, προγραμματισμένη άδεια ή προσωπική άδεια) και προγράμματα διακοπών ή δημιουργία κινήτρων για θετικά ρεκόρ προσέλευσης.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

<https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes- and-outputs>

Texas Tech University – Κέντρο Επιστημών Υγείας, Ελ Πάσο. “Identifying Expected Outcomes For Your Effectiveness Plan”, Christiane Herber-Valdez, Ed.D.

<https://elpaso.ttuhs.edu/>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

7. Καθορισμός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού υλοποίησης

Για την εφαρμογή της Στρατηγικής, σημαντικό στοιχείο είναι ο καθορισμός του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος.

Τι είναι ο προϋπολογισμός; Ο προϋπολογισμός είναι η τακτική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου (Schmidt, 2023). Για την επίτευξη των στόχων του, απαιτείται ένας λεπτομερής περιγραφικός οδικός χάρτης για τον καθορισμό μέτρων και δεικτών απόδοσης. Στην πορεία μπορούν να γίνουν αλλαγές για να διασφαλιστεί η επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Ο προϋπολογισμός είναι μια κρίσιμη διαδικασία με διάφορους τρόπους (Schmidt, 2023):

- Βοηθά στον προγραμματισμό των πραγματικών λειτουργιών

Η διαδικασία αναγκάζει τους διευθυντές να εξετάσουν πώς μπορεί να αλλάξουν οι συνθήκες και ποια βήματα πρέπει να λάβουν, ενώ τους επιτρέπει επίσης να κατανοήσουν πώς να αντιμετωπίζουν προβλήματα όταν προκύπτουν.

- Συντονίζει τις δραστηριότητες του οργανισμού

Ο προϋπολογισμός ενθαρρύνει τους διευθυντές να οικοδομήσουν σχέσεις με τα άλλα μέρη της επιχείρησης και να κατανοήσουν πώς αλληλεπιδρούν τα διάφορα τμήματα και ομάδες μεταξύ τους και πώς υποστηρίζουν όλοι τη συνολική οργάνωση.

- Κοινοποιεί σχέδια σε διάφορους μάνατζερ

Η επικοινωνία των σχεδίων στους διευθυντές είναι μια σημαντική κοινωνική πτυχή της διαδικασίας, η οποία διασφαλίζει ότι όλοι έχουν μια σαφή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο υποστηρίζουν τον οργανισμό. Ενθαρρύνει την επικοινωνία μεμονωμένων στόχων, σχεδίων και πρωτοβουλιών, τα οποία συγκεντρώνονται όλα μαζί για να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του οργανισμού. Εξασφαλίζει επίσης ότι τα κατάλληλα άτομα καθίστανται υπόλογα για την εκτέλεση του προϋπολογισμού.

- Παρακινεί τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν να επιτύχουν τους στόχους του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός κάνει τους διαχειριστές να επικεντρωθούν στη συμμετοχή στη διαδικασία του προϋπολογισμού. Παρέχει μια πρόκληση ή στόχο για άτομα και διευθυντές συνδέοντας την αμοιβή και την απόδοσή τους σε σχέση με τον προϋπολογισμό.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

➤ Ελέγχει τις δραστηριότητες

Οι διευθυντές μπορούν να συγκρίνουν τις πραγματικές δαπάνες με τον προϋπολογισμό για τον έλεγχο των οικονομικών δραστηριοτήτων.

➤ Αξιολογεί την απόδοση των διευθυντών

Ο προϋπολογισμός παρέχει ένα μέσο ενημέρωσης των διευθυντών για το πόσο καλά αποδίδουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

Υπάρχουν διάφοροι ΕΙΔΟΙ προϋπολογισμών. Ένα ισχυρό πλαίσιο προϋπολογισμού βασίζεται σε έναν κύριο προϋπολογισμό που αποτελείται από λειτουργικούς προϋπολογισμούς, προϋπολογισμούς κεφαλαιουχικών δαπανών και προϋπολογισμούς μετρητών. Οι συνδυασμένοι προϋπολογισμοί δημιουργούν μια προϋπολογισμένη κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων, ισολογισμό και κατάσταση ταμειακών ροών. Σύμφωνα με τον Schmidt (2023), οι τύποι προϋπολογισμών είναι οι ακόλουθοι:

➤ Λειτουργικός προϋπολογισμός

Τα έσοδα και τα συναφή έξοδα στις καθημερινές λειτουργίες προϋπολογίζονται λεπτομερώς και χωρίζονται σε μεγάλες κατηγορίες όπως έσοδα, μισθοί, παροχές και μη μισθολογικά έξοδα.

➤ Κεφαλαιακό προϋπολογισμό

Οι κεφαλαιακοί προϋπολογισμοί είναι συνήθως αιτήματα για αγορές μεγάλων περιουσιακών στοιχείων, όπως ακίνητα, εξοπλισμός ή συστήματα πληροφορικής που δημιουργούν μεγάλες απαιτήσεις στις ταμειακές ροές ενός οργανισμού. Οι σκοποί των κεφαλαιακών προϋπολογισμών είναι η κατανομή κεφαλαίων, ο έλεγχος των κινδύνων στη λήψη αποφάσεων και ο καθορισμός προτεραιοτήτων.

➤ Προϋπολογισμός μετρητών

Οι προϋπολογισμοί μετρητών συνδέουν τους άλλους δύο προϋπολογισμούς και λαμβάνουν υπόψη το χρονοδιάγραμμα των πληρωμών και το χρονοδιάγραμμα λήψης μετρητών από τα έσοδα. Οι προϋπολογισμοί μετρητών βοηθούν τη διοίκηση να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ταμειακές ροές του οργανισμού αξιολογώντας εάν απαιτείται πρόσθετο κεφάλαιο, εάν η εταιρεία χρειάζεται να συγκεντρώσει χρήματα ή εάν υπάρχει πλεονάζον κεφάλαιο.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού για τους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς ξεκινά συνήθως τέσσερις έως έξι μήνες πριν από την έναρξη του οικονομικού έτους, ενώ για ορισμένους μπορεί να χρειαστεί ένα ολόκληρο οικονομικό έτος για να ολοκληρωθεί (Schmidt, 2023). Οι περισσότεροι οργανισμοί ορίζουν προϋπολογισμούς και αναλαμβάνουν ανάλυση διακύμανσης σε μηνιαία βάση.

Ξεκινώντας από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού, οι οργανισμοί περνούν από μια σειρά από στάδια για να υλοποιήσουν τελικά τον προϋπολογισμό. Οι κοινές διαδικασίες περιλαμβάνουν την επικοινωνία εντός της εκτελεστικής διοίκησης, τον καθορισμό στόχων και στόχων, την ανάπτυξη λεπτομερούς προϋπολογισμού, την κατάρτιση και αναθεώρηση του μοντέλου προϋπολογισμού, την αναθεώρηση της επιτροπής προϋπολογισμού και την έγκριση (Schmidt, 2023).

Όταν οι στόχοι, οι ενέργειες και ο προϋπολογισμός έχουν οριστεί, μία από τις υπόλοιπες πτυχές είναι το χρονοδιάγραμμα.

Τα TIMELINES είναι εικονογραφικές αναπαραστάσεις ενός προγράμματος γεγονότων για μια συγκεκριμένη περίοδο (Μάλιστα, 2022). Αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικά εργαλεία, καθώς βοηθούν τους επαγγελματίες να καθορίσουν πόσο χρόνο μπορεί να διαρκέσει μια εργασία. Η κατανόηση των βημάτων για τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων μπορεί να βοηθήσει στην εκτέλεση της Στρατηγικής.

Ακολουθούν μερικά από τα βήματα που μπορούν να ακολουθηθούν για τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων (σύμφωνα με το Indeed, 2022):

➤ Καθορισμός στόχων και στρατηγικής

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος είναι να καθορίσετε τι στοχεύετε να επιτύχετε. Ο καθορισμός των στόχων σας βοηθά να καθορίσετε την πιο αποτελεσματική στρατηγική για την επίτευξή τους. Μετά τον καθορισμό των στόχων, η στρατηγική μπορεί να χωριστεί σε επιμέρους εργασίες. Στη συνέχεια, μπορεί να προσδιοριστεί η διάρκεια που είναι πιθανό να πάρει κάθε εργασία και να δημιουργηθεί το χρονοδιάγραμμα. Πρέπει να αφιερωθεί αρκετός χρόνος σε αυτό το στάδιο για να αποφύγετε να ξεχάσετε τυχόν βασικές διαδικασίες.

➤ Επιλογή μέσου

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Αφού καθορίσετε τους στόχους και τη στρατηγική, αποφασίστε ένα μέσο για να σχεδιάσετε το χρονοδιάγραμμα. Το παραδοσιακό χρονοδιάγραμμα σε χαρτί είναι εύκολο στη δημιουργία, φθινό, ευέλικτο και εύκολο στην πλοήγηση και κατανόηση. Εναλλακτικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν επεξεργαστές κειμένου ή να σχεδιάσουν εφαρμογές για τη δημιουργία ψηφιακού αντιγράφου. Ένα ψηφιακό χρονοδιάγραμμα είναι πιο εύκολο στη διανομή, επεξεργασία και πρόσβαση. Μια άλλη επιλογή είναι να χρησιμοποιήσετε εργαλεία διαχείρισης έργου που σας επιτρέπουν να δημιουργήσετε εξελιγμένα χρονοδιαγράμματα. Κάθε μέσο έχει τα πλεονεκτήματά του ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού.

➤ Αποφασίστε σε μια χρονική κλίμακα

Μετά τον καθορισμό των στόχων, μπορεί να αποφασιστεί η κατάλληλη χρονική κλίμακα. Η χρονική κλίμακα είναι η μικρότερη διάρκεια στη γραμμή χρόνου. Για παράδειγμα, εάν η όλη δραστηριότητα διαρκεί χρόνια, η χρονική κλίμακα μπορεί να είναι σε μήνες. Η χρονική κλίμακα διευκολύνει τη διαίρεση της δραστηριότητας σε μικρότερα στοιχεία, βοηθώντας την εκτέλεση και την επίβλεψη. Η επιλογή της σωστής κλίμακας χρόνου μπορεί να κάνει τη γραμμή χρόνου να είναι λειτουργική.

➤ Συμπεριλαμβανομένων γεγονότων στο χρονοδιάγραμμα

Μετά τον καθορισμό της κατάλληλης χρονικής κλίμακας και τη σχεδίαση της γραμμής χρόνου, μπορούν να συμπεριληφθούν συμβάντα. Τα γεγονότα σε ένα χρονοδιάγραμμα είναι οι στόχοι, τα αποτελέσματα ή τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν σε μια καθορισμένη περίοδο. Τα συμβάντα μπορούν να γραφτούν κάτω από κάθε ημερομηνία ή να αναπαρασταθούν με σύμβολα. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται θα πρέπει να διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν το χρονοδιάγραμμα. Για παράδειγμα, μπορεί να συμπεριληφθεί μια σύντομη περιγραφή δίπλα σε κάθε συμβάν.

➤ Προσαρμογή

Μετά τη συμπερίληψη όλων των συμβάντων, το χρονοδιάγραμμα μπορεί να προσαρμοστεί, ώστε να είναι οπτικά ελκυστικό και πιο κατανοητό. Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας διαφορετικά χρώματα για να διαχωρίσετε σημαντικά γεγονότα από τα κανονικά. Γραμμές με ποικίλο πάχος μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να αναπαραστήσουν διαφορετικές

διαιρέσεις στη γραμμή χρόνου. Εάν το χρονοδιάγραμμα είναι για επίσημους σκοπούς, πρέπει να συμπεριληφθεί το λογότυπο της εταιρείας και άλλες σχετικές πληροφορίες.

➤ Εφαρμογή και παρακολούθηση

Μετά την έναρξη του χρονοδιαγράμματος, θα πρέπει να διασφαλίζεται προσεκτική παρακολούθηση. Ίσως είναι καλή ιδέα να τροποποιήσετε το χρονοδιάγραμμα Εάν η ομάδα δεν μπορεί να τηρήσει σταθερά τις προθεσμίες. Μπορεί να ζητηθεί από τα μέλη της ομάδας ανατροφοδότηση σχετικά με το χρονοδιάγραμμα. Στη συνέχεια, αυτή η ανατροφοδότηση και οι παρατηρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν όταν αποφασίζεται ο καλύτερος τρόπος βελτίωσης του χρονοδιαγράμματος.

Ακολουθούν ορισμένες ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ για το πώς να χρησιμοποιήσετε ένα χρονοδιάγραμμα πιο αποτελεσματικά (σύμφωνα με το Indeed, 2022):

➤ Επισημάνετε ορόσημα

Ένα ορόσημο είναι ένα σημείο σε ένα χρονοδιάγραμμα που σηματοδοτεί ένα ειδικό γεγονός. Για παράδειγμα, μπορεί να σημαίνει την έναρξη ή το τέλος μιας ζωτικής φάσης, μιας κρίσιμης συνάντησης ή την εκπλήρωση μιας συγκεκριμένης απαίτησης. Η επισήμανση των ορόσημων επιτρέπει στην ομάδα να αξιολογήσει την πρόοδο και την ποιότητα του έργου. Επιπλέον, η επίτευξη ορόσημων είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να βελτιώσετε το ηθικό των εργαζομένων και να τους παρακινήσετε να κάνουν περισσότερη δουλειά. Για να διατηρηθεί η επίδρασή τους στην ομάδα, τα ορόσημα πρέπει να αντιπροσωπεύουν σημαντικά γεγονότα.

➤ Συμβουλευτείτε τα μέλη της ομάδας

Καθώς το χρονοδιάγραμμα ρυθμίζει τις υποθέσεις ολόκληρης της ομάδας, είναι σημαντικό να συμβουλευτείτε τα μέλη της ομάδας πριν δημιουργήσετε μία. Τα μέλη της ομάδας συμβούλων διασφαλίζουν ότι δημιουργείται ένα βολικό χρονοδιάγραμμα για όλους με βάση τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Τα μέλη της ομάδας μπορεί επίσης να έχουν μοναδικές πληροφορίες για να κάνουν το χρονοδιάγραμμα πιο αποτελεσματικό.

➤ Βεβαιωθείτε ότι είναι ρεαλιστικό

Για να δημιουργήσετε ένα αποτελεσματικό χρονοδιάγραμμα, είναι ζωτικής σημασίας να ανταποκρίνεται στις πραγματικότητες της ομάδας και των δραστηριοτήτων. Βεβαιωθείτε ότι οι ομάδες σας διατηρούν ένα σταθερό επίπεδο παραγωγικότητας παρέχοντάς τους τον Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

κατάλληλο χρόνο για να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους. Ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα μπορεί να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων, καθώς είναι απίθανο να εργαστούν υπερβολικά.

➤ Δημοσιοποιήστε το

Η τοποθέτηση του χρονοδιαγράμματος σε δημόσιο χώρο διασφαλίζει ότι τα μέλη της ομάδας παραμένουν εστιασμένα στις εργασίες τους. Επιπλέον, διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να αναφέρονται και να αναλύουν το χρονοδιάγραμμα. Το χρονοδιάγραμμα μπορεί να εμφανιστεί στο γραφείο ή όπου η ομάδα συνήθως πραγματοποιεί τις συναντήσεις της. Να είστε προσεκτικοί σχετικά με τη χρήση αυτής της προσέγγισης με χρονοδιαγράμματα που περιέχουν ευαίσθητες πληροφορίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το χρονοδιάγραμμα μπορεί να κοινοποιηθεί σε ασφαλείς εφαρμογές διαχείρισης ομάδας.

➤ Κρατήστε το απλό

Ένα απλό χρονοδιάγραμμα είναι ευκολότερο να κατανοηθεί και να χρησιμοποιηθεί, το οποίο βοηθά στην εκτέλεση. Κατά την προσαρμογή της γραμμής χρόνου, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται απλά χρώματα για να διευκολύνεται η εστίαση των αναγνωστών σε συγκεκριμένες λεπτομέρειες. Μην περιορίζετε στη χρήση δύο ή τριών χρωμάτων για να διατηρήσετε μια επαγγελματική εμφάνιση. Είναι σημαντικό να αποφύγετε τον συνωστισμό πολλών συμβάντων στη γραμμή χρόνου, ώστε να είναι πιο εύκολο να το διαβάσετε. Εάν η λωρίδα χρόνου είναι δύσκολο να διαβαστεί, εξετάστε το ενδεχόμενο να μειώσετε τη χρονική κλίμακα, ώστε να υπάρχουν περισσότερες μονάδες στη γραμμή χρόνου.

➤ Αποστολή υπενθυμίσεων

Ενώ η δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων βοηθά στην παρακίνηση των μελών της ομάδας, μπορούν εύκολα να ξεχάσουν το χρονοδιάγραμμα αφού φύγουν από τον χώρο εργασίας. Η αποστολή συνεχών υπενθυμίσεων είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας παραμένουν συγκεντρωμένα. Αυτές οι υπενθυμίσεις μπορούν να ενσωματωθούν στο χρονοδιάγραμμα ευθυγραμμίζοντάς τες με προθεσμίες ή παραδοτέα. Για παράδειγμα, εάν ένα μέλος της ομάδας έχει προθεσμία υποβολής σε ένα μήνα, στείλτε υπενθυμίσεις κάθε τρεις εβδομάδες. Αυτό βοηθά στη λογοδοσία και βοηθά στην πρόληψη και επίλυση πιθανών καθυστερήσεων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

➤ Φροντίστε για ατυχίες

Καθώς κάνετε ένα χρονοδιάγραμμα, είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη την πιθανότητα να μην πάνε όλα όπως τα σχεδιάζετε. Η παροχή χώρου για ατυχίες στα χρονοδιαγράμματα μειώνει τον κίνδυνο απογοήτευσης των πελατών/πελατών/χρηστών και βελτιώνει την επαγγελματική εικόνα. Αν και είναι αδύνατο να προβλεφθεί το μέλλον, μπορούν να ερευνηθούν κοινές προκλήσεις που σχετίζονται με τη δραστηριότητα. Στη συνέχεια, αποφασίστε να κρατήσετε λίγο χρόνο σε περίπτωση που προκύψουν αυτές οι προκλήσεις. Τέλος, δημιουργήστε μια στρατηγική για το χειρισμό τέτοιων ζητημάτων.

➤ Αυτοματοποιήστε τις διαδικασίες

Υπάρχουν διάφορες εφαρμογές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αυτοματοποίηση της γραμμής χρόνου. Για παράδειγμα, το λογισμικό διαχείρισης έργου μπορεί να στέλνει αυτοματοποιημένες υπενθυμίσεις, να ειδοποιεί τα μέλη της ομάδας για κλείσιμο προθεσμιών, να προσαρμόζει το χρονοδιάγραμμα ώστε να αντικατοπτρίζει τις αλλαγές και να αφαιρεί ολοκληρωμένες εργασίες από τη γραμμή χρόνου. Η χρήση της αυτοματοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην επικοινωνία, την ανάλυση και τη λήψη αποφάσεων.

Ακολουθούν ορισμένα ΟΦΕΛΗ από τη χρήση μιας λωρίδας χρόνου (Μάλιστα, 2022):

➤ Βοηθά τον προγραμματισμό

Η διαδικασία δημιουργίας ενός χρονοδιαγράμματος αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να αναλύσουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας. Η ανάθεση ρεαλιστικών χρονοδιαγραμμάτων μπορεί να απαιτεί έρευνα σε εργασίες εξαρτημάτων, επιτρέποντας στην ομάδα να ανακαλύψει πιθανές προκλήσεις. Οι ομάδες μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση για να βελτιώσουν τη στρατηγική τους και να δημιουργήσουν αποτελεσματικά σχέδια για την εκτέλεση. Ένα χρονοδιάγραμμα διευκολύνει την παρακολούθηση της προόδου του έργου και τον προσδιορισμό εάν υπάρχει ανάγκη τροποποίησης των υπάρχοντων σχεδίων.

➤ Διευκολύνει τη λογοδοσία

Τα χρονοδιαγράμματα συνήθως περιλαμβάνουν τις λεπτομέρειες κάθε εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής του ποιοι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για αυτές. Αυτό διευκολύνει τον ηγέτη να απαιτεί λογοδοσία από τα μέλη της ομάδας. Για παράδειγμα, οι

ηγέτες των ομάδων μπορούν εύκολα να παρακολουθούν τους υπεύθυνους για ημιτελείς εργασίες.

➤ Ενημερώνει τις αποφάσεις

Τα χρονοδιαγράμματα βοηθούν τους οργανισμούς να προβλέψουν πότε μπορούν να ξεκινήσουν και να ολοκληρώσουν έργα. Αυτό τους επιτρέπει να κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια σχετικά με τη στρατηγική. Τα χρονοδιαγράμματα βοηθούν στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων με βεβαιότητα, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά τους. Τα χρονοδιαγράμματα βοηθούν τους οργανισμούς να προσδιορίζουν πότε χρειάζονται πόρους, διευκολύνοντας τη διαχείρισή τους μεταξύ πολλών ανταγωνιστικών συμφερόντων.

➤ Βελτιώνει τις συνεδρίες διαβούλευσης

Οι διαβουλεύσεις μπορεί να είναι απαιτητικές, καθώς οι πελάτες/πελάτες έχουν συνήθως πολλές ανησυχίες σχετικά με την ποιότητα και την εκτέλεση. Ένα χρονοδιάγραμμα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να βοηθήσετε αυτές τις συνεδρίες, καθώς παρέχουν στους πελάτες ζωτικής σημασίας πληροφορίες. Όταν ένας πελάτης βλέπει ένα καλά σχεδιασμένο χρονοδιάγραμμα, είναι πιο πιθανό να εμπιστευτεί τις επαγγελματικές σας συμβουλές. Η αναφορά σε ένα χρονοδιάγραμμα διευκολύνει τη συζήτηση της δραστηριότητας με πελάτες/πελάτες.

➤ Βοηθά την ομαδική επικοινωνία

Η σαφής επικοινωνία είναι προϋπόθεση για αποτελεσματική συνεργασία και συνολική παραγωγικότητα της ομάδας. Ένα χρονοδιάγραμμα βοηθά την επικοινωνία, προσφέροντας ένα σημείο αναφοράς που μπορεί να καταλάβει ο καθένας. Ένα καλά σχεδιασμένο χρονοδιάγραμμα διευκολύνει τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν τις προθεσμίες τους, πώς αλληλεπιδρούν τα καθήκοντά τους με άλλους και τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Ως αποτέλεσμα, τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν πού να λαμβάνουν και να διαβιβάζουν πληροφορίες, βελτιώνοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα.

➤ Παρακινεί τους εργαζόμενους

Η οπτικοποίηση της διάρκειας και των απαιτήσεων μιας δραστηριότητας μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησης των μελών της ομάδας. Με την αποσαφήνιση του ρόλου και των ευθυνών κάθε μέλους μπορούν να εστιάσουν την ενέργεια και τους πόρους τους πιο

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

αποτελεσματικά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη συνεργασία και αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας.

- Ενισχύει την αποτελεσματικότητα

Η δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος ενθαρρύνει τις ομάδες να αναλύσουν διάφορες πτυχές των καθηκόντων τους για να καθορίσουν την κατάλληλη διάρκεια για καθεμία. Η ανάλυση των εργασιών συστατικών μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να εντοπίσουν και να επιλύσουν προβλήματα με τη στρατηγική τους, βοηθώντας στην αποτελεσματικότητα. Η δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος διασφαλίζει τη διαίρεση των εργασιών σε στοιχεία που διατηρούν την ομάδα παραγωγική.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Schmidt, J. (2023). Προϋπολογισμός. Ινστιτούτο Εταιρικών Χρηματοοικονομικών. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>

Πράγματι (2022). 6 βήματα για τη δημιουργία χρονοδιαγραμμάτων (με συμβουλές και οφέλη) <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>

8. Εφαρμογή του ISO 45003-2021 στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για τον εντοπισμό πιθανών κινδύνων και προληπτικά βήματα

Ο εντοπισμός πιθανών κινδύνων αποτελεί σημαντικό μέρος της προετοιμασίας και της εφαρμογής της στρατηγικής στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτό το κεφάλαιο, δίνουμε καλά παραδείγματα και δείχνουμε ευκαιρίες για τη διαχείριση ψυχολογικών κινδύνων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 45003-2021 σχετικά με την πανδημία COVID-19 ως παράγοντα κινδύνου. Η επιλογή αυτού του παράγοντα κινδύνου δεν είναι τυχαία. Ως μέρος του ίδιου έργου HAS, πραγματοποιήσαμε μια εις βάθος μελέτη των επιπτώσεων του COVID-19 στους εκπαιδευτικούς στη Βουλγαρία, την Πολωνία και την Κύπρο και τα αποτελέσματα έδειξαν έντονα ότι η πανδημία COVID-19 είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογική υγεία και τη συνολική ευημερία της αναφερόμενης ομάδας στόχου. Τα αποτελέσματα της μελέτης συνοψίζονται σε ξεχωριστό έγγραφο «Έρευνα σχετικά με τις στάσεις μαθητών και

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

εκπαιδευτικών σχετικά με την ευημερία και την ψυχική υγεία», μέρος των αποτελεσμάτων του έργου του «Υγιεινός στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και εκπαιδευτικών»/ HAS.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το πρότυπο ISO 450003-2021 μπορεί και εφαρμόζεται με επιτυχία στη διαχείριση άλλων κινδύνων για την ψυχολογική υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19

Η πανδημία COVID-19 είδε μια τεράστια αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και είχε σημαντικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους που βιώνουν αυξημένο άγχος, άγχος και κατάθλιψη ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως η απομακρυσμένη εργασία, η κοινωνική απομόνωση και η οικονομική ανασφάλεια.

Στο «Στρατηγικό Πλαίσιο της ΕΕ για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία 2021-2027. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο της εργασίας», η Επιτροπή δηλώνει ότι η νομοθεσία της ΕΕ για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία Η υγεία και ασφάλεια στην εργασία (OH&S) είναι κεντρικής σημασίας για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας σχεδόν 170 εκατομμυρίων εργαζομένων στην ΕΕ. Η προστασία των ανθρώπων από κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία είναι βασικό στοιχείο για την επίτευξη βιώσιμων αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας για όλους τους εργαζόμενους. Συνέβαλε στη μείωση των κινδύνων για την επαγγελματική υγεία και στη βελτίωση των προτύπων ΕΑΥ σε όλη την ΕΕ και σε διάφορους τομείς. Ωστόσο, οι προκλήσεις παραμένουν και η πανδημία COVID-19 έχει επιδεινώσει τους κινδύνους που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Ακόμη και πριν από την πανδημία, περίπου 84 εκατομμύρια άνθρωποι στην ΕΕ έπασχαν από προβλήματα ψυχικής υγείας. Οι μισοί εργαζόμενοι στην ΕΕ πιστεύουν ότι το άγχος είναι συνηθισμένο στον χώρο εργασίας τους και ότι το άγχος συμβάλλει στο ήμισυ περίπου όλων των χαμένων εργάσιμων ημερών. Σχεδόν το 80% των διευθυντών επηρεάζεται από το εργασιακό άγχος.

Ως αποτέλεσμα της πανδημίας, σχεδόν το 40% των εργαζομένων έχει αρχίσει να εργάζεται εξ αποστάσεως με πλήρη απασχόληση. Αυτό θολώνει τα παραδοσιακά όρια μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής και μαζί με άλλες τάσεις που σχετίζονται με την εξ αποστάσεως εργασία, όπως

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

η συνεχής συνδεσιμότητα, η έλλειψη κοινωνικής επαφής και η αυξημένη χρήση ΤΠΕ, οι ψυχοκοινωνικοί και εργονομικοί κίνδυνοι έχουν αυξηθεί περαιτέρω.

Ο απόηχος της πανδημίας COVID-19 έχει δει μια παγκόσμια κρίση ψυχικής υγείας που έχει απαιτήσει άμεση προσοχή. Αυτό σημαίνει επίσης ότι πλέον δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους εργοδότες, στον τρόπο διαχείρισης των ψυχολογικών κινδύνων στο χώρο εργασίας και στους ελέγχους που διαθέτουν για να διασφαλίσουν ότι δεν συμβάλλουν ή προσθέτουν επιπλέον άγχος στους υπαλλήλους τους.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, υπάρχει πλέον μεγαλύτερη αναγνώριση των νομικών, ηθικών και οικονομικών ευθυνών των εργοδοτών για την προστασία της ψυχικής υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων τους. Αυτό περιλαμβάνει το καθήκον φροντίδας για την παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει επίσης ψυχολογικούς κινδύνους και κινδύνους.

Η έναρξη του ISO 45003:2021 «Διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία — Ψυχολογική υγεία και ασφάλεια στην εργασία — Οδηγίες για τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων» απαιτεί από τους οργανισμούς να διασφαλίζουν την ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων τους ως μέρος των κανονικών καθημερινών λειτουργιών τους. Λοιπόν, τι ακριβώς είναι το ISO 45003 και πώς επηρεάζει τον οργανισμό και τους εργαζόμενους;

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ISO 45003; (Σύμφωνα με Rowe, 2023; ISO, 2021)

Το ISO 45003:2021 «Διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία — Ψυχολογική υγεία και ασφάλεια στην εργασία — Οδηγίες για τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων» δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2021 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης. Παρέχει καθοδήγηση για τη διαχείριση ψυχολογικών κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια και ευθυγραμμίζεται με το ISO 45001 «Συστήματα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία».

Αυτό το έγγραφο ισχύει για οργανισμούς όλων των μεγεθών και τομέων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που:

- α) έχουν λειτουργήσει καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας·
- β) επαναλαμβάνουν ή σχεδιάζουν να επαναλάβουν τις εργασίες μετά το πλήρες ή μερικό κλείσιμο·

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

γ) επανακαταλαμβάνουν χώρους εργασίας που έχουν κλείσει πλήρως ή μερικώς·
δ) είναι καινούργια και σχεδιάζουν να λειτουργήσουν για πρώτη φορά.

Αυτό το έγγραφο παρέχει επίσης καθοδήγηση σχετικά με την προστασία των εργαζομένων όλων των τύπων (π.χ. εργαζόμενοι που απασχολούνται από τον οργανισμό, εργαζόμενοι εξωτερικών παρόχων, εργολάβοι, αυτοαπασχολούμενοι, εργαζόμενοι σε πρακτορεία, εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, εργαζόμενοι με αναπηρία και πρώτοι ανταποκριτές), και άλλα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. επισκέπτες σε έναν χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των μελών του κοινού).

Σύμφωνα με το ISO 45003 (ISO, 2021), ο ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ στο χώρο εργασίας σχετίζεται με την πιθανότητα ψυχοκοινωνικών κινδύνων που προκαλούν αντίδραση στο στρες που μπορεί να προκαλέσει ψυχολογική βλάβη που επηρεάζει την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία ενός ατόμου.

Οι ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ (ISO, 2021) σχετίζονται με αρνητικές ψυχολογικές, σωματικές και κοινωνικές συνέπειες που οφείλονται σε δυσμενή οργάνωση και διαχείριση και σε φτωχό κοινωνικό πλαίσιο στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά,:

- Υπερβολικός φόρτος εργασίας.
- Αντικρουόμενες απαιτήσεις και έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τον ρόλο του εργαζομένου.
- Αναποτελεσματική επικοινωνία, συχνές και/ή κακή διαχείριση οργανωτικές αλλαγές και εργασιακή ανασφάλεια.
- Ανεπαρκής ανταμοιβή ή αναγνώριση.
- Κακές συνθήκες εργασίας.
- Βία και επιθετικότητα.
- Εκφοβισμός και παρενόχληση, συμπεριλαμβανομένης της σεξουαλικής παρενόχλησης. θυματοποίηση, εξευτελιστική, ταπεινωτική ή απειλητική συμπεριφορά προϊσταμένων ή συναδέλφων προς εργαζομένους ή ομάδα εργαζομένων·
- Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ή κακές σχέσεις στο χώρο εργασίας. έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση και τους συναδέλφους.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Οι κατευθυντήριες γραμμές που περιγράφονται στο ISO 45003 (ISO, 2021) έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους για τη δημιουργία ασφαλέστερων και υγιέστερων χώρων εργασίας. Επεκτείνοντας την παραδοσιακή εστίαση στη φυσική ασφάλεια, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν το νέο πρότυπο μπορούν να δουν μια σειρά από οφέλη για τους υπαλλήλους τους και τον οργανισμό τους συνολικά, όπως:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων.
- Καλύτερη ισορροπία φόρτου εργασίας.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Υψηλότερα ποσοστά διατήρησης.
- Υγιέστερη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.
- Ασφαλέστερο και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον εργασίας.
- Μειωμένη απουσία.

Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΜΗ ΑΣΦΑΛΩΝ ΧΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (σύμφωνα με τον Rowe, 2023; ISO, 2021)

Η αλήθεια είναι ότι το να νιώθεις ψυχολογικά ασφαλής στη δουλειά μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Λόγω της πανδημίας COVID 19, ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν πάρει άδεια από την εργασία (μεταξύ 2020 και 2022) λόγω στρες, άγχους ή κατάθλιψης έχει αυξηθεί σημαντικά. Αλλά όταν ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι το εργασιακό του περιβάλλον έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχική του υγεία, αυτός ο αριθμός μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερος. Δεν αποτελεί έκπληξη, αυτές οι χαμένες μέρες αθροίζονται. Η οικονομία μπορεί να χάσει δισεκατομμύρια λόγω μειωμένης παραγωγικότητας και απουσιών που σχετίζονται με την ψυχική υγεία.

Αλλά δεν πρόκειται μόνο για την προστασία της ουσίας, αλλά για την προστασία των εργαζομένων από τους κινδύνους που συνδέονται με ένα ψυχικά ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον:

- υψηλό άγχος - το άγχος στο χώρο εργασίας εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις από τον εργαζόμενο υπερβαίνουν την ικανότητά του να τις αντιμετωπίσει. Είναι μια από τις πιο

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

σημαντικές συνέπειες ενός δυσμενούς ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας, επειδή οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε παρατεταμένο στρες στην εργασία μπορούν να επηρεαστούν από σοβαρά προβλήματα ψυχικής και σωματικής υγείας.

- κούραση;
- εξάντληση?
- ανησυχία;
- κατάθλιψη;
- διαταραχές ύπνου?
- καρδιαγγειακή νόσο?
- κατάχρηση ουσιών?
- κακή διατροφή?
- κοινωνική απόσυρση και άλλα.

ΤΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ (σύμφωνα με το ISO, 2021; Rowe, 2023)

Η αποτελεσματική διαχείριση της ασφάλειας και της υγείας στο χώρο εργασίας ωφελεί τους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και την κοινωνία στο σύνολό της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να το λαμβάνετε αυτό υπόψη σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, όταν είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η παραγωγικότητα και όταν εργάζεστε υπό πίεση για την τήρηση των προθεσμιών, όταν είναι πιο πιθανό να συμβούν λάθη και ατυχήματα. Μπορεί να είναι δελεαστικό για τους οργανισμούς να απορρίπτουν τα θέματα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας (EAY) ως «διοικητικό βάρος» και να συμμορφώνονται μόνο με τις νομοθετικές απαιτήσεις του σημερινού χώρου εργασίας υψηλής πίεσης, αλλά αυτό θα είχε αρνητικό αποτέλεσμα. Είναι σημαντικό να έχετε πάντα επίγνωση των κινδύνων στο χώρο εργασίας και πώς να τους διαχειρίζεστε.

Λοιπόν, πώς μπορεί να μοιάζει ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον; Μπορεί να είναι τόσο απλό όσο οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να εκφράζουν ιδέες ή ανησυχίες χωρίς φόβο για αρνητικές συνέπειες. Ένας υγιής, ψυχολογικά ασφαλής χώρος εργασίας ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Ακολουθούν μερικά προτεινόμενα βήματα για το πώς να αρχίσετε να αντιμετωπίζετε τον ψυχολογικό κίνδυνο στον εργασιακό χώρο (ISO, 2021; Rowe, 2023):

- ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ όλους τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους στο χώρο εργασίας.
- Δώστε προτεραιότητα στους εντοπισθέντες κινδύνους με βάση μια εκτίμηση κινδύνου.
- Βεβαιωθείτε ότι το προσωπικό είναι σε θέση να αναφέρει κινδύνους και κινδύνους (το ίδιο με την αναφορά φυσικών).
- Να υπάρχουν έλεγχοι για τον μετριασμό των κινδύνων.
- Να ανταποκρίνεται σε αναφορές και περιστατικά όταν προκύπτουν και έγκαιρα.
- Ελέγχετε τακτικά τις διαδικασίες και ζητήστε σχόλια από το εργατικό δυναμικό.

Όπως φαίνεται από αυτά τα παραπάνω βήματα, η διαχείριση ψυχολογικών κινδύνων μπορεί να αντιμετωπιστεί με τον ίδιο τρόπο που αντιμετωπίζονται οι σωματικοί κίνδυνοι.

Τέλος, μια από τις πιο σημαντικές και βασικές πτυχές κατά την αντιμετώπιση ψυχολογικών κινδύνων είναι η ΠΡΟΛΗΨΗ. Αντί να περιμένετε να προκύψουν προβλήματα, είναι πολύ πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό να ακολουθήσετε μια προληπτική προσέγγιση. Με όλες τις αλλαγές, αυτή η διαδικασία μπορεί να φαίνεται τρομακτική στην αρχή, αλλά μόλις εφαρμοστεί, τα οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς μπορεί να είναι σημαντικά.

Διάφορες στρατηγικές (τρόποι) πρόληψης και αντιμετώπισης ψυχολογικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων στο χώρο εργασίας, είναι γνωστά στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία (Rowe, 2023). Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να χωριστούν σε:

- Εσωτερικό - ένα άτομο προσπαθεί να αντεπεξέλθει χρησιμοποιώντας, αλλάζοντας, κινητοποιώντας τις δικές του στάσεις, πόρους, ικανότητες, προσωπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να προστατεύσουν ή να ελέγξουν το άγχος.
- Εξωτερική – αναφορά σε τρόπους αντιμετώπισης μέσω των πόρων του περιβάλλοντος (διευθυντές, οργανωσιακή κουλτούρα και πολιτική, συνάδελφοι, συγγενείς, ψυχολόγοι κ.λπ.).

Ειδικά περιγραφόμενοι ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ και συστάσεις για την ΠΡΟΛΗΨΗ τους περιγράφονται στην ενότητα 6 «Ψυχική υγεία και ευεξία» του ISO 45003 (ISO, 2021):

«6.1 Ο οργανισμός θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για τη διαχείριση του αντίκτυπου της πανδημίας στην ψυχική υγεία και την ευημερία των εργαζομένων.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Η ψυχική υγεία και η ευημερία μπορεί να επηρεαστούν από ψυχοκοινωνικούς κινδύνους όπως:

α) αβεβαιότητα (για παράδειγμα, τι αναμένεται, πόσο καιρό μπορεί να διαρκέσουν τα μέτρα, αντίκτυπος στις αμοιβές ή τις ώρες εργασίας)·

β) φόρτος εργασίας και ρυθμός εργασίας (για παράδειγμα, πολύ ή πολύ λίγη δουλειά, προσδοκίες για τήρηση αυστηρών προθεσμιών, ακόμη και αν οι δραστηριότητες διαρκούν περισσότερο λόγω αλλαγής τρόπου εργασίας).

γ) ώρες εργασίας (για παράδειγμα, απρόβλεπτες ώρες εργασίας, μειωμένες ή παρατεταμένες ώρες εργασίας, νέες βάρδιες).

δ) ασάφεια ρόλου (π.χ. αλλαγές στο τι αναμένεται από έναν ρόλο, νέες λειτουργίες, έλλειψη σαφήνειας).

ε) έλλειψη ελέγχου (για παράδειγμα, γρήγορες αλλαγές στα επίπεδα κινδύνου που οδηγούν σε ξαφνική επιβολή ή χαλάρωση περιορισμών ή αλλαγή τρόπου εργασίας).

στ) έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης (π.χ. μοναξιά, σωματική απομόνωση, προβλήματα επικοινωνίας).

ζ) επιπτώσεις της παρατεταμένης απομόνωσης και της απομακρυσμένης εργασίας (π.χ. υπερβολική έκθεση στην οθόνη, κόπωση, πλήξη, έλλειψη συγκέντρωσης, αϋπνία).

η) εργασιακή ανασφάλεια (π.χ. ανησυχία για πιθανή απώλεια εργασίας, εγχώρια οικονομικά προβλήματα).

ι) δυσκολίες στην εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής (π.χ. ευθύνες φροντίδας, οικογενειακές έκτακτες ανάγκες, ανάγκη εργασίας εκτός των κανονικών ωρών εργασίας).

ι) συγκεκριμένους ρόλους που διατρέχουν υψηλότερο κίνδυνο λόγω συχνής, στενής ή παρατεταμένης αλληλεπίδρασης με άλλα άτομα (π.χ. προσωπικό επικοινωνίας, γενική πρόσβαση, κινητή εργασία).

ια) ειδικές συνθήκες του εργαζομένου (για παράδειγμα, ανήκει σε ευάλωτη ομάδα, απώλεια αγαπημένου προσώπου ή σοβαρή ασθένεια στην οικογένεια).

6.2 Για να διαχειριστεί τους κινδύνους ψυχικής υγείας και ευεξίας που σχετίζονται με τον COVID-19, ο οργανισμός πρέπει:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- α) προωθεί μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, φροντίδας και υποστήριξης, αναγνωρίζοντας ότι οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν διαφορετικά προβλήματα και ότι οι ανησυχίες ή οι δυσκολίες είναι δικαιολογημένες και σεβαστές·
- β) επιτρέπει τακτικές εμπιστευτικές συναντήσεις (απομακρυσμένες ή φυσικές, ανάλογα με την περίπτωση) για να συζητηθούν προβλήματα και ανησυχίες και να συμφωνηθούν τρόποι υποστήριξης του εργαζομένου·
- γ) διεξάγει τακτικές εξ αποστάσεως ή φυσικές συναντήσεις με ομάδες εργαζομένων·
- δ) επιτρέπει ευέλικτο ωράριο εργασίας και ελεύθερο χρόνο.
- ε) βοηθά τους εργαζομένους να θέσουν υγιή όρια μεταξύ του χρόνου εργασίας και του χρόνου εκτός εργασίας, γνωστοποιώντας τους πότε πρέπει να εργάζονται και να είναι διαθέσιμοι, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για ευελιξία·
- στ) να επιτρέπει στους εργαζομένους μεγαλύτερο έλεγχο του ρυθμού της εργασίας και των προθεσμιών, αν είναι δυνατόν.
- ζ) παρέχει τακτικές, σαφείς και ακριβείς πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση στον οργανισμό και για προγραμματισμένες αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζομένους.
- η) να εξετάσει το ενδεχόμενο παροχής κατάλληλων ΜΑΠ, μάσκες, καλύμματα προσώπου και άλλα μέτρα ελέγχου για τους εργαζομένους που φοβούνται ότι βρίσκονται σε φυσικό χώρο εργασίας, ακόμα κι αν ο οργανισμός δεν το απαιτεί·
- ι) προσφέρει πρόσθετους πόρους για να βοηθήσει τους εργαζομένους να διαχειριστούν τη δική τους ψυχική υγεία και ευημερία (π.χ. διαδικτυακά προγράμματα, ιστότοποι, πρόσβαση σε επαγγελματίες που προσφέρουν πένθος, τραύματα και οικονομικές συμβουλές).

Και πάλι, η φιλοδοξία του ISO είναι να διαφυλάξει όχι μόνο τη σωματική αλλά και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, η οποία σκοπίμως αναφέρεται στο ISO 45003:2021 Διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία – Ψυχολογική υγεία και ασφάλεια στην εργασία – Οδηγίες για τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων.

Συμπερασματικά, το ISO 45003 επιδιώκει να καλύψει όλες τις πτυχές της εργασιακής διαδικασίας με σκοπό την εξάλειψη, τη μείωση και τον περιορισμό των επαγγελματικών ψυχολογικών και ψυχοκοινωνικών κινδύνων (ISO, 2021). Όλα τα παραπάνω μπορούν να

θεωρηθούν ως πιθανά προληπτικά βήματα των οργανισμών προς αυτή την κατεύθυνση, με βάση την κρίση ότι το εργασιακό άγχος είναι οργανωτικό και όχι προσωπικό πρόβλημα.

Χρησιμοποιημένες πηγές:

Rowe, R. (2023). ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ISO 45003; ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ. <https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>

ISO 45003:2021 Διαχείριση υγείας και ασφάλειας στην εργασία — Ψυχολογική υγεία και ασφάλεια στην εργασία — Οδηγίες για τη διαχείριση ψυχοκοινωνικών κινδύνων <https://www.iso.org/standard/64283.html>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

X. Σύναψη

Συμπερασματικά, η Στρατηγική για τον σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες είναι ένας ωφέλιμος πόρος που δημιουργεί μια νέα προσέγγιση και καλύτερη υποστήριξη για την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση στην εκπαίδευση. Υποστηρίζει οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών) στην ανάπτυξη στρατηγικής για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και παρέχει μεθόδους για τον προσδιορισμό των ατομικών αναγκών / προσωπικών κινήτρων, δυνατοτήτων και ελλειμμάτων, αναγκών κ.λπ./ και για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης. Επιπλέον, το προϊόν διεγείρει την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού/εργαζομένων σε οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών).

Οι κύριες ομάδες-στόχοι που επωφελούνται από το προϊόν ως χρήσιμο εργαλείο είναι το προσωπικό/εργαζόμενοι σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς όπως δάσκαλοι, εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτές, μη παιδαγωγικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, διευθυντικό προσωπικό, σύμβουλοι, παιδαγωγικοί σύμβουλοι, ψυχολόγοι και άλλοι ειδικοί.

Αυτός ο πόρος είναι δωρεάν διαθέσιμος στο διαδίκτυο και μεταφρασμένος σε τέσσερις γλώσσες – Βουλγαρικά, Αγγλικά, Ελληνικά και Πολωνικά. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς (συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών) για τη δημιουργία μιας Στρατηγικής για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ως αποτέλεσμα του προϊόντος, αναπτύχθηκαν Στρατηγικές για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων των 3 συνεργαζόμενων οργανισμών, οι οποίες αναλύονται σε ξεχωριστά έγγραφα.

XI. Αναφορές

Παραπομπές με αλφαβητική σειρά:

17 Truly Inspiring Company Vision and Mission Statement Examples. (2020, July 14). Retrieved April 25, 2023, from <https://blog.hubspot.com/marketing/inspiring-company-mission-statements>

2013 OECD Teaching and Learning International Survey (TALIS) <https://www.oecd.org/education/talis/>

Actions for social and school inclusion (DRA.S.E.) program <https://www.structuralfunds.org.cy/Drase>
Active Whiteboard program (2023) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/aktywna-tablica-edycja-2023>

Aleksieva, R. (2021). What is a professional learning community and how to create it in a school? Zaedno v chas. <https://zaednovchas.bg/profesionalna-ucheshhta-obshtnost/>

Antonova-Angelova, T. and Kareva, I. (2016). PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE TEACHER IN THE MODERN CONDITIONS. Third Primary School "Dimitar Blagoev", Shumen, Bulgaria. <https://antonova-angelova.info/wp-content/uploads/2016/09/1.pdf>

Application of STEM Program in Primary Education schools in Cyprus (school year 2021-2022) <https://enimerosi.moec.gov.cy/archeia/1/ypp12928a>

Bank of Good Practices <http://bdp.ibe.edu.pl/>

Book "100+ Inspirational Good Practices" - http://prometheus-eu.net/wp/wpcontent/uploads/2016/06/eBook113_BG.pdf

Brain-Amigo Company, Bulgaria, <http://brain-amigo.com/page/77/kakvo-e-biofidbek-i-kakvi-sa-prilozheniyata-na-tozi-metod-.html>

Bulletin Health-EU - Issue 258 (2020) [https://health.ec.europa.eu/other-pages/basic-превенция\),](https://health.ec.europa.eu/other-pages/basic-превенция),)
Publications Office of the European Union, Luxembourg [page/health-eu-newsletter-258-focus_bg](https://health-eu-newsletter-258-focus_bg)

Canadian Child Care Human Resources Sector Council, <https://www.ccsc-cssge.ca/hr-resource-centre/hr-toolkit/hr-planning-infrastructure/strategic-hr-planning>

Case Study: Child Labor in Bangladesh. (n.d.). Retrieved April 25, 2023, from http://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2014/01/Case-Study_Child-Labor-in-Bangladesh.pdf

Creech, J. (2023, January 15). Importance of Prof Development for educators: Queens Online. Queens University of Charlotte. <https://online.queens.edu/resources/article/professional-development-for-educators/>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Cyprus Lifelong Learning Strategy (2021-2027)

http://archeia.moec.gov.cy/mc/933/lifelong_learning_strategy_2021_2027.pdf

Damon, Ch., Achieit.com, <https://www.achievit.com/resources/blog/how-to-develop-strategic-initiatives-and-how-to-execute-them/#>

Davis, F.D., Bagozzi, R.P., and Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Manag. Sci.* , 35, 982–1003.

Department of Education and Science (2000). *Learning for Life: Paper on Adult Education*. Dublin: Stationery Office.

Dikova, I. (2020). NECESSITY FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SCHOOL ORGANIZATIONS <http://conference-pf.shu.bg/files/2020/doktoranti/ina-v-dikova.pdf>

Donahue, D. (2016, October 26). How to identify an employee's needs. *Small Business - Chron.com*. <https://smallbusiness.chron.com/identify-employees-needs-13430.html>

Edea Company, Bulgaria, <https://adea-bg.com/%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8/%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA/%D0%B5%D0%B5%D0%B3-%D0%B1%D0%B8%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%B9%D0%B4%D0%B1%D0%B5%D0%BA-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3/>

EPALE platform, European comission, <https://ec.europa.eu/epale/bg/resource-centre/content/mobilni-aplikacii-instrumenti-za-predostavyane-na-karierni-uslugi-prometey-i>

e-SKILLS IN EUROPE. CYPRUS COUNTRY REPORT (2014).

Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*
Eurostat (2021)

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EEGAN2__custom_1588016/default/table?lang=en

Eurydice (2023). Cyprus - Ongoing reforms and policy developments. <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/ongoing-reforms-and-policy-developments>

Eurydice (2023a). Bulgaria bg: Initial qualification for teachers in preschool and school education. Last update: 14 December 2023 <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/bg/national-education-systems/bulgaria/bulgaria->

Eurydice (2023b). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/overview>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Eurydice (2023c). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/national-reforms-school-education>

Eurydice (2023d). <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/cyprus/teachers-and-education-staff>

Explorance. (2023, May 24). 5 steps to creating effective training programs. <https://explorance.com/blog/5-steps-to-creating-effective-training-programs/>

Friendship-Keller, R. (2016). Program Planning for Organizations. Abbey-Livingston, Diane & Associates Inc., Toronto.

Gospodinov, D. (2015). Analysis of the law on pre-school and school education. Bulgarian magazine for education. Number 2.

Gupta, D. (2022). 12 HR Best Practices You Must Adopt in 2024. <https://whatfix.com/blog/hr-best-practices/>

Heinz, K. (2023). 6 reasons why employee development is key. Built In. <https://builtin.com/company-culture/employee-development>

<http://www.doradztwo.koweziu.edu.pl/>

https://www.studentskigrad.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=1398:2011-07-12-05-37-27&catid=79:2011-03-23-07-42-36&Itemid=112

IBE (2013) Glossary of Curriculum Terminology.

Improvement of the Governance of School Education project (2010-2012) <https://www.ore.edu.pl/zarzdzenie-owiat-2010-2012/aktualnoci-62045/258-projekty-efs>

Indeed (2022). 6 Steps for Making Timelines (With Tips and Benefits) <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/making-timelines>

Indeed (2023). 5 Reasons Why a Human Resource Strategic Plan Is Important.

Indeed (2023). How to identify employee training and development needs. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/employee-training-and-development>

Indeed (2023b). How To Conduct a SWOT Analysis in 5 Steps (With Example). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-do-a-swot-analysis>

Indeed (2023c). How to Create Strategic Priorities for a Strategic Plan. <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/strategic-priorities>

Indeed Editorial Team, 2024 Indeed, <https://au.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-strategic-plan>

International Organization for Standardization – ISO (2023), <https://www.iso.org/home.html>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks <https://www.iso.org/standard/64283.html>

Joint Research Centre (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

JUNIPER (2022). INVESTING IN YOUR STAFF AND STUDENTS. A guide to why professional development is important in education. <https://sf-asset-manager.s3.amazonaws.com/97587/5/581.pdf>

Kostova, S. (2014). Strategic human resource management. <https://books.unwe.bg/wp-content/uploads/2015/03/Pages18.pdf>

Lasica, I.-E., Meletiou-Mavrotheris, M., & Katzis, K. (2020). Augmented Reality in Lower Secondary Education: A Teacher Professional Development Program in Cyprus and Greece. *Education Sciences*, 10(4), 121. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/educsci10040121>

Lifelong Learning Perspective (2011)

Lumen Learning (2023). Principles of Management. <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

Lytridis, C., Tsinakos, A. and Kazanidis, I. (2018). ARTutor—an augmented reality platform for interactive distance learning. *Educ. Sci.* 2018, 8, 6.

Manual for employees - directors, methodologists and members of educational methodical councils in vocational training centers (2014) of the National Agency for Vocational Education and Training (NAVET)

https://www.navet.government.bg/bg/media/narychnik_z_a_obuchavashti_09.01.2015_FOR_WEB.pdf

Mavrotheris, E., Lasica, I.E., Pitsikalis, S., and Meletiou-Mavrotheris, M. (2018). Project EL-STEM: Enlivened laboratories within STEM education. In *Proceedings of the 12th International Technology, Education and Development Conference, Valencia, Spain, 5–7 March 2018*; pp. 9099–9107.

Mazurkiewicz, G., B. Walczak and M. Jewdokimow (2014). “Implementation of a New School Supervision System in Poland”, *OECD Education Working Papers*, No. 111, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jxrlrxgc6b-en>

McKay, D. (2022). How to Set Short- and Long-Term Career Goals. <https://www.thebalancemoney.com/goal-setting-526182>

Mehlman, S. (2022, May 12). Performance benchmarking: A beginner’s guide | similarweb. <https://www.similarweb.com/blog/research/business-benchmarking/performance-benchmarking/>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Meletiou-Mavrotheris, M. and Meletiou-Mavrotheris, E. (2007). Online Communities of Practice Enhancing Statistics Instruction: The European Project Earlystatistics. Electron. J. E-Learn., 5, 113–122.

Ministry of Education, Republic of Poland official website, <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

Ministry of Family, Labour and Social Policy, Republic of Poland, <https://www.gov.pl/web/rodzina>

Ministry of Science, Republic of Poland, www.edukacja.gov.pl

Mishra, P. and Koehler, M.J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A new framework for teacher knowledge. Teach. Coll. Rec., 108, 1017 –1054.

Mizell, H. (2020). Why Professional Development Matters - Learning Forward

Mohanlal Sukhadia University. (2023). DESIGNING & IMPLEMENTATION OF TRAINING & DEVELOPMENT PROGRAMME. https://www.mlsu.ac.in/econtents/1263_ch-2.pdf

N., Sam M.S., "VOCATIONAL APTITUDE," in PsychologyDictionary.org, April 29, 2013, <https://psychologydictionary.org/vocational-aptitude/> (accessed August 21, 2023)

NATIONAL PROGRAM "MOTIVATED TEACHERS", https://web.mon.bg/upload/25562/NP14-motivirani-uchiteli_100321.pdf

O'Donovan, K. (2020, January 2). 20 Inspiring Vision Statement Examples (2020 Updated). Retrieved April 25, 2023, from <http://www.lifehack.org/articles/work/20-sample-vision-statement-for-the-new-startup.html>

OECD (2015). Education Policy Outlook: Poland, available at: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

OECD (2015). Education Policy Outlook: Poland, available at: www.oecd.org/education/policyoutlook.htm

Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, <http://omaf.gov.on.ca/english/nfporgs/96-007.htm>

Ordinance No. 12 of 01.09.2016 on the status and the professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists Pron. - State Gazette, no. 75 of 09/27/2016, in force since 09/27/2016.

Issued by the Minister of Education http://www.sbsubg.info/files/naredba_12_01.09.2016_prof_razvitie_uchiteli.pdf

Ordinance No. 15 on the status and professional development of teachers, principals and other pedagogical specialists (Ordinance 15, 2019) https://iisda.government.bg/adm_services/service_regulatory_file/94746_153971)

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- Owczarek, D. (2015). Poland: New Policy Initiatives to strengthen vocational education. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/poland-new-policy-initiatives-to-strengthen-vocational-education>
- Parsons, L. (2022, August 23). Why is professional development important? - professional development: Harvard DCE. Professional Development | Harvard DCE. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/why-is-professional-development-important/>
- Paycor (2022). <https://www.paycor.com/resource-center/articles/the-5-main-roles-in-hr/>
- Peek, C. J. (1995). A Primer of Biofeedback Instrumentation in Biofeedback: A Practitioner's Guide by Mark S. Black and Associates, The Guilford Press, New York.
- Personio, Outcomes vs Outputs: The Difference Is in the Details, <https://www.personio.com/hr-lexicon/outcomes-vs-outputs/#what-are-outcomes-and-outputs>
- Petkovi Medical Centre, <http://neurotrening.com/>
- Planning Better Programs. Boyle, Patrick G. McGraw-Hill Book Company, 1981, Toronto.
- Prepodavame platform, www.Prepodavame.bg
- Prometheus (2014). <http://prometheus-eu.net/>
- Prometheus application, <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wprometheusapp>
- Public Education Service Laws of 1969 (Law N.10/1969).
- RAABE Bulgaria www.raabeonline.com
- RAABE Bulgaria, <https://www.pedagozi.bg/professional-pedagogicheski-specializacii-i-sleddiplomni-qualificacii>
- Review and recommendations regarding workforce policy in the teaching profession in Bulgaria (2020).
- Project 19BG04 Bulgaria: Roadmap for the development and reform of the policy regarding teachers in Bulgaria. https://web.mon.bg/upload/28838/BG-19BG04_Policy+note_301121.pdf
- Rowe, R. (2023). WHAT IS ISO 45003? MANAGING PSYCHOLOGICAL RISKS IN THE WORKPLACE. <https://www.lucidity.io/news/managing-psychological-risks-in-the-workplace>
- Ryba, K. (2022, November 21). How to run a focus group: Employee Focus Group Best practices. Employee Success Software. <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-focus-groups-your-superpower-improving-employee-engagement/>
- Sayed, Z. (2022, October 21). Essential guide to developing personal development plans for employees. HR Forecast. <https://hrforecast.com/a-guide-to-personal-development-plans-for-employees/>
- Schmidt, J. (2023). Budgeting. Corporate Finance Institute, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/budgeting/>
- Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347**Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+**

School Education Act (2013) <https://splash-db.eu/policydocument/act-of-6-december-2013-amending-the-school-education-act-and-selected-other-acts/>

School Education Gateway. (2021). European toolkit for schools. <https://www.schooleducationgateway.eu/bg/pub/resources/toolkitsforschools/subarea.cfm?sa=601>

SHRM official website, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/mission-vision-values-statements.aspx>

Šikýř, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. Central European Business Review. 2. 43-48.10.18267/j.cebr.38.

Strategy for Professional Development (Bulgaria)

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN THE REPUBLIC OF BULGARIA FOR THE PERIOD 2014-2020, <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=5026>

Strategy for the Development of Human Capital 2020 (Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020, 2013)

Tarling, K., & Keltanen, M. (2019, September 30). Defining services. Medium. <https://medium.com/services-and-service-organisations/defining-services-4b9d5854ebb0>

TEACH ME educational platform <https://www.teachme.bg/uchiteli-v-chas.html>

Teneva, M. (2020). PROFESSIONAL TRAINING AND CONTINUING QUALIFICATION OF THE TEACHER. TRAKIA UNIVERSITY - STARA ZAGORA. YEARBOOK of the FACULTY of EDUCATION - Volume XVII. DOI: 10.15547/YbFE.2020.01 <https://pf-yb.com/wp-content/uploads/2020/11/1-MTeneva.pdf>

Texas Tech University – Health Sciences Center, El Paso. “Identifying Expected Outcomes For Your Effectiveness Plan”, Christiane Herber-Valdez, Ed.D. <https://elpaso.ttuhs.edu/>

The Digital School programme (2012) <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka>

The European Semester Country Report (2015)

UNESCO Education Policy Brief Vol.2 (2014). Skills for holistic human development.

Upskillist pro. (2023, March 31). The importance and benefits of professional development. <https://www.upskillist.pro/blog/the-importance-and-benefits-of-professional-development/>

Vermeulen, F. (2017, November 8). Many strategies fail because they’re not actually strategies. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347

Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Vulpen, E. (2024), AIHR, <https://www.aihr.com/blog/human-resource-best-practices/#:~:text=The%20first%20Human%20Resource%20best,why%20people%20come%20to%20work>

Vulpen, E. (2024), AIHR, <https://www.aihr.com/blog/human-resources-roles/>

Washington, B. (2019). The Importance of Professional Development in the 21st Century - Graduate Programs for Educators

Website of Cyprus Safer Internet Center – CyberSafety <https://cybersafety.cy>

Website of the Safe Internet Center of Greece <https://saferinternet4kids.gr/>

Web-system of the Ministry of Education and Culture <http://praktiki.mon.bg/sp>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

ΧΙΙ. Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Πρότυπο ανάλυσης SWOT

Πρότυπο ανάλυσης SWOT (για εκπαιδευτικούς οργανισμούς):

ΔΥΝΑΤΑ	ΑΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
Πράγματα που κάνει καλά το ίδρυμά σας	Πράγματα που λείπουν από το ίδρυμά σας	Λίγοι ανταγωνιστές στην περιοχή σας	Αναδυόμενοι ανταγωνιστές
Ιδιότητες που σας χωρίζουν από τους ανταγωνιστές σας	Πράγματα που κάνουν οι ανταγωνιστές σας καλύτερα από εσάς	Αναδυόμενη ανάγκη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας	Κακή απόδοση των μαθητών
Εσωτερικοί πόροι όπως εξειδικευμένο, έμπειρο προσωπικό	Περιορισμοί πόρων	Κάλυψη Τύπου/Μέσων του ιδρύματός σας	Αρνητικές στάσεις προς το ίδρυμά σας

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

Παράρτημα 2: Πρότυπο δομημένης συνέντευξης

Πρότυπο δομημένης συνέντευξης

(WP3 A1)

Οργάνωση:.....

Όνομα.....

Φύλο: M/F

Ηλικία:.....

Επάγγελμα:.....

I. Παρακαλούμε αναφέρετε τουλάχιστον 3 από τα προσωπικά σας προσόντα:

1.....

2.....

3.....

II. Παρακαλούμε αναφέρετε τουλάχιστον 3 από τα επαγγελματικά σας προσόντα και δεξιότητες:

1.....

2.....

3.....

III. Ποιοι είναι οι προσωπικοί και επαγγελματικοί σας στόχοι;

.....

.....

.....

.....

...

IV. Σε ποια κατεύθυνση θα θέλατε να αναπτύξετε τις δυνατότητές σας;

.....

.....

.....

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.

- X. Πιστεύετε ότι το προσωπικό του σχολείου αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το άγχος στο χώρο εργασίας;
N/E
- XI. Πιστεύετε ότι υπάρχει εναλλαγή προσωπικού μεταξύ του προσωπικού του σχολείου;
N/E
- XII. Νιώθετε ότι η δουλειά σας είναι σταθερή και ασφαλής;
N/E
- XIII. Αισθάνεστε ότι σας παρέχεται επαρκής υποστήριξη στην εργασία;
N/E
- XIV. Πιστεύεις ότι το σημερινό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική σου εξέλιξη;
N/E



Project 2022-1-BG01-KA220-SCH-000085347
Υγιείς στο σχολείο. Υποστήριξη της ευημερίας και της ψυχικής υγείας
μαθητών και καθηγητών / HAS, Erasmus+

Ένωση Ψυχολόγων στη Βουλγαρία, Βουλγαρία, 2024

ISBN 978-619-7781-06-9 (έντυπη έκδοση), ISBN 978-619-7781-07-6 (e-book, PDF)

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το έργο:

e-mail: aypbvarna@gmail.com

Ιστός: <https://behealthybg.com/en/project/>

Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: <https://www.facebook.com/HealthyAtSchool/>

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι απόψεις που εκφράζονται είναι μόνο του ή των συγγραφέων και δεν αντικατοπτρίζουν απαραίτητα εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτά.