



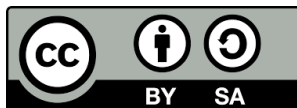
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα

Η υποδοχή και η αρχική στήριξη του
προσωπικού / Η εκπαίδευση και
ανάπτυξη του προσωπικού

Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής Θωμάς
Μπάκας



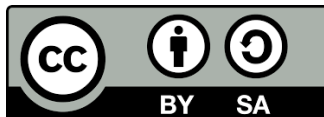
Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

για το μάθημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Από τις παραδόσεις
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1. Έννοια, περιεχόμενο και στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού.

Μετά την πρόσληψη του προσωπικού η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων.

Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση να αυξήσει την παραγωγικότητα- να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις- να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού- να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων- να μειώσει το κόστος της επίβλεψης- να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος- να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης. (Χατζηπαντελή, 1999: 123)

3.2. Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές:

Τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης: Η εισαγωγή ενός νέου αντικειμένου απασχόλησης, η επέκταση σε νέους τομείς δράσης, η αντικατάσταση εξοπλισμού, κλπ, δημιουργούν την ανάγκη στο προσωπικό για νέες γνώσεις και δεξιότητες.

Σε συνδυασμό με τα σχέδια που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους (επικείμενες προαγωγές, αποχωρήσεις, προσλήψεις κλπ.) υποδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της εκπαίδευσης.

Την περιγραφή της θέσης εργασίας. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, η περιγραφή μίας θέσης εργασίας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα καθήκοντά της, τα αναμενόμενα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και τέλος, τα προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της.

Με βάση αφενός την περιγραφή αυτή και αφετέρου την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο ο κάτοχος μιας θέσης πληροί τις απαιτήσεις της καταγράφονται οι συγκεκριμένες αποκλίσεις και αδυναμίες που χρειάζονται διόρθωση.

Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνεται ειδικά για τους σκοπούς της εκπαίδευσης ή να αποτελεί τμήμα της ετήσιας αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Τη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψης. Έτσι, ανάλογα με τη φύση και τον αριθμό των αναγκών, ενδέχεται να επιλεγούν λύσεις εξατομικευμένες ή ομαδικές.

Ακόμη, ανάλογα με τις δυνατότητες της οργάνωσης μπορεί να επιλεγεί η ανάπτυξη ενδουπηρεσιακών προγραμμάτων, ή η προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης από την εξωτερική αγορά. (Χατζηπαντελή, 1999: 128)

3.3. Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει σχεδιασθεί όταν έχουν καθοριστεί: οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες που περιμένουμε να έχουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του

προγράμματος. Η διατύπωση των μαθησιακών στόχων περιλαμβάνει απαραίτητα το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή.

(Παράδειγμα: Ο στόχος ενός προγράμματος ειδίκευσης των εκπαιδευτικών στην Ειδική αγωγή θα μπορούσε να είναι: Να μπορεί ο εκπαιδευόμενος να αναγνωρίσει, με πρόχειρα μέσα, τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς, τις αδυναμίες και τις δυσκολίες που παρουσιάζει ένα παιδί προκειμένου να παρακολουθήσει μαθήματα από κοινού με τα άλλα παιδιά της τάξης του)

Ακόμη η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος επιμόρφωσης του προσωπικού μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει τα θέματα όπως τα παρακάτω: Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκεια τους. Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας. Οι εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευόμενοι. Τα διδακτικά βοηθήματα. Ο συντονιστής του προγράμματος. Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής. Ο τρόπος αξιολόγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 128-129)

3.4. Αρχές, μέθοδοι και τεχνικές της Εκπαίδευσης Ενήλικων

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού, και δεδομένου ότι απευθύνεται σε ενήλικους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάποιες ιδιαίτερες αρχές:

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι εθελοντική. Ακόμη κι αν υπάρχει κάποια εξωτερική αιτία που πειθαναγκάζει τον ενήλικο να εκπαιδευτεί (π.χ. νέο αντικείμενο ενασχόλησης, ανανέωση εξοπλισμού κλπ), η απόφαση για την έναρξη της μαθησιακής διαδικασίας είναι δική του.

Έτσι, ο καταναγκασμός και ο εκφοβισμός δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως συνθήκες εκπαίδευσης.

Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της.

Η συμπεριφορά που μειώνει την αξία κάποιου και συνιστά άσκηση ψυχολογικής βίας λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη μάθηση.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η κριτική θα πρέπει να απουσιάζει από την εκπαίδευση, αλλά ότι θα πρέπει να κατευθύνεται από το σεβασμό προς την αξία του άλλου.

Η εκπαιδευτική σχέση είναι σχέση συνεργασίας. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε ένα κοινό εγχείρημα, στο οποίο οι ρόλοι μπορεί να αντιστρέφονται.

Η συνεργασία απαιτείται σε κάθε στάδιο: κατά τη διάγνωση των αναγκών, τον ορισμό των μαθησιακών στόχων, το σχεδιασμό του αναλυτικού προγράμματος και τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της εκπαίδευσης.

Στην καρδιά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης βρίσκεται η πράξη.

Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος μετέχουν σε μία διαρκή διαδικασία, κατά την οποία η δράση εναλλάσσεται με τη σκέψη, και κατά την οποία η μελέτη και αξιολόγηση της δράσης οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό της.

Η δράση, φυσικά, μπορεί να είναι μία γνωστική δραστηριότητα και όχι κατ' ανάγκην πρακτική ενέργεια.

Για παράδειγμα, η διερεύνηση και επανεξέταση της ιδεολογικής μας τοποθέτησης μπορεί κάλλιστα να αποτελεί "δράση".

Σκοπός της εκπαίδευσης οφείλει να είναι η καλλιέργεια της αυτενέργειας. Μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μαθαίνουν πώς να αναγνωρίζουν τις ελλείψεις τους και πώς να αυτοοδηγούνται προς την κάλυψή τους.

Οι αρχές που προαναφέρθηκαν, σε συνδυασμό με τα πορίσματα της εμπειρίας, εξειδικεύονται στους παρακάτω όρους της αποτελεσματικής εκπαίδευσης:

α. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν. Πρέπει να έχουν εικόνα τόσο του επιπέδου των γνώσεών τους, όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από

αυτούς.

β. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης.

γ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επαναπληροφόρηση. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να τους ενημερώνει για το σημείο στο οποίο βρίσκονται ως προς τους μαθησιακούς στόχους.

δ. Η μάθηση είναι ενεργητική, όχι παθητική διαδικασία. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο, τον εκπαιδευτή, τους συν-εκπαιδευόμενους και τη διδακτέα ύλη πρέπει να είναι αμφίδρομες.

ε. Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου θα πρέπει να βασίζεται τόσο στην ανάγκη της ποικιλίας όσο και στις ειδικές απαιτήσεις του θέματος και των εκπαιδευομένων.

στ. Η μάθηση προϋποθέτει χρόνο για την αφομοίωση, τον έλεγχο και την αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. Η συμπύεση μεγάλου αριθμού πληροφοριών και η έλλειψη πρακτικής άσκησης δεν ευνοούν την εξοικείωση με το αντικείμενο της εκπαίδευσης.

ζ. Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση, και μάλιστα άμεση, για τα σωστά βήματα τους. Στα μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται περίοδοι επανεξέτασης της πορείας τους, κατά τις οποίες θα επισημαίνεται η πρόοδος των συμμετεχόντων.

η. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα μάθησης: *το πρώτο*, και απλούστερο, επίπεδο απαιτεί άμεση ανταπόκριση των αισθήσεων και απομνημόνευση. Στο *δεύτερο* επίπεδο η μάθηση σημαίνει την προσαρμογή της υπάρχουσας γνώσης σε ένα νέο έργο ή σε ένα νέο πλαίσιο. Στο *επόμενο* επίπεδο η μάθηση απαιτεί πιο πολύπλοκες νοητικές διεργασίες, όπως είναι η αναγνώριση των αρχών και παραδοχών στις οποίες βασίζεται μία πράξη, ή η ένταξη μεμονωμένων ενεργειών σε μία ολοκληρωμένη εργασία.

Τέλος, το *ανώτερο* επίπεδο μάθησης πραγματεύεται ανθρώπινες και κοινωνικές αξίες και τρόπους συμπεριφοράς και προϋποθέτει την ικανότητα αξιολόγησης. (Χατζηπαντελή, 1999: 126-127)

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας ή εκτός αυτής. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του - ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησης της η εκπαίδευση διακρίνεται σε **εισαγωγική, προαγωγική, ή διαρκή.**

Η **εισαγωγική** εκπαίδευση, ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχόμενου στην οργάνωση.

Συνήθως αποτελείται από δυο ενότητες: α) γνωριμία με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι) και β) βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τι αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά.

Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται τα ελλείμματα γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η **προαγωγική** εκπαίδευση προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μία θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων.

Στην περίπτωση αυτή η προαγωγική εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως **διαρκής** εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην

κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών, ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευόμενου.

Μέθοδοι εκπαίδευσης. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι:

1. Η διάλεξη. Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα-σιωπηλό-ακροατήριο.

Αποτελεί την ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο διδασκαλίας, κυρίως διότι έχει το πλεονέκτημα της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρόνο, όπως και του χαμηλού κόστους. Η αποτελεσματικότητά της, όμως αμφισβητείται, λόγω της έλλειψης ενεργού συμμετοχής από την πλευρά των εκπαιδευομένων.

2. Το σεμινάριο. Εδώ ο ρόλος του εισηγητή είναι να επιμερίσει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες, να τις καταναίμει στους εκπαιδευόμενους, οι οποίοι θα αναλάβουν την προετοιμασία τους, και να κατευθύνει την παρουσίαση τους και τη συζήτηση πάνω σ' αυτές. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια τόσο από τον εισηγητή όσο και από τους εκπαιδευόμενους, αλλά, χάρη στην αυτενέργεια που απαιτεί από τους συμμετέχοντες, αποδεικνύεται κατά κανόνα αποτελεσματική μέθοδος μάθησης.

3. Η μελέτη περιπτώσεων. Οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μία τεκμηριωμένη λύση.

Κατά τη διαδικασία αυτή μαθαίνουν να συλλέγουν και να αξιολογούν στοιχεία, αναπτύσσοντας τις αναλυτικές και κριτικές τους ικανότητες.

Προϋπόθεση για την επιτυχία της άσκησης είναι η σωστή επιλογή της από τον εισηγητή.

4. Η επίδειξη. Χρησιμοποιείται συνήθως για την εκμάθηση μίας τεχνικής ή του τρόπου λειτουργίας μιας μηχανής, για την παρουσίαση ενός προϊόντος και, γενικά, σε περιπτώσεις στις οποίες ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Συχνά είναι δαπανηρή, αλλά είναι αποτελεσματική γιατί αξιοποιεί την όραση, την κύρια οδό μάθησης.

5. Το παίξιμο ρόλων. Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά.

Πρόκειται για μέθοδο που κατορθώνει να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Ακόμη, με τη μέθοδο αυτή μπορεί να επιτευχθεί η αλλαγή στάσης του εργαζόμενου-ένα κατά κανόνα δύσκολο ζητούμενο.

Απαιτείται, όμως, αυστηρή πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από την πλευρά του εισηγητή.

6. Άλλες μέθοδοι. Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι η συζήτηση, ο καταγιγισμός ιδεών, η προσομοίωση, οι ομάδες εργασίας κ.ά.

Μέσα διδασκαλίας. Ως τεχνικά βοηθήματα της εκπαίδευσης, αλλά και ως βάση της μεθόδου διδασκαλίας, χρησιμοποιούνται, όλο και πιο συχνά, οι βιντεοταινίες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα πολυμέσα κ.ά.

Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στη μάθηση από απόσταση η οποία αξιοποιεί τα μέσα αυτά, όπως επίσης βιβλία, τετράδια ασκήσεων και άλλα μέσα διδασκαλίας, για να αποφύγει τη μετακίνηση του εκπαιδευόμενου προς κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο.

Η μέθοδος αυτή, λόγω του χαμηλού, σχετικά, κόστους της και της ευελιξίας που προσφέρει ως προς τη διαχείριση του χρόνου του εκπαιδευόμενου, γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και παρουσιάζεται ως η μέθοδος του μέλλοντος.

Εγείρει, όμως, δύο αντιρρήσεις: η πρώτη αφορά στην αποτελεσματικότητά της, δεδομένου ότι αφενός η μέθοδος αυτή στερεί από τον εκπαιδευόμενο το ευεργέτημα της άμεσης παρουσίας του εκπαιδευτή και αφετέρου η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν πιο εύκολα και πιο μόνιμα όταν είναι σε ομάδες. Η δεύτερη κάνει λόγο για τις κοινωνικές ανάγκες των εκπαιδευομένων και για τους κινδύνους της απομόνωσης. (Χατζηπαντελή, 1999: 123-126)

3.5. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα:

α). Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι-μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί-στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που αποφασίζει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα: α) Κατακτήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι; β) Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν; και γ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος.

Με γνώμονα, λοιπόν, τα ερωτήματα που τέθηκαν, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το αντικείμενο της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής:

1. Περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολόγιο, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας κλπ.),
2. Εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, διδακτικό υλικό κ.ά.).
3. Διοργάνωση του προγράμματος (π.χ. αίθουσα, ωράριο, διευκολύνσεις) και
4. Αποτελέσματα (απόκτηση των γνώσεων και πρακτική χρησιμότητα τους).

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευόμενου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης.

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως:

α. *Ερωτηματολόγια* που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

β. *Εξετάσεις* με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων από τους εκπαιδευόμενους.

γ. *Εκθέσεις* για την απόδοση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους.

δ. *Συνεντεύξεις* με τους εκπαιδευόμενους και τους προϊσταμένους τους.

ε. *Μετρήσεις* της απόδοσης των εκπαιδευόμενων, των μονάδων τους και της οργάνωσης ως σύνολο.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, και ιδίως η διάσταση της αποτίμησης της έναντι του κόστους, αποτελεί διαδικασία απαιτητική και επίπονη. Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευόμενων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκεστούν σε γενικές επιδοκμασίες.

Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως; ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν και κανόνες πρότυπα για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση.

Με τα πρότυπα επιδιώκεται η ευθυγράμμιση των στόχων της εκπαίδευσης με τους γενι-

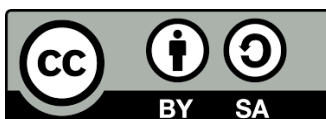
κότερους στόχους της οργάνωσης, η αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων που διατίθενται για κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας.

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχουν δύο έντυπα αξιολόγησης, από τα οποία το πρώτο θα είναι λεπτομερέστερο, ενώ το δεύτερο, το οποίο θα αποστέλλεται στη μονάδα του υπαλλήλου μετά από λίγους μήνες (π.χ. τρεις ή τέσσερις), θα εστιάζεται στα πρακτικά οφέλη που προέκυψαν από το πρόγραμμα και στις ελλείψεις που ενδεχομένως είχε αυτό.

Για τα προγράμματα σχετικά μεγάλης διάρκειας, σκόπιμο θα ήταν στη διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκεται και ο προϊστάμενος του εκπαιδευθέντος, εκφράζοντας την άποψή του για τη χρησιμότητα του προγράμματος, έτσι όπως αυτή συνάγεται από τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με την εκπαίδευση, το οποίο έχει απασχολήσει κυρίως τους οικονομολόγους, είναι ποιος θα πρέπει να καλύπτει το κόστος της, δηλαδή αν η δαπάνη θα πρέπει να επιβαρύνει την υπηρεσία ή τους εκπαιδευόμενους ή αν θα πρέπει να κατανέμεται μεταξύ των δύο. Υπάρχουν διάφορες απόψεις και οι υπηρεσίες ακολουθούν διάφορες πρακτικές, κυρίως ανάλογα με το είδος της εκπαίδευσης. Έτσι, όταν η εκπαίδευση επιβάλλεται λόγω αλλαγών στο αντικείμενο ή στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, το κόστος καλύπτεται από την υπηρεσία ή τον οργανισμό. Αντίθετα, αν η εκπαίδευση γίνεται μετά από επιθυμία του υπαλλήλου και αποσκοπεί κυρίως στην προσωπική του εξέλιξη, το κόστος καλύπτεται εν μέρει ή εξ ολοκλήρου από τον ίδιο τον εργαζόμενο. (Χατζηπαντελή, 1999: 129-131)

Τέλος Ενότητας



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

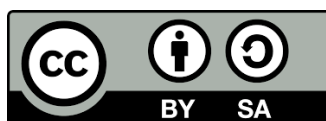
Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση
ανθρώπινου δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα. Η υποδοχή και η
αρχική στήριξη του προσωπικού / Η
εκπαίδευση και ανάπτυξη του
προσωπικού». Έκδοση: 1.0. Ιωάννινα
2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή
διεύθυνση:

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.