



UNIVERSITY OF THE AEGEAN

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**  
**ΠΜΣ: «ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ**  
**ΜΟΝΑΔΩΝ»**

*Διπλωματική εργασία για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
από την Βασιλική Αντωνέτση Α.Μ:4262020003*

**ΘΕΜΑ: «Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας στην προσχολική εκπαίδευση του βρετανικού εκπαιδευτικού συστήματος»**

**ΘΕΜΑ : «The role of Human Resource Management in the effective application of Total Quality principles in the British education system in pre-school education»**

**Εξεταστική Επιτροπή**

Βασίλειος Κέφης	Καθηγητής	Παντείου Πανεπιστημίου	<b>Επιβλέπων</b>
Αναστάσιος Κοντάκος,	Καθηγητής	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	<b>Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής</b>
Νικόλαος Ανδρεαδάκης	Καθηγητής	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	<b>Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής</b>

Ρόδος, 2022

---

## Περίληψη :

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του ρόλου που μπορεί να παίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο Βρετανικό ιδιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, εστιάζοντας στην προσχολική εκπαίδευση. Για τους σκοπούς αυτούς, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 64 εργαζομένους σε ιδιωτικά σχολεία προσχολικής ηλικίας στη Βρετανία μέσω διαδικτύου. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το λογισμικό SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην προσχολική εκπαίδευση στη Βρετανία έχουν ιδιαίτερα θετικές απόψεις και στάσεις απέναντι στη λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ εντός της σχολικής τους μονάδας. Ειδικότερα, θεωρούν ότι η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και λειτουργίας του σχολείου, καλώντας όλες τις μονάδες εκπαίδευσης να αναθεωρήσουν τη σημαντικότητα του τμήματος HR και να το εντάξουν στις διοικητικές τους διαδικασίες. Οι σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ είναι (με σειρά σημαντικότητας): α) διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης του προσωπικού, β) διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού, γ) εξεύρεση εργαζομένων, δ) εξασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας του προσωπικού και ε) επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

Παράλληλα, φαίνεται ότι η ΔΑΔ μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αναδεικνύοντας έτσι τη σχέση ανάμεσα στους όρους HR και TQM. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ συμβάλει: 1) στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού, 2) στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης και 3) στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους.

Τέλος, δεν παρουσιάστηκαν διαφοροποιήσεις στις θέσεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Μοναδική εξαίρεση ήταν οι απόψεις των διευθυντών που εξέφρασαν πιο θετικές απόψεις απέναντι στη ΔΑΔ σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους, αλλά και πάλι η διαφοροποίηση ήταν

---

μικρή. Η ομοιογένεια των απαντήσεων υπογραμμίζει την καθολική αποδοχή της ΔΑΔ από τους εργαζόμενους στον χώρο της εκπαίδευσης, τονίζοντάς έτσι για ακόμα μια φορά την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ στην εκπαίδευση.

**Λέξεις κλειδιά:** ΔΑΔ, ΔΟΠ, Βρετανία, προσχολική εκπαίδευση

---

**Abstract:**

The purpose of this study was to investigate the role that the human resources department can play in the application of TQM principles in the British private education system, focusing on pre-school education. For these purposes, questionnaires were distributed to 64 employees who were working in private preschools in the UK through internet. The analysis of the data was conducted with SPSS v.25.

The results indicated that participants illustrated positive views and attitudes towards the operation of the HR department within their school unit. In particular, they believe that HR can make a decisive contribution to improve the overall efficiency and operation of the school, calling educational actors to reconsider the overall importance of the HR philosophy. The most important functions of HR are (in order of importance): a) discipline and dismissal of staff, b) selection and recruitment of new employees c) ensure safety and well-being of staff and d) invest in the development of the skills of the personnel through training.

Moreover, HR can play a significant role in applying TQM principles in the educational context. More specifically, it contributes: 1) to the introduction of methods / systems that measure the performance of the staff 2) to the establishment of strong relationships between employees and top management and 3) to the efficient communication of the goals of the organization to employees.

Finally, the demographic features of the participants did not influence their views and responses towards the operation of the HR department. The homogeneity of the answers underlines the overall acceptance of the HR system by the employees in the field of education, highlighting once again the need to adopt the principles of modern management in education.

**Keywords:** HR, TQM, Britain, pre-school education

---

## Ευχαριστίες

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου Βασίλειο Κέφη για την καθοδήγηση και ομαλή συνεργασία που είχαμε.*

*Τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Αιγαίου που με τα μαθήματά τους με ενέπνευσαν να διερευνήσω περαιτέρω τον ρόλο της ηγεσίας στις μονάδες προσχολικής εκπαίδευσης.*

*Τέλος, θέλω να αναφέρω ότι η έρευνα που διεξήγαγα με βοήθησε να κατανοήσω τη συστημική πολυπλοκότητα εις βάθος και σε πραγματικό και πρακτικό επίπεδο.*

---

## Πίνακας Περιεχομένων:

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	8
1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο, σκοπός και στόχοι της εργασίας .....	8
1.2 Συμβολή της εργασίας .....	9
1.3 Δομή της εργασίας .....	10
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση .....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Η ανάπτυξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην προσχολική εκπαίδευση.....	11
2.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	25
2.4 Η έννοια της ΔΟΠ.....	27
2.5 Η ΔΟΠ στην εκπαίδευση .....	32
2.6 Η συμβολή της ΔΑΔ στην εφαρμογή της ΔΟΠ.....	34
2.7 Επίπεδο υιοθέτησης των πρακτικών της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης στη Βρετανία .....	41
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Ερευνητική μεθοδολογία.....	48
3.1 Εισαγωγή.....	48
3.2 Ερευνητική φιλοσοφία και μέθοδος .....	48
3.3 Τρόπος συλλογής των δεδομένων - αιτιολόγηση της επιλογής.....	49
3.4 Ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία .....	50
3.5 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	51
3.6 Ανάλυση των δεδομένων .....	52
3.7 Ερευνητικοί περιορισμοί.....	53
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	54
4.1 Εισαγωγή.....	54
4.2 Δημογραφικά δεδομένα .....	54
4.3 Περιγραφικά μέτρα .....	56
4.4 Παραμετρικά Τεστ - Ανάλυση One-way ANOVA.....	63
4.4.1 Ηλικία .....	63
4.4.2 Έτη προϋπηρεσίας .....	66
4.4.3 Θέση στη σχολική μονάδα.....	69

---

4.5 Συσχετίσεις .....	73
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα .....	76
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση .....	76
5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	82
Βιβλιογραφία: .....	83
Παραρτήματα.....	87

---

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο, σκοπός και στόχοι της εργασίας

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη και διογκωμένη κρίση στην πρόσληψη και διατήρηση των παιδαγωγών στην προσχολική ηλικία στην Αγγλία (Nutbrown, 2021). Παράγοντες όπως το άγχος που επιφέρει η επιθεώρηση, οι πολύωρες βάρδιες, η άνιση αμοιβή, η έλλειψη δομής και αναγνώρισης στην καριέρα εκπαιδευτικών, η έλλειψη ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων που θα τους επιτρέψουν να εμβαθύνουν στην κατανόηση της ανάπτυξης και μάθησης των παιδιών αναφέρονται ως οι πιο σημαντικοί σχετικά με το πρόβλημα αυτό (Nutbrown, 2021).

Παρόλο που για περισσότερα από δέκα χρόνια η Αγγλική κυβέρνηση προσπαθεί να λύσει το ζήτημα των προσόντων και δεξιοτήτων των παιδαγωγών στην Αγγλία για να δώσει μια δομή στη σταδιοδρομία τους ώστε να αισθάνονται ότι εκτιμώνται το πρόβλημα παραμένει. Η προσχολική εκπαίδευση στην Αγγλία στοχεύει στην ποιότητα της εκπαίδευσης των παιδιών κάτω των πέντε ετών, εστιάζοντας στη μάθηση, στο πρόγραμμα σπουδών και την παιδαγωγική. Το μέσο για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά είναι οι εκπαιδευτικοί να είναι θωρακισμένοι με τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες.

Το 1990, η επιτροπή Rumbold επισήμανε ότι «Η εργασία με μικρά παιδιά είναι απαιτητικό και περίπλοκο έργο. Όσοι ασχολούνται με αυτό χρειάζονται μια σειρά προσόντων ώστε να εξασφαλίσουν υψηλή ποιότητα εμπειρίας» (παρ. 146). Η ίδια επιτροπή προειδοποιεί ότι: «Η αναγνώριση που δίδεται σε οποιαδήποτε ομάδα ή επάγγελμα έχει σημαντική επιρροή στην εξασφάλιση της ύπαρξής τους. Ωστόσο, οι ενήλικες που εργάζονται με παιδιά κάτω πέντε ετών απολαμβάνουν παραδοσιακά λιγότερης εκτίμησης από εκείνους που εργάζονται με τα παιδιά υποχρεωτικής σχολικής βαθμίδας κάτι που αντικατοπτρίζεται σε σημαντικό βαθμό στα επίπεδα αμοιβών τους (παρ. 150). Τριάντα χρόνια αργότερα και ενώ η Αγγλική κυβέρνηση επιθεωρεί και μιλάει για “high quality provision” το ίδιο θέμα (issue) ανακύπτει συνεχώς κάνοντας την εύρεση λύσης επιτακτική ανάγκη.

Τα παραπάνω δείχνουν ένα μεγάλο πρόβλημα που επικρατεί στην ιδιωτική εκπαίδευση και για αυτό τα τελευταία δέκα χρόνια αναπτύχθηκε ραγδαία ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΔ). Η σχέση μάλιστα ανάμεσα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων



---

Πόρων και στην εφαρμογή των αρχών της Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει διερευνηθεί εκτενώς στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Οι περισσότεροι ερευνητές (Ali et al., 2010; García-Alcaraz et al., 2019; Glaveli et al., 2021; Turmodzi et al. 2019) υπογραμμίζουν τον θετικό ρολό που μπορεί να παίζει το τμήμα HR στην εφαρμογή των αρχών της ποιότητας (και αντιστρόφως) στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί ότι σε ανεπτυγμένες οικονομίες, όπως αυτές τις Βόρειας Ευρώπης, η ιδιωτική εκπαίδευση παίζει όλο και πιο σημαντικό ρόλο και αυτό αντανακλάται στο αυξημένο αριθμό ιδιωτικών σχολείων, μαθητών, κτλ. (ΟΟΣΑ, 2022).

Συνθέτοντας όλα τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου που μπορεί να παίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο Βρετανικό ιδιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, εστιάζοντας στην προσχολική εκπαίδευση. Σε σχέση με αυτό τον σκοπό, η διατριβή έχει τους εξής ερευνητικούς στόχους:

- Να εξετάσει το επίπεδο εφαρμογής των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης στη Βρετανία.
- Να διερευνήσει το επίπεδο υιοθέτησης των πρακτικών της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης στη Βρετανία
- Να διερευνήσει τη συμβολή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης στη Βρετανία.

## **1.2 Συμβολή της εργασίας**

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να βοηθήσουν τους ιδιωτικούς και δημόσιους εκπαιδευτικούς φορείς της Βρετανίας να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση σχετικά με τη σχέση ΔΑΔ και ΔΟΠ και να εφαρμόσουν πολιτικές που θα συμβάλουν στη συνολική αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης, η ερευνήτρια έχει εργαστεί για αρκετά χρόνια στην εκπαιδευτική διοίκηση στο Αγγλικό σύστημα και έχει προσωπικό ενδιαφέρον για την εφαρμογή των πρακτικών HR και ΔΟΠ σε αυτό. Τέλος, η εργασία αναμένεται να συμβάλει στην ενίσχυση της βιβλιογραφίας που είναι σχετική με τα θέματα της ΔΑΔ και της ΔΟΠ στον χώρο της εκπαίδευσης.

---

### **1.3 Δομή της εργασίας**

Η διατριβή έχει πέντε κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο:

*Κεφάλαιο 2- Βιβλιογραφική Επισκόπηση:* στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση της ακαδημαϊκής θεωρίας που είναι σχετική με τη ΔΑΔ στην εκπαίδευση καθώς και με τον ρόλο της στην εφαρμογή του μοντέλου της ΔΟΠ.

*Κεφάλαιο 3 – Ερευνητική μεθοδολογία:* στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται: η ερευνητική φιλοσοφία και μέθοδος, ο τρόπος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, η ερευνητική διαδικασία, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, οι τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

*Κεφάλαιο 4 – Ανάλυση αποτελεσμάτων:* το τέταρτο κεφάλαιο περιέχει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που έγινε με το λογισμικό SPSS v.25.

*Κεφάλαιο 5- Συμπεράσματα:* τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται τα συμπεράσματα της διατριβής και παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

---

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει έξι παραγράφους στις οποίες αναλύεται σε θεωρητικό επίπεδο η ανάπτυξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην προσχολική εκπαίδευση, η έννοια της ΔΑΔ και της ΔΟΠ, η εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και η συμβολή της ΔΑΔ στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

### 2.2 Η ανάπτυξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην προσχολική εκπαίδευση

Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πάροχοι της προσχολικής εκπαίδευσης είναι η πρόσληψη και η διατήρηση του εργατικού δυναμικού που είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργήσει μια ιδιαίτερη πρόκληση στα παραδοσιακά μοντέλα και λύσεις της ΔΑΔ. Εδώ πρέπει να ληφθεί υπόψη και η τεράστια ζήτηση σε childcare που έχει διογκωθεί τα τελευταία χρόνια στην Αγγλία. Επιπλέον, σε όλα τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι είναι κυρίως γυναικοκρατούμενος τομέας, παρόλο που η κυβέρνηση προσπάθησε να αυξήσει τους αριθμούς των ανδρών. Ενδεικτικό είναι ότι το γυναικείο εργατικό δυναμικό ανέρχεται στο ποσοστό του 98% (Simon et al., 2016). Σχετικά με αυτή την κατάσταση, η Murray (1996) προσθέτει ότι ο χαμηλός μισθός, το και χαμηλό κύρος της δουλειάς δεν είναι οι μόνοι λόγοι αλλά δυστυχώς και η καχυποψία που εκδηλώνεται όταν οι άντρες επιλέγουν να ασχοληθούν με την φροντίδα των παιδιών.

Συνεπώς, πολλοί πάροχοι τα τελευταία χρόνια προέβησαν στην πρόσληψη ανθρώπων που θα ενεργήσουν ως HR managers και πολλές φορές με διαφορετικές ονομασίες όμως με τις ίδιες ευθύνες. Δεν πρέπει να ξεχνάμε και τα νομοθετικά κριτήρια που επιβάλλει η Αγγλία στους παρόχους της προσχολικής εκπαίδευσης και το φόβο των διαδικασιών από τους διευθυντές που πρέπει να ακολουθούν. Μερικά από τα κριτήρια που επιβάλλονται για το ανθρώπινο προσωπικό σύμφωνα με το EYFS (2021) είναι:

- Οι πάροχοι πρέπει να τηρούν τις νομικές τους ευθύνες βάσει του Νόμου για την Ισότητα του 2010, συμπεριλαμβανομένης της δίκαιης και ίσης μεταχείρισης των επαγγελματιών ανεξαρτήτως ηλικίας, αναπηρίας, αλλαγής φύλου, γάμου και συμβίωσης, εγκυμοσύνης και μητρότητας,

---

φυλής, θρησκείας ή πεποιθήσεων, φύλου και σεξουαλικού προσανατολισμού.

- Η καθημερινή φροντίδα των παιδιών και η συνολική παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης εξαρτάται από το αν όλοι οι επαγγελματίες έχουν τα κατάλληλα προσόντα, εκπαίδευση, δεξιότητες, γνώσεις και σαφή κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών τους. Οι πάροχοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλο το προσωπικό λαμβάνει εισαγωγική εκπαίδευση για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Η εισαγωγική εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες εκκένωσης έκτακτης ανάγκης, τη φύλαξη, την προστασία των παιδιών και θέματα υγείας και ασφάλειας. Οι πάροχοι πρέπει να υποστηρίζουν το προσωπικό ώστε να αναλαμβάνει την κατάλληλη εκπαίδευση και ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης για να διασφαλίζει ότι προσφέρουν συνεχείς ποιοτικές εμπειρίες μάθησης και ανάπτυξης για τα παιδιά.
- Οι πάροχοι πρέπει να θεσπίσουν κατάλληλες ρυθμίσεις για την επίβλεψη απόδοσης και συμπεριφοράς του προσωπικού που έχει επαφή με παιδιά και οικογένειες. Η αποτελεσματική εποπτεία και επίβλεψη παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και εκπαίδευση στον ασκούμενο και προάγει τα ενδιαφέροντα των παιδιών. Είναι μια διαδικασία που καλλιεργεί μια κουλτούρα αμοιβαίας υποστήριξης, ομαδικής εργασίας και συνεχούς βελτίωσης, η οποία ενθαρρύνει την εμπιστευτική συζήτηση ευαίσθητων θεμάτων.
- Η διαδικασία αυτή παρέχει ευκαιρίες στο προσωπικό να: 1) αναπτύξει συζήτηση σε τυχόν ζητήματα –σχετικά με την ανάπτυξη ή την ευημερία των παιδιών, 2) προσδιορίσει λύσεις για την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως αυτά προκύπτουν, 3) λαμβάνει το προσωπικό καθοδήγηση για να βελτιώσει την προσωπική του αποτελεσματικότητα.
- Οι πάροχοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό κατανοεί επαρκώς και χρησιμοποιεί τα Αγγλικά για να εξασφαλίσει την ευημερία των παιδιών που τους φροντίζουν. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι παιδαγωγοί πρέπει να είναι σε θέση να τηρούν αρχεία στα αγγλικά, να έρχονται σε επαφή με άλλους φορείς στα αγγλικά, να καλούν βοήθεια έκτακτης ανάγκης και να

---

κατανοούν οδηγίες όπως αυτές για την ασφάλεια των φαρμάκων ή την υγιεινή των τροφίμων.

- Οι πάροχοι πρέπει να καταγράφουν πληροφορίες σχετικά με τα προσόντα του προσωπικού και τους ελέγχους ταυτότητας και τις διαδικασίες επαλήθευσης που έχουν ολοκληρωθεί (συμπεριλαμβανομένου του αριθμού αναφοράς ελέγχου ποινικού μητρώου, της ημερομηνίας λήψης ενός ελέγχου και λεπτομερειών για το ποιος τον έλαβε).

Αν λοιπόν προσθέσουμε όλες τις παραπάνω δυσκολίες εύρεσης προσωπικού, διατήρησης προσωπικού, εκπαίδευσης προσωπικού, κριτήρια νομικά που πρέπει να ακολουθούνται, ο γυναικρατούμενος ρόλος, ο χαμηλός μισθός, ο ελεγκτικός οργανισμός, οι επιπτώσεις του κορωνοϊού, το γεγονός ότι οι μισθοί είναι τόσο χαμηλοί και η ζήτηση στην Αγγλία σε “nursery practitioners” τόσο μεγάλη οδηγεί στην ανάδειξη αλλά και μεταμόρφωση του ρόλου HR σε τμήμα που καλείται να παίξει κομβικό ρόλο (Kulik, 2022). Δεν μπορεί πλέον ο διευθυντής να διαχειριστεί επαρκώς και αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω (Kulik, 2022).

Πλέον ο ρόλος δεν είναι ο γραφειοκρατικός παραδοσιακός ρόλος του HR αλλά σε συνδυασμό με την πανδημία του Covid, όπου έκανε τους εργαζόμενους να αισθανθούν μεγάλη ανασφάλεια για την υγεία τους, οδήγησε σε μία συναισθηματική κούραση και ψυχολογική ανασφάλεια. Έρχεται λοιπόν αυτό να προστεθεί σε όλα τα καινούργια κριτήρια που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευτικοί. Χαρακτηριστικό είναι ότι το κλίμα ασφάλειας αναδύεται όταν όλοι οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι η προσωπική τους προστασία είναι η προτεραιότητα στο χώρο εργασίας (Zohar, 2000; Griffin & Neal, 2000).

Βιβλιογραφικά, έχει αναγνωρισθεί ο πολλαπλός ρόλος των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού που νοιάζονται για την ευημερία των εργαζομένων και την οργανωτική απόδοση (Ulrich, 1997). Σε αυτό το πλαίσιο, στον πίνακα 2.1 παρατίθενται ενδεικτικά αγγελίες ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού για να εξεταστεί αν τα διοικητικά τους καθήκοντα τα συνδέονται με τη ΔΟΠ.

**Πίνακας 2.1:** Αρμοδιότητες, προσόντα και καθήκοντα των θέσεων που σχετίζονται με τη ΔΑΔ (πληροφορίες από αγγελίες)

Τίτλος	Εκπαίδευση, Προσόντα και Εμπειρία	Εργασιακά καθήκοντα και ευθύνες
<p><b>HR recruiter-</b> Αναζητούμε ένα άτομο, με κίνητρο, δυναμικό για να διαχειριστεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό. Να βελτιστοποιήσει την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.</p>	<p>Πτυχίο ή δίπλωμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διοίκησης επιχειρήσεων ή ισότιμο γενική εμπειρία ανθρώπινου δυναμικού</p> <p>Γνώση των αρχών και των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού</p> <p>Γνώση των επιχειρηματικών αρχών</p> <p>Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και κανονισμών</p> <p>Γνώση σχετικού λογισμικού</p> <p>Βασικές δεξιότητες, οργάνωσης και προγραμματισμού</p> <p>Ανάλυση και επίλυση προβλημάτων</p> <p>δεξιότητες κρίσης</p> <p>Δεξιότητες κριτικής σκέψης</p> <p>Επικοινωνιακές δεξιότητες</p> <p>Προσαρμοστικότητα και ευελιξία</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να σχεδιάζει και διαχειρίζεται την πρόσληψη και την επιλογή όλου του προσωπικού</li> <li>• Να σχεδιάζει το σχέδιο μετάδοσης για τον νέο προσανατολισμό εργαζομένων ανάλογα με το όραμα του ηγέτη ή του οργανισμού.</li> <li>• Να εντοπίζει και να διαχειριστεί τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων ανάλογα με την εκάστοτε νομοθεσία ή ανάγκη.</li> <li>• Να αναπτύξει, να εφαρμόσει και να διαχειρίζεται πολιτικές, πρακτικά και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Να διαχειρίζεται τις αποζημιώσεις και παροχές διασφαλίζοντας ότι οι αποζημιώσεις και τα οφέλη είναι σύμφωνα με τις πολιτικές και τη νομοθεσία της εταιρείας.</li> <li>• Να υποστηρίζει τις ετήσιες αναθεωρήσεις μισθών.</li> <li>• Να σχεδιάσει, να εφαρμόσει και να παρακολουθεί συστήματα διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων.</li> <li>• Να χειρίζεται παράπονα και διαφορές εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και των προετοιμασιών για τυχόν δικαστικών διαμαχών.</li> <li>• Να διαχειρίζεται τις διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης των εργαζομένων.</li> <li>• Να διεξάγει τις συνεντεύξεις εξόδου.</li> <li>• Να επανεξετάζει και να ενημέρωνει τους κανόνες και κανονισμούς των εργαζομένων.</li> <li>• Να διατηρεί αρχείο του πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινων πόρων και βάση δεδομένων εργαζομένων.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να συντονίζει την ασφάλεια, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων.</li> <li>• Να έχει γνώση των νομικών απαιτήσεων και των κανονισμών αναφοράς της κυβέρνησης που επηρεάζουν τις λειτουργίες HR</li> </ul>
<p><b>Talent Manager-Senior Recruiter</b></p> <p>Δημιουργικός άνθρωπος που μπορεί αποτελεσματικά να προμηθεύει και να ενσωματώνει υποψηφίους στο νηπιαγωγείο.</p>	<p>Ισχυρές αποδείξεις επιτυχίας και αποδεδειγμένο ιστορικό στις προσλήψεις</p> <p>Εμπειρία σε παρόμοιο ρόλο σε οργάνωση πολλαπλών τοποθεσιών με γρήγορο ρυθμό</p> <p>Εμπειρία εργασίας ως In House Recruiter, Συνεργάτης Απόκτησης Ταλέντου ή Σύμβουλος Προσλήψεων.</p> <p>Γνώση βέλτιστων πρακτικών και μεθοδολογιών προσλήψεων.</p> <p>Εμπειρία συμβουλευτικού ρόλου σε ανώτερα ενδιαφερόμενα μέρη</p> <p>Εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να οργανώνει και να ενημερώνει το αρχείο συνεντεύξεων με τους διευθυντές.</li> <li>• Να εργάζεται παράλληλα με τους διευθυντές προσλήψεων, υποστηρίζοντάς τους στη λήψη των σωστών αποφάσεων, ακολουθώντας τη διαδικασία πρόσληψης και ενθαρρύνοντας τις βέλτιστες πρακτικές για να εξασφαλίσετε άριστη εμπειρία υποψηφίου.</li> <li>• Να επιτυγχάνει εβδομαδιαίους στόχους που αφορούν προσλήψεις.</li> <li>• Να σχεδιάζει και να επινοεί τις καταλληλότερες εκστρατείες έλξης εργαζομένων με χρήση διαδικτυακών και τοπικών περιφερειακών πόρων.</li> <li>• Να σχεδιάσει την καταλληλότερη στρατηγική συγκέντρωσης ταλέντων προσλαμβάνοντας ταλαντούχους και ικανούς εκπαιδευτικούς.</li> <li>• Να μεταδίδει και να προάγει την κουλτούρα του σχολείου που διασφαλίζει ότι οι υποψήφιοι γνωρίζουν τις αξίες της εταιρείας μας.</li> <li>• Να διαχειρίζεται την ανάρτηση θέσεων εργασίας μέσω ισότοπους και εκπαιδευτικών ιστοσελίδων και άλλων μέσω δικτύωσης.</li> <li>• Γρήγορες απαντήσεις σε ερωτήματα των εργαζομένων και του διευθυντή τόσο τηλεφωνικά όσο και με email.</li> </ul>

<p><b>HR Business Partner (FTC)</b></p> <p>Ο επιχειρηματικός συνεργάτης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι βασικό μέλος της διεύθυνσης και αναφέρεται στον διευθυντή του σχολείου.</p>	<p>CIPD Επίπεδο 5</p> <p>Εμπειρία ως στρατηγικός συνεργάτης ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με πολύπλοκες σχέσεις εργαζομένων και αποτελεσματική ηγεσία και διαχείριση.</p> <p>Εμπειρία στη διαχείριση διαδικασιών μισθοδοσίας.</p> <p>Εμπειρία στη διαχείριση μεταφορών TUPE και στην ενοποίηση εξαγορών.</p> <p>Η εμπειρία εργασίας σε παιδική μέριμνα και σε επιχείρηση πολλαπλών τοποθεσιών είναι θεμιτή, αλλά όχι απαραίτητη.</p> <p>Άριστη οργανωτική ικανότητα με προσοχή στη λεπτομέρεια.</p> <p>Ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες σε όλα τα επίπεδα τόσο γραπτά όσο και προφορικά.</p> <p>Ικανότητα εργασίας υπό πίεση και τήρησης προθεσμιών.</p> <p>Σαφής κατανόηση της σημασίας της εμπιστευτικότητας και της προστασίας προσωπικών δεδομένων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να εφαρμόσει ή να συνεχίσει ένα σύστημα HR, σύμφωνα με την κατευθυντήρια γραμμή του σχολείου.</li> <li>• Να είναι υπεύθυνοι για την ακριβή συλλογή και επεξεργασία των Δεδομένων Μηνιαίας Μισθοδοσίας, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης και διόρθωσης εξαιρέσεων.</li> <li>• Να ενσωματώσει και να αναδιαρθρώσει κεκτημένες ρυθμίσεις, όρους και κανόνες των πολιτικών και διαδικασιών του σχολείου.</li> <li>• Να αναπτύξει ομάδες υψηλής απόδοσης για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.</li> <li>• Να έχει στενή συνεργασία με τους ηγέτες του σχολείου.</li> <li>• Να κατανοεί το επιχειρησιακό κομμάτι του σχολείου και την τρέχουσα και μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας.</li> <li>• Να εντοπίζει ευκαιρίες που αφορούν το προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση.</li> <li>• Να προσδιορίζει τις μαθησιακές απαιτήσεις και να σχεδιάζει και να βοηθάει στην εφαρμογή των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων του οργανωσιακού τομέα.</li> <li>• Να παρέχει καθοδήγηση και να έχει ηγετικές ικανότητες για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής, ικανής και υψηλά αποδοτικής ομάδας.</li> <li>• Να θέσει την εφαρμογή ισχυρών σχεδίων διαδοχής και ανάπτυξη της ηγεσίας.</li> <li>• Να αναπτύξει και να παρακολουθεί τις δραστηριότητες διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης και της</li> </ul>
--	--	---



<p>Μια θετική προσέγγιση για την απόκτηση περαιτέρω προσόντων και CPD.</p>	<p>διαχείρισης κακής απόδοσης και τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Να παρέχει έγκαιρη υποστήριξη και ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και καθοδήγησης σε διευθυντές σχετικά με πρακτικές, διαδικασίες και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, σχέσεις εργαζομένων, διαχείριση ταλέντων, συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, ευημερία, εργατικό δίκαιο).</li> <li>• Να είναι υπεύθυνος /η σε θέματα σχέσεων με τους εργαζομένους σε συνεργασία με τους διευθυντές.</li> <li>• Να αναλάβει πρωταγωνιστικό ρόλο στις προσλήψεις και σε συστήματα ή ενέργειες που αφορούν την μείωση χρόνου για πρόσληψη.</li> <li>• Να διασφαλίζει την πλήρη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και την καταλληλότητα όλων των εργαζόμενων.</li> <li>• Να ηγηθεί πρωτοβουλιών που αφορούν την δέσμευση των εργαζομένων στο σχολείο για μονιμότητα μειώνοντας την συχνή εναλλαγή προσωπικού σε ολόκληρη την επιχείρηση.</li> <li>• Να συμμετέχει σε συσκέψεις επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και συσκέψεις συμπλέγματος για ενημέρωση σχετικά με βασικές εργασίες και έργα Ανθρώπινου Δυναμικού/Πρόσληψης.</li> <li>• Να διαχειρίζεται την εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα HR, διασφαλίζοντας ότι είναι ενημερωμένο και ακριβές ανά πάσα στιγμή.</li> <li>• Να υποστηρίζει με πρακτικές τις αξίες που προάγει το σχολείο.</li> <li>• Να κρατά πάντα ενήμερο τον διευθυντή για τη ροή εργασιών.</li> </ul>
--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να επισκέπτεται παιδικούς σταθμούς όπως απαιτείται για συναντήσεις και για υποστήριξη επιτόπου του σχολείου και των εργαζομένων.</li> </ul>
<p><b>HR Administrator-</b> Έμπειρος επαγγελματίας HR με ενθουσιασμό και κίνητρα που μπορεί να φέρει μοναδικές δεξιότητες και καινοτομία στον οργανισμό μας.</p>	<p>Προσόντα Ανθρώπινου Δυναμικού ή προσόντα σε επίπεδο CIPD</p> <p>Άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να είστε υπεύθυνοι για την αποτελεσματική λειτουργία των καθημερινών λειτουργιών και καθηκόντων του ανθρώπινου δυναμικού,</li> <li>• Να παρέχετε συμβουλές και καθοδήγηση στους διευθυντές σχετικά με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις διαδικασίες προσωπικού και καθώς την επίλυση ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Να είστε υπεύθυνοι για την πρόσληψη, επιλογή, κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού ανάπτυξη, σύμφωνα με την νομοθεσία.</li> <li>• Να κρατά ενήμερα τα αρχεία των εργαζομένων .</li> <li>• Να διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.</li> </ul>

<p><b>Recruitment Officer</b></p> <p>Έμπειρος, προσαρμοστικός και δημιουργικός. Που μπορεί να οργανώσει και να υποστηρίξει την εφαρμογή μιας συνολικής στρατηγικής συνεχούς ροής εκπαιδευτικού προσωπικού.</p>	<p>Εμπειρία εργασίας ως In House Recruiter, Συνεργάτης Απόκτησης Ταλέντου ή Σύμβουλος Προσλήψεων</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να υποστηρίζει τους Διευθυντές των σχολείων και των Ομάδων Επιχειρήσεων σε όλο το δίκτυό της εταιρείας στο Ηνωμένο Βασίλειο, διασφαλίζοντας ότι τα σχολεία διατηρούν μια συνεχή ροή επαγγελματιών παιδικής φροντίδας υψηλού επιπέδου για την παροχή της αυξανόμενης πελατειακής βάσης.</li> <li>• Ως μέλος της ομάδας μας, αναμένεται να εκτελεί πολλά καθήκοντα στη διαδικασία πρόσληψης νέων ταλαντούχων μελών για τους παιδικούς μας σταθμούς, διασφαλίζοντας ότι θα αισθάνονται μέρος της κουλτούρας και της οικογένειάς μας από την αρχή.</li> <li>• Αυτός ο ρόλος λειτουργεί παράλληλα με τον Υπεύθυνο Προσλήψεων και αποτελεί μέρος της Ομάδας Ανθρώπινου Δυναμικού μας.</li> </ul>
--	--	---

<p><b>HR co-ordinator</b></p> <p>Δημιουργικό και ενθουσιώδες άτομο που θα συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας και εργασιακού περιβάλλοντος.</p>	<p>Πτυχίο διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.</p> <p>Κατανόηση των βασικών αρχών των πρακτικών HR και των αρχών ACAS.</p> <p>Ικανότητα επεξεργασίας πολλών και σύνθετων πληροφοριών.</p> <p>Ευελιξία και προσαρμοστικότητα</p> <p>Ιεράρχηση και διαχείριση του φόρτου εργασίας.</p> <p>Ικανότητα διαχείρισης σχέσεων με διακριτικότητα και διπλωματία.</p> <p>Επικοινωνιακές δεξιότητες.</p> <p>Μετάδοση καθορισμένων στόχων στο εργατικό δυναμικό – ένας προς έναν ή σε μια ομάδα.</p> <p>Ικανότητα εργασίας σε περιβάλλον υψηλής πίεσης.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να τροφοδοτεί με συνεχή ροή νέα μέλη του προσωπικού για τον οργανισμό.</li> <li>• Να διατηρεί και να ενημερώνει τη βάση δεδομένων του αρχείου πληροφοριών προσωπικού.</li> <li>• Να βοηθά στην ανάλυση διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού και των συστημάτων βελτίωσης του σχολείου.</li> <li>• Να διεξαγάγει έρευνα σχετικά με τους νομοθετικούς κανόνες απασχόλησης των εργαζομένων στον τομέα αυτό.</li> <li>• Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυσης σχετικά με τις πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού.</li> <li>• Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυσης σχετικά με τις συνεχείς σχέσεις των εργαζομένων και τη διατήρηση του προσωπικού.</li> <li>• Να βοηθά και να διεξάγει έρευνα σχετικά με την κατάρτιση και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.</li> <li>• Να σχεδιάζει και συντονίζει τις ανάγκες κατάρτισης του εργατικού δυναμικού.</li> <li>• Βοηθά στην επίβλεψη της εφαρμογής υφιστάμενων συστημάτων εργαζομένων.</li> <li>• Να μένετε ενημερωμένοι με την τελευταία εργατική νομοθεσία.</li> <li>• Σύνταξη και διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης προσωπικού.</li> <li>• Εφαρμογή και διατήρηση των στόχων HR του οργανισμού.</li> <li>• Παροχή συμβουλών στους διευθυντές των σχολείων σχετικά με θέματα και στόχους ανθρώπινου δυναμικού.</li> </ul>
---	--	--

---

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Να εκτελεί διοικητικά καθήκοντα που σχετίζονται με όλα τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού.</li><li>• Να βοηθά στη συμμετοχή και στην επίλυση πειθαρχικών ζητημάτων, διαφορών και παραπόνων του προσωπικού.</li></ul>
--	--	--

<p><b>Trainee Recruitment Consultant</b></p> <p>Ένας άνθρωπος που θα έχει στο επίκεντρο τον εργαζόμενο και θα δημιουργεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ευεξίας προσφέροντας υποστήριξη ψυχολογική και εκπαιδευτική ώστε να αποδώσουν την καλύτερη δυνατή μάθηση στα παιδιά.</p>	<p>Απόδειξη επιτυχίας και αποδεδειγμένο ιστορικό.</p> <p>Πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης επιθυμητό αλλά όχι απαραίτητο</p> <p>Εμπειρία σε έναν γρήγορο οργανισμό πολλαπλών τοποθεσιών</p> <p>Ισχυρές δεξιότητες πληροφορικής</p> <p>Εμπειρία εργασίας σε παρόμοια θέση</p> <p>Η γνώση των βέλτιστων πρακτικών και μεθοδολογιών πρόσληψης είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη</p> <p>Εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πλήρης διαχείριση των αρχείων προσλήψεων και συστατικών επιστολών και ολοκλήρωση ελέγχων DBS.</li> <li>• Να είναι υπεύθυνος για την πακέτο πληροφοριών γνωριμίας της εταιρείας για τους νεοπροσλαμβανόμενους .</li> <li>• Διαχείριση συστήματος ATS .</li> <li>• Διεξαγωγή συνεντεύξεων εξόδου.</li> <li>• Διοικητική υποστήριξη στην Ομάδα Ταλέντου.</li> <li>• Βοήθεια στην εύρεση πόρων νέων υποψηφίων.</li> <li>• Να εργαστείτε παράλληλα με τους διευθυντές προσλήψεων, υποστηρίζοντάς τους στη λήψη των σωστών αποφάσεων, ακολουθώντας τη διαδικασία πρόσληψης και ενθαρρύνοντας τις βέλτιστες πρακτικές για να εξασφαλιστεί η άριστη εμπειρία υποψηφίου.</li> <li>• Να επινοείτε τις καταλληλότερες εκστρατείες έλξης προσωπικού χρησιμοποιώντας διαδικτυακούς και τοπικούς περιφερειακούς πόρους</li> <li>• Να βοηθάτε την Ομάδα Ταλέντου σε στρατηγικές για την πρόσληψη των καλύτερων ταλέντων στην αγορά</li> <li>• Να διαχειρίζεται την ανάρτηση θέσεων εργασίας μέσω πινάκων θέσεων εργασίας και διάφορων ιστοσελίδων.</li> <li>• Να απαντάτε γρήγορα σε ερωτήματα τόσο τηλεφωνικά όσο και email.</li> </ul>
<p><b>HR Admin Manager</b> -ένα ενθουσιώδες άτομο που</p>	<p>Εκτενή εμπειρία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα περιβάλλον με</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σχεδιασμός, ανάπτυξη και καθιέρωση διαδικασιών, πολιτικών για σωστή διαχείριση και ροή εργασιών με στόχο την βέλτιστη πρακτική.</li> </ul>

<p>διαπρέπει σε ένα πολυάσχολο περιβάλλον δουλεύοντας σε αυστηρές προθεσμίες, επιτυγχάνοντας παροχή άριστων υπηρεσιών και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη της επιχείρησής μας μέσω της δραστηριότητας υποστήριξης «προστιθέμενης αξίας».</p>	<p>γρήγορους ρυθμούς.          Ηγετικές ικανότητες.          Δυνατότητα παροχής βασικών συμβουλών για όρους, προϋποθέσεις, πολιτικές και διαδικασίες απασχόλησης.          Εμπειρία χρήσης HR- IT Systems.          Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας με εσωτερικές και εξωτερικές επαφές σε όλα τα επίπεδα.          Να μπορεί να εργαστεί με προθεσμίες.          Ικανότητα να διαχειρίζεται εμπιστευτικές και ευαίσθητες πληροφορίες.          Εμπειρία εργασίας σε έναν οργανισμό με γρήγορο ρυθμό, εστιασμένο στις αλλαγές.          Καλή προσωπική οργάνωση και ευέλικτη προσέγγιση.          Άριστες δεξιότητες γραπτής και προφορικής επικοινωνίας.          Να είναι δημιουργικός αποφασιστικός και στοχαστής.          Να διαχειρίζεται MS Office που περιλαμβάνει</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να επιβεβαιώνετε ότι τυχόν βελτιώσεις που εντοπίστηκαν στις διαδικασίες διαχείρισης συμβάλλουν σε μια επαγγελματική, βελτιωμένη, πελατοκεντρική υπηρεσία που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες ολόκληρης της εταιρείας και τη μελλοντική της ανάπτυξη.</li> <li>• Να συντονίζετε την ομάδα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω αξιολόγησης και συναντήσεων 1:1 σε καθημερινή βάση.</li> <li>• Να είστε υπεύθυνος/η της έγκρισης αδειών, και των απαιτήσεων κατάρτισης του εκπαιδευτικού προσωπικού.</li> <li>• Να συνεργάζεστε με τον «People Director» για να θέσετε μεμονωμένους στόχους για τα μέλη της ομάδας που συμβάλλουν στο ευρύτερο ποιοτικά του σχολείου.</li> <li>• Είστε υπεύθυνος για τα μέλη της ομάδας ότι δεσμεύονται, υποστηρίζονται και παρακινούνται, ιδιαίτερα εν μέσω τυχόν αλλαγών στις διαδικασίες ή στους τρόπους εργασίας.</li> <li>• Να εκπροσωπήσετε την διεύθυνση τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού στις συσκέψεις όπως απαιτείται.</li> <li>• Να λειτουργείτε ως σύνδεσμος με τη μισθοδοσία και τις λειτουργίες και απαιτήσεις του σχολείου για να κατανοήσετε τη ροή εργασίας και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τμημάτων.</li> <li>• Να διασφαλίζετε την μετάβαση και ενσωμάτωση δεδομένων, αρχείων και διαδικασιών για νεοαποκτηθέντες βρεφονηπιακούς σταθμούς</li> <li>• Να ενσωματώνετε αποτελεσματικά στις υφιστάμενες πρακτικές HR.</li> </ul>
--	---	---

	<p>μεσαίες/προχωρημένες δεξιότητες Excel.</p> <p>Εμπειρία στον τομέα – φροντίδας παιδιών ή παρόμοια.</p> <p>Εμπειρία ή κατανόηση διαχείρισης αλλαγών.</p> <p>Δίπλωμα CIPD</p> <p>Ευελιξία</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαχείριση διαδικασιών πρόσληψης /αποχώρησης, συμπεριλαμβανομένων όλων των εγγράφων, συμβάσεων, επιστολών προσφοράς εργασίας.</li> <li>• Αλλαγή και ενσωμάτωση συμβάσεων/προσαρμογές όρων και προϋποθέσεων σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Εταιρείας.</li> <li>• Να επιβλέπει τη διαδικασία ελέγχου DBS για καινούργιες προσλήψεις καθώς και για τα υπάρχοντα μέλη της ομάδας.</li> <li>• Να συνεργάζεστε με τις ομάδες HR, μισθοδοσίας και επιχειρησιακών ομάδων για να διασφαλίζετε ότι τα αρχεία δεδομένων του προσωπικού συντηρούνται με συνέπεια και ακρίβεια.</li> <li>• Να υποστηρίζει την υλοποίηση Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, για την εισαγωγή δεδομένων και τη συντήρηση αυτών των συστημάτων αναλόγως.</li> <li>• Να προετοιμάσει, όπως απαιτείται, εκθέσεις διαχείρισης σχετικά με δεδομένα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους για να βοηθήσει τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>• Να παρέχει γενική διοικητική υποστήριξη στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όπως απαιτείται.</li> <li>• Να εκτελεί οποιεσδήποτε άλλες εύλογες υποχρεώσεις όπως απαιτείται από τον διευθυντή.</li> </ul>
--	---	--

Πηγές: <https://uk.indeed.com/?from=gnav-jobsearch--jasx> (2022)



---

### 2.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου σαν μια πηγή που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρέθηκε πρόσφατα στο επίκεντρο σημαντικού ενδιαφέροντος μεταξύ των ακαδημαϊκών και του τύπου. Μερικοί όροι όπως πνευματικό κεφάλαιο, εργαζόμενοι, γνώση, εξειδίκευση, συστήματα, υψηλής απόδοσης για εργασία αντικατοπτρίζουν το τεράστιο ενδιαφέρον για τους «ανθρώπους» ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση (Gomez et al., 2007; Armstrong, 2010).

Εκτός από το ευρέως διαδεδομένο ενδιαφέρον στον επαγγελματικό χώρο για το ρόλο των ανθρώπων, το θέμα αυτό έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ακαδημαϊκών. Πρόσφατα μάλιστα σε τεύχη όπως «Academy Management Journal», «Industrial Relations», «Journal of Accounting and Economics» και «The Strategic Management Journal» έχουν επικεντρωθεί ευρέως στην σχέση πνευματικού κεφαλαίου και εταιρικής απόδοσης. Αν και αυτό το πεδίο έρευνας βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, μπορεί να ειπωθεί με ακρίβεια ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των συστημάτων ΔΑΔ και των οικονομικών επιδόσεων και οργάνωσης μιας εταιρείας (Armstrong, 2010).

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό στο σύστημα της ΔΑΔ, σύμφωνα με τον Armstrong (2007), ότι είναι μια συνεκτική στρατηγική προσέγγιση στη διοίκηση του πιο σημαντικού κεφαλαίου ενός οργανισμού που είναι οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι που ατομικά και ομαδικά συνεισφέρουν στην πραγμάτωση των στόχων και επιδιώξεων μιας επιχείρησης. Ο Storey (1989) αναφερόμενος από τον Armstrong πιστεύει ότι ΔΑΔ «είναι ένα σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο».

Ο Johnason (2009) αναφερόμενος από τον Ibrahim Rihan (1998) γράφει ότι η ΔΑΔ είναι μια λειτουργία σε κάθε οργανισμό σχεδιασμένη να μεγιστοποιήσει την επίδοση και απόδοση των εργαζομένων για να εξυπηρετηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Το τμήμα της ΔΑΔ είναι συνήθως υπεύθυνα για μια σειρά λειτουργιών στον οργανισμό όπως οι διαδικασίες πρόληψης, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση εργαζομένων και διαχείριση ανταμοιβών. Φυσικά έχει και άλλες ευθύνες όπως το να ισορροπεί και να συνδυάζει τις πρακτικές του οργανισμού με τις εκάστοτε νομοθετικές γραμμές.

---

Παράλληλα ο Sparrow (1995) αναφέρει πόσο διαφοροποιείται ο ρόλος των διευθυντών του ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη. Ειδικότερα, ο τελευταίος αναφέρει πόσο διαφέρει από χώρα σε χώρα καθώς σε κάποιες χώρες θέλουν να έχεις οικονομική εκπαίδευση και σε άλλες νομικό υπόβαθρο. Οι έρευνες υποδηλώνουν την διαφορετικότητά του ρόλου και τις επιπτώσεις στα καθήκοντα και τα προσόντα του HR manager με κύριο προσόν τις ηγετικές και διευθυντικές ικανότητες.

Για παράδειγμα, οι ακόλουθες παρατηρήσεις έγιναν από διευθυντές γραμμής και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στην έκθεση EAPM (Derr ef al., 1992):

1. Η εμπειρία γενικής διαχείρισης είναι απαραίτητη. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι καλοί στις επιδόσεις, καλοί στη διαχείριση έργων, να έχουν κάποια εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και να είναι διεθνιστές.
2. Οι μελλοντικοί ηγέτες προσωπικού μπορούν να προέρχονται από οπουδήποτε, αλλά θα πρέπει να έχουν πολυλειτουργική εμπειρία, πιθανώς οικονομικά, και να επιδεικνύουν οι ίδιοι καλή διαχείριση ανθρώπων. Θα πρέπει να αποφεύγουν την προσέγγιση του «task manager» του προσωπικού.
3. Ένας επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει διοικητική εμπειρία καθώς και εμπειρία σε θέση προσωπικού. Θα πρέπει να μάθει τις ανάγκες των πελατών και να διοικεί το προσωπικό από μη διοικητική θέση. Για να γίνει επικεφαλής του HR πρέπει να έχει εμπειρία ανώτερης διοίκησης.
4. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι διακριτές ικανοτήτων και σχεδιαστές συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης. Θα πρέπει να έχουν το θάρρος να ξεκινήσουν και να καινοτομήσουν καθώς και να έχουν ικανότητες επιρροής. Θα πρέπει να έχουν οργανωτική κατανόηση και την ικανότητα να τη χρησιμοποιούν.

Εν κατακλείδι, σε συνδυασμό και με τις αγγελίες που αναφερθήκαν νωρίτερα, είναι προφανές ότι ο ρόλος του HR manager αλλάζει και φαίνεται η διοικητική αναγκαιότητά του. Αυτό συμπερασματικά δηλώνει άμεσα ότι ο ρόλος έχει νέες προκλήσεις αφού απαιτείτε πλέον από τους HR διευθυντές καθοδήγηση και υποστήριξη στην εφαρμογή νέων επιχειρηματικών στρατηγικών και διαδικασιών αλλαγής.

---

## 2.4 Η έννοια της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ είναι μια λειτουργική φιλοσοφία η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στην συνεργασία ατόμων. Η προσπάθεια είναι ομαδική και βασίζεται στην επιστημονική μεθοδικότητα (Κέφης, 2014, σ 57). Η θεωρητική εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι: μια «διοικητική φιλοσοφία που αποσκοπεί στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό» (Τσιότρας, 2000, σελ. 121).

Η ιστορία της διοίκησης της ολικής ποιότητας χρονολογείται τη δεκαετία του 1950 από την ιαπωνική βιομηχανία από όπου προήλθε η ιδέα (Hashmi, 2007). Οι Ιάπωνες συνειδητοποίησαν ότι πρέπει να εισάγουν μια ειδική / τεχνική που θα επιφέρει την ολική βελτίωση της οργανωτικής διαδικασίας και έτσι γεννήθηκε η έννοια της ΔΟΠ (Deming, 1986).

Ομοίως, σύμφωνα με τους Brocka & Brocka (1992), ΔΟΠ είναι μια συνεχόμενη διοικητική διαδικασία όπου ένας μεγάλος αριθμός συσκέψεων και αποφάσεων απαιτείται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και αυτό πραγματώνεται με σωστό τρόπο διαχείρισης των πόρων τόσο του κεφαλαίου όσο και του ανθρώπινου δυναμικού.

Για να παραμείνει μια επιχείρηση / οργανισμός μέσα στο ανταγωνιστικό πεδίο ενεργός, πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις που συμβαίνουν εντός και εκτός του οργανισμού. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Η ΔΟΠ είναι αυτό ακριβώς το εργαλείο με το οποίο οι οργανισμοί θα επιτύχουν τους στόχους τους και θα βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους (Gunbayi & Cevik, 2004).

Σύμφωνα με τους Dahlgaard et al. (200), η ιστορική εξέλιξη της ΔΟΠ αναπτύχθηκε σε τέσσερα διαδοχικά (4) στάδια:

- Quality inspection – επιθεώρηση ποιότητας
- Quality control – ποιοτικός έλεγχος
- Quality assurance – διασφάλιση ποιότητας

- 
- Total quality management ΔΟΠ

Το 1910 με την παραγωγή του μοντέλου αυτοκινήτου ‘T’ η εταιρεία “Ford Motor” προσέλαβε μια σειρά επιθεωρητών για να ελέγχουν όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και να ξεχωρίσουν το προϊόν χαμηλής / κακής ποιότητας από τα κοινά αποδεκτά ποιοτικά προϊόντα.

Καθώς υπήρξε βιομηχανική πρόοδος τα επόμενα χρόνια στο δεύτερο στάδιο ανάπτυξης της ΔΟΠ ουσιαστικά σημαίνει πλέον ότι η ποιότητα μπορεί να ελεγχθεί μέσα από δεξιότητες εποπτείας, γραπτές προδιαγραφές, μετρήσεις και τη δημιουργία προτύπων πρωτοκόλλων που καθοδηγούν τη διαδικασία παραγωγής του αγαθού.

Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου καθώς τα συστήματα παραγωγής αναπτύσσονταν και γινόντουσαν περίπλοκα ο έλεγχος πραγματοποιούνταν πλέον μόνον από επιθεωρητές. Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας αναπτύχθηκε, τα διαγράμματα ελέγχου και οι δειγματοληπτικές μέθοδοι που δημιουργήθηκαν από τους Stewart και Dodge Roming βοήθησαν στην ανάπτυξη του ποιοτικού ελέγχου, μια διαδικασία κατά την οποία μπορούν διακρίνονται δύο τύποι μεταβολών της παραγωγικής διαδικασίας. Η πρώτη που προκύπτει από τυχαία γεγονότα και η δεύτερη που είναι αποτέλεσμα εκχωρήσιμης αιτίας και ειδικών περιπτώσεων. Επιπλέον, πρότεινε ότι αν διαχωρίσουμε τις ειδικές περιπτώσεις τότε οποιαδήποτε διαδικασία δρα προληπτικά και εισήγαγε ένα διάγραμμα ελέγχου, για να ελέγχει αυτές τις μεταβολές και να αποφασίζεται πότε πρέπει να γίνει οποιαδήποτε παρεμβολή στη διαδικασία.

Το τρίτο στάδιο αυτής της ανάπτυξης, η διασφάλιση της ποιότητας, περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω στάδια ώστε να παρέχει εμπιστοσύνη ότι το προϊόν που παράγεται και η υπηρεσία θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.

Η ανάπτυξη άλλων πρακτικών όπως εγχειρίδια ποιότητας, ανάπτυξη των διαδικασιών ελέγχων και ελεγκτικών προτύπων, εισαγωγή του κόστους ποιότητας οδήγησαν στην εισαγωγή του τέταρτου σταδίου της ΔΟΠ, όπου δίνεται έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας. Η ανάπτυξη της ΔΟΠ από το 1950 και έπειτα οφείλεται σε διάφορους Αμερικανούς, μερικοί από αυτούς είναι οι Dr Edward Deming και ο Dr Joseph Juran and Philip Crosby. Ενδεικτικά, ο Deming (1982) είναι ευρύτερα γνωστός για τα 14 σημεία που προτείνει για τη συνολική βελτίωση της ποιότητας στις επιχειρήσεις και τους οικονομικούς οργανισμούς:

1. Υιοθέτηση της Νέας Φιλοσοφίας, ποιο είναι το ποιοτικό όραμα της επιχείρησης, το υιοθετούμε ολιστικά και επικεντρωνόμαστε σε αυτό.

- 
2. Σταματήστε να εξαρτάστε από τις επιθεωρήσεις καθώς μπορεί να διαπιστώνουν την έλλειψη ποιότητας στον οργανισμό αλλά δεν τη βελτιώνουν.
  3. Σταματήστε τους προμηθευτές της χαμηλότερης προσφοράς. Δείτε τους προμηθευτές ως συνεργάτες στην ποιότητα, μην επιλέγετε πλέον με βάση την τιμή.
  4. Συνεχής βελτίωση στα πάντα και για πάντα. Πρέπει να υπάρχει βελτίωση συνέχεια και για πάντα σε όλα, στις διαδικασίες, στην παραγωγή, στο προϊόν στις υπηρεσίες.
  5. Κατάρτιση και εκπαίδευση στην εργασία. Εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων του οργανισμού στη δουλειά για την ικανοποίηση του κοινού οράματος και του ρόλου τους σε αυτό.
  6. Εφαρμογή ηγεσίας. Απαραίτητο σημείο είναι η ύπαρξη μιας ηγεσίας που βοηθάει και υποστηρίζει τους εργαζομένους για να κάνουν το καλύτερο δυνατόν αξιοποιώντας τις δυνατότητες όλων των μελών του οργανισμού.
  7. Εξαλείψτε το φόβο. Η ηγεσία ενός οργανισμού πρέπει να είναι προσιτή, με ομαδικό πνεύμα και συνεργατικότητα προωθώντας την επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού, χωρίς φόβο έκφρασης ιδεών και ανησυχιών.
  8. Καταρρίψτε τα εμπόδια μεταξύ τμημάτων του προσωπικού. Πρέπει να υπάρχει κοινό όραμα και μείωση αντιπαλότητας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.
  9. Εξαλείψτε τα ασαφή μηνύματα, φράσεις, σλόγκαν. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς ποιες είναι οι προσδοκίες της ηγεσίας, πρέπει να υπάρχει σαφή ενημέρωση τι θέλει ο οργανισμός από αυτούς.
  10. Καταργήστε τους στόχους, επικεντρωθείτε στο πώς εκτελείται η διαδικασία και όχι στον αριθμητικό στόχο. Καθώς ναι μεν οι αριθμητικοί στόχοι έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγή αλλά αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή ποιότητα.
  11. Επιτρέψτε το αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά που παράγει ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται περήφανοι για τη δουλειά τους και όχι να ανταγωνίζονται τους συναδέλφους για χρηματικές ανταμοιβές.
  12. Ενθαρρύνετε την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για αυτό-βελτίωση εργαζομένων, ώστε να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν μελλοντικές προκλήσεις και αλλαγές.

- 
13. Δέσμευση της ηγεσίας σε μία συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλου του οργανισμού και αύξηση παραγωγικότητας.
  14. Η μεταμόρφωση του οργανισμού είναι δουλειά όλων και πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαρα βήματα προς τη βελτίωση της ποιότητας.

(Deming, 1982)

Ομοίως, σύμφωνα με τον Juran (1986) πρέπει να ακολουθηθούν δέκα βήματα για βελτίωση της ποιότητας:

1. Χτίσε τη συνειδητοποίηση για την ανάγκη του προϊόντος ή υπηρεσίας και τις ευκαιρίες για βελτίωση.
2. Θέστε στόχους για βελτίωση.
3. Οργάνωσε τι χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων (δημιούργησε συμβούλιο για τον έλεγχο ποιότητας, αναγνώρισε τυχόν προβλήματα, επέλεξε τα project, την ομάδα εργασίας, όρισε διαμεσολαβητές).
4. Παροχή εκπαίδευσης.
5. Πραγματοποίησε έργα για την επίλυση προβλημάτων.
6. Ύπαρξη αναφοράς προόδου.
7. Αναγνώριση.
8. Επικοινωνήσε τα αποτελέσματα.
9. Σημείωνε τα αποτελέσματα.
10. Κράτησε αυτή την αίσθηση και κίνηση για βελτίωση με ετήσια πλάνα βελτίωσης της ποιότητας σαν μέρος της λειτουργίας της εταιρείας.

Και ο Deming (1982) αλλά και ο Juran (196) ήταν υπέρ της χρήσης στατιστικών διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας.

Ένας ακόμη καταλυτικός παράγοντας στην εξέλιξη της ΔΟΠ ήταν ο σύμβουλος διοίκησης και συγγραφέας Crosby ο οποίος υποστηρίζει ότι ποιότητα είναι η «συμμόρφωση με τις απαιτήσεις», δηλαδή η ικανότητα ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας διαδικασίας να πληροί τις προδιαγραφές του σχεδιασμού του/της. Τα τέσσερα (4) σημεία της ποιότητας του Crosby είναι:

1. Ο ορισμός της ποιότητας – η συμμόρφωση της απαίτησης.
2. Σύστημα ποιότητας – πρόληψης καθώς η πρόληψη είναι καλύτερη και από τη διόρθωση και από την ανίχνευση και από την αξιολόγηση. Τα προληπτικά μέτρα ελαχιστοποιούν το σφάλμα και τη ζημιά.

- 
3. Πρότυπο απόδοσης – μηδενικά ελαττώματα. Δηλαδή ο Crosby υποστηρίζει ότι ο στόχος δεν μπορεί να είναι τίποτα λιγότερο από την τέλεια ποιότητα.
  4. Μέτρηση ποιότητας – κόστος μη συμμόρφωσης. Ο Crosby πιστεύει στην κοστολόγηση της ποιότητας ως ισχυρό κίνητρο διαχείρισης, το οποίο κατατάχθηκε σε δύο τύπους: α) κόστος της μη σωστής λήψης προϊόντων και β) πόσο κοστίζουν να γίνουν σωστά όλες οι ενέργειες.

(Crosby et al., 1990)

Τα βήματα για διαχείριση της ποιότητας του Crosby περιγράφονται ως εξής:

1. Δέσμευση της Διοίκησης. Η Διοίκηση πρέπει να είναι ξεκάθαρη για τη θέση της απέναντι στην ποιότητα και τις απαιτήσεις που κοινοποιεί και μέσω γραπτών πολιτικών.
2. Ομάδα βελτίωσης ποιότητας. Η δημιουργία μιας ομάδας που θα επιβλέπει τις διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας.
3. Μέτρηση ποιότητας. Ο καθορισμός τωρινών και ενδεχομένως μελλοντικών μεθόδων μετρήσεων, κατάλληλες για όλες τις δραστηριότητες προκειμένου να εντοπιστούν τομείς βελτίωσης αντικειμενικών.
4. Το κόστος ποιότητας. Να εκτιμηθεί το κόστος ποιότητας (COQ) και να αιτιολογηθεί η χρησιμότητά του σαν διοικητικό μέσο βελτίωσης της ποιότητας που θα ήταν επικερδής.
5. Επίγνωση της ποιότητας: να παρέχει μια μέθοδο ευαισθητοποίησης των εργαζομένων ως προς την απόδοση του προϊόντος και το κόστος της μη συμμόρφωσης.
6. Διορθωτική ενέργεια. Σχεδιασμός ενός προγράμματος για την επίλυση προβλημάτων που εντοπίστηκαν από τα προηγούμενα βήματα.
7. Σχεδιασμός μηδενικών ελαττωμάτων. Ημέρα μηδενικού ελαττώματος: προγραμματίστε μια ημέρα για την επίσημη εφαρμογή ενός προτύπου στην εταιρεία για να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ότι η αλλαγή άρχισε.
8. Εκπαίδευση εργαζομένων: προσδιόρισε το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εταιρεία για να επιτευχθεί η εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης της ποιότητας.
9. Καθορισμός στόχων: πρέπει σε αυτό το στάδιο οι δεσμεύσεις και υποσχέσεις των ατόμων για αλλαγή, να γίνουν πράξεις, με τη θέσπιση στόχων για αυτοβελτίωση, ατομική και ομαδική.

- 
10. Σφάλμα που προκαλεί κατάργηση. Πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία που επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης σε περιπτώσεις που διάφορα προβλήματα εμποδίσουν τους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τη δέσμευσή τους για βελτίωση.
  11. Αναγνώριση. Να αναγνωρίζονται και να εκτιμώνται οι εργαζόμενοι που συνεισφέρουν και συμμετέχουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της ποιότητας.
  12. Σύμβουλοι ποιότητας. Η συγκέντρωση επαγγελματιών, ηγετών, συμβούλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να μοιραστούν θέματα, ιδέες, εμπειρίες στη διοίκηση και διαχείριση της ποιότητας.
  13. Κάντο όλο από την αρχή: η διαδικασία βελτίωσης δε σταματά και είναι μια συνεχόμενη διαδικασία που επαναλαμβάνεται.

(Crosby et al., 1990)

Συμπερασματικά, τα όσα αναφέρουν οι παραπάνω θεμελιώδεις συγγραφείς της έννοιας της ποιότητας αναδεικνύουν τη σημαντικότητα του ρόλου της στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ συνεπάγεται με τη γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας και φιλοσοφίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και στην εστίαση παραγωγής ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ευρεία αποδοχή της ΔΟΠ δημιούργησε ξεχωριστό ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για το κάθε κλάδο της οικονομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, υπάρχει ένα κομμάτι της βιβλιογραφίας που ασχολείται με την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση (βλέπε επόμενη παράγραφο).

## **2.5 Η ΔΟΠ στην εκπαίδευση**

Η βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης είναι ένα σημαντικό γεγονός που ανέκαθεν ανησυχούσε τις κυβερνήσεις και τις εκπαιδευτικές αρχές πολλών χωρών. Λόγω των γρήγορων εξελίξεων στη σύγχρονη κοινωνία και των αυξανόμενων απαιτήσεων της παγκόσμιας οικονομίας, πολλές χώρες επικεντρώθηκαν στο να βρουν νέες λύσεις για την αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων. Δεδομένου ότι ο κύριος στόχος της εκπαίδευσης είναι να καλύπτει και να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της κοινωνίας, τα σχολεία πλέον έχουν νέες οπτικές και στόχους για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες προκλήσεις (Gumus, 2020). Αυτό είχε ως συνέπεια μία ριζική αλλαγή στη δομή των εκπαιδευτικών συστημάτων, όπου αναδιαρθρώθηκαν με σκοπό τη



---

μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ώστε να υπάρχει καλύτερα εκπαιδευμένο. (Gumus, 2020)

Μία από τις στρατηγικές που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη των παραπάνω είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) που έχει σαν στόχο την ολοκληρωμένη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Συνεπώς, το σχολείο προσεγγίζεται σαν μία επιχειρηματική οργάνωση και αναδεικνύει τον όρο του «school management» ή «διαχείριση σχολείου», όπως μεταφράστηκε και μετατράπηκε η έννοια από τον βιομηχανικό κόσμο στον εκπαιδευτικό τομέα (Riches and Morgan, 1989). Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση έχει σαν στόχο να αναπτύξει και να διασφαλίσει την ποιότητα στην εκπαίδευση.

Ειδικότερα, η ΔΟΠ αναφέρεται στο πώς το σχολείο προσεγγίζεται διοικητικά, πως διαμορφώνει τη φιλοσοφία του, την οργάνωσή του, τη δομή του, κτλ. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ στο σχολικό περιβάλλον είναι η συμμετοχή και η δέσμευση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαιδευτικής μονάδας στην έννοια της ποιότητας και η επιστημονική προσέγγιση. Το πιο σημαντικό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ότι όλοι που είναι μέρος του (σχολικού) συστήματος συμβάλλουν για την παραγωγή και απόδοση των ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν προσεγγίζεται με τα παραδοσιακά συστήματα βαθμολόγησης μαθητών αλλά στόχος της είναι η ενίσχυση και ενδυνάμωση των μαθητών για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους (Altunay, 2016). Όλοι οι μαθητές μπορούν να μάθουν με τον δικό τους τρόπο και χρόνο και να είναι επιτυχημένοι. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η οργάνωση και η δομή της εκπαιδευτικής μονάδας είναι προσανατολισμένη και άμεσα συνδεδεμένη με την εκπαιδευτική διαδικασία και συμβάλλει στην επίτευξη του ποιοτικού αποτελέσματος (Altunay, 2016)

Σε κλίμα συμφωνίας, οι Tahira et al. (2020) αναφέρουν ότι το κλειδί για την εφαρμογή της ΔΟΠ στην εκπαίδευση είναι:

- Η συμμετοχική διαχείριση
- Οι διαδικασίες με τις οποίες προωθείται η συνεχής βελτίωση
- Η ομαδικότητα και η συνεργασία των μελών του προσωπικού που πρέπει να είναι ενεργή και αποδοτική

---

Στόχος είναι να επέλθει η αλλαγή σε όλο το σχολείο / εκπαιδευτικό οργανισμό. Για να επιτευχθεί όμως αυτή η αλλαγή είναι αναγκαίο ένα στρατηγικό σχέδιο / πλάνο, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί στη συστηματική διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής.

Είναι σαφές ότι η διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση παίζει και θα παίζει σημαντικό ρόλο σε πολλές χώρες. Τα κριτήρια ή τα σημεία αναφοράς που θέτει ο κάθε εκπαιδευτικός οργανισμός πρέπει να είναι ξεκάθαρα, να συνάδουν με τους επίσημους κανονισμούς του κράτους, να έχουν ξεκάθαρους στόχους και διαδικασίες επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ο ρυθμιστής που είναι στα σχολεία ο ηγέτης να έχει ξεκάθαρο όραμα πως θα ακολουθήσει και θα κοινοποιήσει την εφαρμογή των διαδικασιών και των στόχων ενός προγράμματος ποιότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού που εμπλέκει όλα τα μέλη του στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Για να ειπωθεί ότι ένας εκπαιδευτικός οργανισμός υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ σημαίνει ότι έχει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή, σχεδιασμό και προγραμματισμό πλάνου για την επίτευξη των στόχων ποιότητας, συστηματική αξιολόγηση και μετρήσιμα αποτελέσματα.

## **2.6 Η συμβολή της ΔΑΔ στην εφαρμογή της ΔΟΠ**

Η εξέλιξη του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού προέκυψε και από τις ταχέως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Ένα εξειδικευμένο και με κίνητρο εργατικό δυναμικό που παρέχει ευελιξία και ταχύτητα στις ανάγκες και δυσκολίες που επιβάλλει η αγορά αύξησε τη στρατηγική σημασία των θεμάτων που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (ποιότητα, τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας κλπ.) είναι εύκολο να αντιγραφούν από δυνάμει ανταγωνιστές.

Ο Κέφης (2014) αναφέρει τον ανθρώπινο παράγοντα ως συνιστώσα ποιοτικής και αναπτυξιακής διαδικασίας. Συγκεκριμένα μιλάει για τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των εργαζομένων και για συμμετοχικές διαδικασίες που αποτελούν την βασική παράμετρο για αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας.

---

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητάς είναι τα άρτια εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα που ωθούνται από κίνητρα, όπως η ελεύθερη έκφραση των απόψεων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ηθικές και υλικές απολαβές κ.α. ( Κέφης, 2014)

Στόχος μιας επιχείρησης που θέλει να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και αγαθά στους πελάτες της πρέπει να έχει προτεραιότητά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Για αυτό τον λόγο, οι Snape & Chan (2018) αναφέρουν ότι η εφαρμογή του TQM απαιτεί την ανάπτυξη μιας στρατηγικής υψηλής δέσμευσης για τις σχέσεις των εργαζομένων και περιλαμβάνει μια προσπάθεια οικοδόμησης μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης μεταξύ των εργαζομένων. Οι στρατηγικές σχέσεων με τους εργαζομένους διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην επιτυχία των πρωτοβουλιών TQM. Η επιτυχής εφαρμογή της TQM είναι πιθανό να απαιτήσει εκτεταμένες αλλαγές, όχι μόνο στις πολιτικές σχέσεων με τους εργαζομένους, αλλά και στο στυλ διαχείρισης και οργάνωσης της εργασίας τους.

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Vouzas (2007) έκανε μια πρώτη προσπάθεια να διερευνήσει το πλαίσιο και το περιεχόμενο του ανθρώπινου δυναμικού (HR) σχετικά με τη διαχείριση ολικής ποιότητας (TQM), την επιχειρηματική αριστεία και το ISO 9000 και αποκαλύπτει μια σειρά από προβληματικούς τομείς σε σχέση με την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως: 1) χαμηλή αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και 2) έλλειψη οράματος και αποστολής για το ανθρώπινο δυναμικό που ακολουθείται από συστηματικό σχεδιασμό και εφαρμογή πρακτικών στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM).

Οι Wilkinson, Marchington & Dale (2008) εξέτασαν και αυτοί το ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, βασιζόμενοι στην έρευνα που χρηματοδοτείται από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Προσωπικού στο Ηνωμένο Βασίλειο. Χρησιμοποιήθηκε μια ποικιλία μεθόδων έρευνας για τη λήψη δεδομένων από κάθε οργανισμό (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, συλλογή πληροφοριών τόσο από δημοσιευμένες όσο και από εσωτερικές εκθέσεις, κτλ.). Αυτό που αξίζει να σημειωθεί από την ερευνά τους είναι η αυξανόμενη ανάπτυξη της TQM στο Ηνωμένο Βασίλειο και οι βαθύτεροι δεσμοί με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Διαπιστώσαν ότι υπήρχε μια αυξανόμενη έμφαση και συμμετοχή του τμήματος ΔΑΔ στην εφαρμογή διαδικασιών ΔΟΠ. Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια «μαγική συνταγή» που πρέπει να ακολουθείται, αλλά σε κάθε περίπτωση πρέπει να

---

λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε εταιρείας. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διαδραματίσουν δημιουργικό ρόλο στο στάδιο διαμόρφωσης της TQM, σχεδιάζοντας και παραδίδοντας μαθήματα ανάπτυξης ανώτερων στελεχών ή αναθεωρώντας τις τρέχουσες οργανωτικές κουλτούρες. Η ΔΑΔ μπορεί ακόμα να συνεισφέρει στην αρχική φάση της έναρξης της ΔΟΠ σχεδιάζοντας επικοινωνιακές εκδηλώσεις ή βοηθώντας το Διοικητικό Συμβούλιο να κοινοποιήσει το όραμά του. Επιπλέον, μπορεί να παράσχει βοήθεια για τη διατήρηση και την ενίσχυση της ΔΟΠ με τον εντοπισμό τρόπων αναγνώρισης και επιβράβευσης των επιτευγμάτων της εταιρείας. Τέλος, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν να παίξουν έναν ρόλο στην αναθεώρηση της ΔΟΠ σχεδιάζοντας έρευνες απόψεων και πεποιθήσεων και αναλύοντας τα αποτελέσματά τους.

Επιπλέον, η μελέτη της Uysal (2012) αναφέρεται στα βραβεία ΔΟΠ που επικεντρώνονται στους ανθρώπινους πόρους λόγω της συμμετοχής των εργαζομένων στη ΔΟΠ. Καταρχάς, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού εμπλέκεται σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες όπως η παραγωγή, η προμήθεια, το μάρκετινγκ, κτλ. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συμμετέχουν στα θέματα που αφορούν την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για την απόκτηση διασφάλισης ποιότητας, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά σε όλες τις πρακτικές της ΔΟΠ.

Επιπρόσθετα, και η έρευνα των Palo & Padhi (2005) ανέδειξε τους δεσμούς ανάμεσα σε ΔΑΔ και ΔΟΠ. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού βοήθησαν την ανώτατη διοίκηση στην ευθυγράμμιση των πολιτικών και διαδικασιών για την εξασφάλιση της ποιότητας. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν σε πάρα πολλά θέματα ως σύμβουλοι για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Για παράδειγμα, η κινητοποίηση των εργαζομένων για απόκτηση περαιτέρω γνώσης και εξειδίκευσης, η υπέρβαση φραγμών επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, η επίλυση προβλημάτων, η ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν μερικά προβλήματα απαραίτητα για την εφαρμογή της ΔΟΠ που το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού υπερπήδησε, συμβάλλοντας έτσι στην ευθυγράμμιση της εταιρείας με τις αρχές της Ποιότητας.

Για να γίνει πιο ρεαλιστική η σχέση και η συμβολή της ΔΑΔ στην ΔΟΠ δημιουργήθηκε ένα πινακάκι με τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ στην εκπαίδευση σύμφωνα με τους

Murgatroyd & Morgan (1993) και Greendwood & Gaunt (1994) και με βάση τις αγγελίες των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων προσχολικής ηλικίας στην Μεγάλη Βρετανία.

**Πίνακας 2.2:** Η Σχέση ΔΟΠ και ΔΑΔ στην εκπαίδευση

<b>Χαρακτηριστικά ΔΟΠ στην εκπαίδευση σύμφωνα με Murgatroyd &amp; Morgan, (1993) και Greendwood &amp; Gaunt (1994)</b>	<b>Χαρακτηριστικά της ΔΑΔ που συμβάλουν στη ΔΟΠ.</b>
<p>Απαιτείται ένας ηγέτης με όραμα που θα αναλάβει τη διοίκηση του οργανισμού με στόχο να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών, διασφαλίζοντας τη συνεχή βελτίωση κάθε δραστηριότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού.</p>	<p>Σχεδιάζει και διεξάγει σχέδιο μετάδοσης για τον νέο προσανατολισμό εργαζομένων ανάλογα με το όραμα του ηγέτη ή του οργανισμού.</p> <p>Να εργάζεται παράλληλα με τους διευθυντές προσλήψεων, υποστηρίζοντάς τους στη λήψη των σωστών αποφάσεων, ακολουθώντας τη διαδικασία πρόσληψης και ενθαρρύνοντας τις βέλτιστες πρακτικές για να εξασφαλίσετε άριστη εμπειρία υποψηφίου.</p> <p>Να έχει στενή συνεργασία με τους ηγέτες του σχολείου.</p> <p>Να κατανοεί το επιχειρησιακό κομμάτι του σχολείου και την τρέχουσα και μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας.</p> <p>Να αναγνωρίζει βελτιώσεις που εντοπίστηκαν στις διαδικασίες διαχείρισης που συμβάλλουν σε μια επαγγελματική, βελτιωμένη, πελατοκεντρική υπηρεσία που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες ολόκληρης της εταιρείας και τη μελλοντική της ανάπτυξη.</p> <p>Να παρέχει έγκαιρη υποστήριξη και ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης και καθοδήγησης στους διευθυντές σχετικά με πρακτικές, διαδικασίες και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, σχέσεις εργαζομένων, διαχείριση ταλέντων,</p>

	<p>συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, ευημερία, εργατικό δίκαιο).</p> <p>Υποστηρίζει τους Διευθυντές των σχολείων και των Ομάδων Επιχειρήσεων σε όλο το δίκτυό της εταιρείας στο Ηνωμένο Βασίλειο, διασφαλίζοντας ότι τα σχολεία διατηρούν μια συνεχή ροή επαγγελματιών παιδικής φροντίδας υψηλού επιπέδου για την παροχή της αυξανόμενης πελατειακής βάσης.</p> <p>Θέτει σε εφαρμογή ισχυρά σχέδια διαδοχής και ανάπτυξης της ηγεσίας.</p>
<p>Ενδυνάμωση όλων των ανθρώπων: εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοικητικό προσωπικό που συνθέτουν τον οργανισμό έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε όλες τις προκλήσεις. Στο πλαίσιο του σχολείου, η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών είναι σημαντική για τη θέσπιση ενός οράματος που αφορά όλους τους εργαζομένους.</p>	<p>Εντοπίζει και διαχειρίζεται τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων ανάλογα με την εκάστοτε νομοθεσία ή ανάγκη του σχολείου.</p> <p>Σχεδιάζει εφαρμόζει και παρακολουθεί συστήματα διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων.</p> <p>Συντονίζει την ασφάλεια, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων.</p> <p>Αναπτύσσει ομάδες υψηλής απόδοσης για την αποτελεσματικότητα του σχολείου.</p> <p>Σχεδιάζει την καταλληλότερη στρατηγική συγκέντρωσης ταλέντων προσλαμβάνοντας ταλαντούχους και ικανούς εκπαιδευτικούς.</p> <p>Παρέχει καθοδήγηση και έχει ηγετικές ικανότητες για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής, ικανής και υψηλά αποδοτικής ομάδας.</p> <p>Αναπτύσσει τις δραστηριότητες διαχείρισης απόδοσης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης και της διαχείρισης κακής απόδοσης και τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης.</p>

<p>Προσαρμογή της εκπαιδευτικής μονάδας στις ανάγκες της αγοράς και μετρήσιμες διαδικασίες: Κάθε σχολείο πρέπει να έχει σαν στόχο να ανταπεξέρχεται στον μεγάλο ανταγωνισμό της αγοράς. Συνεπώς χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές και στρατηγικές ώστε να κάνουν την επιτυχία του σχολείου ορατή και μετρήσιμη έτσι ώστε να χτίζεται η καλή εικόνα του που σημαίνει και αύξηση του αριθμού των μαθητών του.</p>	<p>Σχεδιάζει και επινοεί τις καταλληλότερες εκστρατείες έλξης εργαζομένων με χρήση διαδικτυακών και τοπικών περιφερειακών πόρων</p> <p>Διαχειρίζεται την ανάρτηση θέσεων εργασίας μέσω ισότοπους και εκπαιδευτικών ιστοσελίδων και άλλων μέσω δικτύωσης.</p> <p>Ενσωματώνει και αναδιαρθρώνει κερκτημένες ρυθμίσεις, όρους και κανόνες των πολιτικών και διαδικασιών του σχολείου ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς και την νομοθεσία.</p> <p>Διατηρεί και ενημερώνει τη βάση δεδομένων του αρχείου πληροφοριών προσωπικού για την καλύτερη δυνατή ανάλυση διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού και των συστημάτων βελτίωσης του σχολείου</p> <p>Διαχειρίζεται την εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα HR, διασφαλίζοντας ότι είναι ενημερωμένο και ακριβές ανά πάσα στιγμή.</p> <p>Αναλαμβάνει πρωταγωνιστικό ρόλο στις προσλήψεις και σε συστήματα ή ενέργειες που αφορούν την μείωση χρόνου για γρήγορη πρόσληψη εκπαιδευτικού προσωπικού.</p>
<p>Προγραμματισμός και σχεδιασμός: είναι πια σαφές ότι χωρίς προγραμματισμό και σχεδιασμό πλάνου επίτευξης στόχων δεν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάθε σχολείο πρέπει να θέτει μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους που επικοινωνούνται σε όλους τους «χρήστες» του σχολείου, καθώς όλοι θα είναι μέρος του στρατηγικού πλάνου για την επίτευξη των στόχων αυτών.</p>	<p>Κατανοεί το επιχειρησιακό κομμάτι του σχολείου και την τρέχουσα και μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρείας.</p> <p>Επιτυγχάνει εβδομαδιαίους στόχους που αφορούν προσλήψεις.</p> <p>Σχεδιάζει, αναπτύσσει και καθιερώνει διαδικασίες για τη σωστή διαχείριση και ροή εργασιών με στόχο την βέλτιστη πρακτική.</p> <p>Προετοιμάζει εκθέσεις και δεδομένα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους για να βοηθήσει</p>

	<p>τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.</p> <p>Διατηρεί αρχείο του πληροφοριακού συστήματος ανθρώπινων πόρων και βάση δεδομένων εργαζομένων.</p>
<p>Συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στο σχολείο όπως οι εκπαιδευτικοί, οι γονείς, οι μαθητές και η συμβολή τους στη διαδικασία επίτευξης της βελτίωσης της ποιότητας είναι απαραίτητη. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν στην αλλαγή και με αυτούς είναι και ένας τρόπος για να δεχθούν την αλλαγή με θετικό τρόπο.</p>	<p>Μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου που διασφαλίζει ότι τα μέλη του σχολείου γνωρίζουν τις αξίες του.</p> <p>Συμβάλλει σε μια επαγγελματική, βελτιωμένη, πελατοκεντρική υπηρεσία που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες ολόκληρης της εταιρείας και τη μελλοντική της ανάπτυξη.</p> <p>Εκτελεί πολλά καθήκοντα διασφαλίζοντας ότι τα μέλη του σχολείου θα αισθάνονται μέρος της κουλτούρας και της οικογένειάς του σχολείου από την αρχή.</p> <p>Βοηθάει στην ανάλυση διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού και των συστημάτων βελτίωσης του σχολείου.</p>
<p>Ομαδική εργασία και συνεργατικότητα. Η συνεργασία στο σχολείο παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόδοση και την επίτευξη στόχων. Με τη συνεργατικότητα χτίζονται δυνατές σχέσεις μεταξύ των μελών του σχολείου, η έννοια της συνεισφοράς παίρνει μεγαλύτερες διαστάσεις με συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και της οργανωτικής απόδοσης</p>	<p>Παρέχει καθοδήγηση και έχει ηγετικές ικανότητες για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής, ικανής και υψηλά αποδοτικής ομάδας.</p> <p>Συντονίζει την ασφάλεια, την ευημερία και την ευεξία των εργαζομένων</p> <p>Είναι υπεύθυνος/η σε θέματα σχέσεων με τους εργαζομένους σε συνεργασία με τους διευθυντές</p>



	<p>Διαχειρίζεται τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.</p> <p>Ηγείται πρωτοβουλιών που αφορούν την δέσμευση των εργαζομένων στο σχολείο για μονιμότητα μειώνοντας την συχνή εναλλαγή προσωπικού σε ολόκληρη την επιχείρηση</p> <p>Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυσης σχετικά με τις συνεχείς σχέσεις των εργαζομένων και τη διατήρηση του προσωπικού.</p> <p>Διεξάγει μετρήσιμη έρευνα ικανοποίησης προσωπικού.</p> <p>Βεβαιώνει ότι τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται, υποστηρίζονται και παρακινούνται, ιδιαίτερα μέσω αλλαγών στις διαδικασίες ή στους τρόπους εργασίας</p>
--	--

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τους δεσμούς και τη καθοριστική συμβολή που μπορεί να παίζει η ΔΑΔ στην επιτυχή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Η συμβολή αυτή έγκειται στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα που είναι και ο καθοριστικότερος για την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, και εστιάζοντας στον χώρο της εκπαίδευσης, στα επόμενα κεφάλαια εξετάζεται ο ρόλος που μπορεί να παίζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο Βρετανικό ιδιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, εστιάζοντας στην προσχολική βαθμίδα.

## **2.7 Επίπεδο υιοθέτησης των πρακτικών της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης στη Βρετανία**

Είναι γεγονός ότι το αγγλικό εκπαιδευτικό σύστημα έχει υιοθετήσει πολλές πρακτικές της ΔΟΠ στα ιδιωτικά σχολεία της προσχολικής εκπαίδευσης θέλοντας να ενισχύσει την ποιότητα της προσχολικής εκπαίδευσης. Ο αυξανόμενος όγκος ερευνών υποδηλώνει ότι το μέγεθος των οφελών για τα παιδιά θα εξαρτηθεί από το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών της προσχολικής υπηρεσίας. Η Αγγλία θεσμοποιεί τα τελευταία χρόνια την συσχέτιση της σχέσης ποιότητας μεταξύ πρώιμης παιδικής

---

εκπαίδευσης και φροντίδας όπως π.χ. η αναλογία προσωπικού-παιδιού, προσόντων, αναπτυξιακές δραστηριότητες κτλ.

Ο στόχος της ποιοτικής εκπαίδευσης στην Αγγλία πραγματοποιείται με τους παρακάτω τρόπους EYFS (2021):

Όλοι οι πάροχοι της προσχολικής εκπαίδευσης στην Αγγλία ακολουθούν το Early Years Foundation Stage (EYFS) το οποίο είναι ένας ολοκληρωμένος θεσμοθετημένος οδηγός για τα ιδρύματα προσχολικής εκπαίδευσης που απασχολούν μαθητές ηλικίας 0-5 ετών. Ειδικότερα, το EYFS θέτει τα πρότυπα που πρέπει να πληρούν όλες οι υπηρεσίες προσχολικής εκπαίδευσης όπως: σχολικές μονάδες, βρεφονηπιακοί σταθμοί, παιδικοί ,νηπιαγωγεία, κέντρα εκπαίδευσης, ακαδημίες, κτλ. Τα πρότυπα/προδιαγραφές διασφαλίζουν ότι τα παιδιά μαθαίνουν, αναπτύσσονται καλά και διατηρούνται υγιή και ασφαλή. Επιπλέον, διασφαλίζουν τη σχολική ετοιμότητα, αναπτύσσοντας στα παιδιά ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων που παρέχουν τη σωστή βάση για καλή μελλοντική πρόοδο στο σχολείο και τη ζωή.

Οι προδιαγραφές μάθησης και ανάπτυξης του αναλυτικού προγράμματος καλύπτουν:

- τους τομείς μάθησης και ανάπτυξης ώστε οι πάροχοι να διαμορφώσουν δραστηριότητες και εμπειρίες (εκπαιδευτικά προγράμματα) στην προσχολική ηλικία.
- τους στόχους πρώιμης μάθησης που πρέπει να αναπτύξουν οι εκπαιδευτικοί ώστε να ανταπεξέλθουν επαρκώς στα καθήκοντά τους.
- τα μέσα αξιολόγησης για τη μέτρηση της προόδου τους (και τις απαιτήσεις για αναφορά σε γονείς και/ή φροντιστές)

Ο οδηγός καλύπτει επιγραμματικά σε τρία τμήματα τα πρότυπα που αποσκοπούν στην διασφάλιση της ποιοτικής εκπαίδευσης και επιβάλλει να ακολουθήσουν τα σχολεία :

Στην πρώτη ενότητα:

- Τις απαιτήσεις μάθησης και ανάπτυξης
- Τους Όι τομείς μάθησης και ανάπτυξης
- Τα Εκπαιδευτικά Προγράμματα
- Στόχοι πρώιμης μάθησης

- 
- Θέματα μάθησης και ανάπτυξης

Στην δεύτερη ενότητα καλύπτεται :

- Η Αξιολόγηση
- Ο έλεγχος προόδου σε ηλικία δύο ετών
- Η αξιολόγηση στην αρχή του έτους υποδοχής της σχολικής βαθμίδας
- Την αξιολόγηση στο τέλος του EYFS – the Early Years Foundation Stage Profile (EYFSP)
- Πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται στην τοπική αρχή

Στην Τρίτη ενότητα καλύπτεται :

- Οι απαιτήσεις προστασίας και ευημερίας
- Παιδική προστασία
- Κατάλληλα άτομα
- Προσόντα προσωπικού, εκπαίδευση, υποστήριξη και δεξιότητες
- Το άτομο «κλειδί» που αναλαμβάνει το αναπτυξιακό ταξίδι του παιδιού.
- Αναλογίες προσωπικού:παιδιού – όλοι οι πάροχοι (συμπεριλαμβανομένων των κηδεμόνων)
- Υγεία
- Διαχείριση της συμπεριφοράς των παιδιών
- Ασφάλεια και καταλληλόλητα χώρων, περιβάλλοντος και εξοπλισμού
- Ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες
- Πληροφορίες και αρχεία
- Άλλα νομικά καθήκοντα

Το συγκεκριμένο έγγραφο των 53 σελίδων καλύπτει τα παραπάνω πρότυπα και προδιαγραφές και η μη συμμόρφωση με αυτό θεωρείται διάπραξη αδικήματος και διώκεται ποινικά.

**Οι πρακτικές της ΔΟΠ** που καλύπτει αυτό το έγγραφο και υιοθετούν τα σχολεία της προσχολική εκπαίδευσης για να εξασφαλίσουν την ποιότητα είναι:

1. Διαφαίνεται και επιβάλλεται η ολιστική και συνεργατική αλληλεπίδραση όλων των παραγόντων εξωτερικών και εσωτερικών συμπράξεων προς την επίτευξη της ποιότητας.

- 
2. Επιβάλλει έλεγχο και επιθεώρηση εσωτερικά αλλά και από εξωτερικό παράγοντα.
  3. Δεσμεύει τα διοικητικά στελέχη για συνεχή ανάπτυξη και διασφάλισης της ποιοτικής εκπαίδευσης.
  4. Καταγράφει τους ρόλους και καθήκοντα των εμπλεκόμενων του εκπαιδευτικού οργανισμού.
  5. Επιβάλλει διαδικασίες που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της ποιότητας όπως αναλογία παιδιού-προσωπικού, καθήκοντα προσωπικού κτλ.
  6. Επιβάλλει την συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ γονέα και σχολικού φορέα ως μέσου για ποιοτική εκπαίδευση.
  7. Επιβάλλει συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες π.χ. τοπικές αρχές ως μέρος σωστής ποιοτικής εκπαιδευτική διαδικασίας.
  8. Επιβάλει την συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση όλων των εκπαιδευτικών για την εξασφάλιση ποιοτικής διαδικασίας.
  9. Επιβάλει διαδικασίες για την ασφάλεια και φροντίδα των παιδιών.
  10. Επιβάλει διαδικασίες για την αξιολόγηση των μαθητών
  11. Επιβάλει την αξιολόγηση, παρακίνηση, εκπαίδευση, καθοδήγηση του προσωπικού για την διασφάλιση της ποιοτικής εκπαίδευσης.
  12. Καταγράφει τους στόχους της αναπτυξιακής και μαθησιακής διαδικασίας αφήνοντας ελευθερία στον τρόπο επίτευξης αυτών.
  13. Καταγράφει όλα τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να συμπεριλαμβάνει η εκπαιδευτική διαδικασία για όλα τα παιδιά.
  14. Καταγράφει τα πρότυπα για να είναι ασφαλές ένα περιβάλλον.
  15. Επιβάλλει τον σεβασμό της διαφορετικότητας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων μεταξύ των μελών μιας ομάδας (φύλο, καταγωγή, ηλικία, χρώμα κτλ)
  16. Επιβάλλει τον έλεγχο της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων για να διαπιστωθούν τυχόν αλλαγές στην οικογενειακή κατάσταση, οικονομική, προσωπική, κτλ. που επηρεάζει την εργασία τους και την ασφάλεια των παιδιών.
  17. Επιβάλλει κάθε σχολείο να έχει διαδικασίες για την κάλυψη των παραπάνω ενοτήτων που αξιολογούνται και αναθεωρούνται τακτικά.

---

Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό της ΔΟΠ είναι η αξιολόγηση της ποιότητας της προσχολικής εκπαίδευσης στην Αγγλία όπου είναι ένα τεράστιο ζήτημα.

Ο οργανισμός που αναλαμβάνει την επιθεώρηση όλων των παιδικών σταθμών, childminders, σχολείων και κολεγίων στην Αγγλία είναι ο OFSTED (Office for Standards in Education). Ο OFSTED επιθεωρεί όλα τα εκπαιδευτικά κέντρα και τα βαθμολογεί έναντι μιας κλίμακας. Η βαθμολογία που θα πάρει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα θα επηρεάσει τη μοίρα του, τη φήμη του, την επιχείρηση καθότι τα κέντρα που δεν καλύπτουν τις βασικές προϋποθέσεις έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρές συνέπειες. Φυσικά δεν είναι μόνο το σχολείο που επηρεάζεται αλλά και όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας από γονείς, παιδιά, εργαζόμενους οι επιπτώσεις είναι από μικρές μέχρι τεράστιες.

Η σημερινή βαθμολογική κλίμακα αξιολόγησης του σχολείου είναι η εξής:

- 1.Outstanding
- 2.Good
- 3.Requires Improvement
- 4.Inadequate

Η βαθμολογία αυτή που συνοδεύεται από ένα επίσημο γραπτό πόρισμα είναι πολύ σημαντική καθώς οι γονείς είναι το πρώτο που διαβάζουν και κοιτάνε όταν επιλέγουν ένα σχολείο καθώς αναρτάται στην ιστοσελίδα της κυβέρνησης. Ο OFSTED επιθεωρεί από τη διδασκαλία, το κτίριο, τη γνώση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα προστασίας των παιδιών, τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αν γιορτάζονται όλες οι παραδόσεις και θρησκείες στο σχολείο, οι επιδόσεις των μαθητών και πως αξιολογούνται και χαρτογραφούνται, η συμπεριφορά των μαθητών κ.α.

Βέβαια, είναι ένα περίπλοκο θέμα για το αν τελικά και ουσιαστικά μετριέται η ποιότητα του σχολείου. Έρευνες έχουν δείξει ότι πράγματι ο OFSTED θέτει κάποιες προδιαγραφές που αναγκάζει τις σχολικές μονάδες να βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση για βελτίωση. Έχοντας δουλέψει σε Ελλάδα και Αγγλία θα προτιμήσω την μορφή της επιθεώρησης την Αγγλίας, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα όπου στην Ελλάδα

---

υπάρχει ελευθερία από τους ιδιοκτήτες να μην ελέγχουν ούτε τα βασικά κριτήρια προσλήψεων νέων εκπαιδευτικών.

Είναι εύλογο ότι οι γονείς θα επιλέξουν σχολείο με βαθμολογία good ή outstanding γεγονός που επηρεάζει πάρα πολύ και το σχολείο σαν ιδιωτική επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν κάποια κενά σχετικά με τον OFSTED. Για παράδειγμα δεν λαμβάνουν υπόψιν τους το μέγεθος του σχολείου ή την περιοχή, παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική δράση του σχολείου.

Είναι πάρα πολλά αυτά που επιθεωρούνται και παρακάτω εμείς θα καταγράψουμε αυτά που είναι υιοθετημένα στις πρακτικές τις ΔΟΠ και εξετάζει ο επιθεωρητής αν λαμβάνουν χώρα στο σχολείο (Ofsted 2019):

- Οι επιθεωρητές επικεντρώνονται στον «πελάτη» και στις ανάγκες του, δηλαδή στο παιδί και στην εκπαίδευση που του προσφέρεται. Αξιολογούν αν το εκπαιδευτικό σύστημα, το μαθησιακό περιβάλλον, οι μέθοδοι διδασκαλίας συμβάλλουν στην ολιστική αναπτυξιακή διδασκαλία.
- Ερευνούν την κουλτούρα και το όραμα του σχολείου και πως αυτό μεταδίδεται. Ειδικότερα ενώ παλιότερα επικεντρωνόντουσαν στο να ανακαλύψουν τον ηγέτη το δικό του όραμα, τώρα επικεντρώνονται στο να βρουν αποδείξεις αν το όραμα που λέει ο ηγέτης διαφαίνεται στην σχολική μονάδα και στα μέλη της, πως αυτό θα πραγματοποιηθεί, πως επικοινωνείτε και τις επιπτώσεις στα παιδιά που είναι οι δέκτες των υπηρεσιών.
- Ερευνούν την συν εργατικότητα μεταξύ όλων των μελών του σχολείου και πως όλα τα μέλη της σχολικής κοινότητας συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων.
- Διερευνούν διοικητικά την αυτονομία των μελών και πως παρακινεί και καθοδηγεί ο ηγέτης τους εκπαιδευτικούς για αυτοβελτίωση.
- Δίνουν μεγάλη έμφαση στα συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού και πως αυτή είναι μια συμμετοχική διαδικασία και όχι επιλεκτική.
- Εισαγωγή καινοτομιών και η αξιολόγηση της εισαγωγής στα μέλη του σχολείου.
- Επικεντρώνονται στην συνεργατικότητα με γονείς και την διατήρηση και ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ τους.
- Πως αυτό-βελτιώνεται και αυτό-αξιολογείται η σχολική μονάδα.
- Ποιοι είναι οι μελλοντικοί στόχοι και πως αυτό επικοινωνείτε στα μέλη της σχολικής κοινότητας.

- 
- Ερευνούν αν αναγνωρίζει η διοίκηση τις αδυναμίες όλων των παραγόντων του σχολείου και με ποιο τρόπο/πλάνο θα επιτύχουν την βελτίωση.
  - Ερευνούν διεξοδικά τα συστήματα αξιολόγησης μαθητών και τις διαδικασίες για να καλύψουν όλα τα πρότυπα που επιβάλλει το EYFS.
  - Αν υπάρχει εκπαιδευτικό πρόγραμμα εισαγωγής εργασίας στο σχολείο για τους εκπαιδευτικούς που πρώτο-προσλαμβάνονται.
  - Τους τρόπους και την συχνότητα της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.
  - Εξετάζουν την διατήρηση προσωπικού, τα χρόνια συνεργασίας και τους λόγους αποχώρησης/παραίτησης ή απόλυσης και τα συστήματα που παρακολουθούν όλα αυτά και πως τα επεξεργάζεται η διοίκηση.
  - Διερευνούν την ικανοποίηση των «πελατών» (παιδιά-γονείς ) για τις υπηρεσίες που παρέχει η σχολική μονάδα.
  - Αν η σχολική μονάδα έχει πλάνα και συστήματα πρόληψης διαφόρων θεμάτων.
  - Αν μπορεί και μεταβάλλεται γρήγορα και άμεσα με τις ανάγκες που επιτάσσει κάποια ραγδαία αλλαγή όπως π.χ. η πανδημία COVID.

Τέλος, θα ήθελα να αναφέρω ότι, όπως και το παλιό δικό μου σχολείο έτσι και άλλα, έχουν επιλέξει την πιστοποίηση ISO 9000, ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας που περιλαμβάνει ένα σύνολο προτύπων που βοηθούν τους οργανισμούς να διασφαλίσουν ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών σύμφωνα με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις που σχετίζονται με την εκπαιδευτική υπηρεσία.

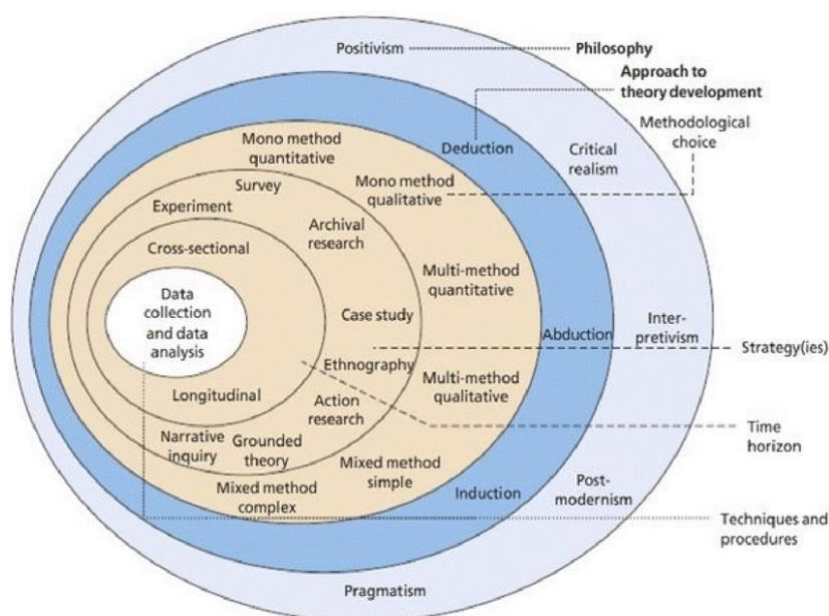
## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ερευνητική μεθοδολογία

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει επτά ενότητες στις οποίες περιγράφονται: η ερευνητική φιλοσοφία και μέθοδος, ο τρόπος συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, η ερευνητική διαδικασία, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, οι τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

### 3.2 Ερευνητική φιλοσοφία και μέθοδος

Στο πλαίσιο των κοινωνικών και παιδαγωγικών επιστημών, κάθε ερευνητική μέθοδος προέχεται από συγκεκριμένη ερευνητική φιλοσοφία. Η φιλοσοφία έρευνας καθορίζει τον τρόπο προσέγγισης του εκάστοτε ερευνητικού προβλήματος καθώς και τις πρακτικές και στρατηγικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή των δεδομένων (Robson, 2007; Saunders et al., 2012). Συγγραφείς όπως οι Saunders et al. (2012; 2016) παραθέτουν ένα από τα πιο ολοκληρωμένα μοντέλα της βιβλιογραφίας σχετικά με τους τύπους των ερευνητικών φιλοσοφιών (διάγραμμα 3.1).



**Διάγραμμα 3.1:** Οι τύποι της ερευνητικών φιλοσοφιών, Πηγή: Saunders et al. (2016, σελ..124)

Όπως φαίνεται στο σχήμα παραπάνω, οι βασικοί τύποι ερευνητικών φιλοσοφιών είναι τέσσερις, ήτοι: ο θετικισμός, ο ρεαλισμός, το διερμηνευτικό πλαίσιο και ο



---

πραγματισμός. Η κάθε φιλοσοφία χρησιμοποιεί συγκεκριμένες ερευνητικές μεθόδους και τεχνικές στην προσπάθεια προσέγγισης των επιστημονικών ερωτημάτων. Σε γενικές γραμμές, μέσα από τη φιλοσοφία του θετικισμού πηγάζουν οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι, ενώ μέσα από το διερμηνευτικό πλαίσιο οι ποιοτικές (Cohen et al., 2008; Malhotra & Bricks, 2006). Αυτό αποτυπώνεται και στους ορισμούς των ερευνητικών φιλοσοφιών. Ενδεικτικά, οι Saunders et al. (2012) ορίζουν τον θετικισμό ως την:

*«...επιστημολογική θέση που υποστηρίζει ότι η κοινωνική πραγματικότητα μπορεί να παρατηρηθεί. Η έμφαση δίνεται στην εξαιρετικά δομημένη μεθοδολογία για τη διευκόλυνση της αναπαραγωγής της γνώσης και το τελικό προϊόν της έρευνας ακολουθεί τους νόμους που χρησιμοποιούνται από τους επιστήμονες των φυσικών επιστημών».*

Από την άλλη πλευρά, το διερμηνευτικό πλαίσιο δίνει έμφαση στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Malhotra & Bricks, 2006; Bryman, 2012). Εν ολίγοις, ο θετικισμός δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση, και γι' αυτό τον λόγο υιοθετεί ποσοτικές ερευνητικές πρακτικές. Αντίθετα, το διερμηνευτικό πλαίσιο επικεντρώνεται στην κατανόηση των ερευνητικών προβλημάτων, χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο το εργαλείο της ποιοτικής έρευνας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε το υπόδειγμα του θετικισμού με τη χρήση ποσοτικής έρευνας. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν οι εξής: α) η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μεγάλων και αντιπροσωπευτικών δειγμάτων που οδηγούν στη γενίκευση των αποτελεσμάτων (Malhotra & Bricks, 2006), β) η ποσοτική έρευνα είναι η κατάλληλη μέθοδος για τη διερεύνηση στάσεων και απόψεων των συμμετεχόντων (Robson, 2007; Wrenn et al., 2007) και γ) η ποσοτική έρευνα οδηγεί στη μέτρηση των εξεταζόμενων προβλημάτων, επιτρέποντας έτσι τη διεξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων που βασίζονται στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων (Saunders et al., 2016).

### **3.3 Τρόπος συλλογής των δεδομένων - αιτιολόγηση της επιλογής**

Οι κύριες μέθοδοι συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα είναι: 1) οι έρευνες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια, 2) τεχνικές παρατήρησης και

---

3) η πειραματική εργαστηριακή έρευνα (Robson, 2007). Στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της έρευνας με ερωτηματολόγια γιατί έχει τα εξής πλεονεκτήματα: α) όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στο πλαίσιο των ποσοτικών ερευνών, είμαι μια αποτελεσματική στρατηγική για τη μέτρηση και καταγραφή των στάσεων, προθέσεων και απόψεων των ερωτηθέντων, β) επιτρέπει την ανώνυμη συμμετοχή των ερωτηθέντων που είναι ζητούμενο σε θέματα που έχουν έναν βαθμό ευαισθησία, γ) η έρευνα με ερωτηματολόγια εστιάζει στην άντληση δεδομένων μέσα από την ανάκληση πληροφοριών που βασίζονται στην παρελθούσα συμπεριφορά των συμμετεχόντων (Robson 2007; Wilson, 2003).

### **3.4 Ερευνητική διαδικασία και δειγματοληψία**

Ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζομένους σε ιδιωτικά σχολεία προσχολικής ηλικίας στη Βρετανία. Ο συγκεκριμένος πληθυσμός θεωρήθηκε ως ο κατάλληλος για προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τη διερεύνηση του ρόλου που μπορεί να παίξει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο Βρετανικό ιδιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα και ειδικώς στην προσχολική εκπαίδευση. Χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνικές της δειγματοληψίας κρίσεως και χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία κρίσεως είναι μια τεχνική σύμφωνα με την οποία τα μέλη του δείγματος επιλέγονται σύμφωνα με τη κρίση του ερευνητή αλλά και με την ευκολία πρόσβασης σε αυτούς (Malhotra & Bricks, 2003; 2006). Δεδομένου ότι η ερευνήτρια εργαζόταν στο εκπαιδευτικό σύστημα του Ηνωμένου Βασιλείου είχε σχετικά εύκολη πρόσβαση στον εν λόγω πληθυσμό. Παράλληλα, ζητήθηκε από τους αρχικούς συμμετέχοντες να προωθήσουν το ερευνητικό εργαλείο σε συναδέλφους τους και από άλλα σχολεία με στόχο να διευρυνθεί το δείγμα (δειγματοληψία χιονοστιβάδας).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου και ειδικότερα μέσα από την πλατφόρμα της Google. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008), με τις διαδικτυακές έρευνες οι ερευνητές μπορούν να συλλέξουν έναν επαρκές όγκο δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, οι ερωτώμενοι μπορούν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο στον προσωπικό τους χώρο και όποια στιγμή της ημέρας το επιθυμούν ενώ η καταγραφή των δεδομένων γίνεται αυτόματα αποφεύγοντας έτσι λάθη κατά τη διαδικασία εισαγωγής των δεδομένων στο λογισμικό ανάλυσης (Cohen et al., 2008).

---

Επιπρόσθετα, εξασφαλίζεται η ανωνυμία και η προστασία των προσωπικών πληροφοριών των συμμετεχόντων (Malhotra & Bricks, 2006)

Με τις παραπάνω στρατηγικές συγκεντρώθηκαν 64 έγκυρες απαντήσεις στο χρονικό διάστημα του ενός μήνα. Όλοι οι συμμετέχοντες προερχόντουσαν από ιδιωτικά σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης με ελάχιστους από αυτούς να είναι ιδιοκτήτες και μέτοχοι σε ρόλο «director». Το ερωτηματολόγιο δόθηκε πρώτα σε αλυσίδες σχολείων που είχε η ερευνήτρια εργαστεί στην Αγγλία, καθώς και σε παλιούς συναδέλφους που είχαν αλλάξει εκπαιδευτικό οργανισμό.

Μια δυσκολία που προέκυψε στο δείγμα είναι ότι μειώθηκε το εύρος θέσης / ρόλου και από εκπαιδευτικούς και διοικητικό προσωπικό κατέληξα μόνο σε εκπαιδευτικούς με διοικητικές αρμοδιότητες/διοικητικό προσωπικό. Αυτό το γεγονός προκάλεσε δυσκολίες, δεδομένου ότι μειώθηκαν αισθητά οι δυνάμει συμμετέχοντες. Κατά συνέπεια, η συγγραφέας επικοινωνήσε με αρκετά βρετανικά ιδιωτικά σχολεία τηλεφωνικά και με email για να συμπληρώσει τον απαραίτητο αριθμό ερωτηματολογίων. Παρόλο που το ερευνητικό εργαλείο δεν ήταν μεγάλο το ποσοστό απόκρισης δεν ήταν ικανοποιητικό λόγω του φόρτου εργασίας των ερωτηθέντων. Το μεγαλύτερο ποσοστό του ερωτηματολογίου δημογραφικά στάλθηκε στο Λονδίνο.

Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες το υπέβαλλαν ηλεκτρονικά, στην ερευνήτρια και διαφυλάσσονταν σε επιλεγμένο αρχείο στον προσωπικό υπολογιστή της, ώστε να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

### **3.5 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση το ψηφιακό εργαλείο google forms και περιλάμβανε συνολικά δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να επιλέξουν μεταξύ συγκεκριμένων επιλογών (με βάση την βιβλιογραφική έρευνα). Επιπλέον, υπάρχουν και ερωτήσεις που απαιτούσαν διαβαθμισμένες απαντήσεις, οι οποίες βασίζονταν στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert με επιλογές «καθόλου», «λίγο», «αρκετά», «πολύ», «πάρα πολύ».

---

Στις πρώτες ερωτήσεις αντλήθηκαν δημογραφικά προσωπικά στοιχεία. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε το φύλλο, τη θέση εργασίας στη διοίκηση, την ηλικία, τα χρόνια υπηρεσίας αλλά και τον τρόπο πρόσληψης των συμμετεχόντων για να εξεταστεί αν αυτά τα δημογραφικά δεδομένα επηρέασαν τις απαντήσεις τους.

Καθώς προχωράμε έρχεται η πρώτη καίρια ερώτηση ήταν για να ανακαλύψουμε από το δείγμα πόσοι δουλεύουν με τμήμα ΔΑΔ. Συνεχίζουμε με πληθώρα ερωτήσεων για να ανακαλύψουμε τις στάσεις και τις απόψεις του διοικητικού προσωπικού σχετικά με το ρόλο του τμήματος ΔΑΔ. Επιπλέον, με τη διαβαθμισμένη κλίμακα «καθόλου» έως «πάρα πολύ» εξετάστηκε ουσιαστικά η γνώμη της διοίκησης για το ρόλο της ΔΑΔ και της αποτελεσματικότητας που επιφέρει στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Πριν την τελική ερώτηση που ουσιαστικά καταγράφει τη στάση των συμμετεχόντων με την κλίμακα διαφωνώ πολύ έως συμφωνώ πολύ, ήθελα να εξετάσω και τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που θεωρούν ότι πρέπει ο εργαζόμενος σε αυτόν τον ρόλο καθώς βλέπουμε ότι ο ρόλος αυτός μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα αλλά και τις αγγελίες άλλαζε και από γραφειοκρατικός έχει γίνει πολύ πιο απαιτητικός και πολύπλοκος.

Να σημειώσουμε ότι το ερωτηματολόγιο και το συνοδευόμενο email για την επεξήγηση της έρευνας ενημέρωνε για τις απαιτούμενες εγγυήσεις για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων καθώς και για το σκοπό και το όφελος της συγκεκριμένης έρευνας. Τέλος με πολλά σχολεία πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου υπήρχε και τηλεφωνική συνομιλία για την καλύτερη δυνατή ενημέρωσή τους αλλά και παρότρυνση τους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

### **3.6 Ανάλυση των δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το λογισμικό SPSS v.25. Πρώτον, χρησιμοποιήθηκαν μέτρα περιγραφικής στατιστικής όπως μέσοι, ποσοστά, συχνότητες και τυπικές αποκλίσεις. Όπως αναφέρουν οι Malhotra & Bricks (2006), τα περιγραφικά μέτρα αποτελούν το θεμελιώδη λίθο κάθε στατιστικής ανάλυσης. Επίσης, επιτρέπουν στους ερευνητές να αποκτήσουν μία πρώτη εικόνα σχετικά με την κατανομή των δεδομένων τους. Δεύτερον, χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικά τεστ για να εξεταστεί αν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιήθηκαν με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Σε αυτό το πλαίσιο, Independent T-tests

---

χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο και ανάλυση one-way ANOVA για την ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και τη διοικητική θέση. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων Pearson και παλινδρόμησης για να εξεταστούν οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές. Οι σχέσεις αυτές αφορούσαν κατά κύριο λόγο τις ερωτήσεις που ήταν με τη μορφή της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Τα παραμετρικά τεστ και οι αναλύσεις συσχετίσεων εξετάστηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $P < 0,05$ .

### **3.7 Ερευνητικοί περιορισμοί**

Όπως κάθε έρευνα έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιους ερευνητικούς περιορισμούς. Ειδικότερα:

- Το δείγμα ήταν σχετικά μικρό, στοιχείο που πιθανώς να επηρεάζει την αξιοπιστία της ανάλυσης και των αποτελεσμάτων (Cohen et al. 2008).
- Η εφαρμογή των στρατηγικών HR στο βρετανικό εκπαιδευτικό σύστημα καθώς και η επιρροή της στην υιοθέτηση αρχών TQM πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία.
- Η ποσοτική έρευνα εστιάζει μεν στη μέτρηση αλλά παρουσιάζει σοβαρές αδυναμίες στην εμβάθυνση των εξεταζόμενων επιστημονικών προβλημάτων (Wilson 2003).

## Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Η ανάλυση έγινε με το λογισμικό SPSS. Το κεφάλαιο είναι δομημένο ανάλογα με τις τεχνικές ανάλυσης. Ειδικότερα, διακρίνεται σε τρία μέρη όπου στο πρώτο παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα, στο δεύτερο τα αποτελέσματα των παραμετρικών τεστ και στο τρίτο τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson.

### 4.2 Δημογραφικά δεδομένα

Ο πίνακας 4.1 δείχνει τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται παρακάτω, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (92,2 %) και το 7,8 % ήταν άντρες. Όσον αφορά τη ηλικία, το 40,6 % του δείγματος άνηκε στην κατηγορία 31-40 ετών και το 29,7 % ήταν έως 30 ετών. Παράλληλα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες κατείχαν θέση μανάτζερ (53,1 %), ενώ ένα 21,9% ήταν Deputy Manager. Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας, το 42,2 % είχε 3-5 έτη, το 21,9 % είχε 1-2 και το 35 % πάνω από έξι. Τέλος, ο πιο δημοφιλής τρόπος πρόσληψης ήταν η εύρεση εργασίας από ιστοσελίδες που εξειδικεύονται στην ανάρτηση αγγελιών για προσλήψεις (39,7%) και ακολουθούν η σύσταση μέσω γνωστών και φίλων (17,5%) και η εύρεση εργασίας μέσω agency (11,1%). Αρκετά υψηλό όμως ήταν και το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησε άλλο.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων

	Φύλο		Ισχύον %	Αθροιστικό %
	N	%		
Άνδρας	5	7,8	7,8	7,8
Γυναίκα	59	92,2	92,2	100,0
Σύνολο	64	100,0	100,0	

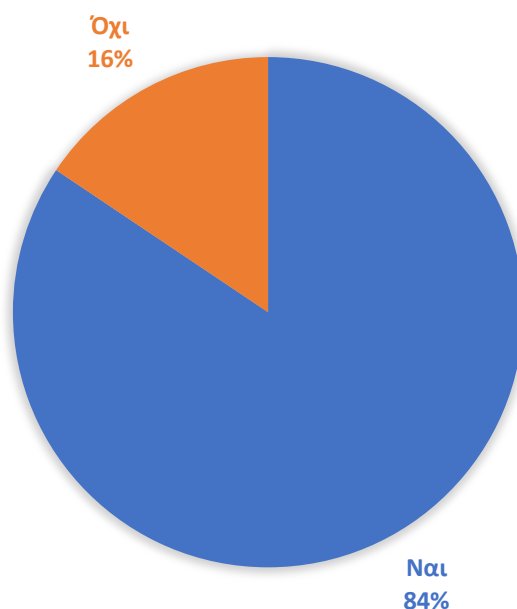
  

	Ηλικία		Ισχύον %	Αθροιστικό %
	N	%		
Έως 30	19	29,7	29,7	29,7
31 – 40	26	40,6	40,6	70,3
41-50	11	17,2	17,2	87,5
51-60	7	10,9	10,9	98,4

61+	1	1,6	1,6	100,0
Σύνολο	64	100,0	100,0	
<b>Διοικητική θέση στην σχολική μονάδα</b>				
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
Διευθυντής	4	6,3	6,3	6,3
Μάντατζερ	34	53,1	53,1	59,4
Deputy Manager	14	21,9	21,9	81,3
Third in Charge	2	3,1	3,1	84,4
Room Leader / Room Manager	8	12,5	12,5	96,9
Άλλο	2	3,1	3,1	100,0
Σύνολο	64	100,0	100,0	
<b>Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση</b>				
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
1-2	14	21,9	21,9	21,9
3-5	27	42,2	42,2	64,1
6-9	13	20,3	20,3	84,4
10+	10	15,6	15,6	100,0
Σύνολο	64	100,0	100,0	
<b>Ποια ήταν διαδικασία πρόσληψής σας:</b>				
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
Τη βρήκα εγώ από site εύρεσης δουλειάς	25	39,1	39,7	39,7
Επικοινωνήσε agency μαζί μου	7	10,9	11,1	50,8
Έστειλα βιογραφικό στο σχολείο που με ενδιαφέρει	3	4,7	4,8	55,6
Με σύστησαν φίλοι / γνωστοί	11	17,2	17,5	73,0
Άλλο	17	26,6	27,0	100,0
Σύνολο	63	98,4	100,0	
Δεν απάντησαν	1	1,6		
<b>Σύνολο</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>		

### 4.3 Περιγραφικά μέτρα

Καταρχάς, το 84 % των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η σχολική μονάδα στην οποία εργάζεται διαθέτει τμήμα ΔΑΔ, στοιχείο που δείχνει το βαθμό ωριμότητας και ποιοτικής λειτουργίας της Βρετανικής εκπαιδευτικής αγοράς (διάγραμμα 4.1).



**Διάγραμμα 4.1:** Το σχολείο σας έχει HR department

Σε γενικές γραμμές όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ θεωρούνται σημαντικές, αναδεικνύοντας έτσι την κρισιμότητα του ρόλου της στο εκπαιδευτικό σύστημα. Πιο σημαντική από όλες τις λειτουργίες θεωρούνται οι διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης του προσωπικού (μέσος: 4,85) και ακολουθούν: οι διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού (μέσος: 4,84), η εξεύρεση εργαζομένων (μέσος: 4,77), η εξασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας του προσωπικού (μέσος 4,61) και η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων (μέσος: 4,59). Ο πίνακας 4.2 δείχνει αναλυτικά τις απαντήσεις αυτής της ενότητας.

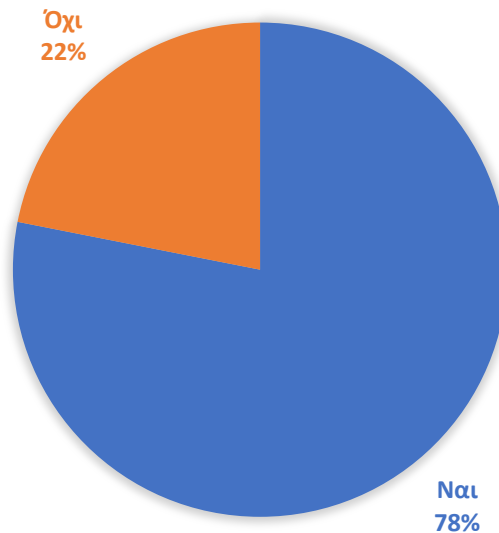


**Πίνακας 4.2:** Σημαντικότητα λειτουργιών της ΔΑΔ

	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
Διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης προσωπικού	64	3,00	5,00	4,8594	,43158
Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού	64	3,00	5,00	4,8438	,47871
Εύρεση προσωπικού	61	1,00	5,00	4,7705	,73922
Wellbeing of staff- Ευημερία	62	1,00	5,00	4,6129	,81693
Εκπαίδευση + ανάπτυξη προσωπικού	62	2,00	5,00	4,5968	,87702

(1=Καθόλου σημαντικό, 5=Πολύ σημαντικό)

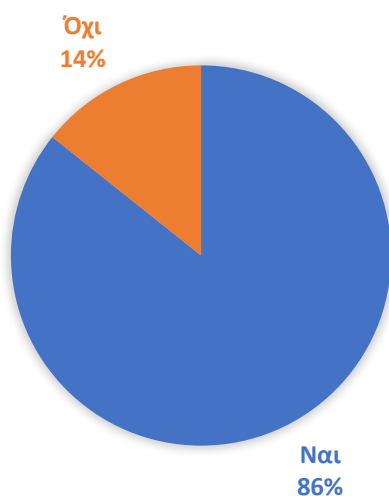
Παράλληλα, το 78 % των συμμετεχόντων δήλωσε ότι όταν προσλήφθηκε στο σχολείο υπήρχε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 22 % δήλωσε ότι δεν υπήρχε (διάγραμμα 4.2).



**Διάγραμμα 4.2:** Όταν προσληφθήκατε υπήρχε τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού;

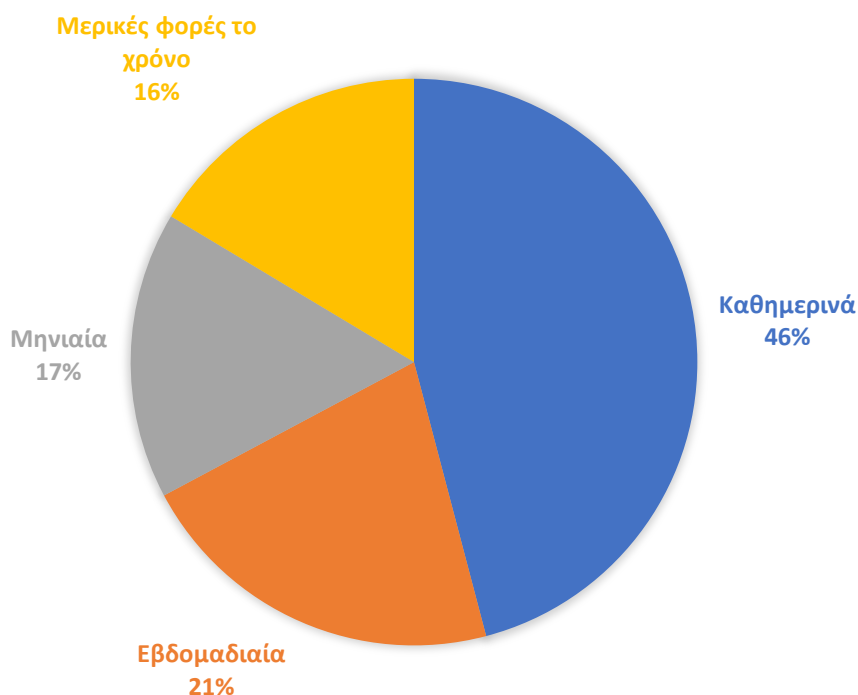
---

Η κατάσταση άλλαξε σε μικρό βαθμό προς το καλύτερο με το 86 % των συμμετεχόντων να δηλώνει ότι τώρα η μονάδα που εργάζεται έχει τμήμα ΔΑΔ (διάγραμμα 4.3).



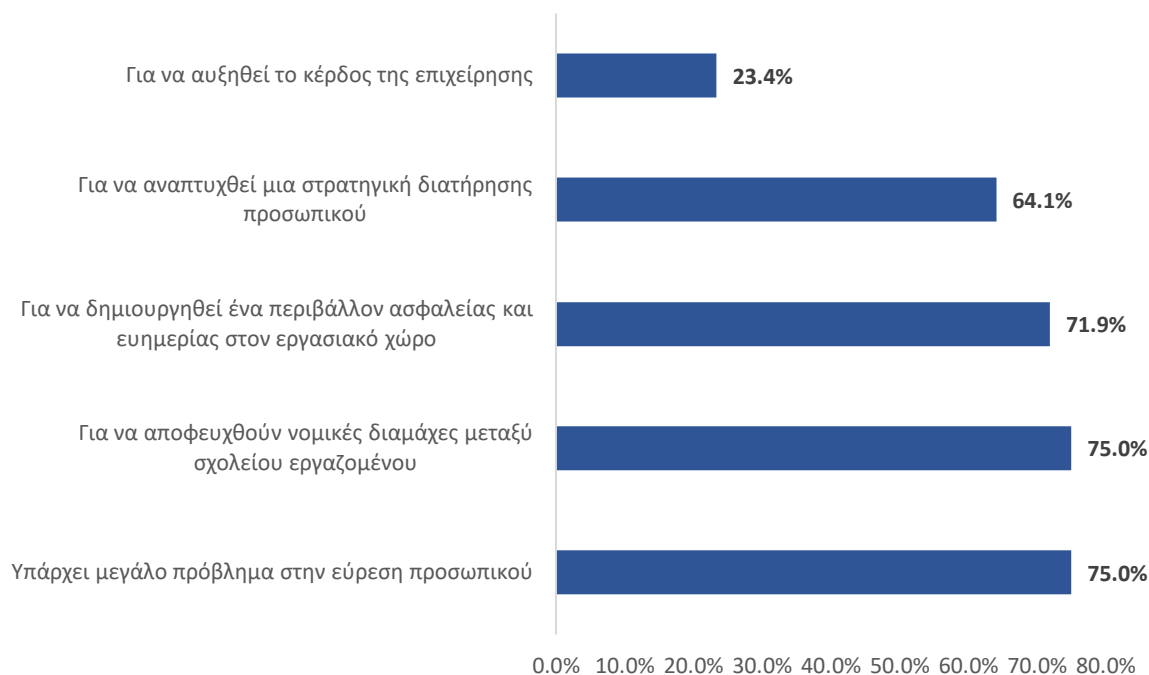
**Διάγραμμα 4.3:** Τώρα υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού στη σχολική σας μονάδα;

Η σημαντικότητα της λειτουργίας του τμήματος ΔΑΔ στις σχολικές μονάδες φαίνεται και από το γεγονός ότι το 46 % των εκπαιδευτικών έρχεται σε καθημερινή βάση σε επικοινωνία με το HR Department (διάγραμμα 4.4).



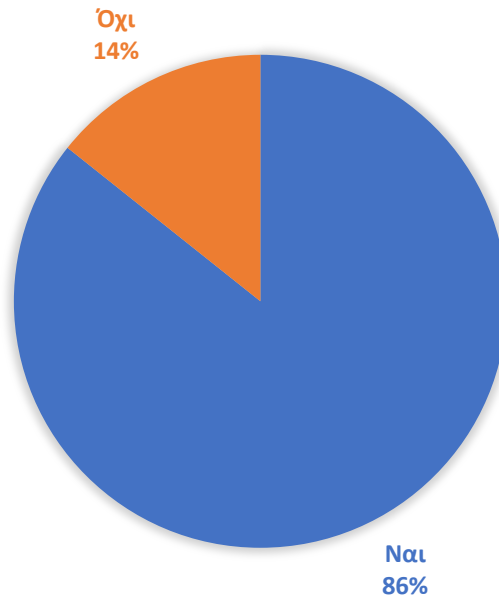
**Διάγραμμα 4.4:** Κάθε πότε επικοινωνείτε ή έρχεστε σε επαφή με το HR Department; Ο ρόλος της ΔΑΔ στη σχολική μονάδα είναι σημαντικός γιατί συμβάλλει στην εύρεση προσωπικού, που είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, καθώς και στην αποφυγή

νομικών συγκρούσεων ανάμεσα στο σχολείο και τους εργαζόμενους. Σημαντική είναι η συμβολή της ΔΑΔ και στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Τέλος, η καλή λειτουργία τους τμήματος ΔΑΔ συνεπάγεται και καλύτερη απόδοση στον τομέα της διατήρησης του προσωπικού (staff retention) (βλέπε διάγραμμα 4.5).

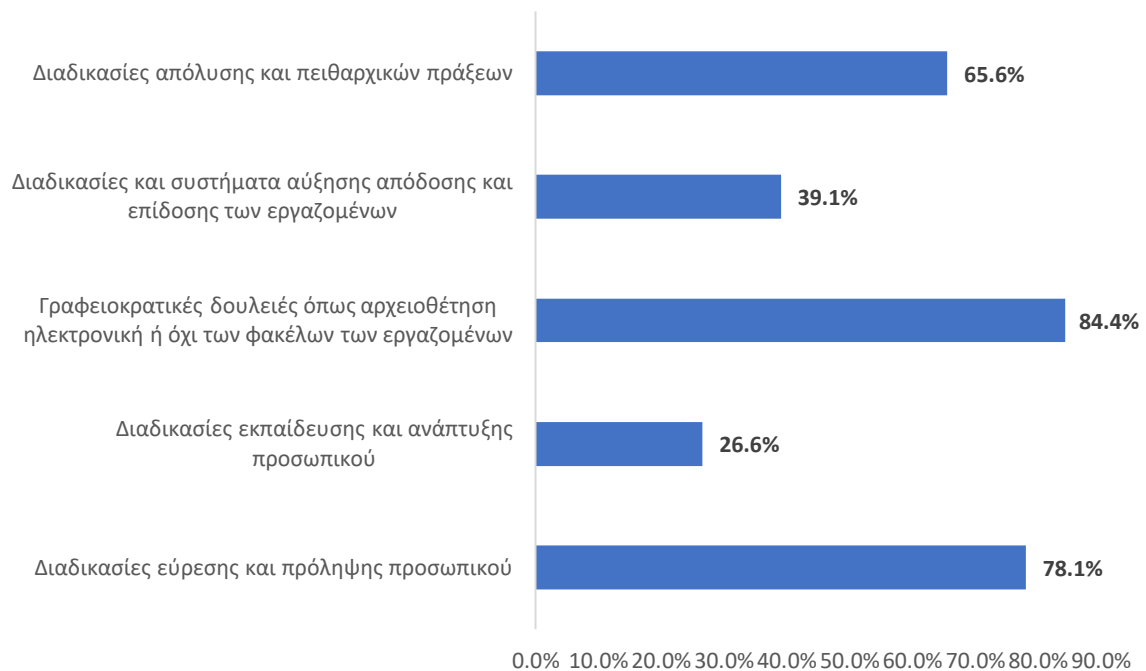


**Διάγραμμα 4.5:** Γιατί πιστεύετε ότι ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός στη σχολική σας μονάδα;

Ακόμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (86%) πιστεύει ότι η λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ στη σχολική μονάδα αφαιρεί κάποια από τα καθήκοντα του διευθυντή (διάγραμμα 4.6). Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες των διευθυντών που μεταβιβάζονται στο τμήμα HR είναι η εύρεση και πρόσληψη προσωπικού (78 %), γραφειοκρατικές εργασίες (84,4%) και διαδικασίες που σχετίζονται με την απόλυση των εργαζομένων και την τήρηση του πειθαρχικού κώδικα (διάγραμμα 4.7).



**Διάγραμμα 4.6:** Πιστεύετε ότι ο ρόλος της ΔΑΔ έχει πάρει κάποια καθήκοντα από το ρόλο του διευθυντή;



**Διάγραμμα 4.7:** Σημαντικές λειτουργίες που πήρε η ΔΑΔ από τον ρόλο του διευθυντή

Επίσης, καθοριστική θεωρείται η συμβολή της ΔΑΔ στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας του σχολείου. Πιο συγκεκριμένα, και όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3, η ΔΑΔ:

- συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης (μέσος: 4,06)

- συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού (μέσος: 4,04).
- μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του (μέσος: 3,85).
- συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή (μέσος: 3,78).
- συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους (μέσος: 3,71).

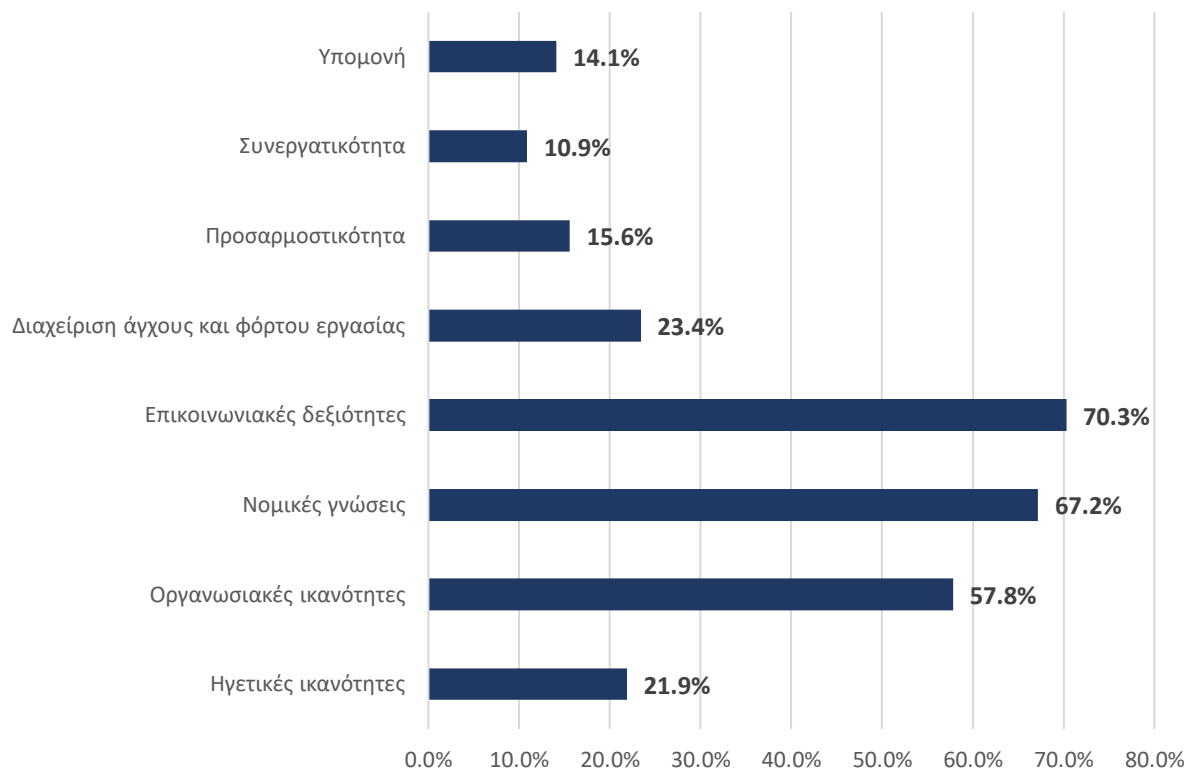
**Πίνακας 4.3:** Βαθμός που συμβάλλει ο ρόλος της ΔΑΔ στην αποτελεσματικότητα του σχολείου

	<b>N</b>	<b>Μικρότερη τιμή</b>	<b>Μεγαλύτερη τιμή</b>	<b>Μέσος</b>	<b>ΤΑ</b>
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.	61	2,00	5,00	4,0656	,91047
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	63	1,00	5,00	4,0476	,86934
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	62	2,00	5,00	3,8548	,98923
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	57	1,00	5,00	3,7895	,99529
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους	60	1,00	5,00	3,7167	1,09066
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην προσαρμογή της εκπαίδευσης μονάδας στις ανάγκες της αγοράς για να ανταπεξέλθει στον μεγάλο ανταγωνισμό	61	1,00	5,00	3,6885	1,13345

Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν	60	1,00	5,00	3,6500	1,08651
---	----	------	------	--------	---------

(1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ)

Ακόμα, τα σημαντικότερα προσόντα που πρέπει να έχει ένας διευθυντής της ΔΑΔ είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες (70,3 %), οι νομικές γνώσεις (67,2 %) και οι οργανωτικές ικανότητες (57,8 %) (βλέπε διάγραμμα 4.8).



**Διάγραμμα 4.8:** Σημαντικότητα προσόντων που πρέπει να έχει ο διευθυντής της ΔΑΔ

Τέλος, και στο ίδιο μήκος κύματος με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ιδιαίτερα θετικές ήταν οι στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στη ΔΑΔ, δεδομένου ότι υψηλά επίπεδα συμφωνίας παρατηρήθηκαν σε δηλώσεις όπως:

- Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο
- Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR Department
- Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα

- Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο  
(βλέπε πίνακα 4.4)

**Πίνακας 4.4:** Στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στη ΔΑΔ

	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο	64	3,00	5,00	4,0469	,60237
Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR Department	64	3,00	5,00	4,0000	,77664
Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα	64	2,00	5,00	3,9219	,76230
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο	63	2,00	5,00	3,5397	,94741
Μπορώ να διεξάγω τον ρόλο μου το ίδιο ακόμα και αν δεν υπάρχει HR Department	64	1,00	5,00	3,2656	1,35976
Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής	64	1,00	5,00	2,9063	1,17809

(1=Διαφωνώ απόλυτα, 5=Συμφωνώ απόλυτα)

## 4.4 Παραμετρικά Τεστ - Ανάλυση One-way ANOVA

### 4.4.1 Ηλικία

Πρώτον, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι η ηλικία δεν επηρέασε τις στάσεις και τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον ρόλο της ΔΑΔ, δεδομένου ότι σε καμία δήλωση δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες (πίνακας 4.5).

**Πίνακας 4.5:** Ανάλυση One-way ANOVA με βάση την ηλικία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εύρεση προσωπικού	Between Groups	,610	4	,153	,266	,899
	Within Groups	32,176	56	,575		
	Total	32,787	60			
Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού	Between Groups	,946	4	,237	1,034	,397
	Within Groups	13,491	59	,229		
	Total	14,438	63			
Wellbeing of staff-Ευημερία	Between Groups	1,308	4	,327	,473	,755
	Within Groups	39,401	57	,691		
	Total	40,710	61			
Διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης προσωπικού	Between Groups	,261	4	,065	,335	,853
	Within Groups	11,474	59	,194		
	Total	11,734	63			
Εκπαίδευση + ανάπτυξη προσωπικού	Between Groups	4,483	4	1,121	1,505	,213
	Within Groups	42,437	57	,745		
	Total	46,919	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	Between Groups	2,601	4	,650	,639	,637
	Within Groups	52,873	52	1,017		
	Total	55,474	56			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν	Between Groups	7,470	4	1,868	1,652	,174
	Within Groups	62,180	55	1,131		
	Total	69,650	59			



Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην προσαρμογή της εκπαίδευσης μονάδας στις ανάγκες της αγοράς για να ανταπεξέλθει στον μεγάλο ανταγωνισμό	Between Groups	6,178	4	1,544	1,220	,313
	Within Groups	70,904	56	1,266		
	Total	77,082	60			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	Between Groups	1,567	4	,392	,502	,735
	Within Groups	45,290	58	,781		
	Total	46,857	62			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους	Between Groups	2,965	4	,741	,606	,660
	Within Groups	67,219	55	1,222		
	Total	70,183	59			
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	Between Groups	3,041	4	,760	,765	,553
	Within Groups	56,653	57	,994		
	Total	59,694	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.	Between Groups	4,717	4	1,179	1,467	,225
	Within Groups	45,021	56	,804		
	Total	49,738	60			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο	Between Groups	2,078	4	,520	1,475	,221
	Within Groups	20,781	59	,352		
	Total	22,859	63			
Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ	Between Groups	1,101	4	,275	,457	,767

πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα	Within Groups	35,508	59	,602		
	Total	36,609	63			
Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR department	Between Groups	,325	4	,081	,127	,972
	Within Groups	37,675	59	,639		
	Total	38,000	63			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο	Between Groups	1,393	4	,348	,372	,827
	Within Groups	54,258	58	,935		
	Total	55,651	62			
Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής	Between Groups	11,610	4	2,902	2,258	,074
	Within Groups	75,828	59	1,285		
	Total	87,437	63			
Μπορώ να διεξάγω τον ρόλο μου το ίδιο ακόμα και αν δεν υπάρχει HR department	Between Groups	2,494	4	,624	,323	,862
	Within Groups	113,990	59	1,932		
	Total	116,484	63			

#### 4.4.2 Έτη προϋπηρεσίας

Το ίδιο παρατηρήθηκε και με τα έτη προϋπηρεσίας. Και σε αυτή την περίπτωση δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες των συμμετεχόντων δεδομένου ότι σε όλες τις περιπτώσεις  $p > 0,05$  (πίνακας 4.6).

**Πίνακας 4.6:** Ανάλυση One-way ANOVA με βάση τα έτη προϋπηρεσίας

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εύρεση προσωπικού	Between Groups	,787	3	,262	,467	,706
	Within Groups	32,000	57	,561		
	Total	32,787	60			
	Between Groups	,479	3	,160	,686	,564

Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού	Within Groups	13,959	60	,233		
	Total	14,438	63			
Wellbeing of staff-Ευημερία	Between Groups	,501	3	,167	,241	,867
	Within Groups	40,208	58	,693		
	Total	40,710	61			
Διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης προσωπικού	Between Groups	,930	3	,310	1,722	,172
	Within Groups	10,804	60	,180		
	Total	11,734	63			
Εκπαίδευση + ανάπτυξη προσωπικού	Between Groups	,573	3	,191	,239	,869
	Within Groups	46,347	58	,799		
	Total	46,919	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	Between Groups	,392	3	,131	,126	,944
	Within Groups	55,082	53	1,039		
	Total	55,474	56			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν	Between Groups	3,511	3	1,170	,991	,404
	Within Groups	66,139	56	1,181		
	Total	69,650	59			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην προσαρμογή της εκπαίδευσης μονάδας στις ανάγκες της αγοράς για να ανταπεξέλθει στον μεγάλο ανταγωνισμό	Between Groups	,817	3	,272	,203	,894
	Within Groups	76,265	57	1,338		
	Total	77,082	60			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων /	Between Groups	1,191	3	,397	,513	,675
	Within Groups	45,666	59	,774		

συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	Total	46,857	62			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους	Between Groups	2,094	3	,698	,574	,634
	Within Groups	68,089	56	1,216		
	Total	70,183	59			
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	Between Groups	1,924	3	,641	,644	,590
	Within Groups	57,769	58	,996		
	Total	59,694	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.	Between Groups	1,108	3	,369	,433	,730
	Within Groups	48,630	57	,853		
	Total	49,738	60			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο	Between Groups	1,312	3	,437	1,218	,311
	Within Groups	21,547	60	,359		
	Total	22,859	63			
Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα	Between Groups	2,050	3	,683	1,186	,323
	Within Groups	34,560	60	,576		
	Total	36,609	63			
Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR department	Between Groups	,456	3	,152	,243	,866
	Within Groups	37,544	60	,626		
	Total	38,000	63			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει	Between Groups	2,915	3	,972	1,087	,362

την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο	Within Groups	52,736	59	,894		
	Total	55,651	62			
Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής	Between Groups	6,027	3	2,009	1,481	,229
	Within Groups	81,410	60	1,357		
	Total	87,438	63			
Μπορώ να διεξάγω τον ρόλο μου το ίδιο ακόμα και αν δεν υπάρχει HR department	Between Groups	,675	3	,225	,116	,950
	Within Groups	115,810	60	1,930		
	Total	116,484	63			

#### 4.4.3 Θέση στη σχολική μονάδα

Με βάση τη θέση στη σχολική μονάδα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μόνο σε δύο ερωτήσεις, ήτοι: 1) Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο ( $p=0,007<0,05$ ) και 2) Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής ( $p=0,016<0,05$ ):

**Πίνακας 4.7:** Ανάλυση One-way ANOVA με βάση τη θέση στη σχολική μονάδα

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εύρεση προσωπικού	Between Groups	2,520	5	,504	,916	,478
	Within Groups	30,267	55	,550		
	Total	32,787	60			
Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού	Between Groups	,782	5	,156	,664	,652
	Within Groups	13,655	58	,235		
	Total	14,438	63			
Wellbeing of staff-Ευημερία	Between Groups	2,002	5	,400	,579	,716
	Within Groups	38,708	56	,691		
	Total	40,710	61			
Διαδικασίες πειθαρχίας και	Between Groups	,910	5	,182	,975	,441

απόλυσης προσωπικού	Within Groups	10,825	58	,187		
	Total	11,734	63			
Εκπαίδευση + ανάπτυξη προσωπικού	Between Groups	1,741	5	,348	,432	,825
	Within Groups	45,179	56	,807		
	Total	46,919	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	Between Groups	8,505	5	1,701	1,847	,120
	Within Groups	46,969	51	,921		
	Total	55,474	56			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν	Between Groups	9,450	5	1,890	1,695	,151
	Within Groups	60,200	54	1,115		
	Total	69,650	59			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην προσαρμογή της εκπαίδευσης μονάδας στις ανάγκες της αγοράς για να ανταπεξέλθει στον μεγάλο ανταγωνισμό	Between Groups	11,103	5	2,221	1,851	,118
	Within Groups	65,979	55	1,200		
	Total	77,082	60			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	Between Groups	5,300	5	1,060	1,454	,219
	Within Groups	41,557	57	,729		
	Total	46,857	62			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων	Between Groups	8,179	5	1,636	1,425	,230
	Within Groups	62,004	54	1,148		
	Total	70,183	59			

στόχων στους χρήστες τους						
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	Between Groups	7,124	5	1,425	1,518	,199
	Within Groups	52,569	56	,939		
	Total	59,694	61			
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.	Between Groups	6,223	5	1,245	1,573	,183
	Within Groups	43,515	55	,791		
	Total	49,738	60			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο	Between Groups	5,330	5	1,066	3,527	,007
	Within Groups	17,529	58	,302		
	Total	22,859	63			
Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα	Between Groups	4,473	5	,895	1,615	,171
	Within Groups	32,137	58	,554		
	Total	36,609	63			
Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR department	Between Groups	4,628	5	,926	1,609	,172
	Within Groups	33,372	58	,575		
	Total	38,000	63			
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο	Between Groups	8,532	5	1,706	2,064	,083
	Within Groups	47,119	57	,827		
	Total	55,651	62			
Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής	Between Groups	18,298	5	3,660	3,070	,016
	Within Groups	69,140	58	1,192		
	Total	87,437	63			

Μπορώ να διεξάγω τον ρόλο μου το ίδιο ακόμα και αν δεν υπάρχει HR department	Between Groups	15,173	5	3,035	1,737	,140
	Within Groups	101,311	58	1,747		
	Total	116,484	63			

Τα αναλυτικά αποτελέσματα (πίνακας 4.8) δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες που είχαν τη θέση του διευθυντή είχαν και τις θετικότερες απόψεις σχετικά με τον ρόλο της ΔΑΔ στη σχολική μονάδα.

**Πίνακας 4.8:** Ανάλυση One-way ANOVA με βάση τη θέση στη σχολική μονάδα  
(αναλυτικά αποτελέσματα)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο	Διευθυντής	4	5,000 0	,00000	,00000	5,00	5,00
	Μάντατζερ	34	3,882 4	,59108	,10137	3,00	5,00
	Deputy Manager	14	4,000 0	,55470	,14825	3,00	5,00
	Third in Charge	2	4,000 0	,00000	,00000	4,00	4,00
	Room Leader / Room Manager	8	4,250 0	,46291	,16366	4,00	5,00
	6,00	2	4,500 0	,70711	,50000	4,00	5,00
	Total	64	4,046 9	,60237	,07530	3,00	5,00
Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής	Διευθυντής	4	1,000 0	,00000	,00000	1,00	1,00
	Μάντατζερ	34	3,147 1	1,18404	,20306	1,00	5,00
	Deputy Manager	14	3,000 0	,87706	,23440	1,00	4,00
	Third in Charge	2	3,000 0	1,41421	1,00000	2,00	4,00
	Room Leader / Room Manager	8	2,875 0	1,12599	,39810	1,00	5,00
	6,00	2	2,000 0	1,41421	1,00000	1,00	3,00
	Total	64	2,906 3	1,17809	,14726	1,00	5,00



## 4.5 Συσχετίσεις

Η ανάλυση συσχετίσεων πρώτον έδειξε ότι οι συμμετέχοντες που προτιμούν να εργάζονται σε ένα σχολείο που έχει HR Department πιστεύουν επίσης ότι η ΔΑΔ: α) συμβάλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή, β) συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου και γ) συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού (πίνακας 4.9).

**Πίνακας 4.9:** Συσχετίσεις – Προτίμηση σχολικής μονάδας με τμήμα ΔΑΔ με τον ρόλο της ΔΑΔ

		Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR Department	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθο ύν στις προκλήσεις που προκύπτουν	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτω ν ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικο ύ
Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR department	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  64	,378**  57	,270*  60	,284*  63
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,378**  57	1  57	,565**  55	,515**  57
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,270*  60	,565**  55	1  60	,631**  60

μελών του  
 σχολείου ώστε  
 να  
 ανταποκριθούν  
 στις προκλήσεις  
 που προκύπτουν  
 Ο ρόλος της  
 ΔΑΔ συμβάλλει  
 στην εισαγωγή  
 μετρήσιμων  
 μεθόδων /  
 συστημάτων  
 ανάλυσης και  
 διαχείρισης  
 απόδοσης του  
 προσωπικού

Pearson	,284*	,515**	,631**	1
Correlation				
Sig. (2-tailed)	,024	,000	,000	
N	63	57	60	63

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Τέλος, στατιστικά σημαντικές και θετικές σχέσεις παρατηρήθηκαν ανάμεσα στις απαντήσεις που αφορούσαν τα οφέλη του ρόλου της ΔΑΔ στη σχολική μονάδα. (πίνακας 4.10).

**Πίνακας 4.10:** Συσχετίσεις – Οφέλη του ρόλου της ΔΑΔ

	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθε σμων και βραχυπρόθε σμων στόχων στους χρήστες τους	Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικ ών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου	Pearson Correlation	,631**	,705**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	60	58	60

ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν					
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού	Pearson Correlation	1	,678**	,575**	,591**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	63	60	62	61
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους	Pearson Correlation	,678**	1	,800**	,769**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	60	60	59	58
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του	Pearson Correlation	,575**	,800**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	62	59	62	60
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.	Pearson Correlation	,591**	,769**	,848**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	61	58	60	61

---

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

### 5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλη διογκωμένη κρίση στην πρόληψη και διατήρηση των παιδαγωγών στην προσχολική ηλικία στην Αγγλία. Μία κρίση που βίωσα ως διευθύντρια καθώς δεν υπάρχει στον τομέα αυτό επίσημη αναγνώριση των σοβαρών παραγόντων της δουλειάς αυτής που οδηγούν στην παραίτηση των παιδαγωγών. Παράγοντες όπως το τεράστιο άγχος που επιφέρει η επιθεώρηση, οι πολύωρες βάρδιες, η άνιση αμοιβή, η έλλειψη δομής και αναγνώρισης στην καριέρα εκπαιδευτικών, η έλλειψη ακαδημαϊκών και επαγγελματικών προσόντων που θα τους επιτρέψουν να εμβαθύνουν στην κατανόηση της ανάπτυξης και μάθησης των παιδιών.

Παρόλο που για περισσότερα από δέκα χρόνια η Αγγλική κυβέρνηση προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα των προσόντων και δεξιοτήτων των παιδαγωγών στην Αγγλία για να δώσει μια δομή στη σταδιοδρομία τους ώστε να αισθάνονται ότι εκτιμώνται ακόμα παραμένει ένα μεγάλο πρόβλημα. Έχουν γίνει πολλές αναφορές στα προσόντα και δεξιότητες των παιδαγωγών και μόνον το 2020 δημοσιεύθηκαν 4 βασικές εκθέσεις για το εργατικό δυναμικό στην προσχολική εκπαίδευση, αναδεικνύοντας το σχετικό ζήτημα. Όλα τα παραπάνω ήταν για εμένα πραγματικά βιώματά από την διοικητική μου καριέρα στην Αγγλία. Ήμουν στην μετάβαση όπου η εταιρεία μου ζήτησε μια λύση και η λύση ήταν ένας άνθρωπος που θα επικεντρωθεί σε αυτά τα προβλήματα και θα βρει λύσεις. Η ΔΑΔ εισχώρησε δυναμικά στους παρόχους της προσχολικής εκπαίδευσης και η διπλωματική μου εργασία είναι μια μικρή απόδειξη στην διοικητική στροφή που κάνει ο χώρος της εκπαίδευσης στην προσχολικής ηλικία στην Αγγλία.

Το 1990, η επιτροπή Rumbold επισήμανε ότι «Η εργασία με μικρά παιδιά είναι απαιτητικό και περίπλοκο έργο. Όσοι ασχολούνται με αυτό χρειάζονται μια σειρά προσόντων ώστε να εξασφαλίσουν υψηλής ποιότητας εμπειρία» (παρ. 146). Η ίδια επιτροπή επισημαίνει ότι: «Η αναγνώριση που δίδεται σε οποιαδήποτε ομάδα ή επάγγελμα έχει σημαντική επιρροή στην εξασφάλιση της ύπαρξής τους. Ωστόσο, οι ενήλικες που εργάζονται με παιδιά κάτω πέντε ετών απολαμβάνουν παραδοσιακά χαμηλότερης εκτίμησης από εκείνους που εργάζονται με τα παιδιά υποχρεωτικής σχολικής βαθμίδας κάτι που αντικατοπτρίζεται σε σημαντικό βαθμό στα επίπεδα

---

αμοιβών τους (παρ. 150). Τριάντα χρόνια αργότερα και ενώ η Αγγλική κυβέρνηση επιθεωρεί και μιλάει για “high quality provision” το ίδιο θέμα (issue) ανακύπτει συνεχώς, κάνοντας επιτακτική ανάγκη την εξεύρεση σχετικής λύσης (Nutbrown, 2021)

Έρευνες όπως αυτή του “Minds matters survey” αποκαλύπτουν ότι το ένα τέταρτο του εργατικού δυναμικού στην προσχολική εκπαίδευση σκέφτεται να παραιτηθεί λόγω στρες και ψυχολογικών προβλημάτων. Ειδικότερα, η έρευνα σε δύο χιλιάδες (2.000) παιδαγωγούς προσχολικής εκπαίδευσης από τον οργανισμό “Pre-school Learning Alliance” ανέδειξε ότι: α) Το 57% των εκπαιδευτικών προσχολικής εκπαίδευσης λένε ότι έχουν υποφέρει από άγχος ως αποτέλεσμα της εργασία ενώ το 26% έχει μάλιστα βιώσει κατάθλιψη, β) το 65% έχει βιώσει εργασιακό άγχος ή προβλήματα ψυχικής υγείας που έχουν επηρεάσει τις προσωπικές σχέσεις, γ) το 45% δηλώνει ότι η εργασιακή απόδοση έχει επηρεαστεί αρνητικά, δ) το 74% αισθάνεται συχνά άγχος για τη δουλειά ή για ένα θέμα εργασιακό που έχει προκύψει τον τελευταίο μήνα, ε) το 61% δεν νιώθει ότι έχει ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής και στ) το 23% έχει πάρει άδεια από την εργασία ως αποτέλεσμα του εργασιακού στρες (Pre-school Learning Alliance, 2018).

Ο εξουθενωτικός έλεγχος του OFSTED, δημιουργεί τεράστιες πιέσεις εντός του σχολείου που ασκούνται από τον διευθυντή στους δασκάλους για να διασφαλίσουν με δεδομένα και στοιχεία ότι οι μαθητές επιδεικνύουν πρόοδο. Έχοντας δουλέψει στην Αγγλία, επιβεβαιώνω από προσωπική εμπειρία ότι τα αποτελέσματα με βρίσκουν 100% σύμφωνη και το πρόβλημα όχι μόνον για εξειδικευμένο προσωπικό αλλά συνολικά για προσωπικό έχει γιγαντωθεί. Εύλογο είναι ότι όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάδειξη του κρίσιμου ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση.

Το ίδιο φαινόμενο αναδεικνύεται και από την ιστοσελίδα [daynurseryseries.co.uk](https://www.daynurseryseries.co.uk) όπου ειδικότερα αναφέρει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί προσχολικής εκπαίδευσης με τους διευθυντές εξαντλημένους να ψάχνουν όχι να καλύψουν τις ελλείψεις του προσωπικού τους (<https://www.daynurseryseries.co.uk/>, 2022).

---

Όλα τα παραπάνω δείχνουν ένα μεγάλο πρόβλημα που επικρατεί στην ιδιωτική εκπαίδευση. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία δέκα χρόνια αναπτύχθηκε ραγδαία ο ρόλος της ΔΑΔ στην προσχολική βαθμίδα, η σημαντικότητα του οποίου επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του ρόλου που μπορεί να παίξει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο Βρετανικό ιδιωτικό εκπαιδευτικό σύστημα, εστιάζοντας στην προσχολική εκπαίδευση.

Ανακάλυψα ότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες σχετικά με ΔΑΔ στην βρετανική προσχολική εκπαίδευση για αυτό και η εργασία μου βασίζεται στην εξειδίκευσή μου πάνω στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό σύστημα σε συνδυασμό με την βιβλιογραφία της ΔΑΔ και ΔΟΠ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στην προσχολική εκπαίδευση στη Βρετανία έχουν ιδιαίτερα θετικές απόψεις και στάσεις απέναντι στη λειτουργία του τμήματος ΔΑΔ εντός της σχολικής τους μονάδας. Ειδικότερα, θεωρούν ότι η ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας και λειτουργίας του σχολείου, καλώντας όλες τις μονάδες εκπαίδευσης να αναθεωρήσουν τη σημαντικότητα του τμήματος HR και να το εντάξουν στις διοικητικές τους διαδικασίες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί (Nutbrown, 2021) ο όγκος και οι απαιτήσεις του μάνατζμεντ στην Αγγλία σε συνδυασμό με τη δυσκολία εύρεσης προσωπικού οδήγησε στην εισαγωγή της ΔΑΔ και στον τομέα της προσχολικής εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, η ΔΑΔ έρχεται να πάρει κάποιες από τις αρμοδιότητες του διευθυντή όπως η πολύπλοκη διαδικασία πειθαρχίας και απόλυσης προσωπικού αλλά και η επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων, που υπαγόntonταν αρχικά στα καθήκοντά του.

Όμως με ποσοστό 84,4 % η πλειοψηφία ανέφερε ότι η πιο σημαντική αρμοδιότητα που ανέλαβε η ΔΑΔ είναι οι γραφειοκρατικές δουλειές όπως ηλεκτρονική αρχειοθέτηση ή όχι των φακέλων των εργαζομένων. Ίσως ακούγεται απλό αλλά δυστυχώς είναι άλλη μια δύσκολη διαδικασία ο φάκελος του εργαζομένου γιατί υπάρχουν νομικές κυρώσεις. Η αρχειοθέτηση αφορά μια σειρά εγγράφων κατά την διαδικασία πρόσληψης που είναι

---

χρονοβόρα. Στην Αγγλία επιβάλλεται να υπάρχουν δύο συστατικές επιστολές και η μια πρέπει να είναι από τον προηγούμενο εργοδότη. Αυτή είναι μια δύσκολη διαδικασία καθώς μπορεί να αργοπορεί ο προηγούμενος πάροχος, να αποκρύπτεται ο προηγούμενος εργοδότης, η συστατική επιστολή να μην είναι καλή οπότε να απορρίπτεται ο συνεντευξιαζόμενος και το αντίθετο ο εργοδότης μπορεί να μην συμπεριφέρθηκε σωστά και να μην θέλει να δώσει καλή συστατική επιστολή και όλα τα παραδείγματα μου έχουν τύχει στην πραγματικότητα.

Το αρχείο του κάθε εργαζόμενου περιλαμβάνει μια σειρά εγγράφων από τις συστατικές επιστολές που προανέφερα, έλεγχο ποινικού μητρώου, τις απαντήσεις της συνέντευξης, τα διπλώματα, το έγγραφο προσωπικών στοιχείων, το πακέτο εισαγωγής και εκπαίδευσης του εργαζομένου κτλ. Ο φάκελος ελέγχεται από τον Ofsted και η μη τήρηση του σημαίνει αυτόματα ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός δεν ελέγχει την διαδικασία πρόσληψης και επιλογής του εργαζομένου και θέτει σε κίνδυνο τα παιδιά και όλο αυτό συνεπάγεται σε κλείσιμο ή σε συμμόρφωση με συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο του εκπαιδευτικού παρόχου. Επομένως, είναι μια σημαντική διαδικασία που έχει περάσει στην αρμοδιότητα της ΔΑΔ.

Επιπλέον, παρόλο που οι περισσότεροι ερωτηθέντες βρήκαν δουλειά μέσω ιστοσελίδων εύρεσης εργασίας, η εύρεση προσωπικού είναι πλέον καθαρά αρμοδιότητα της ΔΑΔ.

Οι σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΔ είναι (με σειρά σημαντικότητας): α) διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης του προσωπικού, β) διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού, γ) εξεύρεση εργαζομένων, δ) εξασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας του προσωπικού και ε) επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Για αυτούς τους λόγους οι περισσότεροι υπάλληλοι στα σχολεία στη Βρετανία επικοινωνούν καθημερινά με το τμήμα ΔΑΔ. Επίσης, οι δύο επικρατέστερες λειτουργίες είναι η εύρεση προσωπικού και η αποφυγή νομικών συγκρούσεων. Πρέπει να σημειωθεί, ότι στην Αγγλία, ο κάθε εργαζόμενος εκπροσωπείται άμεσα και γρήγορα από νομικές υπηρεσίες (Trade Union) σε περίπτωση απόλυσης. Στο παρελθόν, οι διευθυντές που δεν είχαν ακολουθήσει σωστές διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης οδηγούσαν το σχολείο σε μια νομική διαμάχη που τελικώς ήταν κοστοβόρα και χρονοβόρα για τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

---

Παράλληλα, φαίνεται ότι η ΔΑΔ μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών, αναδεικνύοντας έτσι τη σχέση ανάμεσα στους όρους HR και TQM. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ συμβάλλει: 1) στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού, 2) στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης και 3) στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους. Ειδικότερα, η συμβολή της ΔΑΔ στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στο σχολείο διαφαίνεται ξεκάθαρα μέσα από την έρευνα, γεγονός, που αποδεικνύει πλέον την εγκαθίδρυση του ρόλου αυτού ως αναγκαίου στα σχολεία προσχολικής εκπαίδευσης. Παρόλο που στα αποτελέσματα ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι μπορεί να διεκπεραιώσει το ρόλο της ΔΑΔ το ίδιο, ακόμα και αν δεν υπάρχει HR department, αυτό συμβαίνει γιατί οι διευθυντές εκτελούν (και εκτελούσαν στο παρελθόν) πολλές λειτουργίες του HR, στοιχείο όμως που τους επιβαρύνει εργασιακά. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολύ μικρές αλυσίδες ο διευθυντής ακόμα διεκπεραιώνει όλες τις λειτουργίες.

Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι πολλοί συμμετέχοντες εργαζόντουσαν σε μεσαίου μεγέθους αλυσίδας σχολείων, με το HR department να αναπτύσσεται για αυτό και βλέπουμε υψηλό το ποσοστό των ουδέτερων απαντήσεων σε ερωτήσεις όπως: «Πιστεύω ότι η ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα της εκπαίδευσης» καθώς και στην πρόταση: «Δεν έχω δει διαφορά στην οργάνωση καθώς ο διευθυντής πρέπει να ελέγχει τα πάντα». Σε αυτά τα σχολεία, οι διευθυντές εξακολουθούν να έχουν την κύρια ευθύνη και απόφαση για όλα τα διοικητικά θέματα.

Είναι βέβαιο ότι ο ρόλος της ΔΑΔ είναι διαδεδομένος όμως ακόμα αναζητείται η ισχυροποίηση του εντός των σχολικών μονάδων. Χαρακτηριστικό είναι ότι και οι διευθυντές δεν νιώθουν ακόμα ότι έχει ελαφρυνθεί και μοιραστεί το άγχος και οι απαιτήσεις του ρόλου τους, λόγω της λειτουργίας του τμήματος ΔΑΔ. Ακόμη, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα προσόντα που πρέπει να έχει ο διευθυντής της ΔΑΔ συντονίζονται με τα προσόντα που καταγράφονται στις αγγελίες για τη ζήτηση ανθρώπου ΔΑΔ, τα οποία είναι: οι ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες, νομικές γνώσεις και οργανωτικές ικανότητες.



---

Η έρευνα ακόμα έδειξε ότι η ευημερία του προσωπικού δεν είναι στους κυρίαρχους στόχους της ΔΑΔ. Στο ίδιο μήκος κύματος, βρέθηκε ότι η λειτουργία της ΔΑΔ δεν έχει συνδεθεί με τη αύξηση της κερδοφορίας των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων. Αυτό ίσως συμβαίνει γιατί ο ρόλος του τμήματος HR ακόμα εξελίσσεται και αναπτύσσεται χωρίς να έχουν αποτυπωθεί τα μακροχρόνια οφέλη του. Συνολικά, η λειτουργία της ΔΑΔ είναι σύνθετη και προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού και από χώρα σε χώρα όπως αναφέρει ο Sparrow (1995). Σε αυτό το πλαίσιο, πιθανώς να απαιτείται περισσότερος χρόνος και προσπάθεια για να αναγνωρισθεί η συνολική της ωφέλεια.

Όπως αναφέρει ο Κέφης (2014) βασική προϋπόθεση επιτυχίας της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητάς είναι τα πολλαπλά και πολύπλοκα θέματα που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την καθοριστική συμβολή της ΔΑΔ στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην προσχολική εκπαίδευση της Μ. Βρετανίας, υπογραμμίζοντας έτσι τη σχέση ανάμεσα στους δύο όρους. Συνεπώς, ο ρόλος της ΔΑΔ ήρθε σίγουρα στα σχολεία της προσχολικής εκπαίδευσης της Μ. Βρετανίας για να μείνει καθώς τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στη χώρα δίνουν έμφαση στο μοντέλο της ΔΟΠ. Απαιτείται όμως περισσότερος χρόνος και έρευνα για να επιβεβαιωθεί το παραπάνω.

Τέλος, δεν παρουσιάστηκαν διαφοροποιήσεις στις θέσεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Μοναδική εξαίρεση ήταν οι απόψεις των διευθυντών που εξέφρασαν πιο θετικές απόψεις απέναντι στη ΔΑΔ σε σχέση με τους άλλους υπαλλήλους, αλλά και πάλι η διαφοροποίηση ήταν μικρή. Πιθανώς αυτό να συμβαίνει γιατί οι διευθυντές-ιδιοκτήτες βλέπουν διαφορετικά τον ρόλο της ΔΑΔ στη σχολική μονάδα, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητά και τη θετική του συμβολή σε όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό επίσης συμβαίνει γιατί έχουν δυνατότερες γνώσεις διοίκησης επιχειρήσεων και αναγνωρίζουν τη σημαντικότητά του ανθρώπινου κεφαλαίου. Παρόλο αυτά, η συνολική ομοιογένεια των απαντήσεων υπογραμμίζει την καθολική αποδοχή της ΔΑΔ από τους εργαζόμενους στον χώρο της εκπαίδευσης, τονίζοντας έτσι για ακόμα μια φορά την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ στην εκπαίδευση.

---

## 5.2 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δεδομένου ότι χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις, μια πιο διεξοδική έρευνα με ποιοτικά δεδομένα θα διερευνούσε εις βάθος τον ρόλο της ΔΑΔ στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Σε αυτό το πλαίσιο, συνεντεύξεις θα μπορούσαν να διεξαχθούν με συμβούλους HR.
- Μελλοντικές μελέτες μπορούν να επικεντρωθούν σε άλλες βαθμίδες εκπαίδευσης και σε άλλες χώρες με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων. Για παράδειγμα, μελέτες μπορούν να εξετάσουν πως θα εφαρμοζόταν ο ρόλος της ΔΑΔ στην Ελλάδα και τι μπορεί να προσφέρει στον κλάδο της προσχολικής ηλικίας.
- Τέλος, άλλες έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και πιο σύνθετες τεχνικές στατιστικής ανάλυσης καθώς και ένα μεγαλύτερο δείγμα, βελτιώνοντας έτσι την αξιοπιστία των μετρήσεων.

---

## Βιβλιογραφία:

### Ξένη:

- Altunay, E. (2016). The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(9), 2126-2133.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Brocka, B., Brocka, M., & Brocka, M. S. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. McGraw-Hill.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, M., Smith, M., Oliver, G., & Sung, S. (2009). Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59-74
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία της εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις μεταίχμιο
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Massachusetts Inst Technology..
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis* (Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139, USA).
- Department of Education. (2021). Keeping children safe in education 2021 Statutory guidance for schools and colleges. UK; Department for Education [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1021914/KCSIE\\_2021\\_September\\_guidance.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1021914/KCSIE_2021_September_guidance.pdf)
- Department of Education. (2021). Statutory framework for the early years foundation stage.GOV.UK<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/sy>

---

stem/uploads/attachment\_data/file/974907/EYFS\_framework\_-  
\_March\_2021.pdf

- Education Safeguarding Service.(2018) Supervision Guidance.UK; Education Safeguarding Service
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (2007). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Greenwood, M., and Gaunt, H. (1994). *Total Quality Management for Schools*. London: Cassell
- Griffin, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347– 358.
- Guardian (2016). Ofsted inspections and targets harming teachers' mental health, finds survey, διαθέσιμο στο: <https://www.theguardian.com/education/2014/apr/14/ofsted-inspections-targets-harming-teachers-mental-health> [πρόσβαση Ιανουάριος 2022]
- Gumus, F. N. (2020). Review of one of the education policies: Total quality management in schools. *African Educational Research Journal*, 8(2): S240-S250.
- Günbayi, I., & Cevik, V. (2004). An investigation on the opinions of teachers and managers about total quality management. *Journal of National Education*, 163, 5-17.
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality progress*, 19(8), 19-24
- Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach, 2<sup>nd</sup>European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3<sup>rd</sup>European edition*. Harlow: Pearson Education
- Murgatroyd, S., and Morgan, C. (1993). *Total Quality Management and the School*, Buckingham: Open University Press.
- Murray, C., & Biersteker, L. (2014). *TVET Colleges: Contributions towards HR Development in the Early Childhood Development Sector*. Ilifa Labantwana Technical Report.

- 
- Murray, S. B. (1996). "WE ALL LOVE CHARLES" Men in Child Care and the Social Construction of Gender. *Gender & Society*, 10(4), 368-385.
- Nutbrown, C. (2021). Early childhood educators' qualifications: a framework for change. *International Journal of Early Years Education*, 29(3), 236-249.
- Office for Standards in Education (Ofsted). (2016). School inspection handbook: Handbook for inspecting schools in England under section 5 of the Education Act 2005.
- Ofsted. (2019). Early years inspection handbook for Ofsted registered provision.UK; Ofsted
- Palo, S. and Padhi, N. (2005), "How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization", *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 5, pp. 467-485
- Riches, C., and Morgan, C. (1989). *Human Resource Management in Education*, Milton Keynes: Open University Press
- Rihan, I. (1998). What is human resources management. *Erişim Adresi: [https://www.academia.edu/7775792/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management\\_](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management_)*.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Simon, A., Owen, C., & Hollingworth, K. (2016). Is the 'quality' of preschool childcare, measured by the qualifications and pay of the childcare workforce, improving in Britain?. *American Journal of Educational Research*, 4(1), 11-17.
- Snape, E. and Chan, A.W. (2018), "Union commitment and participation in China: does enterprise type matter?", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 45-59.
- Tahira, M., Slaeem, R., & Haider, G. (2020). Government special education's principals' perceptions about total quality management (TQM in education): A qualitative research. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12(2), 149-163.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value*. Harvard Business School Press.

- 
- Uysal, G. (2012). Human resource focus in TQM awards. *Uysal, Gürhan (2012). Human Resource Focus in TQM Awards. Journal of US China Public Administration, March, 9(3), 338-345.*
- Vouzas, F. (2007), "Investigating the human resources context and content on TQM, business excellence and ISO 9001:2000", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11 No. 3, pp. 21-29.
- Wilkinson, A., Marchington, M., & Dale, B. (1992). Manufacturing more effective TQM: implications for the management of human resources.
- Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited.
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 587– 596. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.587>

#### **Ελληνική:**

- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κριτική
- Τσιότρας, Γ. (2000), *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

#### **Διαδίκτυο:**

<https://www.daynurseries.co.uk/news/article.cfm/id/1660917/exhausted-nursery-staff-quitting-sector> [πρόσβαση, 14/6/2022]

[https://www.eyalliance.org.uk/sites/default/files/minds\\_matter\\_report\\_pre-school\\_learning\\_alliance.pdf](https://www.eyalliance.org.uk/sites/default/files/minds_matter_report_pre-school_learning_alliance.pdf) [πρόσβαση, 14/6/2022]

---

## Παραρτήματα

### A. Ερωτηματολόγιο

1. Φύλλο  
Ανδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία  
Έως 30   
31 – 40   
41 – 50   
51 – 60   
61 και άνω
3. Διοικητική θέση στην σχολική μονάδα  
 Director ( any sector)  
 Manager  
 Deputy Manager  
 Third in charge  
 Room Leader / Room Manager
4. Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση  
 1-2  
 3-5  
 6-9  
 10 και πάνω
5. Ποια ήταν διαδικασία πρόσληψής σας:  
 Τη βρήκα εγώ από site εύρεσης δουλειάς  
 Επικοινωνήσε agency μαζί μου  
 Έστειλα βιογραφικό στο σχολείο που με ενδιαφέρει  
 Με σύστησαν φίλοι / γνωστοί  
 Άλλο.....
6. Το σχολείο σας έχει HR department  
Ναι  Όχι
7. Πιστεύεται ότι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία σας είναι απαραίτητος.  
Ναι  Όχι
8. Συμβάλλει οργανωσιακά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σχολείου.  
Ναι  Όχι
9. Από το 1 έως το 6 με το ένα ως το πιο σημαντικό και το 5 το λιγότερο σημαντικό βάλτε με τη σειρά την πιο σημαντική λειτουργία του ΔΑΔ.  
 Εύρεση προσωπικού  
 Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης προσωπικού  
 Wellbeing of staff- Ευημερία  
 Διαδικασίες πειθαρχίας και απόλυσης προσωπικού  
 Σχεδιασμός και οργάνωση νομικών απαιτήσεων και κανονισμών που

- 
- αφορούν τη ΔΑΔ
- Εκπαίδευση + ανάπτυξη προσωπικού
- 10.** Όταν προσληφθήκατε υπήρχε HR department  
Ναι  Όχι
- 11.** Κάθε πότε επικοινωνείτε ή έρχεστε σε επαφή με το HR department.  
 Καθημερινά  
 Εβδομαδιαία  
 Μηνιαία  
 Μερικές φορές το χρόνο
- 12.** Γιατί πιστεύετε ότι είναι απαραίτητος ο ρόλος αυτός στα σχολεία. Σημειώστε όσα θέλετε.  
 Υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στην εύρεση προσωπικού  
 Για να αποφευχθούν νομικές διαμάχες μεταξύ σχολείου εργαζομένου  
 Για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ασφαλείας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο  
 Για να αναπτυχθεί μια στρατηγική διατήρησης προσωπικού  
 Για να αυξηθεί το κέρδος της επιχείρησης
- 13.** Πιστεύετε ότι ο ρόλος της ΔΑΔ έχει πάρει κάποια καθήκοντα από το ρόλο του διευθυντή;  
Ναι  Όχι
- 14.** Σημειώστε με **ν** τις τρεις (3) πιο σημαντικές λειτουργίες που πήρε η ΔΑΔ από τον ρόλο του διευθυντή.  
 Διαδικασίες εύρεσης και πρόληψης προσωπικού  
 Διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού  
 Γραφειοκρατικές δουλειές όπως αρχειοθέτηση ηλεκτρονική ή όχι των φακέλων των εργαζομένων  
 Διαδικασίες και συστήματα αύξησης απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων  
 Διαδικασίες απόλυσης και πειθαρχικών πράξεων



15. Σε ποιο βαθμό συμβάλλει ο ρόλος της ΔΑΔ στην αποτελεσματικότητα του σχολείου:

Ο ρόλος	Πάρα πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Δεν έχω γνώμη
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην πραγμάτωση του οράματος του διευθυντή						
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην ενδυνάμωση των μελών του σχολείου ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που προκύπτουν						
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην προσαρμογή της εκπαίδευσης μονάδας στις ανάγκες της αγοράς για να ανταπεξέλθει στον μεγάλο ανταγωνισμό						
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην εισαγωγή μετρήσιμων μεθόδων / συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης απόδοσης του προσωπικού						
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει στην επικοινωνία μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων στους χρήστες τους						
Ο ρόλος της ΔΑΔ μεταδίδει και προάγει την κουλτούρα του σχολείου στους χρήστες του						
Ο ρόλος της ΔΑΔ συμβάλλει θετικά στη σύναψη θετικών συνεργατικών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης.						

16. Σημειώστε τα 3 πιο σημαντικά προσόντα του διευθυντή της ΔΑΔ που

πιστεύετε ότι πρέπει να έχει:

- Ηγετικές ικανότητες
- Οργανωσιακές ικανότητες
- Νομικές γνώσεις
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Διαχείριση άγχους και φόρτου εργασίας
- Προσαρμοστικότητα
- Συνεργατικότητα
- Υπομονή

---

Εμπειρία και εξειδίκευση

17. Από 1 συμφωνώ πολύ και 5 διαφωνώ , σημειώστε την παρακάτω δήλωση.

Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ θα εξελιχθεί και άλλο.

1      2      3      4      5

Πιστεύω ότι ο διευθυντής ΔΑΔ πρέπει να έχει παιδαγωγικές γνώσεις και εκπαίδευση εφόσον είναι σε αυτό τον τομέα

1      2      3      4      5

Προτιμώ ένα σχολείο που θα έχει HR department

1      2      3      4      5

Πιστεύω ότι ο ρόλος της ΔΑΔ επηρεάζει την ποιότητα εκπαίδευσης στο σχολείο

1      2      3      4      5

Δεν έχω δει κάποια διαφορά στη διοίκηση και οργάνωση του σχολείου, όλα τα κάνει ο διευθυντής.

1      2      3      4      5

Μπορώ να διεξάγω τον ρόλο μου το ίδιο ακόμα και αν δεν υπάρχει HR department.

1      2      3      4      5

---

## B. Ερωτηματολόγιο στα Αγγλικά

1. Gender

Man  Woman

2. Age

18- 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

61 και άνω

3. Managerial position in the nursery

Director ( any sector)

Manager

Deputy Manager

Third in charge

Room Leader / Room Manager

Other .....

4. How many years have you been working in this position?

1-2

3-5

6-9

10 and above

5. How did you find the job in this particular nursery in the first place even if you were hired in a different role initially:

I found the position from job sites

An agency contacted me

I sent my cv to the school I was interested in

My friends/acquaintances told me about this role and I applied directly

Other .....

6. My nursery has an HR department

Yes  No

7. Do you believe that the HR role/department is important to the nursery?

Yes  No

8. Does the HR role contribute in the overall nursery's effectiveness?

Ναι  Όχι

9. From 1 to 6, 1 being the most important and 6 the least important place in order the most important procedure of the HR department.

Finding staff for the nursery

Recruitment policies and procedures.

Staff wellbeing

Disciplinary and dismissal procedures .

---

Design and organizing the legal requirements and regulation of the company.

Staff training and development

**10.** When you were hired did the nursery have an HR department ?

Yes  No

**11.** If not, does it have nowadays?

Yes  No

**12.** How often do you communicate or contact the HR department?

Daily

Weekly

Monthly

A few times the year

**13.** Why do you think the HR role is important in early years? Tick as many answers as you wish.

There is a big problem in finding staff in the early years sector ?

In order to avoid legal arguments between employers and employees.

To create an environment of safety and well-being in the workplace

to develop a plan of staff retention, that is a big issue

To increase the company's profit.

**14.** Do you think that the role of HR has taken some duties from the nursery manager ?

Yes  No

**15.** Tick the three (3) most important functions that the HR department took over from the manager.

To find and recruit staff

Staff training and development

Bureaucratic jobs such as archiving staff's files electronically/not electronically and chasing papers such as criminal records, references etc..

Procedures and systems of increasing employees performance

Dismissal and disciplinary procedures.

**16.** To what extent does the HR contributes to nursery's effectiveness?

	Very much	Enough	Moderate	A little	Not at all	Cannot comment
The HR role contributes to the realisation of the director's vision						
The HR role contributes to the empowerment of the staff members to meet the challenges that arise.						
The HR role contributes to the adaptation of the nursery to the current needs of the market in order to cope with the competition.						
The HR role contributes to the introduction of measurable methods / systems of managing and analyzing staff performance.						
The HR role contributes to the effective communication of long-term and short-term goals for the nursery staff.						
The HR roles help to promote and deliver the nursery's culture to its users.						
The HR role contributes positively to the establishment of positive cooperative relations between employees and management.						

17. Note the 3 most important attributes/qualities you believe an HR manager should have.

- Leadership skills
- Organizational skills
- Legal knowledge
- Communication skills
- Stress and workload management
- Adaptability
- Co-operation
- Patience
- Experience and expertise

---

18. Please show your level of agreement with each of the following statements by circling or ticking one response per statement only (1=strongly disagree, 5=Strongly agree)

I believe that the HR role will evolve further.

1      2      3      4      5

I believe that the the HR manager should have pedagogical knowledge and education due to the fact that he works in that area.

1      2      3      4      5

I prefer a school that has an HR department

1      2      3      4      5

I believe that the HR role affects the quality of the education at school.

1      2      3      4      5

I haven't seen any difference in the administration and organization of the nursery, the manager stills does and checks everything.

1      2      3      4      5

I can still perform my role same way even if there is no HR department.

1      2      3      4      5