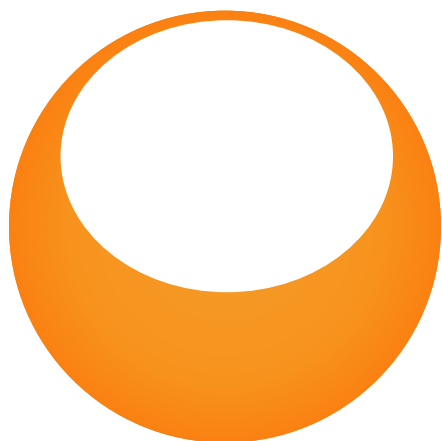


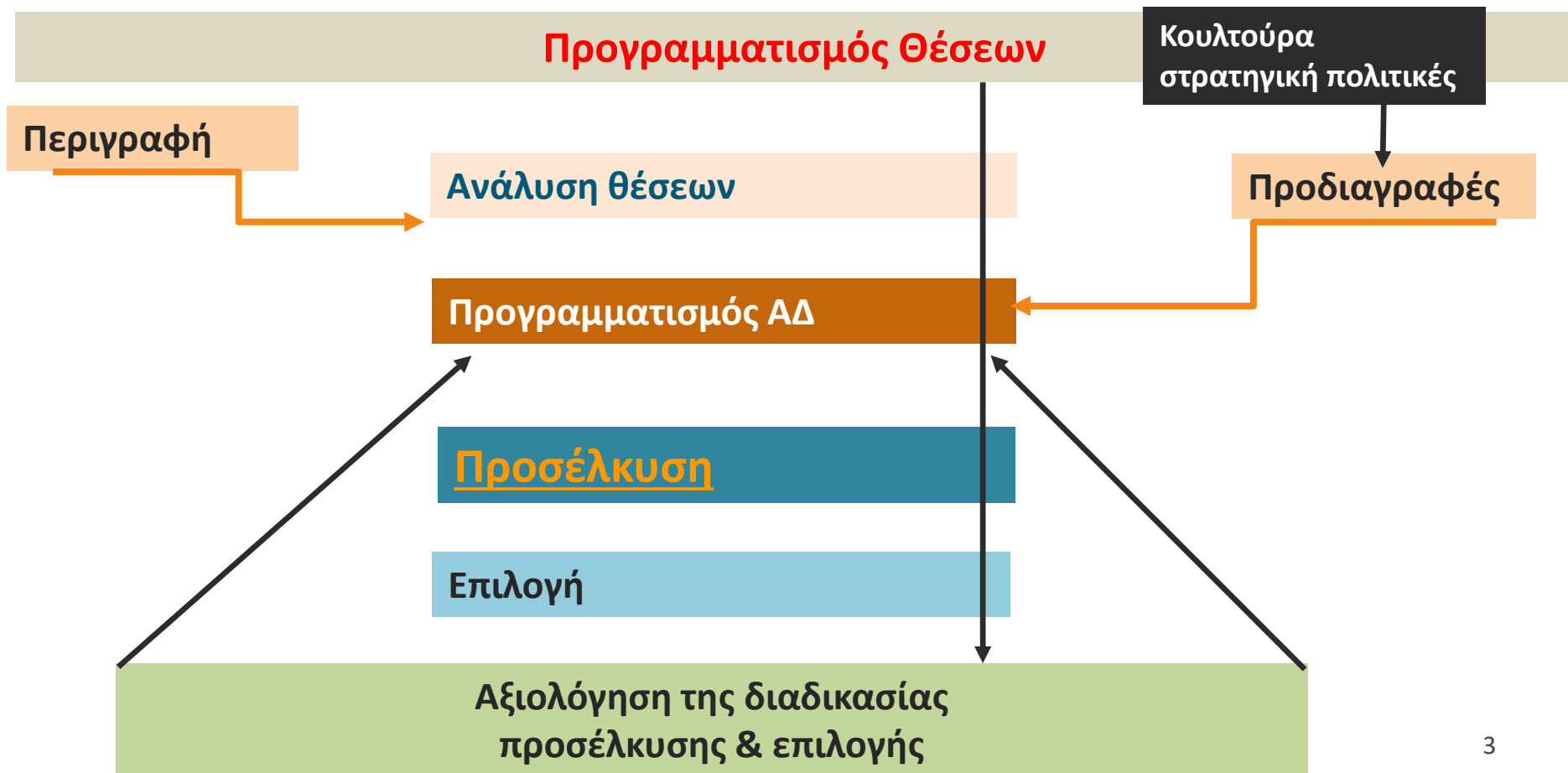


Ο εκπαιδευτικός ως επαγγελματίας ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ - ΕΝΤΑΞΗ



Η προσέλκυση

Βασικά στοιχεία: η αναζήτηση κατάλληλων ατόμων, νέων αλλά κυρίως για αντικατάσταση, πολύπλοκη-δύσκολη διαδικασία, η ελκυστικότητα της εκπαίδευσης-θέσεων της-, δαπανηρή, μεγάλο το κόστος λάθους, σημασία για τους εκπ/κούς περιορισμένες ευκαιρίες επαγγ. ανόδου, **μέρος μιας διαδικασίας** που λαμβάνουμε υπόψη το χαρακτήρα μιας οργάνωσης αλλά και κοινά στάδια.



Η προσέλκυση ως προγνωστικό εργαλείο - κριτηρίων

Προσέλκυση

- Εργασιακή απόδοση
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Αντιεπαγγελματική συμπεριφορά
- Πιθανότητα αποχώρησης

Ορισμός:

“Η διαδικασία με την οποία ένας φορέας εντοπίζει και προσελκύει (κατάλληλα κα πολλά) άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις”.

“Μία διαδικασία που στοχεύει, στη στελέχωση της οργάνωσης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό”.

Προϋποθέσεις

Να γνωρίζω το περιεχόμενο - την εξέλιξη των (νέων) καθηκόντων

Να έχω προβλέψει/σχεδιάσει αλλαγές

Να έχω οριστικοποιήσει το επαγγ. προφίλ που επιθυμώ

Να έχω αποφασίσει την πηγή

Πηγές: Εσωτερικές και εξωτερικές

- Διακρίνονται από θετικά και αρνητικά
- Επικρατεί το μικτό σύστημα

Εσωτερικές

- + Καλύτερη εκτίμηση του ατόμου (για νέα ή ανώτερη θέση επιλογή δ/ντή)
- + Υποκίνηση, επαγγελματική ανάπτυξη
- + Αντιμετωπίζει την εργασιακή ανία
- + Περιορισμένα έξοδα, χρόνος εκπαίδευσης
- + Αντιμετωπίζει λάθη του παρελθόντος
- + Κλίμα κουλτούρα οργάνωσης (ελαχιστοποίηση αβεβαιότητας)

- Κλειστό σύστημα (πρόβλημα αναδιάρθρωσης αλλαγής)
- Έλλειμα δεξιοτήτων λόγω μετακίνησης (ripple effect). Το ripple Effect και τα προβλήματα διαχείρισης του προσωπικού της ελληνικής εκπαίδευσης.

- Γραφειοκρατικές διαδικασίες

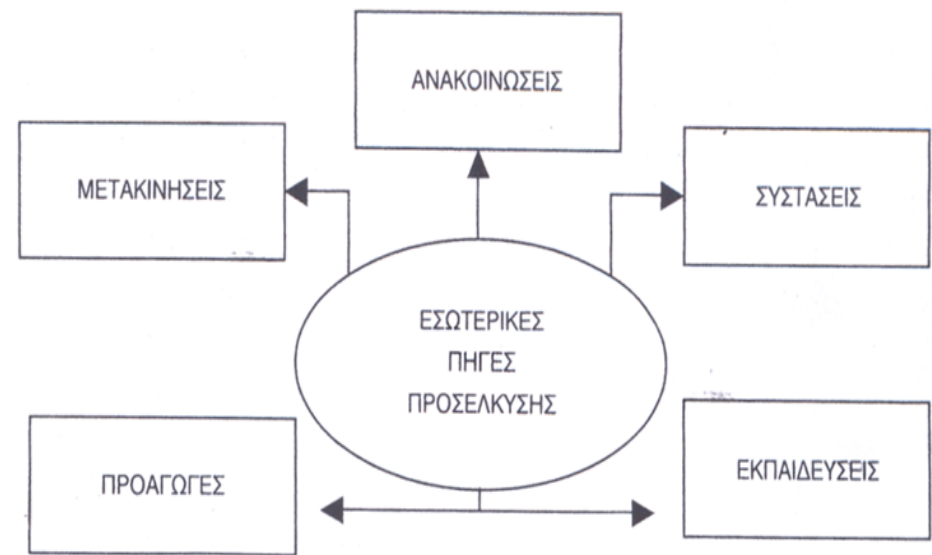
- Συγκρούσεις (παραβλέπονται οι «καλύτεροι», συγκρούσεις και εμπόδια από τους προϊσταμένους τους)

- Ευνοιοκρατία



Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Διαδικαστικές προϋποθέσεις

- **Μετακινήσεις** από μια θέση εργασίας σε άλλη, που είναι μεταξύ τους ισότιμες. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση όπου μια κενή θέση μπορεί να πληρωθεί από έναν εργαζόμενο, ο οποίος φυσικά έχει τις ικανότητες να την καταλάβει, αλλά ανήκει σε άλλο τμήμα ή τομέα,
- **Προαγωγές**
- Εκπαίδευση / εξειδίκευση
- Ανακοίνωση job posting (π.χ. intranet) / Αίτηση job bidding
- Συστάσεις των εργαζομένων



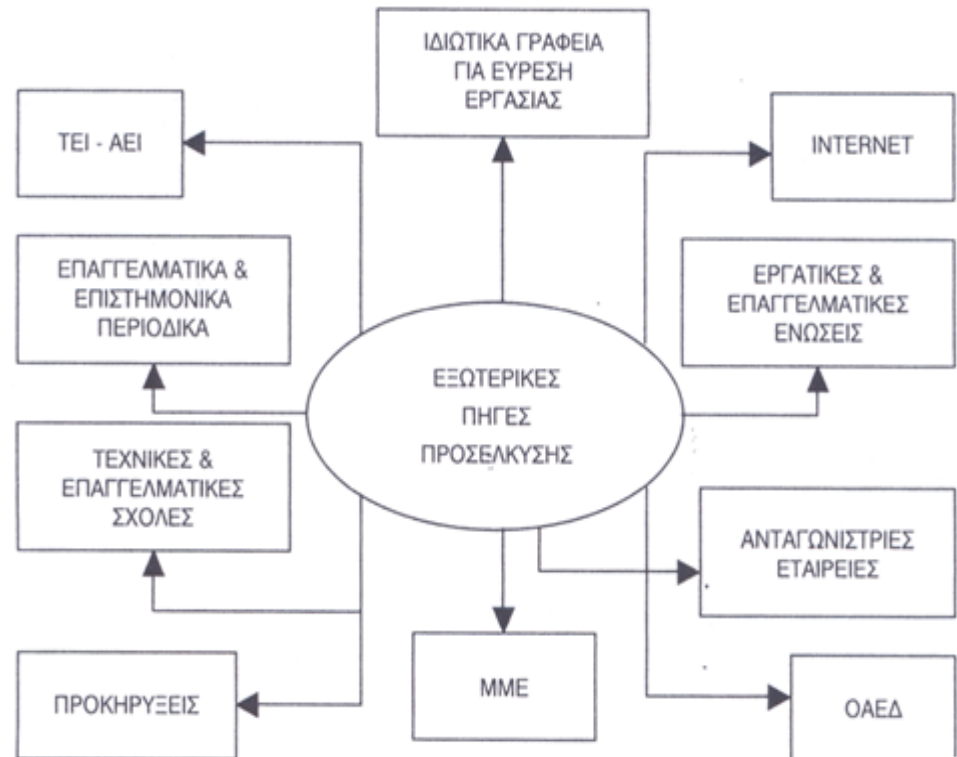
Εξωτερικές

- + Ανοικτό σύστημα
- + Αντικειμενική/φρέσκια ματιά στην αναδιοργάνωση
- + Εξοικονόμηση πόρων
- + Αντιμετωπίζει το ripple effect



- Κόστος
- Δεν γνωρίζεις το νέο μέλος
- Χάνονται τα κίνητρα των μελών
- Οι συγκρούσεις αλλάζουν πρωταγωνιστές

Παραδείγματα εξωτερικών πηγών



Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης:

Ανεπίσημες πηγές

επαγγελματική σύσταση Word of mouth/
Employee referral



Γρήγορη

Αποτελεσματική

Φθηνή

Διαμορφώνει κλίμα, στηρίζει την κουλτούρα της οργάνωσης (?)

Νεποτισμός ομάδες συμφερόντων

Δεν υπάρχει ανανέωση, κουλτούρα αλλαγής, υποστηρικτικό κλίμα

Τα περιθώρια επιλογής είναι μικρά

Άλλες ανεπίσημες πηγές

προσλήψεις παλιών εργαζομένων, παλιών συνεργαζόμενων-ασκουμένων φοιτητών (ελκυστικότητα), προσλήψεις ανθρώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία, εταιρείες συμβούλων/headhunters



Η αξία των ανεπίσημων πηγών

Παράγουν όντως οι ανεπίσημες πηγές τους καλύτερους-σταθερούς στη νέα θέση υποψήφιους;

- Η θεωρία της Ρεαλιστικής Περιγραφής Εργασίας
- Η παραδοχή ότι κάθε πηγή προσέλκυσης ταιριάζει σε διαφορετικούς, από άποψη ικανοτήτων, κινήτρων, ή εμπειρίας, τύπους ανθρώπων.

Η τελική επιλογή αποφασίζεται από την οργάνωση

Επίσημες πηγές

- Αγγελίες (επώνυμες και μη)
- Γραφεία
- Σωματεία
- Διαδίκτυο
- Πανεπιστήμια(Π.Α.)



Nurseries



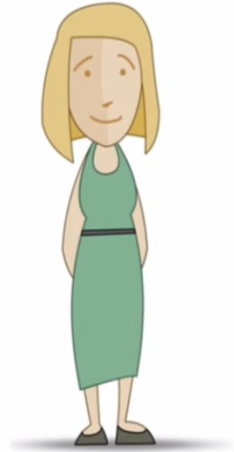
Primary Schools



Secondary Schools



Special Education
Needs



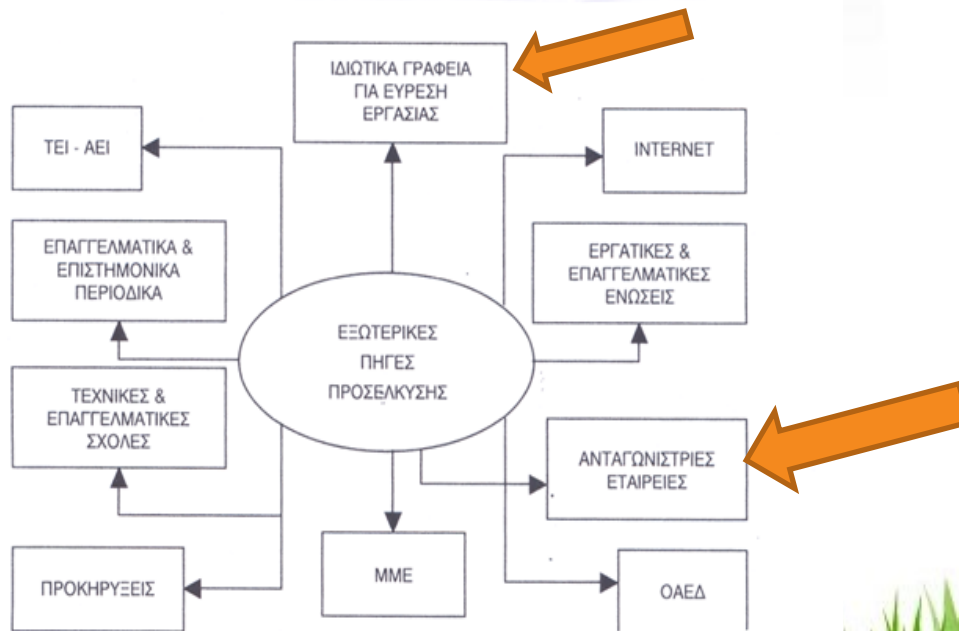
Η προσέλκυση των μεγαλύτερων ηλικιακά...

Εναλλακτικές προτάσεις προσέλκυσης για κάλυψη θέσεων

- Ευπαθείς κοινωνικά ομάδες
- Τηλεργασία - Συμβάσεις
- Leasing, Outsourcing
- Υπερωρίες

Ηθική στην προσέλκυση των εργαζόμενων

- Τα ψέματα, οι παραλείψεις, οι απάτες
- Η "κλοπή" υπαλλήλων και της ειδικής επιχειρησιακής τους γνώσης
- Η σκόπιμη υπονόμευση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου



Δραστηριότητα

- Ποιες είναι οι κατάλληλες πηγές προσέλκυσης για:
 - μια φιλανθρωπική οργάνωση
 - έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Αιτιολογείστε.

Η επιλογή

- **Επιλογή των ικανών / κατάλληλων**

- **Γιατί (σημασία);**

Η απόδοσή μας εξαρτάται από αυτούς

Θα πρέπει αργότερα να απομακρυνθούν (οι ακατάλληλοι)

Νομικές συνέπειες

Εξοικονόμηση χρημάτων

Προϋποθέσεις: Η φύση και προβλήματα

εργασίας, γνώση μεθόδων επιλογής,

Απαιτεί: Εκπαίδευση υπευθύνων, ανατροφοδότηση.

Ζητούμενα Χαρακτηριστικά

Αξιοπιστία

Εγκυρότητα κριτηρίων – περιεχομένου (test Ρόρσαχ,

δειγματική διδασκαλία)

Ίσες ευκαιρίες

Ατομικά δικαιώματα ασφάλεια συμμετεχόντων

Τα τεστ δεν είναι μοναδικά μέσα αλλά συμπληρωματικά



- Είδη τεστ

1. Τεστ νοητικών ικανοτήτων 10%
2. Τεστ κινητικών δεξιοτήτων
3. Τεστ προσωπικότητας 14-39%
4. Τεστ επιδόσεων
5. Κατάλογοι ενδιαφερόντων
6. Τεστ κρίσης καταστάσεων

Άλλοι τρόποι επιλογής

Δείγματα εργασίας 60%, Βιογραφικό 50%, Συστατικές
επιστολές 15% Γραφολογία Κέντρα Αξιολόγησης

<https://www.pens.com/handwriting-infographic/>



Συνέντευξη

- Δομημένη ή μη, ομαδικές ή ατομικές (τρέχουσα απασχόληση εργασιακή πείρα, ιστορικό εκπαίδευσης, διευκρινήσεις στο βιογραφικό, προσωπικές ερωτήσεις για την εργασία-αυτοαξιολόγηση, ερωτήσεις εικασίας
- Με εσωτερικούς ή εξωτερικούς αξιολογητές;
- Τι δεν ρωτάμε (αποφεύγουμε, σκεφτόμαστε...)

Τι αναζητάτε από αυτή δουλειά/θέση;

Προσωπικά ενδιαφέροντα χόμπι;

Τυχόν αναπηρία

Σχέδια για οικογένεια – παιδιά

Τι μπορείτε να προσφέρετε

Ηλικία

Ποιο είναι το μεγαλύτερο μειονέκτημά σας

Ερωτήματα Ναι Όχι

Μην υπονοείτε τη σωστή απάντηση

Ακούτε, μην μονοπωλείτε τη συνέντευξη, αναζητήστε συναισθήματα (τι σου άρεσε ...), αναδείξτε τα δυνατά σημεία

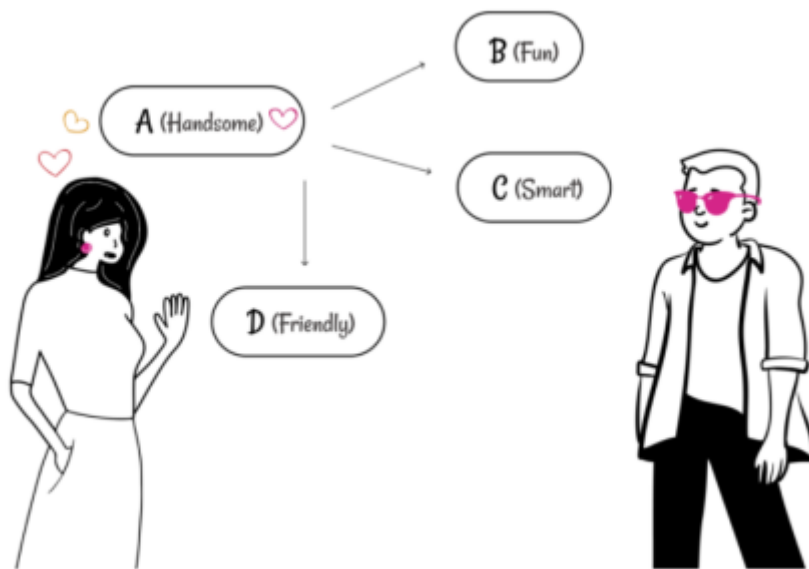


Συνήθη λάθη

- Επιπόλαιη κρίση
- Η αλλαγή στάσης από θετική σε αρνητική
- Να μην γνωρίζεις καλά τη δουλειά
- Πίεση βιασύνη
- Μην συγκρίνετε με τον προηγούμενο
- Ελέγξτε την επίδραση της μη λεκτικής συμπεριφοράς (κίνηση κεφαλιού, επαφή με το μάτια, χαμόγελα)
- Ελκυστικότητα, η φυλή και το φύλο, η οικογένεια (για τις γυναίκες), αναπηρία
- Ελέγξτε **(λάβετε υπόψη το ασυνείδητο)**

Άλλα λάθη

- Συμπεριφορά
- Δεν τηρεί τον οδηγό
- Επηρεάζεται από τη μη λεκτική επικοινωνία
- Halo – horn effect- Reverse Halo effect



Άλλες πρακτικές

		ΜΕΘΟΔΟΣ					
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ		Ομαδική συζήτηση	Παρουσίαση	Συνέντευξη	Ερωτηματολόγιο προσωπικότητας	Ερωτηματολόγιο γνωστικών ικανοτήτων	Άσκηση ρόλων
	Ευσυνειδησία		X		XX		
	Αφαιρετική ικανότητα		X			XX	
	Ηγεσία	XX		X			X
	Λήψη αποφάσεων		XX			X	X
	Κοινωνικότητα			XX	X		X
	Πρωτοβουλία	XX		X			

πρωτοβουλία.

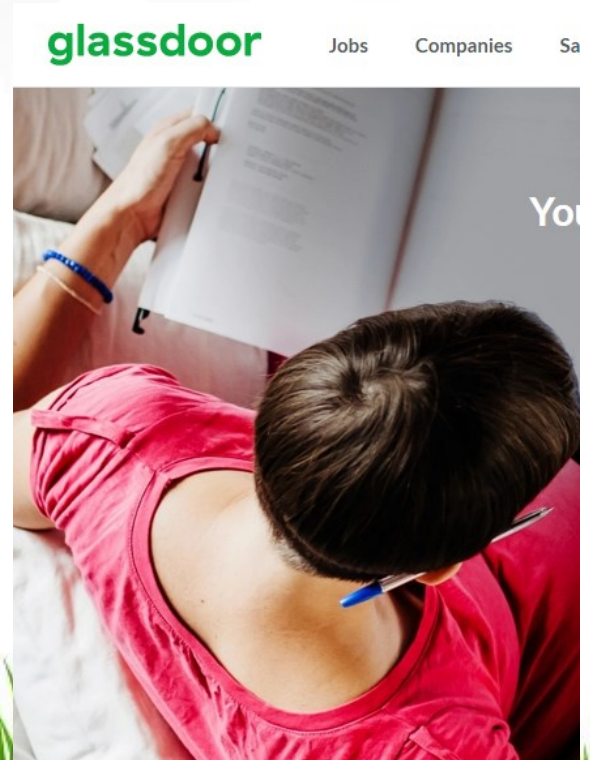
	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	
	Εργασιακή απόδοση	Εκπαίδευση
ΤΕΣΤ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	.51	.56
ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ	.54	
Τεστ ακεραιότητας/τιμιότητας	.41	.38
Ευσυνειδησία	.31	.30
Δομημένη συνέντευξη	.51	.35
Ημιδομημένη συνέντευξη	.38	.35
Συστάσεις	.26	.23
Έτη προϋπηρεσίας	.18	.01
Βιογραφικές πληροφορίες	.35	.30
Κέντρα επιλογής	.37	
Έτη εκπαίδευσης	.10	.20
Επαγγελματικά ενδιαφέροντα	.10	.18
Γραφολογία	.02	
Ηλικία	.01	

Διαφορετικότητα

«Το ένα μάτι κοιτάει στη Δύση και το άλλο στην Ανατολή. Πως θα βγει εκεί έξω;»

Λύσεις

- Ξεκάθαρη περιγραφή ρόλου
- Δομημένη συνέντευξη
- Θέσπιση ανατροφοδότησης των δύο πλευρών
- Social media (διάχυση εμπειριών)
- Παρουσία επόπτη αποφυγής διακρίσεων



Δεσποινίς ετών.... 29

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός **«Το σύγχρονο αλφάβητο»** με έδρα την Πάτρα επιθυμεί να προσλάβει άμεσα εκπαιδύτρια έως 29 ετών για πλήρη απασχόληση, η οποία θα εκπαιδεύει.... και θα αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με....

- Γρήγορη περιγραφή του οργανισμού Σύνομη περιγραφή του ρόλου
- Κύρια καθήκοντα του ρόλου
- Γνώσεις δεξιότητες εμπειρία
- Που αναφέρεται
- Στοιχεία επικοινωνίας
- Μισθός



1. Το πρώτο βήμα στον σχεδιασμό ενός συστήματος επιλογής είναι η καταγραφή δεξιοτήτων της θέσης εργασίας.
2. Οι υποψήφιοι έχουν αρνητική στάση στις βιογραφικές πληροφορίες.
3. Η (εισαγωγική) συνέντευξη είναι απλή, φθηνή και εύκολη διαδικασία επιλογής.
4. Το μοντέλο OCEAN αναφέρεται σε γνωσιακά χαρακτηριστικά.
5. Οι υποψήφιοι μπορούν να αλλοιώσουν το προφίλ στο τεστ προσωπικότητας
6. Στα κέντρα επιλογής περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων μέθοδοι επιλογής όπως τα ψυχομετρικά test, δείγματα έργου, συνέντευξη.
7. Στην καταστασιακή συνέντευξη οι εργαζόμενοι περιγράφουν καταστάσεις από προηγούμενη εργασιακή εμπειρία.

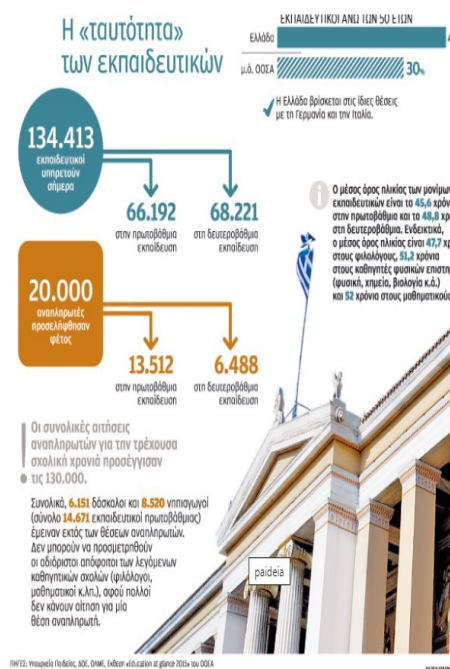
Η προσέλκυση και επιλογή εκπαιδευτικών & στελεχών εκπαίδευσης στην Ελλάδα

- ✓ Η προσέλκυση - Η πρόσκληση
- ✓ Η επιλογή (επετηρίδα ΑΣΕΠ)
- ✓ Η τοποθέτηση

Σχόλια

- Η ανεργία της επετηρίδας και η περιορισμένη ανανέωση του ΑΔ της εκπαίδευσης
- Το δίλημμα προϋπηρεσία ή νέες ιδέες-λογικές
- Η αποτυχία των εξεταζόμενων
- Αγνοείται ο έλεγχος της προσωπικότητας και η διδακτική ικανότητα των υποψηφίων (κυριαρχία του πτυχίου)
- Μετακινήσεις προσωπικού προσλήψεις καθ' όλο το έτος. Διδακτικά καθήκοντα σε περισσότερα από ένα σχολεία
- ✓ Η επιλογή των στελεχών
 - Προϋπηρεσία και ικανότητα
 - Κριτήρια επιλογής
 - Τα μειονεκτήματα της συνέντευξης
 - Απουσία αξιολογικών εκθέσεων

Φεύγει το ΑΣΕΠ, έρχεται η επετηρίδα



Η προσέλκυση και η επιλογή –στελέχωση- των σχολικών μονάδων

Σημασία της προσέλκυσης επιλογής τοποθέτησης:

- Τον ρόλο του σχολείου
 - Προϋποθέσεις επιτυχίας του έργου του.
- Αποτελεσματικό σχολείο.

Κριτική

- Ανάλυση θέσης εργασίας;
- Αποτίμηση κατάστασης απογραφή, πρόβλεψη αναγκών;
- Καταγραφή προσόντων;
- Προσελκύει τους καλύτερους;
- Είναι ακριβοδίκαιη;
- Ελέγχει την προσωπικότητα;
- Μονιμότητα; Σταθερός χώρος εργασίας;
- Εγκλιματισμός/ένταξη;
- Τι γίνεται σε άλλες χώρες;

Στρατηγική διοίκηση και στελέχωση

Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός του ΑΔ

- Αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης
- Πρόβλεψη αναγκών
- Αντιστοίχιση προφίλ με απαιτήσεις θέσεις

Η προσέλκυση

Η απροθυμία των νέων

Η επιλογή

Αξιοπιστία/εγκυρότητα

Οικονομία

Δίκαιη αμερόληπτη

Τοποθέτηση ένταξη

Αξιολόγηση της διαδικασίας

Κριτική στη νομοθεσία Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού στα δημόσια σχολεία της χώρας δεν έχει πλήρως αναλυθεί από την κεντρική διοίκηση που λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την στελέχωση των σχολικών μονάδων.

- Τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού των σχολείων θέτουν σε δεύτερη μοίρα την έννοια και τη δυναμική της ομάδας.
- Το υπάρχον σύστημα επιλογής εκπαιδευτικών αγνοεί για μια ακόμα φορά την ανάγκη να εξεταστεί η ψυχική υγεία των υποψηφίων, η κοινωνικότητά τους και η δεξιότητά τους στις διαπροσωπικές σχέσεις, μολονότι η σχετική βιβλιογραφία έχει επισημάνει τη συμβολή τους στην μάθηση των παιδιών
- Από τη διαδικασία στελέχωσης των σχολικών μονάδων της χώρας απουσιάζει οποιαδήποτε μορφή αξιολόγησης της όλης διαδικασίας καθώς τα κριτήρια αξιολόγησης πρόκειται να καθοριστούν στο μέλλον.

- Η αποτίμηση των τρεχουσών αναγκών σε νέο διδακτικό προσωπικό δεν είναι έγκυρη καθώς ο αριθμός των νεοδιοριζόμενων εκπαιδευτικών δεν συμβαδίζει με τον αριθμό των υπαρχουσών κενών θέσεων στις σχολικές μονάδες ανά την επικράτεια.
- Απουσιάζει το επίσημο πρόγραμμα υποδοχής των νέων εκπαιδευτικών στα σχολεία (πέραν από ένα σύντομο σεμινάριο εισαγωγικής επιμόρφωσης) που επαφίεται στην κουλτούρα και το κλίμα της σχολικής μονάδας αλλά κυρίως στον επικεφαλής του σχολείου.

Συνοπτικά, οι παραπάνω σκέψεις μας κάνουν να ισχυριστούμε ότι είναι αμφίβολο εάν και σε ποιο βαθμό ο τρόπος επιλογής των εκπαιδευτικών στα ελληνικά σχολεία μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματική τους λειτουργία, αφού αγνοείται η βασική διοικητική ο «κατάλληλος εκπαιδευτικός στην κατάλληλη θέση».

Κριτική στην επιλογή του ΑΔ των σχολείων

Πιθανές προτάσεις

ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Παρά τις όποιες αλλαγές από το 1985 (πιο λεπτομερειακή απαρίθμηση-αποτίμηση των επιμέρους κριτηρίων) επισημαίνουμε τα εξής:

- ✓ **η αρχαιότητα παραμένει βασική προϋπόθεση για την επιλογή ενός υποψήφιου δασκάλου για τη θέση του διευθυντή, έστω και αν είναι γενικά παραδεκτό ότι αποτελεσματικός διευθυντής-ηγέτης δεν είναι ούτε ο αρχαιότερος ούτε ο καλύτερος δάσκαλος, αλλά εκείνος που διαθέτει ορισμένες ικανότητες, όπως π.χ. ικανότητα του συνεργάζεσθαι, επαγγελματική και αντιληπτική ικανότητα.**
- ✓ **οι απροσδιόριστες έννοιες, όπως «διδασκτορικό δίπλωμα», «μάστερ», «συγγραφικό έργο», δεν βοηθούν στην επιλογή του ικανότερου δασκάλου για τη θέση του διευθυντή, γιατί στην προκειμένη περίπτωση το ζητούμενο δεν είναι αν κάποιος υποψήφιος έχει πτυχία και συγγραφικό έργο, αλλά αν και του σχετίζονται με τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτεί η θέση του διευθυντή σχολείου (στο τελευταίο Νομ. Πλαίσιο γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού μικρής αξίας, συνάφεια με το αντικείμενο εργασίας)**
- ✓ **κριτήρια, όπως «ικανότητα συνεργασίας με το σύλλογο των διδασκόντων», «αποδοτικότητα στο διοικητικό έργο» και «ικανότητα οργάνωσης του σχολικού χώρου», φαίνεται να ισχύουν για τους ήδη υπηρετούντες διευθυντές σχολείων και όχι για τους νέους υποψήφιους δασκάλους που έχουν βαθμό Α', όμως δεν τους δόθηκε ευκαιρία να ασκήσουν διοικητικά καθήκοντα στα σχολεία τους.**