

2017

þý ÿ<sup>1</sup> µ<sup>1</sup> ' 1<sup>0</sup> ì Ä µ Á µ Â Á Å, ¼<sup>-</sup> ã µ<sup>1</sup> Â ( ½<sup>0</sup> ± 1 ' 1 ç<sup>1</sup> 0 . Ä<sup>1</sup> 0 - Â ) Ä . Â ' 1 ± Ç µ<sup>-</sup> Á<sup>1</sup> ã  
þý ' ½, Á Î Æ<sup>1</sup> ½ ç Å " Å ½ ± ¼<sup>1</sup> 0 ç Í ã µ £ Ç

þý £ ç Æ ç<sup>0</sup> » - ç Å Â, § ± Á ç Í » ±

þý Á<sup>3</sup> Á ± ¼ ¼ ± " . ¼ ì ã<sup>1</sup> ± Â " 1 ç<sup>-</sup> 0 . Ä . Â, £ Ç ç » ® ÿ<sup>1</sup> 0 ç ½ ç ¼<sup>1</sup> 0 î ½ • Ä<sup>1</sup> ã Ä . ¼ î ½<sup>0</sup> ± 1 " 1 ç<sup>-</sup> 0 .  
þý ± ½ µ Ä<sup>1</sup> ã ã ® ¼<sup>1</sup> ç • µ - Ä ç »<sup>1</sup> Â - Æ ç Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/10396>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΦΟΥ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**MASTER IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Οι ειδικότερες ρυθμίσεις ( νομικές και διοικητικές) της διαχείρισης Ανθρώπινου  
Δυναμικού σε Σχολικές Μονάδες.**

Της Χαρούλας Σοφοκλέους

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΦΟΣ**

Εκπονηθείσα Διπλωματική Εργασία απαραίτητη για τη λήψη Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης

Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίνεται για παράδοση στη Γραμματεία του τμήματος μεταπτυχιακών σπουδών

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή .....

Υπογραφή Καθηγητή.....

Ημερομηνία .....

Δήλωση Αυθεντικότητας

Βεβαιώνω ότι είμαι η συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε υποστήριξη ή βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται μέσα σε αυτήν. Επίσης, σε αυτή την πτυχιακή εργασία αναφέρονται όλες οι πηγές από τις οποίες έγινε χρήση δεδομένων και πληροφοριών.

Αύγουστος 2017

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή .....

Υπογραφή Καθηγητή.....

Ημερομηνία 21/08/2017.....

Αύγουστος 2017

## Ευχαριστίες

Για τη συγγραφή της παρούσας μελέτης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, κο Κωνσταντίνο Αθανασόπουλο, για την βοήθεια και στήριξη του, τόσο στο έργο της συλλογής πληροφοριών και στην εύρεση των κατάλληλων πηγών, όσο και στη διαδικασία σύνθεσης της μελέτης. Θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών μου που με βοήθησαν για την περάτωση των σπουδών μου, καθώς επίσης και την οικογένεια και τους φίλους μου, γιατί χωρίς τη στήριξη και τη φροντίδα τους, τίποτα δε θα ήταν εφικτό.

## Περίληψη

Η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων συνεπάγεται τη σύνδεση της διαχείρισης και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων με το στρατηγικό σχέδιο, τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού. Ο ευρύς σκοπός της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό είναι να προσελκύσει, να αναπτύξει, να διατηρήσει και να παρακινήσει το προσωπικό προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του σχολείου.

Σκοπός της μελέτης ήταν να εξετάσει ποιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη και απόδοση των ανθρώπινων πόρων στα σχολεία της Κύπρου, ποια αποτελέσματα έχουν τα προγράμματα ανάπτυξης του σχολείου στις σχολικές επιδόσεις, και πώς μπορούν οι εκπαιδευτικοί, οι σχολικές ομάδες διαχείρισης και οι διευθυντές να διασφαλίσουν την εφαρμογή της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων για να βελτιώσουν τις επιδόσεις στο σχολείο;

Για τους σκοπούς της μελέτης οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ορίζονται ως επαγγελματική εξέλιξη, πρόσληψη, επιλογή, επαγωγή, αμοιβή, αναθεώρηση / εκτίμηση επιδόσεων, σχεδιασμός και περιγραφή θέσεων εργασίας, συλλογικές διαπραγματεύσεις, συνταξιοδότηση και τερματισμός.

## Abstract

Human resource development involves linking management and human resource development to the organization's strategic plan, objectives and objectives. The broad purpose of the human resources management function in each educational organization is to attract, develop, maintain and motivate staff to achieve the mission of the school.

The purpose of the study was to examine what factors can affect the development and performance of human resources in schools, what school performance results are in school performance, and how teachers, school management teams and managers can ensure Implementation of human resource development to improve performance in school?

For the purposes of the study, human resources management functions are defined as career development, recruitment, selection, induction, remuneration, performance review / assessment, job description and design, collective bargaining, retirement and termination.

## Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
Υπόβαθρο της Μελέτης.....	2
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	3
Κεφάλαιο Α.....	4
α) Προγραμματισμός Α.Δ .....	4
Γ) Επιλογή.....	7
Δ) Πρόσληψη και Ανάθεση καθηκόντων.....	8
Ε) Προεισαγωγική Εκπαίδευση.....	11
Ζ) Αμοιβές, προσφορές, παροχές .....	13
Κεφάλαιο Β - Η κυπριακή πραγματικότητα.....	15
Α. Νόμοι και άλλοι βασικοί κανονισμοί σχετικά με την εκπαίδευση .....	15
Β. Το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου.....	19
Γ. Ανώτατη Εκπαίδευση στην Κύπρο .....	24
Κεφάλαιο Γ: .....	26
Α. Οι ειδικότερες ρυθμίσεις διαχείρισης Α.Δ μιας σχολικής μονάδας: η διοικητική διάσταση.....	26
Β. Οι διορισμοί και οι μεταθέσεις καθηγητών .....	32
Γ. Η αυτονομία των εκπαιδευτικών .....	33
Δ. Διοικητικά Όργανα .....	34
Ε) Η ανάκληση διοικητικών πράξεων.....	38
ΣΤ) Προαγωγή.....	40
Ζ) Δικαστικός έλεγχος.....	42
Κεφάλαιο Ε .....	44
Α. Συμπεράσματα.....	44
Β. Προτάσεις .....	46
Βιβλιογραφία.....	48
Ξενόγλωσση .....	48
Ελληνική.....	51

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για περισσότερο από έναν αιώνα τώρα, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ως πρακτική στη διαχείριση των ανθρώπων σε έναν οργανισμό, έχει εξελιχθεί σε διαφορετικούς τομείς. Αυτές οι πρακτικές έχουν περάσει από μια διαδικασία δοκιμασίας στην κατασκευή και τη δοκιμή διαφόρων θεωρητικών εννοιών με την άσκηση των διαχειριστών και των ακαδημαϊκών (Armstrong 1995). Οι υποκείμενες δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη και ανάπτυξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ήταν (και εξακολουθούν να είναι) κυρίως οργανωσιακές και η αναζήτηση γνώσεων για καλύτερους τρόπους απόκτησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε οργανωτικό επίπεδο, η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων συνεπάγεται τη σύνδεση της διαχείρισης και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων με το στρατηγικό σχέδιο, τους στόχους και τους στόχους του οργανισμού. Η δημιουργία αυτών των δεσμών είναι μια βασική στρατηγική διαχείρισης. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού σε έξι τομείς, οι οποίοι είναι: η ικανότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο σχεδιασμός της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, η πολιτική και η πρακτική του προσωπικού, τα στοιχεία για τον ανθρώπινο παράγοντα, η διαχείριση των επιδόσεων και η κατάρτιση. Αυτές οι περιοχές της ΑνΑΔ είναι συναφείς σε κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους, σκοπού και βαθμού πολυπλοκότητας, είτε είναι δημόσιος ή ιδιωτικός (Jarrett, 2008: 3).

Η αποτελεσματική διαχείριση των ατομικών επιδόσεων είναι κρίσιμη για την υλοποίηση της θεσμικής στρατηγικής και την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Τα θεσμικά όργανα τείνουν να επικεντρώνονται περισσότερο στη διαμόρφωση στρατηγικών παρά στην εφαρμογή της στρατηγικής, η οποία απαιτεί καλές επιδόσεις από όλους τους εργαζόμενους (από τον κατώτερο υπάλληλο μέχρι τη διοίκηση) στο ίδρυμα. Η ανθρώπινη προσπάθεια για την υλοποίηση των διατυπωμένων στρατηγικών και η ανάγκη να κατευθυνθεί η προσπάθεια αυτή προς τους στρατηγικούς στόχους του συγκεκριμένου θεσμικού οργάνου θα πρέπει να είναι πρωταρχικής σημασίας (Munzhedzi, 2011: 9)



Ο ευρύς σκοπός της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εκπαιδευτικό οργανισμό είναι να προσελκύσει, να αναπτύξει, να διατηρήσει και να παρακινήσει το προσωπικό προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του σχολείου. Καθορίζει τους «ανθρώπινους στόχους» του σχολείου. Ο σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού στην εκπαίδευση δεν αφορά μόνο την αποτελεσματική χρήση των ανθρώπων, αλλά και την αξιοποίηση του συνόλου των ανθρώπων, των δεξιοτήτων, των ενεργειών, του ταλέντου, των ικανοτήτων, των κοινωνικών χαρακτηριστικών και των πεποιθήσεων τους για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων, ως μέρος της οργάνωσης στην εκπλήρωση των στόχων της ζωής τους. Οι Ανθρώπινοι Πόροι στην Εκπαίδευση είναι η συστηματική αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων και την ικανοποίηση του προσωπικού.

Η διδασκαλία ως ένας από τους πυλώνες της κοινωνίας πρέπει να διεξαχθεί με οργανωμένο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινότητας. Ως εκ τούτου, οι ειδικευμένοι και αφοσιωμένοι εκπαιδευτικοί καλούνται να εκπληρώσουν την κοινωνική εντολή, δηλαδή τη διδασκαλία και τη μάθηση.

Δεν είναι δύσκολο να καταλάβουμε ότι η ταχύτητα της αλλαγής γενικά, συνεπάγεται την ανάγκη για διαφορετικούς τρόπους διαχείρισης. Η έμφαση στη δημοκρατία φαίνεται επίσης σύμφωνη με την έμφαση που αποδίδεται στη λήψη αποφάσεων και στις συμβουλευτικές / συναινετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Οι βασικοί πόροι για τη βελτίωση της απόδοσης των σχολείων είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτά. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να σημειωθεί ο ρόλος και η επιρροή των εκπαιδευτικών, της σχολικής ομάδας διαχείρισης και του διευθυντή στην απόδοση του σχολείου.

### Υπόβαθρο της Μελέτης

Ωστόσο, καθώς κινούμαστε μέσα στον εικοστό πρώτο αιώνα, πολλά σχολεία δεν έχουν ακόμη συνειδητοποιήσει τις πλήρεις διαστάσεις των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ειδικά σε συγκεντρωτικά εκπαιδευτικά συστήματα όπως το Κυπριακό (και το ελληνικό). Αυτή η μελέτη είναι μια προσπάθεια να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό ορισμένα σχολεία συμμετέχουν σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Η σχολική απόδοση εξαρτάται από τα προγράμματα και τις δραστηριότητες, τις δυνατότητες και την επινοητικότητα του προσωπικού της, που περιλαμβάνει τόσο το διδακτικό όσο και το μη διδακτικό προσωπικό. Παρά τις καλές επιδόσεις της περιοχής, η απόδοση των σχολείων είναι ένας ανησυχητικός παράγοντας.

Για τους σκοπούς της μελέτης οι λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ορίζονται ως επαγγελματική εξέλιξη, πρόσληψη, επιλογή, επαγωγή, αμοιβή, αναθεώρηση / εκτίμηση επιδόσεων, σχεδιασμός και περιγραφή θέσεων εργασίας, συλλογικές διαπραγματεύσεις, συνταξιοδότηση και τερματισμός.

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Υπάρχουν πολλά ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν από αυτή τη μελέτη. Τα παρακάτω είναι μερικά από τα πιο σημαντικά ερωτήματα που θα καθοδηγήσουν τη μελέτη:

- Ποιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη και απόδοση των ανθρώπινων πόρων στα δευτεροβάθμια σχολεία
- Ποια αποτελέσματα έχουν τα προγράμματα ανάπτυξης του σχολείου στις σχολικές επιδόσεις;
- Πώς μπορούν οι εκπαιδευτικοί, οι σχολικές ομάδες διαχείρισης και οι διευθυντές να διασφαλίσουν την εφαρμογή της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων για να βελτιώσουν τις επιδόσεις στο σχολείο;
- Ποιες συστάσεις μπορούν να γίνουν για τη βελτίωση της ανάπτυξης και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στα σχολεία;

## Κεφάλαιο Α

### α) Προγραμματισμός Α.Δ

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων θεωρείται η πηγή επιτυχίας της οργάνωσης, εάν αυτή διαχειρίζεται καλά, αλλά αντίθετα μπορεί να είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζει ο οργανισμός αν οι ανθρώπινοι πόροι δεν καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Η επιτυχία της μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό την καλύτερη επιλογή εργαζομένων και την καλύτερη κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Abo Alnaser, 2009). Ο Saigh (2010) στο όραμά του για την ανάπτυξη της δημόσιας εκπαίδευσης αναφέρθηκε στην αναγκαιότητα της πληρότητας της διοικητικής ανάπτυξης για την επίτευξη ενός διοικητικά αποτελεσματικού συστήματος ικανού να αντιμετωπίσει τα βάρη της ανάπτυξης στις διαφορετικές του διαστάσεις μέσω της βελτίωσης των πολιτικών απασχόλησης Και επιλέγοντας τους υπαλλήλους και εκπαιδεύοντας τους για να αναπτύξουν τα επίπεδα δεξιοτήτων και επιδόσεων τους.

Οι Coens and Jenkins (2002) ανέφεραν ότι η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στην ανάπτυξη του ανώτερου εργατικού δυναμικού ώστε να καταστεί δυνατή η εκπλήρωση των δηλωμένων στόχων τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον οργανισμό. Οι ανθρώπινοι πόροι υπάρχουν μέσα στους ανθρώπους και αποτελούνται από δυνητικές ικανότητες ενός ατόμου ως γνώση, δεξιότητες, ικανότητες, στάσεις, σωματικά και διανοητικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Οι Heery and Noon (2001: 160) και Price (2004: 558) ορίζουν την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ως τη διαδικασία ενθάρρυνσης των εργαζομένων να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις μέσω διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μαθημάτων και εκπαιδευτικών πακέτων. Οι Heery and Moon (2001: 160) αναφέρουν περαιτέρω ότι ο κύριος στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η οικοδόμηση ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του ιδρύματος. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνει αντιληπτή ως ο μηχανισμός που θα οδηγήσει τα συστήματα του οργανισμού με τη σωστή εφαρμογή δεξιοτήτων που θα ενισχύσουν τις καλύτερες επιδόσεις.

## Στρατολόγηση

Η στρατολόγηση είναι η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων στις απαιτούμενες θέσεις του οργανισμού και είναι πολύ αλληλεξαρτώμενη από άλλες μεταβλητές. Για παράδειγμα, μια ριζική αλλαγή σε ένα πακέτο αποζημιώσεων ή κινήτρων μπορεί να έχει βαθιά επίδραση στη διαδικασία στρατολόγησης και πρόσληψης. Η διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής είναι σημαντική για την απόδοση της οργάνωσης για την επίτευξη στόχων και τη συμβολή στη λήψη αποφάσεων. Η εμπειρική έρευνα έχει δείξει μια θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικών πρακτικών στρατολόγησης και επιλογής και κορυφαίων επιδόσεων (Fey κ.ά., 2000). Στις περισσότερες οργανώσεις, η πρόσληψη είναι πλήρως ενοποιημένη με άλλες δραστηριότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως την επιλογή. Ουσιαστικά, η επιλογή συνεπάγεται τη διαδικασία συγκέντρωσης και απόκτησης πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους θέσεων εργασίας, προκειμένου να βοηθηθεί η λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής περιλαμβάνει τον καθορισμό των ενεργειών από τη διοίκηση για να διασφαλιστεί ότι θα φέρει διαρκή επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής οργάνωσης. Από αυτή την άποψη, ο Cascio (2006) υποστηρίζει ότι, ελλείψει αποτελεσματικής επαγωγής, η εφαρμογή οργανωτικών στρατηγικών μπορεί να είναι ανεπιτυχής. Έτσι, ένα καλό σύστημα στρατολόγησης βασίζεται σε σύγχρονες δοκιμές που βασίζονται στην ανάγκη για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής επιλογής. Επιπλέον, απαιτούνται σημαντικοί πόροι για να εξασφαλιστεί η επιτυχία αυτών των δοκιμών επιλογής. Κάποιοι άλλοι τονίζουν ότι η διαδικασία αποτελεσματικής στρατολόγησης και επιλογής έχει μια θετική σχέση με την οργανωτική απόδοση. Για παράδειγμα, η πρόσληψη και η επιλογή μπορούν να βοηθήσουν την οργάνωση προσελκύοντας ένα μέγιστο αριθμό ταλαντούχων υποψηφίων (Khan, 2010).

Οι οργανισμοί που έχουν διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να ενισχύσουν τις πολιτικές προσλήψεων (Craft, 1980, παραπομπή σε Paauwe & Richardson, 1997). Αυτή η πρακτική οδηγεί σε συνειδητό και προορατικό προσδιορισμό της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για την επίτευξη οργανωτικών στρατηγικών στόχων, καθώς και στην επίτευξη στόχων με μεγαλύτερη ακρίβεια σε σύγκριση με μια επιχείρηση που δεν καταφέρνει να σχεδιάσει (Paauwe et al., 1997). Το HRM είναι

ένα εργαλείο για τον προσδιορισμό των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό για την επίτευξη στρατηγικών στόχων (Bulla & Scott, 1994). Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει ότι μια οργάνωση έχει τους κατάλληλους εργαζόμενους με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις και κατά συνέπεια τη σωστή στάση στους σωστούς χώρους στις κατάλληλες στιγμές (Mello, 2006). Σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright, (1994), το HRM, όταν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να αποτρέψει προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας. Οι συγγραφείς θεωρούν επίσης τον HRP ως έναν τρόπο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η μελέτη των χαρακτηριστικών της εργασίας και των απαιτήσεων στελέχωσης παρέχει μια ευκαιρία στους οργανισμούς να καθορίσουν ποιες πολιτικές και προγράμματα είναι χρήσιμες ή όχι (Heneman et al., 1989). Επιπλέον, οι καλύτεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν το HRM για να αποκτήσουν μια ευρεία αντίληψη για το είδος του εργατικού δυναμικού που απαιτείται (Paauwe et al., 1997).

Η ιδέα ότι οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να διαδραματίσουν έναν στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού έχει οδηγήσει στη δημιουργία του τομέα της έρευνας που συχνά αναφέρεται ως στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (SHRM) (Allen and Wright, 2006). Αυτός ο σχετικά νέος τομέας αποτελεί μια διασταύρωση της ακαδημαϊκής στρατηγικής διαχείρισης και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) (Boxall, 1998, Boxall και Purcell, 2008). Οι Wright και McMahan (1992) ορίζουν τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως "το πρότυπο των προγραμματισμένων εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού και των δραστηριοτήτων που προορίζονται να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του" (1992: 298). Ωστόσο, το πεδίο της SHRM διαφέρει από την παραδοσιακή έρευνα HRM με δύο σημαντικούς τρόπους. Η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει διαδραματίσει βασικό ρόλο στη διαχείριση και την πρακτική της διαχείρισης για τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Boxall και Purcell, 2011).

Η SHRM επικεντρώνεται γενικά στο πώς η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) μπορεί να προσθέσει στρατηγική αξία και να συμβάλει στην επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με το SHRM, οι άνθρωποι αποτελούν βασικό πόρο και κρίσιμο στοιχείο στις επιδόσεις ενός οργανισμού. Το βασικό σκεπτικό της

στρατηγικής HRM είναι ότι με την ενσωμάτωση της HRM με τη στρατηγική του οργανισμού και με την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι εργαζόμενοι θα διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά, θα βελτιωθούν οι ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις και κατά συνέπεια η επιτυχία θα ακολουθήσει (Holbeche 2001, Farnham 2010). Η στρατηγική ενσωμάτωση του HRM αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να ενσωματώσει το HRM στα στρατηγικά του σχέδια (κάθετη ενσωμάτωση) και να διασφαλίσει ότι οι διάφορες πτυχές της ανθρώπινης ανάπτυξης συναθροίζονται (οριζόντια ολοκλήρωση) (Schuler and Jackson, 1987, Boxall and Purcell, 2008, Beehr et Al., 2009, Armstrong, 2010). Θεωρείται ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ των ανθρωπίνων πόρων, των οργανωτικών στρατηγικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η συμβολή στον τομέα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συντονιστούν και να ευθυγραμμιστούν (Delery 1998, Boxall και Purcell, 2008).

### Γ) Επιλογή

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας έχει το καθήκον να διορίζει, να επιβεβαιώνει τη θέση σε μόνιμη εγκατάσταση, να προωθεί, να μεταφέρει, να αποσύρει, να αποσυρθεί και να ασκεί πειθαρχικό έλεγχο σε δημόσιους υπαλλήλους (δημόσιοι υπάλληλοι), συμπεριλαμβανομένης της απόλυσης ή της απομάκρυνσης από το αξίωμα. Διαθέτει πρόεδρο και τέσσερα άλλα μέλη τα οποία διορίζει ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας για θητεία έξι ετών (ομοσπονδιακός νόμος για τη δημόσια διοίκηση). Ο Πρόεδρος, ο οποίος είναι επικεφαλής της Επιτροπής και του γραφείου του, υποβάλλει ετησίως έκθεση για το έργο του στο Συμβούλιο των Υπουργών. Πηγή: Κυπριακή Δημοκρατία - Ανεξάρτητα Γραφεία Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας είναι υπεύθυνη για τη συμπλήρωση, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, της πλειοψηφίας των κενών θέσεων (πρώτος διορισμός και προαγωγές) στη Δημόσια Υπηρεσία της Δημοκρατίας. Σημαντικές εξαιρέσεις είναι οι δικαστές, το στρατιωτικό και το προσωπικό ασφαλείας, καθώς και ο Γενικός Εισαγγελέας, ο Γενικός Ελεγκτής, ο Γενικός Λογιστής και οι αντιπρόσωποί τους.

Μετά την αποχώρηση των Τουρκοκυπρίων δημοσίων υπαλλήλων το 1964, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας λειτουργεί μόνο με τα Ελληνοκυπριακά μέλη. Η καθιερωμένη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου8 περιλαμβάνει περίπου 14.000 γραφεία (θέσεις), εκ των οποίων στο τέλος του 1999 το 86% ήταν κατειλημμένο και το 14% ήταν κενό. Ο μέγιστος αριθμός γραφείων καθορίζεται από τον ισχύοντα νόμο για τον προϋπολογισμό. Όλα τα γραφεία παραπέμπονται στο Υπουργείο ή το Τμήμα στο οποίο υπάρχουν. Ορισμένες θέσεις που καθορίζονται από το νόμο είναι εναλλάξιμες [ Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας , 1990.] κάτι που αφορά τον δημόσιο τομέα στο σύνολό του . Προβλέπει, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία μιας "Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας" · Τη δομή του δημόσιου τομέα · Πρόσληψη, προώθηση, μεταβίβαση, παραίτηση, καθήκοντα, υποχρεώσεις και δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων · Τα θεμελιώδη δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων αφορούν την ελευθερία έκφρασης και την ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι (σ. 63) · Συνθήκες εργασίας · Αστικό δικαίωμα (άρθρο 71) · Τις ώρες εργασίας και τον κώδικα πειθαρχίας (Μέρος VII). Το άρθρο 63 ορίζει ότι το δικαίωμα συμμετοχής σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και οποιαδήποτε συγγενικά δικαιώματα πρέπει να διασφαλίζεται για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους.

Επιπλέον, το άρθρο 71, που αφορά τα δικαιώματα του πολίτη, ορίζει ότι κάθε δημόσιος υπάλληλος έχει το δικαίωμα να εκφράζει πολιτικές απόψεις και πεποιθήσεις, αλλά όχι υπό την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου.

#### Δ) Πρόσληψη και Ανάθεση καθηκόντων

Κανένας δεν μπορεί να διοριστεί υπάλληλος σε οργανική θέση που δεν είναι νομοθετημένη. Εξαιρέσεις μπορεί να προβλέπονται από ειδικό νόμο, για να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες με προσωπικό που προσλαμβάνεται για ορισμένη χρονική περίοδο με σχέση ιδιωτικού δικαίου (Αθανασόπουλος, 2010, σελ 49).

Η ευθύνη της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας για την κατάθεση κενών θέσεων επεκτείνεται σε όλες τις θέσεις της δημόσιας υπηρεσίας, ανεξάρτητα από το επίπεδο (επίπεδο ιεραρχίας) ή τη φύση τους. Υπό την έννοια αυτή, η Επιτροπή Δημόσιας

Υπηρεσίας ορίζει ή κάθε υπηρεσία που υπάγεται στη Δημοκρατία, πλην της δικαστικής υπηρεσίας ή υπηρεσίας στην ένοπλη δύναμη ή τη δύναμη ασφαλείας, ή υπηρεσίας σε οποιοδήποτε άλλο γραφείο για το οποίο προβλέπεται άλλη διάταξη Από το νόμο ή την υπηρεσία από πρόσωπα των οποίων η αμοιβή υπολογίζεται σε καθημερινή βάση.

Η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παραγράφου 5, γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο Ανεξάρτητης Αρχής, όπως νόμος ορίζει (Αθανασόπουλος, 2010, σελ 49).

Οι θέσεις της κυπριακής δημόσιας υπηρεσίας ταξινομούνται σε τρεις ομάδες: • Πρώτες θέσεις εισόδου στις οποίες μπορούν να διοριστούν άτομα που δεν ανήκουν στη δημόσια διοίκηση ή αξιωματικούς.

- Πρώτες θέσεις εισόδου και προαγωγής στις οποίες μπορούν να διοριστούν άτομα εκτός δημόσιας υπηρεσίας και να διοριστούν ή να προαχθούν αξιωματικοί.
- Θέσεις προαγωγής που πληρώνονται με την προαγωγή των υπαλλήλων που υπηρετούν στον αμέσως χαμηλότερο βαθμό ή θέση του συγκεκριμένου τμήματος ή επιμέρους τμήματος της δημόσιας υπηρεσίας, ανάλογα με την περίπτωση.

Ο ισχύων νόμος περί δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και άλλοι σχετικοί νόμοι και κανονισμοί, είναι σχολαστικοί όσον αφορά την περιγραφή της διαδικασίας που πρέπει να ακολουθηθεί για την πλήρωση κενών θέσεων στα γραφεία κάθε κατηγορίας.

Κατά την επιλογή του προσωπικού, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια (όποιο ισχύει για τη συγκεκριμένη διαδικασία):

- Αποτέλεσμα των γραπτών εξετάσεων.
- Απόδοση σε συνεντεύξεις. • Ακαδημαϊκά, επαγγελματικά ή άλλα προσόντα.



- Εμπειρία.
- Ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης.
- Συστάσεις του Διευθυντή.
- Η αρχαιότητα. Μια κενή θέση σε Πρώτη είσοδο ή σε Γραφείο Πρώτης Εισόδου και Προώθησης διαφημίζεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Επισκόπηση (2002))

Η διαφήμιση παρέχει πλήρη στοιχεία του οικείου σχεδίου υπηρεσίας και διευκρινίζει την ημερομηνία υποβολής των αιτήσεων.

Όλες οι αιτήσεις που υποβάλλονται από την Επιτροπή για τυχόν διαφημιζόμενες κενές θέσεις διαβιβάζονται στην αρμόδια συμβουλευτική επιτροπή (επιτροπή επιτροπών). Η σύνθεση και η λειτουργία συμβουλευτικού συμβουλίου καθορίζονται από το νόμο περί δημόσιας υπηρεσίας. Ένα τέτοιο συμβούλιο είναι μια επιτροπή ad hoc, αποτελούμενη συνήθως από τον γενικό διευθυντή του υπουργείου ή τον επικεφαλής του τμήματος στο οποίο ανήκει το γραφείο προς πλήρωση και τέσσερις άλλους ανώτερους υπαλλήλους στο οικείο υπουργείο ή τμήμα. Ο αρμόδιος συμβουλευτικός σύμβουλος καθορίζει τα σχετικά πλεονεκτήματα των υποψηφίων που διαθέτουν όλα τα προσόντα που καθορίζονται στο σχετικό σχέδιο υπηρεσίας. Κατά τον καθορισμό των προσόντων των υποψηφίων, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να ζητήσει από τους υποψηφίους να υποβληθούν σε γραπτή ή προφορική εξέταση ή και στις δύο. Στη συνέχεια, το συμβούλιο διαβιβάζει στην Επιτροπή έκθεση με τα ονόματα όλων των κατάλληλων υποψηφίων και επισημαίνοντας τα ονόματα των υποψηφίων που συστήνονται για επιλογή για διορισμό ή προαγωγή. Ο αριθμός των υποψηφίων που συνιστάται από το συμβουλευτικό συμβούλιο δεν πρέπει να υπερβαίνει τα τέσσερα για κάθε δημοσιευμένο κενό γραφείο.

Στη συνέχεια, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας επιλέγει τα πρόσωπα που διορίζονται ή προάγονται από τους υποψηφίους που συνιστά η συμβουλευτική επιτροπή, υπό την προϋπόθεση ότι η Επιτροπή μπορεί, εφόσον είναι δικαιολογημένη, να προσθέσει ή να αφαιρέσει από αυτήν τον κατάλογο το όνομα οποιουδήποτε άλλου προσώπου. Στην περίπτωση θέσεων πρώτης εισόδου, η Επιτροπή μπορεί να ζητήσει συνέντευξη από

τους υποψηφίους πριν από την επιλογή, στην περίπτωση θέσεων πρώτης εισόδου και προαγωγής. Οι διορισμοί σε μια πρώτη θέση εισόδου πραγματοποιούνται σε δοκιμασία για περίοδο δύο ετών. Με τη λήξη της δοκιμαστικής περιόδου, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας αποφασίζει εάν θα επιβεβαιωθεί ο διορισμός αξιωματικού. Από το 1998, ένας νέος νόμος τέθηκε σε ισχύ καταργώντας θέσεις συμβουλευτικών συμβουλίων για θέσεις πρώτης εισόδου μέχρι την κλίμακα A7 (μη επαγγελματικό προσωπικό για το οποίο δεν απαιτείται απαραίτητα πανεπιστημιακό πτυχίο). Αντ' αυτού, όλες αυτές οι θέσεις πληρώνονται απευθείας από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας από έναν κατάλογο επιλεξιμότητας (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Επισκόπηση (2002).

#### Ε) Προεισαγωγική Εκπαίδευση

Η προεισαγωγική εκπαίδευση σχετίζεται με την εύρεση και τροφοδότηση της διοίκησης με νέα στελέχη υψηλής εξειδίκευσης. Σύμφωνα με τους Nel, Werner, Haasbroek, Poisat, Sono & Schultz (2010: 148), η προεισαγωγική εκπαίδευση εξυπηρετεί διττό ρόλο, καθότι βοηθά τη διοίκηση να καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό, αυξάνοντας παράλληλα την αξία των εκπαιδευόμενων . Πιστεύουν επίσης ότι το προσωπικό στα κατάλληλα επίπεδα διαχείρισης και εποπτείας πρέπει να λάβει εκπαίδευση για την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Από την έννοια της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, η προεισαγωγική εκπαίδευση δίνει έμφαση κυρίως στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και περιστρέφεται γύρω από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τους εκπαιδευτικούς. Ορισμένες έρευνες που διενεργήθηκαν στα σχολεία της Ταϊβάν το 2000 δείχνουν ότι τα εργαστήρια και τα σεμινάρια είναι τα πιο κοινά στην εκπαιδευτική εκπαίδευση και είναι τόσο αποτελεσματικά στις διαδικασίες ανάπτυξης των εκπαιδευτικών (Yin-Che Chen, 2011: 5)

Τα σχολεία και τα πανεπιστήμια είναι σύνθετοι θεσμοί. Μια πηγή αυτής της πολυπλοκότητας είναι η πραγματικότητα ότι τα ακαδημαϊκά ιδρύματα έχουν σχεδιαστεί για να καλλιεργούν την ανθρώπινη δημιουργικότητα και ανάπτυξη, πράγμα που σημαίνει ότι τα μυστήρια της ψυχής, των ανθρώπινων ομάδων, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κεντρικές στην καθημερινή εργασία των ακαδημαϊκών διοικητών (Bolman and Gallos, 2011, σελ. 1). Έτσι, τα σχολεία και τα πανεπιστήμια αποτελούν έναν ιδιαίτερο τύπο

οργάνωσης. Η σύνθετη αποστολή τους, η δυναμική διάρθρωση του προσωπικού και οι αξίες τους απαιτούν ένα ξεχωριστό σύνολο κατανόησης και δεξιοτήτων για να τους οδηγήσει και να τους διαχειριστεί καλά. Εκτός από τα παραπάνω, τα σχολεία ως οργανισμοί παροχής υπηρεσιών, έχουν μοναδικές αλληλεπιδράσεις με «πελάτες» και απαιτούν διακριτές διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης (Kotler and Armstrong, 2005).

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως και κάθε άλλη οργάνωση στις μέρες μας, βρίσκονται υπό αυξανόμενη πίεση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (Bui and Baruch, 2011). Υπάρχουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και συνεπώς οι πανεπιστημιακές στρατηγικές πρέπει να αντανακλούν την ανάγκη προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Shattock, 2012). Σημαντικές αλλαγές κατά την τελευταία δεκαετία, ιδίως στα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, έχουν αλλάξει σημαντικά και διαμόρφωσαν τις δραστηριότητες των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτές οι αλλαγές έχουν δημιουργήσει πιέσεις όχι μόνο για αλλαγές στην εσωτερική δομή των πανεπιστημίων αλλά και γενικότερες αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της επανεκτίμησης του ρόλου των πανεπιστημίων στην κοινωνία (Deem, Hillyard, και Reed, 2007). Όπως ο Smeenk et al. (2008), οι αλλαγές αυτές ανάγκασαν τα πανεπιστήμια σε όλη την Ευρώπη να αντικαταστήσουν τις "επαγγελματικές" στρατηγικές, τις δομές και τις αξίες τους με οργανωτικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως χαρακτηριστικά "ιδιωτικού τομέα"

Η Ann Ann Priest (2012) σε άρθρο της " δηλώνει ότι "τα σχολεία παράγουν, διδάσκουν και μεταφέρουν γνώση και έχουν ρόλο πια και στην καινοτομία. Συνεπώς, είναι καθοριστικής σημασίας για τις περιφέρειές τους και προς το εθνικό συμφέρον ». Σήμερα, όπως ισχυρίζεται, «τα σχολεία και όλοι οι φορείς παροχής εκπαίδευσης θεωρείται ότι είναι το κλειδί για την ανάπτυξη της κοινωνίας και βρίσκονται όλο και περισσότερο, υπό την πίεση να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών και των κυβερνήσεων». Αυτές οι προσδοκίες επιβάλλουν στα σχολεία να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην "κοινωνικοοικονομική επιτυχία" και στην εθνική οικονομική ανάπτυξη (Clark, 2012).

Η πρόσληψη είναι σημαντική επειδή άλλες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα αυτής της διαδικασίας.

Μία από τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο εντοπισμός, η παρακίνηση και η διατήρηση του ταλέντου. Ωστόσο, η δημόσια υπηρεσία, όπως ακριβώς και ο ιδιωτικός τομέας, πρέπει να ανταγωνιστεί στην "αναζήτηση ταλέντων" ενόψει της δημογραφικής αλλαγής. Ο δημόσιος τομέας πρέπει να ανταγωνιστεί με όλους τους άλλους για την προσέλκυση ταλέντων.. Η κοινωνία ζητά από τους ανθρώπους να καταβάλουν περισσότερες προσπάθειες για να επικρατήσουν τις τεράστιες οργανωτικές και οικονομικές προκλήσεις. Δυστυχώς, σήμερα λιγότεροι άνθρωποι έχουν τον συνδυασμό δεξιοτήτων που χρειάζονται οι οργανισμοί. Έτσι, το HR πρέπει να έχει έχει μια καλή κατανόηση των δημόσιων ζητημάτων, και να μπορεί να εντοπίσει τα ταλέντα που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

#### Z) Αμοιβές, προσφορές, παροχές

Τα ιδρύματα μεταβαίνουν σταδιακά σε ένα πρότυπο σύνδεσης των επιδόσεων με τα συστήματα αμοιβών (Dowds, 2010). Ομοίως, ο McCaffery (2004) ορίζει τη διαχείριση της απόδοσης ως τη μέθοδο σύνδεσης των οργανωτικών στόχων με τους ανθρώπους που είναι εκεί για να τις πραγματοποιήσουν. Σε μια μελέτη που διεξήχθη μεταξύ ανώτερων διοικητικών στελεχών σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που χρηματοδοτήθηκαν με δημόσια στρατηγική ευθύνη για τους ανθρώπινους πόρους (Dowds, 2010), η διαχείριση των επιδόσεων θεωρήθηκε ως ένα σημαντικό κοινό στρατηγικό ζήτημα, αλλά αναφέρθηκαν σημαντικές διαφορές όσον αφορά τις εφαρμοζόμενες προσεγγίσεις διαχείρισης των επιδόσεων είναι προβληματισμένοι. Το Middlehurst et.al (2003) τονίζει τα οφέλη της διαχείρισης της απόδοσης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Όπως και σε κάθε άλλη οργάνωση, η ατομική και η ομαδική απόδοση συνδέονται με την επιτυχία του θεσμικού οργάνου για την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του. Επιπλέον, το προσωπικό υψηλής απόδοσης συμβάλλει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες παρέχοντας καλύτερες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, έρευνα υψηλής ποιότητας και συμβολή στις κοινωνικές δραστηριότητες. Το σημαντικότερο είναι ότι η διαχείριση των επιδόσεων δηλώνει σαφή σκοπό και κατεύθυνση στους εργαζομένους, δημιουργεί κουλτούρα επιδόσεων και δημιουργεί ηθικό. Σε παρόμοιο τρόπο, οι Decramer et al. (2012) διεξήγαγε μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση των συστημάτων διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα

αποκάλυψαν ότι ένα υψηλό επίπεδο εσωτερικά συνεπών συστημάτων διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων, η μεγαλύτερη επικοινωνία και ο αυστηρότερος έλεγχος συνδέονται με την υψηλή ικανοποίηση της διαχείρισης των επιδόσεων των ακαδημαϊκών εργαζομένων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση της διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων εξαρτάται από τον τύπο κατοχής, γεγονός που υποδηλώνει ότι μια διαφοροποιημένη πολιτική διαχείρισης των επιδόσεων των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στα πανεπιστήμια.

Εκπαίδευση που προσφέρεται σε νεοδιορισθέντες εκπαιδευτικούς (εισαγωγική κατάρτιση): Το πρόγραμμα αυτό απευθύνεται σε νεοδιορισθέντες καθηγητές στην πρωτοβάθμια, γενική δευτεροβάθμια και τεχνική-επαγγελματική εκπαίδευση. Πρόσφατα διορισμένοι καθηγητές καλούνται να συμμετάσχουν σε σεμινάρια που διεξάγονται στο ΠΙΚ κατά τις απογευματινές ώρες (εκτός σχολικής ώρας). Αναμένεται επίσης να διδάξουν μαθήματα και λαμβάνουν σχόλια από τους εκπαιδευτές του Κυπριακού Παιδαγωγικού Ινστιτούτου ΠΙΚ καθώς και τους συμβούλους τους. Πριν από την οικονομική κρίση, οι νεοδιορισθέντες εκπαιδευτικοί λαμβάνουν επιχορήγηση 250 ευρώ για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα. Οι μέντορες που υποστηρίζουν τους νεοδιορισθέντες καθηγητές είναι πιο έμπειροι εκπαιδευτικοί στο σχολείο. Καλούνται επίσης να παρακολουθήσουν σεμινάρια που προσφέρονται από τον ΠΙΚ σχετικά με τον τρόπο υποστήριξης των αρχάριων. Για τις υπηρεσίες που παρέχουν, οι μέντορες λαμβάνουν εβδομαδιαία απελευθέρωση φόρτου εργασίας. Πριν από την οικονομική κρίση τους δόθηκε επίσης επιδότηση 200 ευρώ. • Προαιρετικά σεμινάρια απευθυνόμενα σε όλο το διδακτικό προσωπικό του ΥΠΠ: Κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους, προσφέρονται σεμινάρια σε εκπαιδευτικούς του ΥΠΠ, τα οποία καλύπτουν ευρύ φάσμα θεμάτων. Οι εκπαιδευτικοί μπορούν να επιλέξουν να συμμετάσχουν σε πολλά σεμινάρια, όπως επιθυμούν, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά τους, χωρίς να πληρώνουν αμοιβές. Ωστόσο, δεν υπάρχει εθνική πολιτική που να ορίζει ότι οι διευθυντές των σχολείων ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να συμμετέχουν σε σεμινάρια που είναι βασικά για τη λειτουργία και τις (τοπικές) ανάγκες των σχολείων τους.

## Η) Εξέλιξη

Μια κενή θέση συμπληρώνεται, χωρίς διαφήμιση, με την προαγωγή ενός υπαλλήλου που υπηρετεί στον αμέσως χαμηλότερο βαθμό ή το γραφείο του συγκεκριμένου

τμήματος ή επιμέρους τμήματος της δημόσιας υπηρεσίας: Οι απαιτήσεις των αξιωματικών για προαγωγή θεωρούνται βάσει Τα προσόντα, τα προσόντα και την αρχαιότητα. Λαμβάνονται επίσης υπόψη οι συστάσεις που έγιναν σχετικά με τη συγκεκριμένη διαδικασία από τον επικεφαλής του Τμήματος όπου υπάρχει κενή θέση και την απόδοση ενός υποψηφίου σε περίπτωση συνέντευξης (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Επισκόπηση (2002))

Τα Γραφεία Αμοιβών στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία είναι μόνιμα και χωρίζονται σε τάξεις ή βαθμούς. Ο μισθός ενός γραφείου αναφέρεται σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από την κλίμακα Α1 (π.χ. θέση του βοηθού γραφείου) στην Α16 (π.χ. θέση του διευθυντή ενός τμήματος), το γραφείο του γενικού διευθυντή ενός υπουργείου που έχει σταθερό μισθό

Στην Κύπρο, υπάρχουν πολλαπλοί τύποι επαγγελματικής εξέλιξης, που προσφέρονται μέσω του Κυπριακού Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (ΠΠΚ) και μέσω άλλων παρόχων. Οι εκπαιδευτικοί καλούνται να συμμετάσχουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών, αλλά μόνο για δύο υποχρεωτικές ημέρες στην αρχή του σχολικού έτους για τους δασκάλους της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και την έναρξη του ημερολογιακού έτους για τους καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η συμμετοχή στην επαγγελματική εξέλιξη δεν είναι πραγματικά απαραίτητη προϋπόθεση για να παραμείνει στο επάγγελμα, ούτε είναι απαραίτητη για προαγωγές. Συγκεκριμένα, για να προχωρήσουν από τη μία τάξη στην άλλη στη σταδιοδρομία, οι εκπαιδευτικοί δεν απαιτείται να έχουν συμμετάσχει σε ένα δεδομένο αριθμό σεμιναρίων ή σεμιναρίων επαγγελματικής ανάπτυξης σύμφωνα με την κατάταξή τους και η επαγγελματική εξέλιξη δεν λαμβάνεται επισήμως υπόψη κατά την επιλογή των προαγωγών.

## **Κεφάλαιο Β - Η κυπριακή πραγματικότητα**

Α. Νόμοι και άλλοι βασικοί κανονισμοί σχετικά με την εκπαίδευση

Η δημόσια πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι ελεύθερη και υποχρεωτική. Ο νόμος σχετικά με την υποχρεωτική εκπαίδευση θεσπίστηκε το 1962,

αλλά στην πράξη η πρωτοβάθμια εκπαίδευση είναι καθολική από το 1945. Σύμφωνα με το νόμο 12/1965, τα προσχολικά, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και κάποια τμήματα της μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας. Σύμφωνα με τις πράξεις εκπαίδευσης για τη στοιχειώδη εκπαίδευση, το δημοτικό σχολείο σημαίνει κρατικό σχολείο που χρηματοδοτείται και διαχειρίζεται η κυβέρνηση, το οποίο παρέχει έξι έτη υποχρεωτικής εκπαίδευσης σε παιδιά ηλικίας 5 ετών και 8 μηνών.

Σύμφωνα με τον νόμο περί ειδικής εκπαίδευσης 47/79, η κυβέρνηση έχει αναλάβει την ευθύνη για την εκπαίδευση παιδιών με ειδικές ανάγκες ηλικίας από 5 έως 18 ετών. Αυτός ο νόμος αντικαταστάθηκε από το Νόμο 113 του 1999 για την Εκπαίδευση και Κατάρτιση Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες (ηλικιακή ομάδα 3-18 ετών), τους Κανονισμούς 185 του 2001 σχετικά με τους μηχανισμούς έγκαιρης ανίχνευσης παιδιών με ειδικές ανάγκες και τους Κανονισμούς 186 Του 2001 σχετικά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση των παιδιών με ειδικές ανάγκες που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Νόμου.

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου ιδρύθηκε με το Νόμο 144 του Ιουλίου 1989. Ο νόμος που αφορά την ίδρυση του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου εγκρίθηκε στις 18 Δεκεμβρίου 2003.

Τα ιδιωτικά σχολεία λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους περί ιδιωτικών σχολών του 1971. Η ίδρυση και λειτουργία ιδιωτικών φορέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ρυθμίζονται από τους νόμους 67 (I) / 1996 και 221 (I) / 2004, οι οποίοι αφορούν επίσης τη σύσταση του Συμβουλίου Εκπαιδευτική αξιολόγηση και διαπίστευση (SEKAP).

Κατά τη διάρκεια του Πενταετούς Αναπτυξιακού Σχεδίου, προωθήθηκε η πλήρης εφαρμογή του νόμου 1/87, ορίζοντας τη βάση για την υγιή ανάπτυξη ιδιωτικών τριτογενών ιδρυμάτων μέσω της εγγραφής τους στο Υπουργείο Παιδείας, της εκπαιδευτικής τους αξιολόγησης και διαπίστευσης, Καθώς και την επιθεώρησή τους από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.

Σχεδόν όλες οι πτυχές της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης καλύπτονται από τους κανονισμούς 223 του 1997 σχετικά με τη λειτουργία των δημόσιων δημοτικών σχολείων.

Σύμφωνα με τη νέα νομοθεσία της 1ης Σεπτεμβρίου 2004, τα παιδιά ηλικίας 4 ετών και 8 μηνών έως 5 ετών και 8 μηνών υποχρεούνται να παρευρίσκονται είτε σε δημόσια ή ιδιωτικά νηπιαγωγεία που έχουν εγγραφεί και εγκριθεί από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.

Ο νόμος 109 (1) της 29ης Ιουλίου 2005 ρυθμίζει την ίδρυση, τη λειτουργία και τον έλεγχο ιδιωτικών πανεπιστημίων.

#### Διαχείριση και διαχείριση του εκπαιδευτικού συστήματος

Η εκπαιδευτική διοίκηση είναι συγκεντρωμένη. Τα προσχολικά, τα πρωτοβάθμια, τα δευτεροβάθμια και ορισμένα τμήματα της μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι, σύμφωνα με το νόμο 12/1965, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού, ενώ το ανώτατο όργανο για τη χάραξη της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι το Συμβούλιο Υπουργών. Το Υπουργείο είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση της εκπαίδευσης, την εφαρμογή των νόμων για την εκπαίδευση και, σε συνεργασία με το Γραφείο του Γενικού Εισαγγελέα, την προετοιμασία των λογαριασμών εκπαίδευσης. Τα νομοσχέδια κατατίθενται για συζήτηση και έγκριση από τη Βουλή των Αντιπροσώπων (Petrou, 2007). .

Τα προγράμματα σπουδών για τις σχολές προσχολικής, πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας, τεχνικής και παιδαγωγικής καθορίζονται από το Υπουργείο Παιδείας και αναπτύσσονται βάσει προτάσεων των καθηγητών, των επιθεωρητών και των σχολικών συμβουλίων. Τα προγράμματα σπουδών μεταδευτεροβάθμιας τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης εκπονούνται από το αρμόδιο υπουργείο κατόπιν συμβουλών του διοικητικού συμβουλίου ή των ειδικών επιτροπών. Τα προγράμματα σπουδών για ιδιωτικά σχολεία όλων των βαθμίδων αναπτύσσονται σύμφωνα με τις ανάγκες διαφόρων τομέων του ευρύτερου κοινού. Το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο του Υπουργείου Παιδείας, το οποίο ιδρύθηκε το 1972, είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση των εκπαιδευτικών, την εκπαιδευτική έρευνα και την αξιολόγηση, την εκπαιδευτική τεκμηρίωση και την ανάπτυξη προγραμμάτων σπουδών. Η Μονάδα Ανάπτυξης



Προγραμμάτων Σπουδών του παρέχει εγχειρίδια για τα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Η κατασκευή σχολικών κτιρίων υπάγεται στην αρμοδιότητα των Τεχνικών Υπηρεσιών (τμήμα του Υπουργείου Παιδείας), ενώ η συντήρηση και ο εξοπλισμός τους αποτελούν ευθύνη των Σχολικών Συμβουλίων υπό την επίβλεψη των Τεχνικών Υπηρεσιών. Στις αστικές περιοχές αυτά τα συμβούλια διορίζονται από το Συμβούλιο Υπουργών, ενώ στις αγροτικές περιοχές από το 1979 εκλέγονται από τις κοινότητες. Κάθε χρόνο τα σχολικά συμβούλια υποβάλλουν προς έγκριση στο Υπουργείο Παιδείας τον προϋπολογισμό τους για την επόμενη σχολική χρονιά. Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς, υποβάλλουν λεπτομερές δημοσιονομικό δελτίο στο Υπουργείο Παιδείας το οποίο ελέγχεται από τους κρατικούς ελεγκτές.

Το Κυπριακό Συμβούλιο για την Αναγνώριση Τίτλων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (KYSATS) είναι ένας ανεξάρτητος φορέας που είναι υπεύθυνος για την αναγνώριση των τίτλων σπουδών που χορηγούνται από ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το Συμβούλιο Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης και Διαπίστευσης (SEKAP) είναι ένας άλλος ανεξάρτητος φορέας που συμβουλεύει το Υπουργείο σε θέματα που σχετίζονται με τη δημιουργία, την παρακολούθηση και τη λειτουργία ιδιωτικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η Συμβουλευτική Επιτροπή Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ασχολείται με θέματα που αφορούν την ίδρυση δημόσιων και ιδιωτικών ιδρυμάτων, την καταγραφή νέων προγραμμάτων σπουδών και πολιτικών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η Συμβουλευτική Επιτροπή για τη Δευτεροβάθμια Τεχνική και Επαγγελματική Εκπαίδευση ασχολείται με ζητήματα τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Εκτός από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, τρία άλλα Υπουργεία, όπως το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, το Υπουργείο Γεωργίας και Φυσικών Πόρων και το Υπουργείο Υγείας, διαδραματίζουν ρόλο στην εκπαίδευση με τη διοίκηση ορισμένων επαγγελματικών και μεταδευτεροβάθμιων ιδρυμάτων που σχετίζονται με Τις λειτουργίες τους, όπως το Ανώτερο Τεχνικό Ινστιτούτο, το Ινστιτούτο Ξενοδοχείων και Catering, το Δασικό Κολλέγιο, η Σχολή Νοσηλευτικής και το Μεσογειακό Ινστιτούτο Διοίκησης (Petrou, 2007).

Ο γενικός σχεδιασμός γίνεται από το Γραφείο Προγραμματισμού, ανεξάρτητη αρχή της Δημοκρατίας. Παρόμοιος σχεδιασμός γίνεται από όλα τα Υπουργεία που προσφέρουν μεταδευτεροβάθμια, εξειδικευμένη εκπαίδευση. Ωστόσο, οι αναπτυξιακές τους πολιτικές υποβάλλονται για πρώτη φορά στο Γραφείο Προγραμματισμού, το οποίο στη συνέχεια τους διαβιβάζει στο Συμβούλιο των Υπουργών μαζί με τις παρατηρήσεις του.

Το Υπουργείο Παιδείας ενημερώνεται για τις πολιτικές του από το Συμβούλιο Παιδείας, ένα ευρύτατο αντιπροσωπευτικό όργανο που αποτελείται από εκπροσώπους του Γραφείου Προγραμματισμού, του Γενικού Διευθυντή του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, εκπροσώπους της Εκκλησίας, της κοινοβουλευτικής Επιτροπής Παιδείας, «Ενώσεις, συνδικάτα δασκάλων και επτά πρόσωπα που είναι γνωστά για το έντονο ενδιαφέρον τους για εκπαιδευτικά θέματα.

## B. Το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου

Τα χρόνια μετά το 1974 ήταν τα πιο ριζικά για εκπαιδευτικά θέματα και ιδεολογίες. Η καταστροφική εισβολή σοκάρει τους Ελληνοκύπριους και τις κάνει να αισθάνονται ευάλωτοι και ανασφαλείς μέσα στα αβέβαια σύνορα της χώρας τους. Οι βασικές ανησυχίες τους ήταν η ενίσχυση της Κύπρου ως κράτους και η επιθυμία για μια ελεύθερη και επανενωμένη χώρα. Αυτές οι ανησυχίες εξασθένησαν την ελληνιστική ιδεολογία των Ελληνοκυπρίων, καθώς η επίλυση του πολιτικού προβλήματος της διαιρεμένης χώρας αποτελούσε - και εξακολουθεί να είναι - κυρίαρχη ανησυχία για την Κύπρο. Ο Koutsellini (1997: 403) υποστηρίζει ότι «οι αλλαγές στα θεσμικά πλαίσια και ο ρόλος τους (δηλαδή εκκλησία, κράτος, έθνος, σχολεία) είχαν ως αποτέλεσμα τη διατάραξη της κοινωνικής ιστορίας των ατόμων και τη διαμάχη για την υπάρχουσα ηθική τάξη». Με άλλα λόγια, η ελληνική εθνοκεντρική ιδεολογία είχε απογοητεύσει τους Κύπριους που είχαν ταυτιστεί σύμφωνα με τον εθνικό τους εαυτό, προκαλώντας κρίση ταυτότητας και ενδυνάμωση του κυπριακού κινήματος και της ιδεολογίας των νεοκυπρίων που υποστήριζαν υπέρ μιας νέας κυπριακής ταυτότητας. Ο Κούζης (1997: 30) αποδίδει μια πολιτιστική προοπτική σε αυτό το θέμα, υποστηρίζοντας ότι «οι Ελληνοκύπριοι πάντα θεώρησαν ότι η εκπαίδευση ήταν τόσο μια πολιτιστική δραστηριότητα όσο και μια προετοιμασία για καριέρα. Μια εκπαίδευση, που ένιωσαν οι Κύπριοι, είχε πολιτιστική διάσταση». Έτσι, ο Κούζης αναφέρεται στους νεο-Κύπριους ως πολιτιστικούς φιλελεύθερους και σε όσους

ευνοούσαν τα ελληνικά εθνοκεντρικά ιδεώδη ως πολιτιστικά συντηρητικά. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι σαφές ότι υπήρξε και εξακολουθεί να υπάρχει η σύγκρουση μεταξύ των προοδευτικών της Αριστεράς που ευνοούσε αυτή τη νέα ταυτότητα για τους Κυπρίους και τους συντηρητικούς του Δικαίου που ευνοούσαν τα ελληνοχριστιανικά ιδεώδη, προκαλώντας καυτές συζητήσεις σχετικά με τις ιδεολογίες του προγράμματος σπουδών (Petrou, 2007).

Έτσι, τα αναλυτικά προγράμματα μετά τα πρώτα χρόνια της εισβολής έπρεπε να αναθεωρηθούν και να εκδοθούν σύμφωνα με τις πρόσφατα καθορισμένες αξίες, οι οποίες ήταν «η προετοιμασία δημοκρατικών πολιτών, η διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής και η προετοιμασία των ρητορικών προγραμμάτων σπουδών για επαγγέλματα, Ως ανεξάρτητο κράτος και την προώθηση της φιλίας μεταξύ των διαφόρων κοινοτήτων στην Κύπρο και μεταξύ των εθνών »(Σοφριανός 1977, Koutsellini 1997: 404). Η γρήγορη ανάκαμψη της οικονομίας - που χαρακτηρίστηκε ως οικονομικό θαύμα - επέτρεψε στην Κύπρο να ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), με την προοπτική να γίνει πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εντός της ΕΟΚ, η Κύπρος εισέρχεται στις ευρωπαϊκές αγορές του εμπορίου, της βιομηχανίας και των επικοινωνιών. Οι ευρωπαϊκές ομιλίες ήρθαν να απομακρύνουν τις τοπικές. Αυτός ο ευρωπαϊκός προσανατολισμός θεωρήθηκε επίσης ως σημαντική βοήθεια στο πολιτικό πρόβλημα της Κύπρου

Υπήρχε μια προφανής νέα ιδεολογία που ενθάλπει τις αρένες της πολιτικής, εκείνη ενός ευρωπαϊκού προσανατολισμού και μια ελπίδα ότι το εκπαιδευτικό σύστημα της Κύπρου θα εκπληρώσει τις οικονομικές ανάγκες της Κύπρου. Τα προγράμματα διδασκαλίας απομακρύνθηκαν από τα ελληνικά και ακολούθησαν έναν ευρωπαϊκό προσανατολισμό, με έμφαση στη διδασκαλία ξένων γλωσσών και την τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών. Το 1980 τα υπάρχοντα μαθήματα σπουδών - Κλασικά, Εμπορικά και Επιστημονικά- αντικαταστάθηκαν από το Λύκειο Προαιρετικών Θεμάτων (LEM). Με το LEM, οι μαθητές ήταν σε θέση να επιλέξουν μεταξύ πέντε συνδυασμών θεμάτων. Κλασική, Επιστημονική, Οικονομική, Εμπορική / Γραμματεία και Ξένες Γλώσσες.

Τα ξένα στοιχεία του προγράμματος σπουδών, όπως η διδασκαλία ξένων γλωσσών, ήταν ευπρόσδεκτα, σε αντίθεση με την προηγούμενη εποχή που θεωρούνταν απειλή για την ελληνική ταυτότητα των Ελληνοκυπρίων.

Ο γενικός στόχος της εκπαίδευσης στην Κύπρο, σύμφωνα με το επίσημο πρόγραμμα σπουδών του ΥΠΠ (1994-1996), ήταν η ανάπτυξη ελεύθερων και δημοκρατικών πολιτών, με μια πλήρως ανεπτυγμένη προσωπικότητα, με διανοητικά και ηθικά εκλεπτυσμένους, υγιείς, δραστήριους και δημιουργικούς πολίτες που συνεισφέρουν Γενικά με το έργο τους και τη συνειδησιακή τους δραστηριότητα στην κοινωνική, επιστημονική, οικονομική και πολιτιστική πρόοδο της χώρας μας και στην προώθηση της συνεργασίας, της αμοιβαίας κατανόησης, του σεβασμού και της αγάπης μεταξύ ατόμων και ανθρώπων για την επικράτηση της ελευθερίας, της δικαιοσύνης και της ειρήνης. (ΜοΕΚ, 1996) Το πρόγραμμα σπουδών 1994-1996 αναφέρει ότι «οι στόχοι της εκπαίδευσης που σχετίζονται με τις δυνατότητες, τα συμφέροντα και τις κοινωνικές, πολιτιστικές και εκπαιδευτικές ανάγκες του πληθυσμού είναι [...]

Α. Την εκπλήρωση των κοινωνικών, οικονομικών, πολιτιστικών και άλλων αναγκών του νησιού.

Β. Η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης μετά από μια κοινή γενική εκπαίδευση τόσο για την κάθετη όσο και για την οριζόντια κινητικότητα.

Γ. Η προετοιμασία των νέων για ένα επάγγελμα και τη δια βίου εκπαίδευση.

Δ. Η ενίσχυση της Κύπρου ως ανεξάρτητου κράτους.

Ε. Η προώθηση ίσων εκπαιδευτικών ευκαιριών.

Στ. Δημιουργία δημοκρατικών πολιτών.

Ζ. Η προώθηση της φιλίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων κοινοτήτων της χώρας ».

Οι προτεραιότητες της κυπριακής εκπαίδευσης είναι οι εξής:.

- Εκδημοκρατισμός. Με αυτό εννοούμε:

- σεβασμό στην αξιοπρέπεια και μοναδικότητα κάθε ατόμου,
- σεβασμό στη γνώμη της πλειοψηφίας,
- ευκαιρίες συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ευθύνης,
- ισότητα ευκαιριών από κάθε άποψη της σχολικής ζωής.
  - Διατήρηση της εθνικής ταυτότητας και ζωντανής της μνήμης των κατεχομένων περιοχών στην Κύπρο.
  - Αναβάθμιση της ποιότητας της εκπαίδευσης.
  - Ανάπτυξη αναλυτικών προγραμμάτων βάσει των σημερινών κοινωνικοοικονομικών παραγόντων.
  - Ανάπτυξη των υγιών αξιών ενός δημοκρατικού πολίτη.
  - Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για συνύπαρξη και συνεργασία και καταπολέμηση της ανεκτικότητας και της ξενοφοβίας σε έναν κόσμο όπου ο διεθνής χαρακτήρας αναπτύσσεται όλο και περισσότερο, η πολιτιστική ποικιλομορφία προωθείται και τα όρια καταργούνται.
  - Προετοιμασία των μαθητών για τον κόσμο της εργασίας.
  - Επιλογή και εκπαίδευση των εκπαιδευτικών και των διαχειριστών του συστήματος.
  - Αναδιοργάνωση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού συστήματος.
  - Ανάπτυξη δραστηριοτήτων για τη δια βίου μάθηση.
  - Ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας.
  - Κατανόηση των προτύπων μάθησης.
  - Ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση της εξέλιξης της τεχνολογίας και των αιτημάτων για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.
  - Ευκαιρίες συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
  - Ενθάρρυνση της συνεργασίας και της ευθύνης και της ισότητας των ευκαιριών σε όλες τις πτυχές της σχολικής ζωής. (υπουργείο παιδεία 2010)

Η εκπαίδευση στην Κύπρο είναι υποχρεωτική και δωρεάν για όλους τους μαθητές ηλικίας 4 ετών και 8 μηνών (ένα έτος πριν από την εγγραφή τους σε δημοτικό

σχολείο) έως την ηλικία των δεκαπέντε (κατώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση). Το κύριο μέλημα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού (ΥΠΠ) είναι να εξασφαλίσει ισότιμη πρόσβαση στην εκπαίδευση για όλα τα παιδιά που ζουν στο νησί, λαμβάνοντας υπόψη ότι το δικαίωμα στην εκπαίδευση διασφαλίζεται στο Σύνταγμα της Δημοκρατίας. Ο νόμος 24 (I) του 1993 εξασφαλίζει την καθολική ελεύθερη διαθεσιμότητα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το Υπουργείο προσφέρει δωρεάν και προσιτή εκπαίδευση σε όλους τους μαθητές χωρίς προκατάληψη με βάση το φύλο, τις ικανότητες, τη γλώσσα, το χρώμα, τη θρησκεία, τις πολιτικές πεποιθήσεις ή το εθνικό υπόβαθρο. Λαμβάνονται όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική πρόσβαση στη βασική εκπαίδευση για όλους. Τα τελευταία χρόνια γίνεται συστηματική προσπάθεια για να αυξηθεί η πρόσβαση όλων των παιδιών στην εκπαίδευση και να ενισχυθεί η ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Μέχρι την ηλικία των 4 ετών και 8 μηνών, η φροντίδα των παιδιών εμπίπτει στο παιδικό νόμο (παιδικοί σταθμοί), το διάταγμα 217 του 1993 που τροποποιήθηκε από το Κ.Δ.Π. 213/94. Το διάταγμα διέπει τη λειτουργία των παιδικών σταθμών: τα καθήκοντα του διευθυντή · Αριθμός προσωπικού σύμφωνα με τον αριθμό και την ηλικία των παιδιών · Τα προσόντα του διευθυντή και του προσωπικού · Υγειονομικές συνθήκες και εξοπλισμό · Αρχεία. Η προσχολική εκπαίδευση αποτελεί μέρος της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, έτσι ένα σημαντικό μέρος της εντάσσεται στον ίδιο νόμο και τους ίδιους κανόνες με αυτούς που διέπουν τη λειτουργία της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύμφωνα με το νόμο 12/1965, η προσχολική εκπαίδευση μειώνεται διοικητικά, ως άλλα επίπεδα εκπαίδευσης, στο πλαίσιο του MEC. Η λειτουργία των δημόσιων νηπιαγωγών καθορίζεται στους "κανονισμούς 2008-2012 για τη λειτουργία των δημοσίων σχολείων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης". Οι κανονισμοί αυτοί αναφέρονται στα κριτήρια επιλογής για τα επιλέξιμα παιδιά, για παράδειγμα την ηλικία εγγραφής και, γενικά, τη λειτουργία των νηπιαγωγείων. Οι κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία δημόσιων και ιδιωτικών νηπιαγωγείων καταρτίστηκαν από το ΥΠΠ και δημοσιεύθηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυβέρνησης στις 28.1.1961, τεύχος 5/1961.

Τα ιδιωτικά νηπιαγωγεία υποχρεούνται επίσης να συμμορφώνονται με αυτούς τους κανονισμούς. Επιπρόσθετα, αναμένεται να ικανοποιήσουν τις σχετικές διατάξεις του 9 Νόμου περί Ιδιωτικών Σχολείων και Ιδρυμάτων (Ν. 5/1971 που ενσωματώνει τις

τροποποιήσεις του Νόμου 77 (I) / 2008). Αυτά ορίζουν το πλαίσιο για την ίδρυση και λειτουργία ιδιωτικών σχολείων / ιδρυμάτων. Μέσω αυτού του νόμου συστάθηκε Συμβουλευτική Επιτροπή, η οποία είναι υπεύθυνη για την παροχή συμβουλών στον Υπουργό για ζητήματα ιδιωτικής εκπαίδευσης. Τα σχολεία είναι επίσης υποχρεωμένα να πληρούν τις διατάξεις του Ν. 25/1976, που αφορούν διάφορους τύπους σχολείων, τον αριθμό απασχολούμενου προσωπικού, την ηλικία εγγραφής των παιδιών, την υποδομή, τους εσωτερικούς κανονισμούς, τα τέλη, την επίβλεψη, την πιστοποίησή τους. Καθώς και τα προγράμματα σπουδών και τα ωράρια. Οι Νόμοι περί Ειδικής Εκπαίδευσης (Ν. 113 (I) / 1999 και Ν. 69 (I) / 2001) προβλέπουν ότι τα παιδιά με ειδικές ανάγκες παρακολουθούν κανονικά σχολεία εξοπλισμένα με την απαραίτητη υποδομή, εκτός αν αποφασιστεί διαφορετικά. Ο Νόμος προβλέπει επίσης τα εξής: Τη δημιουργία Κεντρικής Επιτροπής και Επαρχιακών Επιτροπών. Την ίδρυση ενός συμβουλίου ειδικής εκπαίδευσης · Τη θέσπιση ειδικών διαδικασιών για την ανίχνευση παιδιών με ειδικές ανάγκες · Και το είδος της εκπαίδευσης που προσφέρεται σε παιδιά με ειδικές ανάγκες. Οι νόμοι καθώς και οι κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία τόσο ιδιωτικών σχολείων όσο και παιδικών σταθμών υπόκεινται σε αξιολόγηση πριν από την αναπαραγωγή, ενόψει του εκσυγχρονισμού του σημερινού συστήματος.

### Γ. Ανώτατη Εκπαίδευση στην Κύπρο

Το νομοθετικό πλαίσιο για την τριτοβάθμια εκπαίδευση, το οποίο ιδρύθηκε το 1996, περιελάμβανε τις ακόλουθες τέσσερις βασικές διατάξεις: • Σύσταση συμβουλευτικής επιτροπής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συμβουλευτικού οργάνου προς τον Υπουργό, με ευρεία σύνθεση όλων των κοινωνικών εταίρων, συμπεριλαμβανομένων των εργοδοτών, Οργανώσεις και σπουδαστές. • Την εφαρμογή ενός ρυθμιστικού πλαισίου για την ίδρυση και λειτουργία δημόσιων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης • Την εφαρμογή ενός ρυθμιστικού πλαισίου για τη δημιουργία, τη λειτουργία και την εκπαιδευτική αξιολόγηση - τη διαπίστευση ιδιωτικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και • Την επιβολή κανονιστικού πλαισίου για θέματα Σχετικά με τη συμμόρφωση των υφιστάμενων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τις διατάξεις του νόμου.

Το σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Κύπρου στοχεύει στην εκπλήρωση των τοπικών αναγκών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και στην ίδρυση της Κύπρου ως περιφερειακού εκπαιδευτικού και ερευνητικού κέντρου. Η προσχώρηση της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση τον Μάιο του 2004 έχει εισαγάγει μεταρρυθμίσεις στο σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η κυβερνητική πολιτική που αφορά τα ζητήματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διαμορφώνεται από τον ευρωπαϊκό χώρο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπως περιγράφεται στη Διαδικασία της Μπολόνια και η πρωταρχική ευθύνη για την εκπαίδευση ανατίθεται στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού (Eurydice, 2010).

Με στόχο την προώθηση της ανάπτυξης και της επέκτασης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ιδιαίτερα στο πανεπιστημιακό επίπεδο, το Τμήμα Ανώτερης και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης έχει προωθήσει μια σειρά μέτρων τα τελευταία είκοσι χρόνια. Ως αποτέλεσμα των μέτρων, εγκαταστάθηκαν έξι πανεπιστήμια στην Κύπρο (τρεις δημόσιες και τρεις ιδιωτικές). Σύμφωνα με το γενικό εκπαιδευτικό προσανατολισμό της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του κυπριακού συστήματος, που προετοιμάζει τους μαθητές να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση ενός αντικειμένου και δεν παρέχουν απαραίτητα προσόντα σχετικές με την αγορά εργασίας, σχεδόν το 80% των Κυπρίων φοιτητών συνεχίζουν σπουδές σε υψηλότερο επίπεδο (Εγγραφο εργασίας των υπηρεσιών της Επιτροπής, 2009). Αυτός είναι ο κύριος λόγος και η κινητήρια δύναμη που οδήγησε στην ταχεία αύξηση του αριθμού των πανεπιστημίων που ιδρύθηκαν στο νησί κατά την τελευταία δεκαετία.

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου (UCY) ήταν το πρώτο δημόσιο πανεπιστήμιο που ιδρύθηκε το 1989, ανταποκρινόμενο στις αυξανόμενες πνευματικές ανάγκες του κυπριακού λαού. Παρόλο που το Πανεπιστήμιο Κύπρου δεν έχει μακρά ιστορία, έχει αποκτήσει διεθνή αναγνώριση από την άποψη του υψηλού επιπέδου διδασκαλίας του και της εκτεταμένης έρευνας από τα μέλη της ΔΕΠ. Μετά την ίδρυση του πρώτου δημόσιου πανεπιστημίου και, σε συνδυασμό με το στόχο της Μπολόνια για την προώθηση της δια βίου μάθησης, το 2002 ιδρύθηκε νόμιμα το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (OUC). Ως δευτεροβάθμιο ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο νησί η «πρόταση προϊόντος» της είναι συμπληρωματική του Πανεπιστημίου Κύπρου και είναι αφιερωμένη στη δια βίου μάθηση και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση με επίκεντρο



την παροχή προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών για την κάλυψη των αναγκών της ευρύτερης κοινότητας.

#### Κεφάλαιο Γ:

Α. Οι ειδικότερες ρυθμίσεις διαχείρισης Α.Δ μιας σχολικής μονάδας: η διοικητική διάσταση

Το Ελληνοκυπριακό Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού ακολουθεί μια κεντρική προσέγγιση για τη διαχείριση των σχολείων. Η αποκέντρωση περιορίζεται στην παροχή εξουσιοδότησης στα τοπικά σχολικά συμβούλια για τη διαχείριση μικρών θεμάτων υποδομής και 4 σε διευθυντές σχολείων για τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν τη συμπεριφορά των μαθητών και των εκπαιδευτικών στα σχολεία (Παναγίδης, 2003). Σύμφωνα με έκθεση του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών για την Εκπαίδευση, την Επιστήμη και τον Πολιτισμό (UNESCO) (2005, σελ. 29), το κυπριακό εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένας καλός συνδυασμός συγκέντρωσης

(διοίκησης) και αποκέντρωσης (μερική αυτονομία στα σχολεία). Συνεπώς, ο ΜΟΕC είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση των σχεδίων πολιτικής, τα οποία στη συνέχεια εξετάζονται από το Προεδρείο Προγραμματισμού πριν εγκριθούν τελικά από το Συμβούλιο Υπουργών. Ο δημόσιος τομέας της εκπαίδευσης υποστηρίζεται οικονομικά κυρίως από την κυβέρνηση, είτε άμεσα είτε με την κατανομή κονδυλίων στα τοπικά σχολικά συμβούλια. Ως αποτέλεσμα του κεντρικού χαρακτήρα του συστήματος, οι πρακτικές των δασκάλων φαίνεται να είναι προσανατολισμένες στο πρόγραμμα σπουδών και προσανατολισμένες στο περιεχόμενο, και οι εκπαιδευτικοί είναι πιστοί στα συνταγμένα εγχειρίδια (Koutselini & Persianis, 2000). Η κεντροποίηση είναι τέτοια που υπάρχει μια συνεχής και συντριπτική ροή πληροφοριών και οδηγιών από την κυβέρνηση προς τα σχολεία, γεγονός που καθιστά ακόμα πιο απαιτητικό τον ήδη πολυδύναμο ρόλο του δασκάλου.

Η προσχολική, πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και επαγγελματική / τεχνική εκπαίδευση υπάγονται στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού (ΥΠΠ), το οποίο είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση της εκπαιδευτικής πολιτικής, τη διοίκηση της εκπαίδευσης και την εφαρμογή των εκπαιδευτικών νόμων. Οι διορισμοί, οι αποσπάσεις, οι μεταθέσεις και οι προαγωγές από τους καθηγητές είναι ευθύνη της Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας (ΟΚΣ), μιας ανεξάρτητης πενταμελούς επιτροπής που διορίζεται από το Συμβούλιο των Υπουργών. Τα σχολικά συμβούλια είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνα για την κατασκευή, τη συντήρηση και τον εξοπλισμό των σχολικών κτιρίων, αλλά δεν έχουν λόγο σε καθαρά εκπαιδευτικά θέματα. Ένα ελαφρυντικό στοιχείο, μειώνοντας τη δύναμη του κράτους, είναι το γεγονός ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των δασκάλων είναι ισχυρές και συμμετέχουν πάντα στις διαπραγματεύσεις για τις αλλαγές στις αμοιβές / συνθήκες εργασίας και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών. Υπάρχουν τρία συνδικάτα, ένα για κάθε ένα από τα πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και επαγγελματικά / τεχνικά τμήματα, και η συμμετοχή τους είναι συνήθης για τους εκπαιδευτικούς (Karagiorgi, 2000) .

Η αρχική εκπαίδευση των εκπαιδευτικών αναφέρεται στην επίσημη εκπαίδευση και πρακτική κατάρτιση που διέρχονται οι ιδιώτες για να γίνουν καθηγητές δημοσίων σχολείων. Αυτή η αρχική εκπαίδευση επηρεάζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που έχουν στη διάθεσή τους οι εκπαιδευτικοί, το κίνητρό τους να εισέλθουν στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού και το προφίλ εκείνων που αποφασίζουν να γίνουν

δάσκαλοι. Ο εξοπλισμός των εκπαιδευτικών με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να πετύχουν στην τάξη είναι ένα κρίσιμο βήμα για την εξασφάλιση της επιτυχίας των μαθητών στην τάξη. Οι εκπαιδευτικοί χρειάζονται γνώση υποκειμένων, παιδαγωγικές γνώσεις σχετικές με τις γενικές δεξιότητες διδασκαλίας και παιδαγωγικές γνώσεις περιεχομένου που σχετίζονται με ειδικές εκπαιδευτικές δεξιότητες (Shulman, 1986).

Οι αρχικές πολιτικές εκπαίδευσης εκπαιδευτικών στην Κύπρο έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν στους υποψήφιους εκπαιδευτικούς τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να είναι επιτυχείς στην τάξη. Σχεδόν όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα που παράγουν υψηλά αποτελέσματα στην επίτευξη των σπουδαστών απαιτούν οι εκπαιδευτικοί να έχουν εκπαιδευτικό επίπεδο ισοδύναμο με το ISCED 5A (πτυχίο πανεπιστημίου) και ορισμένα συστήματα, όπως η Φινλανδία, απαιτούν επιπλέον ένα μεταπτυχιακό δίπλωμα (OECD 2011). Οι πολιτικές στην Κύπρο ορίζουν ότι οι εκπαιδευτικοί έχουν κατ' ελάχιστο ένα πτυχίο, αν και η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει πτυχίο ή διδακτορικό δίπλωμα.

Τέσσερα τμήματα εκπαίδευσης - το Πανεπιστήμιο Κύπρου, το οποίο είναι δημόσιο, και τρία ιδιωτικά πανεπιστήμια - προσφέρουν προγράμματα αρχικής κατάρτισης εκπαιδευτικών για καθηγητές δημοτικών σχολείων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών, επειδή το ενδιαφέρον για να γίνει δάσκαλος έχει μειωθεί, το 2012, ο υποψήφιος χαμηλότερης βαθμού που έγινε δεκτός στο UoC σκόραρε 18.10. Παρόλο που η διαφορά μεταξύ 19.33 και 18.10 μπορεί να φανεί μικρή σε έναν ξένο, στην πραγματικότητα δεν είναι, δεδομένου του πόσο ανταγωνιστική εισέρχεται στο προαναφερθέν πρόγραμμα της UoC. Τα ιδιωτικά πανεπιστήμια θέτουν περισσότερα επιεικέστερα κριτήρια εισδοχής (π.χ., κατά μέσο όρο κάτω των 15 από τα 20 στα Μαθηματικά, στην Ελληνική Γλώσσα και στο συνολικό ΣΔΣ στο Λύκειο θεωρείται αποδεκτό για εισαγωγή).

Όταν σχεδιάστηκε το πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος Εκπαίδευσης του UoC, ελήφθησαν υπόψη οι ανάγκες του εκπαιδευτικού συστήματος. Το πρόγραμμα αυτό στη συνέχεια χρησίμευσε ως βάση για τα αντίστοιχα προγράμματα που σχεδιάστηκαν στα Τμήματα Εκπαίδευσης των ιδιωτικών πανεπιστημίων, ως αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης αυτών των ιδρυμάτων από το Συμβούλιο Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης-Διαπίστευσης (SEKAP) και την Επιτροπή Αξιολόγησης Ιδιωτικών

Πανεπιστημίων . Πριν από μερικά χρόνια, το πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος Εκπαίδευσης του UoC προσαρμόστηκε για να ικανοποιήσει τις τότε τρέχουσες ανάγκες (π.χ. έλλειψη ειδικευμένων πρωτοβάθμιων εκπαιδευτικών για τη διδασκαλία της αγγλικής γλώσσας ως δεύτερης γλώσσας).

Ωστόσο, μέχρι στιγμής δεν υπάρχουν εθνικά πρότυπα διδασκαλίας που να καθορίζουν τις βασικές διδακτικές δεξιότητες που αναμένεται να επιδείξουν οι φοιτητές καθηγητές κατά τη διάρκεια της επιτόπιας εργασίας τους. Αντ' αυτού, κάθε Τμήμα Εκπαίδευσης θέτει τα δικά του κριτήρια και πρότυπα αξιολόγησης. Το ίδιο ισχύει για όλα τα άλλα μαθήματα που προσφέρονται στο πρόγραμμα σπουδών των εν λόγω υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι η διαδικασία διαπίστευσης των προγραμμάτων αυτών αφορά κυρίως τις αρχικές περιγραφές του περιεχομένου του μαθήματος και όχι με τα τελικά μαθησιακά αποτελέσματα των μελλοντικών εκπαιδευτικών.

Στο πλαίσιο των σπουδών τους, οι υποψήφιοι καθηγητές που έχουν εγγραφεί στα προαναφερθέντα τμήματα αναμένεται επίσης να παρακολουθήσουν μαθήματα στην εκπαιδευτική έρευνα, στην εκπαιδευτική ψυχολογία και στις παιδαγωγικές επιστήμες. Τα μαθήματα αυτά προορίζονται να τα εξοπλίσουν με τις δεξιότητες και τις γνώσεις για την πραγματοποίηση μεταπτυχιακών μαθημάτων στην Εκπαίδευση (τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, ειδικά σε πολύ ανταγωνιστικά πανεπιστήμια στο Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ). 22. Ένας υποψήφιος δάσκαλος που αποκτά πτυχίο Bachelor in Education από αναγνωρισμένο πανεπιστήμιο του εξωτερικού είναι επίσης επιλέξιμος για να γίνει δάσκαλος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί των οποίων οι σπουδές δεν περιλαμβάνουν τη διδασκαλία συγκεκριμένων θεμάτων που απαιτούνται από όλους τους καθηγητές στην Κύπρο (π.χ. Διδασκαλία της Νεοελληνικής, Διδασκαλία της Ιστορίας και Διδασκαλία της Θρησκευτικής Εκπαίδευσης) καλούνται να παρακολουθήσουν ένα υποχρεωτικό πρόγραμμα κατάρτισης για τα θέματα που προσφέρονται από Κυπριακό Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (ΚΠΙ).

Το ΚΠΙ που τελεί υπό την αιγίδα του ΥΠΠ, είναι το μοναδικό ίδρυμα που προσφέρει μαθήματα συνεχούς κατάρτισης. Σε αντίθεση με τους υποψήφιους εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι υποψήφιοι εκπαιδευτικοί που επιδιώκουν να υπηρετήσουν στη δευτεροβάθμια γενική και επαγγελματική / τεχνική εκπαίδευση δεν

απαιτείται να έχουν καμία επίσημη παιδαγωγική κατάρτιση. Αναμένεται να αποκτήσουν μόνο πτυχίο Bachelor στην ειδικότητά τους. Αυτό σημαίνει ότι οι υποψήφιοι δευτεροβάθμιοι εκπαιδευτικοί μπορεί να έχουν ισχυρή γνώση περιεχομένου, αλλά οι παιδαγωγικές γνώσεις τους ή οι παιδαγωγικές γνώσεις περιεχομένου τους μπορεί να είναι περιορισμένες. Αναγνωρίζοντας αυτή την ανεπάρκεια, το 2011 το Υπουργείο άλλαξε την πολιτική του: τώρα, οι υποψήφιοι δευτεροβάθμιοι δάσκαλοι υποχρεούνται να εγγραφούν στο Πρόγραμμα Διδασκαλίας Προϋπηρεσίας και να λάβουν σχετικό πιστοποιητικό πριν διοριστούν. Κατά τη διάρκεια αυτής της εκπαίδευσης, οι υποψήφιοι δευτεροβάθμιοι εκπαιδευτικοί συζητούν διάφορα παιδαγωγικά θέματα και τους δίνεται η ευκαιρία να διδάξουν το θέμα τους σε πραγματικές τάξεις / σε πραγματικό χρόνο και να λάβουν πληροφορίες από το προσωπικό του Κυπριακού Παιδαγωγικού Ινστιτούτου (CPI).

#### Κανόνες απασχόλησης

Οι κανόνες απασχόλησης αφορούν πολιτικές και διαδικασίες για: την προσέλκυση και την πρόσληψη ατόμων στη διδασκαλία, Να εξασφαλίσουν ότι οι αποτελεσματικοί εκπαιδευτικοί έχουν κίνητρο · Και να διαχειρίζεται την κατανομή του ταλέντου διδασκαλίας

Αυτές οι πολιτικές ενδέχεται να επηρεάσουν την ελκυστικότητα του διδακτικού επαγγέλματος, την απόφαση κάποιου να παραμείνει στο διδακτικό προσωπικό, το προφίλ εκείνων που αποφασίζουν να παραμείνουν ως εκπαιδευτικοί και την απόδοση αυτών των εκπαιδευτικών. Η δομή και τα χαρακτηριστικά της καριέρας διδασκαλίας μπορεί να καταστήσει περισσότερο ή λιγότερο ελκυστική για τα ταλαντούχα άτομα να αποφασίσουν να γίνουν εκπαιδευτικοί. Η έρευνα υπογραμμίζει ότι οι ταλαντούχοι άνθρωποι ενδέχεται να είναι περισσότερο διατεθειμένοι να γίνουν εκπαιδευτικοί εάν διαπιστώσουν ότι οι απαιτήσεις εισόδου στην εκπαίδευση είναι ανάλογες με εκείνες των επαγγελμάτων που απολαμβάνουν αποδοχής, εάν οι αποζημιώσεις και οι συνθήκες εργασίας είναι επαρκείς και αν υπάρχουν ελκυστικές ευκαιρίες σταδιοδρομίας για να αναπτυχθούν ως επαγγελματίες ((Χατζησωτηρίου κα 2010).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το επάγγελμα του διδακτικού προσωΚΠΠ ού στην Κύπρο ήταν γενικά ένα ιδιαίτερα δημοφιλές επάγγελμα προσφέροντας ελκυστικές αμοιβές, ευκαιρίες σταδιοδρομίας και συνθήκες εργασίας. Δύο δείκτες της ελκυστικότητας του επαγγέλματος είναι η ουρά για τις θέσεις διδασκαλίας και η δημοτικότητα του πτυχίου εκπαίδευσης. Πρώτον, υπάρχει μια μακρά ουρά ατόμων υψηλής εξειδίκευσης που περιμένουν να γίνουν δάσκαλοι: περισσότερες από τρεις φορές περισσότεροι υποψήφιοι περιμένουν στην ουρά δεδομένου ότι υπάρχουν θέσεις διδασκαλίας σε ολόκληρο το σύστημα (Χατζησωτηρίου κα 2010).

Στην Κύπρο, οι τυπικές προϋποθέσεις για να γίνουν δάσκαλοι πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι παρόμοιες με εκείνες των κορυφαίων διεθνών εκπαιδευτικών συστημάτων. Οι εκπαιδευτικοί υποχρεούνται να έχουν τουλάχιστον ένα τετραετές πτυχίο για να αποκτήσουν τα προσόντα τους για διδασκαλία. Για να διοριστεί ως δάσκαλος δημοτικού σχολείου, ένας υποψήφιος πρέπει να έχει αναγνωρισμένο πτυχίο Bachelor στην εκπαίδευση, ισοδύναμο με το BAQTS στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το Κυπριακό Συμβούλιο για την αναγνώριση των Τίτλων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΚΥΣΑΤΣ) είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση της ισοτιμίας των πτυχίων που αποκτώνται στο εξωτερικό με εκείνα που απονέμει το Τμήμα Παιδείας του Πανεπιστημίου Κύπρου. Στη γενική δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στην επαγγελματική / τεχνική εκπαίδευση, οι υποψήφιοι αναμένεται να έχουν πτυχίο στον τομέα που θέλουν να διδάξουν (για παράδειγμα, οι καθηγητές των Μαθηματικών αναμένεται να έχουν πτυχίο στα Μαθηματικά). Επιπλέον, από το 2002, το ΥΠΠ έχει ζητήσει από τους νεοδιορισθέντες καθηγητές ή από αυτούς που πρόκειται να διοριστούν (Προ υπηρεσιακή Εκπαίδευση) να διέλθουν από ένα εισαγωγικό πρόγραμμα.

Το πρόγραμμα αυτό έχει ως στόχο να βοηθήσει τους υποψήφιους / αρχάριους εκπαιδευτικούς να αναπτύξουν καλές παιδαγωγικές πρακτικές και να κατανοήσουν βασικά παιδαγωγικά ζητήματα - υλικό το οποίο, σε γενικές γραμμές, δεν αποτελεί μέρος του προγράμματος σπουδών των υποψηφίων. Σε αντίθεση με τους δασκάλους σε πολλές άλλες χώρες, οι εκπαιδευτικοί στην Κύπρο δεν υποχρεούνται επισήμως να αποκτήσουν ελάχιστη πρακτική επαγγελματική πείρα ή να περάσουν μια αξιολόγηση που διεξάγεται από έναν επιβλέποντα βάσει της προηγούμενης πρακτικής τους επαγγελματικής πείρας. Στην πράξη, όμως, σχεδόν όλοι οι εισερχόμενοι

εκπαιδευτικοί εισέρχονται στη διδακτική δύναμη με κάποια επαγγελματική εμπειρία διδασκαλίας. Οι νεοσύστατοι δάσκαλοι προέρχονται συνήθως από το Πανεπιστήμιο της Κύπρου, από ένα από τα τρία ιδιωτικά πανεπιστήμια που προετοιμάζουν καθηγητές δημοτικών σχολείων ή από ένα διεθνές πανεπιστήμιο και κάθε ένα από αυτά έχει τέτοιες εκπαιδευτικές απαιτήσεις ως μέρος των προγραμμάτων σπουδών τους. Στο Πανεπιστήμιο Κύπρου και στα ιδιωτικά πανεπιστήμια, υπάρχουν επίσης γραπτές εξετάσεις στο πλαίσιο μεμονωμένων προγραμμάτων σπουδών, αλλά επί του παρόντος δεν υπάρχει κανένας επίσημος τελικός γραπτός έλεγχος για να γίνει κάποιος πιστοποιημένος δάσκαλος στην Κύπρο.

Μετά την απόκτηση πτυχίου πανεπιστημίου, οι υποψήφιοι που ενδιαφέρονται να διοριστούν ως εκπαιδευτικοί (είτε στην πρωτοβάθμια είτε στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση) αναμένεται να υποβάλουν αίτηση στο ΥΠΠ και στην Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας (ESC). Με βάση αυτές τις εφαρμογές, κάθε χρόνο η κατάταξη της ESC απαριθμεί τους υποψηφίους, χρησιμοποιώντας το έτος κατά το οποίο η αίτηση έχει γίνει ως το κύριο κριτήριο. Παρόλο που λαμβάνονται υπόψη και άλλα κριτήρια (π.χ. κατοχή πτυχίου Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού), τα κριτήρια αυτά μπορούν να εφαρμοστούν μόνο σε υποψηφίους εντός του ίδιου έτους εφαρμογής (δηλαδή, ένας υποψήφιος χωρίς μεταπτυχιακό τίτλο θα μπορούσε να καταταγεί πάνω από έναν υποψήφιο Με τέτοιο βαθμό, ο οποίος υπέβαλε την αίτησή του μερικά χρόνια αργότερα). Κάθε χρόνο, καθώς οι θέσεις διδασκαλίας καθίστανται διαθέσιμες σε συγκεκριμένες ειδικότητες, η ΟΚΕ διορίζει νέους εκπαιδευτικούς από την κορυφή της λίστας αναμονής

## B. Οι διορισμοί και οι μεταθέσεις καθηγητών

Οι διορισμοί και οι μεταθέσεις καθηγητών στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα συγκεντρωτικοί και διαχειρίζονται από την ΟΚΕ σε συντονισμό με το ΥΠΠ. Μόλις διοριστεί, ένας υποψήφιος εισέρχεται σε έναν κατάλογο πιστωτικού συστήματος, σύμφωνα με το σημείο 18, στον οποίο οι καθηγητές λαμβάνουν πιστώσεις με βάση (α) τα έτη απασχόλησής τους, (β) τους τύπους σχολείων στα οποία έχουν υπηρετήσει (π.χ. σχολεία ενός σχολείου, σχολεία Με δύο δασκάλους, σχολεία με περισσότερους από δύο εκπαιδευτικούς), και (γ) την απόσταση του σχολείου από το σπίτι του δασκάλου. Στο τέλος κάθε σχολικής χρονιάς, ο κατάλογος χρησιμοποιείται από την ΟΚΕ για να προσδιορίσει πού θα διοριστεί κάθε υποψήφιος για το επόμενο σχολικό

έτος. Οι εκπαιδευτικοί με περισσότερες πιστώσεις σε αυτόν τον κατάλογο έχουν την ευκαιρία να διοριστούν σε σχολεία της προτίμησής τους. Ως εκ τούτου, τα λιγότερο δημοφιλή σχολεία ή τα σχολεία με λιγότερο ευνοϊκές συνθήκες εργασίας (π.χ. εκείνα με χαμηλότερο ΑΕΕ και μετανάστες και εκείνους που βρίσκονται σε μειονεκτούσες περιοχές) είναι οι λιγότερο προτιμώμενες. Με τη σειρά τους, αυτό σημαίνει ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία του προσωπικού τους προέρχεται από τους νεοδιορισθέντες καθηγητές, οι οποίοι, στην ουσία, είναι οι λιγότερο ειδικευμένοι για να υπηρετήσουν σε αυτά τα σχολεία. Όπως δείχνουν πρόσφατες μελέτες (Κυριακίδης & Creemers, 2011), αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους το εκπαιδευτικό σύστημα στην Κύπρο δεν προωθεί την ισότητα στην εκπαίδευση).

### Γ. Η αυτονομία των εκπαιδευτικών

Στην Κύπρο οι εκπαιδευτικοί έχουν ουσιαστική αυτονομία στη δική τους διδακτική πρακτική. Αυτό αντικατοπτρίζεται τόσο στο εθνικό πρόγραμμα σπουδών όσο και στο σύστημα αξιολόγησης. Το εκπαιδευτικό σύστημα, ιδιαίτερα όσον αφορά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αποτελεσματικές διδακτικές και εργασιακές διαδικασίες επιτρέπουν στους εκπαιδευτικούς να εκτελούν αποτελεσματικά τη διδασκαλία τους και να αναθέτουν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα πολύτιμα και καρποφόρα μαθησιακά αποτελέσματα μαθημάτων ή σχολικά επιτεύγματα (Υπουργείο Παιδείας, 1994, UNESCO, 1997). Από την άποψη των συστημάτων, οι προσπάθειες των εκπαιδευτικών μετατρέπονται σε εκπαιδευτικά αποτελέσματα μέσω της διδασκαλίας και της επεξεργασίας διαδικασιών. Οι υποθέσεις αυτές αντικατοπτρίζουν τις βασικές αρχές του μοντέλου της εργασιακής διαδικασίας της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών (Cheng & Tsui, 1999), σύμφωνα με την οποία οι δάσκαλοι είναι αποτελεσματικοί εάν μπορούν να εξασφαλίσουν την ποιότητα της διδασκαλίας και των διαδικασιών εργασίας τους. Ενώ η αυτονομία των καλά προετοιμασμένων και παρακινημένων εκπαιδευτικών μπορεί να συνδεθεί με καλύτερες επιδόσεις, μία πρόκληση του μοντέλου που εφαρμόζεται στην Κύπρο είναι ότι οι αξιολογήσεις αυτών των αυτόνομων εκπαιδευτικών δεν λαμβάνουν υπόψη τα μέτρα των επιπτώσεων της μάθησης των εκπαιδευτικών στα μαθησιακά αποτελέσματα). Παρόλο που το μοντέλο έρευνας- (π.χ. Brophy & Good, 1986) είναι σύμφωνο, αυτή η αντίληψη της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δεν έχει καμιά σχέση με το επίτευγμα των παιδιών. Αντίθετα,



βασίζεται στο κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εφαρμόσουν την εκπαιδευτική πολιτική που αναπτύχθηκε και εισήχθη στα σχολεία, συχνά ακολουθώντας μια διαδικασία από την κορυφή προς τα κάτω.

Συνεπώς, μία από τις κύριες αδυναμίες οποιασδήποτε πρωτοβουλίας πολιτικής για τη βελτίωση των προτύπων στην Κύπρο έγκειται στην αντίληψη των εκπαιδευτικών ότι η προώθηση μπορεί να επιτευχθεί λέγοντας και κάνοντας αυτό που οι επιθεωρητές και άλλοι σημαντικοί υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής επιθυμούν να ακούσουν και να δουν. Και επειδή τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν ελάχιστη επίδραση στην προώθηση στην πράξη, ακόμη και αυτές οι συμπεριφορές δεν έχουν μεγάλη σημασία για την προώθηση. Έτσι, η αυτονομία των εκπαιδευτικών στην τάξη δεν συνοδεύεται από λογοδοσία για τη συμβολή τους στα μαθησιακά αποτελέσματα.

#### Δ. Διοικητικά Όργανα

Νόμιμη υπόσταση έχει το διοικητικό όργανο όταν έχουν τηρηθεί όλες οι νόμιμες προϋποθέσεις με τις οποίες ένα φυσικό πρόσωπο καθίσταται διοικητικό όργανο. Το όργανο δεν έχει νόμιμη υπόσταση αν δεν υπάρχει η σχετική ειδική πράξη εκλογής ή διορισμού του οργάνου ή αν η πράξη είναι ανυπόστατη, διότι εκδόθηκε από αναρμόδιο όργανο ή έπρεπε να δημοσιευθεί και δεν δημοσιεύθηκε. Οι πράξεις διοικητικού οργάνου που δεν έχει νόμιμη υπόσταση δεν έχουν το χαρακτήρα διοικητικής πράξης, όντας ανυπόστατες. Ως *de facto* χαρακτηρίζεται ένα διοικητικό όργανο του οποίου η πράξη εκλογής ή διορισμού, αν και νομικά υποστατή, πάσχει από παρανομία αλλά δημιουργεί αντικειμενική επίφαση νομιμότητας. Συντρέχει η επίφαση αυτή όταν με τις συνθήκες άσκησης των καθηκόντων του ο καλόπιστος και σώφρων διοικούμενος μπορούσε εύλογα να θεωρήσει ότι το πρόσωπο αυτό έχει νόμιμα την ιδιότητα του διοικητικού οργάνου. Οι πράξεις του οργάνου αυτού είναι έγκυρες, αν δεν πάσχουν από ακυρότητα για άλλο λόγο (Τομαρά, 2006).

Αρμοδιότητα διοικητικού οργάνου ονομάζεται η ικανότητά του, που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου, να προβεί σε πράξη ή παράλειψη. Η νομική πτυχή της διοικητικής δράσης των οργάνων στα πλαίσια της σχολικής αρμοδιότητας εκδηλώνεται με την έκδοση της διοικητικής πράξης, ατομικής ή κανονιστικής. Ειδικότερα, διοικητική πράξη χαρακτηρίζεται η δήλωση βουλήσεως του διοικητικού οργάνου, που γίνεται σύμφωνα με ορισμένη διαδικασία ή και χωρίς διαδικασία, με την οποία θεσπίζεται

μονομερώς κανόνας δικαίου, δηλαδή θεσπίζεται μια νομική ρύθμιση με μόνη τη βούληση του διοικητικού οργάνου (Τομαρά, 2006).

α) Οργάνωση Διοίκησης Σχολικής Μονάδας καταστατική θέση επι μέρους προτάσεις όργανα συλλογικά όργανα μονομελή.

β) Έλεγχος οργάνων συλλογικών μονομελών

γ) Κυρώσεις εκτέλεση κυρώσεων

Η κυρωτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί ένα φαινόμενο μεμονωμένο και συμπτωματικό. Αντιθέτως εντάσσεται στην ρυθμιστική αρμοδιότητα της δημόσιας διοίκησης και διέπει όλους τους ειδικότερους κλάδους του διοικητικού δικαίου. Ως σημείο αφετηρίας στο σημείο αυτό μπορεί να ειπωθεί ότι διοικητική κύρωση αποτελεί την κύρωση εκείνη, η επιβολή της οποίας ανατίθεται από το νόμο σε διοικητικό όργανο και εντάσσεται στην κατηγορία εκείνη των διοικητικών πράξεων που δημιουργούν υποχρεώσεις (Τάχος, 2008). Οι διοικητικές κυρώσεις ή ποινές, όπως συχνά αναφέρονται στην επιστήμη, αποτελούν λοιπόν εκτελεστές διοικητικές πράξεις οι οποίες επιβάλλουν στους διοικούμενους υποχρεώσεις με σκοπό τη συμμόρφωση των τελευταίων προς το νόμο, τις διαταγές και πράξεις διοικητικών οργάνων, την διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και υπηρεσίας και σε τελική εκτίμηση την εξυπηρέτηση του ίδιου του δημόσιου συμφέροντος<sup>3</sup>. Επιβάλλονται λόγω συγκεκριμένης στάσης του διοικούμενου, η οποία καταρχήν «δεν αποτελεί αντίθεση προς το δίκαιο απειλούσα την έννομη τάξη» (Στασινόπουλος, 1950), εντούτοις συνιστά παράβαση δικαιϊκών κανόνων που θεμελιώνουν υποχρεώσεις του τελευταίου, είτε αυτές προέρχονται από πράξεις της Διοίκησης είτε απευθείας από το νόμο (Λύτρας, 1998, σελ.290).

Οι διοικητικές κυρώσεις ή ποινές διακρίνονται ως ακολούθως : 2.1. Υπηρεσιακές κυρώσεις. Αυτές αφορούν τα διοικητικά όργανα, τα οποία συνδέονται με υπηρεσιακή σχέση με το Κράτος ή τα ΝΠΔΔ. Οι υπηρεσιακές κυρώσεις ταξινομούνται περαιτέρω σε πειθαρχικές ποινές (άρθρ. 106επ. ν. 3528/2007 για τους δημόσιους υπαλλήλους και τους υπαλλήλους των ΝΠΔΔ) και σε υπηρεσιακά ή διοικητικά μέτρα (εδώ εντάσσεται και η έκπτωση από τη θέση του υπαλλήλου). Τα τελευταία διαφέρουν από τις πειθαρχικές κυρώσεις ή ποινές<sup>15</sup>, διότι συνεπάγονται δυσμενή αποτελέσματα για

τα διοικητικά όργανα (π.χ. δυσμενής μετάθεση) και χωρίς να απαιτείται όπως για τις πειθαρχικές ποινές (άρθρ. 106 παρ. 1 του ν. 3528/2007) υπαιτιότητα (δόλος ή έστω αμέλεια) του υπαλλήλου. Τα διοικητικά μέτρα επιβάλλονται προς το συμφέρον και για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας<sup>16</sup>. 2.2. Μη υπηρεσιακές κυρώσεις. Αυτές επιβάλλονται στους διοικουμένους και όχι στους υπαλλήλους του Κράτους ή των ΝΠΔΔ και διακρίνονται σε : 2.3. Μέτρα διοικητικής εκτέλεσης, δηλαδή κυρώσεις επιβαλλόμενες κατά ιδιωτών που δυστροπούν ή αρνούνται να συμμορφωθούν με το περιεχόμενο ορισμένης διοικητικής πράξης (Τομαρά, 2006). Οι κυρώσεις αυτές (κατασχέσεις κ.λπ.) προϋποθέτουν υπαιτιότητα.

Το πειθαρχικό δίκαιο είναι το σύνολο των νομικών κανόνων, οι οποίοι ρυθμίζουν την πειθαρχική ευθύνη των δημοσίων υπαλλήλων. Πρόκειται για κανόνες διοικητικού δικαίου που αποσκοπούν στην ρύθμιση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, των ΝΠΔΔ και ΟΤΑ. Η πειθαρχική ευθύνη των υπαλλήλων αντιστοιχεί στην έννοια του πειθαρχικού παραπτώματος. Ο ορισμός δε του πειθαρχικού παραπτώματος δίνεται από το άρθρο 106 του ΥΚ. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι «1) Πειθαρχικό παράπτωμα αποτελεί κάθε παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος που συντελείται με υπαίτια πράξη ή παράλειψη και μπορεί να καταλογιστεί στον υπάλληλο. 2) Το υπαλληλικό καθήκον προσδιορίζεται τόσο από τις υποχρεώσεις που επιβάλλουν στον υπάλληλο οι κείμενες διατάξεις, οι εντολές και οι οδηγίες όσο και από την συμπεριφορά που πρέπει να τηρεί ο υπάλληλος και εκτός της υπηρεσίας ώστε να μην θίγεται το κύρος αυτής (Τάχου, 1996, σελ 153)

δ) Υλοποίηση των αποφάσεων της Διοίκησης της Σχολικής Μονάδας: η έκδοση έγκυρων διοικητικών πράξεων

Κατά την κρατούσα, στην θεωρία, άποψη, διοικητική πράξη είναι η δήλωση βούλησης του διοικητικού οργάνου, με την οποία θεσπίζεται μονομερώς μια ρύθμιση κατ' ενάσκηση δημόσιας εξουσίας και προς εξυπηρέτηση σκοπού δημοσίου συμφέροντος. Από αυτόν τον ορισμό, συνάγεται ότι τα βασικά στοιχεία της έννοιας της διοικητικής πράξης είναι (α) η μονομερής θέσπιση ρύθμισης (κανόνα δικαίου), (β) η προέλευσή της από διοικητικό όργανο, (γ) η εξυπηρέτηση σκοπού δημοσίου συμφέροντος και (δ) το πλαίσιο εννόμων σχέσεων που ρυθμίζει, οι οποίες διέπονται από το διοικητικό δίκαιο (Τομαρά, 2006).

Οι διοικητικές πράξεις πρέπει να πληρούν το λειτουργικό κριτήριο της άμεσης εξυπηρέτησης δημόσιου σκοπού. Οι πράξεις της Διοίκησης, οι οποίες είναι αμέτοχες του λειτουργικού αυτού στοιχείου, κινούνται σε κύκλο σχέσεων του ιδιωτικού δικαίου, έστω και αν φέρουν τα εξωτερικά γνωρίσματα μονομερούς διοικητικής πράξης και παράγουν έννομα αποτελέσματα (Τομαρά, 2006)..

Κανονιστική είναι η διοικητική πράξη που θεσπίζει απρόσωπους και αφηρημένους κανόνες δικαίου, είτε γενικούς είτε ειδικούς. Λόγω αυτού τους του χαρακτηριστικού, να θέτουν, δηλαδή, απρόσωπους κανόνες δικαίου, οι κανονιστικές πράξεις αποκαλούνται και ουσιαστικοί νόμοι, διακρινόμενοι από τους τυπικούς, που ψηφίζονται από τη Βουλή κατά την οριζόμενη στο Σύνταγμα νομοθετική διαδικασία. Κατά μία άποψη, οι κανονιστικές πράξεις δεν είναι κατ' ακριβολογία διοικητικές αφού οι τελευταίες μπορούν να θεσπίσουν μόνον ατομική ρύθμιση (ατομικό κανόνα δικαίου) Αποτελούν, με βάση αυτή τη συλλογιστική, τυπικές διοικητικές πράξεις και όχι ουσιαστικές (Τομαρά, 2006).

η διοικητική αρχή για να εκδώσει εκτελεστή διοικητική πράξη δεν αρκεί να ανήκει στην οργανική δημόσια διοίκηση, να είναι δηλαδή ενταγμένη στο νομικό πρόσωπο του κράτους ή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, αλλά πρέπει να ασκεί δημόσια εξουσία. Τούτο πρακτικά σημαίνει ότι στις περιπτώσεις κατά τις οποίες όργανο που είναι ενταγμένο στη διοικητική οργάνωση της Πολιτείας, υπό την οργανική της εκδοχή, ενεργεί χωρίς το περίβλημα της δημόσιας εξουσίας, δεν εκδίδει εκτελεστές διοικητικές πράξεις προσβλητές με το ένδικο βοήθημα της αιτήσεως ακυρώσεως αλλά πράξεις που κινούνται στο χώρο του ιδιωτικού δικαίου και ανήκουν στη δικαιοδοσία των πολιτικών δικαστηρίων (Σπηλιωτόπουλος, σελ122-123).

Εκτελεστές διοικητικές πράξεις εκδίδονται και στο πλαίσιο της παροχικής διοίκησης όταν τις δράσεις της μορφής αυτής αναλαμβάνουν είτε το ίδιο το Δημόσιο ( όπως π.χ. την οργάνωση και τη στελέχωση των δημοσίων σχολείων) είτε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που έχουν αναλάβει έργο στο πλαίσιο των κοινωνικών παροχών ( π.χ. τα εκπαιδευτήρια).

Για το ζήτημα της πειθαρχικής κύρωσης των δημοσίων υπαλλήλων ισχύει η συνταγματικά καθιερωμένη αρχή *nullum delictum sine lege*, σύμφωνα με την οποία δεν επιβάλλεται ποινή χωρίς να υπάρχει νομοθετική διάταξη κατά τον χρόνο

τελέσεως της πράξης που θεωρείται παράπτωμα, συνιστά κανόνα του ποινικού δικαίου και δεν ισχύει στο πειθαρχικό δίκαιο.

Αρμόδιες Πειθαρχικές Επιτροπές εκδίκασης πειθαρχικών παραπτωμάτων, εκτός εκείνων που εκδικάζονται συνοπτικά από την αρμόδια αρχή δυνάμει της κειμένης νομοθεσίας είναι:

(α) Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας για τους δημοσίους υπαλλήλους· και

(β) Η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, για τους εκπαιδευτικούς λειτουργούς.

Η πειθαρχική διαδικασία ενώπιον των Πειθαρχικών Επιτροπών αρχίζει με την διατύπωση της κατηγορίας που περιέχεται σε Κατηγορητήριο που ετοιμάζεται από το Γενικό Εισαγγελέα της Δημοκρατίας μετά από μελέτη της Έκθεσης του Ερευνώντος Λειτουργού (Λοΐζου, 2001).

Την αρμόδια αρχή, που στη περίπτωση των πειθαρχικών διώξεων αντιστοιχεί με την κατηγορούσα αρχή των ποινικών διώξεων, εκπροσωπεί ενώπιον των Πειθαρχικών Επιτροπών νομικός λειτουργός της Νομικής Υπηρεσίας της Δημοκρατίας.

Η ακρόαση των υποθέσεων ενώπιον των Πειθαρχικών Επιτροπών διεξάγεται, όσο είναι δυνατόν, κατά τον ίδιο τρόπο που διεξάγεται η ακρόαση ποινικής υπόθεσης που εκδικάζεται συνοπτικά. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος βρεθεί ένοχος, η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας ή η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, ανάλογα με την περίπτωση, επιβάλλει την προβλεπόμενη στη σχετική νομοθεσία πειθαρχική ποινή (law.gov.cy).

#### Ε) Η ανάκληση διοικητικών πράξεων

Ανάκληση είναι η μερική ή ολική άρση της ισχύος διοικητικής πράξης, για το μέλλον ή αναδρομικώς με την έκδοση άλλης νεότερης. Η πράξη που ανακαλείται είναι η ανακαλούμενη και η πράξη που ανακαλεί την προηγούμενη ονομάζεται ανακλητική. Ανάκληση υπάρχει στην περίπτωση που η ανακλητική πράξη αναφέρεται άμεσα ή έμμεσα στα δεδομένα της ανακαλούμενης. Με άλλα λόγια, η ανάκληση επέρχεται για λόγους που ανάγονται στην ανακαλούμενη πράξη. Πράξη εντελώς αυτοτελής που ανατρέπει ή περατώνει μια νομική κατάσταση η οποία δημιουργήθηκε με

προηγούμενη διοικητική πράξη δεν είναι ανάκληση παλαιάς αλλά νέα πράξη (actus contrarius, πράξη αντίθετου περιεχομένου (Λοϊζου, 2001).

Η ανάκληση μπορεί να έχει αναδρομική ισχύ ή να ισχύει ex nunc. Στη δεύτερη περίπτωση, το ζήτημα που ρυθμιζόταν με την ανακαλούμενη πράξη αφήνεται αρρύθμιστο (Στασινόπουλος, 2005).

Παράνομες είναι οι διοικητικές πράξεις, που κατά την παραγωγή τους εμφιλοχώρησε πλημμέλεια, η οποία θεμελιώνει λόγο ακύρωσής τους εφόσον προσβληθούν, ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων, με αίτηση ακύρωσης ή προσφυγή., τέτοιος λόγος ακύρωσης, και άρα τέτοια μορφή παρανομίας της πράξης, υπάρχει α) όταν η πράξη έχει εκδοθεί από αναρμόδιο όργανο, καθ' ύλη ή κατά τόπο, β) όταν η πράξη έχει εκδοθεί κατά παράβαση ουσιαστικού τύπου, γ) όταν η πράξη έχει εκδοθεί κατά παράβαση ουσιαστικής διάταξης νόμου ή δ) όταν η πράξη έχει εκδοθεί κατά κατάχρηση εξουσίας. Στην παράβαση ουσιαστικής διάταξης νόμου εντάσσεται και η πλάνη περί τα πράγματα, δηλαδή η εσφαλμένη αντίληψη του διοικητικού οργάνου ότι συντρέχουν οι εκ του νόμου προβλεπόμενες πραγματικές προϋποθέσεις έκδοσης της πράξης (Αθανασόπουλος, 2010). Πιο συνοπτικά, παράνομη διοικητική πράξη είναι αυτή που η έκδοση ή το περιεχόμενό της παραβαίνει κανόνες δικαίου ή που εκδίδεται κατόπιν πλάνης περί τα πράγματα.

Κατ' αρχήν, βάσει της αρχής της νομιμότητας, η ανάκληση των παράνομων ατομικών διοικητικών πράξεων (ή των ατομικών γενικού περιεχομένου) γίνεται ελεύθερα από τη διοίκηση ανεξάρτητα από το εάν από τις πράξεις αυτές έχουν απορреύσει δικαιώματα των διοικουμένων, εφόσον πραγματοποιηθεί εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος από την έκδοση της πράξης και άρα από την απόκτηση των δικαιωμάτων από πλευράς διοικουμένων (Λοϊζου, 2001).

η ανάκληση αφορά πρωτίστως και κατά κανόνα στις ατομικές διοικητικές πράξεις. Οι κανονιστικές πράξεις καταργούνται ή τροποποιούνται με νεότερη κανονιστική πράξη, η οποία εκδίδεται βάσει της ισχύουσας ή νεότερης νομοθετικής εξουσιοδότησης Αυτό σημαίνει ότι παύουν να ισχύουν για το μέλλον. Η αναδρομική κατάργηση ή τροποποίηση κανονιστικής πράξης επιτρέπεται βάσει σχετικής ρητής νομοθετικής εξουσιοδότησης (Λοϊζου, 2001)

## ΣΤ) Προαγωγή

σύμφωνα με τον περί Δημόσιας Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας Νόμο του 1969 (10/1969), ο «διορισμός» σημαίνει την απονομήν θέσεως εν τη εκπαιδευτική υπηρεσία εις πρόσωπον μη τελούν εν αυτή ή την απονομήν εις πρόσωπον τελούν εν αυτή θέσεως άλλης ή της υπ' αυτού μονίμως κατεχομένης, μη αποτελούσαν προαγωγήν, ο δε όρος "διορίζειν" ερμηνεύεται αναλόγως» (άρθρο 23).

«πίνακας διορισίμων» σημαίνει τον πίνακα που συντάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 28BB·

«πίνακας διοριστέων» σημαίνει τον πίνακα που συντάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 28B·

«προαγωγή» σημαίνει αλλαγήν εις την μόνιμον κατάστασιν εκπαιδευτικού λειτουργού ήτις συνεπάγεται ένταξιν αυτού εις ανωτέραν τάξιν ή ανώτερον βαθμόν της εκπαιδευτικής υπηρεσίας ή επί μισθοδοτικής κλίμακος εχούσης υψηλότερον ανώτατον όριον, είτε η αμοιβή του αυξάνεται αμέσως διά της τιοιούτης αλλαγής είτε μη ο δε όρος "προάγειν" ερμηνεύεται αναλόγως·

Οι διορισμοί, οι αποσπάσεις, οι μεταφορές, οι προαγωγές και η πειθαρχία του διδακτικού προσωπικού και της επιθεώρησης υπάγονται στην Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας, ένα πενταμελές όργανο διορισμένο από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας για περίοδο έξι ετών.

(άρθρο 25.—(1)

Για σκοπούς διορισμού ή προαγωγής οι θέσεις διαιρούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

(α) Θέσεις Πρώτου Διορισμού, τις οποίες μπορούν να καταλάβουν πρόσωπα τα οποία δεν είναι στην εκπαιδευτική υπηρεσία ή εκπαιδευτικοί λειτουργοί·

(β) θέσεις Προαγωγής, τις οποίες μπορούν να καταλάβουν εκπαιδευτικοί λειτουργοί οι οποίοι κατέχουν την αμέσως κατώτερη τάξη ή θέση ή οποιαδήποτε

άλλη θέση στην εκπαιδευτική υπηρεσία, ανάλογα με το τι προνοείται στο σχέδιο υπηρεσίας της θέσης:

Νοείται ότι κανένας εκπαιδευτικός λειτουργός δε διορίζεται ή προάγεται σε θέση που ορίζεται με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου ως συνεπαγόμενη άμεση ή έμμεση συμμετοχή στην άσκηση δημόσιας εξουσίας και στη διαφύλαξη των γενικών συμφερόντων του κράτους, εκτός εάν είναι πολίτης της Δημοκρατίας.

(2) Η κατηγορία κάθε θέσης ορίζεται στο οικείο σχέδιο υπηρεσίας.

(3) Θέση, η οποία καθορίζεται στο οικείο σχέδιο υπηρεσίας ως θέση Πρώτου Διορισμού και Προαγωγής, λογίζεται, για τους σκοπούς του παρόντος Νόμου, ως θέση Προαγωγής.

Το άρθρο 35 ορίζει ότι κανένας εκπαιδευτικός λειτουργός δεν προάγεται σε άλλη θέση, εκτός αν-

(α) υπάρχει κενή θέση.

(β) κατέχει τα προσόντα τα οποία προβλέπονται στο οικείο σχέδιο υπηρεσίας.

(γ) δεν τιμωρήθηκε κατά τη διάρκεια της προηγούμενης τετραετίας για πειθαρχικό αδίκημα για το οποίο του έχει επιβληθεί ποινή πέραν της αυστηρής επίπληξης.

(δ) Διαγράφηκε

(2) Προαγωγή γίνεται ύστερα από γραπτή προσφορά, με συστημένη επιστολή, από την Επιτροπή στον εκπαιδευτικό λειτουργό που θα προαχθεί και γραπτή αποδοχή της προσφοράς από αυτόν. Η προσφορά καθορίζει, μεταξύ άλλων, την ημερομηνία προαγωγής, το μισθό και την ημερομηνία τυχόν προσαύξησης.

(3) Όταν εκπαιδευτικός λειτουργός προαχθεί σε θέση στην οποία υπηρετούσε αναπληρωτικά, η προαγωγή του μπορεί να γίνει από την ημερομηνία που κενώθηκε η θέση ή από την ημερομηνία που διορίστηκε να υπηρετεί αναπληρωτικά, οποιαδήποτε από τις ημερομηνίες αυτές είναι η μεταγενέστερη.



(4) Οι προαγωγές δημοσιεύονται στην επίσημη εφημερίδα της Δημοκρατίας. (Αθανασόπουλος, 2010)

#### Z) Δικαστικός έλεγχος

Σύμφωνα με την πρώτη παράγραφο του παρόντος άρθρου, το Ανώτατο Δικαστήριο έχει αποκλειστική δικαιοδοσία να ασκεί δικαστικό έλεγχο και να αποφασίζει οριστικά και αμετακλήτως πάνω σε κάθε πράξη, απόφαση ή παράλειψη διοικητικής αρχής ή οργάνου που ασκούν εκτελεστική ή διοικητική λειτουργία, οι οποίες εμπίπτουν στον τομέα του δημοσίου δικαίου. Αποκλειστική δικαιοδοσία σημαίνει ότι το Ανώτατο Δικαστήριο και κάποιο άλλο δικαστήριο δεν έχουν παράλληλη δικαιοδοσία. Επιπρόσθετα, το βασικό κριτήριο για να χαρακτηριστεί μια διαφορά ως διοικητική είναι η φύση της πράξης σε συνδυασμό με το συμφέρον του κοινού στο συγκεκριμένο τομέα λειτουργίας της δημόσιας αρχής ή οργάνου. Το δικαστήριο υιοθέτησε ένα πρακτικό κριτήριο. Αυτό περιστρέφεται γύρω από τον κύριο στόχο της πράξης ή της απόφασης. Αν η απόφαση αποβλέπει κυρίως στην προώθηση ενός δημόσιου σκοπού εμπίπτει στη σφαίρα του δημοσίου δικαίου (Λοϊζου, 2001). Φερ' ειπείν, οι πράξεις παραχώρησης κρατικής γης που είναι ιδιωτική περιουσία του κράτους, αποτελούν μεν συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου αστικής φύσης που φέρουν το χαρακτήρα αγοραπωλησίας, μια και βρίσκονται όμως κάτω από ειδικές συνθήκες και συνάπτονται σύμφωνα με ειδική διοικητική διαδικασία, αποτελούν εκτελεστές διοικητικές πράξεις που μπορούν να προσβληθούν με αίτηση ακυρώσεως. Αν όμως η διαχείριση της κρατικής περιουσίας γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ισοδυναμεί με διαχείριση ιδιωτικής περιουσίας, εκφεύγει της δικαιοδοσίας του άρθρου 146. Αξίζει να επισημανθεί ότι απόφαση ή πράξη νοείται εκείνη που λαμβάνεται κατά την άσκηση εκτελεστικής ή διοικητικής εξουσίας και όχι οποιαδήποτε απόφαση ή πράξη, ακόμη και ιδιωτικής φύσης, που λαμβάνεται από όργανο, αρχή ή πρόσωπο που είναι περιβεβλημένο με εκτελεστική ή διοικητική εξουσία στη σφαίρα του δημοσίου δικαίου μόνο και όχι στη σφαίρα του ιδιωτικού δικαίου (Στασινόπουλος, 2005, σελ125).

ο εκτελεστός χαρακτήρας της πράξης θεωρείται προϋπόθεση για την προσβολή μιας πράξης ενώπιον του διοικητικού δικαστηρίου και βασική αρχή του διοικητικού δικαίου (Λοϊζου, 2001). Κύριο στοιχείο της εκτελεστής διοικητικής πράξης είναι η δημιουργία εννόμου αποτελέσματος που μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό όπως και

η πράξη εκείνη που περιέχει επιταγή, με το οποίο δημιουργείται, τροποποιείται ή καταργείται μια νομική κατάσταση, ενός νομικού δικαιώματος ή νομικής υποχρέωσης ενός επηρεαζομένου διοικουμένου και συνεπάγεται την εκτέλεσή της με διοικητικά μέσα. Εκτελεστή απόφαση είναι η επαγόμενη έννομες συνέπειες, αφ' εαυτής καθοριστική για τα δικαιώματα ή τις υποχρεώσεις του διοικουμένου (Αθανασόπουλος, 2010). Το θέμα της εκτελεστότητας σαν λόγος που αναφέρεται στην αρμοδιότητα του δικαστηρίου ανάγεται στη δημόσια τάξη και εξετάζεται σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας καθώς και κατά την έφεση (Λοΐζου, 2001). Δεν είναι εκτελεστές οι αποφάσεις ή πράξεις, τα διοικητικά μέτρα εσωτερικής φύσης, οι προπαρασκευαστικές πράξεις, οι πράξεις που περιέχουν γνώμες και πληροφορίες, οι γνωμοδοτήσεις, οι καθαρά υλικές ενέργειες, οι βεβαιωτικές πράξεις, οι πράξεις εκτελέσεως και οι πράξεις που έχουν χάσει την εκτελεστότητά τους. Μια απόφαση που υπόκειται σε ιεραρχική προσφυγή χάνει την εκτελεστότητά της μετά την άσκηση της ιεραρχικής προσφυγής. Αντιθέτως, εκτελεστή θεωρείται η απόφαση ή πράξη η οποία, αν και περιέχει απλή επιβεβαίωση της προηγούμενης απόφασης, εν τούτοις εκδόθηκε ύστερα από νέα έρευνα της υπόθεσης (Λοΐζου, 2001)

## Κεφάλαιο Ε

### Α. Συμπεράσματα

Όπως διαπιστώθηκε από το πρώτο κεφάλαιο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως επίκεντρο τη «διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο της σχέσης εργοδότη - εργαζομένου» και περιλαμβάνει τη συγκέντρωση της παραγωγικής ικανότητας των μελών ενός οργανισμού . ο τομέας αυτός έχει ως στόχο την απόκτηση, ανάπτυξη, επιβράβευση και κίνητρο συντήρησης των υπαλλήλων και αφορά τομείς, όπως ο σχεδιασμός και ο έλεγχος δυνατοτήτων HR, η πρόσληψη και επιλογή υπαλλήλων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτισης, Τη διατύπωση των όρων απασχόλησης και την αποζημίωση και ανταμοιβή. Το HRM ασχολείται με την κατανόηση και την ερμηνεία του νομικού πλαισίου και του πλαισίου που ρυθμίζει τους όρους απασχόλησης και εργασιακών σχέσεων

Η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα μετατόπισε το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης προσωπικού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα υποστηρίχθηκε ότι εισήχθη όταν ο τομέας γνώρισε μια στροφή από μια κουλτούρα «δεσμευμένης από κανόνες» σε μια «κουλτούρα με βάση τις επιδόσεις». Η υιοθέτηση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ήταν παράλληλη με το εκτεταμένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα. Οι διοικητικοί στόχοι της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας υποστηρίζονται ότι επιτυγχάνονται μέσω αποτελεσματικών

πρακτικών ανθρώπινων πόρων που προσφέρονται από την υιοθέτηση αρχών διαχείρισης της ανθρώπινης διαχείρισης. Η υιοθέτηση της νέας δημόσιας διοίκησης (NPM) μπορεί τότε να έχει ανοίξει τη δυνατότητα των διαχειριστών να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν εξελιγμένες τεχνικές HRM. Έτσι, οι αρχές NPM επιτρέπουν μια πιο ευέλικτη και ευέλικτη προσέγγιση σε θέματα πρόσληψης, επιλογής, διατήρησης, κατάρτισης και ανάπτυξης υπαλλήλων του δημόσιου τομέα

Ο δημόσιος τομέας ανέπτυξε μια διαχρονική προσέγγιση στην HRM με την πάροδο του χρόνου και χαρακτήρισε πολλές καινοτομίες που παρείχαν σημαντικά δικαιώματα και δικαιώματα στους εργαζομένους. Ο δημόσιος τομέας θεωρείται ως «πρότυπος εργοδότης» και οι συνθήκες υπηρεσίας βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της μεταρρύθμισης της απασχόλησης και της καινοτομίας. Η έννοια του μοντέλου εργοδότη περιείχε τις αρχές της βέλτιστης πρακτικής και επιχειρήθηκε να αποτελέσει παράδειγμα στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά τη δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων και την παροχή καλών συνθηκών παροχής υπηρεσιών, απαιτώντας όμως και από τους εργαζόμενους τη χρηστή διοίκηση.

Το δικαίωμα της χρηστής διοίκησης καθώς και το δικαίωμα πρόσβασης στα έγγραφα συμπεριλήφθηκε στον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος υπογράφηκε και διακηρύχθηκε στη Νίκαια στις 7 Δεκεμβρίου 2000.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι και τα δημόσια ιδρύματα έχουν πολλές ευκαιρίες να επηρεάσουν σημαντικά την ευημερία των κοινωνιών μας. Ως εκ τούτου, θέλουμε οι ενέργειές τους να καθοδηγούνται από κανόνες και πολιτικές που τους εμποδίζουν να ενεργούν ανήθικα. "Επειδή σε μια δημοκρατία αξιωματούχοι και θεσμοί υποτίθεται ότι ενεργούν στο όνομα μας και μόνο από την εξουσία μας, θέλουμε οι πράξεις τους να συμμορφώνονται με τις ηθικές αρχές που μοιραζόμαστε". Ως εκ τούτου, για μεγάλο χρονικό διάστημα οι απόψεις υπερίσχυαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συνδέονταν με την εξουσία του κράτους και δεν μπορούσαν να συγκριθούν με άλλους δημόσιους υπαλλήλους ή με το εργατικό δυναμικό του ιδιωτικού τομέα. Τους προσφέρθηκε ένα καθεστώς δημοσίου δικαίου (τουλάχιστον στα περισσότερα κράτη), προκειμένου να συνδεθούν με το κράτος και με το κράτος δικαίου και όχι με τα συμφέροντα των ατόμων. Το καθεστώς του δημοσίου δικαίου προέρχεται από τη γαλλική επανάσταση που στοχεύει στη δημιουργία και τη διασφάλιση μιας

δημοκρατικής κοινωνίας βασισμένης στις αρχές της Γαλλικής Επανάστασης (Schulze 2004, 39). Στη Γερμανία, η εισαγωγή του καθεστώτος του δημοσίου δικαίου εμπνεύστηκε από τον φιλόσοφο Friedrich Hegel. Η ιδέα του Χέγκελ για το δημόσιο υπάλληλο και το κράτος ως τέτοιο θεωρήθηκε ως ιδέα που υπερέβαινε την κοινωνία και τους πολίτες. Ο κύριος ρόλος της ήταν να προστατεύσει την κοινωνία επιβάλλοντας κανονισμούς για να επιτύχει δίκαια και να εξισορροπήσει τα διαφορετικά εγωιστικά συμφέροντα μέσα στην κοινωνία, μειώνοντας και τα ζητήματα δεοντολογίας και πειθαρχικών παραπτώματων τελικά στα πλαίσια του δημοσίου συμφέροντος.

Πολλές χώρες, όπως η Κύπρος και η Σλοβενία, χρησιμοποιούν ειδικό κώδικα δεοντολογίας για τους τελωνειακούς υπαλλήλους. Σε σύγκριση με την κατάσταση πριν από πέντε χρόνια (Moilanen & Salminen 2007), είναι προφανές ότι οι κώδικες είναι πιο ποικίλοι από πριν. Ωστόσο, φαίνεται ότι ορισμένα κράτη μέλη δεν είναι σε θέση να κάνουν διάκριση μεταξύ των κωδίκων δεοντολογίας και των δεοντολογικών κωδίκων και, επομένως, να τα χρησιμοποιούν αμοιβαία. Πράγματι, η γενική νομοθεσία και οι ειδικοί κώδικες δεοντολογίας αλληλοϋποστηρίζονται και, επίσης, η λεπτομερής νομοθεσία περί δεοντολογίας και οι αφηρημένοι κώδικες δεοντολογίας αλληλοσυμπληρώνονται. Άλλοι συνδυασμοί μεταξύ τους δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Στην Κύπρο, τα άτομα που διορίζονται στη δημόσια διοίκηση παρακολουθούν σεμινάρια επαφής που συζητούν, μεταξύ άλλων θεμάτων, το νομοθετικό και λειτουργικό πλαίσιο δημόσιας υπηρεσίας, δίνοντας έμφαση στα καθήκοντα και τις ευθύνες των δημοσίων υπαλλήλων και γενικότερα στα θέματα δεοντολογίας.

## B. Προτάσεις

Τα τελευταία χρόνια γίνεται λόγος για την εισαγωγή της νέας δημόσιας διοίκησης με έμφαση στη μεταφορά τεχνικών διαχείρισης ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα μετατόπισε τη σημασία του δημόσιου τομέα από τη διοίκηση στη διοίκηση και ήταν μέρος μιας ευρείας στρατηγικής για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας υπηρεσιών. Οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα έρχονται ως απάντηση στην αντιληπτή ανάγκη να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες, να παρέχονται πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες και να μειωθεί το εύρος και η έκταση της κυβέρνησης που παρέχει δημόσια αγαθά και υπηρεσίες. Τα στοιχεία της νέας

δημόσιας διοίκησης περιλάμβαναν τη διαχείριση των αποτελεσμάτων, τη μέτρηση των επιδόσεων, τον σχεδιασμό, την αποκέντρωση της εξουσίας, την αποκέντρωση των δραστηριοτήτων και τη διαχείριση κινδύνων.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία πιο ευέλικτων δομών και διαδικασιών, την απομάκρυνση άκρως κεντρικών υπηρεσιών και τη συνοχή των κανόνων σε επίπεδο υπηρεσίας και τη μεγαλύτερη ευθύνη που παρέχεται στους διαχειριστές και τους εποπτικούς φορείς στη διαχείριση των εργαζομένων μέσω πιο επίπεδων δομών διαχείρισης και προγραμμάτων. Αποκέντρωση και αποκέντρωση (Shim 2001). Σε επίπεδο εργασίας, εισάγονται ευρύτερες και πολυεπιστημονικές θέσεις εργασίας. Υπήρξε επίσης μεγαλύτερη συγκέντρωση στα μέτρα απόδοσης και παραγωγής. Τα νέα μοντέλα HRM στον δημόσιο τομέα εισήγαγαν την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού που έχει την ικανότητα να επιτύχει αποτελέσματα απόδοσης σύμφωνα με τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης του δημόσιου τομέα (Gardner και Palmer 1997). Με αυτόν τον προσανατολισμό, δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση και διατήρηση προσωπικού που θα μπορούσε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και, μαζί με αυτό το επίκεντρο, τη διάλυση της εσωτερικής αγοράς εργασίας και τη μικρή ή καθόλου δέσμευση για διατήρηση της ασφάλειας της εργασίας. Το σύστημα ανθρώπινων πόρων στηρίχθηκε στη διαχείριση των επιδόσεων για την ευελιξία και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.

Οι μεταβαλλόμενες διαστάσεις της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα υποδηλώνουν ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η συμβολή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην κατανόηση των συστατικών στοιχείων του «νέου» δημόσιου τομέα είναι σημαντική. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση έχει μια θέση στο επίκεντρο του θέματος που επηρεάζει την ατζέντα της αλλαγής. Οι πολλαπλές δεξιότητες, η αναδιάρθρωση των σταδιοδρομιών, η κατάργηση της αρχαιότητας ως βάσης προώθησης, η μεγαλύτερη έμφαση στις εκτιμήσεις της ισότητας και η κατάργηση των άκαμπτων κατηγοριών απασχόλησης είναι μερικά από τα οφέλη της μετάβασης από τη διοίκηση του προσωπικού στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη το μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αντιμετωπίζει η Κύπρος μετά

την ένταξή της στην ΕΕ. Τα τελευταία χρόνια η Κύπρος κατόρθωσε να στελεχωθεί επαρκώς στον τομέα της εκπαίδευσης, σε έναν τομέα δηλαδή που χρειαζόνταν άμεση ενίσχυση, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει αποτελεσματικά τον δημόσιο και κοινωνικό στόχο.

Ο κύριος στόχος στον τομέα αυτό είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, ώστε να είναι σε θέση να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον που προκύπτει από την ένταξη στην ΕΕ, την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και την ταχεία τεχνολογική αλλαγή, που επιφέρει αλλαγή και στις εκπαιδευτικές ανάγκες.

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

**Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006).** Strategic management and HRM (CAHRS Working Paper #06-04). Ithaca, NY: Cornell University

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and human resource management. Second edition. Palgrave Macmillan.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resources Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Bui, H. and Baruch, Y. (2011). Learning organizations in higher education: an empirical evaluation within an international context. *Management Learning*, 43(5): 515-544.

Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1994). *Manpower requirement forecasting: A case example, in human resource forecasting and modelling, waard, bechet and R. Tripp*, Human Resource Planning Society, New York

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits*. New Delhi: Tata McGraw-Hill

Cheng, Y.C., & Tsui, K.T. (1999). Multimodels of Teacher Effectiveness: Implications for Research. *The Journal of Educational Research*, 92(3), 141-150.

Coens, T. and Jenkins, M.. (2002). Abolishing Performance Appraisals. San Francisco: Berrett-Koehler. Book Review on 1 July 2004 by HRMagazine. <http://www.accessmylibrary.com>.

Craft, J. (1980). A critical perspective on human resource planning. *Human Resource Planning*, 3, 197-211

Deem, R., Hillyard, S. and Reed, M. (2007). Knowledge, higher education and the new managerialism. Oxford: Oxford University Press

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835

Fey, C. F., Bjorkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/095851900339963>

Heery, E. & Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*.

Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., & Dyer, L. D. (1989). *Personnel human resource management*

Karagiorgi, Y. (2000) *The Introduction of Educational Technology into Elementary Schools in Cyprus: A Critical Analysis of the Implementation of an Innovation*. PhD thesis, Institute of Education, University of London, UK.

Karagiorgi, Y. (2000). *The Introduction Of Educational Technology Into Elementary Schools In Cyprus: A Critical Analysis Of The Implementation Of An Innovation*. Ph.D. degree of the University of London, Institute of Education, London



Khan, A. M. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance: An empirical study. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 157-174

Koutselini, M., & Persianis, P. (2000) Theory-practice divide in teacher Education at the University of Cyprus and the role of the traditional values of the Orthodox Church, *Teaching in Higher Education*, Vol. 5(4), pp. 501- 520

Koutselini-Ioannidou, M. (1997). Curriculum as a political text: the case of Cyprus (1935- 90). *History of Education*, 26, pp. 395-407

Nel, P., Werner, A., Du Plessis, A., Ngalo, O., Poisat, P. & Sono, T. (2010). *Human Resources Management* (8th ed). South Africa: Oxford

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1994). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Burr Ridge, Illinois: Irwin

OECD (1996). *Education at a Glance: OECD Indicators*. Paris: OECD.

Oxford: Oxford University Press

Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction: Special issue on human resource management and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262. <http://dx.doi.org/10.1080/095851997341621>

Panayides, A. (2003) *Cyprus Education System and Decentralization*. Paper presented at the international seminar on the Decentralisation of Education Policies, Buenos Aires, Argentina

Persianis, P. (1996). The British Colonial Education 'Lending' Policy in Cyprus (1878-1960): an intriguing example of an elusive 'adapted education' policy. *Comparative Education*, 32(1), pp. 45 – 68

Petrou, M. (2007). *Using mixed-methods methodology to investigate Cypriot pre-service teachers' Mathematics content knowledge*. Cambridge : CERME 5

Price, A. 2004. *Human Resource Management in a Business*. London: Thomson

Shattock, M. (2012). Managing higher education in the post-2012 era. London Review of Education, 10(3): 241-246.

Sophianos, Chr. (1977). *Basic Issues of Educational Policy*. Nicosia: PIO

Wright, P.M., & McMahan G.C., 1992, Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320

UNESCO (1997). Appraisal study on the Cyprus education system. Paris: IIEP

## Ελληνική

Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος (2010) *Διοικητικό δίκαιο*, Κέντρο επιμόρφωσης και μελετών, Αθήνα

Δαγτόγλου, Π. Δ. (2012) *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2012,

Δημητρόπουλος Ανδρέας (2011), *Σύστημα Συνταγματικού Δικαίου (Μέρος Α': Γενική Συνταγματική Θεωρία, Μέρος Β': Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους)*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη

Λοΐζου Ανδρέας Νικόλας (2001), *Σύνταγμα Κυπριακής Δημοκρατίας*, Λευκωσία, 2001

Τζιβάρας Ιωάννης Π. (2010) Συγκριτική επισκόπηση ελληνικού και κυπριακού συνταγματικού δικαίου, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη,

Κουζής Γ (1997) «*Το συνδικαλιστικό κίνημα στο τέλος του 20ου αιώνα*», Gutenberg, Αθήνα 1997, σελ. 117-154

Χατζησωτηρίου Γ., Νεοφύτου, L. και Αγγελίδης, P (2012). Διαπολιτισμικές Διαστάσεις στο (Νέο) Πρόγραμμα Σπουδών της Κύπρου. *Curriculum Journal*, 23 (3), 387-405

Υπουργείο Παιδείας Κύπρου (2010). Προγράμματα σπουδών: Προ-Δημοτική, Πρωτοβάθμια και Μέση Εκπαίδευση. Λευκωσία: Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. [Στα ελληνικά]

**Τάχος**, Αναστάσιος Ι. (2008), *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο* , Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε

*Τομαρά*, Δ (2006) Η κανονιστική διοικητική πράξη, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε

[www.cylaw.org/](http://www.cylaw.org/).

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας - Επισκόπηση (2002), διαθέσιμη στο διαδίκτυο [http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index\\_gr/index\\_gr?OpenDocument](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument)