



ΑΝΩΤΑΤΗ  
ΣΧΟΛΗ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ (ΕΠΠΑΙΚ)

Νοτίου Αιγαίου

**Εαρινό εξάμηνο 2023-24**

**Μάθημα: «Οργάνωση, Διοίκηση και Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης»**

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**  
**ΘΕΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ-**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

Η σημαντικότητα της  
επικοινωνίας υπερτονίζεται στη  
σύγχρονη βιβλιογραφία

**Ο τρόπος που επικοινωνούμε και συνεργαζόμαστε μέσα, μεταξύ και ανάμεσα στις σχολικές μονάδες (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον) σχετίζεται με το πώς γινόμαστε αντιληπτοί ως συνάδελφοι, ως συνεργάτες, ως ηγέτες, ως μέλη της τοπικής και ευρύτερης κοινότητας.**

Οι επικοινωνιακές αδυναμίες  
συνήθως απορρέουν από  
προβλήματα που σχετίζονται  
με τις βασικές λειτουργίες της  
διοίκησης και κατά συνέπεια  
από τα πρόσωπα που έχουν  
τη διοικητική ευθύνη.

- **Επικοινωνία**
- **Ομαδική εργασία**
- **Αυτοδιαχείριση**
- **Ηγεσία**
- **Κριτική σκέψη**
- **Επαγγελματισμός**



**Διαπρωσωπικές  
Ικανότητες**

(Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017. Schermerhorn, 2012)

Fullan (2017: xv). *Indelible Leadership*

1. Character
2. Citizenship
3. Collaboration
4. Communication
5. Creativity
6. Critical thinking

# Σχολική κουλτούρα και συνεργασία

- 1) Διασπασμένος ατομικισμός (Fragmented individualism)
- 2) Βαλκανιοποίηση (Balkanization)
- 3) Κανονισμένη/διευθετημένη συνεργατικότητα (Contrived collegiality)
- 4) Αληθινές συνεργατικές κουλτούρες (True collaborative cultures)

Hargreaves & Dawe στο Glanz (2006: 1-3)



·  
;

Η έμφαση στη συνεργασία αποτελεί ένα παγκόσμιο θέμα και αντιμετωπίζεται από πολλούς ως η βάση για τον μόνο πραγματικά αποτελεσματικό τρόπο ανάπτυξης ενός βιώσιμου συστήματος βελτίωσης των σχολείων.

Ο Charman (2015 : 48-49) αναφέρεται σε μια ποικιλία «συνεργατικής δραστηριότητας» που βασίζεται σε μια ιεραρχία συνεργασίας:

1. Ένωση/Σύλλογος (Association).
2. Σύμπραξη (CO-operation).
3. Συνεργασία (Collaboration).
4. Συναδελφικότητα (Collegiality).

## Βασικά ερωτήματα:

- Τα σχολεία ενθαρρύνονται ή «αναγκάζονται» να συνεργαστούν προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους;
- Κατευθύνονται στη μείωση της «απομόνωσης»;
- Πού αποσκοπεί η συνεργασία;
- Είναι η συνεργατική δράση εστιασμένη, πειθαρχημένη και συστηματική;
- Ποιος ο ρόλος των περιφερειακών και εθνικών διοικητικών δομών στην ανάπτυξη της, συνεργασίας μεταξύ σχολικών μονάδων;

Σε τοπικό επίπεδο ..

- Η συλλογική εργασία αποτελεί μια ισχυρή στρατηγική;
- Υπάρχει ενδιαφέρον από τη σχολική ηγεσία να επενδύσει στην ανάπτυξη της συνεργασίας;
- Υπάρχει μοίρασμα ορθών πρακτικών μεταξύ σχολείων;
- Μήπως βιώνουμε μια αντίφαση;
- Γιατί να συνεργαστούν οι σχολικές μονάδες;

# Παραδείγματα προώθησης της θεσμικής επικοινωνίας και της συνεργασίας

1. Οι συνεδριάσεις του Συλλόγου Διδασκόντων
2. Η θεσμοθέτηση των Σχολικών Δικτύων Εκπαιδευτικής Υποστήριξης (ΣΔΕΥ) και των Ειδικών Επιτροπών Διάγνωσης Αξιολόγησης και Υποστήριξης (ΕΔΕΑΥ).

# Covid 19

- Η σχολική ηγεσία περισσότερο **διανεμητική** (distributed), **συνεργατική** (collaborative) και **δικτυωμένη** (networking) (Harris, 2020).
- Υπερτονίζεται η σαφή **επικοινωνία** και η **συνεργασία** (Netolicky, 2020).

# Ερωτήματα που αναφέρονται για τον/την Διευθυντή/τρια:

- Είναι η επικοινωνία επιμελώς σχεδιασμένη;
- Έχει τον χρονικό έλεγχο;
- Έχει σύμμαχο την τεχνολογία;
- Έχει ξεκάθαρους στόχους;
- Έχει ευαισθησία, σέβεται τη διαφορετικότητα, είναι αξιόπιστοι;
- Είναι καλός ακροατής;
- ....

# 1ο βασικό σημείο

**Οι καλές αποτελεσματικές επικοινωνιακές πρακτικές των διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων ούτε κληρονομούνται, ούτε αυτόματα αποκτώνται;**



# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



# ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Εννοιολογικός προσδιορισμός και λειτουργίες που εξυπηρετεί
2. Περιγραφή της διαδικασίας
3. Κατευθύνσεις επικοινωνίας
4. Είδη επικοινωνίας
5. Εμπόδια στην επικοινωνία

# ΟΡΙΣΜΟΣ 1

«Επικοινωνία είναι η διαβίβαση κατανόησης και νοήματος από ένα άτομο σε ένα άλλο.

(Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017: 429)

# ΟΡΙΣΜΟΣ 2

«Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η μετάδοση ή **ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων**. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μπορούν να θεωρηθούν ως στοιχεία της επικοινωνίας η **κατανόηση του μηνύματος** από τον αποδέκτη, καθώς και οι τυχόν αλλαγές στις απόψεις, τα συναισθήματα ή την συμπεριφορά του, που επέρχονται ως αποτέλεσμα του μηνύματος που έλαβε». Π. Χατζηπαντελή. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, (Μεταίχμιο 1998 σ.143)

# ΟΡΙΣΜΟΣ 3

Οι Windahl S., Signiger B., & Olson J. T., *Using communication Theory.* ( London 1992, σ.121) αναφέρουν την επικοινωνία ως μια διαδικασία των πέντε (W):

- Who? ( ποιος λέει...)
- What? (τι...)
- Whom? (σε ποιον...)
- Which? (μέσω ποιου διαύλου...)
- What? (με τι αποτέλεσμα...)

# ΟΡΙΣΜΟΣ 4

Επικοινωνία είναι μια διαπροσωπική διαδικασία αποστολής και λήψης συμβόλων που έχουν συνημμένα μηνύματα. Ένας τρόπος να αντιληφθείς τη διαδικασία επικοινωνίας είναι σαν μια σειρά από ερωτήσεις:

**Ποιος; (αποστολέας)**

**Λέει τι; (μήνυμα)**

**Με ποιο τρόπο; (κανάλι)**

**Σε ποιον; (αποδέκτης)**

**Με τι αποτέλεσμα; (ερμηνευθέν μήνυμα)**

## Ποιες βασικές λειτουργίες εξυπηρετεί η επικοινωνία σε μια οργάνωση; (Gordon, 1993)

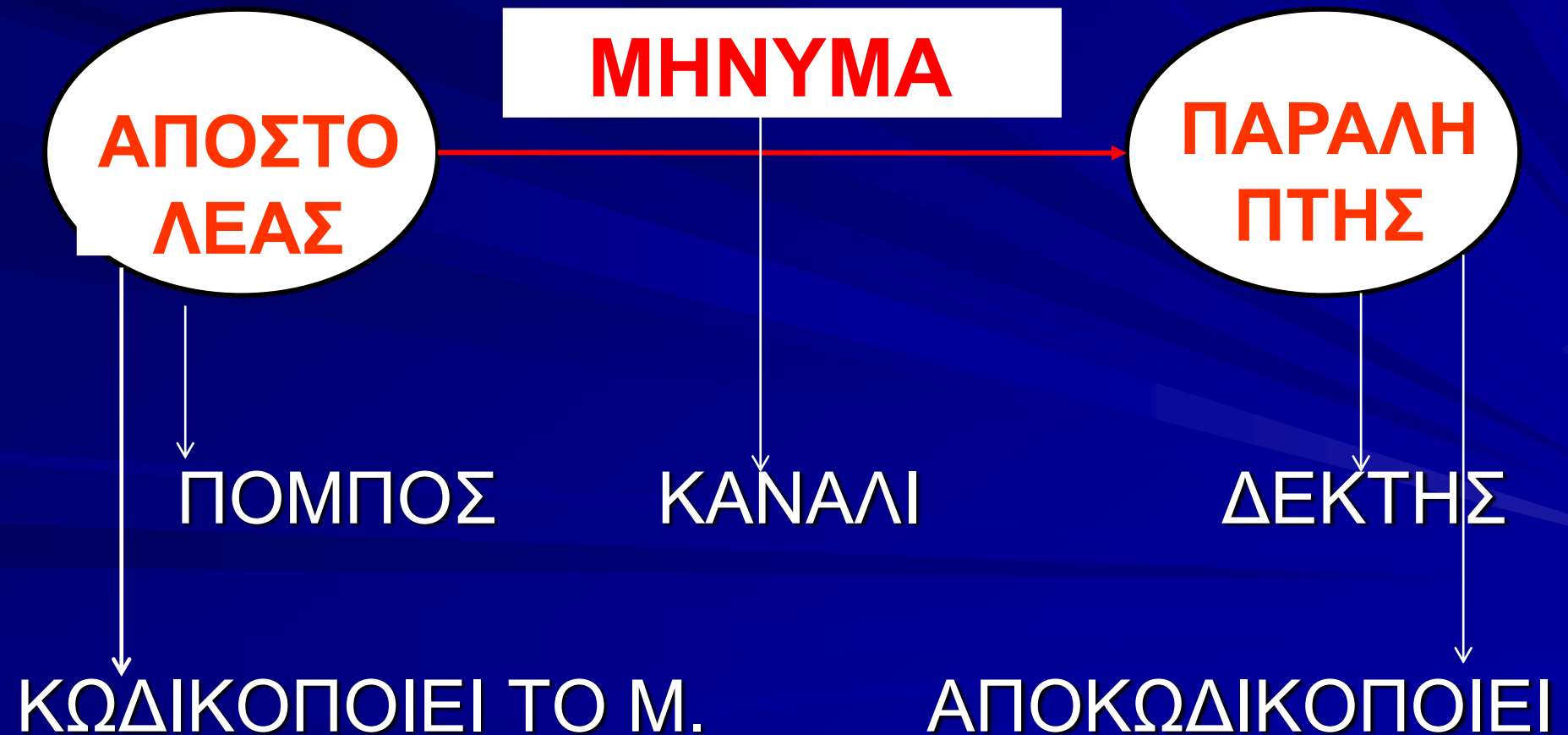
- Την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων.
- Τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
- Τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σ' αυτή.
- Την έκφραση προσωπικών αισθημάτων.

# Τι πρέπει να περιλαμβάνει η επικοινωνία;

1. Τη μεταβίβαση του νοήματος
2. Την κατανόηση του νοήματος



Η πιο απλή μορφή



**ΠΗΓΗ Μ.**

**ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΟ Μ.**

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ**

**ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ**

**Θόρυβος/παράσιτα**

**Δέκτης αποκωδικο/νου  
μηνύματος**

**Βρόχος ανατροφοδότησης**

**Προορισμός Επ.**

# Διαδικασία επικοινωνίας

1. **Πομπός ή αποστολέας (sender):** από κει **φεύγει** το μήνυμα.
2. **Κωδικοποίηση (encoding):** **Πώς;**  
Κωδικοποιώντας, δηλ μετατρέποντας την ιδέα του σε μήνυμα
3. **Μήνυμα (message):** το προϊόν της κωδικοποίησης . Για παράδειγμα:
  - a. Όταν μιλάμε (ο λόγος)
  - b. Όταν γράφουμε (το κείμενο)
  - c. Όταν χειρονομούμε (οι μυϊκές κινήσεις)

## .....**ΣΥΝΕΧΕΙΑ**

- 4. Κανάλι (channel):** το μέσο διαμέσου του οποίου ταξιδεύει το μήνυμα (τυπικά - άτυπα). Τα μ. μεταφέρονται μέσω ακουστικών, οπτικών, γευστικών κ.ά. «κυμάτων»
- 5. Δέκτης ή παραλήπτης (receiver):** εκεί που απευθύνεται το μ. (άτομο/α)
- 6. Αποκωδικοποίηση (decoding):** ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μ. μέσω διανοητικής λειτουργίας.

## .....*συνέχεια*

- 7. Θόρυβος:** ότι στρεβλώνει ή εμποδίζει τη σαφήνεια του μ.
- 8. Ανατροφοδότηση (*feedback*):** ο έλεγχος του βαθμού επιτυχίας του μ. βάση την αρχική μας πρόθεση

# Είδη επικοινωνίας

- 1) Καθοδική-Ανοδική-Οριζόντια επικοινωνία.
- 2) Ατομική-Συλλογική επικοινωνία.
- 3) Ανεπίσημη (άτυπη) και Επίσημη (τυπική) επικοινωνία
- 4) Λεκτική – μη λεκτική

# ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

## 1. Προφορική επικοινωνία

- I. Οι ομιλίες (τηλέφωνο
- II. Οι συζητήσεις (τηλεόραση, ραδιόφωνο)
- III. Φημολογίες

## 2. Γραπτή επικοινωνία

- I. Επιστολές, Υπομνήματα
- II. Τα φαξ, Τα e-mails,
- III. Τα οργανωσιακά έντυπα, τις ανακοινώσεις στους πίνακες ανακοινώσεων
- IV. Κάθε συσκευή που επιτρέπει τη μετάδοση μηνυμάτων μέσω γραπτών λέξεων ή συμβόλων

# ΓΙΑΤΙ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ;

1. Χειροπιαστή και εξακριβώσιμη
2. Διαθέσιμο
3. Σημείο αναφοράς
4. Περισσότερο μελετημένες, λογικές και σαφείς

## *Πλην :*

1. Χρονοβόρα
2. Έλλειψη άμεσου μηχανισμού ανατροφοδότησης



# ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κάθε φορά που διαβιβάζουμε ένα λεκτικό μήνυμα, συνήθως μεταδίδουμε κι ένα μη λεκτ.

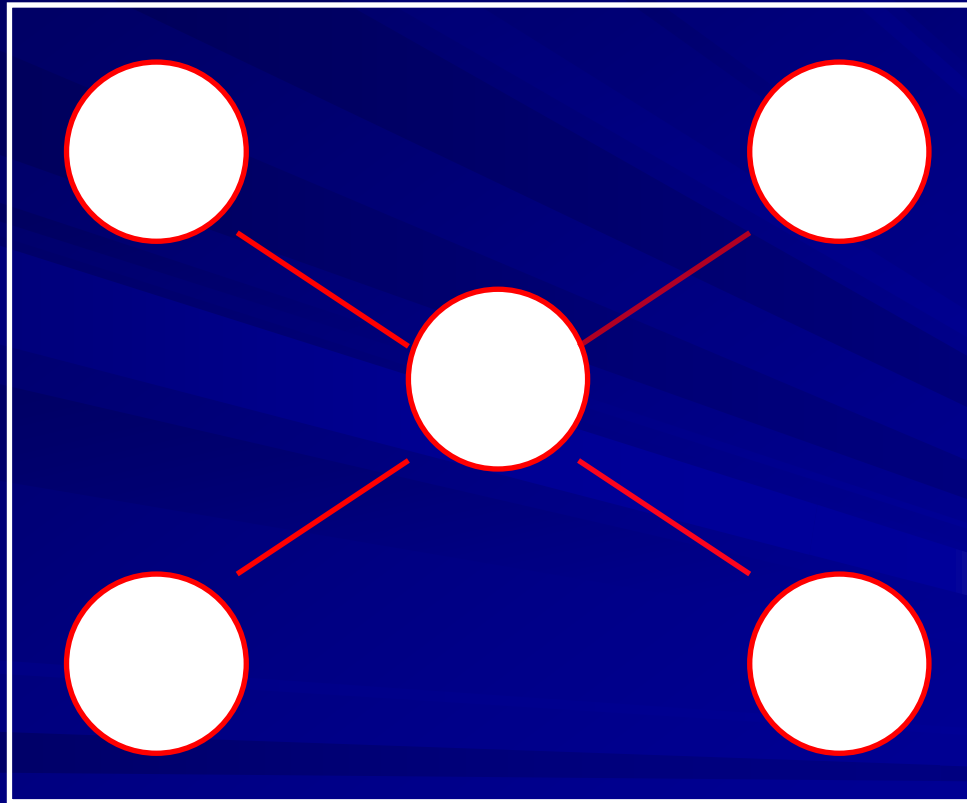
1. Κινήσεις του σώματος
  - a. Εκφράσεις του προσώπου
  - b. Χειρονομίες, χειραψίες, κινήσεις ματιών
2. Παραγλώσσα
  - a. Επιτονισμός, το ύφος, γέλιο, κλάμα, χασμουρητό,
3. Ντύσιμο-στολίδια-αρώματα
4. Φυσική απόσταση ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη
5. Άγγιγμα (μεταφορά συναι/κών καταστάσεων)

# «When “No” means “Yes”»

1. Γιατί να μη βγάλω εγώ **εσένα** για δείπνο απόψε;
2. Γιατί να μη βγάλω **εγώ** εσένα για δείπνο απόψε;
3. Γιατί **να μη** βγάλω εγώ εσένα για δείπνο απόψε;
4. Γιατί να μη **βγάλω εγώ** εσένα για δείπνο απόψε;
5. Γιατί να μη βγάλω εγώ εσένα για **δείπνο** απόψε;
6. Γιατί να μη βγάλω εγώ εσένα για δείπνο **απόψε**;

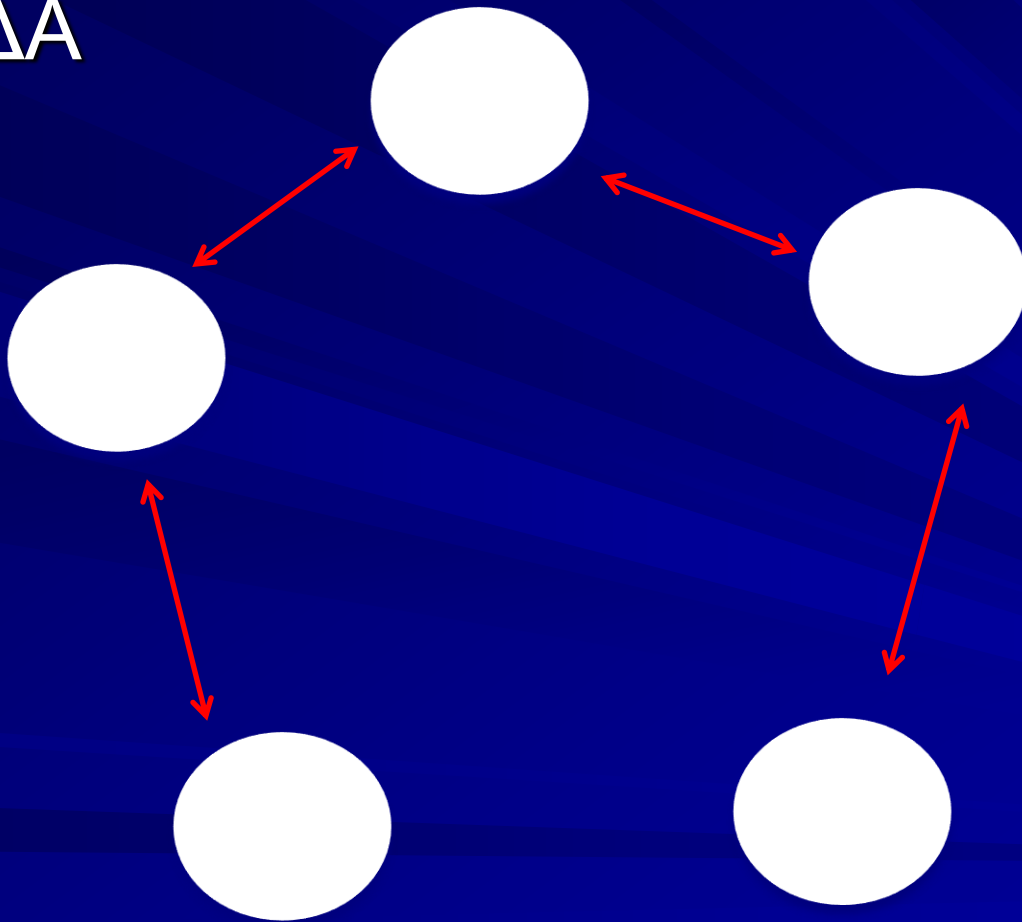
# Τυπικά Οργανωσιακά Δίκτυα

## ΤΡΟΧΟΣ



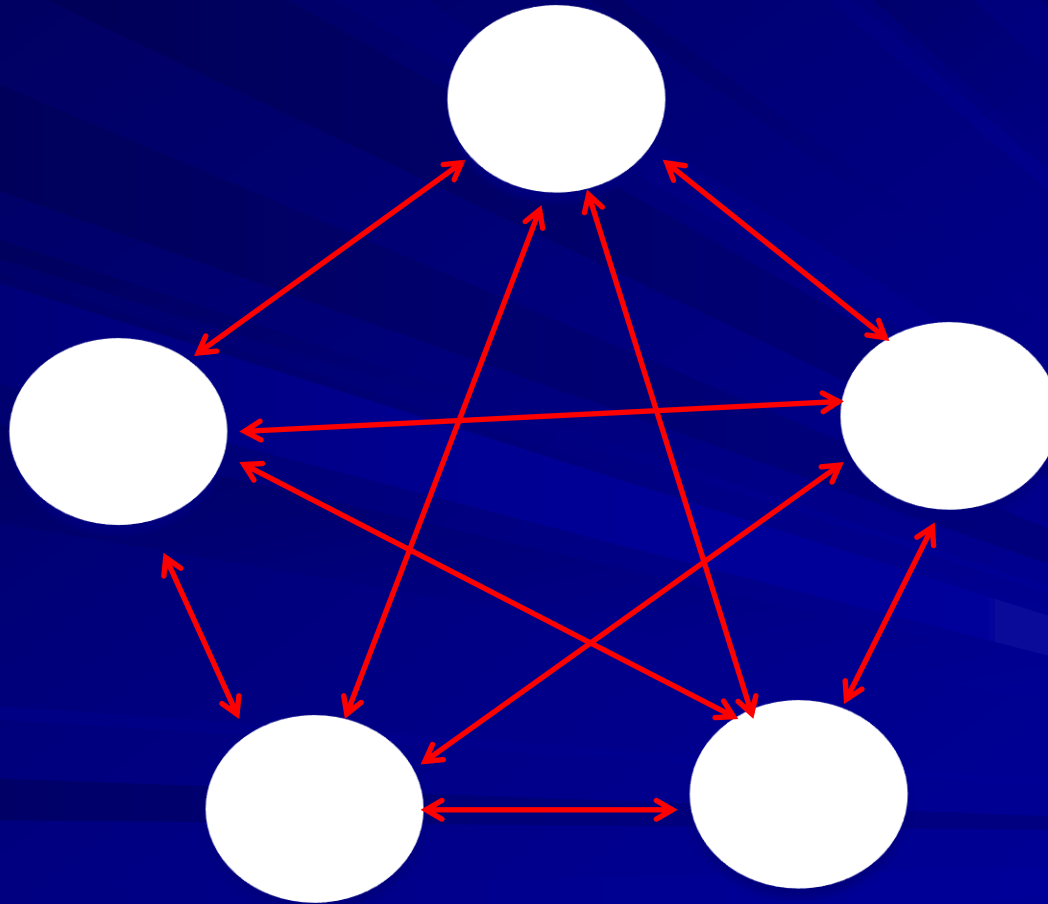
# Τυπικά Οργανωσιακά Δίκτυα

ΑΛΥΣΙΔΑ



# Τυπικά Οργανωσιακά Δίκτυα

ΠΟΛΥΚΛΑΔΙΚΟ



# Άτυπα δίκτυα (grapevine)

- Τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας έχουν να κάνουν με συνδιαλέξεις που αφορούν παρεμφερή με την αποστολή του οργανισμού ή τα θέματα αυτά μπορεί να είναι εντελώς άσχετα με τον οργανισμό και να είναι προσωπικά.
- Οι Hoy & Miskel (2005), αναφέρουν ότι παρόλο που τα τυπικά δίκτυα ή η τυπική δομή του οργανισμού είναι ισχυρότερη και καλύτερα ανεπτυγμένη, εντούτοις τα άτυπα δίκτυα ή η άτυπη δομή λειτουργεί συμπληρωματικά και θεωρείται σημαντική στον οργανισμό.

# Η φήμη (rumor) είναι «κουτσομπολιό»;

Χαρακτηριστικά της ράδιο αρβύλας:

1. Δεν ελέγχεται από τη διοίκηση
2. Θεωρείται από πολλούς πιο αξιόπιστο και πιο έγκυρο από τις επίσημες ανακοινώσεις
3. Εξυπηρετεί τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτό

Πώς προκύπτουν;

Όταν στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργούνται καταστάσεις **ασάφειας** και **νευρικότητας**, οι οποίες είναι **σημαντικές** για εμάς.

- **Είδηση:** επαληθευμένες πληροφορίες
- **Φήμη:** Είναι ανεπιβεβαίωτες πληροφορίες που κυκλοφορούν ανάμεσα στους ανθρώπους και επιχειρούν να ερμηνεύσουν μία ασάφεια ή να αντιμετωπίσουν κάποια απειλή, υπαρκτή ή μη. Αποτελούν συλλογικούς τρόπους αντιμετώπισης καταστάσεων που είναι αβέβαιες ή πιθανώς απειλητικές
- **Κουτσομπολιό:** είναι συνήθως μία συνομιλία με κάποιον άλλον, επαληθευμένη ή όχι, με αξιολογικό χαρακτήρα. Είναι λιγότερο σημαντικό ως κοινωνικό φαινόμενο



## Ποιος είναι ο βαθμός ικανότητάς ΣΟΥ στην επικοινωνία και τη δικτύωση; (προσωπική ανάπτυξη)

1. Μπορώ να αποστείλω emails, τηλεφωνικά και γραπτά μηνύματα;
2. Μπορώ να γράψω αναφορές, επιστολές, αιτήσεις;
3. Είμαι δικτυωμένος με συναδέλφους και μέντορες;
4. Μπορώ να διεξάγω συνεντεύξεις εργασίας;

Ποιος είναι ο βαθμός ικανότητάς ΣΟΥ στην επικοινωνία και τη δικτύωση; (προσωπική ανάπτυξη) .....συνέχεια

5. Μπορώ να διευθύνω συναντήσεις και να συνεισφέρω σ' αυτές;
6. Μπορώ να κάνω πειστικές παρουσιάσεις;
7. Μπορώ να δουλέψω καλά με ομάδες;
8. Μπορώ να δώσω και να πάρω πληροφορίες;

Μήνυμα 50άρη σε 30άρα

Δεν σε είδα στη συνάντηση. Ήταν σημαντική.  
Μην ξεχάσεις την επόμενη. Έλα από το  
γραφείο μου.

Μήνυμα 30άρη σε 50άρα

**Btw συγγνώμη για το mtg. CU**

# Εμπόδια (θορύβους ή παράσιτα) στη Διαπροσωπική Επικοινωνία

1. Στις **διαπροσωπικές σχέσεις** μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Η εκατέρωθεν εικόνα επηρεάζει τη συμπεριφορά και του δέκτη αλλά και του πομπού.
2. Στις **παρεμβολές** του μηνύματος που μπορεί να είναι:
  - Φυσικές (π.χ. φασαρία)
  - Ανθρώπινες (π.χ. έλλειψη προσοχής, η παρεμβολή και άλλων προσώπων κατά τη διαδικασία αποστολή, η υπερφόρτωση μηνυμάτων στον ίδιο δέκτη).

## ...**ΣΥΝΕΧΕΙΑ**

3. Στο ίδιο το **μήνυμα**. Θα πρέπει να είναι σαφές κατανοητό και όσο το δυνατό πιο απλό
4. Στην **ασυνέπεια** των μηνυμάτων. Όταν το λεκτικό και μη λεκτικό μέρος του μηνύματος παρουσιάζουν ασυμβατότητα.
5. Στην **προσωπική θεώρηση** των πραγμάτων.
6. Στην **Απόκρυψη** της πληροφορίας
7. Στον **τεχνητό τοίχο σιωπής**
8. Στην **λανθασμένη επιλογή διαύλων επικοινωνίας**. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που κάποια εγκύκλιος έρχεται στους ενδιαφερόμενους εκπαιδευτικούς μετά τη λήξη της προθεσμίας. Η πληροφορία που περνά από τέσσερα επίπεδα διοίκησης μπορεί να έχει απώλεια περιεχομένου ως και 80%.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

Το μήνυμα γίνεται πλήρως αποδεκτό από τον αποδέκτη

## ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Λαμβάνει χώρα με το ελάχιστο κόστος

## ΠΕΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Παρουσιάζει ένα μήνυμα με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνει το άλλο άτομο να το υποστηρίξει

## ΑΞΙΟΠΙΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των άλλων

# ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

## 1. Ενεργή ακρόαση

1. Είναι η διαδικασία κατά την οποία προσπαθείς να βοηθήσεις κάποιον να πει αυτό ακριβώς που εννοεί.

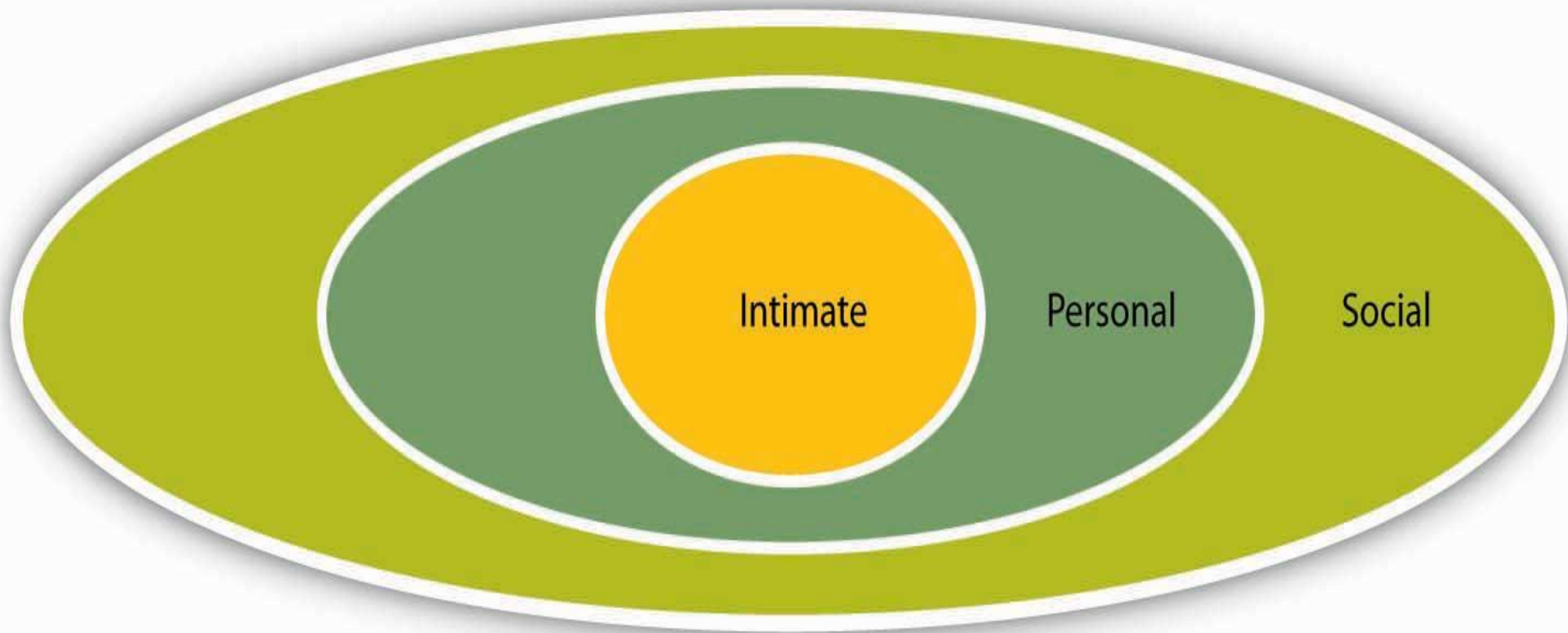
Πώς; Προσπαθώντας:

- ✓ να ακούσουμε το περιεχόμενο του μ.,
- ✓ να διαγνώσουμε τα αισθήματα της πηγής
- ✓ να ανταποκριθούμε στα αισθήματα
- ✓ να παρατηρήσουμε όλες τις νύξεις
- ✓ να παραφράσουμε και να ξαναδιατυπώσουμε

# ΒΕΛΤΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ...συνέχεια

2. Δημιουργική ανατροφοδότηση
  2. Είναι το να λες σε κάποιο άλλο άτομο πώς αισθάνεσαι για κάτι που αυτό έχει κάνει ή έχει πει
3. Σχεδίαση χώρου (proxemics: η χρήση του χώρου στην επικοινωνία)
4. Επιλογή καναλιών
5. MBWA (Διαδραστικό μάνατζμεντ/μάνατζμεντ με περιπλάνηση)





0 to 18 inches  
(0 to 45 cm)

1.5 to 5 feet  
(45 to 152 cm)

5 to 7 feet  
(1.5 to 2.1m)

# Διαπολιτισμική επικοινωνία

1. **Επαφή:** Οι Ασιάτες δε συμπαθούν τις συμπεριφορές που έχουν σωματική επαφή, ενώ η κουλτούρα των Λατίνων έχουν την τάση να τις χρησιμοποιούν συχνά στην επικοινωνία.

# Γιατί κάποια μ. δεν εισακούονται;

1. Έλλειψη ενδιαφέροντος
2. Φτωχό γνωστικό υπόβαθρό για την κατανόηση του περιεχομένου
3. Προκατάληψη των αποδεκτών
4. Κοινωνικοί φραγμοί που παρακωλύουν το μήνυμα
5. Η ίδια η κατάσταση

# Οι διευθυντές/τριες δεν αρκεί ...

1. Καθορισμός των πηγών των πληροφοριών οι οποίες εκλαμβάνονται ως αξιόπιστες
2. Να εμπλέκονται ικανοί άνθρωποι
3. Ορισμός από πριν με σαφήνεια τους στόχους και τους σκοπούς της επικοινωνίας

# Επικοινωνιακοί ρόλοι των Διευθυντών/τριών σχολικών μονάδων

- **Φορείς επικοινωνίας** (αποστολείς ή αναμεταδότες)
- **Αποδέκτες επικοινωνίας**
- **Επόπτες της επικοινωνίας**
- **Αναζητητές της επικοινωνίας**

## Συναισθηματική νοημοσύνη και διευθυντές/ριες σχολικών μονάδων

Συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) είναι η ικανότητα να παρατηρεί και να διαχειρίζεται κανείς συναισθηματικές ενδείξεις και πληροφορίες (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017: 306).

1. **Αυτογνωσία.** Συνείδηση των συναισθημάτων που βιώνει το άτομο.
2. **Αυτοδιαχείριση.** Ικανότητα διαχείρισης των συναισθημάτων και των παρορμήσεων του ατόμου.
3. **Αυτοπαρακίνηση.** Ικανότητα να επιμένει κανείς σε πείσμα των εμποδίων και των αποτυχιών.
4. **Ενσυναίσθηση.** Ικανότητα κάποιου να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων
5. **Κοινωνικές δεξιότητες.** Ικανότητα κάποιου να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων.

## **Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλή Σ.Ν. μπορούν να:**

- 1. Κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο νιώθουν (αυτογνωσία)**
- 2. Επιδεικνύουν ευαισθησία στους άλλους (ενσυναίσθηση)**
- 3. Προσφέρουν εθελοντικά και πρόθυμα βοήθεια (κοινωνικά υπεύθυνοι)**
- 4. Βλέπουν την κατάσταση όπως είναι (προσανατολισμένοι στην πραγματικότητα)**
- 5. Αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις, να προσεγγίζουν τους άλλους και να τους απασχολούν τα ενδιαφέροντά τους (κοινωνικοί)**
- 6. Διαχειρίζονται καταστάσεις που τους προκαλούν αναστάτωση και θυμό (έλεγχος παρόρμησης)**



**Πώς ο/η διευθυντής/τρια σχολικής μονάδας μπορεί να προβεί σε δημιουργία μαθησιακών δυνατοτήτων σε όλο τον οργανισμό;**

# Με το να ρωτήσουμε τους άλλους για τα συναισθήματά τους

1. Στην ερώτηση: «Πώς είσαι;» ή «Είσαι καλά;» μπορούμε να πάρουμε ειλικρινής απαντήσεις; Οι άνθρωποι, ένεκα κοινωνικών επιταγών, δεν φανερώνουν την προσωπική τους ζωή.
2. Ακόμη και στην περίπτωση που κάποιος θέλει να μας πει πράγματι πώς είναι συναισθηματικά, ίσως να μην μπορεί να εκφράσει λεκτικά τα συναισθήματά του, ή και να μην μπορεί να τα καταλάβει.
3. Αναζήτηση μη λεκτικών στοιχείων
4. 4. Εξέταση του τρόπου διατύπωσης των λεκτικών μηνυμάτων, όπως η αλλαγή του τόνου της φωνής, τα παραγλωσσικά στοιχεία, επιτονισμός. Εν κατακλείδι, τα συναισθήματα μεταφέρονται όχι μόνο μέσω του περιεχομένου του λόγου αλλά και του τρόπου ομιλίας.

# Κατηγορίες και υποκατηγορίες ψηφιακών δεξιοτήτων

Πηγή: Joint Research Centre

1. Εγγραμματισμός πληροφοριών και δεδομένων (information and data literacy),
2. Επικοινωνία και συνεργασία (communication and collaboration),
3. Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, (digital content creation)
4. Ασφάλεια (safety) και
5. Επίλυση προβλημάτων (problem solving)

# 1. Ψηφιακή επεξεργασία δεδομένων

Διερεύνηση, αναζήτηση και φιλτράρισμα δεδομένων, πληροφοριών και ψηφιακού περιεχομένου: πρόσβαση και πλοήγηση σε ψηφιακά περιβάλλοντα και αναζήτηση δεδομένων, πληροφοριών και περιεχομένου, καθώς και δημιουργία προσωπικών στρατηγικών αναζήτησης

# 1. Ψηφιακή επεξεργασία δεδομένων

Αξιολόγηση δεδομένων, πληροφοριών και ψηφιακού περιεχομένου: ανάλυση, σύγκριση και κριτική αξιολόγηση της αξιοπιστίας των πηγών δεδομένων, των πληροφοριών και του ψηφιακού περιεχομένου. Ανάλυση, ερμηνεία και κριτική αξιολόγηση των δεδομένων, των πληροφοριών και του ψηφιακού περιεχομένου.

# 1. Ψηφιακή επεξεργασία δεδομένων

Διαχείριση δεδομένων, πληροφοριών και ψηφιακού περιεχομένου: Οργάνωση, αποθήκευση και ανάκτηση δεδομένων, πληροφοριών και περιεχομένου σε ψηφιακά περιβάλλοντα, καθώς και οργάνωση και επεξεργασία σε δομημένο περιβάλλον

## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Επικοινωνία μέσω ψηφιακών τεχνολογιών:  
αλληλεπίδραση μέσω διάφορων ψηφιακών  
τεχνολογιών και κατανόηση των κατάλληλων  
μέσων ψηφιακής επικοινωνίας

## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Κοινοποίηση δεδομένων μέσω ψηφιακών τεχνολογιών: διαμοιρασμός δεδομένων, πληροφοριών και ψηφιακού περιεχομένου με τρίτους μέσω κατάλληλων ψηφιακών τεχνολογιών



## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Συμμετοχή στα κοινά μέσω ψηφιακών τεχνολογιών: χρήση δημόσιων και ιδιωτικών ψηφιακών υπηρεσιών

## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Συνεργασία μέσω ψηφιακών τεχνολογιών:  
χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών για  
συνεργατικές διαδικασίες.

## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Χρήση κανόνων του κώδικα δεοντολογικής συμπεριφοράς στο διαδίκτυο: εφαρμογή κανόνων συμπεριφοράς κατά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και κατά την αλληλεπίδραση σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Προσαρμογή στρατηγικών επικοινωνίας ανάλογα με το κοινό με το οποίο υπάρχει αλληλεπίδραση και κατανόηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας σε ψηφιακά περιβάλλοντα

## 2. Ψηφιακή επικοινωνία και συνεργασία

Διαχείριση ψηφιακής ταυτότητας: δημιουργία και διαχείριση ψηφιακής ταυτότητας και προστασία της προσωπικής φήμης

### 3. Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου

- Ανάπτυξη ψηφιακού περιεχομένου: δημιουργία και επεξεργασία ψηφιακού περιεχομένου σε διαφορετικές μορφές
- Προσαρμογή και ενσωμάτωση ψηφιακού περιεχομένου: τροποποίηση, βελτίωση και ενσωμάτωση πληροφοριών και σε ένα υφιστάμενο περιεχόμενο για τη δημιουργία νέου, πρωτότυπου και σχετικού περιεχομένου

### 3. Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου

- Πνευματική ιδιοκτησία και άδειες ψηφιακού περιεχομένου: κατανόηση του τρόπου εφαρμογής και της ισχύς των πνευματικών δικαιωμάτων και των αδειών χρήσης σε δεδομένα, πληροφορίες και ψηφιακό περιεχόμενο
- Προγραμματισμός: τεχνικές και αρχές ανάπτυξης λογισμικού, καθώς και γλώσσες προγραμματισμού

## 4. Ασφάλεια

- Προστασία συσκευών ΤΠΕ: προστασία συσκευών και ψηφιακού περιεχομένου και κατανόηση κινδύνων και απειλών σε ψηφιακά περιβάλλοντα.
- Προστασία προσωπικών δεδομένων: προστασία προσωπικών δεδομένων και ιδιωτικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Κατανόηση "πολιτικής απορρήτου" και ενημέρωση για τον τρόπο χρήσης προσωπικών δεδομένων.

## 4. Ασφάλεια

- Προστασία της υγείας και της ευεξίας κατά την εργασία με ψηφιακές τεχνολογίες: αποφυγή κινδύνων για την υγεία και απειλών για τη σωματική και ψυχική ευεξία, κατά τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.
- Προστασία του περιβάλλοντος από τον αντίκτυπο των ψηφιακών τεχνολογιών: κατανόηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των ψηφιακών τεχνολογιών και της χρήσης τους



## 5. Επίλυση προβλημάτων

- Επίλυση τεχνικών προβλημάτων: προσδιορισμός τεχνικών προβλημάτων κατά τη λειτουργία συσκευών και τη χρήση ψηφιακών περιβαλλόντων και επίλυσή τους.
- Προσδιορισμός αναγκών και τεχνολογικών τρόπων αντιμετώπισης: αξιολόγηση των αναγκών και προσδιορισμός, αξιολόγηση, επιλογή και χρήση ψηφιακών εργαλείων για την ικανοποίησή τους. Ρύθμιση και προσαρμογή των ψηφιακών περιβαλλόντων στις προσωπικές ανάγκες.

## 5. Επίλυση προβλημάτων

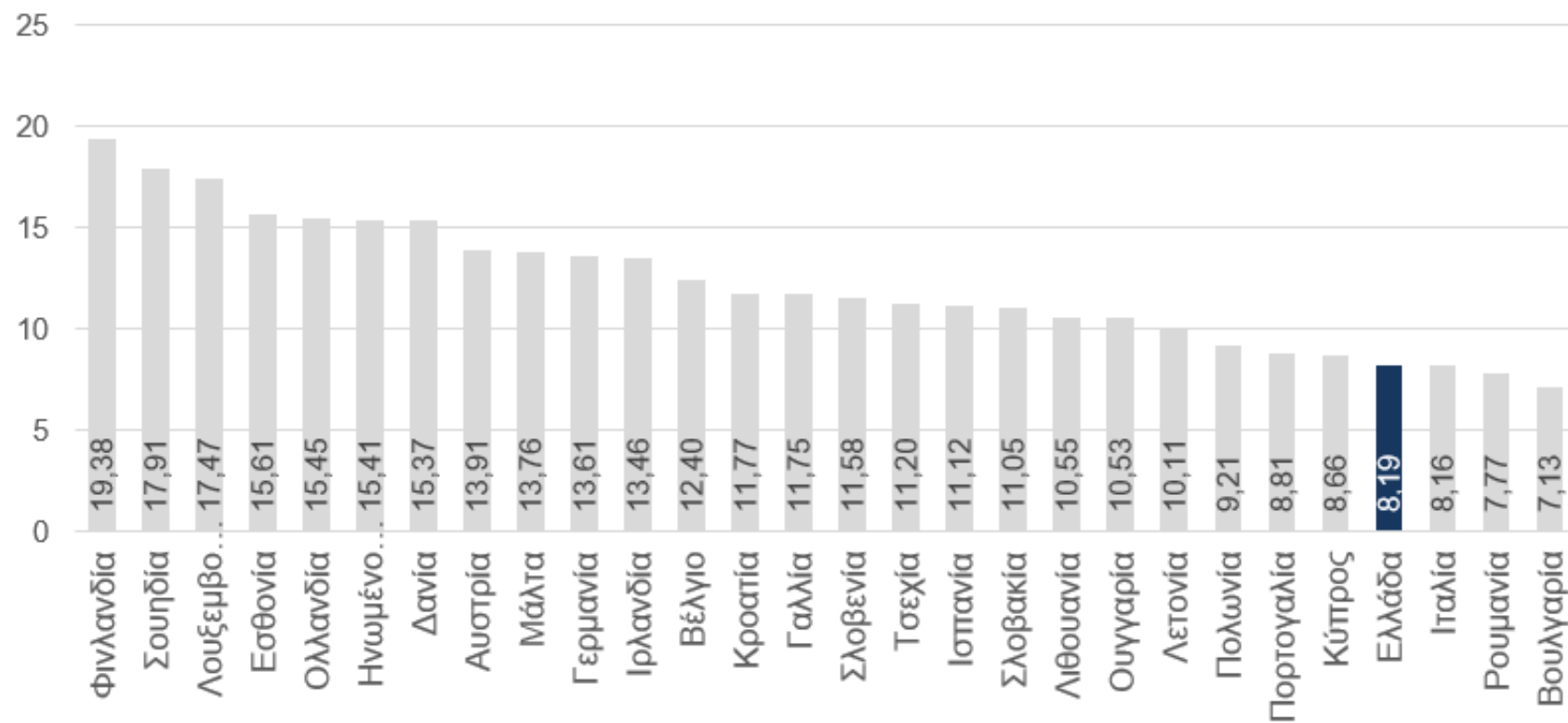
- Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών με δημιουργικό τρόπο: χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών για τη δημιουργία γνώσης, καθώς και καινοτόμων διαδικασιών και προϊόντων. Κατανόηση και επίλυση εννοιολογικών προβλημάτων σε ψηφιακά περιβάλλοντα.

## 5. Επίλυση προβλημάτων

- Εντοπισμός ελλείψεων όσον αφορά την ψηφιακή ικανότητα: εντοπισμός των σημείων στα οποία απαιτείται βελτίωση των ψηφιακών ικανοτήτων, καθώς και δυνατότητα υποστήριξη τρίτων για την ανάπτυξη της ψηφιακής τους ικανότητας. Αναζήτηση ευκαιριών για αυτοβελτίωση και ενημέρωση για την ψηφιακή εξέλιξη

## Δ2. Βαθμολογία χωρών ΕΕ στις Ψηφιακές Δεξιότητες

Πηγή: Digital Economy and Society Index, 2020



# Ενδεικτικά επαγγέλματα στην Ελλάδα με βαρύτητα στις ΤΠΕ μεγαλύτερη από 0,50

Πηγή: ΕΙΕΑΔ, Eurofound

ISCO08 (3ψηφία)	Περιγραφή επαγγέλματος	Εργαζόμενοι 2018	Ποσοστό %	Βαρύτητα ΤΠΕ
411	Υπάλληλοι γενικών καθηκόντων	179.848	4.7%	0,63
234	Δάσκαλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και νηπιαγωγοί	85.648	2.2%	0,58
233	Καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	79.211	2.1%	0,58
241	Επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού τομέα	79.110	2.1%	0,69
422	Υπάλληλοι πληροφόρησης πελατών	60.231	1.6%	0,57
235	Άλλοι εκπαιδευτικοί	58.520	1.5%	0,58
214	Μηχανικοί (εξαιρουμένων των ηλεκτροτεχνολόγων)	55.451	1.4%	0,69
261	Νομικοί εν γένει	52.601	1.4%	0,59
331	Επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού & μαθηματικού κλάδου	44.358	1.2%	0,63
412	Γραμματείς (γενικών καθηκόντων)	40.677	1.1%	0,63
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>1.378.885</b>	<b>36%</b>	

# Διαχείριση της γνώσης και επικοινωνία

Είναι η γνώση πόρος μείζονος  
σημασίας;

# Επαγγελματικό κεφάλαιο – professional capital

1. Ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital)-το ποιοτικό χαρακτηριστικό του ατόμου,
2. Κοινωνικό κεφάλαιο (Social Capital)-το ποιοτικό χαρακτηριστικό της ομάδας
3. Το κεφάλαιο απόφασης (Decision Capital)-το ποιοτικό χαρακτηριστικό των κρίσεων του ειδικού.

**Knowledge management:** Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας μάθησης στην οποία τα μέλη του οργανισμού συγκεντρώνουν συστηματικά γνώσεις και τις μοιράζονται με τους υπόλοιπους

**Communities of practice:** ομάδα ατόμων με κοινό προβληματισμό (προβλήματα ή πάθος), οι οποίοι εμβαθύνουν τη γνώση και την εμπειρογνωσία τους στον εν λόγω τομέα αλληλοεπιδρώντας συστηματικά



# Learning organization

Οι οργανισμοί γνώσεις έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Διανοητικά μοντέλα- όλοι χρησιμοποιούν νέους τρόπους σκέψης
2. Προσωπική επιδεξιότητα- Όλοι έχουν αυτό επίγνωση ανοιχτοί στους άλλους
3. Συστημικός τρόπος σκέψης- όλοι μαθαίνουν πώς δουλεύει ολόκληρος ο οργανισμός
4. Κοινό όραμα- όλοι καταλαβαίνουν και συμφωνούν σε ένα κοινό σχέδιο δράσης
5. Ομαδική εκμάθηση- όλοι εργάζονται μαζί για να επιτύχουν τους στόχους του σχεδίου

**Η Επικοινωνία είναι μια διαδικασία η  
οποία εξαντλείται στην ανταλλαγή  
πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων  
ανθρώπων.**

**A.Σωστό**

**B.Λάθος**

**Οι διευθυντές εκπαιδευτικών οργανισμών  
θα πρέπει να προσπαθούν να  
καταπνίγουν τη φημολογία, ως ένα  
καταστροφικό στοιχείο στο δίκτυο  
επικοινωνίας του οργανισμού.**

**A.Σωστό**

**B.Λάθος**

**Ποιο από τα παρακάτω εκφράζει τη διαδικασία της κωδικοποίησης ενός μηνύματος;**

- A. Η μετατροπή της ιδέας σε μήνυμα**
- B. Το μέσο διαμέσου του οποίου ταξιδεύει το μήνυμα**
- C. Η μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος**
- D. Ο έλεγχος του βαθμού επιτυχίας του μηνύματος, βάση την αρχική μας πρόθεση**

**Σε ποιο είδος επικοινωνίας ανήκει ένα υπηρεσιακό έγγραφο, το οποίο έχει ως αποστολέα έναν οργανισμό προσχολικής αγωγής και δέκτη μια περιφερειακή διοικητική δομή της εκπαίδευσης;**

**A.Οριζόντια επικοινωνία**

**B.Ανεπίσημη επικοινωνία**

**C.Ανοδική επικοινωνία**

**D.Μη λεκτική επικοινωνία**

**Σε ποιο είδος επικοινωνίας ανήκει το  
κουτσομπολιό σε έναν δημόσιο οργανισμό;**

**A.Καθοδική επικοινωνία**

**B.Επίσημη επικοινωνία**

**C.Μη λεκτική επικοινωνία**

**D.Άτυπη επικοινωνία**

**Ποιο από τα παρακάτω δεν ανήκει στην  
προφορική επικοινωνία;**

**A.Τα e-mails**

**B.Οι ομιλίες**

**C.Οι συζητήσεις**

**D.Οι φημολογίες**

**Ποιο από τα παρακάτω δεν ανήκει στην γραπτή  
επικοινωνία;**

**A.Οι συζητήσεις στην τηλεόραση**

**B.Τα φαξ**

**C.Οι ανακοινώσεις στον πίνακα του Συλλόγου  
Εκπαιδευτικών**

**D.Τα οργανωσιακά έντυπα**



**Ποιο από τα παρακάτω δεν ανήκει στα  
πλεονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας;**

**A.Η άμεση διαθεσιμότητα**

**B.Η εξακρίβωση**

**C.Η έλλειψη άμεσης ανατροφοδότησης**

**D.Η μονιμότητα**

**Ποιο από τα παρακάτω δεν ανήκει στη μη λεκτική επικοινωνία;**

**A.Οι ομιλίες στο κινητό τηλέφωνο**

**B.Οι εκφράσεις του προσώπου**

**C.Οι χειρονομίες**

**D.Το ντύσιμο μιας φοιτήτριας**

**Ο λεκτικός επιτονισμός αποτελεί μια  
μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας.**

**A.Σωστό**

**B.Λάθος**

**Παρόλο που η τυπική δομή ενός οργανισμού είναι ισχυρότερη από την άτυπη, τα άτυπα δίκτυα λειτουργούν συμπληρωματικά στην οργανωσιακή επικοινωνία.**

**A. Συνήθως ισχύει**

**B. Συνήθως δεν ισχύει**

**Ποια από τα παρακάτω μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία;**

**A. Η εσκεμμένη χειραγώγηση των πληροφοριών**

**B. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη**

**C. Η έλλειψη προσοχής**

**D. Η υπερφόρτωση μηνυμάτων**

**E. Όλα τα παραπάνω**

**1. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται αποτελεσματική όταν κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των άλλων.**

**A. Σωστό**

**B. Λάθος**

Ποιο από τα παρακάτω δεν ανήκει στην ενεργή ακρόαση;

A. Το προσεχτικό άκουσμα του περιεχομένου του μηνύματος

B. Η πρώτη κρίση ή ερμηνεία του αποδέκτη για το μήνυμα

C. Η δημιουργική ανατροφοδότηση

D. Η σχεδίαση και χρήση του χώρου

**1. Πότε οι ομαδικές αποφάσεις «δουλεύουν»  
καλύτερα;**

**A. Όταν έχουμε περιορισμένο χρόνο**

**B. Όταν δεν απαιτείται η συγκατάθεση των  
άλλων**

**C. Όταν το πρόβλημα έχει έντονα τα στοιχεία  
της ασάφειας και της δυσκολίας**

**D. Όλα τα παραπάνω**



**1. Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί πλεονέκτημα της ομαδικής δουλειάς;**

**A. Οι συγκρούσεις προσωπικότητας μεγαλοποιούνται**

**B. Το μοίρασμα της πληροφορίας σημαίνει αυξημένη μάθηση**

**C. Υπάρχει αυξημένη κατανόηση του τρόπου σκέψης και προοπτικής των άλλων**

**D. Παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας**

**1. Ποιο από τα παρακάτω δεν αποτελεί μειονέκτημα της ομαδικής δουλειάς;**

**A. Υπάρχει αυξημένη ευκαιρία να βασιστούμε στα δυνατά σημεία των άλλων**

**B. Απαιτείται περισσότερος χρόνος**

**C. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δικαιολογία για μία έλλειψη ατομικής απόδοσης.**

**D. Οι διαφωνίες μπορούν να προκαλέσουν τεταμένες σχέσεις.**

**1. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της ομάδας έλκονται το ένα από το άλλο, παρακινούνται να παραμείνουν εντός της και ενστερνίζονται τους στόχους της, ονομάζεται:**

**A. Νόρμα**

**B. Ομαδική σκέψη**

**C. Κύρος**

**D. Συνεκτικότητα**

# 1. Κοινωνική σκνηρία ονομάζεται:

- A. Η τάση των ομάδων να χάνουν την ικανότητα κριτικής αποτίμησής τους.
- B. Η τάση των ανθρώπων να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια όταν εργάζονται συλλογικά παρά όταν δουλεύουν σε ατομικό επίπεδο.
- C. Διαβάθμιση της αίγλης, της θέσης ή της βαθμίδας στο πλαίσιο της ομάδας.
- D. Η συμπεριφορά που αναμένεται να ακολουθηθεί από τα μέλη της ομάδας.

**1. Σε μια συστημική προσέγγιση της ομαδικής εργασίας, η «φύση του καθήκοντος εργασίας» ανήκει στις:**

**A. Στις διεργασίες του συστήματος**

**B. Εισροές του συστήματος**

**C. Εκροές του συστήματος**

**D. Σε όλα τα παραπάνω**