

## 1. ΑΡΧΕΙΟ: 1-2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## 2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ: 1-2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Από τη Διοίκηση στη Στρατηγική Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου στην Εκπαίδευση)

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Η ενότητα αυτή εξετάζει τη μετάβαση από την παραδοσιακή Διοίκηση (Management) στη στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αναδεικνύοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως του σημαντικότερου κεφαλαίου για έναν οργανισμό. Κεντρικός άξονας είναι η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (T. Schultz), η οποία ερμηνεύει την εκπαίδευση και την κατάρτιση όχι ως κόστος, αλλά ως επένδυση που αποφέρει μελλοντικά οφέλη (αύξηση παραγωγικότητας για τον οργανισμό, υψηλότερες αμοιβές για το άτομο). Παράλληλα, γίνεται εννοιολογική διάκριση μεταξύ Διοίκησης (τήρηση κανόνων, έλεγχος) και Ηγεσίας (όραμα, επιρροή), ενώ παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ (προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη) και πώς αυτές διαφοροποιούνται από την απλή διαχείριση «προσωπικού».,.

### ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital):** Το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ατόμων που προκύπτουν από επένδυση στην εκπαίδευση και αυξάνουν την παραγωγική τους αξία.
- **Διοίκηση (Management):** Η διαδικασία επίτευξης στόχων μέσω άλλων ανθρώπων, εστιάζοντας στο «να γίνονται τα πράγματα σωστά» (διεκπεραίωση, έλεγχος, βραχυπρόθεσμη προοπτική),.
- **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ):** Η στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπων, που περιλαμβάνει μελέτη αναγκών, σχεδίαση οργανογράμματος, επιλογή, αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού.,.
- **Θεωρία Schultz (Προσφορά & Ζήτηση):**
  - **Πλευρά Προσφοράς:** Ο εργαζόμενος επενδύει σε σπουδές προσδοκώντας υψηλότερο μισθό και εργασιακή ασφάλεια.
  - **Πλευρά Ζήτησης:** Ο εργοδότης προσλαμβάνει μορφωμένους προσδοκώντας υψηλότερη παραγωγικότητα.,

### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ (Κύκλος Ανθρώπινου Κεφαλαίου)

Επένδυση (Εκπαίδευση/Κατάρτιση)



Απόκτηση Γνώσεων & Δεξιοτήτων (Human Capital)



Αύξηση Παραγωγικότητας (Όφελος Οργανισμού - Ζήτηση)



Αύξηση Αμοιβών/Ασφάλειας (Όφελος Ατόμου - Προσφορά)

---

### ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

**Γενική Περιγραφή:** Η δομή της ενότητας ξεκινά με τον ορισμό της Διοίκησης και τις διαφορές της από την Ηγεσία. Στη συνέχεια, εστιάζει στον Ανθρώπινο Παράγοντα, εξηγώντας γιατί οι σύγχρονοι οργανισμοί επενδύουν σε αυτόν. Τέλος, αναλύεται η Θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου ως οικονομική και διοικητική βάση για την επιμόρφωση και την εξέλιξη.

### Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):

- **Χαρακτηριστικά Διοίκησης (Traditional Management):**

- Χρήση νόμιμης δύναμης/εξουσίας.
- Έμφαση σε εντολές και οδηγίες.
- Σύστημα αμοιβών και τιμωριών.
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική ("κάνει τα πράγματα σωστά").

- **Λειτουργίες ΔΑΔ (βάσει Φαναριώτη):**

1. Μελέτη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Σχεδίαση οργανογράμματος.
3. Εξέλιξη προσωπικού (πρόσληψη, προαγωγή).
4. Εναρμόνιση κλίματος.
5. Αξιολόγηση & Εκπαίδευση.

### Πίνακας: Οι δύο όψεις της Θεωρίας Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Πλευρά Προσφοράς (Εργαζόμενος/Εκπαιδευτικός)	Πλευρά Ζήτησης (Οργανισμός/Σχολείο)
Επιδίωξη υψηλότερου μισθού.	Προτίμηση σε μορφωμένα άτομα (πτυχία).
Μείωση κινδύνου ανεργίας.	Προσδοκία για υψηλότερη παραγωγικότητα.
Αύξηση αίσθησης εργασιακής σιγουριάς.	Ικανότητα ανταπόκρισης σε υψηλές προδιαγραφές.
Βελτίωση ποιότητας ανθρώπινου κεφαλαίου.	Μη ομοιογενής συμπεριφορά (διαφοροποίηση μισθών).

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η θεωρία του Ανθρώπινου Κεφαλαίου εφαρμόζεται θεσμικά μέσω του συστήματος μοριοδότησης (προσοντολόγιο) και μισθολογικής εξέλιξης, ενώ η ΔΑΔ ασκείται αποσπασματικά λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης.

**2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):**

- **Επένδυση σε Προσόντα (Supply Side):** Ως εκπαιδευτικοί, παρακολουθούμε μεταπτυχιακά προγράμματα (όπως αυτό της "Διοίκησης Εκπαίδευσης"). Σύμφωνα με τη θεωρία, το κάνουμε για να βελτιώσουμε την ποιότητά μας, αλλά στην ελληνική πραγματικότητα κυριαρχεί η ανάγκη να "εξαργυρώσουμε" την επένδυση μέσω μοριοδότησης για θέσεις στελεχών (Διευθυντές, Σύμβουλοι) και για μισθολογική προώθηση (ΜΚ),.

- **Περιορισμοί στη Ζήτηση (Demand Side):** Ενώ η Θεωρία λέει ότι ο οργανισμός "επιλέγει" τους πιο μορφωμένους για παραγωγικότητα, στο ελληνικό δημόσιο σχολείο ο Διευθυντής δεν επιλέγει τους συνεργάτες του (τοποθετούνται από το ΠΥΣΔΕ/Υπουργείο). Έτσι, η λειτουργία της "Πρόσληψης/Επιλογής" της ΔΑΔ ακυρώνεται σε επίπεδο σχολικής μονάδας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, παρατηρώ ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα λειτουργεί αντιφατικά. Ενθαρρύνει την απόκτηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου (δίνει κίνητρα για μεταπτυχιακά), αλλά δεν το αξιοποιεί λειτουργικά. Ένας εκπαιδευτικός με διδακτορικό στη Διοίκηση συχνά έχει τα ίδια ακριβώς καθήκοντα με έναν νεοδιόριστο, καθώς δεν υπάρχει ευέλικτο οργανόγραμμα ή περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Description) που να διαφοροποιεί ρόλους βάσει προσόντων. Ασκούμε, ουσιαστικά, τυπική διεκπεραίωση (administration) και όχι πλήρη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

---

### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Αναλύστε τις βασικές αρχές της Θεωρίας του Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Schultz). Πώς ερμηνεύει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών προς την επιμόρφωση και πώς τη στάση του κράτους ως εργοδότη;».
  2. «Συγκρίνετε τα χαρακτηριστικά της παραδοσιακής Διοίκησης (Management) με τις σύγχρονες απαιτήσεις για Ηγεσία και Ανθρώπινο Δυναμικό. Ποια χαρακτηριστικά κυριαρχούν στον ρόλο του Έλληνα Διευθυντή Σχολείου;».
  3. «Ποιες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) εφαρμόζονται και ποιες απουσιάζουν από την ελληνική σχολική μονάδα; Αιτιολογήστε την απάντησή σας με βάση το συγκεντρωτικό σύστημα.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 2).
- 

### Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, είναι κρίσιμο να κατανοήσετε τη διάσταση μεταξύ Θεωρίας και Ελληνικής Πραγματικότητας.

- **Προσοχή στον Taylor:** Αν πέσει ερώτηση για τον Frederick Taylor (Επιστημονικό Μάνατζμεντ - Δραστηριότητα 3,), μην τον απορρίψετε ως "παλαιολιθικό". Πρέπει να αναδείξετε ότι η αρχή του για «επιστημονική επιλογή» είναι η βάση της αξιοκρατίας (ΑΣΕΠ) που επιδιώκουμε. Η κριτική σας πρέπει να εστιάσει στο ότι η «τυποποίηση» της εργασίας δεν ταιριάζει στην παιδαγωγική, η οποία απαιτεί ευελιξία.
  - **Εσωτερικά vs Εξωτερικά Κίνητρα:** Στη Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου, να διακρίνετε πάντα τα κίνητρα. Η απόκτηση ενός μεταπτυχιακού είναι συνδυασμός Εσωτερικής Ανάγκης (γνώση/βελτίωση) και Εξωτερικής Ανάγκης (μόρια/χρήματα). Η επιτυχής απάντηση συνδέει και τα δύο.
  - **Management vs Administration:** Ο Έλληνας Διευθυντής είναι θεσμικά "Administrator" (εφαρμόζει εγκυκλίους), αλλά καλείται να γίνει "Manager/Leader" (να εμπνεύσει και να διαχειριστεί κρίσεις) χωρίς όμως τα εργαλεία (π.χ. δεν μπορεί να δώσει bonus). Αυτή η αντίφαση είναι "κλειδί" για την κριτική σας θεώρηση.
- 

### ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Ανάγκες Μεταπτυχιακού):** Αφορά άμεσα τη Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου (επένδυση για απόδοση) και τα κίνητρα (εσωτερικά/εξωτερικά).

2. **Δραστηριότητα 2 (Πεδία ΔΑΔ στο σχολείο):** Ζητάει κριτική για το ποια πεδία (π.χ. προσλήψεις, οργανογράμματα) δεν γίνονται στο σχολείο.
3. **Δραστηριότητα 3 (Αρχές Taylor):** Απαιτεί σύνδεση της «επιστημονικής επιλογής» και της «συνεργασίας» με τη σχολική πραγματικότητα (π.χ. ΑΣΕΠ vs Παιδαγωγική Αυτονομία),.

### 3. ΑΡΧΕΙΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 3.pdf-Οργάνωση, Διοίκηση και το Σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα ξεκινά με την εννοιολογική αποσαφήνιση της **Οργάνωσης** (διάρθρωση συντελεστών για επίτευξη σκοπού) και της **Διοίκησης**, παρουσιάζοντας τις τρεις βασικές προσεγγίσεις: Δικαιική/Νομολογιακή, Διαχειριστική και Κοινωνιολογική. Στη συνέχεια, αναλύονται τα **συνθετικά μέρη** ενός οργανισμού (ανθρώπινος παράγοντας, σκοποί, δομή, εξουσία, επικοινωνία) και τονίζονται οι **ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών** (ασάφεια σκοπών, έλλειψη αυτονομίας, επικάλυψη ρόλων). Η θεωρία κορυφώνεται με την ανάλυση του σχολείου ως **«Ανοικτού Κοινωνικού Συστήματος»** (μοντέλο Getzels & Guba), το οποίο αποτελείται από δύο αλληλεπιδρώσεις διαστάσεις: τη **Νομοθετική** (θεσμοί/ρόλοι) και την **Ιδιογραφική** (άτομα/προσωπικότητες), η σύνθεση των οποίων παράγει την κοινωνική συμπεριφορά.

---

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει το σχολείο όχι απλώς ως κτήριο ή διοικητικό μηχανισμό, αλλά ως έναν ζωντανό κοινωνικό οργανισμό. Αντικείμενό του είναι η μετάβαση από την παραδοσιακή, νομικίστικη αντίληψη της διοίκησης (εφαρμογή εγκυκλίων) σε μια συστηματική και κοινωνιολογική θεώρηση. Σκοπός είναι να κατανοήσουμε πώς αλληλεπιδρούν τα μέλη της σχολικής κοινότητας (εκπαιδευτικοί, μαθητές, γονείς) μέσα σε ένα θεσμικό πλαίσιο και πώς αυτή η αλληλεπίδραση διαμορφώνει το σχολικό κλίμα. Παρουσιάζονται θεωρίες όπως του **Getzels & Guba** (Κοινωνικό Σύστημα) και αναλύονται οι εισροές-εκροές του συστήματος. Η εφαρμογή της θεωρίας εστιάζει στην κατανόηση των συγκρούσεων που προκύπτουν όταν οι ανάγκες του ατόμου (Ιδιογραφική διάσταση) συγκρούονται με τις απαιτήσεις του ρόλου (Νομοθετική διάσταση),..

---

### ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Ανοικτό Σύστημα (Open System):** Οργανισμός που αλληλεπιδρά δυναμικά με το περιβάλλον του (εισροές-εκροές), επηρεάζεται από αυτό και προσαρμόζεται.
- **Διοίκηση (Management):** Η διαδικασία συντονισμού πόρων για την επίτευξη στόχων. Διακρίνεται σε Διοίκηση μέσω Οράματος, μέσω Στόχων και μέσω Επικοινωνίας.
- **Ιδιογραφική Διάσταση (Idiographic Dimension):** Αναφέρεται στο άτομο, την προσωπικότητα και τις ανάγκες του μέσα στον οργανισμό (το «θέλω» του εργαζόμενου).
- **Κοινωνικό Σύστημα (Social System):** Σύνολο αλληλεξαρτώμενων μερών που λειτουργούν ως ολότητα. Στο σχολείο περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση θεσμών και ατόμων.
- **Νομοθετική Διάσταση (Nomothetic Dimension):** Αναφέρεται στον θεσμό, τους ρόλους και τις προσδοκίες που ορίζει ο οργανισμός (το «πρέπει» της υπηρεσίας).
- **Οργάνωση (Organization):** Δομημένο σύνολο ατόμων με αλληλεξαρτώμενες σχέσεις για την υλοποίηση κοινών στόχων.

## **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΜΟΝΤΕΛΟ GETZELS & GUBA (Κοινωνικό Σύστημα)**

Θεσμός (Σχολείο) --> Ρόλος (Καθηγητής) --> Προσδοκίες (Καθήκοντα)



ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ = Αλληλεπίδραση (Σύγκρουση ή Συνεργασία)



Άτομο (Γιώργος) --> Προσωπικότητα --> Ανάγκες (Διάθεση)

(Πηγή: Προσαρμογή από διαφάνειες.)

---

### **ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ**

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα αναλύει τα συστατικά μέρη του σχολείου, τις ιδιαιτερότητές του ως οργανισμού (ασάφεια, έλλειψη αυτονομίας) και τα μοντέλα διοίκησης.

#### **Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

- Προσεγγίσεις Διοικητικής Επιστήμης:**

- Δικαική:** Εστίαση στους νόμους (κυρίαρχη στην Ελλάδα).
- Διαχειρισιολογική:** Εστίαση στην αποτελεσματικότητα/τεχνικές.
- Κοινωνιολογική:** Εστίαση στις σχέσεις εξουσίας και τις ομάδες.

- Τα 5 Συνθετικά Μέρη του Οργανισμού:**

- Ανθρώπινος παράγοντας.
- Ύπαρξη κοινών σκοπών.
- Οργανωτική δομή.
- Σύστημα εξουσίας.
- Τρόπος επικοινωνίας.

- Ιδιαιτερότητες Εκπαιδευτικών Οργανισμών:**

- Ασάφεια σκοπού:** Δύσκολος ο ορισμός του «προϊόντος».
- Επικάλυψη ρόλων:** Ο μαθητής είναι ταυτόχρονα «πελάτης» και «εργαζόμενος».
- Έλλειψη αυτονομίας:** Έντονος συγκεντρωτισμός (όλα αποφασίζονται κεντρικά).

---

### **ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, το σχολείο λειτουργεί ως ένα «γραφειοκρατικό σύστημα» (έμφαση στη νομιμότητα) που προσπαθεί να λειτουργήσει ως «κοινωνικό σύστημα» (έμφαση στις σχέσεις), αλλά εμποδίζεται από τον συγκεντρωτισμό.

**2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):**

- **Σύγκρουση Ρόλου - Προσωπικότητας:** Ένας Διευθυντής (Θεσμός) ζητά από τον εκπαιδευτικό να αναλάβει μια υπερωρία (Προσδοκία Ρόλου). Ο εκπαιδευτικός είναι κουρασμένος ή έχει οικογενειακό πρόβλημα (Ατομική Ανάγκη). Η σύγκρουση αυτή (Nomothetic vs Idiographic) καθορίζει το κλίμα. Στην Ελλάδα, συχνά λύνεται με το φιλότιμο (άτυπη σχέση) και όχι με θεσμικά κίνητρα.
- **Έλλειψη Αυτονομίας:** Ως καθηγητές, βιώνουμε την αντίφαση να θέλουμε να καινοτομήσουμε (Ιδιογραφικό), αλλά το Αναλυτικό Πρόγραμμα και οι εγκύκλιοι (Νομοθετικό) να μας περιορίζουν. Το σχολείο δεν μπορεί να επιλέξει το προσωπικό του ή να διαχειριστεί πόρους, άρα η "διοίκηση" περιορίζεται στη διαχείριση της καθημερινότητας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Θεωρώ ότι το ελληνικό σχολείο πάσχει στην "Υπαρξη Κοινών Σκοπών". Συχνά, ο σύλλογος Διδασκόντων είναι μια τυπική συνάθροιση ατόμων που κοιτούν μόνο το ωράριό τους, χωρίς κοινό όραμα. Επίσης, η κυριαρχία της **Δικαιικής Προσέγγισης** (τι λέει ο νόμος;) πνίγει την **Κοινωνιολογική** (πώς νιώθουν οι άνθρωποι;), οδηγώντας σε τυπικές και ψυχρές σχέσεις.

---

### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Αναλύστε το σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα σύμφωνα με το μοντέλο των Getzels & Guba. Πώς η αλληλεπίδραση της νομοθετικής και της ιδιογραφικής διάστασης επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 3.).
  2. «Με βάση το απόσπασμα του Ανδρέου, ποιες είναι οι τρεις προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης; Ποια κυριαρχεί στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα και με ποιες συνέπειες;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 1.).
  3. «Περιγράψτε τα συνθετικά μέρη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Ποιο θεωρείτε το σημαντικότερο για τη διαμόρφωση του σχολικού κλίματος και γιατί;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 2.).
- 

### Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, το "κλειδί" είναι να κατανοήσετε και να περιγράψετε τη **σύγκρουση** μέσα στο σχολικό σύστημα.

- **Το Μοντέλο Getzels-Guba:** Είναι απαραίτητο να το αναφέρετε ονομαστικά. Εξηγήστε ότι η συμπεριφορά του εκπαιδευτικού δεν είναι τυχαία, αλλά αποτέλεσμα της πίεσης μεταξύ του **«Τι πρέπει να κάνω» (Ρόλος)** και του **«Ποιος είμαι» (Προσωπικότητα)**.
  - **Κριτική στο Συγκεντρωτισμό:** Σε κάθε ερώτηση για διοίκηση σχολείου, να αναφέρετε ότι στην Ελλάδα έχουμε διοικητική ακαμψία. Ο Διευθυντής δεν είναι CEO, είναι δημόσιος υπάλληλος που εφαρμόζει νόμους.
  - **Ανοικτό Σύστημα:** Μην ξεχάσετε ότι το σχολείο είναι **«Ανοικτό Σύστημα»**. Επηρεάζεται από το περιβάλλον (γονείς, κοινωνία). Μια αλλαγή στην κοινωνία (π.χ. οικονομική κρίση) μπαίνει μέσα στο σχολείο και αλλάζει τις ισορροπίες.
- 

### ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Ανδρέου):** Ζητάει να εντοπίσετε τις 3 προσεγγίσεις (Δικαιική, Διαχειρισιολογική, Κοινωνιολογική) και να κρίνετε ποια λείπει (συνήθως η Διαχειρισιολογική στο ελληνικό πλαίσιο)-.

2. **Δραστηριότητα 2 (Συνθετικά Μέρη):** Αφορά τα 5 μέρη του οργανισμού. Εδώ πρέπει να συνδέσετε τη θεωρία με το σχολείο (π.χ. Ανθρώπινος παράγοντας = Εκπαιδευτικοί/Μαθητές),.
  3. **Δραστηριότητα 3 (Κοινωνικό Σύστημα):** Ζητάει ανάλυση του σχολείου με το μοντέλο Getzels & Guba (Νομοθετική vs Ιδιογραφική διάσταση) και πώς αυτό παράγει κλίμα.,
  4. **Δραστηριότητα 4 (Case Study - Αξιολόγηση):** Μελέτη περίπτωσης για το πώς μια απόφαση του Διευθυντή διαταράσσει το σύστημα. Απαιτεί ανάλυση της αλληλεπίδρασης των υποσυστημάτων.
4. **ΑΡΧΕΙΟ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 4.pdf-(Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς)**

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα αναλύει τη διαδικασία της **Εκπαίδευσης Προσωπικού** ως κρίσιμη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ξεκινά με την ιστορική αναδρομή, όπου η εκπαίδευση μεταβαίνει από την τυπική απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων (έως το 1970) στην ευρύτερη ανάπτυξη ικανοτήτων (από το 1980 και μετά). Γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ των εννοιών «**Εκπαίδευση**» (βραχυπρόθεσμη, εστιασμένη στο παρόν) και «**Ανάπτυξη**» (μακροπρόθεσμη, εστιασμένη στην καριέρα). Ο πυρήνας της θεωρίας είναι τα **4 Στάδια της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας**: 1. Εκτίμηση Αναγκών (σε επίπεδο οργανισμού, καθήκοντος, ατόμου), 2. Σχεδιασμός Προγράμματος (στόχοι, μέθοδοι), 3. Υλοποίηση (μέθοδοι εντός και εκτός εργασίας) και 4. Αξιολόγηση (μοντέλο 4 επιπέδων: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα). Τέλος, παρουσιάζονται συγκεκριμένες εκπαιδευτικές μέθοδοι όπως η διάλεξη, η μελέτη περίπτωσης και το παιχνίδι ρόλων.

---

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την αναγκαιότητα της συνεχούς επιμόρφωσης (Life Long Learning) σε έναν σύγχρονο οργανισμό. Μας λέει ότι η εκπαίδευση δεν είναι κόστος, αλλά **επένδυση** στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η οποία οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση. Σκοπός είναι να κατανοήσουμε πώς οργανώνεται ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα βήμα-βήμα, πώς επιλέγουμε την κατάλληλη μέθοδο διδασκαλίας ανάλογα με το κοινό και πώς μετράμε αν τελικά η εκπαίδευση πέτυχε τον στόχο της. Η εφαρμογή εστιάζει στη σχολική μονάδα, όπου η επιμόρφωση (ενδοϋπηρεσιακή) πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και την προσωπική εξέλιξη του εκπαιδευτικού.,

---

## ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Αξιολόγηση Εκπαίδευσης (Evaluation):** Η διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός προγράμματος. Περιλαμβάνει 4 επίπεδα: Αντίδραση (άρεσε;), Μάθηση (έμαθαν;), Συμπεριφορά (το εφαρμόζουν;), Αποτελέσματα (βελτιώθηκε ο οργανισμός;).
- **Εκπαίδευση (Training):** Διαδικασία απόκτησης γνώσεων/δεξιοτήτων για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας (βραχυπρόθεσμη).
- **Ενδοϋπηρεσιακή Επιμόρφωση:** Οργανωμένες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου για ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων.
- **Εκτίμηση Αναγκών (Needs Assessment):** Το πρώτο στάδιο όπου αναλύουμε ποιος χρειάζεται εκπαίδευση και σε τι, εξετάζοντας τον Οργανισμό, τα Καθήκοντα και το Άτομο.,

- **Μελέτη Περίπτωσης (Case Study):** Μέθοδος εκπαίδευσης όπου οι εκπαιδευόμενοι αναλύουν σε βάθος πραγματικά ή υποθετικά προβλήματα.
- **Παιχνίδι Ρόλων (Role Playing):** Μέθοδος όπου οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους για να αναπτύξουν διαπροσωπικές δεξιότητες.

## **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

1. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ (Γιατί; Ποιος; Τι;)



2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ (Στόχοι, Μέθοδοι, Υλικό)



3. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ (Διεξαγωγή Σεμιναρίου/Εργαστηρίου)



4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Αντίδραση -> Μάθηση -> Συμπεριφορά -> Αποτέλεσμα)

## **ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ**

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα αναλύει τη συστηματική προσέγγιση της εκπαίδευσης, ξεκινώντας από τη διάγνωση του προβλήματος (ανάγκες) και καταλήγοντας στη μέτρηση της επιτυχίας.

### **Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

- **Εκπαίδευση vs Ανάπτυξη:**
  - *Εκπαίδευση:* Τεχνικές δεξιότητες, παρόν, συγκεκριμένο έργο.
  - *Ανάπτυξη:* Ευρύτερες ικανότητες, μέλλον, καριέρα/στελέχη.

- **Τα 4 Επίπεδα Ανάλυσης Αναγκών:-**

1. *Επίπεδο Οργανισμού:* Πόροι, κουλτούρα, στρατηγικοί στόχοι.
2. *Επίπεδο Καθηκόντων:* Τι απαιτεί η θέση εργασίας (Job analysis).
3. *Επίπεδο Ατόμου:* Ποιος έχει κενά απόδοσης;
4. *Δημογραφικά Στοιχεία:* Μορφωτικό επίπεδο, ηλικία κ.λπ.

- **Μέθοδοι Εκπαίδευσης:-**

Μέθοδος	Χαρακτηριστικά	Κατάλληλη για
Διάλεξη	Παθητική, οικονομική, μεταφορά γνώσης σε πολλούς.	Θεωρητική γνώση.
Μελέτη Περίπτωσης	Ενεργητική, ανάλυση προβλημάτων, κριτική σκέψη.	Επίλυση προβλημάτων.

<b>Παιχνίδι Ρόλων</b>	Βιωματική, "παιίζω" μια κατάσταση.	Κοινωνικές δεξιότητες, επικοινωνία.
<b>Επίδειξη</b>	Δείχνω πώς λειτουργεί κάτι.	Τεχνικές δεξιότητες (π.χ. χρήση Η/Υ).

• **Αξιολόγηση (Oakland & Waterworth):**

- Αντιδράσεις (Ικανοποίηση).
- Μάθηση (Γνώσεις που αποκτήθηκαν).
- Αλλαγή Συμπεριφοράς (Εφαρμογή στην εργασία).
- Επίδραση στον Οργανισμό (Τελικό όφελος).

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η "Εκπαίδευση" ταυτίζεται συνήθως με την "Επιμόρφωση" (σεμινάρια ΠΕΚ, ΙΕΠ). Θεωρητικά είναι επένδυση, αλλά πρακτικά συχνά αντιμετωπίζεται διεκπεραιωτικά.

### 2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):

- **Ανάλυση Αναγκών (Το μεγάλο κενό):** Στο ελληνικό σχολείο σπάνια γίνεται οργανωμένη ανάλυση αναγκών (Στάδιο 1). Συνήθως το Υπουργείο αποφασίζει οριζόντια (π.χ. "όλοι σεμινάριο για τους διαδραστικούς"), ανεξάρτητα αν κάποιοι το έρουν ήδη ή αν το σχολείο δεν έχει καν πίνακες.
- **Μέθοδοι:** Κυριαρχεί η **Διάλεξη** (εισηγήσεις σε αμφιθέατρα), η οποία είναι παθητική. Οι εκπαιδευτικοί προτιμούν **Εργαστήρια** (workshops) και **Μελέτες Περίπτωσης** (π.χ. πώς αντιμετωπίζω έναν βίαιο μαθητή), που όμως σπανίζουν.,
- **Αξιολόγηση:** Συνήθως σταματάμε στο Επίπεδο 1 (Αντιδράσεις - "σας άρεσε το σεμινάριο;"). Σπάνια μετράμε αν άλλαξε η συμπεριφορά στην τάξη (Επίπεδο 3) ή αν βελτιώθηκαν οι μαθητές (Επίπεδο 4).

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως καθηγητής, βιώνω την επιμόρφωση ως αποσπασματική. Λείπει η **συνέχεια** και η **σύνδεση με την καθημερινότητα**. Συχνά "επενδύουμε" χρόνο σε σεμινάρια για να πάρουμε μια βεβαίωση (εξωτερικό κίνητρο), χωρίς να υπάρχει ουσιαστικό αντίκτυπο στη διδασκαλία μας, επειδή λείπει η υποστήριξη μετά το σεμινάριο.

### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Περιγράψτε τα 4 στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ποιο θεωρείτε ότι παραμελείται περισσότερο στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και γιατί;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 3,).
2. «Συγκρίνετε τις μεθόδους της Διάλεξης και της Μελέτης Περίπτωσης. Ποια είναι καταλληλότερη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης κρίσεων στο σχολείο και γιατί;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 4,).
3. «Πώς μπορεί να αξιολογηθεί ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα; Αναλύστε τα επίπεδα αξιολόγησης και δώστε ένα παράδειγμα εφαρμογής σε σχολική μονάδα.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 5,).

### Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, προσέξτε τη διάκριση μεταξύ «Εκπαίδευσης» (Training) και «Ανάπτυξης» (Development). Μην τα χρησιμοποιείτε ως ταυτόσημα.

- Επίσης, δώστε έμφαση στην **Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**. Η θεωρία λέει ότι πρέπει να μετράμε το **αποτέλεσμα** (Result/ROI). Στην Ελλάδα μένουμε στην "ικανοποίηση". Αν σας ρωτήσουν "τι λείπει;", η απάντηση είναι η μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς στην εργασία (Transfer of Training).
- Συνδέστε την **Ανάλυση Αναγκών** με την αποτυχία πολλών προγραμμάτων: Αν δεν ρωτήσεις τον δάσκαλο τι χρειάζεται (Person Analysis), το σεμινάριο θα αποτύχει.

---

#### ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Επένδυση vs Κόστος):** Ζητά σχολιασμό για το αν τα σχολεία επενδύουν στην εκπαίδευση. Συνδέεται με τη δυσκολία μέτρησης οφέλους.
2. **Δραστηριότητα 2 (Ανάγκη Διαρκούς Εκπαίδευσης):** Αφορά τα οφέλη (ικανοποίηση, απόδοση) και τους τρόπους υλοποίησης στο σχολείο.
3. **Δραστηριότητα 3 (Σχεδιασμός Προγράμματος):** Ζητά να φτιάξετε ένα πρόγραμμα εφαρμόζοντας τα 4 στάδια (Ανάγκες -> Σχεδιασμός -> Υλοποίηση -> Αξιολόγηση).
4. **Δραστηριότητα 4 (Μέθοδοι Εκπαίδευσης):** Ζητά προσωπική εμπειρία για μεθόδους (Διάλεξη vs Βιωματικά) και αιτιολόγηση.
5. **Δραστηριότητα 5 (Σενάριο Αξιολόγησης):** Ζητά εφαρμογή του μοντέλου αξιολόγησης (Αντίδραση -> Μάθηση -> Συμπεριφορά -> Αποτέλεσμα) σε υποθετικό σενάριο.

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο **«5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 5.pdf»**, προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

---

#### 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 5.pdf(Ο Εκπαιδευτικός Οργανισμός που Μαθαίνει: Θεωρία και Εμπόδια)

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στη μετεξέλιξη της σχολικής μονάδας από έναν γραφειοκρατικό μηχανισμό σε έναν **«Οργανισμό Μάθησης» (Learning Organization)**. Παρουσιάζει την εννοιολογική αποσαφήνιση της μάθησης, όχι μόνο ως απόκτηση γνώσεων, αλλά ως αλλαγή συμπεριφοράς και κουλτούρας. Κεντρικό σημείο είναι η θεωρία του Peter Senge και οι «Πέντε Πειθαρχίες» (με έμφαση στη Συστημική Σκέψη), καθώς και η διάκριση των Argyris & Schön μεταξύ μάθησης απλού και διπλού βρόχου. Σκοπός είναι να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύγχρονο σχολείο (ευελιξία, ομαδικότητα, κοινό όραμα) για να επιβιώσει σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και τα εμπόδια (έλλειψη αυτονομίας, κατακερματισμός) που συναντάμε στην ελληνική πραγματικότητα,,.

---

#### ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Οργανισμός Μάθησης (Learning Organization):** Ένας οργανισμός όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, καλλιεργούνται νέα μοτίβα σκέψης και μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί.

- **Μάθηση Διπλού Βρόχου (Double-Loop Learning):** Κατά Argyris & Schön, είναι η μάθηση που δεν διορθώνει απλώς το λάθος (απλός βρόχος), αλλά αμφισβητεί και επαναπροσδιορίζει τις υποκείμενες νόρμες, πολιτικές και στόχους του οργανισμού.
- **Συστημική Σκέψη (Systems Thinking):** Η 5η πειθαρχία του Senge. Η ικανότητα να βλέπουμε τη "μεγάλη εικόνα", τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις των μερών ενός συστήματος, και όχι τα προβλήματα αποστασιατικά.
- **Νοητικά Μοντέλα (Mental Models):** Οι βαθιά ριζωμένες παραδοχές, γενικεύσεις ή εικόνες που επηρεάζουν τον τρόπο που κατανοούμε τον κόσμο και ενεργούμε.
- **Προσωπική Ικανότητα (Personal Mastery):** Η πειθαρχία της προσωπικής ανάπτυξης και της διαρκούς αποσαφήνισης του προσωπικού οράματος.

#### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΟΙ 5 ΠΕΙΘΑΡΧΙΕΣ ΤΟΥ P. SENGE**

Προσωπική Ικανότητα <-> Νοητικά Μοντέλα



Ομαδική Μάθηση <-> Συστημική Σκέψη (Ο Ακρογωνιαίος Λίθος)

(Βάσει διαφανειών-)

#### **ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ**

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα ξεκινά με τους ορισμούς της μάθησης και προχωρά στα χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει. Αναλύει διεξοδικά το μοντέλο του Senge και καταλήγει στα εμπόδια που δεν επιτρέπουν στο σχολείο να λειτουργήσει με αυτόν τον τρόπο.

#### **Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

- **Είδη Μάθησης (Argyris & Schön):**
  - *Απλού βρόχου (Single-loop):* Διόρθωση σφαλμάτων εντός των υπαρχόντων κανόνων (ρουτίνα).
  - *Διπλού βρόχου (Double-loop):* Αμφισβήτηση και αλλαγή των ίδιων των κανόνων και των αξιών (καινοτομία).
- **Οι 5 Αρχές του Peter Senge:-**
  1. **Προσωπική Ικανότητα:** Αυτογνωσία, κίνητρο για βελτίωση.
  2. **Νοητικά Μοντέλα:** Έλεγχος των στερεοτύπων μας.
  3. **Κοινό Όραμα:** Δέσμευση σε κοινούς στόχους, όχι επιβολή.
  4. **Ομαδική Μάθηση:** Διάλογος, σκέψη «μαζί».
  5. **Συστημική Σκέψη:** Κατανόηση της ολότητας (ακρογωνιαίος λίθος).

• **Χαρακτηριστικά Μανθάνοντος Οργανισμού:**

- Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη.
- Ανάληψη ρίσκου και πρωτοβουλιών (Risk taking).
- Κουλτούρα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

• **Εμπόδια στο Σχολείο:**

- Περιοριστική νομοθεσία / Έλλειψη αυτονομίας.
- Τμηματοποίηση (απομόνωση εκπαιδευτικών στις τάξεις).
- Μικρή αίσθηση συλλογικής μάθησης.

---

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η προσπάθεια μετάβασης σε «Οργανισμό Μάθησης» σκοντάφτει στον **συγκεντρωτισμό** και την **γραφειοκρατία**, που ενισχύουν τη «μάθηση απλού βρόχου» (τήρηση εγκυκλίων) αντί του «διπλού βρόχου» (κριτική σκέψη).

**2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):**

- **Νοητικά Μοντέλα:** Ένα ισχυρό νοητικό μοντέλο στο ελληνικό σχολείο είναι ότι «η αξιολόγηση είναι τιμωρητική». Αυτή η πεποίθηση (mental model) εμποδίζει την **Ομαδική Μάθηση** και την ειλικρινή ανατροφοδότηση μεταξύ συναδέλφων.
- **Έλλειψη Κοινού Οράματος:** Λόγω της συχνής αλλαγής διευθυντών και του προσωρινού προσωπικού (αναπληρωτές), είναι δύσκολο να χτιστεί ένα **Κοινό Όραμα** (Shared Vision) που να διαρκεί. Ο καθένας κοιτάζει την «επιβίωση» της χρονιάς.
- **Συστημική Σκέψη:** Όταν έχουμε πρόβλημα βίας στο σχολείο, συχνά κατηγορούμε μεμονωμένα τον μαθητή ή την οικογένεια. Η συστημική σκέψη θα μας έκανε να δούμε πώς το κλίμα του σχολείου, η πίεση της ύλης και η έλλειψη επικοινωνίας (όλο το σύστημα) συμβάλλουν στο πρόβλημα.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, πιστεύω ότι το σχολείο μας απέχει πολύ από το να είναι «Οργανισμός Μάθησης». Η **έλλειψη αυτονομίας** είναι το κλειδί: πώς να οραματιστούμε και να αλλάξουμε (διπλός βρόχος), όταν για κάθε παρέκκλιση από το πρόγραμμα χρειαζόμαστε έγκριση; Ωστόσο, σε επίπεδο κουλτούρας (μικρο-κλίμα), μπορούμε να ενισχύσουμε την ομαδική μάθηση ανταλλάσσοντας καλές πρακτικές, έστω και άτυπα.

---

### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Αναλύστε τις 5 πειθαρχίες του Peter Senge για τον Οργανισμό Μάθησης. Ποια θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος και γιατί είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στο ελληνικό σχολείο;»-.
2. «Συγκρίνετε τη μάθηση απλού βρόχου (single-loop) και διπλού βρόχου (double-loop) κατά Argyris & Schön. Δώστε ένα παράδειγμα εφαρμογής τους στη λειτουργία μιας σχολικής μονάδας.».

3. «Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για τη μετατροπή του ελληνικού σχολείου σε "Οργανισμό που Μαθαίνει", σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την εμπειρία σας;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 1 & 2),.
- 

## Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, δώστε μεγάλη προσοχή στη σύνδεση **Κουλτούρας και Αυτονομίας** (Δραστηριότητα 1).

- **Το Κλειδί:** Δεν μπορείς να έχεις "Οργανισμό Μάθησης" με εντολές από πάνω. Απαιτείται **εσωτερική παρακίνηση και συμμετοχή**.
  - **Η Παγίδα:** Μην μπερδέψετε την "Ομαδική Μάθηση" (Team Learning) με την απλή συνεργασία. Η Ομαδική Μάθηση απαιτεί διάλογο που οδηγεί σε νέα γνώση, όχι απλώς καταμερισμό εργασιών.
  - **Χρήσιμο Argument:** Χρησιμοποιήστε το επιχείρημα ότι στο ελληνικό σχολείο έχουμε πολλή "ατομική μάθηση" (οι εκπαιδευτικοί κάνουν μεταπτυχιακά μόνοι τους), αλλά ελάχιστη "οργανωσιακή μάθηση" (η γνώση αυτή δεν γυρίζει πίσω στο σχολείο να το αλλάξει).
- 

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Fullan):** Συνδέει την αλλαγή κουλτούρας με την **αυτονομία** του εκπαιδευτικού. Ζητά κριτική για την ελληνική πραγματικότητα.
2. **Δραστηριότητα 2 (Brandt):** Ζητά να ελέγξετε αν το σχολείο είναι οργανισμός μάθησης βάσει 10 χαρακτηριστικών (π.χ. αν οι δάσκαλοι παρακολουθούν ο ένας τον άλλον - ετεροπαρατήρηση),.
3. **Δραστηριότητα 3 (DLOQ):** Αφορά το ερωτηματολόγιο Marsick & Watkins για τις διαστάσεις του μανθάνοντα οργανισμού (Συνεχής μάθηση, Διάλογος, Ομαδικότητα κ.λπ.),.

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο **«6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2.pdf»**, προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

---

## 6. ΑΡΧΕΙΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 2.pdf (Η Τέχνη της Επικοινωνίας και Στρατηγικές Επίλυσης Διαφωνιών στο Σχολικό Περιβάλλον)

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα πραγματεύεται την **Επικοινωνία** ως θεμελιώδη διαδικασία για τη λειτουργία του οργανισμού και εστιάζει στη **Διαχείριση των Συγκρούσεων**. Αρχικά, ορίζεται η επικοινωνία και αναλύονται τα εμπόδια που την καθιστούν αναποτελεσματική. Στη συνέχεια, εξετάζεται η σύγκρουση όχι ως αρνητικό φαινόμενο, αλλά ως αναπόφευκτο στοιχείο της οργανωσιακής ζωής. Παρουσιάζονται τα τρία βασικά μοντέλα αντίδρασης στη σύγκρουση: **Πάλη (Fight)**, **Φυγή (Flight)** και **Ροή (Flow)**. Η θεωρία προχωρά στα στάδια επίλυσης συγκρούσεων (Διαπραγμάτευση, Διαμεσολάβηση, Διαιτησία, Εκδίκαση) και καταλήγει στην ανάγκη θέσπισης **«Έξυπνων Στόχων» (SMART Goals)** ως εργαλείο για τη μετάβαση από τη σύγκρουση στη συμφωνία.

---

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό μας λέει ότι η σύγκρουση στον χώρο εργασίας (σχολείο) είναι φυσιολογική και συχνά αναπόφευκτη λόγω των διαφορετικών αντιλήψεων και στόχων. Αντικείμενό του

είναι η κατανόηση των μηχανισμών αντίδρασής μας (ψυχολογικοί και συμπεριφορικοί) όταν βρισκόμαστε σε ένταση. Σκοπός είναι να μεταβούμε από τις αντανακλαστικές αντιδράσεις (επίθεση ή αποχώρηση) σε συνειδητές στρατηγικές διαχείρισης (συνεργασία/ροή). Η θεωρία εφαρμόζεται μέσω συγκεκριμένων βημάτων (όπως η διαμεσολάβηση από τον Διευθυντή) και εργαλείων (SMART goals) για την επίλυση προβλημάτων, όπως η ασυμφωνία μεταξύ εκπαιδευτικών ή η αντίδραση σε αλλαγές,,.

---

## ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Διαμεσολάβηση (Mediation):** Η διαδικασία όπου ένα τρίτο, ουδέτερο πρόσωπο (π.χ. Διευθυντής) βοηθά τις αντιμαχόμενες πλευρές να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση, χωρίς να επιβάλλει τη δική του άποψη.
- **Διαπραγμάτευση (Negotiation):** Το πρώτο στάδιο επίλυσης, όπου τα εμπλεκόμενα μέρη συζητούν απευθείας, κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις και προσπαθούν να βρουν λύση.
- **Πάλη (Fight):** Στάση αντιμετώπισης της σύγκρουσης που χαρακτηρίζεται από επιθετικότητα, χειριστική συμπεριφορά, επιθυμία για τιμωρία του άλλου και έκρηξη.
- **Ροή (Flow):** Η εποικοδομητική στάση στη σύγκρουση που χαρακτηρίζεται από σεβασμό, ενεργητική ακρόαση και συνεργασία.
- **Φυγή (Flight):** Στάση αποφυγής της σύγκρουσης που περιλαμβάνει την υποχώρηση, την παραίτηση και την καταπίεση της δυσφορίας.
- **SMART Goals (Εξυπνοι Στόχοι):** Στόχοι που είναι Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Εφικτοί (Achievable), Ρεαλιστικοί (Realistic) και Χρονικά Καθορισμένοι (Time-bound).

## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

### 1. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ (Τα μέρη συζητούν μόνα τους)

↓ (Αν αποτύχει)

### 2. ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ (Τρίτος βοηθά να βρουν λύση - ουδετερότητα)

↓ (Αν αποτύχει)

### 3. ΔΙΑΙΤΗΣΙΑ (Τρίτος ακούει και ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ τη λύση)

↓

### 4. ΕΚΔΙΚΑΣΗ (Δικαστική/Θεσμική οδός - δεσμευτική απόφαση)

(Πηγή: Προσαρμογή από τις διαφάνειες,,)

---

## ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα ταξινομεί τις συμπεριφορές σε τρεις κατηγορίες (Πάλη, Φυγή, Ροή) και παρουσιάζει τη διαδικασία κλιμάκωσης της επίλυσης μιας διαφοράς.

### Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):

- Οι 3 Στάσεις στη Σύγκρουση (Πίνακας Αυτοαξιολόγησης-):

Στάση	Συμπεριφορές (Λέξεις-Κλειδιά)	Αποτέλεσμα
<b>ΠΑΛΗ (Fight)</b>	Φέρομαι χειριστικά, Τιμωρώ, Εκρήγνυμαι.	Νικητής - Ηττημένος (Win-Lose). Κλίμα έντασης.
<b>ΦΥΓΗ (Flight)</b>	Υποχωρώ, Παραιτούμαι, Συγκρατώ τη δυσφορία μου.	Ηττημένος - Νικητής ή Lose-Lose. Συσσώρευση θυμού.
<b>ΡΟΗ (Flow)</b>	Σέβομαι, Συνεργάζομαι, Ακούω.	Νικητής - Νικητής (Win-Win). Λύση προβλήματος.

- **Έξυπνοι Στόχοι (SMART) για τη Συμφωνία:**

- Specific (Συγκεκριμένοι).
- Measurable (Μετρήσιμοι).
- Achievable (Εφικτοί).
- Realistic (Ρεαλιστικού).
- Time-bound (Χρονικά Καθορισμένοι).

- **Case Study (Το 5ο Δημοτικό Σχολείο):** Περίπτωση διευθυντή που έφτιαξε ομάδες έργου και έχασε τον έλεγχο λόγω σύγκρουσης χαρακτήρων/απόψεων. Η λύση απαιτεί διαμεσολάβηση και θέσπιση SMART στόχων,,.

### ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η κουλτούρα διαχείρισης συγκρούσεων στα σχολεία κινείται συχνά μεταξύ της «Αποφυγής» (Φυγής) - για να μην χαλάσουν οι διαπροσωπικές σχέσεις - και της «Έκρηξης» (Πάλης) όταν τα προβλήματα χρονίζουν.

#### 2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):

- **Πάλη vs Ροή:** Σε έναν Σύλλογο Διδασκόντων, όταν διαφωνούμε για το ωρολόγιο πρόγραμμα, συχνά κάποιοι «εκρήγνυνται» (Πάλη) φωνάζοντας ότι αδικούνται. Η μετάβαση στη «Ροή» θα σήμαινε να κάτσουμε και να δούμε αντικειμενικά τις ανάγκες του σχολείου, σεβόμενοι ο ένας τον άλλον.
- **Διαμεσολάβηση:** Ο Διευθυντής στην Ελλάδα συχνά καλείται να παίξει τον ρόλο του διαμεσολαβητή ανάμεσα σε γονιό και δάσκαλο. Ωστόσο, λόγω πίεσης, συχνά καταφεύγει στη **Διαιτησία** (αποφασίζει ποιος έχει δίκιο), κάτι που μπορεί να δυσαρεστήσει τη μία πλευρά.
- **SMART Στόχοι:** Στα σχέδια δράσης (π.χ. Σχολικός Εκφοβισμός), συχνά βάζουμε αόριστους στόχους («να μειωθεί η βία»). Η θεωρία μας λέει να βάλουμε SMART στόχο: «Μείωση των περιστατικών κατά 20% μέχρι τον Ιούνιο, μέσω 2 δράσεων ανά μήνα».

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, θεωρώ ότι μας λείπει η εκπαίδευση στη διαπραγμάτευση. Συχνά εκλαμβάνουμε τη διαφωνία ως προσωπική επίθεση (Εγωισμός/Πάλη) και όχι ως πρόβλημα προς επίλυση. Η εισαγωγή του θεσμού του **Συμβούλου Σχολικής Ζωής** είναι ένα βήμα προς τη «Διαμεσολάβηση», αρκεί να μην γίνει γραφειοκρατικό.

## **ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)**

1. «Αναλύστε τα τρία βασικά μοντέλα αντίδρασης στη σύγκρουση (Πάλη, Φυγή, Ροή). Δώστε παραδείγματα συμπεριφορών για κάθε μοντέλο από τη ζωή μιας σχολικής μονάδας.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 3.).
2. «Περιγράψτε τα στάδια επίλυσης μιας σύγκρουσης (Διαπραγμάτευση, Διαμεσολάβηση κ.λπ.). Ποιος είναι ο ρόλος του Διευθυντή ως διαμεσολαβητή σε μια σύγκρουση μεταξύ εκπαιδευτικών;».
3. «Τι είναι οι στόχοι SMART και πώς μπορούν να συμβάλουν στη μετάβαση από τη σύγκρουση στη συμφωνία; Εφαρμόστε τα χαρακτηριστικά SMART σε ένα υποθετικό πρόβλημα σχολικής θίασης.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 4.).

---

## **Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)**

Για να γράψετε άριστα, πρέπει να κάνετε σαφή διάκριση μεταξύ **Διαμεσολάβησης** και **Διαιτησίας**.

- Στη **Διαμεσολάβηση**, ο Διευθυντής δεν αποφασίζει. Βοηθάει τους άλλους να αποφασίσουν (είναι facilitator). Αυτό είναι το ζητούμενο στη σύγχρονη διοίκηση γιατί χτίζει ευθύνη.
- Στη **Διαιτησία**, ο Διευθυντής αποφασίζει ως κριτής. Αυτό είναι πιο γρήγορο (αποτελεσματικό βραχυπρόθεσμα) αλλά μπορεί να αφήσει πικρία.
- Στις μελέτες περίπτωσης (Case Studies), χρησιμοποιήστε τις λέξεις-κλειδιά: **Ενεργητική Ακρόαση, Συναισθηματική Νοημοσύνη και SMART στόχοι**. Δείξτε ότι η λύση δεν είναι «να τα βρουν», αλλά να συμφωνήσουν σε κάτι μετρήσιμο και συγκεκριμένο.

---

## **ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)**

1. **Δραστηριότητα 2 (Ανάλυση Συμπεριφοράς)**: Ζητάει να περιγράψετε μια συμπεριφορά που σας ενοχλεί χωρίς κριτική και να φτιάξετε μια «φιγούρα». Στόχος είναι η αυτεπίγνωση.,
2. **Δραστηριότητα 3 (Πίνακας Πάλη-Φυγή-Ροή)**: Η κλασική άσκηση κατηγοριοποίησης συμπεριφορών (π.χ. «Συγκρατώ τη δυσφορία μου» = Φυγή). Είναι πολύ πιθανό θέμα πολλαπλής επιλογής ή αντιστοίχισης.,
3. **Δραστηριότητα 4 (Μελέτες Περίπτωσης)**: Τα σενάρια με το «2ο Γυμνάσιο» (συγκρούσεις/στρατόπεδα) και το «5ο Δημοτικό» (ομάδες έργου) απαιτούν εφαρμογή της θεωρίας για την αποκατάσταση του κλίματος.,

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο **«7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 7.pdf»**, προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

- 
7. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 7.pdf(Ανάπτυξη Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης Ανθρώπινου Δυναμικού)

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα εισάγει την έννοια της **Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)** ως κρίσιμη δεξιότητα για τη διοίκηση και την ηγεσία, πέραν του γνωστικού δείκτη νοημοσύνης (IQ).

Βασίζεται στο μοντέλο του **Daniel Goleman** και διακρίνει τη ΣΝ σε δύο βασικούς άξονες: τις **Προσωπικές Ικανότητες** (πώς διαχειρίζομαστε τον εαυτό μας) και τις **Κοινωνικές Ικανότητες** (πώς διαχειρίζομαστε τις σχέσεις μας). Αναλύονται οι πέντε διαστάσεις: Αυτεπίγνωση, Αυτορρύθμιση (Αυτοέλεγχος), Παρακίνηση, Ενσυναίσθηση και Κοινωνικές Δεξιότητες. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα **6 Στυλ Ηγεσίας** που απορρέουν από τη ΣΝ και η έννοια του «**Συναισθηματικά Νοήμονα Οργανισμού**», ο οποίος χαρακτηρίζεται από συμφωνία αξιών και πράξεων.

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό μας λέει ότι η επιτυχία ενός ηγέτη (και ενός εκπαιδευτικού) δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνικές γνώσεις, αλλά κυρίως από την ικανότητά του να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα – τα δικά του και των άλλων. Σκοπός είναι η κατανόηση ότι η ΣΝ είναι δεξιότητα που **μαθαίνεται** και καλλιεργείται. Παρουσιάζονται θεωρίες που συνδέουν τη συναισθηματική ωριμότητα με την αποτελεσματική ηγεσία, την επίλυση συγκρούσεων και τη δημιουργία θετικού κλίματος. Η εφαρμογή στο σχολείο εστιάζει στον Διευθυντή που μπορεί να εμπνεύσει (Οραματιστής), να ακούσει (Δημοκρατικός) ή να καθοδηγήσει (Mentoring), αλλά και στην ανάγκη ο ίδιος ο οργανισμός να έχει επίγνωση των αδυναμιών του και να ευθυγραμμίζει την αποστολή του με την καθημερινή πρακτική..

ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Αυτεπίγνωση (Self-awareness):** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας, τα δυνατά μας σημεία, τις αδυναμίες και τις αξίες μας, καθώς και την επίδρασή τους στους άλλους.
  - **Αυτορρύθμιση / Αυτοέλεγχος (Self-regulation):** Η ικανότητα ελέγχου ή ανακατεύθυνσης των ενοχλητικών παρορμήσεων και διαθέσεων (να σκέφτεσαι πριν δράσεις).
  - **Ενσυναίσθηση (Empathy):** Η ικανότητα κατανόησης της συναισθηματικής κατάστασης των άλλων και η δεξιότητα μεταχείρισης των ανθρώπων ανάλογα με τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις.
  - **Κοινωνικές Δεξιότητες (Social Skills):** Η ικανότητα διαχείρισης σχέσεων, δημιουργίας δικτύων και εξεύρεσης κοινού εδάφους (διαχείριση συγκρούσεων, ηγεσία).
  - **Παρακίνηση (Motivation):** Το πάθος για εργασία με κίνητρα που ξεπερνούν το χρήμα ή το status (εσωτερικά κίνητρα), συνοδευόμενο από ενέργεια και επιμονή.
  - **Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός:** Οργανισμός που συμβιβάζει την ασυμφωνία ανάμεσα στις αξίες που διακηρύσσει και σε εκείνες που κάνει πράξη.

#### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΟΙ 5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΝ (KATA GOLEMAN)**

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

(Εγώ) (Εμείς)

↖ ↗ ↘ ↙

Αυτεπίγνωση Αυτορρύθμιση Ενσυναίσθηση Κοινωνικές Δεξιότητες

Παρακίνηση

(Πηγή: Προσαρμογή από παρουσίαση και Goleman)

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα αναλύει τα συστατικά της ΣΝ και τα συνδέει με συγκεκριμένες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο, καθώς και με τα στυλ ηγεσίας.

**Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

• **Οι 5 Συναισθηματικές Ικανότητες:**

1. **Αυτεπίγνωση:** Ξέρω τι νιώθω.
2. **Αυτοέλεγχος:** Ελέγχω τον θυμό μου, είμαι προσαρμοστικός.
3. **Παρακίνηση:** Έχω κίνητρο επίτευξης, αισιοδοξία.
4. **Ενσυναίσθηση:** Καταλαβαίνω τους άλλους, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση.
5. **Κοινωνικές Δεξιότητες:** Επικοινωνία, ηγεσία, διαχείριση αλλαγών.

• **Τα 6 Στυλ Ηγεσίας (Goleman):**

Στυλ Ηγεσίας	Φράση - Κλειδί	Χαρακτηριστικά
Εξουσιαστικός/Καταπιεστικός	«Κάντε ό,τι σας λέω»	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση. Χρήσιμο σε κρίσεις, αλλά τοξικό μακροπρόθεσμα.
Οραματιστής	«Ακολουθήστε με»	Κινητοποιεί προς ένα όραμα. Θετικό κλίμα.
Ανθρωπιστής	«Οι άνθρωποι πάνω από όλα»	Χτίζει δεσμούς, αρμονία.
Δημοκρατικός	«Τι πιστεύετε;»	Χτίζει συναίνεση μέσω συμμετοχής.
Καθοδηγητής (Pacesetting)	«Κάντε ό,τι κάνω εγώ»	Θέτει υψηλά πρότυπα. Μπορεί να δημιουργήσει ασφυξία.
Σύμβουλος (Coaching)	«Δοκιμάστε αυτό»	Αναπτύσσει τους ανθρώπους για το μέλλον.

**ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στο ελληνικό σχολείο, η ΣΝ συχνά συγχέεται με το «φιλότιμο» ή την «καλή προαίρεση». Ωστόσο, θεσμικά απουσιάζει η εκπαίδευση σε αυτήν.

**2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):**

- **Έλλειψη Αυτορρύθμισης:** Εκπαιδευτικός που «ξεσπά» στους μαθητές ή στους συναδέλφους λόγω προσωπικών προβλημάτων ή πίεσης (burnout). Αυτό δείχνει χαμηλή ΣΝ και δημιουργεί τοξικό κλίμα.
- **Ηγεσία:** Πολλοί Διευθυντές στην Ελλάδα, λόγω πίεσης χρόνου και γραφειοκρατίας, καταφεύγουν στο Εξουσιαστικό («Κάντε ό,τι λέει η εγκύκλιος») ή στο Pacesetting («Τρέξτε να προλάβουμε την ύλη»), αγνοώντας τον Ανθρωπιστικό ή Συμβουλευτικό ρόλο που θα ανέβαζε το ηθικό του συλλόγου.
- **Κοινωνικές Δεξιότητες:** Η διαχείριση ενός θυμωμένου γονέα απαιτεί υψηλή ΣΝ (ενσυναίσθηση, ψυχραιμία) και όχι αμυντική στάση, κάτι που συχνά λείπει από την εμπειρία μας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, θεωρώ ότι η έλλειψη κινήτρων (παρακίνηση) είναι η μεγαλύτερη «πληγή» του κλάδου. Χωρίς εσωτερική παρακίνηση, η δουλειά γίνεται διεκπεραίωση. Ένας

Διευθυντής με υψηλή ΣΝ μπορεί να εμπνεύσει (Οραματιστής), μετατρέποντας το σχολείο σε «συναισθηματικά νοήμονα οργανισμό» όπου δεν φοβόμαστε να εκφραστούμε.

---

### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Ορίστε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη και αναλύστε τις 5 διαστάσεις της κατά Goleman. Δώστε παραδείγματα εφαρμογής της "Ενσυναίσθησης" και της "Αυτορρύθμισης" από τον Διευθυντή μιας σχολικής μονάδας.» (Βασισμένο στις Δραστηριότητες 1, 3, 4).
  2. «Σε ποιον τύπο ηγέτη αντιστοιχεί η φράση "Οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα"; Αναλύστε τα 6 στυλ ηγεσίας του Goleman και κρίνετε ποιο είναι το καταλληλότερο για την επίλυση συγκρούσεων στον Σύλλογο Διδασκόντων.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 6).
  3. «Πώς ορίζεται ένας "Συναισθηματικά Νοήμων Εκπαιδευτικός Οργανισμός"; Ποια εμπόδια (π.χ. γραφειοκρατία, κλίμα) δυσχεραίνουν τη δημιουργία του στην ελληνική πραγματικότητα;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 5).
- 

### Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, προσέξτε ιδιαίτερα τα **Στυλ Ηγεσίας** (Δραστηριότητα 6).

- **Η Παγίδα:** Μην μπερδέψετε τον "Καθοδηγητή" (Pacesetting - τρέχει μπροστά) με τον "Σύμβουλο" (Coaching - βοηθάει εσένα να τρέξεις). Το Pacesetting έχει συχνά αρνητικό αντίκτυπο στο κλίμα γιατί εξουθενώνει τους άλλους.
  - **Σύνδεση:** Συνδέστε τη ΣΝ με τη **Διαχείριση Κρίσεων** (το παράδειγμα με την πτήση/Super Bowl στη Δραστηριότητα 7). Σε μια κρίση (π.χ. κατάληψη), ο ηγέτης πρέπει να διαχειριστεί το συλλογικό συναισθημα (πανικός/θυμός) πριν διαχειριστεί τα πρακτικά θέματα.
  - **Κλειδί:** Η ΣΝ δεν είναι «να είσαι καλός». Είναι να είσαι «έξυπνος με τα συναισθήματα» για να πετύχεις τον στόχο.
- 

### ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 2 (Περιπτώσεις ΣΝ):** Αντιστοίχιση συμπεριφορών (π.χ. ξέσπασμα) με έλλειψη συγκεκριμένων δεξιοτήτων (π.χ. αυτοέλεγχος).
2. **Δραστηριότητα 3 (Παραδείγματα Εργασίας):** Ζητάει δικά σας παραδείγματα για αυτεπίγνωση, έλλειψη παρακίνησης και κοινωνικές δεξιότητες στο σχολείο.
3. **Δραστηριότητα 6 (Στυλ Ηγεσίας):** Αντιστοίχιση φράσεων («Κάντε ό,τι σας λέω», «Δοκιμάστε αυτό») με τους 6 τύπους ηγέτη.
4. **Δραστηριότητα 7 (Case Study Goleman):** Ανάλυση σεναρίου με την καθυστέρηση πτήσης και τη διαχείριση της έντασης από το πλήρωμα (ηγεσία).

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο **«8 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 8.pdf»**, προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

---

## 8. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 8.pdf (Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Οργανισμών, Εποπτεία & Καθοδήγηση Προσωπικού)

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα εισάγει την έννοια της **Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης** όχι ως μια τιμωρητική διαδικασία, αλλά ως μια συστηματική και οργανωμένη ενέργεια συλλογής δεδομένων για την εκτίμηση της αξίας προσώπων, συστημάτων ή αποτελεσμάτων βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων. Παρουσιάζονται οι βασικοί **σκοποί** της αξιολόγησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν τη βελτίωση του διδακτικού έργου, την επαγγελματική ανέλιξη, τον προγραμματισμό της σχολικής μονάδας και την ενίσχυση της λογοδοσίας. Αναλύονται τα **αντικείμενα** αξιολόγησης (σύστημα, σχολική μονάδα, πρόγραμμα, υλικό, εκπαιδευτικός, μαθητής) και οι **μέθοδοι** συλλογής δεδομένων (π.χ. παρατήρηση, συνέντευξη, portfolio, αυτοαξιολόγηση). Κεντρικό σημείο αποτελεί το **Μοντέλο Διαδικασίας Αξιολόγησης Απόδοσης** (των Mathis & Jackson), το οποίο δομείται σε τέσσερα στάδια: Κριτήρια Απόδοσης  $\rightarrow$  Πρότυπα Απόδοσης  $\rightarrow$  Αξιολόγηση Απόδοσης  $\rightarrow$  Ανατροφοδότηση/Αρχείο Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, γίνεται διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων προσδιορισμού της αποδοτικότητας.

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό οριθετεί το πεδίο της Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης, μεταποίζοντας το ενδιαφέρον από τον απλό έλεγχο στη διασφάλιση ποιότητας και την επαγγελματική ανάπτυξη. Μας λέει ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη **διεύρυνση της γνώσης** σχετικά με την εκπαιδευτική δραστηριότητα και τον εξορθολογισμό των πρακτικών. Σκοπός είναι να κατανοήσουμε ότι για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση, πρέπει να βασίζεται σε σαφή στρατηγική, αντικειμενικά κριτήρια και να εστιάζει στη βελτίωση της απόδοσης και όχι στην τιμωρία. Η θεωρία εφαρμόζεται μέσω συγκεκριμένων εργαλείων (όπως η τήρηση αρχείων, η βιντεοσκόπηση, η αυτοαξιολόγηση) και μοντέλων που συνδέουν την απόδοση με συγκεκριμένα πρότυπα (standards), επιτρέποντας τη σύγκριση και τη διόρθωση αποκλίσεων,,.

### ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- Αξιολόγηση (Evaluation):** Διαδικασία προσδιορισμού της αξίας ατόμων ή συστημάτων σε σχέση με πρότυπα, μέσω συστηματικής συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.
- Ανατροφοδότηση (Feedback):** Το στάδιο όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται στον αξιολογούμενο με στόχο τη βελτίωση ή τη λήψη αποφάσεων (π.χ. επιμόρφωση, προαγωγή).
- Κριτήρια Απόδοσης (Performance Criteria):** Οι διαστάσεις που αξιολογούνται (π.χ. χαρακτήρας, συμπεριφορά, αποτελέσματα).
- Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards):** Το αναμενόμενο/επιθυμητό επίπεδο απόδοσης με το οποίο συγκρίνεται η πραγματική απόδοση (το «μέτρο σύγκρισης»).
- Ποιοτικές Παράμετροι:** Στοιχεία που σχετίζονται με τη γενική εικόνα, τη συνεργατικότητα, την ικανοποίηση και στοχεύουν στην ερμηνεία συμπεριφορών.
- Ποσοτικές Παράμετροι:** Μετρήσιμα δεδομένα (π.χ. ποσοστά επιτυχίας, αριθμός διαρροών) που τοποθετούνται σε κλίμακα.

### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Mathis & Jackson)

1. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Τι αξιολογώ; π.χ. Συμπεριφορά, Αποτέλεσμα)



2. ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Ποιο είναι το μέτρο σύγκρισης; π.χ. Άριστα, Μέτρια)



3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (Η διαδικασία μέτρησης/σύγκρισης)



4. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ - ΑΡΧΕΙΟ (Συζήτηση αποτελεσμάτων / Λήψη μέτρων)

(Πηγή: Προσαρμογή από διαφάνεια,)

---

## ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα ξεκινά με τον ορισμό και τους σκοπούς της αξιολόγησης, προχωρά στις μεθόδους και τα εργαλεία και καταλήγει στη δομημένη διαδικασία (Process) της αξιολόγησης απόδοσης.

### Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):

- **Βασικοί Σκοποί Αξιολόγησης:**
  - Βελτίωση διδακτικού έργου & ενίσχυση μαθησιακής διαδικασίας.
  - Επαγγελματική ανέλιξη ανθρώπινου δυναμικού.
  - Ανάπτυξη σχολικής μονάδας.
  - Ενίσχυση λογοδοσίας (accountability).
- **Μέθοδοι Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών:**
  - Παρατήρηση στην τάξη (Classroom observation).
  - Σύναψη συμβολαίου (Contract).
  - Επίδοση μαθητών.
  - Αυτοαξιολόγηση & Αλληλοαξιολόγηση.
  - Τήρηση Αρχείων/Portfolio (Ημερολόγιο δράσεων, βινιέτες).
- **Στοιχεία Αποτελεσματικής Αξιολόγησης:**
  - Σαφήνεια κριτηρίων.
  - Αντικειμενικότητα.
  - Εστίαση στη βελτίωση.

---

## ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η έννοια της αξιολόγησης είναι φορτισμένη αρνητικά λόγω της ιστορικής μνήμης του «Επιθεωρητή» (έλεγχος/τιμωρία). Σήμερα, επιχειρείται μετάβαση σε μοντέλα που συνδυάζουν την **εσωτερική** (αυτοαξιολόγηση) και την **εξωτερική** αξιολόγηση.

**2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):**

- **Ποσοτική vs Ποιοτική Αξιολόγηση (Δραστ. 4):** Στο παράδειγμα της σχολικής διαρροΐς, το ελληνικό σχολείο συχνά μένει στην ποσοτική καταγραφή («έφυγαν 5 μαθητές»). Η θεωρία ζητά την ποιοτική διερεύνηση: Γιατί έφυγαν; Υπήρχε bullying; Η διοίκηση ήταν αδιάφορη; Μόνο η ποιοτική ανάλυση οδηγεί σε λύση.
- **Έλλειψη Προτύπων (Standards):** Σύμφωνα με το μοντέλο Mathis & Jackson, πριν αξιολογήσουμε, πρέπει να ορίσουμε Πρότυπα. Στην Ελλάδα, συχνά αξιολογούμε (βάζουμε βαθμό στον μαθητή ή κρίνουμε τον συνάδελφο) αυθαίρετα, χωρίς να έχουμε συμφωνήσει εκ των προτέρων τι σημαίνει «καλή διδασκαλία» ή «καλή συμπεριφορά».

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, θεωρώ ότι το μεγαλύτερο έλλειμμα είναι η Ανατροφοδότηση (Feedback). Ακόμα και όταν γίνεται αξιολόγηση (π.χ. από Σχολικό Σύμβουλο), σπάνια ακολουθεί ουσιαστική συζήτηση για βελτίωση. Συνήθως λαμβάνουμε μια τυπική έκθεση ή έναν βαθμό, χάνοντας την ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη.

---

#### ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Με βάση το μοντέλο των Mathis & Jackson, περιγράψτε τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης. Ποιο στάδιο θεωρείτε ότι παραμελείται περισσότερο στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα και γιατί;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 2.).
  2. «Διακρίνετε τις ποσοτικές από τις ποιοτικές παραμέτρους στην αξιολόγηση. Πώς θα τις αξιοποιούσατε συνδυαστικά για την αξιολόγηση ενός προβλήματος όπως η σχολική διαρροή;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 4.).
  3. «Ποιοι είναι οι βασικοί σκοποί της εκπαιδευτικής αξιολόγησης; Αναλύστε πώς η "ενίσχυση μηχανισμών ευθύνης & λογοδότησης" μπορεί να εφαρμοστεί σε μια σχολική μονάδα.»,
- 

#### Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, εστιάστε στη διαφορά μεταξύ «ελέγχου» και «αξιολόγησης».

- **Το Κλειδί:** Η αξιολόγηση πρέπει να έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα (να σε κάνει καλύτερο) και όχι μόνο ελεγκτικό (να σε κρίνει).
  - **Το Μοντέλο:** Να θυμάστε καλά το σχήμα **Κριτήρια -> Πρότυπα -> Αξιολόγηση**. Είναι το πιο πιθανό θέμα εφαρμογής. Αν σας ζητηθεί να σχεδιάσετε αξιολόγηση για οποιοδήποτε θέμα (π.χ. χρήση ΤΠΕ), ακολουθήστε αυτά τα βήματα: α) Τι μετράω; (Κριτήρια), β) Πότε είμαι ευχαριστημένος; (Πρότυπα), γ) Πώς το μετράω; (Αξιολόγηση).
  - **Σύνδεση:** Συνδέστε την αξιολόγηση με την **Αποδοτικότητα** (σχέση κόστους-οφέλους) και την **Αποτελεσματικότητα** (επίτευξη στόχων). Στο ελληνικό σχολείο μετράμε σπάνια την αποδοτικότητα.
- 

#### ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Brainstorming):** Καταγραφή λέξεων για την έννοια της αξιολόγησης και κατηγοριοποίηση (θετικές/αρνητικές, ελεγκτικές/αναπτυξιακές),.
2. **Δραστηριότητα 2 (Μοντέλο Mathis & Jackson):** Εφαρμογή του κύκλου της αξιολόγησης (Κριτήρια-Πρότυπα-Αξιολόγηση) σε αντικείμενο επιλογής σας.,

3. **Δραστηριότητα 3 (Προσωπική Εμπειρία):** Κριτική ανάλυση ενός μοντέλου αξιολόγησης με το οποίο έχετε αξιολογηθεί (χαρακτηριστικά, μέθοδοι).
4. **Δραστηριότητα 4 (Σχολική Διαρροή):** Σχεδιασμός αξιολόγησης για τη διαρροή μαθητών με χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών.

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο «**9 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 9.pdf**», προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

---

## 9. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ 9.pdf (Μεθοδολογία, Μοντέλα και Πλαίσια Αξιολόγησης του Εκπαιδευτικού Έργου)

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα εμβαθύνει στην ιστορική εξέλιξη και τις σύγχρονες μορφές της αξιολόγησης. Ξεκινά από τις αρχές του 20ού αιώνα (ψυχομετρία) και φτάνει στη σύγχρονη εποχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Λογοδοσίας. Αναλύονται τα είδη αξιολόγησης ως προς τον χρόνο (Προκαταρτική, Διαμορφωτική, Απολογιστική, Μεταξιολόγηση) και ως προς τον φορέα (Εσωτερική/Αυτοαξιολόγηση vs Εξωτερική). Παρουσιάζονται τα βασικά μοντέλα (Κλασικό, Κεντρικού Ελέγχου, Υποστηρικτικό, Βάσει Σχολείου). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις **μεθόδους αξιολόγησης των εκπαιδευτικών** (π.χ. παρατήρηση, σύναψη συμβολαίου, portfolio). Το κεφάλαιο κορυφώνεται με την παρουσίαση του **Πλαισίου της Charlotte Danielson**, το οποίο κατηγοριοποιεί το διδακτικό έργο σε 4 τομείς: Προγραμματισμός, Περιβάλλον Τάξης, Διδασκαλία, Επαγγελματικά Καθήκοντα. Τέλος, γίνεται διάκριση μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών παραμέτρων για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας.

---

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την τεχνική και μεθοδολογική διάσταση της αξιολόγησης. Μας λέει ότι η αξιολόγηση δεν είναι μια μονοδιάστατη διαδικασία ελέγχου, αλλά ένα πολυεπίπεδο σύστημα που περιλαμβάνει το εκπαιδευτικό σύστημα, τη σχολική μονάδα, τον εκπαιδευτικό και τον μαθητή. Σκοπός είναι η κατανόηση της μετάβασης από την "επιθεώρηση" στην "αυτοαξιολόγηση" και τη βελτίωση ποιότητας. Παρουσιάζονται θεωρίες για τη σύνδεση εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης και αναλύονται εργαλεία όπως η "κυκλική αξιολόγηση" (360 μοιρών). Η εφαρμογή εστιάζει σε πρακτικά ζητήματα, όπως η διαχείριση της σχολικής διαρροής μέσω ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, και η αξιολόγηση της διδασκαλίας βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων (Danielson Framework).

---

## ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Αυτοαξιολόγηση (Self-evaluation/Internal):** Διαδικασία που ξεκινά από τα μέλη της σχολικής μονάδας, είναι εθελούσια, δεν στοχεύει σε σύγκριση/κατάταξη αλλά στη βελτίωση και δεν συνδέεται με κυρώσεις.
- **Διαμορφωτική Αξιολόγηση (Formative):** Λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της δράσης με σκοπό τον εντοπισμό αδυναμιών και την άμεση τροποποίηση/βελτίωση.
- **Κυκλική Αξιολόγηση (360-degree feedback):** Ο πιο αμερόληπτος τρόπος αξιολόγησης που αντλεί πληροφορίες από όλους τους εμπλεκόμενους (προϊστάμενους, συναδέλφους, μαθητές, γονείς).
- **Μεταξιολόγηση (Meta-evaluation):** Η αξιολόγηση της ίδιας της αξιολόγησης (αθροιστική) για τον έλεγχο της εγκυρότητας και των ωφελειών της.

- **Πλαίσιο Danielson:** Μοντέλο αξιολόγησης εκπαιδευτικών σε 4 τομείς: 1. Προγραμματισμός & Προετοιμασία, 2. Περιβάλλον Τάξης, 3. Διδασκαλία, 4. Επαγγελματικά Καθήκοντα.
- **Ποιοτικές Παράμετροι:** Στοιχεία που εστιάζουν στην ερμηνεία, τη συνεργατικότητα και την ικανοποίηση, αποφεύγοντας την απλή μέτρηση του αποτελέσματος.
- **Ποσοτικές Παράμετροι:** Μετρήσιμα δεδομένα (π.χ. ποσοστά επιτυχίας) που επιτρέπουν την κατάταξη σε κλίμακα.

### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: ΟΙ 4 ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ CHARLOTTE DANIELSON**

ΤΟΜΕΑΣ 1: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ      ΤΟΜΕΑΣ 2: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΑΞΗΣ

(Γνώση αντικειμένου,      (Σεβασμός, Κουλτούρα μάθησης,

Στόχοι, Μέσα)      Διαχείριση συμπεριφοράς)

↓                          ↓

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

↑                          ↑

ΤΟΜΕΑΣ 4: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ      ΤΟΜΕΑΣ 3: ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ      (Επικοινωνία, Ερωτήσεις,

(Αναστοχασμός, Αρχείο,      Συμμετοχή, Ευελιξία)

Συνεργασία με γονείς)

(Πηγή: Προσαρμογή από διαφάνειες-)

### **ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ**

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα δομείται γύρω από τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, τα είδη αξιολόγησης και τα κριτήρια ποιότητας.

#### **Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

- **Μέθοδοι Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών-:**
  - *Παρατήρηση:* Επίσκεψη στην τάξη.
  - *Σύναψη Συμβολαίου:* Συμφωνία στόχων μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου.
  - *Επιδόσεις μαθητών:* Αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων.
  - *Portfolio:* Τήρηση φακέλου με το έργο του εκπαιδευτικού.
  - *Αυτοαξιολόγηση & Άλληλοαξιολόγηση.*

- **Μοντέλα Αξιολόγησης (De Graauw & Carron):**

1. *Κλασικό:* Παραδοσιακή επιθεώρηση.
2. *Κεντρικού Ελέγχου:* Έμφαση στον έλεγχο από το κράτος.
3. *Υποστηρικτικό:* "Πλησίον του σχολείου".

4. **Βάσει Σχολείου:** Το σχολείο αξιολογείται μόνο του (π.χ. Φινλανδία).
- **Τομείς Αυτοαξιολόγησης Σχολικής Μονάδας:** Πολιτικοκοινωνικό πλαίσιο, Οργανωτικό πλαίσιο, Υποδομές, Προσωπικό, Μαθητικό δυναμικό, Εκπαιδευτική διαδικασία, Σχολική ζωή.

---

## ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η προσπάθεια εφαρμογής της **Αυτοαξιολόγησης** (Internal Evaluation) συχνά προσκρούει στην κουλτούρα καχυποψίας του κλάδου, που τη βλέπει ως προθάλαμο για "κατηγοριοποίηση" σχολείων, παρά τις διαβεβαιώσεις ότι δεν στοχεύει σε κυρώσεις.

### 2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):

- **Μοντέλο Danielson:** Οι 4 τομείς της Danielson (Σχεδιασμός, Περιβάλλον, Διδασκαλία, Καθήκοντα) εφαρμόζονται ατύπως. Για παράδειγμα, στον Τομέα 2 (**Περιβάλλον Τάξης**), ένας Έλληνας εκπαιδευτικός κρίνεται καθημερινά από το αν μπορεί να «κάνει μάθημα» (διαχείριση τάξης) χωρίς φασαρία. Ωστόσο, ο Τομέας 1 (**Σχεδιασμός**) συχνά παραμελείται ή γίνεται τυπικά (αντιγραφή από το βιβλίο δασκάλου), ενώ θα έπρεπε να είναι εξατομικευμένος.
- **Ποσοτική vs Ποιοτική (Διαρροή):** Στο πρόβλημα της σχολικής διαρροής (Δραστηριότητα 4), το Υπουργείο ζητά **Ποσοτικά** στοιχεία (αριθμούς στο MySchool). Όμως, η σχολική μονάδα χρειάζεται **Ποιοτική** ανάλυση (γιατί φεύγουν;) για να παρέμβει. Αν μείνουμε στα νούμερα, χάνουμε την ουσία.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, θεωρώ ότι η **Ετεροαξιολόγηση** (αξιολόγηση από συναδέλφους) είναι ταμπού στην Ελλάδα. Φοβόμαστε να κρίνουμε τον συνάδελφο της διπλανής τάξης για να μην χαλάσουμε τις σχέσεις μας. Αντίθετα, η "κυκλική αξιολόγηση" θα μπορούσε να μας βοηθήσει να βελτιωθούμε, αν υπήρχε κλίμα εμπιστοσύνης. Το μοντέλο της Danielson είναι εξαιρετικό, αλλά απαιτεί χρόνο προετοιμασίας που συχνά δεν διαθέτουμε λόγω γραφειοκρατίας.

---

## ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Περιγράψτε τους 4 τομείς αξιολόγησης του πλαισίου της Charlotte Danielson. Πόσο σημαντικοί και εφαρμόσιμοι είναι στο ελληνικό εκπαιδευτικό πλαίσιο;» (Αυτό ήταν θέμα εξετάσεων το 2023-24, Θέμα Β),
2. «Διακρίνετε την Ποσοτική από την Ποιοτική Αξιολόγηση. Πώς θα τις συνδυάζατε για να αξιολογήσετε το φαινόμενο της σχολικής διαρροής στη μονάδα σας;» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 4,),
3. «Συγκρίνετε τη Διαμορφωτική και την Τελική/Απολογιστική αξιολόγηση. Ποια θεωρείτε ότι συμβάλλει περισσότερο στη βελτίωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου και γιατί;».

---

## Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Δώστε τεράστια προσοχή στο **Μοντέλο Danielson** (Δραστηριότητα 2 & Θέμα Εξετάσεων).

- Μην αποστηθίσετε απλώς τους 4 τομείς. Κατανοήστε τη λογική τους: Ξεκινάω από το σπίτι (**Προγραμματισμός**), μπαίνω στην τάξη και φτιάχνω κλίμα (**Περιβάλλον**), διδάσκω (**Διδασκαλία**) και τέλος συμπεριφέρομαι ως επαγγελματίας στον σύλλογο/γονείς (**Επαγγελματικά Καθήκοντα**).
- Στην ερώτηση για τη **διαρροή**, η "παγίδα" είναι να μείνετε στα στατιστικά. Η απάντηση πρέπει να περιλαμβάνει **ερμηνεία** (συνεντεύξεις με γονείς, κοινωνικοί λόγοι).

- Συνδέστε την αξιολόγηση με τη **Λογοδοσία** (Accountability). Το σχολείο δίνει λόγο στην κοινωνία όχι μόνο με βαθμούς, αλλά και με την ποιότητα των πολιτών που διαμορφώνει.

---

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Brainstorming):** Καταγραφή και κατηγοριοποίηση εννοιών αξιολόγησης.
2. **Δραστηριότητα 2 (Διαδικασία Αξιολόγησης):** Εφαρμογή του κύκλου Κριτήρια-Πρότυπα-Αξιολόγηση.
3. **Δραστηριότητα 3 (Μοντέλα Αξιολόγησης):** Κριτική ανάλυση προσωπικής εμπειρίας αξιολόγησης.
4. **Δραστηριότητα 4 (Σχολική Διαρροή):** Εφαρμογή ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών σε σενάριο διαρροής μαθητών.,

Ορίστε οι συνοπτικές σημειώσεις θεωρίας για το αρχείο «**10 Change Management.pdf**», προσαρμοσμένες στη δομή που ζητήσατε για την προετοιμασία των εξετάσεων.

[10.Change Management.pdf \(Διαχείριση της Αλλαγής στους Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς: Μοντέλα, Στρατηγικές και Αντιστάσεις\)](#)

**ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟ ΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΩΡΙΑΣ** Η ενότητα πραγματεύεται τη **Διαχείριση της Αλλαγής (Change Management)** ως μια δομημένη διαδικασία μετάβασης ενός οργανισμού από την παρούσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική. Αρχικά, αναλύονται τα **είδη της αλλαγής** (εσωτερική/εξωτερική, εκούσια/επιβεβλημένη) και οι παράγοντες που την επιβάλλουν (π.χ. τεχνολογία, νομοθεσία, κοινωνικές πιέσεις). Παρουσιάζονται τρία βασικά μοντέλα διαχείρισης: το μοντέλο της **General Electric** (7 βήματα), το μοντέλο του **Fullan** (Εισαγωγή, Εφαρμογή, Εσωτερικευση) και τα 8 στάδια του **Kotter**. Κεντρικό εργαλείο κατανόησης είναι η «**Εξίσωση της Αλλαγής**», η οποία ορίζει πότε η αλλαγή είναι επιτυχής. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο φαινόμενο της «**Δομικής Αδράνειας**» (αντίσταση) και στις στρατηγικές αντιμετώπισης της (Διευκόλυνση, Διαπραγμάτευση, Διαχείριση). Τέλος, περιγράφεται ο «**Κύκλος της Αλλαγής**» που βιώνει το άτομο συναισθηματικά (από την άρνηση και το άγχος μέχρι τη δέσμευση).

---

**ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ** Το κεφάλαιο αυτό μας λέει ότι η αλλαγή στο σχολείο είναι αναπόφευκτη λόγω των ραγδαίων εξελίξεων (π.χ. ΤΠΕ, αξιολόγηση), αλλά και εξαιρετικά δύσκολη λόγω της ανθρώπινης φύσης που τείνει στη συνήθεια. Αντικείμενό του είναι η ανάλυση των μηχανισμών που κάνουν μια αλλαγή να πετύχει ή να αποτύχει. Σκοπός είναι να εφοδιάσει τα στελέχη της εκπαίδευσης με εργαλεία (μοντέλα, στρατηγικές) ώστε να μειώσουν τις αντιστάσεις και να εξασφαλίσουν τη δέσμευση των εκπαιδευτικών. Η θεωρία εφαρμόζεται μέσω της συστηματικής παρακολούθησης των σταδίων της αλλαγής (από τη διάγνωση έως την παγίωση) και της χρήσης τεχνικών όπως η επιμόρφωση και η παροχή κινήτρων για την υπέρβαση του κόστους μετάβασης,,.

---

## ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΟ ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΟΡΩΝ & ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- **Διαχείριση Αλλαγής (Change Management):** Η συστηματική προσέγγιση για τον μετασχηματισμό των στόχων, των διαδικασιών και των τεχνολογιών ενός οργανισμού.
- **Δομική Αδράνεια (Structural Inertia):** Η τάση των οργανισμών (και των ανθρώπων) να αντιστέκονται στην αλλαγή και να επιστρέφουν στην πρότερη κατάσταση ισορροπίας/συνήθειας.

- **Εξίσωση της Αλλαγής:** Ο τύπος  $\$(A + B + \Gamma) > \Delta$ , όπου για να πετύχει η αλλαγή, το άθροισμα της Δυσαρέσκειας (Α), του Οράματος (Β) και των Πρώτων Βημάτων (Γ) πρέπει να υπερβαίνει το Κόστος (Δ).,
- **Εσωτερίκευση (Institutionalization):** Το τελικό στάδιο (κατά Fullan/Kotter) όπου η αλλαγή παύει να είναι "νέα", γίνεται μέρος της κουλτούρας και παγιώνεται.,
- **Κύκλος της Αλλαγής:** Η συναισθηματική καμπύλη που περνάει το άτομο: Ακινητοποίηση  $\rightarrow$  Άρνηση  $\rightarrow$  Κατάθλιψη/Άγχος  $\rightarrow$  Αποδοχή  $\rightarrow$  Δοκιμή  $\rightarrow$  Εσωτερίκευση.,

### **ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

(Α) Δυσαρέσκεια από το Status Quo

+

(Β) Κοινό Όραμα & Στόχοι  $>$  (Δ) Κόστος (Οικονομικό/Ψυχολογικό)

+

(Γ) Γνώση Πρώτων Βημάτων

(Αν το άθροισμα αριστερά είναι μεγαλύτερο, η αλλαγή προχωρά. Αν το Κόστος είναι μεγαλύτερο, η αλλαγή αποτυγχάνει),.

### **ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ**

**Γενική Περιγραφή:** Η ενότητα αναλύει τα αίτια της αλλαγής, τα μοντέλα εφαρμογής της και τους τρόπους διαχείρισης των ανθρώπινων αντιδράσεων.

#### **Περιεχόμενα (Bullets & Πίνακες):**

- **Αίτια Αλλαγής:**

- *Εξωτερικά:* Οικονομία, Δημογραφικό, Τεχνολογία, Νομοθεσία.
- *Εσωτερικά:* Νέα προγράμματα, χαμηλές επιδόσεις, αλλαγές προσωπικού.

- **Τα 3 Στάδια του Fullan,:**

1. **Εισαγωγή:** Διάγνωση, Απόφαση, Σχεδιασμός.
2. **Εφαρμογή:** Δοκιμή στην πράξη, Επίλυση προβλημάτων, Παρακολούθηση.
3. **Εσωτερίκευση:** Ενσωμάτωση στην κουλτούρα, Κατάργηση παλιών πρακτικών.

- **Στρατηγικές Αντιμετώπισης Αντίστασης:-**

Στρατηγική	Ενέργειες (Τι κάνει ο ηγέτης;)
1. Διευκολύνω & Στηρίζω	Παρέχω επιμόρφωση, υλικά, εξοπλισμό. Αξιοποιώ τα προσόντα των εκπαιδευτικών.
2. Διαπραγματεύομαι	Προσφέρω κίνητρα, εξασφαλίζω ευελιξία, δίνω ευκαιρίες συμμετοχής.
3. Διαχειρίζομαι Κατάλληλα	Εμπλέκω όλους, ενημερώνω γονείς, αναδεικνύω θετικά στοιχεία, αξιολογώ συνεχώς.

---

### **ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Ο Εκπαιδευτικός στην Πράξη)**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Στην Ελλάδα, η εκπαιδευτική αλλαγή είναι συχνά **επιβεβλημένη** (top-down) και όχι **οργανική** (bottom-up). Αυτό αυξάνει τη «Δομική Αδράνεια» (αντίσταση).

## 2. Ανάλυση & Εφαρμογή (Παραδείγματα):

- **Διαδραστικοί Πίνακες (Case Study):** Η τρέχουσα εισαγωγή διαδραστικών πινάκων στα σχολεία είναι μια κλασική αλλαγή.
  - *To λάθος:* Συχνά γίνεται μόνο η εγκατάσταση (βήμα Γ - υλικά) χωρίς το Όραμα (Β) ή την Επιμόρφωση (Γ - γνώση).
  - *To αποτέλεσμα:* Το Κόστος (Δ - φόβος τεχνολογίας, χρόνος εκμάθησης) είναι μεγαλύτερο από το όφελος, άρα οι πίνακες μένουν αχρησιμοποίητοι.
- **Αντίσταση:** Οι Έλληνες εκπαιδευτικοί αντιστέκονται συχνά (π.χ. στην αξιολόγηση) όχι από τεμπελιά, αλλά λόγω **αβεβαιότητας** και **έλλειψης στήριξης** (στρατηγική 1). Νιώθουν ότι αυξάνεται ο φόρτος εργασίας χωρίς αντίκρισμα (κίνητρα).

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, νιώθω ότι βιώνουμε τον «Κύκλο της Αλλαγής» συνεχώς. Συχνά κολλάμε στο στάδιο της «Άρνησης» ή της «Ματαίωσης», επειδή λείπει ο «Ενορχηστρωτής» (ο Διευθυντής ως ηγέτης) που θα μας στηρίξει. Η αλλαγή στην Ελλάδα συνήθως ανακοινώνεται (Εισαγωγή), ξεκινάει άτσαλα (Εφαρμογή) και σπάνια φτάνει στην Εσωτερίκευση (να γίνει κτήμα μας), γιατί αλλάζει ο υπουργός και ξεκινάμε πάλι από την αρχή.

---

## ΠΙΘΑΝΑ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΕΤΑΣΕΩΝ (Από το Κεφάλαιο)

1. «Αναλύστε την "Εξίσωση της Αλλαγής"  $\$/A + B + |\Gamma| > |\Delta|$ . Πώς μπορεί ένας διευθυντής σχολικής μονάδας να επηρεάσει τις μεταβλητές αυτές για να εισαγάγει επιτυχώς μια καινοτομία (π.χ. χρήση ΤΠΕ);» (Βασισμένο στη θεωρία σελ.-).
2. «Ποιες είναι οι κυριότερες αιτίες αντίστασης στην αλλαγή (Δομική Αδράνεια) στο σχολικό περιβάλλον και ποιες οι τρεις βασικές στρατηγικές αντιμετώπισής τους; Δώστε παραδείγματα.» (Βασισμένο στη θεωρία σελ.-).
3. «Περιγράψτε τα 6 στάδια εφαρμογής μιας αλλαγής σε σχολική μονάδα (από τη διάγνωση έως την εδραιώση). Εφαρμόστε τα στην περίπτωση εισαγωγής των διαδραστικών πινάκων.» (Βασισμένο στη Δραστηριότητα 3,,).

---

## Η «ΔΙΚΗ ΜΟΥ» ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ (SOS για Εξετάσεις & Κατανόηση)

Για τις εξετάσεις, το μυστικό είναι η χρήση της **Εξίσωσης της Αλλαγής**.

- Σε οποιοδήποτε σενάριο (π.χ. αξιολόγηση, νέο ωρολόγιο πρόγραμμα), αν σας ρωτήσουν "γιατί απέτυχε;", απαντήστε χρησιμοποιώντας τα γράμματα: "Απέτυχε γιατί το **Δ** (Ψυχολογικό Κόστος/Φόβος) ήταν τεράστιο και η Διοίκηση δεν φρόντισε να αυξήσει το **Γ** (Γνώση/Επιμόρφωση) ή το **Β** (Κοινό Όραμα)".
- Επίσης, συνδέστε την αλλαγή με την **Ηγεσία**. Ο απλός "Διοικητής" (Manager) κάνει τα βήματα τυπικά. Ο "Ηγέτης" εμπνέει (Visionary) και στηρίζει (Affiliative), μειώνοντας τις αντιστάσεις.
- Μην ξεχάσετε τη φάση της **Εσωτερίκευσης/Εδραιώσης** (Refreezing). Είναι το πιο συχνό λάθος: νομίζουμε ότι η αλλαγή τελείωσε μόλις εγκατασταθεί ο εξοπλισμός. Η αλλαγή τελειώνει όταν γίνει "ρουτίνα".

---

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (Links)

1. **Δραστηριότητα 1 (Ρόλοι Αλλαγής):** Ζητάει τα χαρακτηριστικά του "Ταραχοποιού" (Agitator), "Πρωτοπόρου" (Innovator) και "Ενορχηστρωτή" (Orchestrator). Συνδέεται με τους ρόλους ηγεσίας στην αλλαγή.
2. **Δραστηριότητα 2 (Άνοιχτό Σχολείο):** Ζητάει ανάλυση πεδίου δυνάμεων (ανασχετικές vs κινητήριες δυνάμεις) για το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία.,
3. **Δραστηριότητα 3 (Διαδραστικοί Πίνακες):** Ζητάει εφαρμογή των 6 σταδίων αλλαγής (Διάγνωση -> Όραμα -> Παρόν -> Αντιστάσεις -> Υποστήριξη -> Εδραίωση) για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών,,