

# 1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 1ου-2ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 1ου-2ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

## Δραστηριότητα 1

**Ερώτημα:** «Καταγράψτε ατομικά τις ανάγκες (εξωτερικές – εσωτερικές) που σας οδήγησαν στην παρακολούθηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος».

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται ο εντοπισμός των κινήτρων συμμετοχής στο πρόγραμμα και η διάκρισή τους σε **εσωτερικά** (που πηγάζουν από την προσωπικότητα και την επιθυμία για μάθηση) και **εξωτερικά** (που αφορούν εργαλειακά οφέλη, όπως η επαγγελματική εξέλιξη και οι αμοιβές).

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Οι ανάγκες διακρίνονται σε **εσωτερικές**, οι οποίες συνδέονται με την εσωτερική παρακίνηση, την ικανοποίηση από την ίδια τη μάθηση και την αυτοπραγμάτωση, και σε **εξωτερικές**, οι οποίες συνδέονται με εξωγενείς παράγοντες όπως η μισθολογική εξέλιξη, η ιεραρχική ανέλιξη και το κοινωνικό κύρος,.

**2. Ανάλυση & Σύνδεση (Ο Πίνακας των Αναγκών μου):**

Τύπος Ανάγκης	Περιγραφή / Αιτιολόγηση
Εξωτερικές	• <b>Μοριοδότηση:</b> Απόκτηση τυπικού προσόντος για την εξέλιξη σε θέση στελέχους (Διευθυντής/Υποδιευθυντής) βάσει του Ν. 4823/2021. • <b>Μισθολογική Εξέλιξη:</b> Η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου οδηγεί σε μισθολογική προώθηση (ΜΚ) και επίδομα, στοιχείο σημαντικό λόγω της οικονομικής στασιμότητας. • <b>Κοινωνικό Κύρος:</b> Η τυπική αναγνώριση της εξειδίκευσης από την εκπαιδευτική κοινότητα και την κοινωνία.
Εσωτερικές	• <b>Απόκτηση Γνώσεων:</b> Ανάγκη επιστημονικής κατανόησης του Μάνατζμεντ πέρα από την εμπειρική διαχείριση. • <b>Προσωπική Βελτίωση:</b> Επιθυμία να γίνω πιο αποτελεσματικός στην τάξη και στη διαχείριση κρίσεων. • <b>Αποφυγή Επαγγελματικής Εξουθένωσης:</b> Ανανέωση του ενδιαφέροντος και καταπολέμηση της ρουτίνας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, παρατηρώ ότι το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής στελεχών στην Ελλάδα ωθεί τους συναδέλφους κυρίως προς την κάλυψη εξωτερικών αναγκών («κυνήγι μορίων»). Ωστόσο, χωρίς την εσωτερική ανάγκη για ουσιαστική γνώση, ο τίτλος παραμένει τυπικός και δεν μεταφράζεται σε βελτίωση της σχολικής μονάδας.

## Δραστηριότητα 2

Το πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως αντικείμενο μελέτης τα εξής (Φαναριώτης, Χ.Χ., σ. 27-29):

- Τη μελέτη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Τη σχεδίαση του οργανογράμματος, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οργανισμού
- Την εξέλιξη του προσωπικού (πρόσληψη, προαγωγή)
- Την εναρμόνιση του εργασιακού κλίματος
- Τον έλεγχο διεκπεραίωσης
- Την αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού
- Την εκπαίδευση (επιμόρφωση) προσωπικού

Με βάση τα παραπάνω, σκεφτείτε και σχολιάστε κριτικά αν διεκπεραιώνεται η διαδικασία αυτή στη σχολική μονάδα. Εάν όχι, αναφέρετε τα στάδια που παραλείπονται. Περιγράψτε τι ισχύει στην ελληνική πραγματικότητα με βάση τις προσωπικές σας εμπειρίες και αναπτύξτε τις απόψεις σας.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η σύγκριση της θεωρίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) με την πραγματικότητα του ελληνικού σχολείου, εντοπίζοντας ποιες λειτουργίες εφαρμόζονται τοπικά και ποιες απουσιάζουν λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπων ενός οργανισμού (πρόσληψη, ανάπτυξη, κίνητρα, αξιολόγηση) για την επίτευξη των στόχων του.

**2. Ανάλυση & Σύνδεση με την Ελληνική Πραγματικότητα:** Στο ελληνικό δημόσιο σχολείο, η ΔΑΔ δεν ασκείται ολοκληρωμένα σε επίπεδο σχολικής μονάδας λόγω του έντονα συγκεντρωτικού χαρακτήρα του συστήματος.

- **Πρόσληψη & Εξέλιξη:** Δεν γίνονται από το σχολείο. Οι προσλήψεις και οι τοποθετήσεις γίνονται κεντρικά (Υπουργείο/ΠΥΣΔΕ) με τυπικά κριτήρια (επετηρίδα, μόρια), χωρίς ο Διευθυντής να επιλέγει τους συνεργάτες του βάσει των αναγκών της μονάδας.
- **Οργανόγραμμα:** Είναι άκαμπτο και προκαθορισμένο νομοθετικά (Διευθυντής, Σύλλογος), χωρίς ευελιξία προσαρμογής.
- **Αξιολόγηση:** Μέχρι πρόσφατα απουσίαζε παντελώς. Πλέον θεσμοθετήθηκε (Π.Δ. 152/2013, Ν.4823/2021), αλλά η εφαρμογή της συναντά αντιδράσεις και βρίσκεται σε αρχικό στάδιο.
- **Εκπαίδευση:** Ο σχεδιασμός είναι κεντρικός (ΙΕΠ). Η ενδοσχολική επιμόρφωση υπάρχει ως δυνατότητα, αλλά συχνά υπολειτουργεί.
- **Κλίμα:** Είναι το **μόνο πεδίο** όπου η ηγεσία του σχολείου μπορεί να παρέμβει ουσιαστικά για τη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας,.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, βιώνω την αντίφαση ότι ενώ καλούμαστε να διοικήσουμε (manage) το σχολείο, στην ουσία ασκούμε **διοικητική διεκπεραίωση** (administration). Ο Διευθυντής στερείται βασικών εργαλείων (επιλογή προσωπικού, οικονομικά κίνητρα), με αποτέλεσμα η "διοίκηση" να περιορίζεται στην τήρηση της νομιμότητας και στη διαχείριση της καθημερινότητας, παρά στην στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,.

## Δραστηριότητα 3

Ο κύριος θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης, ο Frederick Taylor, διατύπωσε τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης, ως εξής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σελ.18):

α. Ανάπτυξη της διοίκησης ως μίας επιστήμης που ασχολείται με την εργασία, αποσκοπώντας στον προσδιορισμό της έννοιας της «δίκαιης εργάσιμης ημέρας» και του «κανονικού ορίου της απόδοσης / ημέρα».

β. Επιστημονική επιλογή και προοδευτική εξέλιξη του προσωπικού.

γ. Συνδυασμός της επιστήμης της εργασίας και των ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται με τρόπο επιστημονικό. Οι δύο αυτές παράμετροι θεωρούνται ως μία αδιάσπαστη ενότητα.

δ. Συνεχής και ειλικρινής συνεργασία μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού.

Από τις παραπάνω τέσσερις προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης, συνδέστε κριτικά με το πεδίο αναφοράς και λειτουργίας ενός εκπαιδευτικού οργανισμού την β, γ και δ αρχή.

Σχολιάστε και αναπτύξτε τις απόψεις σας..».

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η εφαρμογή των αρχών του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» (Taylorism) στο σύγχρονο σχολείο: πώς επιλέγεται το προσωπικό, πώς συνδυάζεται η κατάρτιση με το έργο και πώς συνεργάζεται η διοίκηση με τους εκπαιδευτικούς.

### Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών:** Ο Frederick Taylor, πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης, εστίασε στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της επιστημονικής ανάλυσης της εργασίας, της εξειδίκευσης και του διαχωρισμού σχεδιασμού και εκτέλεσης.

### 2. Ανάλυση & Σύνδεση με το Ελληνικό Σχολείο:

- **Αρχή β (Επιστημονική επιλογή):** Στην εκπαίδευση, αυτό μεταφράζεται στην αξιοκρατική επιλογή μέσω ΑΣΕΠ και τυπικών προσόντων. Ωστόσο, η "προοδευτική εξέλιξη" συχνά λείπει, καθώς η προαγωγή βασίζεται στην αρχαιότητα και όχι στην απόδοση ή την επιστημονική πρόοδο.
- **Αρχή γ (Συνδυασμός επιστήμης & ανθρώπων/Εκπαίδευση):** Αφορά την επιμόρφωση ώστε ο εκπαιδευτικός να εφαρμόζει επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους. Στην πράξη, συχνά υπάρχει χάσμα μεταξύ της επιστημονικής κατάρτισης (πτυχίο) και της παιδαγωγικής επάρκειας (πώς διδάσκω), κάτι που η αρχή του Taylor θα απαιτούσε να γεφυρωθεί μέσω κατάρτισης.
- **Αρχή δ (Συνεργασία Διοίκησης - Προσωπικού):** Ο Taylor πρότεινε διαχωρισμό (η διοίκηση σκέφτεται, ο εργάτης εκτελεί). Στο σχολείο, αυτό είναι προβληματικό. Χρειαζόμαστε συνεργασία, αλλά με τη μορφή **συμμετοχικής λήψης αποφάσεων** (Σύλλογος Διδασκόντων) και όχι κάθετης επιβολής, καθώς ο εκπαιδευτικός είναι επιστήμονας και όχι απλός εκτελεστής.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Η αυστηρή εφαρμογή του Taylorism (τυποποίηση) στην εκπαίδευση είναι επικίνδυνη, διότι η διδασκαλία δεν είναι μηχανιστική διαδικασία και οι μαθητές δεν είναι ομοιογενή "προϊόντα". Ωστόσο, η αρχή της **αξιοκρατικής επιλογής** και της **συνεχούς επιστημονικής κατάρτισης** είναι θετικά στοιχεία που πρέπει να ενισχυθούν στο ελληνικό σχολείο, αρκεί να συνδυαστούν με την παιδαγωγική αυτονομία και όχι την τυφλή υπακοή σε πρότυπα.

## Σημεία Προσοχής & Απαραίτητη Θεωρία

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Μην μπερδέψετε τη Διοίκηση (Management) με τη Διεκπεραίωση (Administration):** Στη Δραστηριότητα 2, το κλειδί είναι η κριτική ότι στο ελληνικό δημόσιο σχολείο κάνουμε κυρίως το δεύτερο (εφαρμογή νόμων) και όχι το πρώτο (λήψη αποφάσεων για πόρους/στόχους),.
- **Η παγίδα του Taylor:** Στη Δραστηριότητα 3, μην απορρίψετε συλλήβδην τον Taylor ως "παλαιολιθικό". Πρέπει να αναγνωρίσετε ότι η "επιστημονική επιλογή" είναι η βάση της αξιοκρατίας (ΑΣΕΠ) ενάντια στο ρουσφέτι. Η κριτική πρέπει να εστιάσει στην "τυποποίηση" της διδασκαλίας που δεν ταιριάζει στην παιδαγωγική ψυχολογία.
- **Ελληνικό Συγκεντρωτικό Σύστημα:** Είναι το "passe-partout" επιχείρημα για το γιατί δεν εφαρμόζονται οι θεωρίες του Management (έλλειψη αυτονομίας σχολικής μονάδας),.

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM):** Περιλαμβάνει προγραμματισμό, στελέχωση (hiring), αξιολόγηση (evaluation), ανάπτυξη (development/training) και αμοιβές.
2. **Θεωρία Taylor (Scientific Management):** 4 Αρχές: α) Επιστημονική μελέτη εργασίας, β) Επιστημονική επιλογή/εξέλιξη, γ) Συνδυασμός επιστήμης-εργαζόμενου (εκπαίδευση), δ) Στενή συνεργασία/διαχωρισμός ευθυνών διοίκησης-εκτέλεσης,.
3. **Εσωτερική vs Εξωτερική Παρακίνηση:** Η διάκριση μεταξύ του να κάνεις κάτι επειδή το αγαπάς (εσωτερικό) ή για την ανταμοιβή/τίτλο (εξωτερικό),.
4. **Διοίκηση vs Ηγεσία:** Η διοίκηση (management) εστιάζει στο "κάνω τα πράγματα σωστά" (διαδικασίες), η ηγεσία (leadership) στο "κάνω τα σωστά πράγματα" (όραμα/αλλαγή).

## 3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 3ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα 1<sup>η</sup>

«Η γνώση του νομοθετικού πλαισίου της εκπαίδευσης είναι αναγκαία για το σύνολο των εκπαιδευτικών και για τον επιπλέον λόγο ότι τους καθιστά αποδοτικότερους και ισχυρότερους ως επαγγελματίες και εργαζόμενους. Ωστόσο, δεν επαρκεί. Η περιοδολόγηση της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας, εκτός από τη γνώση του θεσμικού πλαισίου που προσφέρει, δε μπορεί να αποτελεί την αποκλειστική ή την κύρια ύλη της διοίκησης του εκπαιδευτικού συστήματος. Ο ρόλος της εκτελεστικής εξουσίας, των γραφειοκρατικών ομάδων, των άτυπων και τυπικών ομάδων, η έννοια της ιδεολογίας και της εξουσίας, τα συστήματα διοίκησης και μεθόδων οργάνωσης των εκπαιδευτικών συστημάτων κάτω από το πρίσμα των ιστορικών και κοινωνικών διαστάσεων και οι πολιτικές επιλογές πρέπει να εμπλουτίσουν την προβληματική μας» (Ανδρέου, 1998: 9).

Μελετήστε το απόσπασμα και προσπαθήστε να εντοπίσετε στοιχεία που χαρακτηρίζουν καθεμιά από τις παρακάτω τάσεις προσέγγισης στη διοικητική επιστήμη. Ποια από αυτές τονίζεται λιγότερο;

**Βοηθητικά στοιχεία:**

- **Δικαιική & Νομολογιακή Προσέγγιση:** Σκοπός της είναι η κατανόηση και η ερμηνεία των δομών και της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με βάση τα νομικά κείμενα και τους θεσμούς του δημοσίου δικαίου που συγκροτούν το νομικό περιβάλλον της
- **Διαχειρισιολογική Προσέγγιση:** Έχει ως σκοπό την αναζήτηση & την εφαρμογή αποτελεσματικών τεχνικών ορθολογικής οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών.
- **Κοινωνιολογική Προσέγγιση:** Επιδιώκει την περιγραφή & την ερμηνεία του διοικητικού φαινομένου, το οποίο εξετάζει στην ολότητά του και σε όλες τις εκφάνσεις του. Έδωσε τη δυνατότητα στη Διοικητική Επιστήμη να κατακτήσει την αυτονομία της μέσα στον χώρο των κοινωνικών επιστημών και να ενοποιήσει το περιεχόμενό της, που αρχικά αποτελούσε ερευνητική συνεισφορά συγγενών χώρων.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται να αντιστοιχίσετε τμήματα του κειμένου με τις τρεις κύριες προσεγγίσεις της διοικητικής επιστήμης και να εντοπίσετε ποια προσέγγιση υποβαθμίζεται ή απουσιάζει από το σκεπτικό του συγγραφέα. **Απάντηση:**

### 1. Ορισμός Εννοιών:

- **Δικαιική/Νομολογιακή:** Εστιάζει στους νόμους, το θεσμικό πλαίσιο και τη νομιμότητα,.
- **Κοινωνιολογική:** Εστιάζει στις σχέσεις εξουσίας, τις ομάδες (τυπικές/άτυπες), την ιδεολογία και την αλληλεπίδραση με το περιβάλλον,.
- **Διαχειρισιολογική (Managerial):** Εστιάζει στην ορθολογική οργάνωση, την τεχνική, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

### 2. Ανάλυση & Σύνδεση (Το Απόσπασμα):

- **Δικαιική:** Στο κείμενο αναφέρεται ως «γνώση του νομοθετικού πλαισίου», «περιοδολόγηση της εκάστοτε ισχύουσας νομοθεσίας», «γνώση του θεσμικού πλαισίου». Ο συγγραφέας αναγνωρίζει την αναγκαιότητά της αλλά τονίζει ότι «δεν επαρκεί».
- **Κοινωνιολογική:** Ο συγγραφέας προτείνει τον εμπλουτισμό της διοίκησης με στοιχεία όπως: «εκτελεστική εξουσία», «γραφειοκρατικές ομάδες», «άτυπες και τυπικές ομάδες», «ιδεολογία», «εξουσία», «κοινωνικές διαστάσεις» και «πολιτικές επιλογές».
- **Ποια τονίζεται λιγότερο:** Η **Διαχειρισιολογική** προσέγγιση. Στο συγκεκριμένο απόσπασμα, ο συγγραφέας δεν αναφέρεται ρητά σε τεχνικές μανάτζμεντ, εργαλεία σχεδιασμού ή μετρήσεις αποδοτικότητας, εστιάζοντας κυρίως στην πολιτική/κοινωνική διάσταση της διοίκησης.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, βιώνω την κυριαρχία της **Δικαιικής προσέγγισης**. Ο Διευθυντής και εμείς αναλωνόμαστε στην τήρηση εγκυκλίων και νόμων (νομιμότητα) φοβούμενοι τις κυρώσεις. Η κοινωνιολογική διάσταση (π.χ. οι άτυπες ομάδες στον σύλλογο ή η ιδεολογία) υπάρχει έντονα αλλά σπάνια αναλύεται ή διοικείται συνειδητά. Η διαχειρισιολογική προσέγγιση (μάνατζμεντ) μόλις τώρα αρχίζει να εμφανίζεται δειλά μέσω της αξιολόγησης.

## Δραστηριότητα 2<sup>η</sup>

Έχοντας ως αφετηρία το παρακάτω σχεδιάγραμμα, αναλογιστείτε και καταγράψτε τα συνθετικά μέρη ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.



**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η εφαρμογή των πέντε δομικών στοιχείων κάθε οργανισμού (κατά το μοντέλο του Greenwald ή παρόμοιων θεωριών) στην περίπτωση της σχολικής μονάδας. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Οργάνωση (Οργανισμός) είναι ένα σύνολο ατόμων που εργάζονται με συγκεκριμένους κανόνες και δομή για την επίτευξη κοινών σκοπών.

**2. Ανάλυση & Σύνδεση με το Ελληνικό Σχολείο:**

Συνθετικό Μέρος	Εφαρμογή στη Σχολική Μονάδα
<b>1. Ανθρώπινος Παράγοντας</b>	Εκπαιδευτικοί, μαθητές, διοικητικό προσωπικό (όπου υπάρχει), βοηθητικό προσωπικό. Είναι το κυρίαρχο στοιχείο στο σχολείο.
<b>2. Κοινοί Σκοποί</b>	Η μόρφωση και κοινωνικοποίηση των μαθητών (όπως ορίζονται από το Σύνταγμα και τα ΑΠΣ). Συχνά όμως είναι ασαφείς («ασάφεια σκοπών»).
<b>3. Οργανωτική Δομή</b>	Η ιεραρχία (Διευθυντής, Υποδιευθυντής, Σύλλογος) και η κατανομή τάξεων/αρμοδιοτήτων. Στην Ελλάδα είναι αυστηρά καθορισμένη από τον νόμο (γραφειοκρατική).
<b>4. Σύστημα Εξουσίας</b>	Πηγάζει από τη νομοθεσία (Διευθυντής) αλλά και από την επιστημονική γνώση (Εκπαιδευτικός στην τάξη). Συχνά υπάρχει σύγκρουση τυπικής και άτυπης εξουσίας.
<b>5. Τρόπος Επικοινωνίας</b>	Τυπική (μέσω πρακτικών, συνεδριάσεων) και Άτυπη (στο διάλειμμα). Συχνά στο ελληνικό σχολείο η επικοινωνία είναι ελλιπής ή «κάθετη» (εντολές από Υπουργείο).

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην ελληνική πραγματικότητα, το πιο αδύναμο σημείο είναι η «Υπάρξη Κοινών Σκοπών». Συχνά, ο κάθε εκπαιδευτικός κλείνει την πόρτα της τάξης του και ακολουθεί τους δικούς του στόχους, ενώ ο Σύλλογος Διδασκόντων δυσκολεύεται να χαράξει ένα ενιαίο όραμα λόγω της έλλειψης πραγματικής αυτονομίας.



## Δραστηριότητα 3

Με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και εμπειρίες σας, απαντήστε σύντομα στα παρακάτω ερωτήματα (περίπου 300 λέξεις):

- Ποια στοιχεία συνθέτουν το σχολείο ως κοινωνικό σύστημα;
- Με ποιους τρόπους οι σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών, μαθητών/τριών και διοίκησης επηρεάζουν τη λειτουργία του συστήματος;
- Πώς η κουλτούρα και το κλίμα του σχολείου αντικατοπτρίζουν την κοινωνική του δυναμική;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η ανάλυση του σχολείου ως «Κοινωνικού Συστήματος» (Social System), εστιάζοντας στην αλληλεπίδραση των μελών του και στο πώς αυτή παράγει κλίμα και κουλτούρα. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Το σχολείο ως **Κοινωνικό Σύστημα** (κατά Getzels & Guba) αποτελείται από δύο αλληλεπιδρώσες διαστάσεις: τη **Νομοθετική/Θεσμική** (ρόλοι, προσδοκίες συστήματος) και την **Ιδιογραφική/Ατομική** (προσωπικότητες, ανάγκες ατόμων),.

### 2. Ανάλυση & Σύνδεση:

- **Στοιχεία Σύνθεσης:** Το σχολείο αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα μέρη (εισροές, διαδικασίες, εκροές) και είναι **ανοικτό σύστημα**, δηλαδή επηρεάζεται από το περιβάλλον (γονείς, τοπική κοινωνία),.
- **Επίδραση Σχέσεων:** Η λειτουργία του συστήματος εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ των ρόλων (τι πρέπει να κάνω ως καθηγητής) και των προσωπικοτήτων (ποιος είμαι). Όταν οι προσδοκίες της διοίκησης συγκρούονται με τις ανάγκες των εκπαιδευτικών/μαθητών, προκύπτουν δυσλειτουργίες και συγκρούσεις.
- **Κουλτούρα & Κλίμα:** Το κλίμα είναι η «αίσθηση» του σχολείου που προκύπτει από αυτές τις αλληλεπιδράσεις. Ένα θετικό κλίμα (ανοικτό σύστημα) αντανακλά υγιή κοινωνική δυναμική, ενώ ένα τοξικό κλίμα δείχνει σύγκρουση ρόλων και προσωπικοτήτων.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, βλέπω ότι το σχολείο είναι ένα ζωντανός οργανισμός. Δεν αρκεί να εφαρμόζουμε το ωρολόγιο πρόγραμμα (θεσμική διάσταση). Αν οι σχέσεις στο γραφείο των καθηγητών είναι κακές (ατομική διάσταση/κοινωνική δυναμική), αυτό περνάει μέσα στην τάξη και επηρεάζει την απόδοση των μαθητών. Η ηγεσία οφείλει να γεφυρώνει αυτές τις δύο διαστάσεις.

## Δραστηριότητα 4

Διαβάστε την ακόλουθη σύντομη περίπτωση:

Σε ένα σχολείο, ο διευθυντής αποφασίζει να εφαρμόσει ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των μαθητών/τριών. Η απόφαση προκαλεί αντιδράσεις από τους εκπαιδευτικούς, οι οποίοι αισθάνονται ότι δεν είχαν λόγο στη διαδικασία. Ταυτόχρονα, οι γονείς ζητούν περισσότερη διαφάνεια, ενώ οι μαθητές/τριες εκφράζουν ανησυχία για την πίεση που νιώθουν.

Συζητήστε:

Πώς αλληλεπιδρούν τα υποσυστήματα (διοίκηση, εκπαιδευτικοί, μαθητές/τριες, γονείς);

Ποιοι παράγοντες ενισχύουν ή αποδυναμώνουν την ισορροπία του συστήματος;

Ποιο ρόλο μπορεί να παίξει η ηγεσία για να αποκαταστήσει τη συνεργασία και την επικοινωνία;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Μελέτη περίπτωσης (case study) όπου μια μονομερής απόφαση του Διευθυντή διαταράσσει την ισορροπία του σχολικού συστήματος. Ζητείται ανάλυση βάσει της Συστημικής Θεωρίας.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Σύμφωνα με τη **Συστημική Θεωρία**, το σχολείο αποτελείται από αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα. Μια αλλαγή σε ένα μέρος (Διοίκηση) επηρεάζει όλα τα άλλα (Εκπαιδευτικοί, Μαθητές, Γονείς).

**2. Ανάλυση Περίπτωσης:**

- **Αλληλεπίδραση Υποσυστημάτων:** Η απόφαση του Διευθυντή (Διοίκηση) χωρίς διαβούλευση προκάλεσε «αλυσίδα αντιδράσεων»: οι εκπαιδευτικοί νιώθουν αποκλεισμένοι, οι μαθητές πιεσμένοι και οι γονείς καχύποπτοι. Το σύστημα έχασε την ομοιόστασή (ισορροπία) του.
- **Παράγοντες Ανισορροπίας:** Η έλλειψη επικοινωνίας, η αυταρχική λήψη αποφάσεων και η αγνόηση της κουλτούρας του σχολείου λειτούργησαν ως αποσταθεροποιητικοί παράγοντες.
- **Ρόλος Ηγεσίας:** Ο Διευθυντής πρέπει να λειτουργήσει ως «μετασχηματιστικός» ή «συμμετοχικός» ηγέτης. Πρέπει να αποκαταστήσει την επικοινωνία, να καλέσει σε διάλογο (Σύλλογος Διδασκόντων, Γονείς) και να επαναδιαπραγματευτεί την αλλαγή εξασφαλίζοντας συναίνεση.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Το λάθος του Διευθυντή είναι κλασικό στο ελληνικό σχολείο: προσπάθησε να επιβάλει μια αλλαγή "από πάνω προς τα κάτω" (top-down). Σε ένα σχολείο, όπου οι σχέσεις είναι κρίσιμες, τίποτα δεν λειτουργεί αν δεν το "αγκαλιάσει" ο Σύλλογος Διδασκόντων. Έπρεπε πρώτα να χτίσει κλίμα εμπιστοσύνης.

## Δραστηριότητα 5

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Πώς θα ορίζατε τις βαθμίδες Εκπαίδευσης (Νηπιαγωγείο, Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο), μια μικρογραφία της Κοινωνίας ή ένα κοινωνικό Σύστημα;</i></li><li>• <i>Αιτιολογήστε την απάντησή σας.</i></li></ul> |
|--|

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται ο χαρακτηρισμός των εκπαιδευτικών βαθμίδων: Είναι απλώς καθρέφτης της κοινωνίας (μικρογραφία) ή αυτόνομα συστήματα με δική τους δομή και δυναμική;

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:**

- **Μικρογραφία της Κοινωνίας:** Το σχολείο απλώς αναπαράγει τις δομές, τις τάξεις και τα προβλήματα της κοινωνίας.
- **Κοινωνικό Σύστημα:** Το σχολείο έχει δικούς του ρόλους, κανόνες, όρια και αλληλεπιδράσεις που το διαφοροποιούν από την κοινωνία, αν και αλληλεπιδρά με αυτήν (ανοικτό σύστημα),.

**2. Ανάλυση & Αιτιολόγηση:** Οι βαθμίδες εκπαίδευσης είναι **Κοινωνικά Συστήματα** (Social Systems).

- **Αιτιολόγηση:** Αν ήταν απλώς μικρογραφία, θα ήταν παθητικός καθρέφτης. Ως κοινωνικά συστήματα, όμως, έχουν:
  - Συγκεκριμένους ρόλους (δάσκαλος-μαθητής) που δεν υπάρχουν ακριβώς έτσι έξω.



- ο Συγκεκριμένους στόχους (μάθηση, διαπαιδαγώγηση).
- ο Δυναμική αλληλεπίδραση (εισροές-εκροές) που μπορεί να αλλάξει την κοινωνία, όχι μόνο να την αντικατοπτρίσει.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Αν και θεωρητικά είναι "κοινωνικό σύστημα", στην πράξη το ελληνικό Λύκειο τείνει να γίνει "προθάλαμος εξετάσεων", χάνοντας τον χαρακτήρα του ως ζωντανού συστήματος κοινωνικοποίησης. Ωστόσο, παραμένει σύστημα γιατί έχει δικούς του εσωτερικούς κανόνες που συχνά διαφέρουν από την πραγματική ζωή (π.χ. προστατευμένο περιβάλλον).

## Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία Προσοχής (Pitfalls):

- **Μην μπερδέψετε τις προσεγγίσεις (Δραστ. 1):** Μην γράψετε ότι ο Andreou απορρίπτει τους νόμους. Λέει ότι είναι *αναγκαίοι αλλά όχι επαρκείς*. Η απάντηση για το "ποια τονίζεται λιγότερο" πρέπει να τεκμηριωθεί με το τι *λείπει* από το κείμενο (η τεχνοκρατική/διαχειριστική διάσταση),.
- **Το μοντέλο Getzels-Guba (Δραστ. 3):** Στην ερώτηση για το "κοινωνικό σύστημα", είναι απαραίτητο να αναφέρετε (έστω περιγραφικά) τη σύγκρουση μεταξύ **Ρόλου** (τι περιμένει το σχολείο) και **Προσωπικότητας** (τι θέλει το άτομο). Αυτό είναι ο πυρήνας της θεωρίας.
- **Ανοικτό Σύστημα (Δραστ. 4):** Η ανάλυση της περίπτωσης πρέπει να βασιστεί στην έννοια της αλληλεξάρτησης. Μην εστιάσετε μόνο στο λάθος του Διευθυντή, αλλά στο πώς αυτό το λάθος επηρέασε αλυσιδωτά τα άλλα μέρη (γονείς, μαθητές).

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Θεωρίες Διοίκησης:** Δικαιική (Νόμοι), Διαχειριστιολογική (Taylorism/Efficiency), Κοινωνιολογική (Weber/Power/Groups),.
2. **Οργανισμός (Ορισμός):** Σύνολο ατόμων, κανόνες, κοινοί στόχοι.
3. **Το Σχολείο ως Κοινωνικό Σύστημα:** Ανοικτό σύστημα που αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Μοντέλο Getzels & Guba: Νομοθετική διάσταση (θεσμοί) vs Ιδιογραφική διάσταση (άτομα).
4. **Σχολικό Κλίμα/Κουλτούρα:** Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των υποσυστημάτων.
5. **Ηγεσία:** Ο ρόλος της στην εξισορρόπηση των συγκρούσεων και τη διατήρηση της ομοιόστασης του συστήματος.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στη Δραστηριότητα 4 (Case Study), μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο τα **στυλ ηγεσίας** (π.χ. μετασχηματιστική ηγεσία) ως λύση στο πρόβλημα. Επίσης, στη Δραστηριότητα 3, μπορείτε να αναφέρετε συγκεκριμένα παραδείγματα από την ελληνική πραγματικότητα για το πώς η "Νομοθετική διάσταση" (π.χ. αυστηρό αναλυτικό πρόγραμμα) πιέζει την "Ιδιογραφική διάσταση" (ανάγκες μαθητή για παιχνίδι/δημιουργικότητα).

## 4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 4ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα 1

«Η επιτυχία ενός οργανισμού σχετίζεται με την επένδυση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων του. Όμως, πολλοί οργανισμοί δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, γιατί δυσκολεύονται να αξιολογήσουν τα οφέλη έναντι του κόστους που προκύπτει (Evans & Lindsay, 1999)».

- Με βάση τα παραπάνω, σκεφτείτε και σχολιάστε κριτικά αν παρατηρείται το φαινόμενο της επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού στον χώρο της σχολικής μονάδας και τον βαθμό στον οποίο υλοποιείται.
- Περιγράψτε τι ισχύει στην ελληνική πραγματικότητα βάσει των προσωπικών εμπειριών σας.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται να σχολιάσετε αν τα σχολεία επενδύουν στην εκπαίδευση των εκπαιδευτικών, λαμβάνοντας υπόψη τη σχέση κόστους-οφέλους, και να περιγράψετε την ελληνική πραγματικότητα.

#### Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών:** Η **Εκπαίδευση Προσωπικού** (Training) είναι η συστηματική διαδικασία απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων για την βελτίωση της τρέχουσας απόδοσης, ενώ η **Ανάπτυξη** (Development) αφορά τη μελλοντική εξέλιξη. Η «επένδυση» υπονοεί τη διάθεση πόρων (χρήμα, χρόνος) με προσδοκία μελλοντικού οφέλους.

**2. Ανάλυση & Σύνδεση με την Ελληνική Πραγματικότητα:** Στην Ελλάδα, η έννοια της «επένδυσης» στην εκπαίδευση προσωπικού σε επίπεδο σχολικής μονάδας είναι ισχνή έως ανύπαρκτη για τους εξής λόγους:

- **Έλλειψη Πόρων & Αυτονομίας:** Οι σχολικές μονάδες δεν διαθέτουν δικό τους προϋπολογισμό για επιμόρφωση. Η εκπαίδευση σχεδιάζεται κεντρικά (Υπουργείο/ΙΕΠ/ΠΕΚ) και συχνά αντιμετωπίζεται ως «κόστος» και όχι ως επένδυση.
- **Αδυναμία Αξιολόγησης Οφέλους:** Όπως αναφέρει η πηγή (Evans & Lindsay), είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση της επένδυσης (ROI) στην εκπαίδευση. Στο ελληνικό σχολείο σπάνια γίνεται αξιολόγηση της επίδρασης μιας επιμόρφωσης στη μαθησιακή διαδικασία.
- **Αποσπασματικότητα:** Οι δράσεις (π.χ. σεμινάρια ΤΠΕ) συχνά είναι οριζόντιες και δεν απαντούν στις συγκεκριμένες ανάγκες της σχολικής μονάδας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση (Ο Καθηγητής):** Ως εκπαιδευτικός, βιώνω την επιμόρφωση κυρίως ως **ατομική ευθύνη** (εξωτερικά μεταπτυχιακά, σεμινάρια με δικά μας έξοδα) και όχι ως οργανωσιακή στρατηγική. Το σχολείο μου σπάνια οργανώνει ενδοσχολική επιμόρφωση λόγω έλλειψης χρόνου και κινήτρων. Θεωρώ ότι χωρίς αποκέντρωση πόρων, η «επένδυση» θα παραμένει κενό γράμμα.

### Δραστηριότητα 2

- «Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά και αθροιστικά και αφορούν τόσο στον εργαζόμενο και στον οργανισμό όσο και στην κοινωνία κατ' επέκταση. Αναλυτικά, ο εργαζόμενος επωφελείται από την εκπαίδευση, αφού μπορεί να ασκήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του, αισθανόμενος μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά του (Μπρίνια, 2008).

- Η αυξημένη αφοσίωση και υποκίνηση των εργαζομένων, μέσω της ενθάρρυνσής τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας, θεωρείται πρόσθετη ωφέλεια (Χαλάς, 2009)».

Βάσει των προαναφερθέντων, θεωρείτε πως υπάρχει ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού; Εάν ναι, με ποιους τρόπους μπορεί αυτό να επιτευχθεί στη σχολική μονάδα;

Αναλογιστείτε και καταγράψτε τα οφέλη που απορρέουν από αυτή την εκπαιδευτική διαδικασία στο απώτερο μέλλον.

Πώς θα μπορούσε να διαμορφωθεί η ελληνική σχολική πραγματικότητα;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας της διαρκούς εκπαίδευσης, οι τρόποι υλοποίησής της εντός της σχολικής μονάδας και τα μακροπρόθεσμα οφέλη για το ελληνικό σχολείο.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Ενδοϋπηρεσιακή Επιμόρφωση:** Το σύνολο των οργανωμένων δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου.

**2. Ανάλυση & Τρόποι Επίτευξης:** Η ανάγκη είναι επιτακτική λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών. Τρόποι υλοποίησης στη σχολική μονάδα:

- **Ενδοσχολική Επιμόρφωση:** Σεμινάρια από εξειδικευμένους συναδέλφους ή Σχολικούς Συμβούλους.
- **Μέντορινγκ (Mentoring):** Έμπειροι εκπαιδευτικοί καθοδηγούν τους νεότερους.
- **Εργαστήρια (Workshops):** Βιωματική μάθηση για νέες διδακτικές μεθόδους.

**3. Οφέλη & Ελληνική Πραγματικότητα:**

- **Οφέλη:** Αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση, βελτίωση διδακτικού έργου, ταύτιση με τους στόχους του σχολείου (οργανωσιακή αφοσίωση),.
- **Μέλλον:** Η ελληνική πραγματικότητα θα μπορούσε να μετασχηματιστεί αν η επιμόρφωση συνδεόταν με την **επαγγελματική εξέλιξη** και την **αξιολόγηση**, παύοντας να είναι μια γραφειοκρατική διαδικασία συλλογής βεβαιώσεων.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Πιστεύω ότι η πιο αποτελεσματική μορφή είναι η επιμόρφωση που γίνεται μέσα στο σχολείο για προβλήματα του σχολείου (π.χ. διαχείριση βίας). Όταν φεύγουμε για να πάμε σε ένα θεωρητικό σεμινάριο (ΠΕΚ), συχνά γυρίζουμε και δεν εφαρμόζουμε τίποτα.

### Δραστηριότητα 3

Λαμβάνοντας υπόψη την οργάνωση της εκπαίδευσης, όπως αποτυπώνεται στο παραπάνω σχεδιάγραμμα, και την αναγκαιότητα υλοποίησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο σας, αναπτύξτε σε αντικείμενο, που θα επιλέξετε ως ομάδα, το περιεχόμενο των ενεργειών σας στα περιγραφόμενα στάδια.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η εφαρμογή των 4 σταδίων της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ένα συγκεκριμένο θέμα επιμόρφωσης της επιλογής μας. **Απάντηση:**

**Αντικείμενο:** «Χρήση Διαδραστικών Πινάκων στη Διδασκαλία» (επίκαιρο λόγω εξοπλισμού σχολείων).

#### Τα 4 Στάδια της Διαδικασίας,:

Στάδιο	Ενέργειες
1. Εκτίμηση Αναγκών	• <b>Ανάλυση Οργανισμού:</b> Υπάρχουν πίνακες; Υπάρχει κουλτούρα χρήσης ΤΠΕ;• <b>Ανάλυση Εργαζομένου:</b> Ποιοι εκπαιδευτικοί δεν ξέρουν να τους χρησιμοποιούν; (Ερωτηματολόγιο διερεύνησης αναγκών),.
2. Σχεδιασμός	• <b>Στόχοι:</b> Να μάθουν οι εκπαιδευτικοί τις βασικές λειτουργίες σε 10 ώρες. • <b>Μέθοδοι:</b> Επίδειξη και Εργαστήριο (πρακτική άσκηση). • <b>Εκπαιδευτές:</b> Εκπαιδευτικός Πληροφορικής του σχολείου.
3. Υλοποίηση	• Διεξαγωγή σεμιναρίου στο εργαστήριο πληροφορικής. • Χρήση μεθόδων εκτός θέσης εργασίας (Off-the-job) αλλά εντός σχολείου.
4. Αξιολόγηση	• <b>Αντίδραση:</b> Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης. • <b>Μάθηση:</b> Δημιουργία ενός μαθήματος στον πίνακα από τους εκπαιδευόμενους. • <b>Συμπεριφορά:</b> Παρατήρηση χρήσης του πίνακα στην τάξη μετά από 1 μήνα,.

**Προσωπική Κριτική:** Συχνά στο ελληνικό σχολείο κάνουμε το βήμα 3 (Υλοποίηση) χωρίς να έχουμε κάνει σωστά το 1 (Ανάγκες) και σχεδόν ποτέ το 4 (Αξιολόγηση αποτελέσματος).

#### Δραστηριότητα 4

- Με ποιες μεθόδους εκπαίδευσης είστε πιο εξοικειωμένοι;
- Με ποιες μεθόδους εκπαίδευσης έχετε κυρίως εκπαιδευτεί;
- Αιτιολογείτε τις απαντήσεις σας.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Προσωπική εμπειρία σχετικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα και αιτιολόγηση της κυριαρχίας τους.

#### Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών:** Οι μέθοδοι διακρίνονται σε **παθητικές** (Διαλέξεις) και **ενεργητικές/βιωματικές** (Role playing, Case studies, Εργαστήρια).

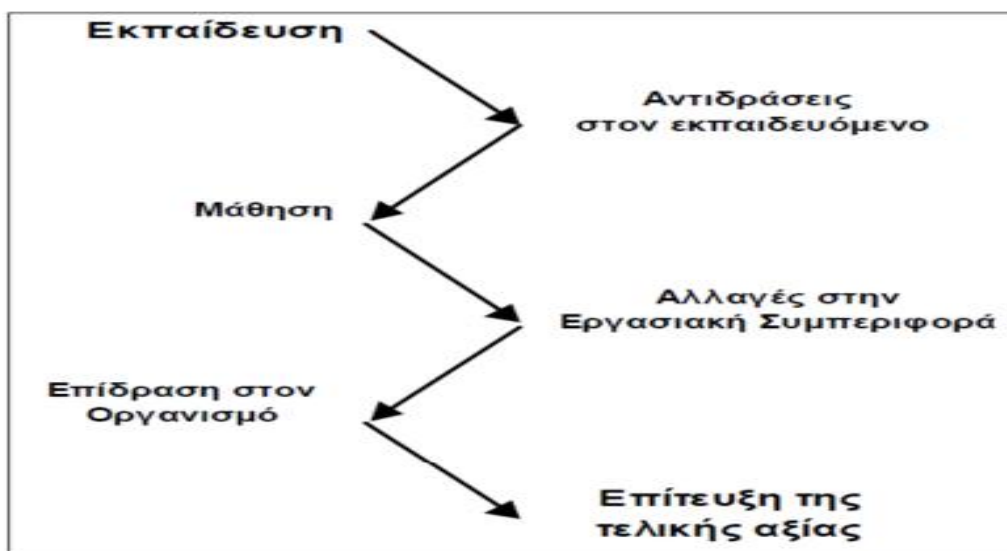
#### 2. Ανάλυση & Ελληνική Πραγματικότητα:

- **Πιο εξοικειωμένος:** Με τη **Διάλεξη / Εισηγήσεις**. Στην πλειοψηφία των σεμιναρίων (ΠΕΚ, συνέδρια), ένας εισηγητής μιλάει και εμείς ακούμε (παθητική μέθοδος).
- **Λιγότερο συχνές:** Μελέτες περίπτωσης (Case studies) και Παιχνίδι Ρόλων.

**3. Αιτιολόγηση:** Η κυριαρχία της διάλεξης οφείλεται στο ότι είναι **οικονομική**, εύκολη στην οργάνωση για μεγάλα ακροατήρια και ταιριάζει στο παραδοσιακό, δασκαλοκεντρικό μοντέλο του ελληνικού συστήματος. Οι βιωματικές μέθοδοι απαιτούν περισσότερο χρόνο, μικρότερες ομάδες και πιο εξειδικευμένους εκπαιδευτές, πόροι που σπανίζουν.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Η διάλεξη είναι η λιγότερο αποτελεσματική για την αλλαγή στάσεων. Αν θέλουμε να μάθουμε πώς να διαχειριζόμαστε μια τάξη, χρειαζόμαστε **προσομοιώσεις** και **παιχνίδια ρόλων**, όχι θεωρίες από καθέδρας.

## Δραστηριότητα 5



Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω σχεδιάγραμμα, σκεφτείτε ένα πραγματικό ή φανταστικό σενάριο αξιολόγησης μιας εκπαιδευτικής δράσης.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η δημιουργία ενός σεναρίου αξιολόγησης ενός επιμορφωτικού προγράμματος, που να καλύπτει όλα τα επίπεδα (από την αντίδραση έως την επίδραση στον οργανισμό - Μοντέλο Kirkpatrick/Oakland & Waterworth).

**Απάντηση:**

**Σενάριο:** Επιμορφωτικό πρόγραμμα με θέμα: «**Διαχείριση Σχολικού Εκφοβισμού (Bullying)**».

**Στάδια Αξιολόγησης:**

Επίπεδο Αξιολόγησης	Τι μετράμε / Πώς (Δείκτες)
<b>1. Αντιδράσεις (Reaction)</b>	Άρεσε το σεμινάριο; Ήταν καλός ο εισηγητής; <i>Εργαλείο:</i> Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης στο τέλος της ημερίδας.
<b>2. Μάθηση (Learning)</b>	Έμαθαν οι εκπαιδευτικοί τις μορφές bullying και το πρωτόκολλο παρέμβασης; <i>Εργαλείο:</i> Σύντομο τεστ γνώσεων ή επίλυση ενός υποθετικού σεναρίου.
<b>3. Αλλαγές Συμπεριφοράς (Behavior)</b>	Εφαρμόζουν τις τεχνικές στην αυλή; <i>Εργαλείο:</i> Παρατήρηση από τον Διευθυντή κατά τα διαλείμματα (εφημερίες).
<b>4. Επίδραση στον Οργανισμό (Results)</b>	Μειώθηκαν τα περιστατικά βίας; <i>Εργαλείο:</i> Σύγκριση αριθμού καταγεγραμμένων περιστατικών στο Βιβλίο Συμβάντων πριν και 6 μήνες μετά την εκπαίδευση.

**Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην Ελλάδα συνήθως σταματάμε στο Επίπεδο 1 (Αντιδράσεις/Ερωτηματολόγια). Σπάνια ελέγχουμε αν άλλαξε η συμπεριφορά στην τάξη (Επίπεδο 3) ή αν βελτιώθηκε το σχολείο (Επίπεδο 4), γιατί αυτό απαιτεί μηχανισμούς μέτρησης που δεν διαθέτουμε.

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Διάκριση Εκπαίδευσης - Ανάπτυξης:** Στη Δραστηριότητα 1, προσοχή στη διαφορά: Η **Εκπαίδευση** (Training) αφορά το **τώρα** (τρέχουσα θέση), η **Ανάπτυξη** (Development) αφορά το **μέλλον** (καριέρα/εξέλιξη). Μην τα χρησιμοποιείτε ως ταυτόσημα.
- **Τα 4 επίπεδα αξιολόγησης:** Στη Δραστηριότητα 5, το συχνό λάθος είναι να μείνουμε μόνο στο αν άρεσε το σεμινάριο. Το ζητούμενο είναι η **μεταφορά της γνώσης** στην εργασία (transfer of training) και το τελικό αποτέλεσμα στον οργανισμό.
- **Η παγίδα της «Διάλεξης»:** Στη Δραστηριότητα 4, μην απορρίψετε τελείως τη διάλεξη. Είναι χρήσιμη για μετάδοση γνώσεων σε πολλούς, αλλά ανεπαρκής για δεξιότητες. Η κριτική πρέπει να είναι στη μονομέρεια.

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Φάσεις Εκπαίδευσης:** α) Εκτίμηση αναγκών (ανάλυση οργανισμού, έργου, ατόμου), β) Σχεδιασμός (στόχοι, μέθοδοι), γ) Υλοποίηση, δ) Αξιολόγηση,.
2. **Μέθοδοι Εκπαίδευσης:**
  - ο *Εντός εργασίας (On-the-job):* Μαθητεία, Coaching, Rotation.
  - ο *Εκτός εργασίας (Off-the-job):* Διαλέξεις, Σεμινάρια, Case Studies, Role Playing.
3. **Αξιολόγηση Εκπαίδευσης:** Κριτήρια: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα,.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στη Δραστηριότητα 3 (Σχεδιασμός προγράμματος), μπορείτε να εντυπωσιάσετε αναφέροντας την **Ανάλυση Αναγκών**. Αναφέρετε ότι δεν θα κάνετε απλώς το σεμινάριο, αλλά πρώτα θα μοιράσετε ερωτηματολόγιο στους συναδέλφους για να δείτε τι **ακριβώς** χρειάζονται (π.χ. "Ανάλυση Ατόμου"), αποφεύγοντας άσκοπες επαναλήψεις. Αυτό δείχνει σκέψη μάνατζερ και όχι απλού διεκπεραιωτή.

## 5. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 5ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα 1

«Η μετατροπή ενός σχολείου σε οργανισμό που μαθαίνει απαιτεί χρόνο και δομικές αλλαγές, οι οποίες για να προκύψουν χρειάζονται ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα και στο επαγγελματικό προφίλ των εκπαιδευτικών (Fullan, 1995). Για την εξέλιξη αυτή είναι απαραίτητη η αυτονομία του εκπαιδευτικού, ώστε να ενισχύεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός από την ικανότητά του να αναλύει, να κατανοεί και να επιλύει θέματα και ζητήματα της καθημερινότητας στην εκπαιδευτική πράξη του (Carr & Kemis, 1997· McNiff, 1993)».

- Αναγνώστε κριτικά την παραπάνω παραδοχή και προσπαθήστε να επικαιροποιήσετε τις διαστάσεις που εμπεριέχει, συνδέοντάς τις με την αναγκαιότητα στην ελληνική εκπαιδευτική πραγματικότητα.
- Γιατί πρέπει οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί να εξελιχθούν σε οργανισμούς μάθησης;



**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται ο σχολιασμός της άποψης του Fullan περί αλλαγής κουλτούρας και αυτονομίας για τη δημιουργία ενός «Μανθάνοντος Οργανισμού», η σύνδεση με τα εμπόδια/ανάγκες του ελληνικού σχολείου και η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας αυτής της εξέλιξης. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Οργανισμός Μάθησης (Learning Organization):** Είναι ο οργανισμός όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα μοτίβα σκέψης και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (κατά Peter Senge).

**2. Ανάλυση & Θεωρητική Σύνδεση:** Η μετάβαση σε Οργανισμό Μάθησης απαιτεί την υιοθέτηση των 5 πειθαρχιών του Senge:

- **Προσωπική Ικανότητα:** Συνεχής βελτίωση και αυτογνωσία των εκπαιδευτικών.
- **Νοητικά Μοντέλα:** Αλλαγή των παγιωμένων αντιλήψεων για το σχολείο.
- **Κοινό Όραμα:** Συλλογική στοχοθεσία.
- **Ομαδική Μάθηση:** Συνεργασία και διάλογος.
- **Συστημική Σκέψη:** Κατανόηση της αλληλεξάρτησης των μερών του σχολείου.

**3. Σύνδεση με την Ελληνική Πραγματικότητα:** Στην Ελλάδα, η αναγκαιότητα είναι επιτακτική λόγω της ραγδαίας αλλαγής του περιβάλλοντος, αλλά συναντά σοβαρά εμπόδια:

- **Γραφειοκρατία & Έλλειψη Αυτονομίας:** Το συγκεντρωτικό σύστημα περιορίζει τις πρωτοβουλίες των διευθυντών και των εκπαιδευτικών, στοιχείο που ο Fullan θεωρεί απαραίτητο,.
- **Κουλτούρα Απομόνωσης:** Υπάρχει μικρή αίσθηση συλλογικής μάθησης («κλειστές πόρτες» τάξεων),.
- **Αντίσταση στην Αλλαγή:** Ο φόβος και η έλλειψη οριζόντιων ικανοτήτων (soft skills) δυσχεραίνουν τη μετατροπή,.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, αντιλαμβάνομαι ότι η εξέλιξη σε οργανισμό μάθησης είναι μονόδρομος για να επιβιώσει το σχολείο στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ωστόσο, χωρίς θεσμική κατοχύρωση της **αυτονομίας** και ουσιαστική **επιμόρφωση** (όχι μόνο τυπική), η αλλαγή κουλτούρας είναι αδύνατη. Σήμερα, νιώθουμε συχνά διεκπεραιωτές εγκυκλίων και όχι συν-διαμορφωτές ενός οράματος.

## Δραστηριότητα 2

Στο άρθρο του *“Is this school a learning organization? 10 ways to tell”*, ο Brandt (2003) επισημαίνει ότι, για να ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο ένα σχολείο λειτουργεί ως οργανισμός που μαθαίνει, τα μέλη του προσωπικού, καθώς και όποιος άλλος ενδιαφέρεται, θα πρέπει να προβληματιστεί πάνω σε μια λίστα δέκα χαρακτηριστικών, τα οποία παραθέτει και αφορούν στα εξής:

1. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν μία θεμελιώδη δομή που ενθαρρύνει την προσαρμοστική συμπεριφορά.
2. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν προκλητικούς αλλά εφικτούς κοινούς στόχους.
3. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν μέλη που μπορούν επακριβώς να προσδιορίσουν τα στάδια ανάπτυξης του οργανισμού.
4. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν συγκεντρώνουν πληροφορίες, τις προωθούν και δρουν με τρόπους που ταιριάζουν στους σκοπούς τους.

5. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν μία θεσμική βάση γνώσης και διαδικασίες για τη δημιουργία νέων ιδεών.
6. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν ανταλλάσσουν συχνά πληροφορίες με σχετικές εξωτερικές πηγές.
7. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν ανατροφοδότηση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες.
8. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν τελειοποιούν διαρκώς τις βασικές διαδικασίες τους.
9. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν υποστηρικτική οργανωσιακή κουλτούρα.
10. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι «ανοιχτά συστήματα», ευαίσθητα στο εξωτερικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών συνθηκών.

Με την παραπάνω τυπολογία να αποτελεί εργαλείο προβληματισμού ιδιαίτερα των επαγγελματιών της εκπαίδευσης, αναπτύξτε τις σκέψεις σας στηριζόμενοι:

- α. στην εργασιακή σας εμπειρία
- β. στις επικρατούσες συνθήκες των ελληνικών εκπαιδευτικών οργανισμών
- γ. στα δυνητικά περιθώρια του πλαισίου λειτουργίας τους για τη μετάβαση στο ζητούμενο.

**Μπορεί το σχολείο να γίνει οργανισμός μάθησης;**

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται να συγκρίνουμε τα ιδεατά χαρακτηριστικά ενός σχολείου-οργανισμού μάθησης (κατά Brandt) με την ελληνική πραγματικότητα και να εκτιμήσουμε αν υπάρχει περιθώριο μετάβασης σε αυτό το μοντέλο. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Τα χαρακτηριστικά του Brandt περιγράφουν ένα σχολείο με **ανοικτή επικοινωνία, κουλτούρα συνεργασίας και ασφάλεια στην ανάληψη ρίσκου** (risk-taking), στοιχεία δομικά για έναν Οργανισμό Μάθησης.

**2. Ανάλυση & Σύγκριση (Πίνακας Brandt vs Ελληνική Πραγματικότητα):**

Χαρακτηριστικό Brandt	Ελληνική Σχολική Πραγματικότητα
Οι δάσκαλοι παρακολουθούν ο ένας τον άλλον	Σπάνιο έως ανύπαρκτο. Θεωρείται "έλεγχος" ή παραβίαση της ελευθερίας, όχι ευκαιρία μάθησης.
Η σύγκρουση είναι αποδεκτή	Συνήθως η σύγκρουση αποφεύγεται ή κρύβεται ("να μη βγει προς τα έξω"), αντί να συζητιέται ανοιχτά.
Ειλικρινής επικοινωνία	Υπάρχει, αλλά συχνά περιορίζεται σε "πηγαδάκια" και όχι σε θεσμικό επίπεδο Συλλόγου Διδασκόντων.

**3. Δυνητικά Περιθώρια & Προοπτική:** Παρά τις δυσκολίες (οικονομική αστάθεια, γραφειοκρατία), το σχολείο **μπορεί να γίνει οργανισμός μάθησης αν αξιοποιήσει:**

- **Τον Σύλλογο Διδασκόντων:** Ως χώρο ουσιαστικού παιδαγωγικού διαλόγου και όχι απλής επικύρωσης αποφάσεων.
- **Τις Οριζόντιες Ικανότητες:** Καλλιέργεια ενσυναίσθησης, συνεργατικότητας και ευελιξίας μεταξύ των συναδέλφων.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην καθημερινότητά μου, βλέπω ότι η μετάβαση εξαρτάται πολύ από τον Διευθυντή. Αν ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και όχι φόβο, τότε τολμάμε να πούμε "δεν ξέρω" ή "βοήθησέ με", κάνοντας το πρώτο βήμα προς τον οργανισμό μάθησης. Θεσμικά είναι δύσκολο, αλλά σε επίπεδο σχολικής κουλτούρας είναι εφικτό.

## Δραστηριότητα 3

- Χωριστείτε σε ομάδες.
- Αναζητήστε στο διαδίκτυο πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο των Marsick και Watkins (1997) (DLOQ Questionnaire) που αφορά στις διαστάσεις του «μανθάνοντα οργανισμού».
- Ετοιμάστε ένα power point με τις βασικές διαστάσεις/χαρακτηριστικά του, το οποίο θα παρουσιάσετε στην ολομέλεια.
- ΧΡΟΝΟΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: 30 λεπτά
- ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ: 5 ΛΕΠΤΑ

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η εύρεση και παρουσίαση των βασικών διαστάσεων του εργαλείου DLOQ (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire) που μετρά τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Το **DLOQ** είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο που μετρά την κουλτούρα μάθησης ενός οργανισμού σε τρία επίπεδα: Άτομο, Ομάδα, Οργανισμός.

**2. Ανάλυση Διαστάσεων (Αποτέλεσμα "Αναζήτησης"):** Το μοντέλο περιλαμβάνει 7 διαστάσεις (σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τις σημειώσεις):

1. **Συνεχής Μάθηση (Continuous Learning):** Δημιουργία ευκαιριών για διαρκή εκπαίδευση.
2. **Διερεύνηση και Διάλογος (Inquiry & Dialogue):** Ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της ερώτησης.
3. **Ομαδική Μάθηση (Team Learning):** Συνεργασία και συλλογική γνώση.
4. **Συστήματα Ενσωμάτωσης (Embedded Systems):** Δημιουργία συστημάτων για την καταγραφή και μοίρασμα της γνώσης.
5. **Ενδυνάμωση (Empowerment):** Ενίσχυση των ανθρώπων να έχουν συλλογικό όραμα και πρωτοβουλία.
6. **Σύνδεση με το Περιβάλλον (System Connection):** Σύνδεση του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον/κοινότητα.
7. **Στρατηγική Ηγεσία (Strategic Leadership):** Ηγεσία που υποστηρίζει τη μάθηση.

**3. Σύνδεση με Ελληνική Πραγματικότητα:** Στο ελληνικό σχολείο, οι διαστάσεις "Ομαδική Μάθηση" και "Σύνδεση με το Περιβάλλον" συχνά υστερούν λόγω της εσωστρέφειας και της έλλειψης χρόνου/πόρων.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Το DLOQ θα ήταν εξαιρετικό εργαλείο **αυτοαξιολόγησης** της σχολικής μονάδας. Αντί να συμπληρώνουμε τυπικές φόρμες, θα μπορούσαμε να μετρήσουμε πραγματικά αν μαθαίνουμε ως οργανισμός.

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Σύγχυση "Οργανισμού Μάθησης" με "Επιμόρφωση":** Προσοχή, ο Οργανισμός Μάθησης (Learning Organization) δεν είναι απλώς ένα σχολείο που κάνει πολλά σεμινάρια. Είναι ένα σχολείο που *αλλάζει*

τον τρόπο που σκέφτεται και λειτουργεί καθημερινά (Senge). Η μάθηση είναι ενσωματωμένη στην εργασία, όχι κάτι έξτρα,.

- **Η σημασία της Αυτονομίας:** Στη Δραστηριότητα 1, το "κλειδί" είναι η σύνδεση της κουλτούρας με την αυτονομία. Χωρίς αυτονομία, δεν υπάρχει ευθύνη, και χωρίς ευθύνη, δεν υπάρχει κίνητρο για μάθηση. Μην παραλείψετε την αναφορά στο συγκεντρωτικό σύστημα ως εμπόδιο.
- **Marsick & Watkins:** Στη Δραστηριότητα 3, βεβαιωθείτε ότι αναφέρετε και τα τρία επίπεδα (Άτομο, Ομάδα, Οργανισμός), καθώς η συστημική σκέψη είναι η βάση της θεωρίας.

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

- **Peter Senge (The Fifth Discipline):** Οι 5 αρχές: Προσωπική Ικανότητα, Νοητικά Μοντέλα, Κοινό Όραμα, Ομαδική Μάθηση, Συστημική Σκέψη-.
- **Χαρακτηριστικά Μανθάνοντος Οργανισμού:** Συνεχής μάθηση, ευελιξία, κριτική σκέψη, μοίρασμα γνώσης, εθελοντική συμμετοχή-.
- **Εμπόδια:** Γραφειοκρατία, έλλειψη αυτονομίας, κατακερματισμός, ανταγωνισμός, έλλειψη οριζόντιων ικανοτήτων (soft skills)-.
- **Μάθηση:** Ορίζεται ως αλλαγή συμπεριφοράς και αναδόμηση γνώσεων/στάσεων. Μοντέλο Argyris & Schön: Μάθηση διπλού βρόχου (αμφισβήτηση των ίδιων των κανόνων).

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Μπορείτε να αναφέρετε το παράδειγμα της "**Μάθησης Διπλού Βρόχου**" (Double-loop learning) των Argyris & Schön. Στο ελληνικό σχολείο κάνουμε συνήθως "μονό βρόχο" (διορθώνουμε το λάθος). Ο οργανισμός μάθησης κάνει "διπλό βρόχο" (αναρωτιέται γιατί έγινε το λάθος και αλλάζει τις πολιτικές του). Αυτό δείχνει βαθιά κατανόηση της ύλης.

## 6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 6ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα 1η



Παρατηρήστε τον πίνακα και προσπαθήστε να απαντήσετε στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποιον τίτλο θα δίνετε σε αυτόν τον πίνακα;
2. Ποια στοιχεία του πίνακα σας κάνουν μεγαλύτερη εντύπωση;
3. Ποια συναισθήματα σας γεννιούνται παρατηρώντας τον;
4. Ποια στοιχεία του έργου σας βοηθούν να καταλάβετε τη χρονική περίοδο στην οποία εντάσσεται;
5. Ποια επίδραση έχουν τα χρώματα του πίνακα πάνω σας;
6. Πόσο ταιριάζει ο τίτλος που δώσατε με τον πραγματικό;

### Δραστηριότητα 2η «Ο ενοχλητικός «άλλος»...

- Περιγράψε μια συμπεριφορά ή στάση άλλου ανθρώπου που σου δημιουργεί έντονη συναισθηματική αντίδραση. Γράψε στο χαρτί λίγα λόγια που να περιγράφουν αυτή τη συμπεριφορά.
- Προσπάθησε να καταλάβεις τι είναι αυτό που σε ενοχλεί. Περιγράψε τη συμπεριφορά με λεπτομέρεια και χωρίς να την αξιολογείς, π.χ. Οι ανάγκες του έχουν πάντα προτεραιότητα.
- Μπορείς να δημιουργήσεις μια φιγούρα που να εκπροσωπεί αυτή τη συμπεριφορά; Πώς στέκει, μιλάει, κινείται, σχετίζεται; Αυτή η φιγούρα μπορεί να είναι ένα ζώο, ένα αντικείμενο, ένας ήρωας από παραμύθι, ένα καιρικό φαινόμενο.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η άσκηση της **αυτεπίγνωσης** (self-awareness) μέσω της αναγνώρισης ενός «σκανδάλης» (trigger) που μας προκαλεί αρνητικά συναισθήματα, η αντικειμενική περιγραφή του (χωρίς κριτική) και η συμβολική απεικόνισή του.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Αυτεπίγνωση:** Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας και τον αντίκτυπό τους. **Προβολή:** Συχνά αυτό που μας ενοχλεί στους άλλους αντανακλά δικές μας απωθημένες πλευρές ή φόβους.

## 2. Ανάλυση (Το Παράδειγμά μου):

- **Συμπεριφορά:** Ο συνάδελφος που σε κάθε συνεδρίαση του Συλλόγου Διδασκόντων διακόπτει τους άλλους για να μιλήσει για τα προσωπικά του επιτεύγματα, αγνοώντας το θέμα της ατζέντας.
- **Τι με ενοχλεί:** Η έλλειψη σεβασμού στον χρόνο των άλλων και η ναρκισσιστική ανάγκη επιβεβαίωσης που καθυστερεί τη λήψη αποφάσεων.
- **Φιγούρα/Μεταφορά:** Ένα «ραγισμένο μεγάφωνο» που παίζει συνεχώς τον ίδιο ενοχλητικό ήχο στη διαπάσών και δεν έχει κουμπί "off".

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση (Ελληνική Πραγματικότητα):** Στο ελληνικό σχολείο, όπου ο Σύλλογος Διδασκόντων είναι το κυρίαρχο όργανο, τέτοιες συμπεριφορές είναι συχνές και καταστροφικές. Επειδή δεν υπάρχει αξιολόγηση ή αυστηρή ιεραρχία που να βάζει όρια, συχνά ανεχόμαστε τον «φλύαρο» συνάδελφο για να μην χαλάσουμε τις καρδιές μας (κουλτούρα αποφυγής), με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος παιδαγωγικός χρόνος.

## Δραστηριότητα 3η

Εργασία Αυτοαξιολόγησης διερεύνησης στάσης απέναντι στη σύγκρουση. Στον παρακάτω πίνακα, βάλτε ένα Χ στην στήλη που ανήκει η κάθε συμπεριφορά (μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία στήλες).

Συμπεριφορά	ΠΑΛΗ	ΦΥΓΗ	ΡΟΗ
Φέρομαι χειριστικά			
Σέβομαι			
Τιμωρώ			
Υποχωρώ			
Εκρήγνυμαι			
Παραιτούμαι			
Συγκρατώ τη δυσφορία μου			



**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η κατηγοριοποίηση συγκεκριμένων αντιδράσεων σε σύγκρουση στα τρία βασικά μοντέλα αντίδρασης: Πάλη (Επιθετικότητα/Διεκδίκηση), Φυγή (Αποφυγή/Υποχώρηση) και Ροή (Συνεργασία/Διεκδικητικότητα).

**Απάντηση:**

### 1. Ορισμός Εννοιών:

- **Πάλη (Fight):** Επιθετική στάση, επιβολή, ανταγωνισμός.
- **Φυγή (Flight):** Παθητική στάση, αποφυγή σύγκρουσης, υποχώρηση.
- **Ροή (Flow):** Εποικοδομητική στάση, σεβασμός, συνεργασία, επίλυση προβλήματος.

### 2. Ανάλυση & Κατάταξη:

Συμπεριφορά	ΠΑΛΗ (Fight)	ΦΥΓΗ (Flight)	ΡΟΗ (Flow)
Φέρομαι χειριστικά	X (Συγκαλυμμένη)		
Σέβομαι			X
Τιμωρώ	X		
Υποχωρώ		X	
Εκρήγνυμαι	X		
Παραιτούμαι		X	
Συγκρατώ τη δυσφορία μου		X	

**3. Σύνδεση με Ελληνική Πραγματικότητα & Κριτική:** Ως εκπαιδευτικός, παρατηρώ ότι στο σχολείο κυριαρχεί η **Φυγή** («Συγκρατώ τη δυσφορία μου» για να έχουμε το κεφάλι μας ήσυχο) ή η **Πάλη** («Εκρήγνυμαι» όταν νιώθω ότι αδικείται ο κλάδος μου). Η **Ροή** (ουσιαστικός διάλογος/σεβασμός) απαιτεί εκπαίδευση στη διαχείριση συγκρούσεων, την οποία οι περισσότεροι δεν έχουμε λάβει.

## Δραστηριότητα 4η: Μελέτες Περίπτωσης

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ι

#### «Η Σύγκρουση στο 2ο Γυμνάσιο ....»

Το 2ο Γυμνάσιο ... είναι ένα δημόσιο σχολείο με 300 μαθητές/τριες και 28 εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής, κ. Π.Π, βρίσκεται στη θέση του τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Το σχολείο θεωρείται αποτελεσματικό, όμως την τελευταία σχολική χρονιά προέκυψαν έντονες διαφωνίες στον σύλλογο διδασκόντων.

## Η κατάσταση

Στις αρχές Οκτωβρίου, ο διευθυντής αποφάσισε να εφαρμόσει ένα νέο πρόγραμμα ενισχυτικής διδασκαλίας, ζητώντας από τους φιλόλογους να αναλάβουν επιπλέον ώρες με αμοιβή από σχετικό πρόγραμμα ΕΣΠΑ. Η κ. Παπαδοπούλου, έμπειρη φιλόλογος και υποδιευθύντρια, διαφώνησε έντονα με τον τρόπο επιλογής των συναδέλφων που θα συμμετείχαν. Θεώρησε ότι δεν τηρήθηκαν κριτήρια διαφάνειας και ισοτιμίας. Ορισμένοι καθηγητές υποστήριξαν τον διευθυντή, ενώ άλλοι την υποδιευθύντρια.

Σύντομα δημιουργήθηκαν δύο «στρατόπεδα». Οι συναντήσεις του συλλόγου έγιναν τεταμένες, η επικοινωνία περιορίστηκε και η συνεργασία μειώθηκε αισθητά. Η ένταση μεταφέρθηκε και στους μαθητές, καθώς ορισμένοι καθηγητές εξέφραζαν τη δυσαρέσκειά τους δημόσια.

Ο Σύμβουλος Εκπαίδευσης ειδοποιήθηκε για να παρέμβει, καθώς υπήρξαν αναφορές για «τοξικό κλίμα» και χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

## Ερωτήματα για Ανάλυση – Συζήτηση

- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που οδήγησαν στη σύγκρουση;
- Ποια στιλ διαχείρισης συγκρούσεων φαίνεται να υιοθέτησε ο διευθυντής και ποια η υποδιευθύντρια;
- Πώς θα μπορούσε ο διευθυντής να είχε προλάβει την κλιμάκωση;
- Ποιος θα μπορούσε να είναι ο ρόλος του Συμβούλου Εκπαίδευσης στη διαδικασία επίλυσης;
- Πώς μπορεί να αποκατασταθεί το κλίμα εμπιστοσύνης στο σχολείο;
- Ποια εργαλεία και τεχνικές διαμεσολάβησης θα ήταν πιο αποτελεσματικά;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ανάλυση μιας σύγκρουσης που δίχασε τον σύλλογο διδασκόντων, προσδιορισμός των αιτιών, των στιλ ηγεσίας που απέτυχαν και του ρόλου της εξωτερικής παρέμβασης (Σύμβουλος).

## Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών: Ενδοσχολική Σύγκρουση:** Κατάσταση αντιπαράθεσης μεταξύ μελών της σχολικής κοινότητας λόγω διαφορετικών στόχων, αξιών ή έλλειψης επικοινωνίας. **Στυλ Διαχείρισης (Thomas & Kilmann):** Ανταγωνισμός, Συνεργασία, Συμβιβασμός, Αποφυγή, Προσαρμοστικότητα.

## 2. Ανάλυση Περίπτωσης:

- **Παράγοντες Σύγκρουσης:** Έλλειψη επικοινωνίας, ασάφεια ρόλων/στόχων, πιθανή σύγκρουση προσωπικοτήτων ή αξιών, έλλειψη μηχανισμών εκτόνωσης.
- **Στυλ Ηγεσίας:** Ο Διευθυντής φαίνεται να υιοθέτησε την **Αποφυγή** (δεν παρενέβη νωρίς, άφησε τα στρατόπεδα να δημιουργηθούν) ή τον **Συμβιβασμό** χωρίς λύση. Η Υποδιευθύντρια (αν υποτεθεί ότι ηγείται του ενός στρατοπέδου) πιθανόν υιοθέτησε τον **Ανταγωνισμό/Επιβολή**.
- **Πρόληψη:** Ο Διευθυντής έπρεπε να εντοπίσει τα πρώτα σημάδια («μικρο-εντάσεις»), να καλέσει σε διάλογο και να θέσει κοινούς στόχους (όραμα) για να ενώσει την ομάδα.
- **Ρόλος Συμβούλου:** Λειτουργεί ως **Διαμεσολαβητής** (ουδέτερος τρίτος). Δεν επιβάλλει λύση (όπως στη Διαιτησία), αλλά βοηθά τις πλευρές να βρουν κοινά αποδεκτή λύση.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην Ελλάδα, ο Διευθυντής συχνά φοβάται να παρέμβει σε συγκρούσεις γιατί δεν έχει ουσιαστική εξουσία (π.χ. να μετακινήσει προσωπικό) και φοβάται την «πολιτική» φθορά. Η εμπλοκή του Συμβούλου είναι κρίσιμη, αλλά συχνά έρχεται πολύ αργά, όταν το κλίμα είναι ήδη τοξικό.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ II

Το 5ο Δημοτικό Σχολείο... είναι ένα μεγάλο σχολείο με 18 τμήματα και 35 εκπαιδευτικούς. Ο διευθυντής υπηρετεί μόλις από τη φετινή σχολική χρονιά.

Θέλοντας να ενισχύσει την καινοτομία και τη συνεργασία, αποφάσισε να δημιουργήσει ομάδες εκπαιδευτικών έργου για τον σχεδιασμό σχολικών δράσεων (π.χ., περιβαλλοντικά προγράμματα, σχολική εφημερίδα, μαθητικό συμβούλιο). Η μία ομάδα, υπεύθυνη για το πρόγραμμα σχολικής βίας, αποτελείται από τέσσερις δασκάλες με διαφορετικά χρόνια υπηρεσίας και παιδαγωγικά προφίλ:

- η κ. Κατερίνα (20 έτη υπηρεσίας), η κ. Ιωάννα (10 έτη υπηρεσίας), η κ. Νίκη (5 έτη) και η κ. Άννα (νεοδιόριστη).

Στην αρχή, η συνεργασία φαινόταν καλή, όμως σύντομα προέκυψαν εντάσεις.

### Η Σύγκρουση

- Η Κατερίνα θεωρεί πως, λόγω εμπειρίας, έχει τον φυσικό ρόλο της «άτυπης συντονίστριας». Επιμένει σε παραδοσιακές δράσεις (συζητήσεις στην τάξη, αφίσες), ενώ η νεότερη Άννα προτείνει τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και βιωματικών δραστηριοτήτων.
- Η Ιωάννα προσπαθεί να κρατήσει ισορροπία, ενώ η Νίκη αποσύρεται σταδιακά από τη συνεργασία, νιώθοντας ότι «δεν ακούγεται η γνώμη της».
- Η σύγκρουση κορυφώνεται όταν η Άννα, χωρίς να ενημερώσει την ομάδα, παρουσιάζει στον σχολικό ιστότοπο το πρόγραμμα «STOP Bullying» που σχεδίασε μόνη της.
- Η Κατερίνα θεωρεί πως «υπονόμευσε» την ομαδική προσπάθεια και υποβάλλει γραπτή αναφορά στον διευθυντή για «ανάρμοστη συναδελφική συμπεριφορά».
- Το κλίμα γίνεται ψυχρό, οι συναντήσεις της ομάδας σταματούν και το πρόγραμμα κινδυνεύει να ακυρωθεί.

### Η Αντίδραση του Διευθυντή

- Ο διευθυντής προσπαθεί να μην πάρει θέση υπέρ κάποιας πλευράς. Οργανώνει μια συνάντηση επίλυσης, όπου ζητά «όλοι να δείξουν κατανόηση και ωριμότητα».
- Ωστόσο, η συζήτηση εκτρέπεται σε προσωπικές επιθέσεις. Η Κατερίνα αποχωρεί από τη συνάντηση λέγοντας ότι «οι νέοι δε σέβονται τίποτα πια», ενώ η Άννα δηλώνει πως «δε θέλει να συνεργάζεται με άτομα που την απαξιώνουν».
- Ο διευθυντής αισθάνεται πως έχασε τον έλεγχο της ομάδας και αναρωτιέται αν πρέπει να παρέμβει πιο αποφασιστικά ή να ζητήσει υποστήριξη από τον Διευθυντή Εκπαίδευσης.

### Ερωτήματα για Ανάλυση – Συζήτηση

- Πώς θα μπορούσε ο διευθυντής να προλάβει την κλιμάκωση της σύγκρουσης;
- Τι λάθη έκανε στην πρώτη συνάντηση επίλυσης;
- Ποιες στρατηγικές επικοινωνίας και διαμεσολάβησης θα ήταν πιο κατάλληλες;
- Πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και η συλλογική ευθύνη της ομάδας;
- Ποια θα ήταν μια βιώσιμη λύση που δε θα θίγει καμία πλευρά;

---

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ανάλυση αποτυχίας ομαδικής εργασίας λόγω κακής σύνθεσης ομάδας και ελλιπούς καθοδήγησης από τον Διευθυντή. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Ομάδες Έργου:** Συνεργατικά σχήματα για συγκεκριμένο σκοπό. **Ετερογένεια:** Διαφορές σε εμπειρία/προφίλ που μπορεί να είναι πλούτος ή πηγή σύγκρουσης.

**2. Ανάλυση Περίπτωσης:**

- **Λάθη Διευθυντή / Πρόληψη:** Ο Διευθυντής επέβαλε τις ομάδες («αποφάσισε να δημιουργήσει») ίσως χωρίς να λάβει υπόψη τη «χημεία» ή τις επιθυμίες των μελών (διαφορετικά προφίλ χωρίς κοινό κώδικα). Δεν όρισε σαφείς ρόλους και πλαίσιο λειτουργίας.
- **Στρατηγικές Επίλυσης:**
  - **Διαπραγμάτευση:** Να καλέσει την ομάδα και να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους.
  - **Έξυπνοι Στόχοι (SMART):** Να θέσει στόχους Συγκεκριμένους, Μετρήσιμους, Εφικτούς, Ρεαλιστικούς και Χρονικά Καθορισμένους, ώστε η ομάδα να εστιάσει στο έργο και όχι στις διαπροσωπικές διαφορές.
- **Βιώσιμη Λύση:** Ανασύνθεση της ομάδας ή διαχωρισμός του έργου σε υπο-ενότητες όπου η κάθε εκπαιδευτικός θα έχει αυτονομία αλλά και ευθύνη συνεισφοράς στο σύνολο.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Το λάθος του Διευθυντή είναι κλασικό: Προσπάθησε να επιβάλει καινοτομία (ομάδες) σε μια κουλτούρα που ίσως δεν ήταν έτοιμη («ατομικισμός» του Έλληνα εκπαιδευτικού). Χρειάζοταν πρώτα χτίσιμο κλίματος εμπιστοσύνης και μετά ανάθεση έργων.

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Μην συγχέετε τη Διαμεσολάβηση με τη Διαιτησία:** Στη ΜΠ1 (Γυμνάσιο), ο Σύμβουλος λειτουργεί συνήθως ως Διαμεσολαβητής (βοηθά να βρουν λύση). Αν λειτουργήσει ως Διαιτητής (αποφασίζει ποιος φταίει και επιβάλει ποινή), πιθανόν να πολώσει κι άλλο την κατάσταση.
- **Η παγίδα της «Φυγής»:** Στον πίνακα της Δραστηριότητας 3, η «υποχώρηση» και η «παραίτηση» είναι μορφές Φυγής. Μην τις μπερδέψετε με τον «Συμβιβασμό» (που είναι ενεργητική διαδικασία διαπραγμάτευσης).
- **Ανάλυση Συμπεριφοράς (Δραστ. 2):** Το ζητούμενο δεν είναι να κρίνετε τον συνάδελφο («είναι κακός»), αλλά να αναλύσετε την αντίδρασή σας (αυτεπίγνωση).

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

- **Μοντέλο Thomas & Kilmann (Διαχείριση Συγκρούσεων):** 5 Στυλ: Ανταγωνισμός (Επιβολή), Συνεργασία (Λύση win-win), Συμβιβασμός (Μοιρασιά), Αποφυγή (Αποχώρηση), Προσαρμοστικότητα (Υποχώρηση).
- **Στάδια Επίλυσης:** Διαπραγμάτευση -> Διαμεσολάβηση -> Διαιτησία -> Εκδίκαση.
- **Έξυπνοι Στόχοι (SMART):** Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound.
- **Συναισθηματική Νοημοσύνη (Goleman):** Αυτεπίγνωση, Αυτοέλεγχος, Κοινωνικές δεξιότητες.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στις Μελέτες Περίπτωσης, μπορείτε να αναφέρετε ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα κακή. Μπορεί να είναι **δημιουργική** αν διαχειριστεί σωστά (οδηγεί σε καινοτομία), ή **καταστροφική** αν αφεθεί (τοξικό κλίμα). Αυτή η διάκριση δείχνει βάθος κατανόησης.

## 7. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 7ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα 1η

Παρακολουθήστε το βίντεο και προβληματιστείτε σχετικά με τα ακόλουθα:

- Τι είναι ΣΝ;
- Μπορούμε να γίνουμε πιο συναισθηματικά νοήμονες;
- Είναι οι γυναίκες πιο συναισθηματικά ώριμες;
- Ποιοι πολιτισμοί είναι συναισθηματικά πιο ώριμοι;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται ο ορισμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ), η δυνατότητα ανάπτυξής της (διδασξιμότητα) και η σχέση της με το φύλο και τον πολιτισμό. **Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και των άλλων, να κινητοποιεί τον εαυτό του και να χειρίζεται σωστά τα συναισθήματα στις σχέσεις του. Περιλαμβάνει την αυτεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες.

#### 2. Ανάλυση & Σύνδεση:

- **Διδασξιμότητα:** Ναι, μπορούμε να γίνουμε πιο συναισθηματικά νοήμονες. Η ΣΝ δεν είναι γενετικά προκαθορισμένη όπως το IQ, αλλά μαθαίνεται και βελτιώνεται μέσω της εμπειρίας και της εξάσκησης (πλαστικότητα εγκεφάλου).
- **Φύλο:** Οι έρευνες δείχνουν ότι οι γυναίκες τείνουν να έχουν υψηλότερη ενσυναίσθηση, ενώ οι άνδρες συχνά υπερέχουν στη διαχείριση stress ή στην αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, συνολικά δεν υπάρχει "πιο ώριμο" φύλο, απλώς διαφορετικά δυνατά σημεία λόγω κοινωνικοποίησης.
- **Πολιτισμός:** Δεν υπάρχουν "πιο ώριμοι" πολιτισμοί. Κάθε πολιτισμός έχει διαφορετικούς κανόνες έκφρασης συναισθημάτων (π.χ. οι Μεσογειακοί λαοί είναι πιο εκφραστικοί, οι Ασιάτες πιο συγκρατημένοι), αλλά η ικανότητα αντίληψης του συναισθήματος είναι πανανθρώπινη.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στο ελληνικό σχολείο, συχνά συγχέουμε την "έκφραση" (φωνές, εντάσεις) με το συναισθήμα. Χρειαζόμαστε εκπαίδευση όχι στο να καταπιέζουμε τα συναισθήματα, αλλά στο να τα ρυθμίζουμε (αυτοέλεγχος), κάτι που λείπει τόσο από εμάς τους εκπαιδευτικούς όσο και από τους μαθητές μας που ξεσπούν εύκολα.

### Δραστηριότητα 2η

Ακολουθούν κάποιες περιπτώσεις ύπαρξης ή απουσίας συναισθηματικών ικανοτήτων. Μελετήστε τες και εντοπίστε την περίπτωση στην οποία αναφέρεται η καθεμιά από αυτές.

1. Κάθε φορά που πιέζεται χάνει το κέφι του και ξεσπά σε όποιον βρεθεί μπροστά του.
2. Συνειδητοποίησε ότι η συγκεκριμένη τακτική δεν οδηγεί πουθενά και προχώρησε σε δραστικές ενέργειες για να διορθώσει τα λάθη της.
3. Έχει ακέραιο χαρακτήρα με έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Ωστόσο, δεν παρασύρεται από τα συναισθήματά του.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η αντιστοίχιση συμπεριφορών με συγκεκριμένες διαστάσεις/δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Οι βασικές διαστάσεις κατά Goleman είναι: Αυτεπίγνωση, Αυτοέλεγχος (Ρύθμιση), Παρακίνηση, Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Δεξιότητες.

**2. Ανάλυση & Κατάταξη:**

Περίπτωση	Διάσταση ΣΝ	Ανάλυση
1. Ξεσπά όταν πιέζεται	Έλλειψη Αυτοελέγχου	Αδυναμία ελέγχου παρορμήσεων και ρύθμισης της διάθεσης υπό πίεση.
2. Συνειδητοποίησε το λάθος και διόρθωσε	Αυτεπίγνωση & Προσαρμοστικότητα	Ικανότητα να αξιολογεί ρεαλιστικά τον εαυτό του και να αλλάζει πορεία (ευελιξία).
3. Ενδιαφέρον για άλλους χωρίς να παρασύρεται	Ενσυναίσθηση & Αυτοέλεγχος	Συνδυασμός κατανόησης των άλλων (κοινωνική επίγνωση) με διατήρηση επαγγελματικών ορίων (ηγεσία).

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στον Σύλλογο Διδασκόντων, η περίπτωση 1 είναι η πιο καταστροφική για το κλίμα. Ένας συνάδελφος που «ξεσπά» δημιουργεί τοξικότητα. Αντίθετα, η περίπτωση 3 περιγράφει τον ιδανικό Διευθυντή που μας ακούει, αλλά μπορεί να πάρει και δύσκολες αποφάσεις χωρίς να γίνεται «φίλος» για να αρέσει.

### Δραστηριότητα 3η

Αναφέρετε τώρα εσείς 3 παραδείγματα από τον χώρο της εργασίας σας που να είναι αντιπροσωπευτικά:

- της ύπαρξης της «αυτεπίγνωσης»,
- της έλλειψης της «παρακίνησης» &
- της ύπαρξης «κοινωνικών δεξιοτήτων».

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη με παραδείγματα από τη σχολική πραγματικότητα.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:**

- **Αυτεπίγνωση:** Γνώση των συναισθημάτων και των ορίων μας.
- **Παρακίνηση:** Εσωτερική ώθηση για επίτευξη στόχων, αισιοδοξία.
- **Κοινωνικές Δεξιότητες:** Ικανότητα διαχείρισης σχέσεων και δικτύωσης.

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



- **Ύπαρξη Αυτεπίγνωσης:** Ένας συνάδελφος παραδέχεται στο διάλειμμα: «Σήμερα είμαι πολύ εκνευρισμένος από προσωπικά θέματα, οπότε θα αποφύγω να κάνω παρατηρήσεις στους μαθητές για να μην είμαι άδικος».
- **Έλλειψη Παρακίνησης:** Ο εκπαιδευτικός που αρνείται να αναλάβει οποιοδήποτε πρόγραμμα (Περιβαλλοντική, Πολιτιστικά) λέγοντας «Δεν πληρώνομαι γι' αυτό, θα κάνω μόνο το ωράριό μου και θα φύγω», δείχνοντας απουσία κινήτρου για δημιουργία.
- **Ύπαρξη Κοινωνικών Δεξιοτήτων:** Ο Διευθυντής που καταφέρνει να πείσει τους αντιδρώντες γονείς για μια εκδρομή, χρησιμοποιώντας πειθώ, χαμόγελο και σωστή επικοινωνία, εκτονώνοντας την ένταση.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Η έλλειψη παρακίνησης (burnout) είναι το συχνότερο πρόβλημα στα σχολεία μας λόγω της οικονομικής και κοινωνικής απαξίωσης του κλάδου. Χωρίς ηγέτες με κοινωνικές δεξιότητες να μας εμπνεύσουν, η παρακίνηση φθίνει.

## Δραστηριότητα 4η

Σκεφτείτε και καταγράψτε λέξεις που αυθόρμητα σας έρχονται στον νου όταν ακούτε τη λέξη «ενσυναίσθηση». Κατηγοριοποιήστε αυτές τις λέξεις, δημιουργώντας εννοιολογικούς χάρτες. Στη συνέχεια παρακολουθήστε ένα σχετικό βίντεο και συγκρίνετε το περιεχόμενό του με τις απαντήσεις που δώσατε.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Brainstorming και εννοιολογική αποσαφήνιση της Ενσυναίσθησης.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Ενσυναίσθηση:** Η ικανότητα να κατανοείς τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων και να δείχνεις ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

**2. Ανάλυση (Εννοιολογικός Χάρτης):**

- **Κατανόηση:** Ακρόαση, Αντίληψη, Σκέψη («μπαίνω στα παπούτσια του άλλου»).
- **Συναίσθημα:** Συμπόνια, Ευαισθησία, Ζεστασιά, Νοιάξιμο.
- **Δράση:** Υποστήριξη, Βοήθεια, Αποδοχή, Μη-κριτική στάση.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην εκπαίδευση, συχνά μπερδεύουμε τη *συμπάθεια* (λυπάμαι για σένα) με την *ενσυναίσθηση* (καταλαβαίνω πώς νιώθεις). Ως καθηγητές, πρέπει να έχουμε ενσυναίσθηση για τον "δύσκολο" μαθητή, όχι για να του χαριστούμε, αλλά για να καταλάβουμε την αιτία της συμπεριφοράς του.

## Δραστηριότητα 5η

Πώς θα ορίζατε έναν συναισθηματικά νοήμονα εκπαιδευτικό οργανισμό; Ο προηγούμενος ορισμός ισχύει στην περίπτωση του εκπαιδευτικού οργανισμού; Πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να υπάρχει ένας συναισθηματικά νοήμων εκπαιδευτικός οργανισμός; Ποιες είναι οι αδυναμίες των εκπαιδευτικών οργανισμών που δυσχεραίνουν τη «συναισθηματική ανάπτυξή τους»;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ορισμός και ανάλυση του «Συναισθηματικά Νοήμονα Οργανισμού» και εντοπισμός εμποδίων στο σχολείο.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Ένας **Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός** είναι αυτός που έχει ευθυγραμμίσει τις αξίες που διακηρύσσει με αυτές που πράττει, έχει ξεκάθαρη αποστολή και διαθέτει υψηλή επίγνωση των δυνατών και αδύνατων σημείων του.

**2. Ανάλυση & Σύνδεση με Ελληνική Πραγματικότητα:** Είναι **δύσκολο** να επιτευχθεί στο ελληνικό σχολείο λόγω των αδυναμιών που αναφέρονται στη θεωρία:

- **Έλλειψη ομαδικότητας:** Οι καθηγητές συχνά λειτουργούν ως μονάδες («το μάθημά μου», «η τάξη μου»).
- **Απόκρυψη αδυναμιών:** Φοβόμαστε να παραδεχτούμε λάθη στον Σύλλογο για να μην εκτεθούμε.
- **Δημιουργία «κλικών»:** Αντί για συνεργασία, συχνά υπάρχουν μικρο-ομάδες συμφερόντων.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ένα σχολείο με ΣΝ θα ήταν ένα σχολείο όπου ο Διευθυντής ρωτάει «πώς νιώθετε;» και όχι μόνο «βγήκε η ύλη;». Σήμερα, η γραφειοκρατία πνίγει το συναίσθημα, κάνοντας τα σχολεία μας συναισθηματικά "αναλφάβητα" ιδρύματα.

## Δραστηριότητα 6η

Σε ποιον τύπο ηγέτη αντιστοιχεί καθεμιά από τις ακόλουθες φράσεις;

1. «Δοκιμάστε αυτό».....
2. «Κάντε ό, τι σας λέω.....
3. «Θα ήθελα να ακούσω την άποψή σας» .....
4. «Ακολουθήστε με και θα τα καταφέρουμε.....
5. «Οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα» .....
6. «Κάντε ό, τι κάνω κι εγώ τώρα» .....

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Αντιστοίχιση φράσεων με τα 6 στυλ ηγεσίας του Goleman.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Τα στυλ ηγεσίας κατά Goleman (που αναφέρονται και στις σημειώσεις) περιλαμβάνουν: Καθοδηγητής/Επιτακτικός (Pacesetter), Σύμβουλος (Coaching), Εξουσιαστικός (Coercive), Δημοκρατικός, Ανθρωπιστής (Affiliative), Οραματιστής (Visionary).

**2. Ανάλυση & Κατάταξη:**

1. «Δοκιμάστε αυτό» -> **Σύμβουλος (Coaching):** Ενθαρρύνει την ανάπτυξη.
2. «Κάντε ό, τι σας λέω...» -> **Εξουσιαστικός / Καταπιεστικός:** Απαιτεί άμεση συμμόρφωση.
3. «Θα ήθελα να ακούσω την άποψή σας» -> **Δημοκρατικός:** Ζητά συναίνεση και συμμετοχή.
4. «Ακολουθήστε με και θα τα καταφέρουμε...» -> **Οραματιστής:** Κινητοποιεί προς ένα όραμα.
5. «Οι άνθρωποι είναι πάνω από όλα» -> **Ανθρωπιστής:** Δίνει έμφαση στις σχέσεις και την αρμονία.

6. «Κάντε ό, τι κάνω κι εγώ τώρα» -> **Καθοδηγητής / Επιτακτικός (Pacesetting)**: Θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης, αλλά μπορεί να δημιουργήσει κλίμα ασφυξίας.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στο σχολείο χρειαζόμαστε κυρίως τον **Ανθρωπιστή** (για το κλίμα) και τον **Δημοκρατικό** (για τις αποφάσεις). Δυστυχώς, υπό πίεση χρόνου, πολλοί Διευθυντές καταφεύγουν στο «Κάντε ό,τι σας λέω», καταστρέφοντας το κίνητρο των συναδέλφων.

## Δραστηριότητα 7η

**Μελετήστε και σχολιάστε το ακόλουθο απόσπασμα του Goleman:**

«Ήταν η Κυριακή Super Bowl, αυτή η ιερή ημέρα όπου οι περισσότεροι Αμερικανοί άνδρες θα παρακολουθήσουν τον μεγαλύτερο ποδοσφαιρικό αγώνα της χρονιάς. Η πτήση από Νέα Υόρκη για Ντιτρόιτ είχε δύο ώρες καθυστέρηση και η ένταση μεταξύ των επιβατών - σχεδόν εξολοκλήρου επιχειρηματιών - ήταν φανερή. Καθώς φτάνουν στο Ντιτρόιτ, παρουσιάζεται ένα πρόβλημα στη ράμπα επιβίβασης και το αεροπλάνο σταματάει περίπου εκατό πόδια από την πύλη. Οι επιβάτες νιώθουν φρικτά.

Μια από τις αεροσυνοδούς πήγε στην ενδοεπικοινωνία. Κανονικά θα έπρεπε να ζητήσει από όλους τους επιβάτες να συμμορφωθούν με τους ομοσπονδιακούς κανονισμούς που απαιτούν όλοι να κάθονται μέχρι το αεροπλάνο να σταματήσει. Ωστόσο, δεν έκανε αυτή την αυστηρή ανακοίνωση.

Αντιθέτως, με παιχνιδιάρικο τρόπο προειδοποιεί ένα αξιολάτρευτο μικρό αλλά άτακτο παιδί φωνάζοντας: «Είσαι όρθιος...!».

Με αυτό, όλοι γέλασαν και κάθισαν πίσω μέχρι το αεροπλάνο να σταματήσει να κινείται. Και δεδομένων των περιστάσεων, οι επιβάτες κατέβηκαν από το αεροπλάνο σε εκπληκτικά καλή διάθεση».

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Σχολιασμός ενός σεναρίου κρίσης (καθυστέρηση πτήσης) υπό το πρίσμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Κοινωνική Επίγνωση & Διαχείριση Σχέσεων:** Η ικανότητα να «διαβάζεις» το κλίμα μιας ομάδας και να το επηρεάζεις θετικά (συναισθηματική μετάδοση).

**2. Ανάλυση Σεναρίου:** Το πλήρωμα του αεροπλάνου βρίσκεται αντιμέτωπο με μια **συναισθηματική καταιγίδα** (θυμός, απογοήτευση).

- Αν το πλήρωμα έχει χαμηλή ΣΝ, θα απαντήσει με άμυνα ή αδιαφορία, κλιμακώνοντας την ένταση (σύγκρουση).
- Αν έχει υψηλή ΣΝ, πρέπει να δείξει **Ενσυναίσθηση** («Καταλαβαίνουμε πόσο θέλετε να δείτε τον αγώνα»), **Αυτοέλεγχο** (να παραμείνουν ήρεμοι) και **Κοινωνική Δεξιότητα** (να χρησιμοποιήσουν χιούμορ ή να βρουν τρόπο να ενημερώνουν για το σκορ), μετατρέποντας το αρνητικό κλίμα σε θετικό.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση (Ελληνικό Σχολείο):** Αυτό θυμίζει έντονα μια σχολική εκδρομή που «στραβώνει» ή μια κατάληψη. Ο Διευθυντής (όπως ο πιλότος) πρέπει να διαχειριστεί τον θυμό του πλήθους (μαθητών/γονέων). Αν πανικοβληθεί ή θυμώσει, η κατάσταση εκτροχιάζεται. Η ψυχραιμία και η αναγνώριση του συναισθήματος των άλλων είναι το κλειδί της ηγεσίας.

## ΧΡΗΣΙΜΑ LINKS:

<https://www.youtube.com/watch?v=Y7m9eNoB3NU>

<https://www.youtube.com/watch?v=LgUCyWhJf6s>

<https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Η παγίδα του "Καλού Ανθρώπου":** Στη Δραστηριότητα 1 & 4, μην ταυτίσετε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη απλώς με την καλοσύνη. Κάποιος μπορεί να είναι "καλός" αλλά να μην έχει καθόλου Αυτοέλεγχο ή Κοινωνικές Δεξιότητες (π.χ. να είναι κοινωνικά αδέξιος). Η ΣΝ είναι δεξιότητα, όχι χαρακτηριστικό προσωπικότητας.
- **Ηγεσία "Καθοδηγητής" (Pacesetting):** Στη Δραστηριότητα 6, προσοχή στον όρο. Στη βιβλιογραφία Goleman, το Pacesetting (κάνε ό,τι κάνω, υψηλοί ρυθμοί) συχνά έχει αρνητική επίδραση στο κλίμα μακροπρόθεσμα (ασφυξία), παρόλο που ακούγεται θετικό. Μην το μπερδέψετε με τον "Οραματιστή".
- **ΣΝ και Χειραγώγηση:** Στη Δραστηριότητα 3 (Κοινωνικές δεξιότητες), προσέξτε ότι η υψηλή ΣΝ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για χειραγώγηση (Machiavellianism). Η ηθική διάσταση είναι απαραίτητη.

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Ορισμός ΣΝ (Goleman):** Ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης συναισθημάτων (δικών μας και άλλων).
2. **5 Διαστάσεις ΣΝ:**
  - Προσωπικές Ικανότητες: Αυτεπίγνωση, Αυτορρύθμιση (Αυτοέλεγχος), Παρακίνηση.
  - Κοινωνικές Ικανότητες: Ενσυναίσθηση, Κοινωνικές Δεξιότητες.
3. **Στυλ Ηγεσίας (Goleman):** Καθοδηγητής (Pacesetting), Εξουσιαστικός, Οραματιστής, Δημοκρατικός, Ανθρωπιστής, Σύμβουλος (Coaching).
4. **Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός:** Συμφωνία αξιών-πράξεων, επίγνωση αδυναμιών, θετικό κλίμα, συνεργασία.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στη Δραστηριότητα 5 (Οργανισμός), μπορείτε να αναφέρετε ότι ο "Συναισθηματικά Νοήμων Οργανισμός" συνδέεται άμεσα με την έννοια του "**Οργανισμού που Μαθαίνει**" (Senge). Χωρίς συναισθηματική ασφάλεια (να μη φοβάμαι να κάνω λάθος), δεν υπάρχει μάθηση. Αυτή η σύνδεση δείχνει ότι έχετε κατανοήσει τη συνοχή της ύλης του μαθήματος.

## 8. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 8ου-9ου ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ.pdf

### Δραστηριότητα – brainstorming (ατομική-ομαδική)-1

- Καταγράψτε ατομικά τις λέξεις που αυθόρμητα έρχονται στον νου σας, όταν ακούτε την έννοια «αξιολόγηση».
- Στη συνέχεια, συγκρίνετε τις απαντήσεις σας & προσπαθήστε να τις κατηγοριοποιήσετε.
- Παρουσιάστε η κάθε ομάδα τα ευρήματά σας στην ολομέλεια.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η εννοιολογική χαρτογράφηση της «αξιολόγησης» μέσω καταιγισμού ιδεών (brainstorming) και η ταξινόμηση των εννοιών σε κατηγορίες (π.χ. ελεγκτική vs αναπτυξιακή).

#### Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών: Εκπαιδευτική Αξιολόγηση:** Μια συστηματική και οργανωμένη διαδικασία συλλογής δεδομένων για την εκτίμηση της αξίας απόμων ή συστημάτων με βάση προκαθορισμένα κριτήρια,.

#### 2. Ανάλυση & Κατηγοριοποίηση (Brainstorming):

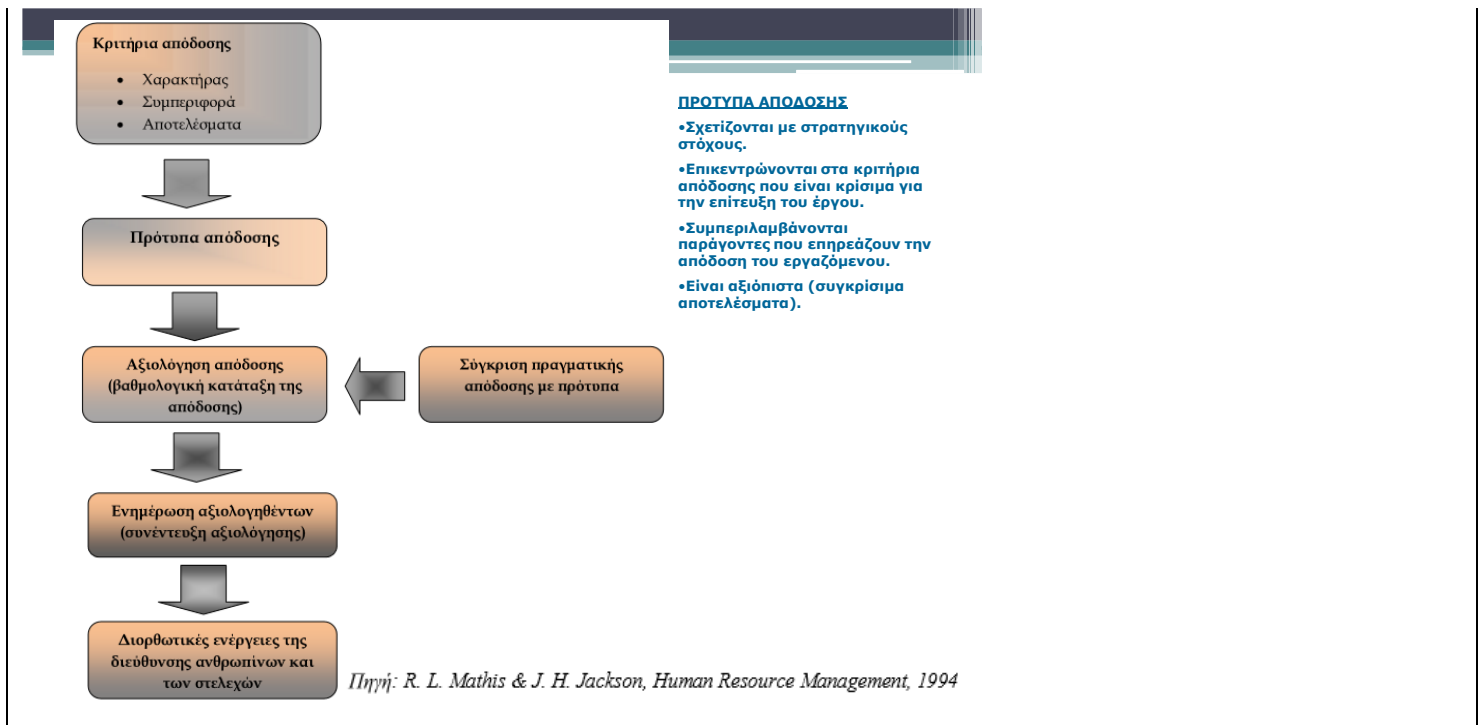
Κατηγορία	Λέξεις - Κλειδιά
<b>A. Ελεγκτική / Γραφειοκρατική</b> (Summative)	• Έλεγχος • Βαθμολογία • Κρίση • Επιθεωρητής • Τιμωρία/Κύρωση • Κατάταξη
<b>B. Αναπτυξιακή / Παιδαγωγική</b> (Formative)	• Βελτίωση • Ανατροφοδότηση (Feedback) • Αυτογνωσία • Επιμόρφωση • Κίνητρα • Εξέλιξη

**3. Σύνδεση με Ελληνική Πραγματικότητα:** Στην Ελλάδα, λόγω της ιστορικής εμπειρίας του «Επιθεωρητισμού», η λέξη αυθόρμητα παραπέμπει στην **Κατηγορία A** (φόβος, έλεγχος). Ωστόσο, η σύγχρονη επιστημονική τάση και το νέο θεσμικό πλαίσιο (π.χ. Π.Δ. 152/2013, αυτοαξιολόγηση) προσπαθούν να μετατοπίσουν το κέντρο βάρους στην **Κατηγορία B** (βελτίωση, ανατροφοδότηση),.

**4. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, όταν ακούω «αξιολόγηση», το πρώτο συναίσθημα είναι η **αμυντική στάση** (φόβος για υποκειμενικότητα του κριτή). Θεωρητικά επιθυμώ την ανατροφοδότηση για να γίνω καλύτερος, αλλά στην πράξη φοβάμαι ότι θα χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο χειραγώγησης ή μισθολογικής στασιμότητας, καθώς λείπει η κουλτούρα εμπιστοσύνης.

### Δραστηριότητα-2

Έχοντας υπόψη τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, και λαμβάνοντας ως δεδομένο την αναγκαιότητά της στον εργασιακό σας χώρο, αναπτύξτε σε αντικείμενο που θα επιλέξετε, το περιεχόμενο των ενεργειών σας στα περιγραφόμενα επίπεδα.



**Σύνοψη Ερωτήματος:** Εφαρμογή του κύκλου της αξιολόγησης απόδοσης (όπως περιγράφεται από τους Mathis & Jackson) σε ένα συγκεκριμένο εκπαιδευτικό αντικείμενο. **Απάντηση:**

**Αντικείμενο:** Αξιολόγηση της εφαρμογής της **Ομαδοσυνεργατικής Μεθόδου** σε τάξη Γυμνασίου.

### 1. Ανάλυση Διαδικασίας:

- **Κριτήρια Απόδοσης (Τι αξιολογώ;):**
  - ο Συνεργασία μεταξύ μαθητών.
  - ο Ποιότητα παραγόμενου ομαδικού έργου.
  - ο Διαχείριση χρόνου.
- **Πρότυπα Απόδοσης (Ποιο είναι το μέτρο σύγκρισης;):**
  - ο Ποσοτικό: Το 80% των μαθητών συμμετέχει ενεργά.
  - ο Ποιοτικό: Η ομάδα παραδίδει ολοκληρωμένη εργασία εντός της διδακτικής ώρας χωρίς εντάσεις.
- **Αξιολόγηση Απόδοσης (Η διαδικασία):**
  - ο Παρατήρηση κατά τη διάρκεια του μαθήματος (με κλείδα παρατήρησης).
  - ο Βαθμολόγηση του τελικού παραδοτέου (Project).
- **Ανατροφοδότηση (Feedback):**
  - ο Συζήτηση με τις ομάδες: «Τι πήγε καλά;», «Πού δυσκολευτήκατε;».
  - ο Εντοπισμός σημείων για βελτίωση στην επόμενη φορά.

**2. Προσωπική Κριτική Θεώρηση (Ελληνική Πραγματικότητα):** Στο ελληνικό σχολείο, συχνά «πηδάμε» τα δύο πρώτα στάδια. Αξιολογούμε (βάζουμε βαθμό) χωρίς να έχουμε ορίσει σαφή **Πρότυπα** (Standards) εκ των προτέρων στους μαθητές. Επίσης, η **Ανατροφοδότηση** συχνά περιορίζεται στο βαθμό, χωρίς ουσιαστική ανάλυση για βελτίωση, λόγω έλλειψης χρόνου και πίεσης της ύλης.



## Δραστηριότητα-3

Σκεφτείτε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης με το οποίο έχετε αξιολογηθεί ή με το οποίο έχετε αξιολογήσει. Ποια ήταν τα χαρακτηριστικά του μοντέλου αυτού, λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα μοντέλα και τις προαναφερθείσες κατηγορίες;

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Κριτική ανάλυση μιας προσωπικής εμπειρίας αξιολόγησης βάσει της θεωρίας (είδη αξιολόγησης, μέθοδοι).

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών:** Διάκριση μεταξύ **Διαμορφωτικής** (κατά τη διάρκεια/βελτιωτική) και **Αθροιστικής/Τελικής** (στο τέλος/κριτική) αξιολόγησης.

**2. Ανάλυση Εμπειρίας (Περίπτωση: Αξιολόγηση Μαθητή):**

- **Πλαίσιο:** Η τριμηνιαία βαθμολογία μαθητών Γυμνασίου.
- **Χαρακτηριστικά Μοντέλου:**
  - **Τύπος:** **Αθροιστική** (Summative). Βαθμολογεί το αποτέλεσμα ενός τριμήνου.
  - **Μέθοδοι:** Εξετάσεις (Tests), προφορική εξέταση (Recitation).
  - **Παράμετροι:** Κυρίως **Ποσοτικές** (βαθμοί στα τεστ) και λιγότερο Ποιοτικές (συμπεριφορά, προσπάθεια).

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Το σύστημα αυτό στην Ελλάδα πάσχει γιατί είναι μονοδιάστατο. Εστιάζει στο «τι έγραψε» ο μαθητής και όχι στο «πώς μαθαίνει». Ως καθηγητής, προσπαθώ να εντάξω στοιχεία **Διαμορφωτικής** αξιολόγησης (π.χ. σχόλια στις εργασίες αντί για σκέτο βαθμό), αλλά το σύστημα (MySchool/Ελεγχοί) απαιτεί τελικά έναν ξερό αριθμό, ακυρώνοντας συχνά την παιδαγωγική προσπάθεια.

## Δραστηριότητα-4

Έχοντας υπόψη τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας με ποσοτικές και ποιοτικές παραμέτρους, καταγράψτε τις ενέργειες στις οποίες θα προβείτε ως οργανισμός προκειμένου να αξιολογήσετε το φαινόμενο της σχολικής διαρροής που παρατηρείται στη σχολική μονάδα σας.

- Τα υψηλά ποσοστά μαθητικής διαρροής μπαίνουν στο «στόχαστρο» του υπουργείου Παιδείας, καθώς το φαινόμενο ιδιαίτερα τα τελευταία τέσσερα χρόνια λαμβάνει ανησυχητικές διαστάσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι πάνω από 16.000 μαθητές εγκατέλειψαν την τελευταία τετραετία το σχολείο.
- Σε Αττική και Θεσσαλονίκη 1522 και 438 μαθητές της Γ Γυμνασίου δε συνέχισαν τη φοίτησή τους, σε σύνολο 31833 και 10294 μαθητών αντίστοιχα, με αποτέλεσμα το ποσοστό να διαμορφώνεται στο 4,85% και 4,25%.
- Ο κυριότερος όγκος μάλιστα προέρχεται από περιοχές της Δυτικής Αττικής, της Αχαΐας, της Α' Αθήνας, της Δυτικής Θεσσαλονίκης, του Ηρακλείου Κρήτης, της Ξάνθης, της Μαγνησίας και της Ροδόπης.

Πηγή: ethnos.gr



**Σύνοψη Ερωτήματος:** Σχεδιασμός αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προβλήματος (διαρροή) χρησιμοποιώντας συνδυασμό ποσοτικών (μετρήσιμων) και ποιοτικών (περιγραφικών) δεδομένων.

**Απάντηση:**

### 1. Ορισμός Εννοιών:

- **Ποσοτικές Παράμετροι:** Μετρήσιμα δεδομένα, στατιστικά, αριθμοί,.
- **Ποιοτικές Παράμετροι:** Γενική εικόνα, αιτίες, κλίμα, ικανοποίηση, ερμηνεία συμπεριφορών,.

### 2. Ανάλυση & Ενέργειες:

Τύπος Παραμέτρου	Ενέργειες Αξιολόγησης (Τι θα κάνω;)
<b>Ποσοτική</b> (Το "Τι")	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταγραφή αριθμού μαθητών που εγκατέλειψαν ανά τάξη/έτος.</li> <li>• Σύγκριση ποσοστών με τον μέσο όρο της Περιφέρειας.</li> <li>• Συσχέτιση διαρροής με βαθμολογικές επιδόσεις (π.χ. όσοι έμειναν στην ίδια τάξη).</li> </ul>
<b>Ποιοτική</b> (Το "Γιατί")	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεντεύξεις με γονείς των μαθητών που έφυγαν (κοινωνικοί λόγοι;).</li> <li>• Συζήτηση στον Σύλλογο Διδασκόντων για το κλίμα της τάξης.</li> <li>• Διερεύνηση περιστατικών bullying ή κακών σχέσεων με εκπαιδευτικούς,.</li> </ul>

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην ελληνική πραγματικότητα, συνήθως μένουμε στην **Ποσοτική** (δηλώνουμε στο Myschool ότι ο μαθητής διέκοψε). Η **Ποιοτική** διερεύνηση (γιατί έφυγε;) απαιτεί χρόνο και δομές (π.χ. Κοινωνικό Λειτουργό, Ψυχολόγο) που συχνά λείπουν από το μέσο σχολείο. Έτσι, το πρόβλημα καταγράφεται αλλά δεν λύνεται.

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Σύγχυση "Αποδοτικότητας" (Efficiency) και "Αποτελεσματικότητας" (Effectiveness):** Στη Δραστηριότητα 2, προσέξτε: Η *αποδοτικότητα* έχει να κάνει με τη σχέση κόστους/αποτελέσματος (πόρους), η *αποτελεσματικότητα* με την επίτευξη του στόχου.
- **Η παγίδα της "Ποσοτικής" Αξιολόγησης:** Στη Δραστηριότητα 4, μην αρκεστείτε στα νούμερα. Η πηγή τονίζει ότι η ποιοτική παράμετρος είναι αυτή που οδηγεί στην *ερμηνεία* και όχι απλώς στη σύγκριση. Χωρίς το "γιατί", δεν υπάρχει παιδαγωγική αξιολόγηση.
- **Ρούμπρικες:** Να θυμάστε ότι οι ρούμπρικες (rubrics) είναι εργαλεία περιγραφικής διαβάθμισης (από ελλιπής έως εξαιρετικός) και είναι το κλειδί για την αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση.

### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Ορισμός Αξιολόγησης:** Συστηματική διαδικασία εκτίμησης με βάση κριτήρια,.
2. **Είδη Αξιολόγησης:**
  - *Ως προς το χρόνο/σκοπό:* Διαμορφωτική (Formative - βελτιωτική) vs. Αθροιστική/Τελική (Summative - τελική κρίση),.
  - *Ως προς το φορέα:* Εσωτερική (Αυτοαξιολόγηση) vs. Εξωτερική,.
3. **Παράμετροι Αξιολόγησης:** Ποσοτικές (μετρήσιμες) vs. Ποιοτικές (περιγραφικές/ερμηνευτικές),.
4. **Κύκλος Αξιολόγησης:** Κριτήρια -> Πρότυπα -> Μέτρηση -> Σύγκριση -> Διόρθωση.
5. **Μοντέλο Danielson:** 4 Τομείς: Σχεδιασμός, Περιβάλλον Τάξης, Διδασκαλία, Επαγγελματικά Καθήκοντα,.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στη Δραστηριότητα 4, μπορείτε να αναφερθείτε στη διαφορά μεταξύ «**διαμορφωτικής**» αντιμετώπισης της διαρροής (παρεμβαίνω μόλις δω την πρώτη απουσία) και «**απολογιστικής**» (μετράω πόσοι έφυγαν στο τέλος της χρονιάς). Αυτό δείχνει βαθιά κατανόηση της ύλης και σύνδεση διαφορετικών κεφαλαίων.

## 9. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ 10-11.pdf

### Δραστηριότητα 1η

Η Julie Battilana (2015) (Professor of Business Administration in the Organizational Behavior Unit at Harvard Business School) υποστηρίζει ότι κάθε επιτυχής κοινωνική αλλαγή προϋποθέτει τρεις διακριτούς ηγετικούς ρόλους: τον ταραχοποιό, τον πρωτοπόρο και τον ενορχηστρωτή.

Σκεφτείτε και καταγράψτε χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων τύπων ηγετών, τα οποία θεωρείτε ότι συνδέονται με την προώθηση και πραγματοποίηση της αλλαγής.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Ζητείται η περιγραφή των χαρακτηριστικών τριών συγκεκριμένων ηγετικών ρόλων (Agitator, Innovator, Orchestrator) που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής.

**Απάντηση:**

### 1. Ορισμός Εννοιών & Ανάλυση Χαρακτηριστικών:

Ρόλος	Χαρακτηριστικά & Λειτουργία στην Αλλαγή
Ταραχοποιός (Agitator)	• <b>Αμφισβητεί το Status Quo:</b> Αναδεικνύει τα προβλήματα της υφιστάμενης κατάστασης. • <b>Δημιουργεί την ανάγκη:</b> Προκαλεί την «εποικοδομητική ανησυχία» που χρειάζεται για να ξεκινήσει η αλλαγή (το «ξεπάγωμα» κατά Lewin).
Πρωτοπόρος (Innovator)	• <b>Φέρνει το Όραμα:</b> Προτείνει τη λύση, την καινοτομία ή τη νέα ιδέα. • <b>Σχεδιαστής:</b> Μετατρέπει την ανάγκη σε συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.
Ενορχηστρωτής (Orchestrator)	• <b>Συντονίζει:</b> Διαχειρίζεται τις ομάδες, τις συγκρούσεις και τη διαδικασία. • <b>Διασφαλίζει τη Συνοχή:</b> Φροντίζει ώστε η αλλαγή να εφαρμοστεί και να εδραιωθεί (εσωτερίκευση) χωρίς να διαλυθεί η ομάδα.

**2. Σύνδεση με Ελληνική Πραγματικότητα:** Στο ελληνικό σχολείο, συχνά έχουμε πολλούς «ταραχοποιούς» (συνάδελφοι που γκρινιάζουν για τα κακώς κείμενα) αλλά λείπουν οι «ενορχηστρωτές». Ο Διευθυντής καλείται συχνά να παίζει και τους τρεις ρόλους ταυτόχρονα, κάτι που οδηγεί σε εξουθένωση.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Ως εκπαιδευτικός, πιστεύω ότι η αποτυχία πολλών μεταρρυθμίσεων οφείλεται στην απουσία του «Ενορχηστρωτή». Έρχονται εγκύκλιοι (Πρωτοπόροι) που αλλάζουν τα δεδομένα (Ταραχοποιοί), αλλά λείπει ο άνθρωπος που θα οργανώσει την καθημερινότητα, θα λύσει απορίες και θα μας στηρίξει πρακτικά. Χωρίς αυτόν, η αλλαγή μένει στα χαρτιά.

## Δραστηριότητα 2η

Στην περίπτωση ευρείας εφαρμογής του Ανοιχτού Σχολείου, προσδιορίστε τις πιο σημαντικές ανασχετικές δυνάμεις. Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια. Προσδιορίστε τις πιο σημαντικές κινητήριοιες δυνάμεις που μπορούν να αξιοποιηθούν και να ενισχυθούν περαιτέρω.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Εφαρμογή της "Ανάλυσης Πεδίου Δυνάμεων" (Force Field Analysis) στην περίπτωση του "Ανοιχτού Σχολείου". Ζητούνται τα εμπόδια (ανασταλτικοί παράγοντες), οι λύσεις και οι δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή.

**Απάντηση:**

**1. Ορισμός Εννοιών: Ανοιχτό Σχολείο:** Το σχολείο που αλληλεπιδρά δυναμικά με την τοπική κοινωνία, τους φορείς και τους γονείς, και δεν περιορίζεται στην τυπική διδασκαλία.

## 2. Ανάλυση (Δυνάμεις & Λύσεις):

Κατηγορία	Στοιχεία (βάσει θεωρίας,)
Ανασχητικές Δυνάμεις (Εμπόδια)	• <b>Αμυντική στάση εκπαιδευτικών:</b> Φόβος κριτικής/αξιολόγησης από γονείς. • <b>Γραφειοκρατία:</b> Έλλειψη θεσμικής ευελιξίας. • <b>Τοπικισμός/Συντηρητισμός:</b> Αντίσταση τοπικής κοινωνίας σε νέες ιδέες. • <b>Δομική Αδράνεια:</b> Η τάση του συστήματος να επιστρέφει στην ηρεμία.
Τρόποι Υπέρβασης	• <b>Επιμόρφωση &amp; Υποστήριξη:</b> Να νιώσει ο εκπαιδευτικός ασφαλής. • <b>Συμμετοχική Λήψη Αποφάσεων:</b> Να έχουν λόγο οι εκπαιδευτικοί στο σχεδιασμό. • <b>Κίνητρα:</b> Ηθική αναγνώριση της προσπάθειας.
Κινητήριες Δυνάμεις	• <b>Ανάγκες Τοπικής Κοινωνίας:</b> Πίεση για εξωστρέφεια. • <b>Ενεργοί Εκπαιδευτικοί:</b> Αυτοί που έχουν όραμα και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. • <b>Καινοτόμα Προγράμματα:</b> Ευρωπαϊκά προγράμματα (Erasmus+ κ.λπ.) που απαιτούν συνεργασίες.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην πράξη, το "Ανοιχτό Σχολείο" στην Ελλάδα συχνά σκοντάφτει στην έλλειψη χρόνου και πόρων. Ως καθηγητής, διστάζω να ανοίξω το σχολείο στην κοινωνία όταν ξέρω ότι θα είμαι εκτεθειμένος σε παράπονα γονέων χωρίς θεσμική προστασία. Για να πετύχει, χρειάζεται κλίμα εμπιστοσύνης και όχι απλά εντολές "ανοίγματος".

## Δραστηριότητα 3η

Είστε διευθυντής/ντρια σε μια σχολική μονάδα και θέλετε να εντάξετε τους διαδραστικούς πίνακες στη διδασκαλία και τη μάθηση. Αναλογιστείτε και καταγράψτε (βάσει των έξι ακόλουθων σταδίων) τις ενέργειες στις οποίες θα προβείτε προκειμένου να προωθήσετε και να εφαρμόσετε τη συγκεκριμένη αλλαγή στο σχολείο σας.

**ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Χρειάζεται η αλλαγή; Είναι αναγκαία; Είναι επίκαιρη; Είναι εφικτή και βιώσιμη; Ποιο είναι το εύρος ατομικών αλλαγών για τον καθένα που εμπλέκεται;

**ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Κοινό όραμα. Αναζήτηση καλύτερων λύσεων.

**ΤΡΙΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Προσδιορισμός παρούσας κατάστασης και αντιστοιχία του οργανισμού με τον έξω κόσμο.

**ΤΕΤΑΡΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Ποιοι αντιστέκονται στην αλλαγή; Ποιοι μπορούν να βοηθήσουν; Ποιος έχει την ευθύνη της διαχείρισης;

**ΠΕΜΠΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθύνης. Υποστήριξη της αλλαγής με πειθώ και εξασφάλιση χρόνου για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση. Ικανότητα και δικαιοδοσία της δομής της διοίκησης για ευέλικτες δράσεις. Ύπαρξη συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής.

**ΕΚΤΟ ΣΤΑΔΙΟ:** Σταθεροποίηση. Αποφυγή φαινομενικής αλλαγής. Διαχείριση καινοτόμων πρωτοβουλιών.

**Σύνοψη Ερωτήματος:** Σχεδιασμός πλάνου δράσης για την εισαγωγή καινοτομίας (ΤΠΕ/Διαδραστικοί Πίνακες) ακολουθώντας τα 6 στάδια εφαρμογής της αλλαγής.

## Απάντηση:

**1. Ορισμός Εννοιών: Διαχείριση Αλλαγής:** Η δομημένη προσέγγιση για τη μετάβαση ατόμων και οργανισμών από μια τρέχουσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική.

## 2. Ανάλυση Βημάτων (Σχέδιο Δράσης):

- **1ο Στάδιο (Διάγνωση):** Είναι αναγκαίο; Ναι, για τον εκσυγχρονισμό της διδασκαλίας. Είναι βιώσιμο; Ελέγχω αν υπάρχει κονδύλι για συντήρηση/λογισμικό.
- **2ο Στάδιο (Όραμα):** Προδιαγραφή μέλλοντος. Στόχος: «Ένα σχολείο όπου το μάθημα είναι διαδραστικό και ελκυστικό για τον μαθητή, όχι απλή προβολή διαφανειών».
- **3ο Στάδιο (Περιγραφή Παρόντος):** Καταγραφή: Πόσοι ξέρουν να τους χρησιμοποιούν; Υπάρχει internet στις τάξεις; (Συνήθως η πραγματικότητα είναι απογοητευτική).
- **4ο Στάδιο (Αντιστάσεις):** Ποιοι θα αντιδράσουν; Οι παλαιότεροι συνάδελφοι (φόβος τεχνολογίας). Ποιοι θα βοηθήσουν; Ο καθηγητής Πληροφορικής και οι νεότεροι.
- **5ο Στάδιο (Υποστήριξη/Εφαρμογή):**
  - Οργάνωση ενδοσχολικής επιμόρφωσης (όχι θεωρία, πράξη).
  - Δημιουργία ομάδων υποστήριξης (mentoring).
  - Παροχή κινήτρων (π.χ. μείωση εξωδιδασκτικών εργασιών για τους επιμορφωτές).
- **6ο Στάδιο (Αξιολόγηση/Εδραίωση):** Μετά από 3 μήνες, ελέγχω: Χρησιμοποιούνται οι πίνακες ή έγιναν πανιά προβολής; Συζήτηση προβλημάτων στον Σύλλογο.

**3. Προσωπική Κριτική Θεώρηση:** Στην Ελλάδα, συνήθως γίνονται τα βήματα 2 (αγορά εξοπλισμού) και 5 (τοποθέτηση), παρακάμπτοντας την εκπαίδευση και την υποστήριξη. Ως Διευθυντής, θα εστίαζα στο **5ο στάδιο** (Στήριξη): Δεν θα πίεζα κανέναν, αλλά θα φρόντιζα ο καθηγητής Πληροφορικής να είναι διαθέσιμος για "πρώτες βοήθειες" ώστε να νιώσουν ασφάλεια οι συνάδελφοι.

## Σημεία Προσοχής (Pitfalls) & Σύνοψη Θεωρίας

### Σημεία που πρέπει να προσέξουμε (Pitfalls):

- **Ρόλοι Ηγεσίας (Δραστ. 1):** Μην μπερδέψετε τον "Ταραχοποιό" με τον αρνητικό άνθρωπο. Στη θεωρία της αλλαγής, ο agitator είναι χρήσιμος γιατί σπάει τον εφησυχασμό. Χωρίς αυτόν, δεν νιώθουμε την ανάγκη να αλλάξουμε.
- **Ανοιχτό Σχολείο (Δραστ. 2):** Το "Ανοιχτό Σχολείο" δεν σημαίνει απλώς ότι το κτίριο είναι ανοιχτό τα απογεύματα. Σημαίνει αμφίδρομη σχέση (το σχολείο πάει στην κοινωνία και η κοινωνία στο σχολείο).
- **Στάδια Αλλαγής (Δραστ. 3):** Μην ξεχάσετε το στάδιο της "**Εδραίωσης**" (Refreezing). Η αλλαγή αποτυγχάνει συχνά επειδή μόλις φύγει ο ενθουσιασμός, γυρνάμε στις παλιές συνήθειες. Η αξιολόγηση είναι κρίσιμη εδώ.



### Σύνοψη Θεωρίας (απαραίτητη για τις απαντήσεις):

1. **Μοντέλα Αλλαγής:** Η αλλαγή μπορεί να είναι σχεδιασμένη/ακούσια, εσωτερική/εξωτερική.
2. **Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων (Force Field Analysis - Kurt Lewin):** Η ισορροπία μεταξύ Κινητήριων (Driving) και Ανασχετικών (Restraining) δυνάμεων. Για να γίνει αλλαγή, πρέπει να ενισχύσουμε τις πρώτες ή να αποδυναμώσουμε τις δεύτερες.
3. **Στρατηγικές Αντιμετώπισης Αντίστασης:** α) Διευκολύνω & Στηρίζω (εκπαίδευση), β) Διαπραγματεύομαι (κίνητρα), γ) Διαχειρίζομαι κατάλληλα (συμμετοχή),.
4. **Κύκλος της Αλλαγής:** Άρνηση -> Αντίσταση -> Εξερεύνηση -> Δέσμευση.

### Τι μπορείτε να αναπτύξετε περισσότερο:

Στη Δραστηριότητα 3, μπορείτε να αναφέρετε την «Εξίσωση της Αλλαγής» ( $\$A + B + \Gamma > \Delta\$$ ) που αναφέρεται στις διαφάνειες. Δηλαδή: (Δυσαρέσκεια + Όραμα + Πρώτα Βήματα) πρέπει να είναι μεγαλύτερα από το (Κόστος). Αν αναφέρετε ότι θα προσπαθήσετε να αυξήσετε το A (δείχνοντας ότι ο παλιός τρόπος δεν δουλεύει) και να μειώσετε το Δ (παρέχοντας βοήθεια), θα δείξετε εξαιρετική κατανόηση της θεωρίας.