



Σχολή Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας

Τμήμα Βιοϊατρικών Επιστημών

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία



Παιδαγωγικό τμήμα



Διδρυματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών**

**Προσεγγίσεων**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Εναλλακτικές μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας στην εκπαίδευση με τη  
χρήση νέων τεχνολογιών και ο μετασχηματισμός του σχολείου**

POST GRADUATE THESIS

**Alternatives Forms of Communication and Cooperation in Education with the Aid  
of New Technologies and the Transformation of School**



ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ(ΤΩΝ)/NAME OF STUDENTS

Σαμιωτάκη Διαμάντω

Samiotaki Diamanto

ΟΝΟΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ/NAME OF THE SUPERVISOR

Κος Νταλιάνης Κλήμης

Mr. Ntalianis Klimis

ΑΙΓΑΛΕΩ/AIGALEO 2021



Faculty of Health and Caring Professions  
Department of Biomedical Sciences  
Faculty of Administrative, Financial and Social Sciences  
Department of Early Childhood Education and Care



Department of Pedagogy



Inter-Institutional Post Graduate Program  
**Pedagogy through innovative Technologies and Biomedical approaches**

POST GRADUATE THESIS

**Alternative Forms of Communication and Cooperation in Education  
with the Aid of New Technologies and the Transformation of School**

NAME OF STUDENT

Samiotaki Diamanto

20094

mantosam@gmail.com

FIRST SUPERVISOR

Ntalianis Klimis

SECOND SUPERVISOR

Karkalousos Petros

AIGALEO 2021



## Δήλωση συγγραφέα μεταπτυχιακής εργασίας

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Διαμάντω Σαμιωτάκη του Εμμανουήλ, με αριθμό μητρώου 20094 φοιτήτρια του Διϋδρυματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων των Τμημάτων Βιοϊατρικών Επιστημών/ Τμήμα Αγωγής και Φροντίδας στην Πρώιμη Παιδική Ηλικία/Παιδαγωγική τμήμα των Σχολών Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας/Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι έξι μήνες και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Διαμάντω Σαμιωτάκη

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την Διπλωματική μου Εργασία, εκφράζω τις ευχαριστίες μου στη διοίκηση και σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Παιδαγωγική μέσω Καινοτόμων Τεχνολογιών και Βιοϊατρικών Προσεγγίσεων, το οποίο μου προσέφερε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων και ικανοτήτων.



## Αφιερώσεις

Αφιερώνω την Διπλωματική μου Εργασία στους ανθρώπους που μου στάθηκαν σε αυτό το ταξίδι της γνώσης και των εμπειριών, την οικογένειά μου, τους Καθηγητές μου και τους συμφοιτητές μου.





## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αποτελούν λειτουργικά συστήματα με αποστολή τους την προώθηση της μάθησης και της γνώσης. Ο σκοπός τους είναι διττός, εκπαιδευτικός και κοινωνικός. Η διοικητική λειτουργία των οργανισμών αυτών συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη της αποστολής τους, ενώ οι επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας της εύρυθμης λειτουργίας τους. Η ψηφιακή επικοινωνία μετασχηματίζει το σχολείο σε μια νέα ανοικτή μορφή λειτουργίας του. Και ενώ οι μορφές αυτές, με τον χαρακτήρα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αξιοποιούνται τα τελευταία χρόνια στη διοίκηση της εκπαίδευσης συμβάλλοντας στον μετασχηματισμό του σχολείου σε ένα ανοικτό forum της κοινωνίας πολιτών, η τρέχουσα κατάσταση της πανδημίας covid-19 ώθησε σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν.

**Σκοπός:** Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης των εναλλακτικών/ψηφιακών μορφών επικοινωνίας και συνεργασίας των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού, στην αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, με έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες του.

**Μέθοδος:** Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια κριτική μετα-ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ερευνητική υπόθεση, ότι οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας που προσφέρονται μέσω της τεχνολογίας προωθούν τις διοικητικές διαδικασίες των εκπαιδευτικών οργανισμών συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εκπλήρωση της αποστολής αυτών. Η μετα-ανάλυση είναι μια πρόσφατη τάση στην έρευνα. Αναφέρεται στην ανάλυση δημοσιευμένων μελετών για την εξέταση τάσεων στη βιβλιογραφία ή στα αποτελέσματα των ερευνητικών μελετών, όπως ο αντίκτυπος μιας συγκεκριμένης ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια άλλη. Συγκεκριμένα, στην μελέτη αυτή εξετάζεται η επίδραση της μεταβλητής «Ψηφιακή Επικοινωνία» στη μεταβλητή «Λειτουργία του Εκπαιδευτικού Οργανισμού».

**Συμπεράσματα:** Η επικοινωνία αποτελεί μια κομβική διαδικασία στη λειτουργία της κοινωνίας και η εξέλιξη της επικοινωνίας επηρεάζεται από την ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας. Οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας επηρεάζουν σε εξαιρετικά σημαντικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, την παραγωγή και διάδοση της γνώσης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εκπαιδευτικών οργανισμών, αναπτύσσεται ραγδαία και επηρεάζει σημαντικά τις διοικητικές λειτουργίες. Οι διοικητικές διαδικασίες

λήψης αποφάσεων και επίλυσης συγκρούσεων στην ψηφιακή μορφή λειτουργίας τους αποτελούν μεγάλη πρόκληση ως προς την αποτελεσματικότητά τους.

**Λέξεις κλειδιά:** Ψηφιακή Επικοινωνία, Μετασχηματισμός, Διοίκηση, Ανοικτό Σχολείο

## Abstract

**Introduction:** Educational institutions are operating systems whose mission is to promote learning and knowledge. Their purpose is twofold, educational and social. The administration of these organizations is highly instrumental in accomplishing their mission, while communication and cooperation among members of the educational institution has been identified as a decisive factor in its proper functioning. Digital communication is transforming the school into a new open form of operation. And while such forms, pertaining to eGovernment services, have been used in educational administration over the past few years, transforming the school into an open civil society forum, the current situation arising from the COVID-19 pandemic has led to further exploration of the possibilities offered by technology. This study is a critical analysis of the alternatives provided by new technologies in the field of educational institutions.

**Purpose:** The aim of the study is to investigate the impact of alternative/digital forms of communication and collaboration among members of the educational staff on the effective functioning of the educational organization, with emphasis on its administrative functions.

**Method:** This study is a critical meta-analysis of literature relevant to the research hypothesis that the alternative forms of communication provided by technology can promote administrative procedures in educational organizations, thus contributing to their mission being accomplished. Meta-analysis is a recent research trend. It is about analyzing published studies to investigate trends in the relevant literature or research findings, such as the effect of a particular independent variable on another. Specifically, this study examines the effect of the variable "Digital Communication" on the variable "Operation of the Educational Organization".

**Results:** Communication is a key process in the functioning of society and the evolution of communication is influenced by the development of science and technology. Alternative/digital forms of communication have an extremely important influence on educational organizations, the production and dissemination of knowledge. The digital transformation of educational organizations is developing rapidly and has a significant impact on administrative functions. Administrative decision-making and conflict resolution processes in their digital form are a major challenge to their effectiveness.

**Key words:** Digital Communication, Transformation, Administration, Open School

## Περιεχόμενα

Δήλωση περί λογοκλοπής.....	
Ευχαριστίες .....	v
Αφιερώσεις .....	vii
Περίληψη .....	ix
Abstract.....	xi
Συνομογραφίες.....	xv
Δήλωση περί λογοκλοπής.....	iv
Ευχαριστίες	
Αφιερώσεις .....	vii
Περίληψη .....	ix
Abstract.....	xv
Συνομογραφίες .....	xv
Πρόλογος .....	1
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή .....	3
Κεφάλαιο 2. Η Θεωρία της Επικοινωνίας.....	6
2.1.Επικοινωνία: Ιστορία και Μορφές Επικοινωνίας.....	7
2.1.1. Μορφές Επικοινωνίας	
2.2.Η Επικοινωνία ως Διαδικασία - Βασικές αρχές και συντελεστές Επικοινωνίας	
2.2.1. Βασικές Αρχές Επικοινωνίας.....	8
2.2.2. Εμπόδια στην Επικοινωνία.....	12
2.3. Επικοινωνιακή Ικανότητα.....	15
Κεφάλαιο 3. Ψηφιακή Επικοινωνία και Εκπαίδευση .....	17
3.1. Εναλλακτικές/Ψηφιακές εκπαιδευτικές πηγές και περιεχόμενα	
3.2. Εναλλακτικές/Ψηφιακές εκπαιδευτικές πρακτικές .....	21
3.3. Ψηφιακός μετασχηματισμός του σχολείου 27	
3.3.1. Δράσεις ψηφιακού εγγραμματισμού.....	29
Κεφάλαιο 4. Ηγεσία και συλλογική δράση.....	32
4.1. Μορφές ηγεσίας στην εκπαίδευση.....	32
4.2. Ο Διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου.....	39
4.3. Ο Σύλλογος διδασκόντων ως θεσμικό όργανο.....	40

Κεφάλαιο 5. Διαπροσωπική Επικοινωνία και Σχολική Διοίκηση.....	43
5.1. Αρχές διαπροσωπικής Επικοινωνίας.....	44
5.2. Λήψη αποφάσεων και επίλυση συγκρούσεων .....	46
5.2.1. Η λήψη αποφάσεων στο εκπαιδευτικό πλαίσιο.....	47
5.2.2. Η επίλυση συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό πλαίσιο.....	49
5.3. Κουλτούρα ακρόασης και ενσυναίσθηση .....	51
Κεφάλαιο 6. Ανοικτό Σχολείο .....	55
6.1. Το σχολείο αλλάζει.....	55
6.2. Αλλαγή παραδείγματος στην επικοινωνία και συνεργασία στην εκπαί- δευση.....	57
Κεφάλαιο 7. Επίλογος.....	61
7.1. Συμπεράσματα.....	61
7.2. Προτάσεις.....	63
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	64
Παραρτήματα .....	76

## Συντομογραφίες

	Αγγλική ορολογία	Ελληνική ορολογία
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
OER	Open Educational Resources	Ανοικτοί Εκπαιδευτικοί Πόροι/Πηγές
OEC	Open Educational Content	Ανοικτά Εκπαιδευτικά Περιεχόμενα
OEP	Open Educational Practices	Ανοικτές Εκπαιδευτικές Πρακτικές
OET	Open Educational Technology	Ανοικτή Εκπαιδευτική Τεχνολογία
DD	Digital Divide	Ψηφιακή Διαίρεση

## Πρόλογος

Στη σύγχρονη εποχή της πληροφορίας και της γνώσης η εκπαίδευση υφίσταται θεμελιακές αλλαγές. Οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν στον μετασχηματισμό του σχολείου από κλειστό λειτουργικό σύστημα του παρελθόντος σε ένα ανοικτό πεδίο δράσης για τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και την κοινωνία γενικότερα. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι διττός, αφενός η δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου για τη λειτουργία της αγοράς, αφετέρου η διαμόρφωση πολιτών για τη λειτουργία της πολιτείας και την κοινωνική συνοχή.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου τα προβλήματα είναι πολύπλοκα, π.χ. το πρόβλημα της πολιτισμικής συνύπαρξης, η κλιματική αλλαγή, νέες ασθένειες κ.ά., το σχολείο ως συνδετικός κρίκος μεταξύ ατόμων και φορέων δεν μένει ανεπηρέαστο. Οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών και η ψηφιακή επικοινωνία μετασχηματίζουν το σχολείο σε ένα χώρο συμμετοχής, διαπραγμάτευσης και ανάπτυξης σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Η σχολική ηγεσία αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία αυτή.

Η ψηφιακή επικοινωνία περιλαμβάνει ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συμμετεχόντων στην επικοινωνία σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Τα μέσα επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν ως διάφορες τεχνολογίες που διευκολύνουν την επικοινωνία των ανθρώπων. Στην κοινωνία της πληροφορίας, η εκπαιδευτική διαδικασία πραγματοποιείται όλο και περισσότερο στις οθόνες των ηλεκτρονικών συσκευών (Belonovskaya, et al. 2020). Ως εκ τούτου, αυτό απαιτεί από τους συμμετέχοντες να έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να λαμβάνουν μέρος σε μια τέτοια διαδικασία επικοινωνίας και συνεργασίας. Στην κοινωνία της γνώσης, οι ανεπτυγμένες ψηφιακές ικανότητες είναι απαραίτητες τόσο για την ιδιωτική όσο και για την επαγγελματική ζωή, αλλά και για την ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία. Όσον αφορά την εκπαίδευση, ακόμη πιο σημαντικό από την κατανόηση της ίδιας της ψηφιακής ικανότητας, είναι να γνωρίζει κάποιος πώς να την αναπτύξει αποτελεσματικά. Η ψηφιακή ικανότητα είναι μία από τις οκτώ βασικές ικανότητες της δια βίου μάθησης και αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση και στη κριτική χρήση μιας ποικιλίας ψηφιακών τεχνολογιών για την ανάλυση και επεξεργασία πληροφοριών, επικοινωνιών και βασικής επίλυσης προβλημάτων (Μυραγίková & Novotný, 2021).

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε επτά κεφάλαια. Στο **πρώτο κεφάλαιο**, τίθεται το νοηματικό περιεχόμενο της εργασίας, διατυπώνεται ο προβληματισμός της και τα επιμέρους ερωτήματα. Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, παρουσιάζεται η θεωρία της



επικοινωνίας, η ιστορική μεταβολή και οι δυνατότητές της. Αναλύεται, ιδιαίτερα, η έννοια της επικοινωνιακής ικανότητας. Στο **τρίτο κεφάλαιο**, αναλύονται οι νέες δυνατότητες επικοινωνίας που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία. Ειδικότερα αναλύεται η ψηφιακή επικοινωνία και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επίσης, αναδεικνύονται οι αλλαγές στη λειτουργία του σχολείου λόγω της ψηφιακής επικοινωνίας και διακυβέρνησης. Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι μορφές ηγεσίας και ο νέος ρόλος τόσο των διευθυντών των σχολείων όσο και των συλλόγων διδασκόντων στη νέα ψηφιακή εποχή. Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, αναλύεται η διαπροσωπική επικοινωνία ως βασική διαδικασία για τη λήψη αποφάσεων. Αναδεικνύεται η σημαντικότητα της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναίσθησης, ως βασικά στοιχεία της επιτυχούς διαπροσωπικής επικοινωνίας. Στο **έκτο κεφάλαιο** αναδεικνύεται ο μετασχηματισμός που υφίσταται το σχολείο στη σύγχρονη εποχή. Γίνεται λόγος για αλλαγή παραδείγματος στους τρόπους επικοινωνίας και συνεργασίας στην εκπαίδευση, αναδεικνύοντας το σχολείο στο νέο του ρόλο, ως ένα σχολείο που δεν είναι απαραίτητα εξαρτημένο από τον τόπο και τον χρόνο. Τέλος, **στο έβδομο κεφάλαιο** διατυπώνονται τα συμπεράσματα της μελέτης και κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο.

## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τομέας της επικοινωνίας που συνδέεται με τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) γνώρισε αξιοσημείωτες αλλαγές που προκλήθηκαν από το φαινόμενο της ψηφιοποίησης και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Σταδιακά, αυτή η διαδικασία είχε ολοένα και πιο εμφανή οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και ακαδημαϊκό αντίκτυπο (Ventura et al., 2018). Στο εκπαιδευτικό πλαίσιο, συγκεκριμένα, και ιδιαίτερα σε μια εποχή όπου η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δημιουργεί επιτακτική την ανάγκη χρήσης των ΤΠΕ για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία και συνεργασία, εντός των σχολικών οργανισμών, η διοίκηση του σχολείου αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η διαδικασία της συνεργασίας και της επικοινωνίας αλλάζει, με τον σχολικό ηγέτη να καλείται να καλύψει διαδικασίες, μέσω της χρήσης ψηφιακών μέσων, όπως επικοινωνία για θέματα εκπαίδευσης και διδασκαλίας αλλά και συνεργασία για θέματα που αφορούν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Γριβοπούλου & Καρακατσάνη, 2021).

Καθώς τα σχολεία αλλάζουν, η ηγεσία πρέπει επίσης να αλλάξει. Καθώς η κοινωνία εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την τεχνολογία, εναπόκειται στους ηγέτες να αξιοποιήσουν τη δύναμη των ψηφιακών τεχνολογιών προκειμένου να δημιουργήσουν σχολικές κουλτούρες που να είναι διαφανείς, σχετικές, σημαντικές, ενδιαφέρουσες και εμπνευσμένες (Raptis et al., 2021). Προκειμένου να ενισχυθούν τα επιτεύγματα και για να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη αίσθηση της αποτελεσματικότητας στην κοινότητα για το έργο που γίνεται στα σχολεία, πρέπει να ξεκινήσει η αλλαγή από τον τρόπο καθοδήγησης των σχολείων. Για να γίνει αυτό, οι ηγέτες χρειάζεται να κατανοήσουν την προέλευση του φόβου και των παρανοήσεων που περιβάλλουν συχνά τη χρήση της τεχνολογίας, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι κινητές συσκευές (Pagatratou, 2019). Οι αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας είναι απαραίτητες σε λειτουργικές εκπαιδευτικές ομάδες. Οι εκπαιδευτικές ομάδες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της λειτουργίας του σχολείου και την ακαδημαϊκή και κοινωνική ολοκλήρωση των μαθητών. Είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ρέουσα επικοινωνία εντός αυτής της ομάδας για να διασφαλιστεί ένα θετικό σχολικό περιβάλλον (Mousena & Raptis, 2021). Η έρευνα έχει δείξει ότι ομάδες με εξαιρετικά υψηλές επιδόσεις ανταλλάσσουν πληροφορίες συχνά και αισθάνονται άνετα παρέχοντας επικοινωνία με τους συναδέλφους τους. Μέσω της ανταλλαγής μηνυμάτων, τα μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας μπορούν να μεταδώσουν έγκυρες πληροφορίες ή

ανησυχίες που ενδέχεται να επηρεάσουν την λειτουργικότητα των μαθητών, αλλά και της σχολικής μονάδας (Natale & Lubniewski, 2018).

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων είναι ο παράγοντας της ψηφιακής επικοινωνίας, επειδή βοηθά στην επίτευξη των δραστηριοτήτων, των στόχων και του έργου του σχολικού οργανισμού. Αυτός ο παράγοντας επηρεάζει την ευκολία στη ροή πληροφοριών στο σχολείο και την πιο αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και της σχολικής κοινότητας. Μελέτες έχουν δείξει ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των σχολικών ηγετών μειώνει σημαντικά τα επίπεδα άγχους, που προκύπτει από τις απαιτήσεις της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Οι ψηφιακοί ηγέτες είναι αυτοί που εμπιστεύονται και συνεργάζονται με τους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να αφουγκράζονται τις ανάγκες τους, αλλά και τις ανάγκες του συνόλου της σχολικής μονάδας, ανοίγοντας νέους δρόμους στην διαμόρφωση της σχολικής κουλτούρας (Rusnati & Gaffar, 2020).

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται αυτές ακριβώς τις πτυχές της ψηφιακής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη των σχολικών οργανισμών και του ρόλου στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων, προς την δημιουργία ενός ανοιχτού σχολείου, το οποίο λειτουργεί εναλλακτικά και με νέους ορίζοντες. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης των εναλλακτικών/ψηφιακών μορφών επικοινωνίας και συνεργασίας των μελών του εκπαιδευτικού προσωπικού, στην αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, με έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες του.

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια κριτική μετα-ανάλυση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ερευνητική υπόθεση, ότι οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας που προσφέρονται μέσω της τεχνολογίας προωθούν τις διοικητικές διαδικασίες των εκπαιδευτικών οργανισμών συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εκπλήρωση της αποστολής αυτών. Η μετα-ανάλυση είναι μια πρόσφατη τάση στην έρευνα. Αναφέρεται στην ανάλυση δημοσιευμένων μελετών για την εξέταση τάσεων στη βιβλιογραφία ή στα αποτελέσματα των ερευνητικών μελετών, όπως ο αντίκτυπος μιας συγκεκριμένης ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια άλλη. Συγκεκριμένα, στην μελέτη αυτή εξετάζεται η επίδραση της μεταβλητής «Ψηφιακή Επικοινωνία» στη μεταβλητή «Λειτουργία του Εκπαιδευτικού Οργανισμού».

## Κεφάλαιο 2. Η Θεωρία της Επικοινωνίας

### 2.1.Επικοινωνία: Ιστορία και Μορφές Επικοινωνίας

Στη Δύση, τα κλασικά έργα της ελληνικής φιλοσοφίας θέτουν μεγάλο μέρος της ατζέντας τους την κατανόηση της επικοινωνίας. Αναδυόμενα από μια κοινωνία, η οποία βρισκόταν στο μεταίχμιο της μετάβασης από την προφορική στην γραπτή έκφραση, αυτά τα έργα χαρακτήρισαν την επικοινωνία ως μια διαδικασία που φέρνει κοντά τους ανθρώπους, προκειμένου να εξετάσουν μια κοινή πραγματικότητα, μέσω του γραπτού λόγου. Όπως πολλές κοινωνίες, η πρώιμη Ελλάδα χαρακτηριζόταν από την προφορική έκφραση, δηλαδή, της επικοινωνίας μέσω της φωνής, χωρίς την τεχνολογία της γραφής. Η προφορική επικοινωνία, επειδή δεν μπόρεσε να αποθηκεύσει πληροφορίες με τους ίδιους τρόπους και στην ίδια ποσότητα όπως η γραφή, εξελίχθηκε μνημονικά, συχνά με ποιητικό τρόπο, ως μια συσκευή για τη μετάδοση παραδόσεων και πολιτιστικών πρακτικών. Η αφήγηση, για παράδειγμα, αναπτύχθηκε ως μια μορφή επικοινωνίας στην οποία τα γεγονότα απεικονίστηκαν ως ιστορίες ανθρώπινης δράσης (Cobley, 2008).

Ξεκινώντας, ωστόσο, από τα αρχαία ακόμα χρόνια, τα προϊστορικά, ο αρχαίος άνθρωπος αναγκάστηκε να είναι δημιουργικός με την επικοινωνία. Όταν η ομιλία προήλθε περίπου στο 500.000 π.Χ., η επικοινωνία άλλαξε. Ενώ η λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιήθηκε στην αρχαιότητα, υπήρχαν σύμβολα και εικόνες, τα οποία και αυτά απεικόνιζαν πληροφορίες. Η πρώτη αποδεδειγμένη μορφή αυτού είναι οι πίνακες ζωγραφικής των σπηλαίων. Αυτές οι εικόνες περιλάμβαναν, συνήθως, σκηνές κυνηγιού άγριων ζώων ή απεικονίσεις ανθρώπινων χεριών. Οι άνθρωποι, κατά τους αρχαίους χρόνους, συχνά να απεικονίζονται ως άγριοι και ακατανόητοι, αλλά ισχύει και το αντίθετο. Η επικοινωνία που δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου μετακινήθηκε από απλά σχέδια ανθρώπων και ζώων σε μορφή οπτικής επικοινωνίας, που μπορούσε να εκφράσει ολόκληρες ιδέες με ένα σύμβολο (Novak, 2019).

Παρόλο που από τα προϊστορικά χρόνια ως και σήμερα η επικοινωνία έχει αλλάξει με γοργούς ρυθμούς και έχει επηρεαστεί από την εξέλιξη και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ουσία της έννοιας έχει παραμείνει η ίδια. Η αποστολή μηνυμάτων από τον πομπό στον δέκτη ή σε δέκτες και η ανατροφοδότησή τους. Στο πέρασμα του χρόνου, έχουν εμφανιστεί τρόποι όπως τα σήματα καπνού, τα ταχυδρομικά περιστέρια, τα γράμματα και ο

τηλέγραφος, απεικονίζοντας πτυχές της εκάστοτε εποχής και κουλτούρας της κοινωνίας. Ως επί το πλείστον, οι μορφές της επικοινωνίας μέχρι και τον 15<sup>ο</sup> αιώνα, όπου για πρώτη φορά εισάγεται το αλφάβητο από τους κατοίκους της Μέσης Ανατολής, ήταν προφορικές. Στην Αρχαία Ελλάδα, βλέπουμε τον Ερμή, ως αγγελιοφόρο των ειδήσεων μεταξύ των θεών και των ανθρώπων. Αργότερα, έφιπποι ή δρομείς, ανέλαβαν τον ρόλο του αγγελιοφόρου, μια τακτική, την οποία καθιέρωσαν πολλοί λαοί εκείνης της εποχής. Ωστόσο, σε μια προσπάθεια βελτίωσης αυτής της μορφής επικοινωνίας, οι αρχαίοι Έλληνες δημιούργησαν τις Φρυκτωρίες, οι οποίες αποτελούσαν ένα σύστημα επικοινωνίας μέσω της φωτιάς. Επρόκειτο για μια μορφή οπτικού τηλέγραφου, που λειτουργούσε με οπτικά σήματα, την ερμηνεία των οποίων γνώριζε εξειδικευμένο προσωπικό σε κάθε περιοχή της Ελλάδας (Σφέτσος, 2013). Μια ακόμη ιδιαίτερη μορφή επικοινωνίας αποτελούν τα σφυρίγματα. Στα έργα του Ηροδότου γίνονται αναφορές για μια γλώσσα, την οποία χρησιμοποιούσαν οι Αιθίοπες και η οποία έμοιαζε με τσιρίγματα νυχτερίδων. Οι κάτοικοι των Κανάριων Νήσων, στην Ισπανία, ήταν από τους πρώτους, που χρησιμοποίησαν την μορφή αυτής επικοινωνίας, ως μια εναλλακτική, για να μπορούν να επικοινωνούν στις απομακρυσμένες κοιλάδες (Καργιωργάκης, 2020).

Ωστόσο, στον τομέα της επικοινωνίας, δυο σημαντικές ημερομηνίες καθόρισαν την εξέλιξη της: το 1450 μ.Χ. , όταν ο Γουτεμβέργιος επινόησε την τυπογραφία και το 1876 μ.Χ., όταν Alexander Graham Bell εφηύρε το τηλέφωνο (Ασπρίδης κ.α., 2018). Η εφεύρεση του τυπογραφείου είχε σημαντικό αντίκτυπο στον πολιτισμό και στον τρόπο επικοινωνίας. Οι εφημερίδες ήταν οι πρώτες που έφτασαν στο μαζικό κοινό, εξυπηρετώντας όλα τα κοινωνικά στρώματα και έγιναν μέσο εκδημοκρατισμού. Τα ενημερωτικά δελτία και οι εκθέσεις που δημοσιεύονται από διάφορες κυβερνήσεις είναι από τα πρώτα γνωστά παραδείγματα δημοσιεύσεων και ενημέρωσης του κοινού (Lee, 2009). Σε γενικές γραμμές, η επικοινωνία από απόσταση ήταν πάντα μια ιδέα και πρακτική, που υπήρχε με τη μία ή την άλλη μορφή, εφόσον οι άνθρωποι είχαν οποιαδήποτε πληροφορία που άξιζε να διαμοιραστούν. Οι πρώτες προσπάθειες χρησιμοποίησαν σήματα καπνού, χτυπήματα χαμηλής συχνότητας, όργανα ανέμου και, καθώς η τεχνολογία βελτιώθηκε, η επικοινωνία λάμβανε χώρα μέσα από καθρέφτες, σημαίες και φάρους φωτιάς. Ωστόσο, το περιεχόμενο των πληροφοριών ήταν μικρό και η ικανοποιητική μετάδοση πληροφοριών με τέτοια οπτικά μέσα, με ένα αποδεκτό εύρος νοήματος σε μεγάλες αποστάσεις και σε εύλογο χρονικό διάστημα, δεν επρόκειτο να μεταβληθεί μέχρι το τέλος του δέκατου όγδοου αιώνα, όταν

και έγιναν οι πρώτες προσπάθειες να δημιουργηθούν μεγάλες γραμμές συσκευών επικοινωνίας, όπως το τηλέφωνο (Beauchamp, 2008).

### 2.1.1. Μορφές επικοινωνίας

Από την ανωτέρω σύντομη ιστορική εξέλιξη, η επικοινωνία δύναται να διακριθεί σε προφορική και γραπτή, να είναι άμεση ή έμμεση, να είναι λεκτική ή μη λεκτική αλλά και να αφορά το πλήθος, δηλαδή μαζική. Η *προφορική επικοινωνία* είναι η μεταφορά πληροφοριών από τον αποστολέα στον παραλήπτη μέσω προφορικής και οπτικής βοήθειας. Παραδείγματα προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν παρουσιάσεις, ομιλίες, συζητήσεις κ.λπ. Αν και το μήνυμα μεταφέρεται μέσω λέξεων, τις περισσότερες φορές η προφορική επικοινωνία πραγματοποιείται αποτελεσματικά με τη βοήθεια της μη λεκτικής επικοινωνίας, όπως η διαμόρφωση της γλώσσας του σώματος και των τόνων (Μουσένα, 2021). Η προφορική επικοινωνία αναμιγνύεται, επίσης μερικές φορές, με οπτικά βοηθήματα, προκειμένου να βοηθήσει στην καθιέρωση του μεταφερόμενου μηνύματος με σαφή τρόπο. Από την άλλη, η *γραπτή επικοινωνία* είναι η παλαιότερη γνωστή μορφή επικοινωνίας. Κάθε μορφή επικοινωνίας που γράφεται και τεκμηριώνεται από τον αποστολέα στον παραλήπτη είναι γνωστή ως γραπτή επικοινωνία. Παραδείγματα γραπτής επικοινωνίας περιλαμβάνουν επιστολές, σημειώματα, ερευνητικές εργασίες, εκθέσεις κ.λπ. (Prabavathi & Nagasubramani, 2018).

Ο γενικός στόχος της επικοινωνίας είναι να στείλει ή να λάβει πληροφορίες. Τα άτομα, που επικοινωνούν άμεσα τείνουν να λένε τι σκέφτονται. Το μήνυμά τους μεταδίδεται κυρίως από τις λέξεις που χρησιμοποιούν και εξαρτώνται από την κυριολεκτική ερμηνεία αυτών των λέξεων. Η *άμεση επικοινωνία* είναι κοινή σε πολιτισμούς χαμηλού περιεχομένου, οι οποίοι συνήθως είναι πιο ετερογενείς πολιτισμικά και τείνουν να τονίζουν τον ατομικισμό, την ανεξαρτησία και την αυτονομία. Στην άμεση επικοινωνία, ο ομιλητής είναι υπεύθυνος για μια σαφή επικοινωνία. Στην *έμμεση επικοινωνία*, το νόημα μεταφέρεται όχι μόνο από τις λέξεις, που χρησιμοποιούνται αλλά και από μη λεκτικές συμπεριφορές όπως ο τόνος της φωνής, η λειτουργία της σιωπής, οι παύσεις κ.λπ. Τα άτομα, που επικοινωνούν με έμμεσο τρόπο επιδιώκουν να αποφύγουν συγκρούσεις, εντάσεις και δυσάρεστες καταστάσεις. Στην έμμεση επικοινωνία, ο ακροατής πρέπει να καταλάβει τον

πολιτισμό για να κατανοήσει την έννοια της επικοινωνίας. Ο ακροατής είναι υπεύθυνος για την ερμηνεία του μηνύματος (Joyce, 2012).

Μια άλλη διάκριση της επικοινωνίας αφορά στην λεκτική και στην μη λεκτική της μορφή. Η *λεκτική επικοινωνία* εμπεριέχει την ικανότητα κάποιου να κάνει χρήση ιδεών μέσω λέξεων, είτε προφορικών είτε γραπτών. Αυτές οι δεξιότητες περιλαμβάνουν τη γνώση του λεξιλογίου για να είναι σε θέση να επιλέξουν τις σωστές λέξεις για να μεταφέρουν το νόημα στον ακροατή. Η λεκτική ικανότητα αφορά. Επίσης, την ικανότητα οργάνωσης των λέξεων με λογικό τρόπο. Αποτελεί μέρος μιας παραδοσιακής κατασκευαστικής νοημοσύνης. Από την άλλη, η *μη λεκτική επικοινωνία* αποτελεί μια διαδικασία ανταλλαγής νοημάτων, με στόχο την έκφραση γεγονότων και καταστάσεων. Μέσα σε αυτό πλαίσιο χρησιμοποιούνται η επαφή με το σώμα, οι εκφράσεις του προσώπου, κινήσεις κλπ. (Wahyuni, 2017). Τέλος, υπάρχει και η *μαζική επικοινωνία*, η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία σε μεγάλη ή μαζική κλίμακα, με άλλα λόγια, πολλά μηνύματα κωδικοποιούνται, αποστέλλονται και αποκωδικοποιούνται. Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας το μήνυμα αποστέλλεται σε ένα πολυπληθές, ετερογενές και συχνά απομακρυσμένο κοινό. Η μαζική επικοινωνία πραγματοποιείται τόσο σε πραγματικές καταστάσεις όσο και με ψηφιακά μέσα. Ωστόσο, η μαζική επικοινωνία ενέχει και μια άλλη διάσταση, εκείνη της μετάδοσης πληροφοριών μέσω ταινιών, μεγάλων ημερήσιων εφημερίδων και ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων, δηλαδή, τη δημιουργία και τη μαζική διανομή πληροφοριών και ψυχαγωγίας (Lorimer, 2002).

## **2.2. Η Επικοινωνία ως Διαδικασία - Βασικές αρχές και συντελεστές Επικοινωνίας**

Η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών και κοινής κατανόησης από το ένα άτομο στο άλλο. Δύο κοινά στοιχεία σε κάθε ανταλλαγή επικοινωνίας είναι ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Ο αποστολέας ξεκινά την επικοινωνία. Ο αποστολέας είναι ένα άτομο που έχει ανάγκη ή επιθυμία να μεταδώσει μια ιδέα ή μια έννοια σε άλλους. Ο παραλήπτης είναι το άτομο στο οποίο αποστέλλεται το μήνυμα. Ο αποστολέας κωδικοποιεί την ιδέα επιλέγοντας λέξεις, σύμβολα ή χειρονομίες για τη σύνταξη ενός μηνύματος. Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης, η οποία έχει τη μορφή λεκτικής, μη λεκτικής ή γραπτής γλώσσας. Το μήνυμα αποστέλλεται μέσω ενός μέσου ή ενός καναλιού,

το οποίο είναι ο φορέας της επικοινωνίας. Το μέσο μπορεί να είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία, τηλεφωνική κλήση, e-mail ή γραπτή αναφορά. Ο παραλήπτης αποκωδικοποιεί το ληφθέν μήνυμα σε σημαντικές πληροφορίες. Τέλος, τα σχόλια ή η ανατροφοδότηση εμφανίζονται όταν ο παραλήπτης αποκρίνεται στο μήνυμα του αποστολέα και επιστρέφει το μήνυμα στον αποστολέα. Τα σχόλια επιτρέπουν στον αποστολέα να καθορίσει εάν το μήνυμα έχει ληφθεί και κατανοηθεί. Τα στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας καθορίζουν την ποιότητα της επικοινωνίας και ένα πρόβλημα σε οποιοδήποτε από αυτά τα στοιχεία μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, μεταξύ δυο ατόμων (Lunenburg, 2010). Η επικοινωνία, όταν λαμβάνει χώρα, τις περισσότερες φορές επιδρά σημαντικά στις γνώσεις, την σκέψη, την ιδεολογία, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά και των δυο πλευρών, εφόσον δημιουργείται ένας εποικοδομητικός διάλογος.

Από την ανωτέρω περιγραφή, συνοψίζονται τα εξής βασικά στοιχεία, που συνθέτουν τη διαδικασία της επικοινωνίας (Βαρδακώστα, 2001):

A) *Πομπός*

B) *Κωδικοποίηση μηνύματος από τον πομπό*: αποτελεί μια διανοητική ενέργεια, όπου ο αποστολέας κωδικοποιεί σε μορφή μηνύματος αυτό το οποίο σκέφτεται και πιστεύει.

Γ) *Μήνυμα*: μέσα από το οποίο εκφράζεται το κύριο νόημα της ιδέας του αποστολέα. Μπορεί να έχει διάφορες μορφές, πέραν της έκφρασης με λέξεις, όπως κινήσεις, στάσεις σώματος, αναπαράσταση, σύμβολα κλπ.

Δ) *Κανάλι μεταβίβασης μηνύματος* : αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο αποστολέας επιλέγει να μεταφέρει ένα μήνυμα όπως την χρήση τεχνολογίας, ένα αντικείμενο, έναν ήχο κλπ.

Ε) *Δέκτης*: μπορεί να αφορά σε ένα πρόσωπο, μια ομάδα, έναν οργανισμό κλπ. Ο δέκτης αποφασίζει ο ίδιος το πότε θα επεξεργαστεί το μήνυμα, που θα λάβει από τον αποστολέα.

Στ) *Αποκωδικοποίηση*: Με βάση την διανοητική ικανότητα και τον τρόπο ερμηνείας του δέκτη, το μήνυμα αποκωδικοποιείται και παίρνει νόημα.

Ζ) *Ερμηνεία και κατανόηση μηνύματος*: ο δέκτης δέχεται το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, μέσα από την απόκτηση μιας νέας γνώσης, την αλλαγή μιας αντίληψης ή μιας σκέψης.

Η) *Ανατροφοδότηση*: μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, το μήνυμα γυρνάει πίσω στον πομπό, με την μορφή σχολίων σχετικά με το νόημα, που του απέδωσε ο δέκτης.



### 2.2.1. Αρχές επικοινωνίας

Στην διαδικασία της επικοινωνίας συντελεί ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι είτε διευκολύνουν την αποτελεσματικότερη επικοινωνία είτε την περιορίζουν. Η επικοινωνία θεωρείται ως η θεμελιώδης έννοια στην οικοδόμηση και ενίσχυση όλων των σχέσεων. Η επικοινωνία αποτελεί μια βασική ανθρώπινη ανάγκη. Τα άτομα πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους με αποτελεσματικό τρόπο για να εμπλουτίσουν τη ζωή τους. Όταν οι διαδικασίες επικοινωνίας δεν είναι αποτελεσματικές, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια μεταξύ των ατόμων. Οι αρχές της επικοινωνίας παρέχουν τη γνώση και την κατανόηση μεταξύ των ατόμων όσον αφορά τις δεξιότητες επικοινωνίας που απαιτούνται, για να υπάρχει αποτελεσματικότητα και σαφή μετάδοση των πληροφοριών. Η εφαρμογή των αρχών της επικοινωνίας θεωρείται ως ένα καλό σημείο εκκίνησης για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και την εξάλειψη τυχόν περιορισμών. Οι αρχές της επικοινωνίας περιλαμβάνουν παράγοντες, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να καταστούν οι διαδικασίες επικοινωνίας αξιόπιστες και αποτελεσματικές (Karur, 2020). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένας συνδυασμός ενός συνόλου δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν προσεκτική ακρόαση, μη λεκτική επικοινωνία, την ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους στην παρούσα κατάσταση και την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων του ατόμου, αλλά και εκείνων με τα οποία επικοινωνεί κάποιος. Η ικανότητα επικοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί ιδέες και σκέψεις σε άλλους για να αναπτύξει μια επιθυμητή απόκριση (Sharma & Sharma, 2015). Ορισμένες από τις βασικές αρχές επικοινωνίας αναφέρονται παρακάτω:

- **Ενεργητική ακρόαση:** Η ενεργή ακρόαση είναι ένα βασικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η σωστή ακρόαση βελτιώνει την επικοινωνία, αυξάνει το επίπεδο κατανόησης και γνώσης και αυξάνει την αποδοτικότητα στις καθημερινές δραστηριότητες. Η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει σκέψη, απομνημόνευση και φαντασία που υποκινεί τον προβληματισμό και τα συναισθήματα για ανάλυση και αξιολόγηση. Έτσι, η ενεργητική ακρόαση έχει οριστεί ως η προθυμία και η ικανότητα του ατόμου να ακούει και να κατανοεί. Στον πυρήνα της, η ενεργή ακρόαση είναι μια κατάσταση του νου που περιλαμβάνει την πλήρη και προσεκτική προσοχή σε έναν άλλο, με προβληματισμό, κατανόηση, αποσαφήνιση, περίληψη και ανταλλαγή πληροφοριών (Mălureanu & Enachi-Vasluianu, 2016).

- **Ικανότητες προφορικού λόγου:** Η ικανότητα χρήσης της γλώσσας ως μέσου επικοινωνίας συχνά κρίνει την επιτυχία κάποιου στην ομιλία. Αυτή η επιτυχία ανιχνεύεται όταν ένα άτομο χρησιμοποιεί την γλώσσα για να εκφράσει τις ιδέες, το συναίσθημα και τη σκέψη του με τη μορφή μονολόγου ή διαλόγου. Η γλώσσα και η επιτυχία μετράται από την ικανότητα του ατόμου να χειρίζεται ικανοποιητικά και με τρόπο κατανοητό, την μητρική του γλώσσα. Από αυτήν την άποψη, οι ικανότητες ομιλίας αφορούν την ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται μηνύματα, έτσι ώστε οι εκφωνήσεις να είναι κατάλληλες με το πλαίσιο της συνομιλίας και οι παραγόμενες εκφράσεις να πληρούν τον σκοπό αυτής της συνομιλίας (Manurung, 2015).
- **Αποφυγή χρήσης επικριτικής γλώσσας:** Η ακρόαση του μηνύματος, κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, χωρίς να ασκείται κριτική από το άτομο ή να χρησιμοποιείται επικριτικό λεξιλόγιο, αφορά την προσπάθεια να κατανοηθούν τα λεγόμενα του συνομιλούντα. Σε μια συνομιλία, και όντας ακροατής, το άτομο οφείλει να προσπεράσει τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα και να επιτρέψει στο άλλο άτομο να ολοκληρώσει την μετάδοση του μηνύματος, με σεβασμό και αποδοχή (Oakes, 2020).
- **Σαφήνεια και ακρίβεια:** Το μήνυμα που μεταφέρεται πρέπει να είναι σαφές, απλό, με νόημα, εύκολο, ξεκάθαρο και κοινώς κατανοητό. Η ακρίβεια αναφέρεται στη σαφήνεια του περιεχομένου αντί να είναι ασαφής και γενική. Ενισχύει επίσης την εμπιστοσύνη προς τον αποστολέα. Ένα μήνυμα που αφήνει τον αναγνώστη με την απορία του νοήματός του, αποτελεί ένα αποτυχημένο μήνυμα. Η σαφήνεια πηγάζει από τη γνώση του μηνύματος (αυτό που θέλει ένα άτομο να πεί), τη μέθοδο (τον τρόπο που θα το πεί), και το μέσο (με ποια μορφή θέλει να το μεταδώσει). Η έλλειψη κατανόησης ενός από αυτά τα στοιχεία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του μηνύματός.
- **Συντομία:** Το άτομο πρέπει να παρέχει ένα σύντομο και κατάλληλο, με το ύφος της συνομιλίας, συνεκτικό μήνυμα. Αυτό ισχύει όχι μόνο για το μήκος του μηνύματος, αλλά και για το περιεχόμενό του. Το μήνυμα θα πρέπει να περιέχει σύντομες προτάσεις και λέξεις, αποφεύγοντας την χρήση δύσκολης ορολογίας.
- **Συνοχή:** ο προφορικός λόγος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή. Αυτό σημαίνει ότι στην επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχει συνοχή τόνου, φωνής και περιεχομένου. Για παράδειγμα σε μια επίσημη συνομιλία, η χιουμοριστική διάθεση

της ομιλίας θα πρέπει να απομακρύνεται, διατηρώντας το περιεχόμενο της συζήτησης στο ύψος και το περιεχόμενο που αρμόζει στην περίπτωση.

- **Πληρότητα:** Η επικοινωνία πρέπει να περιέχει όλα τα στοιχεία που απαιτούνται από τον ακροατή. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μήνυμα πρέπει να έχει ένα σαφές και λογικό συμπέρασμα. Ο αποστολέας δεν πρέπει να αφήνει τον παραλήπτη να αναρωτιέται αν υπάρχουν περισσότερα. Το μήνυμα πρέπει να είναι αυτόνομο, δηλαδή να εμπεριέχει ένα αυτοτελές και σαφές περιεχόμενο, ένα ολοκληρωμένο νόημα.
- **Ευγένεια:** Το μήνυμα πρέπει να μεταφέρεται από τον αποστολέα με ειλικρινά ευγενικό, λογικό διορατικό και ένθερμο τρόπο.
- **Ο σωστός χρόνος:** Οι πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται την κατάλληλη στιγμή. Η λανθασμένη επιλογή του χρόνου μπορεί να μην έχει τον επιθυμητό αντίκτυπο στον παραλήπτη.
- **Ανατροφοδότηση:** Η επικοινωνία θα πρέπει πάντα να οδηγεί σε ανατροφοδότηση και έναρξη σχολίων σχετικά με τα μηνύματα, που εμπλέκονται σε αυτή (Sharma & Sharma, 2015; Mikoluk, 2013).

Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση ενός ασφαλούς επικοινωνιακού περιβάλλοντος, όπου το άτομο αισθάνεται αρκετά άνετα για να μιλήσει ανοιχτά χωρίς τον φόβο της κρίσης. Είναι σημαντικό ο ομιλητής να αισθάνεται ικανός να μιλά με ειλικρίνεια, σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία καθίσταται αποτελεσματική. Αυτές οι προϋποθέσεις αφορούν : α) την αποδοχή (κατανόηση των εμπειριών και της κοσμοθεωρίας του άλλου ατόμου) β) την εν συναίσθηση (να μπορώ να μπαίνω στην θέση του άλλου) και γ) την γνησιότητα (η γλώσσα του σώματος να ταιριάζει με τα λεγόμενα της συνομιλίας) (Oakes, 2020).

### **2.2.2. Εμπόδια στην επικοινωνία**

Στην διαδικασία της επικοινωνίας συντελούν, επίσης, και κάποιοι παράγοντες, οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά ως προς την επιτυχή έκβαση της συνομιλίας δυο ή περισσότερων ανθρώπων. Ως εκ τούτου, ένα άτομο πρέπει να κατέχει όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες και χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να μπορεί να ξεπερνούν αποτελεσματικά όλα τα εμπόδια στην επικοινωνία. Ένας αρκετά κοινός παράγοντας αφορά στην ύπαρξη θορύβων,

που διασπούν την προσοχή και την συνοχή μιας συνομιλίας. Σε γενικές γραμμές αυτοί οι συντελεστές αποτελούν περιβαλλοντικούς και φυσικούς, σημασιολογικούς, πολιτισμικούς και ψυχολογικούς παράγοντες. Στους *περιβαλλοντικούς και φυσικούς παράγοντες* εμπλεκούνται. Τα βασικότερα από αυτά είναι:

- **Διάρκεια:** Αυτό είναι το εμπόδιο που αφορά την ανάπτυξη ταχύτερων καναλιών επικοινωνίας. Εάν η διαδικασία επικοινωνίας είναι χρονοβόρα, όπως η επικοινωνία μέσω επιστολών ή γραμμάτων, τότε αποτελεί εμπόδιο.
- **Απόσταση:** Είναι ζωτικής σημασίας να εξαλειφθεί η ανεπιθύμητη απόσταση εντός του συστήματος επικοινωνίας, εάν η κατάσταση το απαιτεί. Για παράδειγμα, προκειμένου να συζητηθεί ένα σοβαρό θέμα, η επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή email δεν θα ήταν τόσο αποτελεσματικές πρακτικές.
- **Χώρος:** Το πλαίσιο όπου πραγματοποιείται η επικοινωνία πρέπει να είναι κατάλληλο. Η ηχορύπανση μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία.
- **Μέσο:** Το μέσο, μέσω του οποίου λαμβάνει χώρα η διαδικασία επικοινωνίας, πρέπει να είναι αποτελεσματικό και κατάλληλο. Η επικοινωνία πραγματοποιείται σε διάφορες μορφές. Είναι προφορική, γραπτή, μέσω ήχου και βίντεο, επίσημη, ανεπίσημη κλπ. Το μέσο, που χρησιμοποιείται για τους σκοπούς της επικοινωνίας πρέπει να είναι επαρκές (Karur, 2018).

Μια άλλη κατηγορία εμποδίων είναι τα *γλωσσικά ή σημασιολογικά εμπόδια*, τα οποία προκύπτουν λόγω διαφορών στη γλώσσα. Όταν τα άτομα χρησιμοποιούν διαφορετικές λέξεις, φράσεις ή προτάσεις, οι οποίες δεν είναι κατανοητές, τότε θεωρείται ως ένα από τα κύρια εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία. Οι λέξεις μπορούν να έχουν διαφορετικές έννοιες. Όταν τα άτομα δεν είναι σε θέση να αποκτήσουν αποτελεσματική κατανόηση και να παρερμηνεύσουν τις λέξεις, δεν θα είναι σε θέση να επικοινωνούν με άλλους με αποτελεσματικό τρόπο. Τα άτομα που αντιμετωπίζουν γλωσσικά εμπόδια πρέπει να μάθουν τη γλώσσα προκειμένου να προωθήσουν τις διαδικασίες επικοινωνίας με διαχειρίσιμο τρόπο (Karur, 2020b). Η γλώσσα είναι το πιο ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας. Η λειτουργία του περιλαμβάνει: επικοινωνία ιδεών, σκέψεων, απόψεων και συναισθηματικής έκφρασης, κοινωνική αλληλεπίδραση, χρήση της δύναμης του ήχου, καταγραφή γεγονότων, έκφραση ταυτότητας. Ωστόσο, ταυτόχρονα, η γλώσσα αποτελεί ένα κοινό εμπόδιο

στην αποτελεσματική επικοινωνία. Γλωσσικά ή σημασιολογικά εμπόδια προκύπτουν όταν πολλές λέξεις έχουν περισσότερες από μία σημασίες, και ένας αποστολέας και ένας δέκτης προσπαθούν να επικοινωνήσουν σε μια γλώσσα, που οι ίδιοι δεν καταλαβαίνουν σωστά. Έτσι, η επικοινωνία δεν είναι πάντα επιτυχημένη. Αυτό συμβαίνει συχνά στη λεγόμενη διαπολιτισμική επικοινωνία. Μπορεί να υπάρχουν ορισμένα σφάλματα ή εμπόδια στο σύστημα επικοινωνίας, κάτι που μπορεί να αποτρέψει το μήνυμα να φτάσει στον επιδιωκόμενο δέκτη ή στον προορισμό του. Οι γλωσσικοί φραγμοί είναι σημαντικοί επειδή αποτελούν εμπόδιο στην οικοδόμηση σχέσεων με άλλους. Μπορούν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις που οδηγούν σε σύγκρουση, απογοήτευση, αδίκημα, βία, πληγωμένα συναισθήματα και σπατάλη χρόνου (Buarqoub, 2019). Από την άλλη, η επικοινωνία με ανθρώπους διαφορετικών πολιτισμών και υποβάθρων σημαίνει να γνωρίζει κανείς τις διαφορές στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που έχουν οι άνθρωποι. Χρειάζεται η γνώση και η κατανόηση όλων των παραπάνω προκειμένου να γίνεται κατανοητό ένα μήνυμα. Η ενσυναίσθηση είναι σημαντική για να ξεπεραστούν τα *πολιτισμικά εμπόδια* στην επικοινωνία. Η ενσυναίσθηση σημαίνει ανίχνευση των συναισθημάτων και των στάσεων των άλλων σαν να τα είχαμε βιώσει προσωπικά.

Περαιτέρω, ένα από τα πιο κοινά εμπόδια αφορούν στις διαφορετικές στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις και διακρίσεις ανάμεσα στους εμπλεκόμενους σε μια επικοινωνία. Ένα παράδειγμα αυτού είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις που έχουν οι άνθρωποι για την εξουσία και τη συνθήκη επικοινωνίας. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να πιστεύουν ότι πρέπει να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ή να αντιμετωπίζονται διαφορετικά με βάση αυτό που αντιλαμβάνονται ως τη συνθήκη ή την εξουσία τους στο χώρο εργασίας ή στην κοινότητα. Οι διακρίσεις προκύπτουν όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν για άτομα ή ομάδες χωρίς να σκέφτονται καθαρά. Συμπεριφορές όπως το στερεότυπο και η προκατάληψη είναι μορφές διακρίσεων. Όταν οι άνθρωποι κάνουν διακρίσεις, λαμβάνουν αποφάσεις σε συνθήκες αφαίρεσης, χωρίς να λάβουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα άτομα που κρίνουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις η επικοινωνία καθίσταται αδύνατη (Rani, 2016). Τέλος, τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος, ο θυμός, η απογοήτευση, η κατάθλιψη, το άγχος έχουν επιπτώσεις στην ψυχολογική ευημερία των ατόμων. Προκειμένου να τεθούν σε λειτουργία οι διαδικασίες επικοινωνίας με αποτελεσματικό τρόπο, τα άτομα πρέπει να περιορίσουν τα αρνητικά συναισθήματα του ανταγωνισμού, της ανησυχίας, του άγχους και του θυμού και να αυξήσουν τα θετικά συναισθήματα, όπως, η ευχαρίστηση και η ευτυχία.

Όταν τα άτομα επικοινωνούν με άλλους με θυμωμένο τρόπο, τείνουν να εμποδίζει τους όρους επικοινωνίας και τις σχέσεις. Τα αρνητικά συναισθήματα επηρεάζουν επίσης τις ικανότητες σκέψης των ατόμων. Επιπλέον, αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την οργάνωση των μηνυμάτων με τον κατάλληλο τρόπο και όταν τα μηνύματα δεν είναι οργανωμένα, δεν είναι κατανοητά από τα άτομα με διαχειρίσιμο τρόπο. Επομένως, πρέπει να διασφαλίσουν ότι έχουν θετικά συναισθήματα, ώστε να μπορούν να οργανώνουν τα μηνύματα και άλλες πληροφορίες καλά και να τις μεταφέρουν με αποτελεσματικό τρόπο (Karur, 2020c).

### **2.3. Επικοινωνιακή Ικανότητα**

Με τον όρο επικοινωνιακή ικανότητα εννοείται ότι κάποιος κατέχει την ικανότητα να επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο. Αυτή η ικανότητα μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή ακόμη και μη λεκτική. Είναι ένας περιεκτικός όρος που αναφέρεται στην κατοχή της γνώσης της γλώσσας, καθώς και στην ικανότητα χρήσης της γλώσσας σε πραγματικές καταστάσεις ζωής, για την εκπλήρωση επικοινωνιακών αναγκών. Η γλώσσα, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, είναι ένα μέσο επικοινωνίας και περιλαμβάνει τέσσερις κύριες δεξιότητες: ακρόαση, ομιλία, ανάγνωση και γραφή. Για να αποκτήσει αυτές τις γλωσσικές δεξιότητες, κάποιος χρειάζεται όχι μόνο να μάθει γραμματικούς κανόνες, αλλά και να εξασκήσει τέτοιες δεξιότητες, έως ότου φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικής χρήσης αυτών. Κάθε φορά που το άτομο αποκτά τις δεξιότητες της γλώσσας και καταφέρνει να τις χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά και κατάλληλα, σύμφωνα με το πλαίσιο στο οποίο εμπλέκεται, μπορούμε να πούμε ότι έχει επιτύχει το απαιτούμενο επίπεδο της επικοινωνιακής ικανότητας (Ahmed & Pawar, 2018).

Η έννοια της επικοινωνιακής ικανότητας αναπτύχθηκε το 1980, μέσα από το μοντέλο των Canale και Swain. Η αντίληψή τους για την επικοινωνιακή ικανότητα αναφέρεται στη σχέση και την αλληλεπίδραση μεταξύ της γραμματικής ικανότητας ή της γνώσης των κανόνων (κανόνες γραμματικής) και της κοινωνικογλωσσικής ικανότητας ή της γνώσης των κανόνων της χρήσης της γλώσσας. Το μοντέλο «επικοινωνιακής ικανότητας» των Canale και Swain αποτελείται από τρεις τομείς γνώσεων και δεξιοτήτων: τη γραμματική ικανότητα, τη κοινωνικογλωσσική ικανότητα και τη στρατηγική ικανότητα. Η γραμματική

ικανότητα αναφέρεται στην ακριβή γνώση του σχηματισμού προτάσεων και του λεξιλογίου. Η κοινωνικογλωσσική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα του χρήστη της γλώσσας να παράγει και να κατανοεί τη γλώσσα σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια. Η στρατηγική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα χρήσης γλώσσας για την επίτευξη επικοινωνιακών στόχων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας (Saleh, 2013).

Σε πολλές περιπτώσεις, η ύπαρξη ή μη αποτελεσματικών επικοινωνιακών ικανοτήτων διαφαίνεται μέσα από την ικανότητα ενός ατόμου να αναπτύσσει και να διατηρεί τον διάλογο σε μια συνομιλία. Οι ικανότητες κάποιου να αναπτύξει έναν διάλογο εμφανίζονται στην σαφήνεια, την ακρίβεια και την καθαρότητα της έκφρασης των απόψεων, των πεποιθήσεων και των στάσεων, αλλά και μέσα από την χρήση ενός καθαρού λόγου, με συνοχή, χωρίς δύσκολη ορολογία και αργκό διάλεκτο. Η επικοινωνιακή ικανότητα, στην περίπτωση του διαλόγου, εστιάζει στην πεποίθηση ότι η συμμετοχή σε μια τέτοια διαδικασία συνομιλίας, το άτομο δεν μαθαίνει απλώς από τον συνομιλητή, αλλά και μπορεί να αφουγκραστεί τις απόψεις, να τις φιλτράρει και να ανατροφοδοτήσει την ουσία των μηνυμάτων, διδάσκοντας νέες αντιλήψεις (Tony Blair Institute, 2017). Καταλήγοντας, στο σύνολό τους, η κατάκτηση αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων επιτρέπει στα άτομα να κατανοήσουν τον εαυτό και τους άλλους, αλλά πολύ περισσότερο να μπορέσουν να αντιληφθούν την οποιαδήποτε μορφή σύγκρουσης ή αντιπαράθεσης με τους άλλους στο περιβάλλον τους. Επιπλέον, αυτές οι ικανότητες διευκολύνουν την ανάπτυξη επικοινωνιακών και κοινωνικών σχέσεων σε μια σύγχρονη εποχή, η οποία επηρεάζεται από την τεχνολογία και την ψηφιακή αλληλεπίδραση των ατόμων (Νικολάου, 2020).

## Κεφάλαιο 3. Ψηφιακή Επικοινωνία και Εκπαίδευση

### 3.1. Εναλλακτικές/Ψηφιακές πηγές και περιεχόμενα

Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται ως η κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας. Οι σημερινές τεχνολογικές αλλαγές αναφέρονται ως διαδικασία μετασχηματισμού και ως επανάσταση των αλγορίθμων. Είναι η τέταρτη από τις βιομηχανικές επαναστάσεις στον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής, της οικονομίας και της πληροφορίας. Η τελευταία αυτή επανάσταση είναι πολυσύνθετη καθώς δεν χαρακτηρίζεται από ιεραρχικές σχέσεις, απαιτεί νέες δεξιότητες και υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, στοιχεία που δεν εντοπίζονται στις προηγούμενες. Συνοπτικά στον πίνακα που ακολουθεί η αναφορά στις τέσσερις βιομηχανικές επαναστάσεις.

	Χρονολογία	Χαρακτηριστικά
1 <sup>η</sup>	1784 (τέλη 18 <sup>ου</sup> αι.)	Μηχανές, ατμός
2 <sup>η</sup>	1870 (τέλη 19 <sup>ου</sup> αι.)	Ηλεκτρικό ρεύμα, ηλεκτροκίνηση
3 <sup>η</sup>	1969 (τέλη 20 <sup>ου</sup> αι.)	Τρανζίστορ, λυχνία, computer
4 <sup>η</sup>	2009 (αρχές 21 <sup>ου</sup> αι.)	Αλγόριθμοι, τεχνητή νοημοσύνη, smartphone tablet drones

**Πίνακας 1 Οι τέσσερις βιομηχανικές επαναστάσεις**

Η ραγδαία εξέλιξη της ψηφιακής τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιακών δικτύων στις μέρες μας επιτρέπει την ανάπτυξη επικοινωνιακής δραστηριότητας, την προώθηση της μάθησης και της γνώσης, καθώς και την καλλιέργεια της δημιουργικότητας. Οι νέες αυτές ψηφιακές επικοινωνιακές δυνατότητες, προωθούν μαζικά την αλληλεπιδραστικότητα, τη σύγχρονη και ασύγχρονη ανταλλαγή μηνυμάτων, τη συμμετοχικότητα, τη χρήση ασύρματων συσκευών και τη διάδραση με περιβάλλοντα υπερμέσων, πολυμέσων, αλλά και εικονικής πραγματικότητας.

Ο όρος *Ανοικτοί Εκπαιδευτικοί Πόροι* (Open Educational Resources: OER) υιοθετήθηκε για πρώτη φορά το 2002 στο διεθνές συνέδριο της UNESCO *“Forum on the Impact of Open Courseware for Higher Education in Developing Countries, 2002”* (UNESCO, 2002). Αναφέρεται σε εκπαιδευτικό υλικό και πηγές που προσφέρονται ελεύθερα στην



εκπαιδευτική κοινότητα και μπορούν, κάτω από συγκεκριμένο νομικό καθεστώς, να εμπλουτισθούν, να βελτιωθούν και να αναδιανεμηθούν για χρήση στη διδασκαλία, μάθηση και έρευνα (OECD, 2007:30).

«Το OER δεν είναι μόνο μια συναρπαστική τεχνολογική ανάπτυξη και δυνητικά ένα σημαντικό εκπαιδευτικό εργαλείο. Επιταχύνει την ανάψειξη της τυπικής και άτυπης μάθησης, και της εκπαιδευτικής με ευρύτερες πολιτισμικές δραστηριότητες. Θέτει βασικά φιλοσοφικά ζητήματα που σχετίζονται με τη φύση της ιδιοκτησίας, με την επικύρωση των γνώσεων και με έννοιες όπως ο αλτρουισμός και τα συλλογικά αγαθά. Φτάνει σε θέματα ιδιοκτησίας και διανομής σε όλο τον κόσμο. Προσφέρει την προοπτική μιας ριζικά νέας προσέγγισης της γνώσης για την κοινή χρήση, σε μια στιγμή που παρατηρείται αποτελεσματική χρήση της γνώσης όλο και περισσότερο ως το κλειδί για την οικονομική επιτυχία, και για άτομα και τα έθνη. Το πόσο παράδοξο αυτό μπορεί να αποδειχθεί, και οι μορφές που θα λάβει τελικά είναι εντελώς απρόβλεπτες. Η έκθεση προσφέρει μερικές προκαταρκτικές λαβές για κατανόηση των ζητημάτων που τέθηκαν.» (ΟΟΣΑ, 2007:9)

Τα νέα ψηφιακά επικοινωνιακά περιβάλλοντα είναι εύχρηστα, μειώνουν την πολυπλοκότητα της πληροφορίας που παρέχουν, να υποστηρίζουν αυξημένα επίπεδα αλληλεπίδρασης, προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και τις προτιμήσεις του κάθε χρήστη, εξασφαλίζουν φιλικότητα χρήσης και εργονομία, καθώς και ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό, ώστε να αποφεύγεται ο αποπροσανατολισμός και η δυσχέρεια στην πλοήγηση των χρηστών μέσα στο περιβάλλον διάδρασης. Είναι εύκολα στη χρήση καθώς βασίζονται σε μια συμπεριφοριστική λογική χρήσης. Οι δυνατότητες αυτών των μέσων είναι τεράστιες καθώς προωθούν την ανοικτή μάθηση (e-learning), την ασύρματη επικοινωνία και τα εικονικά περιβάλλοντα μάθησης. Αυτό το στοιχείο αναδεικνύει τη χρήση του εποπτικού υλικού και τις συμβολικές αναπαραστάσεις για τη μάθηση, αλλά με έναν ψηφιακό/ανοικτό τρόπο. Επιπλέον, των βιβλίων και των εντύπων, στην ψηφιακή πραγματικότητα οι εκπαιδευτικοί μπορούν να αξιοποιήσουν, ψηφιακά περιεχόμενα, ήχου, εικόνας, βίντεο κα.

Οι ψηφιακές πηγές βασίζονται στις αρχές του ανοικτού περιεχομένου (open content), της μη-γραμμικής αφήγησης (non-linear narrative), των μέσων κοινωνικής βάσης (social media), των ομότιμων κοινοτήτων (peer-to-peer communities). Οι χρήστες των ψηφιακών πηγών, εκπαιδευτικοί και εκπαιδευόμενοι, με τις υπηρεσίες του παγκόσμιου ιστού έχουν στη διάθεσή τους νέες δυνατότητες έκφρασης και διερεύνησης. Αυτό που χρειάζεται για να μετασχηματιστεί η διαδικασία της μάθησης με τη χρήση των νέων ψηφιακών μέσων είναι η ενίσχυση των κινήτρων για μάθηση, ένα στοιχείο που είναι διαρκές στις εκπαιδευτικές διαδικασίες και που η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να ωθήσει.

Όλα τα ιδρύματα μέσα στην κοινωνία διευκολύνουν την επικοινωνία, και με αυτόν τον τρόπο, όλα συμβάλλουν στη δημιουργία, τη διάδοση και την εξέλιξη του πολιτισμού. Ωστόσο, τα τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας όπως τηλεόραση, ταινία, ραδιόφωνο, εφημερίδες, δίσκοι, περιοδικά, υπολογιστές και το διαδίκτυο παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Επειδή τα μέσα αυτά επεκτείνουν τις ανθρώπινες ικανότητες για τη δημιουργία, την αναπαραγωγή, τη μετάδοση και την αποθήκευση μηνυμάτων, επεκτείνουν και ενισχύουν τις δραστηριότητες ανάπτυξης πολιτισμού. Μέσω μιας τέτοιας τεχνολογίας επικοινωνίας, τα μηνύματα μεταδίδονται σε χρόνο και χώρο, αποθηκεύονται και αργότερα ανακτώνται και χρησιμοποιούνται. Η UNESCO (2002) προσδιόρισε τέσσερα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν μιλάμε για Ανοιχτούς Εκπαιδευτικούς Πόρους:

- Το όραμα για την υπηρεσία - ανοιχτή πρόσβαση στον πόρο, με πρόβλεψη για προσαρμογή
- Η μέθοδος παροχής - ενεργοποιείται μέσω πληροφοριών / επικοινωνίας τεχνολογίες
- Η ομάδα στόχος - μια διαφορετική κοινότητα χρηστών
- Ο σκοπός - να παρέχει έναν εκπαιδευτικό, μη εμπορικό πόρο " (UNESCO 2002, σελ. 24)

Το «ανοικτό εκπαιδευτικό περιεχόμενο» (Open Educational Content) ως προς την παραγωγή και την διανομή του αποτελεί σημαντική πτυχή της ανοικτής εκπαίδευσης (McMartin, 2008). Αναφέρεται στην αξιοποίηση ποικίλων πηγών γνώσης, πέρα από την αποκλειστική χρήση των σχολικών εγχειριδίων. Η πρόσβαση στο περιεχόμενο δεν είναι αρκετή ενώ γίνεται διάκριση ανάμεσα στο τι είναι τεχνολογικά εφικτό ως περιεχόμενο και τη χρήση που μπορεί να κάνουν οι χρήστες και υπογραμμίζει ότι η κοινωνική υποστήριξη είναι απαραίτητη για τη μάθηση. Η αξιοποίηση, επομένως, του διαδικτύου δεν επαρκεί

για ένα ουσιαστικό και αποτελεσματικό ανοικτό περιεχόμενο στην εκπαίδευση, η υποστήριξή του μέσω των εκπαιδευτικών πρακτικών είναι αυτό που το ολοκληρώνει. Το ανοικτό περιεχόμενο σχετίζεται άμεσα με τις ανοικτές εκπαιδευτικές πηγές.

Η έρευνα εξετάζει τα πλεονεκτήματα των OER και τις δυσκολίες πρόσβασης. Παρά τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν, όπως η από κοινού χρήση τους, διαπιστώνονται δυσκολίες. Καταρχάς, δεν αναγνωρίζονται επαρκώς από τους θεσμούς τυπικής εκπαίδευσης. Επιπλέον, τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και οι εκπαιδευόμενοι δεν κατέχουν πλήρως τις απαραίτητες δεξιότητες για αυτόνομη και αυτορρυθμιζόμενη μάθηση. Αιτούμενο, συνεπώς, είναι η επινόηση τρόπων ενίσχυσης της συνεργασίας και της υποστήριξής τους σε επίπεδο εκπαιδευτικών πρακτικών. Για την Thille (2008) κρίσιμα είναι για την επιτυχή έκβαση των ψηφιακών πόρων πρόσβασης (OER) τα περιβάλλοντα μάθησης και οι κατάλληλες παιδαγωγικές πρακτικές. Ομοίως, οι Carey and Hamley (2008) υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία για το άνοιγμα του εκπαιδευτικού περιεχομένου απαιτεί παιδαγωγική γνώση και σωστή χρήση των υλικών. Οι OER προορίζεται να κάνουν «Υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικό υλικό που διατίθεται ελεύθερα σε όλο τον κόσμο σε πολλές γλώσσες». (Keller & Mossink, 2008). Παρά ορισμένες ορολογικές διαφορές οι ανοιχτοί εκπαιδευτικοί πόροι είναι σε μεγάλο βαθμό ψηφιακά στοιχεία (μουσική, εικόνες, λέξεις, κινούμενα σχέδια) μαζί σε μια λογική δομή. Με άλλα λόγια, το περιεχόμενο είναι ανοικτό, είναι ανοιχτά προσβάσιμο και μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί.

Η «ανοικτή εκπαιδευτική τεχνολογία» (Open Educational Technology), ως έννοια πηγαινεί πιο πέρα από την απλή χρήση της τεχνολογίας, τα εκπαιδευτικά λογισμικά ανοικτού κώδικα και τις πληροφορίες μέσω του διαδικτύου. Αναφέρεται στις ανοικτές προσεγγίσεις στη διδασκαλία και τη μάθηση που επιχειρούν να υπερβούν το σύνδρομο της παιδαγωγικής δράσης εντός των θυρών, τους πολιτιστικούς φραγμούς και άλλες παραδοσιακές εκπαιδευτικές συμπεριφορές. Διευρύνει τις έννοιες της διδασκαλίας και της μάθησης εμπλουτίζοντάς τες με νέα ορολογία και συμπεριφορές ανταλλαγής και συνεργασίας.

Οι ερευνητές της ανοικτής παιδαγωγικής δράσης εξετάζουν τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία για τη διδασκαλία και τον εκσυγχρονισμό των παραδοσιακών εκπαιδευτικών πρακτικών. Υποστηρίζουν πως θα οδηγηθούμε σε εκπαιδευτικές καινοτομίες μέσα από τη συνεισφορά των μαθητών, των εκπαιδευτικών, των διοικητικών υπαλλήλων και των σχεδιαστών της εκπαιδευτικής πολιτικής (Richardson,

2008:285). Οι προβληματισμοί που παρατίθενται από τον Richardson (2008) επικεντρώνονται στα εξής σημεία:

- Ποιο ρόλο διαδραματίζει το άνοιγμα της γνώσης στην προώθηση της καινοτομίας στο σχολείο;
- Ποια είναι τα διάφορα στάδια αλλαγής, από τη σχολική τάξη μέχρι τα τριτοβάθμια ιδρύματα, και ποιοι οι ρόλοι των εμπλεκόμενων παραγόντων;
- Ποιος είναι ο ρόλος των ενδιάμεσων σχεδίων δράσης, των οργανισμών, και των εμπλεκόμενων στην υποστήριξη και την προώθηση των ευκαιριών για διάχυση της γνώσης;
- Πως θα μπορούσε η με αργό ρυθμό κουλτούρα αλλαγών στην εκπαίδευση να προσαρμοστεί στον ραγδαία αναπτυσσόμενο τεχνολογικό κόσμο;
- Τι είδους πλαίσια υποστήριξης μπορούν να παράσχουν οι πλέον έμπειροι στους αρχαρίους για αποτελεσματική καλλιέργεια και ενδυνάμωση της ανοιχτής γνώσης;

Οι ψηφιακές πηγές πρόσβασης περιλαμβάνουν συνδυασμό χρήσης ανοιχτών πόρων και ανοιχτής μάθησης για τη μετατροπή της μάθησης του 21ου αιώνα. Τα ψηφιακά περιβάλλοντα παρέχουν ευκαιρίες στα πανεπιστήμια, τους ενήλικες μαθητές και τους πολίτες εν γένει για δια βίου μάθηση με αυτόνομο και αυτοκαθοδηγούμενο τρόπο. Το ζητούμενο σε αυτό το πεδίο είναι η διαθεσιμότητα και η προσβασιμότητα στις πηγές. Όμως, οι ψηφιακές πηγές δεν αρκούν, οι σχετικές έρευνες υποδεικνύουν πως το άνοιγμα της εκπαίδευσης προϋποθέτει και το άνοιγμα του περιεχομένου και κυρίως το άνοιγμα των εκπαιδευτικών πρακτικών. Βασικό ζητούμενο στο πλαίσιο αυτό αποτελεί το άνοιγμα των διοικητικών πρακτικών και οι ικανότητες ψηφιακής συνεργασίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

### **3.2. Εναλλακτικές/ψηφιακές εκπαιδευτικές πρακτικές**

Οι «ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές» (Open Educational Practices), αποτελούν βασική προϋπόθεση της ανοικτής εκπαίδευσης. Χαρακτηρίζονται από την καλλιέργεια συνεργατικότητας και συμμετοχής στην οικειοποίηση της γνώσης (Richardson, 2008: 283), την

ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των εκπαιδευτικών, την ανοιχτή πρόσβαση στις πηγές πληροφοριών και γνώσεων, και την υποστήριξη των καινοτομιών στον τομέα της σχολικής διοίκησης. Πρόκειται για ένα άνοιγμα των βασικών στοιχείων της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε πολλές κατευθύνσεις.

Ο Ulf-Daniel Ehlers τονίζει ότι το άνοιγμα των εκπαιδευτικών πρακτικών είναι περισσότερο καθοριστικό σε σχέση με την ανοιχτή πρόσβαση σε πηγές γνώσης. Η επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις πηγές αφορά προς το παρόν στη διεύρυνση κυρίως της πρόσβασης σε ψηφιακά περιεχόμενα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη αν αυτό θα υποστηρίξει τις εκπαιδευτικές πρακτικές και αν θα προωθήσει την ποιότητα και την καινοτομία στην εκπαιδευτική μαθησιακή και διοικητική διαδικασία. Επομένως, για να δοθεί η ευκαιρία για εκπαίδευση σε όλους τους πολίτες, προτείνεται η μεταστροφή και η επέκταση του ενδιαφέροντος πέρα από την πρόσβαση στις πηγές και στο περιεχόμενο, στις «καινοτόμες ανοιχτές εκπαιδευτικές πρακτικές» (2011).

Η εστίαση στις ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές, όπως τονίζει ο Ulf-Daniel Ehlers (2011:3) χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Βασίζεται σε OER
- Υπερβαίνει το ζήτημα της πρόσβασης
- Εστιάζει στη μάθηση ως κατασκευή + ως κοινή χρήση/διαμοιρασμός
- Εστιάζει στη βελτίωση ποιότητας μέσω εξωτερικής επικύρωσης
- Αλλαγή εκπαιδευτικής κουλτούρας (προς συνεργατική)
- OER ως δήλωση αξίας για ιδρύματα

Οι ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές ορίζονται ως πρακτικές που υποστηρίζουν τη (εκ νέου) χρήση και παραγωγή των OER μέσω θεσμικών πολιτικών, προώθηση καινοτόμων παιδαγωγικών μοντέλων, και σεβασμό και ενδυνάμωση των μαθητών ως συν-παραγωγοί της γνώσης στην πορεία της δια βίου μάθησης. Στον παρακάτω πίνακα οι ανοικτές εκπαιδευτικές ορίζονται ως πρακτικές εντός της διαμέσου, η οποία οριοθετείται και από τις δύο διαστάσεις: Οριζόντια διάσταση του πίνακα, το άνοιγμα στη χρήση πόρων και κάθετη διάσταση του πίνακα, η δημιουργία ανοικτών παιδαγωγικών μοντέλων μάθησης. Και οι δύο

διαστάσεις μπορεί να βοηθήσουν τα άτομα και τους οργανισμούς να αυτοαξιολογηθούν και να αυξήσουν την ποιότητα του έργου.

		OER Usage		
		Low No OER (re-) usage	Medium OER (re-)usage or creation	High OER (re-)usage and creation
Learning Architecture	High Social practices, Collaboration, Sharing (Reflection in action), • „open“ objectives • „open“ methods	A	B	C
	Medium Dialog, Procedures, Rules (Know-how) • „closed“ objectives • „open“ methods	D	E	F
	Low Knowledge transmission (Know that) • „closed“ objectives • „closed“ methods	G	H	I

Increasing OEP

Πίνακας 1 – Συστατικά στοιχεία Ανοικτών Εκπαιδευτικών Πηγών

Η μελέτη του πίνακα δείχνει ένα χαμηλό, ένα μεσαίο και ένα υψηλό επίπεδο οικοδόμησης της γνώσης (κάθεται) σε συνάρτηση με την χρήση των ψηφιακών εκπαιδευτικών πρακτικών (οριζόντια). Στο υψηλό επίπεδο παρατηρούμε ότι η συνεργασία και ο αναστοχασμός, οι ανοιχτοί στόχοι και οι μέθοδοι μάθησης έχουν μεγάλους βαθμούς ελευθερίας. Στο πλαίσιο αυτό η μάθηση αυτορρυθμίζεται από τους εκπαιδευόμενους, ενώ οι εκπαιδευτές λειτουργούν ως διαμεσολαβητές και υποστηρικτές στη μαθησιακή διαδικασία. (Ulf-Daniel Ehlers (2001:3).

Ο ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές ουσιαστικά αντιπροσωπεύουν μια συνεργατική πρακτική στην οποία οι πόροι μοιράζονται, είναι διαθέσιμοι, και χρησιμοποιούνται παιδαγωγικές πρακτικές που βασίζονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση, δημιουργία γνώσης, ομότιμη μάθηση και συνεργατικές μαθησιακές πρακτικές. Ίσως, οι εκπαιδευτικές πρακτικές δεν είναι ποτέ εντελώς κλειστές ή ανοιχτές, αλλά ότι μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς διακρίνονται διάφορες όψεις εκπαιδευτικών πρακτικών που διαμορφώνουν το τοπίο. Αυτό έχει να κάνει με τις διαφορετικές απόψεις, πεποιθήσεις και στάσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις ψηφιακές πηγές πρόσβασης και τις ανοιχτές

παιδαγωγικές πρακτικές. Ο βαθμός εφαρμογής ή διάχυσης των ανοιχτών εκπαιδευτικών πρακτικών στο πλαίσιο της μάθησης μπορεί να ποικίλλει. Σε ορισμένους οργανισμούς τις εφαρμόζουν μόνο ένας ή λίγοι διδάσκοντες, ενώ συνολικά ο εκπαιδευτικός οργανισμός δεν χαρακτηρίζεται από ανοιχτότητα. (Lin & Wang, 2012; Castillo-Merino & Serradell-Lopez, 2013). Επιπλέον, το μαθησιακό πλαίσιο των εκπαιδευομένων μπορεί να καθορίζει και να προκαθορίζει το είδος των πρακτικών, ώστε να επιτρέπει σε υψηλό βαθμό ανοικτή εκπαίδευση ή όχι. Η εφαρμογή επομένως των ανοικτών εκπαιδευτικών πρακτικών μπορεί να διαφέρει σημαντικά.

Το ενδιαφέρον για «ανοιχτή επιστήμη», που αναγκάζει ή ωθεί τους ερευνητές να κάνουν διαφανή και διαθέσιμα τα δεδομένα και τις διαδικασίες με τις οποίες ανακαλύπτουν νέα γνώση, είναι η βάση για την αύξηση της συνεργασίας και τη μείωση του περιττού ανταγωνισμού (Mukherjee & Stern, 2009). Αναφορικά με το άνοιγμα των δεδομένων, το κόστος για τις συμβατικές βιβλιοθήκες επιστημονικών περιοδικών είχε ως αποτέλεσμα την επιτάχυνση της διάδοσης και ένα εξαιρετικά υψηλό περιθώριο κέρδους που απολαμβάνουν οι εκδότες εμπορικών περιοδικών. Οι δημοσιεύσεις ανοιχτής πρόσβασης που αξιολογούνται από ομότιμους αυξάνονται σε όλους τους κλάδους και τόσο τα πανεπιστήμια όσο και οι κυβερνήσεις καταβάλλουν προσπάθειες για να ενθαρρύνουν τουλάχιστον, και μερικές φορές να υποχρεώσουν, τους συγγραφείς να διαδώσουν τα ερευνητικά τους αποτελέσματα με τρόπους που είναι προσβάσιμοι παγκοσμίως, σε λίγο ή χωρίς κόστος στους τελικούς χρήστες. (Anderson & McGreal, 2012:383).

Ο Anderson (2003) στο άρθρο αναφορικά με τη θεωρία της ισοδυναμίας αλληλεπίδρασης, θεωρεί ότι αυτή είναι μακράν το πιο σημαντικό, αλλά δαπανηρό συστατικό οποιουδήποτε εκπαιδευτικού συστήματος. Οι αλληλεπιδράσεις είναι γενικά τριών τύπων: μαθητής-δάσκαλος, περιεχόμενο μαθητής και μαθητής-μαθητής (Moore, 1989). Η πρώτη πρόταση αυτής της θεωρίας είναι ότι «η βαθιά και ουσιαστική επίσημη μάθηση υποστηρίζεται όσο μία από τα τρεις μορφές αλληλεπίδρασης (μαθητής – δάσκαλος · μαθητής – μαθητής · μαθητής– περιεχόμενο) βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Τα άλλα δύο μπορεί να προσφερθούν σε ελάχιστα επίπεδα, ή ακόμη και να εξλειφθούν, χωρίς να υποβαθμιστεί η εκπαιδευτική εμπειρία. " (Anderson, 2003). Στις παραδοσιακές μορφές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που βασίζονται σε έντυπη μορφή, η μειωμένη ή απύουσα αλληλεπίδραση μαθητή-δασκάλου και μαθητή-μαθητή αντισταθμίζεται από πολύ μεγάλη αλληλεπίδραση

μαθητή-περιεχομένου με εξελιγμένο μαθησιακό υλικό. Παρομοίως, τα εντατικά μαθήματα one-to-one με έναν δάσκαλο, μπορεί να είναι επαρκή για εκμάθηση υψηλής ποιότητας χωρίς αυξημένη αλληλεπίδραση μεταξύ ομάδων ή περιεχομένου. (Anderson & McGreal, 2012:387).

Σε πολλές μελέτες η υπάρχουσα αλληλεπίδραση φοιτητή-δασκάλου βαθμολογείται από τους φοιτητές ως το πιο σημαντικό και χρήσιμο συστατικό στοιχείο του εκπαιδευτικού πακέτου (Swan, 2001, 2002). Επιπλέον, δεκαετίες έρευνας έδειξαν την αξία της συνεργατικής μάθησης (μαθητή-μαθητή) ως προς την αποτελεσματική μάθηση, πέρα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, βελτιωμένη στάση απέναντι στην επίσημη μάθηση και αυξημένο χρόνο για εργασία και επιμονή (Gokhale, 1995; Johnson & Johnson, 1996). Από την άλλη, ορισμένες μελέτες έχουν εντοπίσει ζητήματα φόβου φορτίου, δυσκολίας διαχείριση έργου και διαφορετικές προσδοκίες προσπάθειας και ανταμοιβής ως δημιουργία προκλήσεων για αποτελεσματική ομαδική εργασία (Swaray, 2011). Οι συναισθηματικοί παράγοντες που αφορούν σε επιφυλάξεις ως προς την έκθεση στο κοινό, χρειάζεται να αντιμετωπιστούν για να αξιοποιηθεί η αλληλεπίδραση μαθητή-μαθητή αποτελεσματικά.

Καταλυτική για το άνοιγμα της εκπαίδευσης είναι η καλλιέργεια της συμμετοχικής κουλτούρας των εκπαιδευτικών (Jenkins, 2006:7), μια προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας ανάλογης κουλτούρας στους φοιτητές. Ερευνητές εξετάζοντας στοιχεία της κουλτούρας των εκπαιδευτικών επισημαίνουν την ανάγκη για την προώθηση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών πρακτικών (Bass & Bernstein, 2008) και προτείνουν τρόπους χρήσης των πληροφοριών για το άνοιγμά τους. Μέσω των δικτύων και των ηλεκτρονικών εργαλείων που είναι διαθέσιμα σήμερα καθίσταται εφικτή η αλληλοϋποστήριξη των εκπαιδευτικών και η ανταλλαγή επιτυχημένων εκπαιδευτικών πρακτικών (Laurillard, 2008).

Η συνεργασία είναι το κλειδί για το άνοιγμα της εκπαίδευσης. Όταν περισσότεροι εκπαιδευτικοί συνεργούν τότε τα projects και γενικότερα οι εργασίες γίνονται μεστότερες, και οι ιδέες και οι πρακτικές πιο δημιουργικές (Bass & Bernstein, 2008). Για την ανοικτή εκπαίδευση η παραγωγή έργου νοείται ως προσφορά με κοινωνική διάσταση. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει η Laurillard η εκπαίδευση είναι μια πολιτική δραστηριότητα που στεριώνει τις ηθικές αξίες στην κοινωνία (2008).



Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να δημιουργηθεί ένα θετικό και δημιουργικό κλίμα στα σχολεία που θα δίνει τη δυνατότητα σε εκπαιδευτικούς και μαθητές να εκφράζονται, να δημιουργούν και να βιώνουν τη χαρά ενός επιτυχίας. (Lin, & Wang, 2012; Dziuban, Moskal, Kramer & Thompson, 2013).

Είναι αλήθεια ότι οι εξωτερικοί οργανισμοί και οι αρμόδιοι φορείς δεν μπορούν να βιώσουν τη σχολική εμπειρία. Για αυτούς, η σχολική πραγματικότητα είναι μία αφαίρεση, ένα αντικείμενο προς παρατήρηση, ένα σύνολο ποσοτικών δεδομένων που πρέπει να αναλυθεί στατιστικά. Είναι δύσκολο να αντιληφθούν τη βιωμένη σχολική πραγματικότητα και, άρα, να κατανοήσουν πλήρως το νόημα των σχολικών συνθηκών. Έχοντας αυτό κατά νου, εντοπίσαμε στη βιβλιογραφία τους ενδοσχολικούς παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση θετικού σχολικού κλίματος. (Mousena & Raptis, 2021). Διαπιστώσαμε ότι η διαπροσωπική επικοινωνία στο σχολείο είναι ένα εργαλείο ανεκτίμητης αξίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτό το σκοπό. Η επικοινωνία είναι μία κοινωνική δραστηριότητα καθαυτή, η οποία διαμορφώνει σχέσεις και προωθεί λύσεις. Επιπλέον, το συλλογικό έργο που οργανώνεται στη βάση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης μπορεί πράγματι να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων και στη δημιουργία θετικού σχολικού κλίματος.

Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού είναι ένα ιδιαίτερο λειτούργημα, όχι μόνο λόγω όσων κερδίζει το σύνολο της κοινωνίας μέσω της διαπαιδαγώγησης των νέων, αλλά και λόγω της εγγενούς του φύσης. Ο δάσκαλος δεν είναι ένα μοναχικός εργάτης· αυτή η περιορισμένη οπτική δεν φαίνεται να βοηθά την κατανόησή του. Αντίθετα, είναι ένα διαπροσωπικός επαγγελματίας (Smith, 1995), ο οποίος μοιράζεται τις ιδέες και τις σκέψεις του και δρα συλλογικά. Ένα δάσκαλος με κοινωνικές και επικοινωνιακές δεξιότητες μπορεί να παράγει έργο τόσο στο πλαίσιο της σχολικής κοινότητας όσο και στην ευρύτερη κοινωνία. Η επικοινωνία και η ομαδική εργασία, επομένως, αποτελούν βασικό παράγοντα για την προώθηση του θετικού σχολικού κλίματος, για τη διαμόρφωση, εν ολίγοις, ενός σχολείου στο οποίο όλοι οι δάσκαλοι και οι μαθητές θα θέλουν να ζουν, να εργάζονται και να υπάρχουν. (Girvan, & Savage, 2010; Nilson, & Goodson, 2018). Ο ρόλος της σχολικής ηγεσίας είναι εξαιρετικά κρίσιμος στο ζήτημα αυτό.

Η εκπλήρωση αυτών των δυνατοτήτων προϋποθέτει ιδιαίτερα ανεπτυγμένες ικανότητες μάθησης, αυτοαναστοχασμού και επικοινωνίας, και ανοικτές σχέσεις που

θέτουν προβληματισμούς. Προϋποθέτει αυτό που ο Ziehe αποκαλεί «εξαιρετικές μαθησιακές διεργασίες» (1989), και οι οποίες δίνουν σε εκπαιδευτικούς και μαθητές ευκαιρίες να χρησιμοποιούν την δημιουργικότητά τους, να αναλαμβάνουν ευθύνες, να κάνουν επιλογές που αφορούν το μέλλον τους.

Όταν η γνωσιακή συνάντηση συνιστά τη βάση της παιδαγωγικής, η επικοινωνία νοείται ως το κλειδί της μάθησης. Η έμφαση στις σχέσεις και την επικοινωνία παράγει μια «παιδαγωγική της ακρόασης». Αυτό σημαίνει το να ακούμε τις ιδέες, τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις των φοιτητών, και να προσπαθούμε να δημιουργούμε νόημα από όσα λένε, χωρίς προπαρασκευασμένες ιδέες για το τι είναι ορθό ή αληθές. Ο Readings (1996), σε σχέση με τα πανεπιστήμια, τονίζει τη σημασία του να ακούμε τη σκέψη στο παιδαγωγικό έργο, «Το να είμαστε αντάξιοι της σκέψης σημαίνει να προσπαθούμε να ακούμε αυτό που δεν μπορεί να ειπωθεί αλλά που προσπαθεί να ακουστεί – και αυτή είναι μια διαδικασία ασύμβατη με την παραγωγή αδιάλειπτης και ανταλλάξιμης γνώσης.» (Readings, 1996: 165). Οι εξ αποστάσεως εκπαιδευτικές διαδικασίες έχουν αμφισβητηθεί σχετικά με τη δυσκολία αξιολόγησης των μαθητών, τους οποίους συναντούν σπάνια ή ποτέ πρόσωπο με πρόσωπο. (Anderson & McGreal, 2012: 385).

Οι ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές αφορούν όλους στην διαδικασία της διακυβέρνησης, σχεδιαστές πολιτικής, διοικούντες οργανισμών, επαγγελματίες εκπαίδευσης και εκπαιδευομένους.

### **3.3. Ψηφιακός μετασχηματισμός στην εκπαίδευση**

Στη σύγχρονη εποχή και στις αρχές πια του 21ου αιώνα είναι εμφανές το ότι οι διάφορες τεχνολογικές εξελίξεις σε πεδία, όπως αυτό της ψηφιακής τεχνολογίας, διαμορφώνουν νέα πλαίσια δράσης και παράλληλα προκαλούν ένα πλέγμα νέων δυναμικών προοπτικών στα πεδία, όπως είναι αυτό της διαχείρισης των εκπαιδευτικών προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών. Η ανάδειξη και η ραγδαία πρόοδος της ψηφιακής τεχνολογίας είναι ένας καιρικής σημασίας παράγοντας, μέσα από τον οποίο καθίσταται σαφές το πλαίσιο των επιπτώσεων και των αλλαγών που προκύπτουν σε πεδία, όπως εκείνα της κοινωνίας, της

πολιτικής ζωής, των διαφόρων στυλ και τάσεων συμπεριφοράς, ή ως προς την οικονομία και την αγορά εργασίας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι επιτακτικός για όλες τις επιχειρήσεις, από τις μικρές έως τις μεγαλύτερες. Αυτό το στοιχείο μάλιστα εδώ και πολλά χρόνια δεν παύει να είναι ένα κεντρικό μήνυμα, το οποίο προκύπτει μέσα από ένα σύνολο ποικίλων ερευνών και σχετικών αναλύσεων. Πρόκειται για μια βασική ιδέα που σχετίζεται με το πώς οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και ικανοί στο να αντιμετωπίζουν το πλαίσιο των εκάστοτε νέων προκλήσεων, καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και πιο ψηφιακός. Αυτό που δεν είναι σαφές ακόμα και σε πολλούς ηγέτες είναι το τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός (Gurta et all, 2018).

Επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα φαίνεται διαφορετικός για κάθε οργανισμό, μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστεί ένας ορισμός που ισχύει για όλους. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, ορίζουμε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού με αποτέλεσμα θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του και στον τρόπο με τον οποίο παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες. Πέρα από αυτό, είναι μια πολιτισμική αλλαγή που απαιτεί από τους οργανισμούς να προκαλούν συνεχώς ακόμα και το ίδιο τους το status quo, να πειραματίζονται συχνά και να νιώθουν άνετα ακόμα και με την αποτυχία. Αυτό μερικές φορές σημαίνει απομάκρυνση από μακροχρόνιες διαδικασίες στις οποίες βασίστηκαν οι οργανισμοί υπέρ των σχετικά νέων πρακτικών.

Ένας οργανισμός μπορεί να αναλάβει ψηφιακό μετασχηματισμό για διάφορους λόγους. Αλλά μακράν, ο πιο πιθανός λόγος είναι ότι είναι απαραίτητος. Με άλλα λόγια, είναι ένα ζήτημα επιβίωσης. Μετά την πανδημία, η ικανότητα ενός εμπορικού οργανισμού να προσαρμόζεται γρήγορα στις διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού, στον χρόνο στις πιέσεις της αγοράς και στις ταχέως μεταβαλλόμενες προσδοκίες των πελατών έχει γίνει κρίσιμη.

Ειδικότερα, ως προς το θέμα σχετικά με την διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στα πλαίσια των σύγχρονων εκπαιδευτικών οργανισμών με γνώμονα άλλωστε και την καλύτερη δυνατή προώθηση του έργου τους, αλλά και την διάχυση της γνώσης που φέρουν, θα μπορούσαμε να τονίσουμε το ακόλουθο: υπάρχει η ανάγκη να

μετασηματιστούν ψηφιακά οι πηγές προώθησης της γνώσης στην σύγχρονη εποχή και με δεδομένες τις σύγχρονες και ιδιαίτερες ανάγκες που υπάρχουν. Οι ανάγκες αυτές εξάλλου, πιο συγκεκριμένα, είναι συνδεδεμένες αφενός μεν με το στοιχείο της διάχυσης της γνώσης, αφετέρου, είναι συνυφασμένες και με το πλέγμα των νέων δυνατοτήτων που υφίστανται λόγω των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών, ως προς το ζήτημα ειδικά της σύγχρονης εκπαίδευσης και ενημέρωσης, δίχως να υφίσταται ο περιορισμός του τόπου ή του χρόνου (Γκαντζιάς, 2007).

Όπως συμβαίνει και με άλλους τομείς και πτυχές του πολιτισμού, έτσι ως προς και την περίπτωση της εκπαίδευσης είναι ενδεικτικό το ότι ο ψηφιακός πολιτισμός αποκτά ολοένα μεγαλύτερη βαρύτητα. Ο ψηφιακός μετασηματισμός, από κάτι που αρχικά αντιμετωνιζόταν με δέος και ως γενικά κάτι το αξιοπερίεργο, έχει φτάσει πλέον στις μέρες μας να αποτελεί κεντρική αναγκαιότητα και αναπόσπαστο κομμάτι πεδίων, όπως είναι αυτό της λειτουργίας και οργάνωσης, μεταξύ άλλων, και των εκπαιδευτικών οργανισμών. Κάτι τέτοιο εδώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο συγχρόνως και με το ότι το Διαδίκτυο στην σύγχρονη εποχή έχει διεισδύσει σε τέτοιο βαθμό και σημείο στα πλαίσια της καθημερινής ζωής των ανθρώπων. Είναι εμφανές ότι η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία είναι πλέον άρρηκτα συνδεδεμένη και με το πεδίο της εκπαίδευσης, του πολιτισμού, της μεταφοράς της γνώσης (Λυμπεροπούλου, 2012).

Σε κάθε περίπτωση, η διάσταση περί ψηφιακού μετασηματισμού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι άμεσα συνδεδεμένη και με την ανάγκη να δημιουργείται εντός ενός οργανισμού μια νέα νοοτροπία. Μια νοοτροπία, η οποία συγχρόνως θα λέγαμε πως μπορεί να αποτελέσει το εφιαλτήριο, όπως επίσης και την κατάλληλη προϋπόθεση, σχετικά με την προσπάθεια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μέσα από τον ψηφιακό του μετασηματισμό να πετύχει τους στόχους και τα οράματα που έχει.

### **3.3.1. Δράσεις Προώθησης του Ψηφιακού Γραμματισμού**

Η εκπαίδευση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες περιοχές εφαρμογής της ψηφιακής τεχνολογίας. Η αλματώδης εξέλιξη στις δυνατότητες των υπολογιστικών συστημάτων από πλευράς υλικού και λογισμικού, σε συνδυασμό με τη μείωση των τιμών τους, είχε ως συνέπεια την ευρεία εισαγωγή τους στο χώρο της εκπαίδευσης με σκοπό τη υποβοήθηση και την διεύρυνση του εκπαιδευτικού έργου. Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει να

αντιμετωπιστούν τα προβλήματα των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας, τα οποία αφορούν κυρίως:

- Δυσκολία οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε μεγάλη κλίμακα, γύρω από νέα αντικείμενα.
- Διδασκαλία τυποποιημένων γνώσεων που αφορούν το σύνολο των μαθητών, ανεξάρτητα από τις ικανότητες και τις ιδιαιτερότητες τους.
- Έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά των εκπαιδευομένων καθώς και ελάχιστη ύπαρξη πρωτοβουλιών για περαιτέρω διερεύνηση των εκπαιδευτικών θεμάτων.
- Γνώσεις παρεχόμενες μόνο από μία πηγή (ένα βιβλίο) που μπορεί να είναι ελλιπής και μη κατανοητή.
- Η επιτυχία της διδασκαλίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαιτερότητες των διδασκόντων και μέθοδο διδασκαλίας που ακολουθούν.

Η διδασκαλία με τη χρήση τεχνολογιών πληροφορίας, επικοινωνίας και οπτικοακουστικών μέσων έχει στόχο τη δημιουργία ενός σχολείου σύγχρονου, και ελκυστικού για τους μαθητές. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να συνεισφέρουν στην ποιοτική βελτίωση και στον επαναπροσανατολισμό της διαδικασίας της μάθησης, μετατρέποντας το σχολείο σε χώρο αναζήτησης και ανακάλυψης της γνώσης, ανταλλαγής ιδεών / απόψεων, και δημιουργικής απασχόλησης (Σαμιωτάκη, 2019).

### **Ψηφιακό Σχολείο**

Το Ψηφιακό Σχολείο είναι βασικό συστατικό του οράματος του Νέου Σχολείου. Η χρήση των Νέων Τεχνολογιών γίνεται ο καταλύτης για την αλλαγή του περιεχομένου των Προγραμμάτων Σπουδών, της διδασκαλίας και της μάθησης, καθώς και των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών και φοιτητών.

Η δημιουργία του ψηφιακού σχολείου αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για να ανακτήσει το ελληνικό σχολείο την ανταγωνιστικότητά του στον ευρωπαϊκό χώρο. Η βασική πρόκληση που καλείται αυτό να αντιμετωπίσει σήμερα είναι η ουσιαστική ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία όλων των μαθημάτων αλλά και στη σχολική ζωή ευρύτερα.

Το ψηφιακό σχολείο αποτελεί ολιστική προσέγγιση με παράλληλη ανάπτυξη όλων των παραμέτρων που η εμπειρία αναδεικνύει ως κρίσιμες για την επιτυχή εισαγωγή των Νέων Τεχνολογιών στο σχολείο. Βασικός άξονας στο ζήτημα αυτό είναι η ενίσχυση των υποδομών δικτύου και του ηλεκτρονικού εξοπλισμού των σχολείων με στόχο τη δημιουργία της ψηφιακής τάξης. Η ψηφιακή τάξη έχει γρήγορη σύνδεση με το διαδίκτυο, είναι εξοπλισμένη με διαδραστικά συστήματα διδασκαλίας (π.χ. διαδραστικούς πίνακες), ενώ ο εκπαιδευτικός και οι μαθητές αλληλεπιδρούν με δυναμικό τρόπο με τη χρήση όλων των σύγχρονων εργαλείων των τεχνολογικών της πληροφορίας και της επικοινωνίας.

Συνοψίζοντας, αναφορικά με την προώθηση του ψηφιακού εγγραμματισμού, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι νέες τεχνολογίες παρέχουν μεν κάποιες μεγάλες ευκαιρίες ποιοτικής αναβάθμισης της διοίκησης, τις οποίες θα πρέπει να αξιοποιήσουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ταυτόχρονα όπως δημιουργούν και κάποιες απειλές, τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσουμε με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα δημιουργείται σημαντικός κίνδυνος περιθωριοποίησης ατόμων/ομάδων που δεν έχουν την αναγκαία εξοικείωση με τις νέες αυτές τεχνολογίες, ή δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές (αγοράς ενός PC και συνδρομής σε έναν Internet Service Provider). Τα παραπάνω άτομα/ομάδες δεν θα έχουν πρόσβαση στον τεράστιο όγκο της ηλεκτρονικής πληροφόρησης, στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, στην ηλεκτρονική δημοκρατία, κ.λπ., συνεπώς θα βρεθούν σε ακόμη μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τα άλλα άτομα/ομάδες που θα έχουν πρόσβαση στα παραπάνω (Σαμιωτάκη, 2019). Συνεπώς, η προώθηση του ψηφιακού γραμματισμού, αλλά και η ανάπτυξη επιπλέον κατάλληλων πολιτικών και προγραμμάτων θα ελαχιστοποιήσει αυτόν τον μεγάλο κίνδυνο, ο οποίος συχνά αναφέρεται ως κίνδυνος Ψηφιακής Διαίρεσης (Digital Divide).

## Κεφάλαιο 4. Ηγεσία και συλλογική δράση

### 4.1. Μορφές ηγεσίας στην εκπαίδευση

Ένας σχολικός ηγέτης χρειάζεται να διαθέτει ικανότητες που μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματική ανταπόκριση στον απαιτητικό ρόλο του. Πολύ κρίσιμο στοιχείο των ικανοτήτων του είναι εκείνη της δημιουργίας ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που αναδεικνύει και προωθεί ομαδική εργασία. Σε αυτό το πλαίσιο και με την πάροδο των ετών έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες διαχείρισης, πολλές από τις οποίες πηγάζουν από την εμπειρία της διοίκησης διαφόρων οργανισμών και εταιρειών. Έτσι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, έχουν διαμορφωθεί τα ακόλουθα μοντέλα ηγεσίας (Gougas & Malinova, 2021):

#### ◆ *Μετασχηματιστική ηγεσία*

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τον εντοπισμό της αλλαγής που απαιτείται, τη δημιουργία ενός οράματος, την καθοδήγηση αυτής της αλλαγής μέσω έμπνευσης και υλοποίησης της αλλαγής, σύμφωνα με τα μέλη της ομάδας που δεσμεύονται να την πραγματοποιήσουν (Muraru & Patrascu, 2017). Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας υποθέτει ότι στο επίκεντρο της ηγεσίας πρέπει να είναι οι δεσμεύσεις και οι ικανότητες των οργανωτικών μελών. Τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης για οργανωτικούς στόχους και οι μεγαλύτερες ικανότητες για την επίτευξη αυτών των στόχων θεωρείται ότι οδηγούν σε επιπλέον προσπάθεια και μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Bush & Glover, 2014).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα από τα κεντρικά και πιο επιδραστικά μοντέλα ηγεσίας στον τομέα της διοίκησης της εκπαίδευσης. Οι μετασχηματιστικοί εκπαιδευτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στην έμπνευση των οπαδών να δεσμεύονται σε ένα κοινό όραμα και στόχους, για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ή μονάδα, προκαλώντας τους να είναι καινοτόμοι ως προς την εύρεση λύσεων σε προβλήματα, έχοντας την καθοδήγηση και την υποστήριξη του ηγέτη. Η μετασχηματιστική θεωρία στην εκπαιδευτική ηγεσία δεν μπορεί να γίνει κατανοητή, έξω από το σημερινό εκπαιδευτικό περιβάλλον, το οποίο είναι προσανατολισμένο στις αλλαγές και δίνει έμφαση στην αναδιάρθρωση και τον μετασχηματισμό, ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της εκπαίδευσης του 21ου αιώνα. Σήμερα τα σχολεία

αναμένεται να μεταβάλλονται διαρκώς, καλύπτοντας τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, και οι ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό. (Berkovich, 2016).

Ο στόχος της σχολικής ανάπτυξης είναι η βασική κατεύθυνση των μελών του σχολείου. Εάν το σχολείο θέλει να αναπτυχθεί, θα πρέπει να έχει διαφορετικούς στόχους σε διαφορετικές περιόδους για να ενθαρρύνει τα μέλη να εργάζονται πιο σκληρά και αποτελεσματικά. Για αυτό και οι σχολικοί ηγέτες πρέπει να δημιουργούν τις συνθήκες για την τόνωση του ηθικού του προσωπικού, ασκώντας τα ηγετικά τους καθήκοντα στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο, παρακινώντας τα διαφορετικά μέλη του σχολείου, εξασφαλίζοντας τον σεβασμό που απαιτείται στη συλλογική δράση, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη, την εργασιακή ικανοποίηση και την ομαδική συναίνεση ως προς τους στόχους του σχολείου. Επομένως, αυτό στο οποίο πρέπει να επικεντρωθεί ο διευθυντής είναι οι ανάγκες των μελών του σχολείου, έτσι ώστε το σχολείο να μεταμορφώνεται επιτυχώς και αενάως (Yang, 2013). Συνοπτικά, οι μετασχηματιστικές πρακτικές του σχολικού ηγέτη, που έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία, αφορούν τα εξής:

- την ανάπτυξη κοινού οράματος και στόχων,
- την παροχή πνευματικών ερεθισμάτων στο προσωπικό, μέσα από την τόνωση και την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και την αξιολόγηση των πρακτικών τους σε εκπαιδευτικό επίπεδο,
- την ενεργητική ακρόαση των μελών και την συνεχή υποστήριξη για επαγγελματική εξέλιξη και κατάρτιση,
- τη διατήρηση υψηλών προσδοκιών από τους εκπαιδευτικούς, με στόχο την αναμονή καλύτερων αποτελεσμάτων για τους μαθητές και την εκπαιδευτική διαδικασία,
- τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων,
- την ενδυνάμωση της σχολικής κουλτούρας,
- την παροχή ευκαιριών σε γονείς και κηδεμόνες να συμμετέχουν ενεργά στη σχολική κοινότητα και τέλος,
- τη βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος (Nedelcu, 2013).

◆ **Εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία**

Η εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία έχει αποκτήσει μεγάλη δημοτικότητα στον τομέα της εκπαίδευσης και χαρακτηρίζεται από μια αύξηση των προσδοκιών από τα σχολεία, σε μια



προσπάθεια οικοδόμησης ενός σχολικού συστήματος, που θα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και υπεύθυνο για τη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης. Ο διευθυντής είναι ένας λειτουργικός δάσκαλος, στον οποίο ανατίθεται το καθήκον να διευθύνει ένα σχολείο, όπου διεξάγεται η διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης και ο οποίος μαζί με την ομάδα των εκπαιδευτικών καλούνται να επιτύχουν τους στόχους του σχολείου. Με άλλα λόγια, είναι αυτός, που υποστηρίζει κατάλληλα τη διδασκαλία και τη μάθηση, τη σημασία της αύξησης των επιτευγμάτων των μαθητών, του προγράμματος σπουδών και της αξιολόγησης και την ανάπτυξη βελτιωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Nurdianti & Nurdin, 2020). Η εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία παραμένει ένα από τα πιο ενδιαφέροντα μοντέλα ηγεσίας, κυρίως λόγω της σύνδεσής της και των αποδεδειγμένων επιπτώσεών της στα σχολικά και μαθητικά αποτελέσματα. Ένα ευρύ φάσμα εμπειρικών στοιχείων αναδεικνύει και ενισχύει μια θετική σχέση μεταξύ της εκπαιδευτικής ηγεσίας και της ποιότητας των σχολικών επιδόσεων και της μάθησης των μαθητών (Harris et al., 2017).

Συγκεκριμένα, ένας σχολικός ηγέτης, ο οποίος ασκεί εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία, επικεντρώνεται στις άμεσες δραστηριότητες διδασκαλίας και μάθησης στην τάξη, ιδιαίτερα στο τι διδάσκουν οι δάσκαλοι και πώς διδάσκουν ή τι σχετίζεται με το πρόγραμμα σπουδών. Ο ηγέτης, σε αυτή την μορφή, επικεντρώνεται στον πυρήνα του έργου του σχολείου που είναι η διδασκαλία και η μάθηση. Καθορίζει το όραμα, την αποστολή και το στόχο του σχολείου, αναφορικά με τα μαθησιακά επιτεύγματα των μαθητών. Επιπλέον, αφορά τη διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την προώθηση του σχολικού κλίματος. Οι εργασίες περιλαμβάνουν, την παροχή των πόρων, που απαιτούνται για την μαθησιακή διαδικασία, την εποπτεία και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, το συντονισμό των προγραμμάτων ανάπτυξης του προσωπικού, τη δημιουργία συνεργατικών σχέσεων με και μεταξύ των εκπαιδευτικών (Donkor & Asante, 2016), την παρακολούθηση της προόδου των μαθητών, τη διασφάλιση του διδακτικού χρόνου, τη διατήρηση της μαθησιακής υποστήριξης, την παροχή κινήτρων για τους εκπαιδευτικούς, την επιβολή των ακαδημαϊκών προτύπων, την προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης και την παροχή κινήτρων για μάθηση. Ως εκ τούτου, ως εκπαιδευτικοί ηγέτες, οι διευθυντές χρειάζεται να δίνουν προτεραιότητα στη δράση για τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της μάθησης, η οποία αποτελεί τη κύρια ώθηση του σχολείου (Esa et al., 2017).

Συμπερασματικά, η εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία είναι μια πράξη που γίνεται με σκοπό να επηρεάσει τον διευθυντή, να μετακινήσει και να αναπτύξει ένα εργασιακό

περιβάλλον που είναι παραγωγικό και χρήσιμο για τους εκπαιδευτικούς, και τελικά να δημιουργήσει καλές συνθήκες για τη βελτίωση της μάθησης των μαθητών. Ως ηγέτης στο σχολείο, ο διευθυντής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην έναρξη δραστηριοτήτων και στη διευκόλυνση ή την παροχή βοήθειας στη συνέχεια. Ο βαθμός στον οποίο ο διευθυντής παρακολουθεί αυτές τις εργασίες καθορίζει την επιτυχία του σχολείου (Supriadi & Yusof, 2015). Επιπλέον, όταν ένας διευθυντής ασκεί εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία υπάρχουν έμμεσα θετικά αποτελέσματα στην επίδοση των μαθητών. Προκειμένου να προωθηθεί η μάθηση των μαθητών, οι διευθυντές που υιοθετούν εκπαιδευτική/παιδαγωγική ηγεσία έχουν ένα σαφές όραμα για το σχολείο τους και κοινοποιούν αυτό το όραμα στο προσωπικό τους, το οποίο το θεωρούν σώμα συνεργατών. Επιπλέον, οι διευθυντές που είναι εκπαιδευτικοί/παιδαγωγικοί ηγέτες υποστηρίζουν τους εκπαιδευτικούς να βελτιώσουν την πρακτική τους, δίνοντάς τους πρόσβαση στους πόρους, που χρειάζονται, καθοδηγώντας τους και παρέχοντας ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, επίσημες και ανεπίσημες. Θα λέγαμε πως οι εκπαιδευτικοί ηγέτες λειτουργούν οι ίδιοι ως εκπαιδευτικός πόρος για την υποστήριξη των εκπαιδευτικών, προκειμένου να βελτιώσουν τη διδακτική τους πρακτική (Brolund, 2016).

#### ♦ Συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία αναφέρεται σε μια περισσότερο δημοκρατική μορφή διοίκησης της σχολικής μονάδας. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ευνοεί την οικοδόμηση κατανόησης και συνεκτικής συλλογικής δράσης. Αυξάνει την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων και την αποδοχή τους. Συμβάλλει, επίσης, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Υιοθετώντας το δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης επιλέγει να εμπλέξει τα μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την κατεύθυνση της οργάνωσης. Το επίπεδο συμμετοχής μπορεί να διαφέρει σε κάθε περίπτωση. Η συμμετοχή μπορεί να κυμαίνεται από τη συλλογή πληροφοριών και την υποβολή απόψεων έως την κοινή λήψη αποφάσεων και ανάθεση καθηκόντων, ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό (Trichas & Avdimiotis, 2020).

Στο πλαίσιο ενός δημοκρατικού μοντέλου διοίκησης και λειτουργίας του σχολείου, η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων αποτελεί καθήκον. Αποτελεί μία από τις πιο ελπιδοφόρες στρατηγικές για την εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, η οποία περιλαμβάνει μια πιο επαγγελματική προσέγγιση του εκπαιδευτικού έργου. Τα προβλήματα,

που προκύπτουν και τα θέματα που απασχολούν μια σχολική μονάδα, είναι συνήθως πολύπλοκα και απαιτούν συντονισμό και αλληλεπίδραση μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού για την πιο αποτελεσματική αντιμετώπισή τους. Ένας εκπαιδευτικός, ως μέλος του Συλλόγου Διδασκόντων ενός σχολείου, δεν περιορίζεται στα εκπαιδευτικά του καθήκοντα, αλλά καλείται να συμμετάσχει σε δράσεις προγραμματισμού, που θα διαμορφώσουν την κουλτούρα, το προφίλ και τη λειτουργία του σχολείου. Η συμμετοχική διοίκηση διασφαλίζει τη δημιουργική συμμετοχή των εκπαιδευτικών, συμβάλλοντας έτσι στην αμοιβαία κατανόηση του σκοπού του σχολείου (Koutsiaí & Ioanníδου, 2018). Η συμμετοχική διαχείριση έχει επικεντρωθεί στην κατανομή της λήψης αποφάσεων και στην κατανομή εξουσίας. Είναι ζωτικής σημασίας για τα σχολεία να εφαρμόζουν καινοτομίες για να είναι αποτελεσματικά. Η ηγεσία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, που επηρεάζουν την οργανωτική καινοτομία. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να βρουν νέες ευκαιρίες, να δημιουργήσουν νέες πληροφορίες και να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό (Sagnak, 2016).

Αν και οι διαδικασίες συνεργασίας θεωρούνται όλο και περισσότερο ως μέρος των προσπαθειών μεταρρύθμισης στα σχολεία, αυτές οι διαδικασίες δεν προκύπτουν σε αυθεντική μορφή εάν οι εμπλεκόμενοι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Οι διευθυντές που δεν εμπιστεύονται τους δασκάλους τους δεν μοιράζονται την εξουσία και την ευθύνη. Οι δάσκαλοι που δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον δεν μπορούν να συνεργαστούν με άλλους. Το σχολικό προσωπικό που δεν εμπιστεύεται τους γονείς αποφεύγει να τους δώσει λόγο σε αποφάσεις που λαμβάνει και επηρεάζουν το σχολείο (Mokoena, 2012). Με άλλα λόγια, η συμμετοχική μορφή εκπαιδευτικής ηγεσίας δεν αναφέρεται σε ένα μοντέλο διοίκησης, όπου ο διευθυντής λειτουργεί με εξαναγκασμό αποδοχής των αποφάσεων και των μέτρων σε ένα σχολείο. Τα μέλη συνεργάζονται, εμπιστεύονται το ένα το άλλο, επικοινωνούν, μοιράζονται ιδέες και γνώσεις, επιλύουν από κοινού προβλήματα, συνάπτουν υγιείς σχέσεις, μειώνοντας, έτσι, την εργασιακή εξουθένωση, τις συγκρούσεις και αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία. Η αυτοαποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών αυξάνεται σταδιακά, με αποτέλεσμα να υιοθετούνται καινοτόμες προσεγγίσεις στην διδασκαλία και τη μάθηση και καταλήγοντας σε μια βέλτιστη λειτουργία του σχολικού περιβάλλοντος (Βαγενάς, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, ένας δημοκρατικός σχολικός ηγέτης, υπερβαίνει τις απαιτήσεις, που ορίζει ο ρόλος του και συνεισφέρει για την επιτυχία του σχολείου, χωρίς τον φόβο της έκθεσης. Είναι αυτός που αναλαμβάνει την

πρωτοβουλία για μια δράση, αναθέτει τους ρόλους και τα καθήκοντα, αυξάνει το κίνητρο των εκπαιδευτικών για συμμετοχή και δέσμευση, προσφέροντας ποιότητα και αποτελεσματικότητα (Yalçinkaya et al., 2021).

#### ◆ **Καταστασιακή ηγεσία**

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από μια ποικιλία μεταβλητών, έτσι ώστε ένας ηγέτης να προσαρμόζεται στις συνθήκες της κατάστασης, στο οργανωτικό περιβάλλον. Ομοίως, η εφαρμογή του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από τους παράγοντες μιας κατάστασης, τα χαρακτηριστικά των μελών του οργανισμού και την οργάνωση του σχολικού περιβάλλοντος. Η καταστασιακή ηγεσία χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα μοντέλα ηγεσίας, για την επίτευξη ηγετικών στόχων, που είναι κατάλληλοι για μια δεδομένη κατάσταση, σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αυξάνοντας την επιτυχία των επιδιωκόμενων στόχων. Με άλλα λόγια, αναφέρεται σε μια μορφή ηγεσίας, η οποία δεν θεωρεί πανάκεια καμία προσέγγιση, ως προς την διοίκηση μιας σχολικής μονάδας. Αντίθετα, διαφορετικά στυλ ηγεσίας δύναται να λειτουργήσουν με διαφορετική αποτελεσματικότητα, σε διαφορετικές καταστάσεις εντός του σχολικού οργανισμού. Επομένως, οι ηγέτες ανάλογα με την κατάσταση μπορούν να αλλάξουν το μοντέλο ηγεσίας τους (Maisyagoh et al., 2019) και καλούνται να προσαρμοστούν σε μια δεδομένη κατάσταση, αντί να αντιγράφουν άλλες επιτυχημένες στρατηγικές. Είναι αλήθεια ότι ένα στυλ ηγεσίας δεν λειτουργεί σε όλες τις καταστάσεις, επομένως ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να εργάζεται με ποικίλα στυλ ηγεσίας με βάση τον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες σε όλα τα μέρη των οργανώσεων είναι σε θέση να υιοθετούν όλα τα στυλ ηγεσίας και να αναγνωρίζουν πού και πότε πρέπει να τα χρησιμοποιούν (Tabrizi & Rideout, 2019).

#### ◆ **Ηθική ηγεσία**

Οι ηγέτες με επιρροή είναι στην πραγματικότητα εκείνοι που γνωρίζουν πώς να κερδίζουν την εύνοια των εργαζομένων, πριν τους ζητήσουν να τους ακολουθήσουν. Δεδομένου ότι όλοι επιθυμούν να εκτιμηθούν, ο αντίκτυπος του ηγέτη εξαρτάται από τη διαμόρφωση καλών σχέσεων με άλλους λαμβάνοντας ηθικές αποφάσεις. Διαφορετικά, η εφαρμογή κανόνων γίνεται πιο δύσκολη και η ηγεσία του διευθυντή του σχολείου τίθεται υπό αμφισβήτηση. Η ηγεσία, από την άποψη της ηθικής, είναι η δύναμη να προσδιορίσουμε τι είναι καλό και κακό ή σωστό και λάθος, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι των οργανισμών και να επηρεαστούν οι άλλοι ανάλογα. Με άλλα λόγια, οι ηθικοί ηγέτες θέτουν κανόνες,

ακολουθούν αυτούς τους κανόνες και επιδιώκουν να τους επιβάλουν. Η ηθική πρέπει να ληφθεί πιο σοβαρά υπόψη στα σχολεία γιατί οι εκπαιδευτικοί και οι διοικητικοί υπάλληλοι όχι μόνο αντιμετωπίζουν ηθικά προβλήματα, αλλά είναι επίσης υπεύθυνοι για το αν οι επόμενες γενιές θα είναι μορφωμένοι και ηθικοί άνθρωποι (Özan et al., 2017).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της ηθικής ηγεσίας, ο διευθυντής λειτουργεί με ενσυναίσθηση, θεωρώντας τις ανθρώπινες σχέσεις ως μείζονος σημασίας για τη σωστή λειτουργία του σχολείου. Βασίζεται στην ευημερία των ατόμων, για να ανταποκριθεί στο άγχος τους και να τα ενδυναμώσει. Παρουσιάζει μια ηθική φροντίδας, δείχνοντας προθυμία να αναγνωρίσει το δικαίωμα του ατόμου να είναι αυτό που είναι. Επιπλέον, παρουσιάζει την ηθική της δικαιοσύνης, όπου εστιάζει στα ατομικά δικαιώματα και την πεποίθηση ότι όλα τα άτομα χρήζουν ίσης μεταχείρισης. Ακόμα, αυτός ο σχολικός ηγέτης δίνει προτεραιότητα στα δικαιώματα της πλειοψηφίας, μέσα στην εκπαιδευτική ομάδα του σχολείου. Τέλος, παρουσιάζει μια ηθική κριτικής απέναντι στις αδικίες, ιδιαίτερα όταν εμπλέκονται στερεότυπα σχετικά με το φύλο, την νόηση και την κρίση του κάθε μέλους της εκπαιδευτικής μονάδας, αλλά και ανάμεσα σε γονείς και εκπαιδευτικούς (Arag et al., 2016).

Συμπερασματικά, η ηθική ηγεσία μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα ως μια διαδικασία δύο μερών που περιλαμβάνει προσωπική ηθική συμπεριφορά και ηθική επιρροή, από τη μεριά του σχολικού ηγέτη. Αυτή η διαδικασία έχει περιγραφεί ως πολλά υποσχόμενη για τη δυνατότητα, που δίνει στους διευθυντές σχολείων, να ηγηθούν με τρόπο, που μπορεί να βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς να αναπτυχθούν, να διδάξουν και να ηγηθούν, στο πλαίσιο εξωτερικών πιέσεων και με βασικό στόχο τη μεταρρύθμιση των σχολείων. Οι διευθυντές θεσπίζουν την ηθική τους εξουσία με τουλάχιστον δύο τρόπους-*πρώτον*, μέσω της στάσης τους στη λήψη αποφάσεων και της οξυδέρκειάς τους για την επεξεργασία θεμάτων, με τρόπο συνεπή με την επαγγελματική τους ηθική και *δεύτερον*, στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν για λογαριασμό και για τα συμφέροντα των άλλων-εκπαιδευτικών, μαθητών, γονέων, υφισταμένων, κοινότητας- κατά τη διάρκεια της καθημερινής τους εργασίας (Cherkowski et al., 2015).

## 4.2. Ο Διευθυντής ως ηγέτης του σχολείου

Ο ρόλος των διευθυντών είναι μια σημαντική μεταβλητή για την ποιότητα της εκπαίδευσης. Τα εξαιρετικά σχολεία έχουν ηγέτες που επηρεάζουν τους συμμετέχοντες στη σχολική κοινότητα με αποτέλεσμα την επίτευξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό έργο. Κάθε σχολείο χρειάζεται έναν ισχυρό ή αποτελεσματικό διευθυντή, πρόθυμο να προωθήσει ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας των μαθητών και ένα αποτελεσματικό οργανωτικό κλίμα στα σχολεία τους (Mousena & Raptis 2021, Bhujel, 2021). Οργανώνοντας τη σχολική μονάδα, ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός, που λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις, που επιτρέπουν την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, λαμβάνοντας, ωστόσο, υπόψη τις ανάγκες του εκπαιδευτικού προσωπικού (Ayeñi, 2018). Είναι εκείνος που κινητοποιεί τους εκπαιδευτικούς, προωθεί τη δέσμευσή τους απέναντι στις ευθύνες του σχολείου, ωθώντας τους να εργαστούν σκληρότερα και ποιοτικά, κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Σε πολλά σχολεία, υιοθετείται το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, με ίσο καταμερισμό καθηκόντων, με ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και συνεργατικό κλίμα (Γόγολα & Κατσής, 2017).

Σε γενικές γραμμές, η σύγχρονη πραγματικότητα στην εκπαιδευτική ηγεσία απαιτεί από τον σχολικό ηγέτη να μπορεί να διοικεί και ταυτόχρονα και διαχειρίζεται σωστά το περιβάλλον του σχολείου. Με άλλα λόγια, ο διευθυντής οφείλει να εμφανίζει δεξιότητες επικοινωνίας (Mousena & Raptis, 2021), συντονισμού, δημιουργίας κοινού οράματος με τα μέλη της σχολικής μονάδας, διαλλακτικότητα και διορατικότητα και φαντασία (Raptis, et all, 2021), σωστή κρίση, αποτελεσματικότητα στην επίλυση των συγκρούσεων και των προβλημάτων, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης στο προσωπικό του και ικανότητα δημιουργίας συνεργατικών σχέσεων (Κλάδης, 2019). Ο διευθυντής πρέπει να προσδοκά υψηλούς στόχους, πρώτα από τον ίδιο τον εαυτό και μετά από τα μέλη της σχολικής μονάδας, βάζοντας τα θεμέλια, μέσω της υποστήριξης, της καθοδήγησης και της ελεύθερης, χωρίς ενδοιασμούς, παροχής γνώσεων και πληροφοριών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της ηγεσίας του, οφείλει να συμβουλεύει και να παροτρύνει το εκπαιδευτικό προσωπικό για συνεχόμενη επαγγελματική κατάρτιση, με στόχο, πάντα, τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης (Ζιάκα, 2014). Αυτό το εργασιακό περιβάλλον θα αντικατοπτρίζει ένα συνεργατικό κλίμα και μια ταύτιση στόχων και αποστολών, από την μεριά του εκπαιδευτικού προσωπικού. Σε αυτό το πλαίσιο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εμπιστοσύνη,

που ο διευθυντής εισπράττει και επιδεικνύει στους εκπαιδευτικούς, αλλά και οι ευκαιρίες που παρέχονται για δημιουργικό διάλογο (Sabancı et al., 2013).

Ένας ακόμα παράγοντας, που επηρεάζει σημαντικά την άσκηση σχολικής ηγεσίας από τον Διευθυντή, αφορά στην συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία και δύναται να τον διευκολύνει στην επίτευξη των ανωτέρω στόχων. Η ικανότητα αυτή του σχολικού ηγέτη και άσκηση μιας περισσότερο συναισθηματικής ηγεσίας, τον οδηγεί σε σημαντική επιτυχία, αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης του σχολείου εν γένει, αλλά και την επίτευξη υψηλών μαθησιακών αποτελεσμάτων. Το να μπορεί ένας Διευθυντής να ηγείται, ελέγχοντας πρωταρχικά, τα δικά του συναισθήματα, παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργασίας, αλληλεγγύης, ενσυναίσθησης και αποτελεσματικότητας (Abdullah, 2007). Επιπλέον, όταν ο Διευθυντής μπορεί να χειριστεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα, κυρίως άγχους, που πολλές φορές προέρχονται από τις υψηλές απαιτήσεις της θέσης τους, δύναται να λάβουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις για το συνολικό καλό της σχολικής μονάδας (Alghamdi, 2013).

#### **4.3. Ο Σύλλογος διδασκόντων ως θεσμικό όργανο**

Στην Ελλάδα, ο Σύλλογος Διδασκόντων, ως θεσμικό όργανο, θεσπίζεται για πρώτη φορά με τον νόμο 1566/1985, ο οποίος αναφέρει ότι όλοι οι εκπαιδευτικοί μιας σχολικής μονάδας συμμετέχουν από κοινού στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, έχοντας την κύρια προεδρία ο Διευθυντής του σχολείου. Ο σχολικός ηγέτης είναι αυτός που συγκαλεί τον Σύλλογο, ο οποίος και συνεδριάζει κάθε τρεις μήνες ή όποτε κρίνεται αναγκαίο για να επιλυθούν σοβαρά ζητήματα, που αφορούν το σχολικό και εκπαιδευτικό περιβάλλον. Σε γενικές γραμμές, το θεσμικό αυτό όργανο έχει την ευθύνη να χαράξει την εκπαιδευτική πολιτική, που ακολουθεί η σχολική μονάδα, ώστε να λειτουργική και αποτελεσματική. Κατέχει, επίσης, την ευθύνη να υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα, να τηρούν τα χρονοδιαγράμματα αυτών των προγραμμάτων, να οργανώνουν την σχολική πραγματικότητα, να συνεργάζονται μεταξύ τους, να προστατεύουν τους μαθητές, να συντονίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία και να ιεραρχούν τις σχολικές ανάγκες. Η εύρυθμη λειτουργία του Συλλόγου Διδασκόντων εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων και χαρακτηριστικών, τα οποία και θα καθορίζουν τη συλλογικότητα και τη συνοχή των μελών. Συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες αφορούν, αρχικά, το μέγεθος της εκπαιδευτικής ομάδας και αυτό γιατί ένας

μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων, πολλές φορές, δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων με ορθό τρόπο. Στην συνέχεια, τα ίδια τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εκπαιδευτικών, τα οποία καθορίζουν και τον βαθμό συνεργασίας μεταξύ τους, τη συμμετοχή και τον βαθμό επίλυσης των σοβαρών ζητημάτων που προκύπτουν. Ο παράγοντας της συνοχής παίζει, εξίσου, σημαντικό ρόλο, καθώς μια συνεκτική ομάδα είναι ικανή για καλύτερη επικοινωνία, περισσότερο αποτελεσματικές και λιγότερο συγκρουσιακές σχέσεις. Αυτή η ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων σχετίζεται και με την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, η οποία και ενθαρρύνει τον Σύλλογο να λαμβάνει αποφάσεις περισσότερο αποτελεσματικές για το σχολείο. Τέλος, ο ίδιος ο ρόλος και η στάση του σχολικού ηγέτη καθορίζει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μέσα από την επίδειξη δικαιοσύνης, σωστής αξιολόγησης, συμβουλευτικής και καθοδήγησης (Καραγιάννης, 2020).

Ο Σύλλογος Διδασκόντων και η ισότιμη συμμετοχή σε αυτόν, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τους εκπαιδευτικούς, καθώς τους κινητοποιεί, προκειμένου να αναζητήσουν τις αποτελεσματικότερες μεθόδους υλοποίησης των επιδιωκόμενων στόχων του σχολείου. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, αλληλοεπιδρούν και επικοινωνούν, αυτονομούνται και μαθαίνουν να συνεργάζονται για το κοινό όραμα. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνουν την αυτοαποτελεσματικότητά τους, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας κατά την εκπαιδευτική πράξη. Επιπλέον, καθώς ο σχολικός ηγέτης ασκεί μια συμμετοχική μορφή ηγεσίας, οι εκπαιδευτικοί αναλαμβάνουν ενεργητικότερο ρόλο και ενδυναμώνονται. Η εξουσία που του αποδίδεται, μέσα από αυτό το θεσμικό όργανο, τους επιτρέπει να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη (Lin, 2014).

Συχνά, στη βιβλιογραφία σχετικά με την εκπαιδευτική ηγεσία, τονίζεται ο σημαντικό ρόλος των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων και τη πρακτική εκπαιδευτικών μεθόδων. Σε πολλές χώρες έχει θεσπιστεί η έννοια του σχολικού συμβουλίου, ως ένα όργανο, το οποίο προωθεί τη συλλογικότητα και την ουσιαστική λήψη αποφάσεων και δεν περιορίζονται σε συμβουλευτική υποστήριξη του εκπαιδευτικού προσωπικού (Ingersoll et al., 2018). Η έννοια της συμμετοχής, μέσα σε αυτό το πλαίσιο του συμβουλίου, προωθεί τη δημιουργικότητα, τη καινοτομία στην εκπαίδευση, την ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά πολύ περισσότερο την καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης και αρμονίας, ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς αλλά και με τον ίδιο τον Διευθυντή. Αυτό καθιστά περισσότερο πιθανή



μία συλλογική πρόταση να γίνει αποδεκτή και να εξυπηρετεί τα συμφέροντα του κάθε ατόμου ξεχωριστά, αλλά και του συνόλου της σχολικής μονάδας (Wadesango & Bayaga, 2013).

Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον πυρήνα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, συμμετέχοντας σε όλες τις δραστηριότητες του σχολικού περιβάλλοντος. Οι απόψεις και οι ιδέες, που θα αναπτύξουν και θα θέσουν, υπό συζήτηση στο Σύλλογο, θεωρούνται σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη και την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η συμμετοχή του εκπαιδευτικού σε αυτό το θεσμικό όργανο του δίνει την αίσθηση του ανήκειν στην ομάδα του σχολείου, όπου θα αντιμετωπιστεί ισότιμα και με κατανόηση, σε οτιδήποτε προτείνει. Αυτό με τη σειρά του θα προωθήσει την αποτελεσματική επικοινωνία και την ομαδικότητα, ακόμα και αν οι απόψεις δεν ταυτιστούν, καθώς θα δημιουργήσει κίνητρα για βελτίωση και αγώνα για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, αυτή η συμμετοχή είναι, εξίσου σημαντική και για έναν ακόμα λόγο: για την γεφύρωση των πιθανών προβλημάτων και δυσκολιών μεταξύ του σχολικού περιβάλλοντος και της οικογένειας. Ο εκπαιδευτικός αποτελεί τον συνδετικό κρίκο και η ανάπτυξη τέτοιων θεμάτων στον Σύλλογο Διδασκόντων, δημιουργεί μια ασπίδα ασφαλείας στις μελλοντικές πιθανές συγκρούσεις με τους γονείς (Eriş et al., 2017).

Οι ηγετικές ικανότητες των διευθυντών των εκπαιδευτικών οργανισμών, στην εποχή της επικοινωνίας και της τεχνολογίας των πληροφοριών, τίθενται σε μια νέα περισσότερο απαιτητική βάση. Πέρα από τις ηγετικές ικανότητες που πρέπει να έχουν οι ίδιοι, οι οποίες είναι αρκετά σύνθετες και απαιτητικές, στη νέα ψηφιακή εποχή θα πρέπει να διαθέτουν ικανότητες ψηφιακής επικοινωνίας σε υψηλό επίπεδο. Το ψηφιακό περιβάλλον είναι ένα ιδιαίτερο περιβάλλον, στο οποίο οι παραδοσιακές ικανότητες και διαπροσωπικές σχέσεις εντάσσονται σε διαφορετικό και άγνωστο πλαίσιο. Οι τρόποι διαχείρισης των σχέσεων, της εμπιστοσύνης, της ανταπόκρισης, της επίλυσης των συγκρούσεων, κά στο νέο ψηφιακό περιβάλλον φαίνεται πως είναι διαφορετικοί και πως απαιτούν επιπλέον γνώση και εμπειρία από τους εκπαιδευτικούς ηγέτες και διευθυντές. Αυτό είναι ένα ζήτημα που ανοίγει νέα πεδία έρευνας στους τρόπους εκπαιδευτικής ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή. Όψεις του μετασχηματισμού τους σχολείου θα αναλύσω στην επόμενη ενότητα.

## Κεφάλαιο 5. Διαπροσωπική Επικοινωνία και Σχολική Διοίκηση

Η διαπροσωπική επικοινωνία αφορά την ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών μεταξύ ατόμων χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων, όπως λέξεις, τονικές παραλλαγές, εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες και γλώσσα του σώματος. Η διαπροσωπική επικοινωνία και οι δεξιότητες να συσχετίζονται με άλλους δεν είναι μόνο σημαντικές για ένα άτομο, αλλά βρίσκονται στον πυρήνα της επιτυχίας ενός οργανισμού. Όταν η διαπροσωπική επικοινωνία στο χώρο εργασίας είναι αποτελεσματική, καθιστά τις λειτουργίες περισσότερο επιτυχείς και η ομαδική εργασία γίνεται ευκολότερη και αποδοτική. Η ικανοποιητική λειτουργία του οργανισμού βασίζεται ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. (LaMarco, 2019). Η επικοινωνία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαπροσωπικές διαδικασίες σε οργανισμούς.

Η ποιοτική διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει άτομα που ακούνε ο ένας τον άλλον με ανησυχία και ενσυναίσθηση. Τα άτομα, που επικοινωνούν, πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζουν τα συναισθήματά τους με τρόπο που οι συνομιλίες έχουν νόημα τόσο για τον αποστολέα του μηνύματος όσο και για τον παραλήπτη. Τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν με αυτοπεποίθηση, υποδεικνύοντας ότι γνωρίζουν και αποδέχονται τον εαυτό τους αντί να ακολουθούν απλώς τους κανόνες της ομάδας. Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο θα ήταν πιο κατάλληλη για τις παραπάνω απαιτήσεις, αλλά βλέποντας ότι δεν είναι πάντα δυνατή στον ψηφιακό κόσμο, οι άνθρωποι πρέπει να είναι προσεκτικοί όταν χρησιμοποιούν να επικοινωνήσουν ψηφιακά. Ένας συνδυασμός επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο και τεχνολογίας, θα ήταν η απάντηση για ουσιαστική διαπροσωπική επικοινωνία και θα είναι ένας πιο πρόσφατος τρόπος επικοινωνίας σε έναν κόσμο όπου τα ψηφιακά εργαλεία και τα κοινωνικά δίκτυα γίνονται ο κανόνας της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Venter, 2019).

Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτρέπει στους υπαλλήλους, τις ομάδες και τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους και να επιτυγχάνουν υψηλές αποδόσεις στο έργο τους. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για την απόκτηση εργασίας, την επιτυχία στην εργασία και την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων των ηγετών σε ένα οργανισμό. Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή ενός μηνύματος μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας από ένα άτομο σε ένα άλλο, δίνοντας κύρια έμφαση

στη μεταφορά πληροφοριών. Επιπλέον, αυτή η μορφή επικοινωνίας, θεωρείται ως βασική μέθοδος για την αλλαγή της συμπεριφοράς και ενσωματώνει τις ψυχολογικές διαδικασίες (αντίληψη, μάθηση και κίνητρα) αφενός και τις γλωσσικές ικανότητες αφετέρου. Η αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και της επικοινωνίας κρίνεται από το βαθμό εμπλοκής αυτών των ικανοτήτων στην διαδικασία, οδηγώντας στην λειτουργικότητα ή μη της ομάδας των εργαζομένων. Χωρίς επικοινωνία, ένας οργανισμός θα ήταν απλώς μια συλλογή μεμονωμένων εργαζομένων που έχουν ξεχωριστά καθήκοντα, χωρίς την ύπαρξη συνεργατικών μεθόδων διοίκησης και επίλυσης προβλημάτων (Sabanci et al., 2016).

## 5.1. Αρχές διαπροσωπικής Επικοινωνίας

Η ανάπτυξη της διαπροσωπικής επικοινωνίας διέπεται από ορισμένες βασικές αρχές, όπως:

- **Η επικοινωνία είναι αναπόφευκτη:** Δεν μπορούμε να μην επικοινωνήσουμε. Η ίδια η προσπάθεια μη επικοινωνίας, επικοινωνεί κάτι. Μέσα από όχι μόνο λόγια, αλλά και με τον τόνο της φωνής και με χειρονομίες, στάσεις, εκφράσεις του προσώπου κ.λπ., επικοινωνούμε συνεχώς με όσους βρίσκονται γύρω μας. Μέσω αυτών των καναλιών, λαμβάνουμε συνεχώς και μεταδίδουμε επικοινωνιακά σήματα. Η επικοινωνία, επομένως, είναι αδύνατο να αποφευχθεί από την στιγμή που δυο ή περισσότεροι άνθρωποι συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι μη αναστρέψιμη:** Όταν ένα άτομο επικοινωνεί με ένα άλλο ανταλλάσσει λόγια, σκέψεις και συναισθήματα, τα οποία δεν μπορεί να αναιρέσει. Σε πολλές περιπτώσεις, τα συναισθήματα θυμού και άγχους οδηγούν σε συνομιλίες, που αργότερα το άτομο τις μετανιώνει. Ωστόσο, αυτές οι συνομιλίες δεν δύναται να διαγραφούν, γεγονός που οδηγεί στην αντίληψη ότι σε μια διαδικασία επικοινωνίας αυτά που το άτομο κάνει ή λέει πρέπει να έχουν κάποια σημασία και επιδρούν σημαντικά στην σχέση με τον αποδέκτη. Από την στιγμή που κάποιος εκφωνεί τις πρώτες λέξεις, αυτόματα δημιουργείται μια σχέση αλληλεπίδρασης, με τα στοιχεία τα λόγου να αποτελούν σημαντικό μέρος αυτής της επικοινωνίας.

- **Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει ηθικές επιλογές:** Αυτά τα οποία λέγονται σε μια διαδικασία επικοινωνίας μπορούν να έχουν είτε θετική είτε αρνητική επίδραση. Μπορούν να επηρεάσουν τον παραλήπτη σχετικά με τα συναισθήματά του, τις αντιλήψεις του, την σκέψη του και την συμπεριφορά του. Η προσεκτική επιλογή των λέξεων αποτελεί απαραίτητο συστατικό μιας διαπροσωπικής επικοινωνίας, η οποία στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει να διακατέχεται από συμπόνοια, αποδοχή, σεβασμό και ενσυναίσθηση.
- **Οι άνθρωποι δημιουργούν νοήματα στη διαπροσωπική επικοινωνία:** Όταν μιλάμε ή επικοινωνούμε, υπάρχουν λέξεις και σύμβολα μέσα στα λόγια μας. Όταν επικοινωνούμε έχουμε την πρόθεση να μεταφέρουμε ένα συναίσθημα ή μια πληροφορία. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι πραγματικά δίνουν προσοχή σε αυτά που λένε οι άλλοι και στον τρόπο «προετοιμασίας» και παράδοσης του μηνύματος.
- **Μετα-επικοινωνία και επίδραση νοήματος:** Η μετα-επικοινωνία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν με κάποιον άλλον, προκειμένου να τον παρασύρουν σε μια έναρξη διαλόγου και συνομιλίας. Σε μια έναρξη διαδικασίας επικοινωνίας. Ένα παράδειγμα, μπορεί να μιλάμε με ένα άτομο που είναι πολύ λυπημένο και απογοητευμένο και αρχίζουμε να ρωτάμε λεπτομέρειες σχετικά με το τι συνέβη.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία αναπτύσσει και διατηρεί σχέσεις:** η διαπροσωπική επικοινωνία είναι κρίσιμη για τη δημιουργία δικτύων σχέσεων στη ζωή των ατόμων. Χωρίς διαπροσωπική επικοινωνία δεν θα υπήρχαν φίλιες, συνεργασίες, σχέσεις κ.λπ. Αποτελεί τον τρόπο, μέσα από τον οποίο τα άτομα αλληλοεπιδρούν, με στόχο να χτίσουν, να προσδιορίσουν και να μεταμορφώσουν τις σχέσεις μεταξύ τους.
- **Η διαπροσωπική επικοινωνία δεν είναι πανάκεια:** Αν και η διαπροσωπική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία και τη διατήρηση των σχέσεων, δεν αποτελεί πάντα το κλειδί για την θεραπεία και την αντιμετώπιση των προβλημάτων στην ζωή ενός ατόμου. Να τονιστεί ότι η ικανότητα και η ανάγκη για διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί βασική τακτική επικοινωνίας των Δυτικών πολιτισμών. Δεν επικρατεί σε όλους τους πολιτισμούς η αντίληψη της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης για την επίλυση προβλημάτων ή την έκφραση συναισθημάτων και

απόψεων. Επομένως, η χρήση ή μη αυτής της μορφής επικοινωνία καθορίζεται από τα εκάστοτε πολιτισμικά πλαίσια.

- **Η αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορεί να μαθευτεί:** Πολλοί άνθρωποι μπορούν να μάθουν τις δυνατότητες και τη δύναμη που έχει η διαπροσωπική επικοινωνία για την κοινωνία, για ένα άτομο ή μια σχέση. Ακόμα και αν ένα άτομο δεν κατέχει στην αρχή διαπροσωπικές ικανότητες, που να επαρκούν για μια αποτελεσματική επικοινωνία, μέσω της μάθησης μπορεί να εξελιχθεί σε ένα ικανό ομιλητή (Keithington, 2012;Wood, 2015).

## **5.2. Λήψη αποφάσεων και επίλυση συγκρούσεων**

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί τον πυρήνα της διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς τα μέλη του, σε καθημερινή βάση καλούνται να επικοινωνήσουν για σημαντικά θέματα εργασίας και επίλυσης προβλημάτων, κρίνοντας το μέλλον των ενεργειών τους, προς όφελος του οργανισμού. Αυτή η διαδικασία απαιτεί μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών ή των μελών, προκειμένου να περάσει κάποια στάδια με απώτερο στόχο την λήψη της τελικής απόφασης. Τα στάδια αυτά αφορούν:

**A) Τον προσδιορισμό της φύσης του προβλήματος:** Στο στάδιο αυτό απαιτείται από τα μέλη να συλλέξουν συνεργατικά όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την φύση του προβλήματος και τον τρόπο, με τον οποίο αυτό δύναται να επηρεάσει τον οργανισμό.

**B) Δημιουργία και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων:** Τα μέλη καλούνται να βρουν εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης του προβλήματος, με τον καθένα να παραθέτει τις δικές του ιδέες, απόψεις και οπτικές γωνίες, βασισμένες σε ένα υγιή διάλογο, λαμβάνοντας υπόψιν όλες τις συνέπειες και τις προϋποθέσεις υλοποίησης αυτών των λύσεων. Όσες περισσότερες εναλλακτικές αναπτυχθούν τόσο πιο γρήγορα θα παρθεί μια απόφαση. Αυτή η διαπροσωπική αλληλεπίδραση των μελών ωφελεί στην ανάπτυξη μιας ρεαλιστικής εικόνας για τον οργανισμό και των θεμάτων, που αντιμετωπίζει.

**Γ) Επιλογή της καταλληλότερης λύσης:** Σε αυτό το στάδιο λαμβάνεται υπόψιν και οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών του οργανισμού και ο βαθμός στον οποίο δύναται να ανταποκριθούν, όσο το δυνατόν, περισσότερο αποτελεσματικά για την εφαρμογή της τελικής απόφασης.

**Δ) Εφαρμογή της τελικής απόφασης:** Η εφαρμογή της τελικής απόφασης, όπως προαναφέρθηκε, λαμβάνει υπόψιν τον ανωτέρω παράγοντα της διαπροσωπικής επικοινωνίας αλλά και τον παράγοντα του σωστού σχεδιασμού και προγραμματισμού.

**Ε) Ανατροφοδότηση:** Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται αξιολόγηση της εφαρμογής της τελικής απόφασης, μέσα από τις ενέργειες που πραγματοποιηθήκαν, τους ρόλους που ανατέθηκαν, τις συνεργατικές σχέσεις και το επίπεδο επικοινωνίας των μελών, αλλά και να γίνει μια ανατροφοδότηση σχετικά με τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν κατά την διεξαγωγή (Σιδηροπούλου, 2015).

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται εντός ενός οργανισμού είναι μια αντανάκλαση του τρόπου λειτουργίας του και ένα βαρόμετρο της υγείας της οργανωτικής κουλτούρας. Συνοπτικά, αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία εντοπισμού και επίλυσης των προβλημάτων. Στο στάδιο αναγνώρισης προβλημάτων, οι πληροφορίες σχετικά με τις εξωτερικές και εσωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες παρακολουθούνται για να προσδιοριστεί εάν η οργανωτική απόδοση είναι ικανοποιητική για τη διάγνωση της αιτίας τυχόν ελλείψεων. Το στάδιο της επίλυσης προβλημάτων εμφανίζεται όταν εξετάζονται εναλλακτικά μέτρα δράσης και επιλέγεται και εφαρμόζεται η καλύτερη εναλλακτική λύση (Lee & Stinson, 2014). Η ανωτέρω διαδικασία προϋποθέτει την συμμετοχή και την αλληλεπίδραση όλων των μελών ενός οργανισμού.

Ο συνεργατικός τρόπος ηγεσίας και λήψης αποφάσεων αποτελεί μια μορφή ηγεσίας, η οποία και αναπτύσσει στο μέγιστο τους οργανισμούς. Σε αυτήν την μορφή, οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε διάφορα επίπεδα στον οργανισμό, με στόχο να εντοπίσουν προβλήματα, να αναλύσουν καταστάσεις και να προτείνουν λύσεις, βοηθώντας τους ηγέτες να επιλύσουν τις δύσκολες καταστάσεις. Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει κεντρική θέση στον κάθε οργανισμό. Η συνεργασία και η διαπροσωπική επικοινωνία βρίσκονται στο επίκεντρο της αποτελεσματικής διαχείρισης. Υπό αυτές τις συνθήκες, τα κίνητρα των εργαζομένων αυξάνονται, καθώς και η συνεργατικότητα μεταξύ τους, τοποθετώντας τα θεμέλια για μια ικανή διαπροσωπική επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Οι εργαζόμενοι αυξάνουν τις δεσμεύσεις τους απέναντι στον οργανισμό και μειώνουν τις εντάσεις και τις συγκρούσεις (Abdolhamid & Vali, 2015).

### **5.2.1. Η λήψη αποφάσεων στο εκπαιδευτικό πλαίσιο**

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί την σημαντικότερη διαδικασία στον τρόπο διαχείρισης μιας σχολικής μονάδας, σε πρακτικό επίπεδο. Τα προβλήματα, τα οποία δημιουργούνται στην διαχείριση ενός οργανισμού είναι κοινά και αναπόφευκτα αφορούν και την σχολική πραγματικότητα. Η επίλυση πολλών από αυτά τα προβλήματα επιτυγχάνεται από τον σχολικό ηγέτη με βάση τη διαίσθηση ή τη λήψη μερικών μόνο πληροφοριών, αγνοώντας την συνολική εικόνα. Ωστόσο, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια ενέργεια, η οποία προϋποθέτει την εύρεση εναλλακτικών δρόμων για την επίλυση των δύσκολων καταστάσεων και σε αυτήν την ενέργεια μεγάλη σημασία δίδεται στην συμμετοχή όλων των μελών ενός σχολικού οργανισμού και στην αποφυγή μιας μονομερούς λήψης απόφασης από τον διευθυντή. Οι συλλογικές αποφάσεις έχουν μεγαλύτερη ισχύ από τις ατομικές, δηλαδή, εκείνες που λαμβάνονται από τα μονομελή διοικητικά όργανα.

Στο σχολικό πλαίσιο, ο τρόπος και τα μοντέλα, βάση των οποίων ο σχολικός ηγέτης διαχειρίζεται την σχολική μονάδα και τα επικείμενα προβλήματα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον πως λειτουργεί αυτή η σχολική μονάδα και τι ευκαιρίες έχει για ομαλή και συνεχιζόμενη ανάπτυξη στο μέλλον. Αυτή η ομαλότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο, με τον οποίο ένας σχολικός ηγέτης προσαρμόζει τα όσα έχει μάθει και γνωρίζει, σχετικά με την διοίκηση, αποφεύγοντας την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου και αυστηρού τρόπου διοίκησης και επικοινωνίας με τους εκπαιδευτικούς, αλλά διοικώντας με ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Προς αυτήν την κατεύθυνση λειτουργεί και η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, με την συνδρομή μιας περισσότερο ενεργητικής διαπροσωπικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του σχολικού οργανισμού (Χαλκιώτης & Διαμαντή, 2019).

Η συμμετοχή όλων των μελών στην διοίκηση της σχολικής μονάδας περιλαμβάνει την κατανομή αρμοδιοτήτων στους εκπαιδευτικούς, επιτρέποντάς τους να έχουν τον έλεγχο σε επαγγελματικό επίπεδο, αλλά και από την άλλη να αναπτύξουν τις κατάλληλες ικανότητες για συνεργασία και επικοινωνία, αυξάνοντας το επίπεδο του εκπαιδευτικού τους έργου. Οι εκπαιδευτικοί δεν εξαναγκάζονται σε υποχρεωτικές πρακτικές αλλά υιοθετούν θετικές πρακτικές όπως η αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, οι αποτελεσματικές αποφάσεις μέσω του διαμερισμού ιδεών και απόψεων, η ανάπτυξη ικανοτήτων και αυτοαποτελεσματικότητας στην εκπαιδευτική πράξη, η μείωση των συγκρούσεων και της επαγγελματικής εξουθένωσης και η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Βαγενάς, 2020).

### 5.2.2. Επίλυση συγκρούσεων σε εκπαιδευτικό πλαίσιο

Η διαδικασία συμμετοχής των μελών ενός οργανισμού στην λήψη αποφάσεων δύναται να δημιουργήσει μια σειρά από δυσκολίες, που αφορούν το σύνολο της ομάδας και την, μεταξύ τους, διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η δυναμική, που αναπτύσσεται σε μια ομάδα, κατά την αλληλεπίδραση, μπορεί να δημιουργήσει αναπόφευκτα διαφωνίες, αντίθετες απόψεις και αντιλήψεις, συγκρούσεις λόγω διαφορετικών συμφερόντων, διαφορετικών αξιών, διαφορετικής θέσης στην ιεραρχία ακόμα και διαφορετικών στόχων και σκοπών στην εργασία. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, οι λόγοι για δημιουργία συγκρούσεων ποικίλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας, την νοοτροπία που έχει υιοθετήσει και τη νοοτροπία του συνόλου των ανθρώπων, που την απαρτίζουν. Καθώς τα μέλη αλληλοεπιδρούν, δύναται να υπάρξουν συγκρούσεις σχετικά με την δομή και τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας αλλά και σχετικά με θέματα που αφορούν εξωτερικούς παράγοντες και επηρεάζουν το σχολείο όπως εκπαιδευτικές πολιτικές και πρακτικές από υφισταμένους. Είναι αναπόφευκτο η ανομοιογένεια του εκπαιδευτικού προσωπικού, παράλληλα με θέματα ανεπαρκούς οργανωτικής δομής να λειτουργήσουν ανασταλτικά ως προς την αποτελεσματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ τους (Σιδηροπούλου, 2015β).

Πολλές φορές οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων συνδέονται άμεσα με την πρόκληση αντιθέσεων, σχετικά με την αποδοχή ή την απόρριψη μιας ενέργειας. Επομένως, συνοψίζοντας, οι κύριες αιτίες της σύγκρουσης είναι: κακή επικοινωνία, διαφορετικές προσωπικότητες, ασαφή όρια ευθύνης, αόριστα όρια ισχύος, αδυναμία συνεργασίας, αθέμιτος ανταγωνισμός, προσωπικοί λόγοι ή προβλήματα, διαφορετικοί στόχοι και αξίες, διαφορές στον τρόπο λειτουργίας των καθηκόντων, διαφορετικές απόψεις για θέματα ανταμοιβής και αντιφάσεις στους στόχους του οργανισμού. Οι συγκρούσεις, ανάλογα με το μέγεθος και τις αιτίες, έχουν σε κάθε περίπτωση ορισμένα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων είναι: καινοτόμες νέες ιδέες, αλλαγές, καλύτερες αποφάσεις, αυξανόμενη συμμετοχή, σαφείς αιτίες προβλημάτων, δημιουργία επικοινωνίας, ενίσχυση των σχέσεων, αύξηση της παραγωγικότητας. Από την άλλη πλευρά, προκαλούν επίσης αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν: ενεργειακή σπατάλη, μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, πόλωση μεταξύ ομάδων, αύξηση των διαφορών, αδυναμία συνεργασίας, ανεύθυνη



συμπεριφορά, δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων ατόμων, μείωση της παραγωγικότητας, μεροληπτικές αποφάσεις (Paraskevoroulou & Ioannidou, 2017).

Ωστόσο, οι σύγχρονες θεωρίες γύρω από το θέμα της επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αναφέρουν ότι μια αντιπαράθεση δεν μπορεί να είναι καθολικά αρνητική ή θετική. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις, πολλές φορές αυτό μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά ως προς τον οργανισμό, καθώς τα μέλη προσπαθούν περισσότερο και αποδίδουν αποτελεσματικότερα, όταν υπάρχει πίεση και έντονο εργασιακό περιβάλλον. Όπως και να έχει οι συγκρούσεις αποτελούν μέρος των εργασιακών σχέσεων και είναι αναπόφευκτές, καθώς τα άτομα επικοινωνούν και ανταλλάσσουν απόψεις. Για αυτό τον λόγο απαιτείται γρήγορη ανταπόκριση και ένα βαθμό εξοικείωσης από τους οργανισμούς, ως προς την επίλυσή τους. Όταν αυτές οι αντιπαράθεσεις έχουν λειτουργικό χαρακτήρα και παραμένουν σε διαχειρίσιμο επίπεδο, τότε δύναται να αυξήσουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών, την δημιουργικότητα τους, τον τρόπο σκέψης τους, αποδίδοντας σε υψηλότερο βαθμό (Γιαννίκας, 2014).

Η διαδικασία επίλυσης και διαχείρισης μιας σύγκρουσης σε έναν οργανισμό λαμβάνει χώρα σταδιακά. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ή μια σχολική μονάδα οι σχολικοί ηγέτες οφείλουν να παρακολουθούν την δυναμική των μελών και τον τρόπο, με τον οποίο αλληλοεπιδρούν και ενεργούν, ώστε να διασφαλιστεί το λειτουργικό επίπεδο αυτών των αντιπαράθεσεων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων και το επίπεδο συνεργατικότητας των εκπαιδευτικών μεταξύ τους μπορεί να ωφεληθούν από τις μικρές διαφωνίες των μελών, οι οποίες παράγουν μια ποικιλία απόψεων και λύσεων σε διάφορα εκπαιδευτικά θέματα, με σαφή επίδραση στην αποτελεσματικότητα του σχολείου (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Τα σχολεία χρειάζονται μια δομή, μια ρύθμιση και έναν έλεγχο, ώστε να μπορούν να ξεπερνούν τις συγκρούσεις, που προκύπτουν και να επιτυγχάνονται οι στόχοι του σχολείου. Ένα καλό σχολείο δεν σημαίνει ότι δεν έχει βιώσει ποτέ συγκρούσεις, αλλά ότι είναι σε θέση να διαχειριστεί συγκρούσεις, που προκύπτουν και μπορεί να μετατρέψει τη σύγκρουση σε ένα από τα σημεία αναφοράς για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί, μια καλή προσέγγιση που πρέπει να εφαρμοστεί στο σχολείο είναι να χρησιμοποιηθούν οι αντιπαράθεσεις με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα οι επιθυμητοί στόχοι. Ο διευθυντής ως ανώτατος ηγέτης στο σχολείο πρέπει να είναι σε θέση

να διαχειρίζεται σωστά τις συγκρούσεις για να παρέχει θετικά οφέλη και να αποφεύγει αρνητικές συνέπειες. Οι σχολικοί διευθυντές δεν πρέπει να αποφεύγουν τη σύγκρουση, αλλά να τη διαχειρίζονται, ώστε να ενθαρρύνουν τα σχολεία να είναι δυναμικά και οι συγκρούσεις να μην παρεμποδίζουν την υλοποίηση προγραμμάτων (Larasati & Raharja, 2019).

Όταν οι διαχειριστές των συγκρούσεων έχουν καθορίσει και προσδιορίσει τη φύση της σύγκρουσης σε μια κατάσταση έντασης και αντιπαράθεσης, προσπαθούν να βρουν τρόπους για την επίλυσή της. Διάφοροι αναλυτές των συγκρούσεων έχουν επισημάνει διάφορους τρόπους επίλυσης αυτών των καταστάσεων σύγκρουσης. Πολλούς από αυτούς σχετίζουν με την κατάσταση του σχολείου. Ωστόσο η βιβλιογραφία, στο σύνολό της αναφέρεται σε έξι μέρη της δομής συγκρούσεων, στα οποία οι άνθρωποι και κυρίως οι ηγέτες ενός οργανισμού, μπορούν να δώσουν προσοχή, ώστε να μπορούν να αναλύσουν τις αντιπαραθέσεις και να δώσουν άμεσες λύσεις: α) *αλληλεξάρτηση* - Πόσο χρειάζονται τα μέλη το ένα το άλλο;, β) *αριθμός ενδιαφερομένων* - Πόσα διαφορετικά άτομα ή ομάδες ενδιαφέρονται για τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης;,, γ) *εκπροσώπηση συμφερόντων*- Τα μέλη αντιπροσωπεύουν τα συμφέροντα άλλων ανθρώπων που δεν εμπλέκονται προσωπικά ή άμεσα στη διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης;,, δ) *αρχή διαπραγμάτευσης*- Εάν τα μέλη αποτελούνται από περισσότερα από ένα άτομα ή ανήκουν σε κάποια ομάδα, οι απόψεις που παρατίθενται εκπροσωπούν μεμονωμένα άτομα ή το σύνολο της ομάδας; , ε) *κρισιμότητα κατάστασης*- είναι τόσο έντονη η κατάσταση, ώστε να βρεθεί άμεσα μια λύση στην διαχείριση των συγκρούσεων για το εγγύς μέλλον; και στ) *κανάλια επικοινωνίας*- είναι τα μέλη ικανά να αναπτύξουν μια αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία στον ίδιο χώρο; (Msila, 2012).

### 5.3. Κουλτούρα ακρόασης και ενσυναίσθηση

Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί μια επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία λειτουργεί σε διαπροσωπικό επίπεδο και η οποία διευκολύνει την δημιουργία σχέσεων με εμπιστοσύνη και κατανόηση. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την δημιουργία μιας κουλτούρας ενεργητικής ακρόασης, συμβάλλει στην αποφυγή των συγκρούσεων, στην κατανόηση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των συνομιλητών

και στην γενικότερη διαχείριση των προβλημάτων εντός των πλαισίων ενός οργανισμού. Οι βασικές αρχές που διέπουν την κουλτούρα ακρόασης είναι:

- **Παρατηρητικότητα και προσοχή:** Σχετίζεται με τον τρόπο επικοινωνίας ενός ατόμου και τη λεκτική αλλά και μη λεκτική συμπεριφορά, που επιδεικνύει αυτός και ο συνομιλητής του. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς του άλλου σχετίζεται με το κατά πόσο τα λεγόμενα αφορούν το θέμα συνομιλίας του και την αποδοχή των αντιλήψεών του, ακούγοντάς τον προσεκτικά, χωρίς διακοπές και παρεμβάσεις.
- **Αποδοχή:** Σχετίζεται με την αποδοχή του ατόμου που ακούω, ασκώντας κριτική στα λεγόμενα και όχι στο ίδιο το πρόσωπο, όποιες αξίες και αν αντιπροσωπεύει. Οι προσωπικές απόψεις των άλλων είναι σεβαστές και δεν είναι απαραίτητο ο δέκτης να τις υιοθετήσει.
- **Ενσυναίσθηση:** Σχετίζεται με την ανάπτυξη της ικανότητας να μπορεί ο ακροατής να αποδέχεται τις απόψεις με κατανόηση, μπαίνοντας στην θέση του, επιδεικνύοντας μια λειτουργική αντιπαράθεση.
- **Κατανόηση:** Σχετίζεται με το βαθμό κατανόησης των εμπειριών του άλλου, χωρίς κριτική και αξιολόγηση.
- **Ανάπλαση:** Σχετίζεται με την παρέμβαση του ακροατή στα λεγόμενα του αποστολέα, με στόχο να διατυπώσει τον βαθμό κατανόησης του, επαναλαμβάνοντας λεγόμενα και σχολιάζοντας επί αυτού, δημιουργώντας μια ανατροφοδότηση (Διαμαντίδου, 2014).

Από τις ανωτέρω βασικές αρχές, φαίνεται ότι η υιοθέτηση αυτών των αρχών από τον ακροατή, δημιουργεί μια κουλτούρα, όπου τα άτομα μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά, αποδεχόμενοι ο ένας τον άλλον και κατανοώντας τα λεγόμενα, χωρίς να γίνονται διακοπές και παρεμβολές. Η προσεκτική ακρόαση αποτελεί προϋπόθεση αυτής της διαπροσωπικής σχέσης, καθώς ο ακροατής δύναται στο τέλος να δημιουργήσει μια συνολική εικόνα, ανατροφοδοτώντας την συνομιλία, θέτοντας ερωτήσεις και μένοντας προσηλωμένος στην διαδραστική αυτή διαδικασία. Στην περίπτωση ύπαρξης αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων, οι ακροατές με κουλτούρα ενεργητικής ακρόασης δύναται να

συντελέσουν αποτελεσματικά στην διαχείριση, καθώς αναπτύσσουν στοιχεία σεβασμού, αποδοχής, κατανόησης, προσωπικής δέσμευσης και ενσυναίσθησης (Καραγιάννης, 2020).

Ο παράγοντας της ενσυναίσθησης περιλαμβάνει την πράξη της φαντασίας του τι είναι σημαντικό από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου. Περισσότερο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την εκτίμηση του τι είναι σημαντικό από τη συναισθηματική προοπτική αυτού του ατόμου. Η συναισθηματική άποψη του συνομιλητή είναι ζωτικής σημασίας για την δημιουργία μια ενσυναισθητικής επικοινωνίας. Η ενσυναίσθηση έχει ένα σαφή διαπροσωπικό χαρακτήρα, καθώς είναι μια διαδραστική κοινωνική διαδικασία, που εξαρτάται και από τα δύο άτομα σε μια συνομιλία, προκειμένου να λειτουργήσει. Το αν ένα άτομο είναι σε θέση να έρθει κοντά και να αναπτύξει ενσυναίσθηση για κάποιον άλλο εξαρτάται, εν μέρει, από το πόσο ανοιχτό είναι αυτό το άτομο στη συνομιλία ή δημιουργεί αντιστάσεις, ως προς την έκφραση των συναισθημάτων του (Main et al., 2017).

Γενικά, η ενσυναίσθηση είναι ένας θεμελιώδης τρόπος με τον οποίο ένα άτομο κατανοεί και αλληλοεπιδρά με τον κόσμο γύρω. Η ικανότητα κατανόησης και συσχέτισης ενός ατόμου με τους άλλους είναι, εν μέρει, συνάρτηση της ενσυναισθητικής διαδικασίας. Το ποσό σωστά, έγκυρα και γρήγορα δημιουργηθούν συμπεράσματα σχετικά με τα συναισθήματα, τους στόχους, τις στάσεις, τα κίνητρα, τις πεποιθήσεις, τις προθέσεις και τις συμπεριφορές άλλων ανθρώπων καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, το τι συνεισφέρει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη κοινωνική κατάσταση, καθώς και το πως αντιλαμβάνεται την αξία του σε άλλους ανθρώπους. Η ενσυναισθητική κατανόηση είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για το πόσο αποτελεσματική θα είναι η επικοινωνία, καθώς και ένα προσωπικό χαρακτηριστικό, που διευκολύνει την ικανότητά πειθούς των ανθρώπων να αποδεχτούν μια ιδέα, να αισθανθούν έναν συγκεκριμένο τρόπο ή να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης (Valente, 2016). Επιπλέον, η ενεργητική ενσυναισθητική ακρόαση, είναι μια στενά συνδεδεμένη έννοια, που εστιάζει στον ρόλο της ενσυναίσθησης στην ενεργητική ακρόαση, αναφέρεται στον εμπλουτισμό της παραδοσιακής μορφής ακρόασης με στοιχεία ενσυναίσθησης, με στόχο την μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην διαδικασία της επικοινωνίας. Η ενσυναίσθηση, όπως και η ενεργητική ακρόαση, είναι πολυδιάστατη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η ανοιχτότητα και η καθαρότητα

του συνομιλητή (Gearhart & Bodie, 2011). Η ύπαρξη της ενσυναίσθησης, δύναται να οδηγήσει σε μια υψηλότερη μορφή ακρόασης, δεδομένου ότι η παραδοσιακή μορφή, αν και βοηθά, δημιουργεί, διατηρεί και ενισχύει τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, μπορεί να οδηγήσει σε μια φτωχή ικανότητα ακρόασης, με περιορισμένες δυνατότητες αποδοχής και ανατροφοδότησης και επομένως σε μια μη λειτουργική επικοινωνία (Shrivastava, 2014).

## Κεφάλαιο 6. Ανοικτό Σχολείο

### 6.1. Το σχολείο αλλάζει

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο μεταβαλλόμενος κόσμος έχει επηρεάσει τη φύση της μάθησης στον 21ο αιώνα. Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον προκαλεί διαφορές στον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και μάθησης των νέων. Έχει βαθιές επιπτώσεις στους μαθητές και στις δεξιότητες που χρειάζονται για κοινωνική και οικονομική συμμετοχή και επιτυχία. Πολλά σχολεία ενθαρρύνουν τους μαθητές να μάθουν βιώνοντας, κάνοντας, δημιουργώντας και επιδεικνύοντας νέες δεξιότητες με δημιουργικούς τρόπους, καθώς οι μαθητές θεωρούνται ως ενεργοί συνεισφέροντες και όχι ως καταναλωτές της γνώσης. Τα σχολεία ενθαρρύνονται να ενσταλάξουν νέες συνεργατικές μεθόδους διδασκαλίας, καθώς ενθαρρύνουν τους μαθητές να γίνουν ενεργά μέλη της μαθησιακής διαδικασίας (Green, 2019).

Η νέα ψηφιακή διάσταση του σχολείου συνδέεται με μια μεταβαλλόμενη στάση απέναντι στους ρόλους του δασκάλου και του μαθητή, δίνοντας έμφαση στη δραστηριότητα και την ανεξαρτησία της μάθησης, της διδασκαλίας και της μάθησης των μαθητών, που διευκολύνονται από τις σύγχρονες τεχνολογίες, καθώς και στον προσανατολισμό σε ανθρωπιστικές αξίες, δημοκρατικές αρχές, ανοχή στη διαφορετικότητα, σεβασμό στην ατομικότητα. κλπ. και κατασκευή της πραγματικότητας της διδασκαλίας και της μάθησης που πληρούν αυτές τις αξίες. Είναι σαφές ότι το σχολικό περιβάλλον και η σχολική κουλτούρα αλλάζει σε σχέση με την παραδοσιακή και με παθητικά χαρακτηριστικά μορφή της, σε ένα σχολείο με ανοιχτές προοπτικές (Kaffemanienè et al., 2017).

Η εισαγωγή ενός πιο ανοιχτού και ευέλικτου σχολικού σχεδιασμού θεωρείται ότι προκαλεί όχι μόνο τη συμβατική οργάνωση του χώρου αλλά και προκαθορισμένες δομές, ρουτίνες και πρακτικές αλληλεπίδρασης. Τα ανοιχτά και ευέλικτα περιβάλλοντα μάθησης μπορούν να περιλαμβάνουν πολλαπλές τάξεις, πολλούς δασκάλους και κοινόχρηστο χώρο με τεχνολογικά μέσα, χωρίς καθορισμένες αίθουσες ή θρανία. Διαμορφώνεται ένα σχολείο χωρίς τοίχους. Το πρόγραμμα σπουδών και οι σχολικές μεταρρυθμίσεις συνδέονται με την εστίαση στις λεγόμενες δεξιότητες μάθησης του εικοστού πρώτου αιώνα, όπως η κριτική σκέψη, η επίλυση προβλημάτων, η συνεργασία, η δημιουργικότητα, η ηγεσία και η εισροή των ψηφιακών τεχνολογιών (Niemi, 2021). Όλα τα ανωτέρω, δεν θα μπορούσαν να αναπτυχθούν χωρίς την αλλαγή στην σχολική κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι, τόσο η

ηγεσία του σχολείου όσο και το εκπαιδευτικό προσωπικό, οφείλουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της κοινωνικής αλλαγής και να προωθήσουν περισσότερο καινοτόμες παιδαγωγικές πρακτικές.

Τα ανοιχτά σχολεία χρειάζεται να προωθούν επαγγελματικές κουλτούρες εργασίας και μάθησης, που παρακινούν τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές σχολείων. Η προώθηση της επιθυμίας και η παροχή ικανότητας στα σχολεία να μάθουν και να βελτιωθούν μαζί θα βοηθήσει τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές να προσαρμοστούν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των μαθητών και της κοινωνίας. Στην νέα αυτή πραγματικότητα των αλλαγών από το παραδοσιακό στο σύγχρονο σχολείο, πρέπει να αναπτυχθεί μια σειρά από διαθέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού και να αφεθεί να ανθίσει, προωθώντας τη συνεργασία και την ομαδικότητα (Sotiriou et al., 2017).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αλλαγής του σχολικού περιβάλλοντος, η οποία αποτελεί συνέπεια των έντονων κοινωνικών αλλαγών του σήμερα, είναι η επίδραση της πανδημίας Covid-19 στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής του σε όλα τα επίπεδα. Η μετατόπιση από τη παραδοσιακή μορφή διδασκαλίας στη διαδικτυακή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση απαιτεί εξειδίκευση, δεξιότητες, ικανότητες και ανοιχτό μυαλό. Επιπλέον, οι νέες προκλήσεις της τεχνογνωσίας και της συνεργατικότητας μεταξύ των μελών για αποτελεσματικότερη προώθηση της μάθησης, ήρθαν να ενισχύσουν, περισσότερο από ποτέ, την ανάγκη των εκπαιδευτικών και των μαθητών να ανταποκριθούν, περισσότερο δημιουργικά και καινοτόμα, στην απόκτηση της γνώσης (Alasoluyi, 2021). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι σχολικοί ηγέτες αντιμετώπισαν τη πρόκληση της νέας εργασιακής πραγματικότητας και διαχείρισης των δικών τους συναισθημάτων, σχετικά με την οργάνωση της σχολικής μονάδας και της αλλαγής της σχολικής κουλτούρας, σε πολλά επίπεδα. Η ανάγκη για συντονισμό, διαρκή επικοινωνία, με εκπαιδευτικούς και τοπικές αρχές, κάλυψη των συναισθηματικών και εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού και η διαρκής ανησυχία για πιθανή μείωση της μαθησιακής αποτελεσματικότητας των μαθητών, άλλαξε τα δεδομένα στη σχολική ηγεσία, η οποία πλέον καλείται να λειτουργήσει περισσότερο συμμετοχικά και συναισθηματικά κι με γνώμονα τη καινοτομία (Spyropoulou & Koutroukis, 2021).

Επομένως, ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις της κοινωνίας της γνώσης, όπου νέα χαρακτηριστικά και δεξιότητες έρχονται στο προσκήνιο, το σχολείο αλλάζει και επικεντρώνεται πλέον στη μετάδοση της γνώσης και όχι στη στείρα διδασκαλία αυτής. Οι ρόλοι των εκπαιδευτικών και των σχολικών ηγετών αλλάζουν και πλέον, καλούνται να σχεδιάσουν

νέες μεθόδους διδασκαλίας, με επίκεντρο τον μαθητή. Έτσι, στο νέο και ανοιχτό σχολείο δίνεται έμφαση στην διευκόλυνση της απόκτησης της γνώσης, μέσα από την χρήση ΤΠΕ αλλά και με καινοτόμες πρακτικές, που διευκολύνουν τους μαθητές να αναπτύξουν τα προσωπικά τους εργαλεία και στρατηγικές για να επιτύχουν τους σκοπούς της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε πολλούς οργανισμούς, αναμεσά τους και οι σχολικές μονάδες, ο σχολικός ηγέτης φέρεται να αναζητά εργαζόμενους με ικανότητες, όπως η ομαδικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, η όρεξη για εργασία και η θέληση για συνεχόμενη επαγγελματική εξέλιξη (Barorikar, 2016).

Η νέα ψηφιακή πραγματικότητα μεταβάλλει ριζικά τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, σε σχέση με τη μορφή που είχαν αυτοί από τη μαζική διαμόρφωσή τους (18<sup>ο</sup> αι.) μέχρι και την προηγούμενη δεκαετία. Οι τεχνολογικές δυνατότητες ωθούν τα εκπαιδευτικά συστήματα σε ένα νέο, καινοτόμο και συνάμα άγνωστο ως προς την εξέλιξή του παράδειγμα τόσο ως προς τις εκπαιδευτικές διαδικασίες, της διδασκαλίας και της μάθησης, όσο και ως προς τις διοικητικές διαδικασίες της διοίκησης, της επικοινωνίας και της συλλογικής δράσης των μελών της σχολικής κοινότητας που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση της αποστολής τους.

## **6.2. Αλλαγή παραδείγματος στην επικοινωνία και συνεργασία στην εκπαίδευση**

Η αλλαγή παραδείγματος αποτελεί μια ριζική αλλαγή στις βασικές έννοιες και πρακτικές ενός δεδομένου τομέα ή πεδίου. Μεταβολές παραδειγμάτων μπορεί να συμβούν σε οποιοδήποτε από αυτά τα επίπεδα. Ο τομέας της εκπαίδευσης έχει υποστεί τεράστια αλλαγή, η οποία επιταχύνθηκε από την, άνευ προηγουμένου, ζήτηση για υψηλής ποιότητας και ουσιαστική εκπαίδευση, σε όλα τα επίπεδα, ανά τον κόσμο. Η δραστική επίδραση της Τεχνολογίας στην εκπαίδευση παρέχει νέες οικονομικές δυνατότητες και τρόπους εξέτασης της εκπαίδευσης σε όλες τις πτυχές της. Αυτή η τεχνολογική επανάσταση, έρχεται να αμφισβητήσει μοντέλα και τρόπους διαχείρισης των εκπαιδευτικών συστημάτων, δημιουργώντας μια αλλαγή παραδείγματος στην εκπαίδευση, η οποία θέτει νέα προβλήματα και απαιτεί νέες λύσεις (Rodney, 2020). Την έννοια του «παραδείγματος» εισήγαγε ο Thomas Koun με το έργο του «Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων» (Koun, 2008).



Από την τεχνολογική αλλαγή, όπως είναι αναμενόμενο, επηρεάστηκαν σημαντικά οι έννοιες της επικοινωνίας και της συνεργατικότητας στο εκπαιδευτικό πλαίσιο. Οι Νέες Τεχνολογίες έθεσαν καινούργιες βάσεις στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εκπαιδευτικών με τον σχολικό οργανισμό και τους μαθητές, δημιουργώντας, περισσότερο από ποτέ, την ανάγκη για μεγαλύτερη συνεργατικότητα, προκειμένου η διοίκηση της σχολικής μονάδας να παρουσιάζει αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα. Οι διαδικασίες της επικοινωνίας και της συνεργασίας αλλάζουν, με τον Διευθυντή να καλείται πλέον να κινεί τα νήματα, μέσα από την χρήση των ΤΠΕ. Αυτές οι διαδικασίες αφορούν συγκεκριμένα καινοτόμες μορφές επικοινωνίας, με σκοπό την αποτελεσματικότητα στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, την ομαδικότητα και την από κοινού συναίνεση για το καλό της σχολικής μονάδας (Γριβοπούλου & Καρακατσάνη, 2021). Καθώς τα σχολεία αλλάζουν και ανταποκρίνονται περισσότερο στα δεδομένα των κοινωνιών της γνώσης, η εξάρτηση της εκπαίδευσης από την τεχνολογία μεγαλώνει, με τους εμπλεκόμενους να δημιουργούν μια σχολική κουλτούρα, που να εμπνέει, να παρακινεί, να δημιουργεί σημαντικές σχέσεις, να οδηγεί σε επιτυχημένα αποτελέσματα και να είναι δίκαιη. Ο τρόπος, με τον οποίο ο σχολικός ηγέτης θα ασκήσει επιρροή στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού, εξαρτάται από τη δική του μετατόπιση σε νέες αξίες, ικανότητες συμβουλευτικής και καθοδήγησης και απόκτησης νέων τεχνολογικών δεξιοτήτων, που θα τον διευκολύνουν στην επικοινωνία (Pagatpatan, 2019).

Η διαμόρφωση αποτελεσματικών μεθόδων επικοινωνίας, δημιουργούν μια λειτουργική εκπαιδευτική ομάδα, η οποία επηρεάζει σημαντικά την εκπαιδευτική διαδικασία και την επιτυχία των μαθητών. Αυτή η επικοινωνία και η συνεργασία χρειάζεται να διαχέεται, ώστε να δημιουργηθεί εξ αρχής ένα θετικό περιβάλλον συνεργασίας. Πολλοί μελετητές έχουν επισημάνει ότι τέτοιες εκπαιδευτικές ομάδες, που προωθούν τις ανωτέρω διαδικασίες και δείχνουν μια προσαρμοστικότητα στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, επηρεάζουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την εκπαιδευτική και σχολική ηγεσία, αλλά και τα επιτεύγματα των μαθητών, ακόμα και αν οι συνθήκες αποδεικνύονται συνεχώς μεταβαλλόμενες (Natale & Lubniewski, 2018). Η νέα πραγματικότητα της ψηφιακής επικοινωνίας, η οποία αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών σε ψηφιακό περιβάλλον, κινεί την εκπαιδευτική διαδικασία όλο και περισσότερο προς τη χρήση συσκευών και οθονών, για διευκόλυνση όλων των εμπλεκόμενων- μαθητών, εκπαιδευτικών και σχολικών ηγετών (Belonovskaya, et al. 2020).

Όπως είναι φυσικό, μια τέτοια πραγματικότητα απαιτεί την απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, ώστε η συμμετοχή στις διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας, να είναι εφικτή. Το να κατέχει κάποιος την ψηφιακή ικανότητα, δηλαδή τον αποτελεσματικό χειρισμό και την γνώση της τεχνολογίας, αποτελεί μια δεξιότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα και βασίζεται στην επιτυχή κατανόηση και ανάλυση των πληροφοριών, που λαμβάνονται ψηφιακά και αποτελούν μέρος της επικοινωνίας του σήμερα (Μυγαρίκονά & Νοβοτή, 2021). Στο πλαίσιο της σχολικής ηγεσίας, αυτή η ικανότητα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχημένη οργάνωση και διοίκηση της σχολικής μονάδας. Δεδομένων και των κοινωνικών συνθηκών, με την καθιέρωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ένας Διευθυντής, ο οποίος δεν δύναται να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους συναδέλφους, όντας άπειρος στη χρήση των Νέων Τεχνολογιών, δεν θα είναι ικανός να αφουγκραστεί τις ανάγκες, τα συναισθήματα, τις δυσκολίες και τις προκλήσεις, που αντιμετωπίζουν, αδυνατώντας να δημιουργήσει μια θετική σχολική κουλτούρα (Rusnati & Gaffar, 2020).

Επιπλέον, ως προς την αλλαγή στον τρόπο συμμετοχής και συνεργασίας των μελών της σχολικής μονάδας, τα νέα κοινωνικά και εκπαιδευτικά δεδομένα, απαιτούν μια άσκηση ηγεσίας με συμμετοχικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει, ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια από κοινού διαδικασία, με τον σχολικό ηγέτη να αφήνει χώρο στους εκπαιδευτικούς και να δημιουργεί ευκαιρίες για διαρκής ανάπτυξη. Το μοντέλο του αυταρχικού σχολικού ηγέτη, ο οποίος μονομερώς αποφασίζει για τη σχολική μονάδα, φαίνεται να απομακρύνεται, καθώς το σχολείο αλλάζει συνεχώς και οι απαιτήσεις, που δημιουργούνται, οδηγούν στην μεγαλύτερη διαπροσωπική επικοινωνία, την ομαδικότητα και τη συνεργασία (Χαλκιώτης & Διαμαντή, 2019). Στα παραδοσιακά συστήματα του παρελθόντος, ο σχολικός ηγέτης λειτουργούσε ως αυθεντία και η εξουσία του δεν μπορούσε να αμφισβητηθεί, μια πεποίθηση, που σήμερα ανατρέπεται, καθώς οι εκπαιδευτικοί αποτελούν τον πυρήνα της μάθησης και της εκπαίδευσης του σήμερα. Όσο υπάρχει καλή επικοινωνία και συνεργασία, μεταξύ των μερών του σχολείου, τόσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού έργου, ακόμα και στις πιο δύσκολες συνθήκες. Όταν απουσιάζει ο εξαναγκασμός των ιδεών στην οργάνωση ενός σχολείου, τότε η συμμετοχή μεγαλώνει, με τις συνεργατικές σχέσεις να αυξάνουν το επίπεδο αυτοαποτελεσματικότητας, επαγγελματικής ικανοποίησης και επιτυχούς επίλυσης συγκρούσεων και προβλημάτων (Βαγενάς, 2020). Η παραδοσιακή σχολική ηγεσία λειτουργούσε σε ένα πραγματικό δια ζώσης περιβάλλον ενεργειών. Στο περιβάλλον αυτό η διαχείριση των σχέσεων φαίνεται να είναι πολύ

διαφορετική από το σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον. Στη ψηφιακή σχολική πραγματικότητα η εμπιστοσύνη, η εξουσία και οι αποκλεισμοί έχουν διαφορετική μορφή. Αυτό είναι επίσης ένα αχανές και ανερχόμενο πεδίο επιστημονικής έρευνας.

Η σύγχρονη εκπαιδευτική πραγματικότητα, λοιπόν, επηρεασμένη από την Τεχνολογία και τις κοινωνικές προκλήσεις, απαιτεί την δημιουργία μιας κουλτούρας ενεργητικής ακρόασης από τους εμπλεκόμενους στην εκπαίδευση, όπου η επικοινωνία και η ομαδικότητα θα εμπνέουν μια ικανότητα ενσυναίσθησης. Χωρίς αυτήν την ικανότητα, οι ανωτέρω διαδικασίες δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν. Η ενεργητική ακρόαση είναι μια ικανότητα, μέρος της αποτελεσματικής επικοινωνίας, μεταξύ των ατόμων, η οποία και διευκολύνει την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με κατανόηση, εμπιστοσύνη, θέληση για συνεργασία και αποδοχή. Το πόσο αποτελεσματικά θα επικοινωνήσουν τα μέλη ενός σχολικού οργανισμού εξαρτάται από το πόσο δεκτικά είναι απέναντι στους άλλους, τον βαθμό ενσυναίσθησης που έχουν αναπτύξει και την θέληση για ανατροφοδότηση και συμμετοχή στην διαδικασία (Διαμαντίδου, 2014).

Η ενεργητική ακρόαση στα ψηφιακά περιβάλλοντα εκλαμβάνεται ως η ικανότητα παρακολούθησης των κάθε μορφής μηνυμάτων, γραπτών, ακουστικών και οπτικών, τα οποία αποστέλλονται και λαμβάνονται με κάθε ψηφιακό μέσο. Αυτό το στοιχείο αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της σχολικής ηγεσίας στις σύγχρονες συνθήκες ψηφιακής πρόσβασης και λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών. Στο περιβάλλον αυτό, τόσο οι διευθυντές όσο και οι εκπαιδευτικοί καλούνται να μετασχηματίσουν τις επικοινωνιακές και συνεργατικές τους πρακτικές αξιοποιώντας τις δυνατότητες των ανοικτών/ψηφιακών μορφών δράσης.

## Κεφάλαιο 7. Επίλογος

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης διατυπώνονται τα συμπεράσματα αυτής και κατατίθενται οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνες επί του θέματος. Η εργασία αυτή είχε σκοπό να εξετάσει την επιρροή της νέας ψηφιακής πραγματικότητας και συνακόλουθα των εναλλακτικών μορφών επικοινωνίας στους τρόπους συνεργασίας και επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες τους.

Ο 21 αιώνας χαρακτηρίζεται ως η επανάσταση των αλγορίθμων και η ραγδαία ανάπτυξη της ψηφιακής επικοινωνίας. Η εν λόγω τεχνολογική εξέλιξη προκαλεί ριζικές αλλαγές στον τρόπο ζωής και εργασίας των ανθρώπων, και ασφαλώς στον τρόπο λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών, τόσο από άποψη εκπαίδευσης της νέας γενιάς όσο και από άποψη της διοικητικής τους λειτουργίας.

### 7.1 Συμπεράσματα

Έχοντας ως κεντρική υπόθεση της έρευνας στην βιβλιογραφική διερεύνηση του αντίκτυπου που έχει η μεταβλητή «Ψηφιακή επικοινωνία» στη μεταβλητή «Λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών», που είχε τεθεί ως σκοπός στην παρούσα μελέτη, έχουμε συνάγει τα παρακάτω συμπεράσματα.

- Η επικοινωνία αποτελεί μια κομβική διαδικασία στη λειτουργία της κοινωνίας και των οργανισμών που λειτουργούν στα πλαίσια αυτής, η οποία μεταβάλλεται ιστορικά σε διάφορες μορφές. Η εξέλιξη της επικοινωνίας επηρεάζεται από την ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, έτσι από τις άμεσες και με φυσικά μέσα μορφές επικοινωνίας που αναπτύχθηκαν ιστορικά, σήμερα έχουν αναπτυχθεί έμμεσες και ψηφιακές μορφές επικοινωνίας που απελευθερώνουν τον άνθρωπο από την εξάρτηση του χώρου και του χρόνου για την πραγματοποίησή της.
- Οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας επηρεάζουν σε εξαιρετικά σημαντικό βαθμό τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, την παραγωγή και διάδοση της γνώσης. Επηρεάζουν τους τρόπους μάθησης, παρέχοντας δυνατότητες για ανοικτούς εκπαιδευτικούς πόρους, ανοικτά εκπαιδευτικά περιεχόμενα και ανοικτές εκπαιδευτικές πρακτικές. Αυτό συντελεί στη ραγδαία παραγωγή και

διάχυση της γνώσης, αλλά και στην ραγδαία ανανέωσή της. Το σχολείο γίνεται ολοένα και περισσότερο ένα ψηφιακό σχολείο. Η κατάσταση της πανδημίας covid-19, με τα περιοριστικά μέτρα στη μετακίνηση και στη λειτουργία των σχολείων διαζώσης, ώθησε την ψηφιακή εκπαίδευση σε μεγάλο βαθμό και για κάθε βαθμίδα.

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εκπαιδευτικών οργανισμών, εκτός των διαδικασιών παραγωγής και διάχυσης της γνώσης, αναπτύσσεται και στις διοικητικές λειτουργίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προωθείται σε κάθε χώρα και οργανισμό στην εποχή μας, με τα σχολεία να ηγούνται σε μεγάλο βαθμό και ποικιλοτρόπως αυτού του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Η επικοινωνιακή ικανότητα αποτελεί μια βασική ικανότητα ανάπτυξης και προόδου, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ίδια ξεκινά με την κατάκτηση της γλώσσας και εξελίσσεται με την απόκτηση περισσότερο πολύπλοκων μορφών επικοινωνίας και συνεργασίας. Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του σχολείου, οι επικοινωνιακές ικανότητες των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευομένων τίθενται σε νέα βάση. Η επικοινωνιακή ικανότητα στη σύγχρονη ψηφιακή πραγματικότητα είναι βασική για την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.
- Οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας μετασχηματίζουν τη μορφή διοίκησης των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι σχολικοί ηγέτες καλούνται να προωθήσουν τη συνεργασία και την επικοινωνία στη σχολική μονάδα με νέα και για πολλούς άγνωστα τεχνολογικά μέσα και υλικά, τα οποία παράλληλα προσφέρουν πλήθος δυνατοτήτων. Η ψηφιακή πραγματικότητα επηρεάζει ιδιαίτερα την λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς οι ικανότητες της ενεργητικής ακρόασης και της ενσυναίσθησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη συνεργασία και την προώθηση του εκπαιδευτικού έργου, χρειάζεται να διαμεσολαβηθούν από τα τεχνικά και ψηφιακά μέσα.
- Οι διοικητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης συγκρούσεων τίθενται σε νέα μορφή λειτουργίας, την ψηφιακή και εξ αποστάσεως επικοινωνία, γεγονός που αποτελεί μεγάλη πρόκληση ως προς την αποτελεσματικότητά τους στο νέο αυτό πλαίσιο.

## 7.2. Προτάσεις

Η διερεύνηση του αντίκτυπου που έχουν οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας στη λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, με έμφαση στις διοικητικές λειτουργίες τους, που ήταν ο σκοπός της παρούσας μελέτης, ανέδειξε σημαντικά πεδία για περαιτέρω διερεύνηση ορισμένων διαστάσεων του θέματος αυτού, όπως:

- Ποιες είναι οι δυνατότητες και ποιοι οι περιορισμοί που υπάρχουν στην προώθηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας με τα ψηφιακά μέσα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και των σχολικών διευθυντών αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών και εξ αποστάσεως μορφών επικοινωνίας και συνεργασίας.
- Ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ φυσικών/δια ζώσης και ψηφιακών/ εξ αποστάσεως διαδικασιών πρόκλησης και επίλυσης συγκρούσεων στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Ποιος ο βαθμός αποτελεσματικότητας σε κάθε περίπτωση.
- Οι εναλλακτικές/ψηφιακές μορφές επικοινωνίας και συνεργασίας οδηγούν σε αποκλεισμούς ομάδων, πχ γονέων ή μαθητών από ευάλωτες κοινωνικές ομάδες; Εάν ναι σε ποιο βαθμό.

## Αναφορές

- Abdolhamid, A. & Vali, M. (2015). School principals' collaborative leadership style and relation it to teachers' self-efficacy, *International Journal of Research Studies in Education*, 1-10.
- Abdullah, A. (2007). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of School Managers in Malaysia, *Educationist*, 1(2), 75-81.
- Ahmed, S. & Pawar, S. (2018). Communicative Competence in English as a Foreign Language: Its Meaning and the Pedagogical Considerations for its Development, *The Creative Launcher*, 2(6), 301-312.
- Alasoluyi, O. (2021). Teachers' awareness and competence in the switch from classroom-based to online teaching during Covid-19 pandemic in Lagos, Nigeria, *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 3(2), 23-31.
- Alghamdi, A. (2013). Emotional Intelligence and School Leaders' Ability with Respect to the Saudi Arabian Educational Context, *Arecls e-Journal*, 10, 1-21.
- Anderson, T. (2003). Getting the mix right: An updated and theoretical rationale for interaction. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 4(2). Retrieved from <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/149/708>.
- Anderson, T., & McGreal, R. (2012). Disruptive Pedagogies and Technologies in Universities. *Educational Technology & Society*, 15 (4), 380–389.
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R. & Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making, *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647-660.
- Ayeni, A. (2018). Principals' Decision-Making Strategies and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo State, Nigeria, *Global Journal of Management and Business Research*, 18(10), 19-30.
- Baporikar, N. (2016). Lifelong Learning in Knowledge Society. In de Pablos P. & Tennyson R. (Eds.), *Impact of Economic Crisis on Education and the Next-Generation Workforce* (pp. 263-284). USA: IGI Global.
- Bass, R., Bernstein, D. (2008). "The Middle of Open Spaces: Generating Knowledge about Learning through Multiple Layers of Open Teaching Communities" in" Liyoshi, T., Kumar, M. S. V., (Eds.), *Opening up Education*. MIT Press. Cambridge.
- Beauchamp, K. (2008). *History of Telegraphy*. United Kingdom: The Institution of Engineering and Technology.
- Belonovskaya, I., Matvievskaya, E., Saitbaeva, E., Ksenofontova, A. et al. (2020). Digital Communication in Educational Process: Development Trends and New Opportunities, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 10(2), 1-8.

- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: Time to part ways? *Journal of Educational Administration*, 54(5), 609-622.
- Bhujel, C. (2021). The Role of Principal in Improvement of School Performance: A Qualitative Study in Community School of Nepal, *Research Journal of Education*, 7(1), 1-10.
- Brolund, L. (2016). Student Success Through Instructional Leadership, *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 8(2), 42-45.
- Buarqoub, I. (2019). Language barriers to effective communication, *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(6), 64-76.
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 1-19.
- Carey, T. & Hanley, G. L. (2008). *Extending the impact of open educational resources through alignment with pedagogical content knowledge and institutional strategy: Lessons learned from the merlot community experience*. Opening up education.
- Castillo-Merino, C., & Serradell-Lopez, E. (2013). An analysis of the determinants of students' performance in e-learning. *Computers in Human Behavior*, 30 476–484. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2013.06.020>.
- Cherkowski, S., Walker, K. & Kutsyuruba, B. (2015). Principals' Moral Agency and Ethical Decision-Making: Toward a Transformational Ethics, *International Journal of Education Policy & Leadership*, 10(5), 1-17
- Cobley, P. (2008). Communication: Definitions and Concepts. In W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (p.660). John Wiley & Sons
- Dziuban, C., Moskal, P., Kramer, L., & Thompson, J. (2013). Student satisfaction with online learning in the presence of ambivalence: Looking for the will-o'-the-wisp. *Internet and Higher Education*, 17, 1–8. doi:10.1016/j.iheduc.2012.08.001.
- Donkor, A. & Asante, J. (2016). Instructional Leadership of Basic Schools in Ghana: The Case Study of Schools in Kwaebibirem District, *American International Journal of Contemporary Research*, 6(4), 65-75.
- Ehlers, Ulf-D. (2011), *From Open Educational Resources to Open Educational Practices*, eLearning Papers 23.
- Eriş, H., Kayhan, H., Baştaş, M. & Gamar, C. (2017). Teacher and Administrative Staff Views on Teachers' Participation in Decision Making Process, *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11),7411-7420.
- Esa, N., Muda, M., Mansor, N. & brahim, M. (2017). Literature Review on Instructional Leadership Practice among Principals in Managing Changes, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 18-24.



- Gearhart, C. & Bodie, G. (2011). Active-Empathic Listening as a General Social Skill: Evidence from Bivariate and Canonical Correlations, *Communication Reports*, 24(2), 86-98.
- Girvan, C., & Savage, T. (2010). Identifying an appropriate pedagogy for virtual worlds: A Communal Constructivism case study. *Computers & Education*, 55, 342–349. doi:10.1016/j.compedu.2010.01.020.
- Gokhale, A. (1995). Collaborative Learning Enhances Critical Thinking. *Journal of Technology Education*, 7(1).
- Gougas, V. & Malinova, L. (2021). School Leadership. Models and Tools: A Review, *Open Journal of Social Sciences*, 9, 120-139.
- Green, V. (2019). *Navigating the future of education*. Independent Schools Victoria. <https://is.vic.edu.au/wp-content/uploads/2019/12/Navigating-the-future.pdf>.
- Gupta A, et al. (2018) *Purification of kinetochores from the budding yeast Saccharomyces cerevisiae*. *Methods Cell Biol* 144:349-370.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K., Devadason, E. & Adams, D. (2017). Exploring Principals' Instructional Leadership Practices in Malaysia: Insights and Implications, *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207-221.
- Ingersoll, R., Sirinides, P. & Dougherty, P. (2018). Leadership Matters: Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance, *American Educator*, 42(1), 13-17.
- Jenkins, H. (2006, October 19). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century*. Occasional paper for the Mac-Arthur Foundation. Retrieved September 1, 2007, from [http://digitalllearning.macfound.org/atf/cf/{7E45C7E0-A3E0-4B89-AC9C-E807E1B0AE4E}/JEN-KINS\\_WHITE\\_PAPER.PDF](http://digitalllearning.macfound.org/atf/cf/{7E45C7E0-A3E0-4B89-AC9C-E807E1B0AE4E}/JEN-KINS_WHITE_PAPER.PDF).
- Johnson, D., & Johnson, R. (1996). Cooperation and the use of technology. In D. Jonassen (Ed.), *Handbook of research for educational communications and technology*, pp. 1017-1044). New York: Simon and Schuster.
- Joyce, C. (2012). *The impact of direct and indirect communication*. Independent Voice.
- Kaffemanienė, I., Masiliauskienė, E., Melienė, R. & Miltenienė, L. (2017). Educational Environment of the Modern School in the Aspects of Learning Factors, School Climate and Education Paradigms, *Pedagogika*, 126(2), 62–82.
- Kapur, R. (2018). *Barriers to Effective Communication*. [https://www.researchgate.net/publication/323794732\\_Barriers\\_to\\_Effective\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/323794732_Barriers_to_Effective_Communication).
- Kapur, R. (2020c). *Understanding Socio-Psychological Barriers within the Course of Communication*. [https://www.researchgate.net/publication/346972971\\_Understanding\\_Socio-Psychological\\_Barriers\\_within\\_the\\_Course\\_of\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/346972971_Understanding_Socio-Psychological_Barriers_within_the_Course_of_Communication).

- Keithington, S. (2012). *The 8 Principles of Interpersonal Communication*. <http://sirkeithington.blogspot.com/2012/02/8-principles-of-interpersonal.html>.
- Keller, P., & Mossink, W. (2008). *Reuse of material in the context of education and research*. Utrecht: SURFDirect. Retrieved November 9, 2013, from <http://www.surf.nl/en/publicaties/pages/reuseofmaterial.aspx>.
- Koutsiai, G. & Ioannidou, I. (2018). Participatory-collaborative administration of a school unit: The role of the Teachers' Council, *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 2(1), 15-20.
- LaMarco, N. (2019). *The Effects of Interpersonal Communication in an Organization*. *CHRON*. <https://smallbusiness.chron.com/effects-interpersonal-communication-organization-18338.html>.
- Larasati, R. & Raharja, S. (2019). Conflict Management in Improving Schools Effectiveness, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 397, 191-197.
- Laurilland, D. (2009). Technology Enhanced Learning as a Tool for Pedagogical Innovation, *Journal of Philosophy of Education*, Volume 42, Issue 3-4 p. 521-533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9752.2008.00658.x>.
- Lee, L. (2009). History and Development of Mass Communications, *Journalism and Mass Communication*, 1, 1-9.
- Lee, M. & Stinson, D. (2014). Organizational decision-making models: Comparing and contrasting to the Stinson wellness model, *European journal of management*, 14(3) ,13-28.
- Lin, Y. (2014). Teacher Involvement in School Decision Making, *Journal of Studies in Education*, 4(3), 50-58.
- Lin, W.L., & Wang, C.H. (2012). Antecedences to continued intentions of adopting e-learning system in blended learning instruction: A contingency framework based on models of information system success and task-technology fit. *Computers & Education*, *Computers & Education* 58, 88–99. doi:10.1016/j.compedu.2011.07.008.
- Lorimer, R. (2002). Mass Communication: Some Redefinitional Notes, *Canadian Journal of Communication*, 27, 63-72.
- Lunenburg, F. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness, *Schooling*, 1(1), 1-11.
- Main, A., Walle, E. & Kho, C. (2017). The Interpersonal Functions of Empathy: A Relational Perspective, *Emotion Review* ,9(4), 358–366.
- Maisyaroh, M., Juharyanto, J., Imron, A., Satria, R. et al. (2019). Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 73-77.

- Mălureanu, F. & Enachi-Vasluianu, L. (2016). *The importance of elements of active listening in didactic communication: A student's perspective*, In CBU International Conference on Innovations in Science and Education, March 23-25, 2016, PRAGUE, CZECH REPUBLIC (pp. 332-335).
- Manurung, K. (2015). Improving the speaking skill using reading contextual internet-based instructional materials in an EFL class in Indonesia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 176, 44 – 51.
- McMartin F. (2008). "Open Educational Content: Transforming Access to Education" in: Iiyoshi, T., Kumar, M. S. V., (Eds.), *Opening up Education*. MIT Press. Cambridge.
- Mikoluk. K. (2013). *Principles of Communication: 7 Pillars of Business Communication*. Udemy.
- Mokoena, S. (2012). Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools? *The Social Science Journal*, 30(1),43-53.
- Moore, M. (1989). Three types of interaction. *American Journal of Distance Education*, 3(2), 1-6.
- Mousena E. & Raptis N., Beyond Teaching: School Climate and Communication in the Educational Context, in: *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 21(2) 2021.
- Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership, *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
- Mukherjee, A., & Stern, S. (2009). Disclosure or secrecy? The dynamics of Open Science. *International Journal of Industrial Organization*, 27(3), 449-462.
- Mynaríková, L. & Novotný, L. (2021). The Current Challenges of Further Education in ICT with the Example of the Czech Republic, *Sustainability*, 13(4106), 1-17.
- Natale, K. & Lubniewski, K. (2018). Use of Communication and Technology among Educational Professionals and Families, *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(3), 377-384.
- Natale, K. & Lubniewski, K. (2018). Use of Communication and Technology among Educational Professionals and Families, *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(3), 377-384.
- Nedelcu, A. (2013). Transformational approach to school leadership: Contribution to Continued improvement of education, *Change and Leadership*, 17, 237-244.
- Niemi, K. (2021). 'The best guess for the future?' Teachers' adaptation to open and flexible learning environments in Finland, *Inquiry education*, 12(3), 282–300.
- Nilson, L.B., & Goodson, L.A. (2018). *Online Teaching as its Best*. San Francisco: JOSSEY-BASS.

- Novak, M. (2019). *A Brief History of Communication and Innovations that Changed the Game*. <https://www.g2.com/articles/history-of-communication>.
- Nurdianti, L. & Nurdin, D. (2020). Instructional Leadership in Improving the Quality of Elementary School Education in Bandung, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 348-351.
- Oakes, L. (2019). *Non-judgmental listening: How and Why?* <https://hsrpsychology.co.uk/blog/non-judgemental-listening-how-and-why/>.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (2007). *Giving Knowledge for Free, The Emergence of Open Educational Resources*.
- Özan, M., Özdemir, T. & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviors of School Administrators from Teachers' Point of View, *Foro de Educación*, 15(23), 161-184.
- Pagatpatan, A. (2019). *Digital leadership of school administrators in relation to teachers and principal's performance: inputs for techno-learning development model*. DOI:10.13140/RG.2.2.10222.84809.
- Paraskevopoulou, K. & Ioannidou, E. (2017). The role of the leader in the resolution of conflicts and in the management of human resources, *Journal of Contemporary Education, Theory & Research*, 1(1), 3-8.
- Prabavathi, R. & Nagasubramani, P. (2018). Effective oral and written communication, *Journal of Applied and Advanced Research*, 3(1), 2932.
- Rani, K. (2016). Communication barriers, *Journal of English Language and Literature*, 3(2), 74-76.
- Raptis, N., Mousena, E. and Kouroutsidou, M. (2021). "Imaginative Leadership: Imagination as a Central Characteristic of Effective Leaders." *The International Journal of Educational Organization and Leadership* 28 (2): 83-96. doi:10.18848/2329-1656/CGP/v28i02/83-96.
- Readings, B. (1996). *The University in the Ruins*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Richardson C.R. (2008). "Open Educational Knowledge: More than Opening the Classroom Door" in: Iiyoshi, T., Kumar, M. S. V., (Eds.), *Opening up Education*. MIT Press. Cambridge.
- Rodney, B. (2020). Understanding the paradigm shift in Education in the 21st century: The role of technology and the Internet of Things, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(1), 35-47.
- Rusnati, I. & Gaffar, M. (2020). Implementation of Principal's Digital Leadership in Communication and Teacher Professional Development at School, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 90-95.

- Rusnati, I. & Gaffar, M. (2020). Implementation of Principal's Digital Leadership in Communication and Teacher Professional Development at School, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 90-95.
- Sabancı, A., Şahin, A. & Kasalak, G. (2013). Understanding School Leaders' Characteristics and Estimating the Future, *Open Journal of Leadership*, 2(3), 56-62.
- Sabancı, A., Sahin, A., Sonmez, M. & Yilmaz, O. (2016). School Managers' Interpersonal Communication Skills in Turkey, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(8), 13-30.
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation, *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 181-194.
- Saleh, S. (2013). Understanding Communicative Competence, *University Bulletin*, 15(3), 101-110.
- Sharma, S. & Sharma, R. (2015). Effective communication, *An international Scholarly Research Journal*, 3(17), 3151-3156 .
- Shrivastava, A. (2014). Active Empathic Listening as a Tool for Better Communication, *International Journal of Marketing and Business Communication*, 3(3), 13-18.
- Sotiriou, S., Cherouvis, S., Zygouritsas, N., Giannakopoulou, A. & Milopoulos, G. (2017). *Open Schooling Roadmap: A Guide for School Leaders and Innovative Teachers*. European Union's Horizon.
- Spyropoulou, E. & Koutroukis, T. (2021). Managing open school units amid Covid-19 Pandemic through the experiences of Greek Principals. Implications for current and future policies in Public Education, *Administrative Sciences*, 11(70), 1-13.
- Supriadi, E. & Yusof, H. (2015). Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta, *Journal of Education and Learning*, 4(3), 123-135.
- Swan, K. (2002). Building learning communities in online courses: The importance of interaction. *Education, Communication and Information*, 2(1), 23-49. Retrieved from <http://www.kent.edu/rcet/Publications/upload/SocPres%20ECI.pdf>.
- Swan, K. (2001). Virtual interaction: Design factors affecting student satisfaction and perceived learning in asynchronous online courses. *Distance Education*, 22(2), 306-331.
- Swaray, R. (2011). An evaluation of a group project designed to reduce free-riding and promote active learning. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(6).
- Tabrizi, S. & Rideout, G. (2019). Exploring Situational Leadership in the Education System: Practices for Multicultural Societies, *International Journal of Innovative Business Strategies (IJIBS)*, 5(1), 234-244

- Thille, C (2008). "Building Open Learning as a Community-based Research Activity" in: Iiyoshi, T., Kumar, M. S. V., (Eds.) *Opening up Education*. MIT Press. Cambridge.
- Tony Blair Institute (2017). *Essentials of Dialogue: Guidance and activities for teaching and practicing dialogue with young people*. Tony Blair Institute for Global Change
- Trichas, P. & Avdimiotis, S. (2020). Leadership styles in special education, *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 4(1),3-7
- UNESCO (2002). *Forum on the Impact of Open Courseware for Higher Education in Developing Countries*. Paris: UNESCO.
- Valente, F. (2016). Empathy and communication: A model of empathy development, *Journal of New Media and Mass Communication*, 3(1), 1-24.
- Venter, E. (2019). Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era, *HTS Theological Studies*, 75(1), 1-6.
- Ventura, R., Roca-Cuberes, C. & Corral-Rodríguez, A. (2018). Interactive Digital Communication: assessment of academic competencies and professional profiles by communication professionals, faculty and students, *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 331 -351.
- Wadesango, N. & Bayaga, A. (2013). Management of schools: Teachers' involvement in decision making processes, *African Journal of Business Management*, 7(17), 1689-1694.
- Wahyuni, A. (2017). The Power of Verbal and Nonverbal Communication in Learning, Advances in Social Science, *Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 125, 80-83.
- Wood, J. (2015). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Wadsworth Publishing.
- Yalçinkaya, S., Dağlı, G., Altınay, F., Altınay, Z. & Kalkan, U. (2021). The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation, *Sustainability*, 13(2711), 1-18.
- Yang, Y. (2013). Principals' Transformational Leadership in School Improvement, *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 9(2), 77-83.
- Ziehe, T. (1989). *Kulturanalyser: ungdom, utbildning, modernitet* (Cultural Analysis: Youngsters, Education and Modernity), Stockholm: Norstedts Förlag.
- Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσίδης, Ι. (2018). Εισαγωγή στη θεωρία της επικοινωνίας - Έννοια και εξέλιξη. Στο *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες. Θεωρητική και Πρακτική Προσέγγιση*. Αθήνα: Κριτική.
- Βαγενάς, Α. (2020). Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στη λήψη αποφάσεων, *Επιστημονικό περιοδικό Σ.Κ.Ε.Ψ.Υ.*

- Βαρδακώστα, Ι. (2001). *Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: Μία πρώτη προσέγγιση*. 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη. <http://eprints.rclis.org/9718/>.
- Γόγολα, Α. & Κατσής, Α. (2017). Ρόλοι και διαδικασίες λήψης απόφασης σε επίπεδο σχολικού οργανισμού: Διερεύνηση των απόψεων εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Αργολίδας, *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 6(1), 237-254.
- Γριβοπούλου, Α. & Καρακατσάνη, Δ. (2021). *Χρήση Ψηφιακών Περιβαλλόντων στη Διοίκηση εν Μέσω Πανδημίας: Η Περίπτωση του ΣΔΕ Μεσολογγίου*. Στο Σοφός Α., Κώστας Α., Φούζας Γ. & Παράσχου Β. (επιμ.), Πρακτικά 1ου Διεθνούς Διαδικτυακού Εκπαιδευτικού Συνεδρίου, Η Απότομη Μετάβαση της Εκπαιδευτικής μας Πραγματικότητας Σε Ψηφιακά Περιβάλλοντα. Στάσεις- Αντιλήψεις- Σενάρια- Προοπτικές- Προτάσεις, 3-5 Ιουλίου 2020(σ.σ. , 575-585). Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Διαμαντίδου, Κ (2014). Διαπροσωπικές σχέσεις στη σχολική τάξη και δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Στο Ε. Κατσαρού & Μ. Λιακοπούλου (επιμ.). *Θέματα διδασκαλίας και αγωγής στο πολυπολιτισμικό σχολείο*. (σσ. 465-480). Θεσσαλονίκη: ΥΠΠΕΘ.
- Ζιάκα, Β. (2014). Ο Ρόλος του Διευθυντή στην Αποτελεσματική Λειτουργία μιας Σχολικής Μονάδας, *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, 11 (1), 41– 54.
- Καραγιάννης, Α. (2020). *Διαδικασία λήψης απόφασης Συλλόγου Διδασκόντων*. <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/karagiannis-athanasios/teachers'-association-decision-making-process-karagiannis-athanasios.htm>.
- Καραγιωργάκης, Γ. (2020). *Σφυριχτές γλώσσες: Μία εναλλακτική μορφή επικοινωνίας*. MaxMag. <https://www.maxmag.gr/politismos/glossa/sfyrichtes/>.
- Κλάδης, Ν. (2019). *Χαρακτηριστικά σχολικής ηγεσίας και ενδυνάμωση εκπαιδευτικών: απόψεις εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής και εκπαίδευσης*. Στο Παπαδάτος Γ., Μπαστέα Α. & Κουμέντος Γ. (επιμ.), Πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, Η Εκπαίδευση Δασκάλων και Καθηγητών Χαρισματικών Μαθητών στην Ελλάδα, 21-23 Ιουνίου 2019, Αθήνα. Τόμος 9, 284-293. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Κυηη, Τ. (2008). *Η δομή των επιστημονικών επαναστάσεων*. (Γ. Γεωργακόπουλος , Μεταφρ.) Αθήνα: Σύγχρονα Θέματα.
- Μητσαρά, Σ. & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας, *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96
- Νικολάου, Κ. (2020). Επικοινωνιακές δεξιότητες μέσω οπτικοακουστικών μέσων και οπτικοακουστικού περιεχομένου, *ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ Σ.Κ.Ε.Ψ.Υ- Σύγχρονη Κοινωνία, Εκπαίδευση & Ψυχική Υγεία*, 7, 166-174.
- ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1566 (1985). *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*, άρθρο 11, ενότητα ΣΤ'.

- Smith, V. (1995). Ακρόαση. Στο O. Hargie (Ed.), *Δεξιότητες επικοινωνίας*. (σσ 281–302). Αθήνα: Sextant.
- Σαμιωτάκη, Δ. (2019). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Κοινωνική Πρόνοια*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, του ΠΜΣ Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015). *Η λειτουργία της λήψης αποφάσεων στην εκπαίδευση*. <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/sidiropoulou-malama/sidiropoulou-malama-operation-making-decision-education.htm>.
- Σιδηροπούλου, Μ. (2015β). *Οι λειτουργίες της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*. Καβάλα: Σαΐτα.
- Σφέτσος, Η. (2013). *Επικοινωνίες στην αρχαιότητα*. E-telescope. <https://www.e-telescope.gr/history/world-history/ancient-communications>
- Χαλκιώτης, Δ. & Διαμαντή, Α. (2019). *Μοντέλα εκπαιδευτικής διοίκησης: Συγκριτική προσέγγιση ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων και δημόσιων εκπαιδευτικών οργανισμών λυκειακής εκπαίδευσης στην πόλη του Βόλου*. Στο Παπαδάτος Γ., Μπαστέα Α. & Κουμέντος Γ. (επιμ.), Πρακτικά 9ου Πανελληνίου Συνεδρίου Επιστημών Εκπαίδευσης, Η Εκπαίδευση Δασκάλων και Καθηγητών Χαρισματικών Μαθητών στην Ελλάδα (σ.σ.881-889). Αθήνα: ΕΚΠΑ.



## **Πηγές Εικόνων**

Εικόνα εξωφύλλου: <https://www.pexels.com/photo/close-up-photography-of-yellow-green-red-and-brown-plastic-cones-on-white-lined-surface-163064/>