

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής



Τεύχος 96

Ιανουάριος 2025

Έκδοση: Παντελής Γεωργογιάννης

ISSN: 2407-9669

Πάτρα

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
με κριτές

Θεωρία και Έρευνα
στις
Επιστήμες της Αγωγής

Τεύχος 96

Πάτρα, Ιανουάριος 2025

Title: Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

ISSN: 2407-9669

σ.σ. 29, σχήμα 17,5 X 25 εκ.

Εκδότης:

Παντελής Γεωργογιάννης
Αντ. Οικονόμου 8, 26504 - Αγ. Βασίλειος, Πάτρα Αχαΐας
Tel/Fax: 2610993855, 2613019948
website: <http://periodiko.inpatra.gr>
email: periodiko@inpatra.gr

Γραμματεία:

Νικολακοπούλου Δήμητρα, Κοινωνική Λειτουργός και Φιλόλογος

Copyright ©:

Παντελής Γεωργογιάννης
Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε άλλο μέσο, χωρίς σχετική άδεια του κατόχου του Copyright.

Πολιτική δημοσίευσης άρθρων:

Η Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση «**Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής**» δημοσιεύει άρθρα τα οποία έχουν υποστεί διαδικασία τυφλής κρίσης. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται σε κάθε άρθρο απηχούν εκείνες των συγγραφέων και δεν είναι απαραίτητως αποδεκτές από την Συντακτική Επιτροπή.

Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής

Περιοδική έκδοση

Για την επιλογή της ύλης εφαρμόζεται το σύστημα της τυφλής κρίσης

Διευθυντής έκδοσης

Γεωργογιάννης Παντελής, τ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Συντακτική Επιτροπή

Baros Wassilios, Professor für Bildungsforschung, Universität Salzburg

Μήτσος Ναπολέων, Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Φυριπής Εμμανουήλ, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιστημονική Επιτροπή

Καθηγητές

Αναστασιάδου Σοφία, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Αρχάκης Αργύρης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Βεργίδης Δημήτριος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Γαλανάκη Ευαγγελία, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Καψάλης Γεώργιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Kolioussi Lambrini, Profesora, Universidad Nacional Autónoma de México

Κουρκουτάς Ηλίας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Κρήτης

Κροντήρη Τίνα, Καθηγήτρια Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Μαλαφάντης Κωνσταντίνος, Καθηγητής Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Πανταζής Σπύρος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Παζιώνη-Καλλή Κατερίνα, Καθηγήτρια Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Πλακίτση Κατερίνα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ρεράκης Ηρακλής, Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σαραφίδου Γιασεμή-Όλγα, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Σκούρτου Ελένη, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Αιγαίου

Villar Lecumberri Alicia, Profesora honoraria, Universidad Autónoma de Madrid

Αναπληρωτές καθηγητές

Ασημάκη-Δημακοπούλου Άννη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Βαμβακούση Ξανθή (Ξένια), Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Γουργιώτου Ευθυμία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Κρήτης

Θάνος Θεόδωρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Καλεράντε Ευαγγελία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Κεδράκα Κατερίνα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Μάγος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μαυρίλας Δημοσθένης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Μπάκας Θωμάς, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Ευδόπουλος Γιώργος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Φραγκούλης Ιωσήφ, Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΣΠΑΙΤΕ

Χατζηπαναγιωτίδη Άννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Frederick Κύπρου

Επίκουροι Καθηγητές

Αρβανίτη Ευγενία, Επίκουρη Καθηγήτρια ΤΕΕΑΠΗ Πανεπιστημίου Πατρών

Κασωτάκη-Γατοπούλου Αργυρώ, Δρ., Επίκουρη Καθηγήτρια, Hankuk University of Foreign Studies της Ν. Κορέας

Κιαπίδου Ειρήνη-Σοφία, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Λαζαρίδου Αγγελική, Επίκουρη Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Νιφτανίδου Θεοχαρούλα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πατρών

Σαββάκης Μάνος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Στεργίου Λήδα, Επίκουρη Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Τουρτούρας Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Φωτεινός Δημήτριος, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αθηνών

Λέκτορες

Τσεσμελή Στυλιανή, Λέκτορας Πανεπιστημίου Πατρών

Διδάκτορες

Ακριτίδου Δήμητρα, Δρ. Τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών

Αρμάος Ρέμος, Σύμβουλος Καθηγητής ΕΑΠ, Εκπαίδευση Ενηλίκων

Βαρσαμίδου Αθηνά, Δρ. Πανεπιστημίου Κρήτης

Κατσιμάρδος Βασίλης, Δρ. Παιδαγωγικής, Σχολικός Σύμβουλος Δημοτικής Εκπαίδευσης 46ης Περιφέρειας Αθήνας

Μανιάτης Παναγιώτης, Δρ. Πανεπιστημίου Αθηνών Εξωτ. Συνεργάτης, Π.Δ. 407

Μουσένα Ελένη, Δρ Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πατρών

Μπρίνια Βασιλική, Δρ στις Επιστήμες της Αγωγής και της Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Νεράντζης Λαμινός, Δρ. Ιονίου Πανεπιστημίου στη Μεταφρασεολογία και Διδακτική Ξένων Γλωσσών

Πλιόγκου Βασιλική, Δρ. στις Επιστήμες της Αγωγής-Ειδική Επιστήμονας, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Σαχανά Ιφιγένεια, Δρ. Κλασικής Αρχαιολογίας Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Σταυρόπουλος Αναστάσιος, Δρ. Τμήματος Μέσων Επικοινωνίας και Πολιτισμού της Σχολής Διεθνών Σπουδών Επικοινωνίας και Πολιτισμού Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τσιαβού Ευαγγελία, Διδάκτωρ Πανεπιστήμιο Potsdam Γερμανίας

Τσιμπουκλή Άννα, ΣΕΠ ΕΑΠ, Υπεύθυνη Τομέα Εκπαίδευσης ΚΕΘΕΑ

Χαμπηλομάτη Παρασκευή, Δρ. Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Φιλολόγος, Διευθύντρια 2ου Λυκείου Άρτας

Περιεχόμενα

Μορφές επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

7

Κούτρας Γεώργιος

Κούτρας Γεώργιος

Μορφές επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η βιβλιογραφική εννοιολογική ανασκόπηση των μορφών επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Πράγματι, η επικοινωνία αποτελεί μια από τις καθημερινές μας δραστηριότητες και συνυφάινεται ολοκληρωτικά με τη ζωή μας¹. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε για την ίδια την εμπειρία, διαμορφώνει ή φτιάχνει την εμπειρία μας. Οι πολλές και διαφορετικές βιωματικές μορφές εμπειρίας φτιάχνονται και προσδιορίζονται σε πολλές και διαφορετικές μορφές επικοινωνίας². Συμπερασματικά, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς οι μορφές επικοινωνίας καθορίζονται ανάλογα με το ποιο είναι το κρίσιμο και σημαντικό, κατά περίπτωση, λειτουργικό κριτήριο διαχωρισμού. Η αναγνώριση και η αξιοποίηση της δύναμης αυτών των διαφόρων μορφών επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε μια πλούσια και δυναμική εκπαιδευτική εμπειρία, όπου οι σχέσεις ανθίζουν και ολόκληρη η κοινότητα εμπλέκεται στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Λέξεις κλειδιά: Επικοινωνία, εκπαίδευση, κριτήριο, οργανισμός, εκπαιδευτική διαδικασία.

1 Littlejohn, S. & Foss, K. (2012). *Θεωρίες Ανθρώπινης Επικοινωνίας* [Α. Γαρδικιώτης (Επιμ.) - Χ. Λυμπεροπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Πεδίο, σ. 2.

2 Craig, R. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory: Epistemological Foundations*, 9 (2), 126.

Forms of communication in educational organizations

George I. Koutras

Summary

The purpose of the work is the bibliographic conceptual review of the forms of communication in educational organizations. Indeed, communication is one of our daily activities and is completely intertwined with our lives. How we communicate about experience itself shapes or makes our experience. The many different experiential forms of experience are made and specified in many different forms of communication. In conclusion, in educational organizations the forms of communication are determined according to what is the critical and important, as the case may be, functional separation criterion. Recognizing and harnessing the power of these various forms of communication can lead to a rich and dynamic learning experience, where relationships flourish and the entire community is involved in the learning process.

Key words: Communication, education, criterion, organization, educational process.

1. Εισαγωγή

Ο τομέας της επικοινωνίας έχει μακρά και διακεκριμένη πνευματική ιστορία. Χρονολογείται από την αρχαία Ελλάδα, όπου μεγάλοι φιλόσοφοι όπως ο Αριστοτέλης και ο Πλάτωνας δίδασκαν τη ρητορική, ή τον δημόσιο λόγο, ως απαραίτητη δεξιότητα για τη συμμετοχή στην πολιτική ζωή³. Πράγματι, η επικοινωνία αδιαμφισβήτητα είναι ένα σύνθετο κοινωνικό, ψυχολογικό, βιολογικό φαινόμενο που είναι ταυτισμένο με την ανθρώπινη υπόσταση, αφού καθορίζει το είδος των σχέσεων που θα δημιουργήσει το άτομο με τους συνανθρώπους του⁴.

Ειδικότερα, η επικοινωνία αποτελεί ένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε διαδικασίας συγκρότησης της κοινωνίας και συνάμα προσδιορίζει με ανάγλυφο τρόπο τις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ συγχρόνως αποτελεί το οργανωτικό στοιχείο της ανθρώπινης ζωής. Άλλωστε, όσο ο άνθρωπος μαθαίνει να ζει τόσο φυσικά μαθαίνει και να επικοινωνεί⁵. Χωρίς επικοινωνία στους

3 Wood, J. (2016). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters (8th Ed.)*. USA, Boston, MA: Cengage Learning, p. 2.

4 Μάνεσης, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες*. Αθήνα: Υ.ΠΑΙ.Θ. - Γ.Γ.Δ.Β.Μ., σ. 7.

5 Κούτρας, Γ. (2011). Η αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς και ειδικότερα μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού του σχολείου. Στο: Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), *Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Διαπολιτισμική Πραγματικότητα - 3^ο Διεθνές Συνέδριο* (Τόμος 1, σ. 98). Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.

εκπαιδευτικούς οργανισμούς δεν υπάρχει ευημερία ούτε πρόοδος⁶.

Για την ακρίβεια, ιδιαίτερα σημαντική είναι και η χρήση των διαφόρων μορφών επικοινωνίας που εφαρμόζονται πάντα στην καθημερινή επικοινωνία και επηρεάζουν τη ροή της επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Επιπλέον, διευκολύνουν την ανταλλαγή ιδεών, συναισθημάτων και πληροφοριών. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα μιας συγκεκριμένης μορφής επικοινωνίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το πλαίσιο, το κοινό, ο σκοπός και το συγκεκριμένο μήνυμα που μεταδίδεται.

2. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να προσδιορίσει εννοιολογικά τις σημαντικότερες μορφές επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Λόγω του ότι, οι μορφές επικοινωνίας καθορίζονται ειδικότερα ανάλογα με το ποιο είναι το κρίσιμο και σημαντικό, κατά περίπτωση, λειτουργικό κριτήριο διαχωρισμού τους - είναι αναγκαία για την αποτελεσματική επικοινωνιακή διαδικασία η εννοιολογική ανασκόπηση αυτών των σημαντικότερων μορφών επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Η συμβολή των μορφών επικοινωνίας είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της ζωής μας τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

3. Αποσαφήνιση μορφών επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται πολλαπλά από παράγοντες όπως το φύλο, την ηλικία το μορφωτικό και οικονομικό επίπεδο, το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, ώστε να επικοινωνούν με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές καταστάσεις, ενώ συναναστρέφονται και αλληλεπιδρούν με διαφορετικά πρόσωπα προσπαθώντας να επιτύχουν διαφορετικούς στόχους (συναισθηματικούς, οικονομικούς, γνωστικούς, κοινωνικούς, κ.ά.). Σε αυτή τη συνεχή και αδιάλειπτη προσπάθεια αναπτύσσουν και διαμορφώνουν διαφορετικές επικοινωνιακές συμπεριφορές, αξιολογώντας και αξιοποιώντας ποικίλους κώδικες, τους οποίους εναλλάσσουν, συνδυάζουν με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν ποικίλες μορφές επικοινωνίας^{7, 8, 9}. Εντούτοις, ορισμένες μορφές επικοινωνίας τείνουν να είναι πιο διφορούμενες ως προς τις έννοιές τους από

6 Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 83.

7 Σταμάτης, Π. (2011). Εισαγωγή: έννοια και μορφές επικοινωνίας. Στο: Φ. Καλαβάσης & Α. Κοντάκος (Επιμ.), *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού: Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων* (Τόμος IV, σ. 13). Αθήνα: Διάδραση.

8 Σταμάτης, Π. (2012). *Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Βασικές έννοιες και στρατηγικές*. Αθήνα: Διάδραση, σ.σ. 37-38.

9 Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση, σ.σ. 33-48.

άλλες¹⁰.

Ακολουθως, οισημαντικότερες μορφές επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι: 1. Η τυπική (ή επίσημη) και άτυπη (ή ανεπίσημη) επικοινωνία. 2. Η κάθετη, οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία. 3. Η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. 4. Η προφορική και γραπτή επικοινωνία. 5. Η λεκτική και μη λεκτική (παραγλώσσα και γλώσσα του σώματος) επικοινωνία. 6. Η ατομική και συλλογική (ή ομαδική) επικοινωνία. 7. Η άμεση και έμμεση επικοινωνία. 8. Η ηλεκτρονική επικοινωνία. 9. Η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική επικοινωνία. 10. Η μαζική και διαλογική επικοινωνία.

4. Θεωρητικό μέρος

4.1. Η τυπική (ή επίσημη) και άτυπη (ή ανεπίσημη) επικοινωνία

Ευρύτερα, μια πρώτη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο τους τύπους ή τη δομή του οργανισμού) την διαχωρίζει σε τυπική ή επίσημη και άτυπη ή ανεπίσημη¹¹. Η τυπική επικοινωνία ταυτίζεται και εξυπηρετεί την επίσημη οργανωτική δομή του οργανισμού ή σχολικής μονάδας, δηλαδή τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές σχέσεις, όπως οργανογράμματα, εντολές, εκθέσεις, εισηγήσεις κ.ά. Αντιθέτως, η άτυπη επικοινωνία δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι τυπικά κατοχυρωμένη και προσδιορισμένη και δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Διαχωρίζεται σε εκείνη που αφορά τις δραστηριότητες της οργάνωσης ή σχολικής μονάδας και τις αρμοδιότητες των εκπαιδευτικών και σε εκείνη που αφορά κυρίως καθαρά προσωπικά του θέματα (π.χ. πληροφόρηση, ψυχαγωγία, ενδιαφέροντα, κ.ά.)^{12, 13}.

Η ροή των πληροφοριών στην άτυπη επικοινωνία γίνεται με τη μορφή διαδόσεων και φημών και συνήθως η μεταφορά των μηνυμάτων γίνεται με τον προφορικό λόγο. Αυτή η ροή πληροφοριών για να είναι αποτελεσματική απαιτεί εξαιρετικές και κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Ωστόσο η άτυπη (ή ανεπίσημη) επικοινωνία συνυπάρχει με την τυπική ή επίσημη και βασίζεται στην προσωπική κυρίως σχέση των μελών του εκπαιδευτικού οργανισμού, τα οποία αναπτύσσουν και επεκτείνουν τις δικές τους λειτουργικές επικοινωνιακές διαδικασίες ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν

10 Dimpleby, R. & Burton, G. (2007). *More Than Words: An Introduction to Communication (4th Ed.)*. USA & Canada: Routledge, p. 25.

11 Jones, G. & George, J. (2016). *Contemporary Management (9th Ed.)*. New York: McGraw Hill.

12 Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 230-231.

13 Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μπένου, σ. 435.

και τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται^{14, 15}.

Ιδίως, η άτυπη επικοινωνία έχει μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη ενώ η κατανόηση των μηνυμάτων τις περισσότερες φορές είναι πιο σωστή. Στην πραγματικότητα είναι συμπληρωματική της τυπικής. Έτσι όσο πιο περιορισμένη είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο αναπτυγμένη και εξαλλασσόμενη είναι η άτυπη. Γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει και εμπεδώσει την άτυπη επικοινωνία και να την χρησιμοποιεί ευέλικτα προς όφελος της σχολικής μονάδας¹⁶.

4.2. Κάθετη, οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία

Σε μια δεύτερη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο τις επικοινωνούσες θέσεις) γίνεται αναφορά στην κάθετη, οριζόντια και διαγώνια. Η σύντομη εξέταση του καθενός θα μας επιτρέψει να εκτιμήσουμε καλύτερα τα εμπόδια στην αποτελεσματική οργανωτική επικοινωνία και τα μέσα για να ξεπεράσουμε αυτά τα εμπόδια, τυχόν διενέξεις και συγκρούσεις.

Ο σχεδιασμός ενός οργανισμού πρέπει να παρέχει κάθετη επικοινωνία που είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν αυτοί που συνδιαλέγονται¹⁷. Η κάθετη μορφή επικοινωνίας διακρίνεται (ανάλογα με τη φορά της πληροφορίας) από πάνω προς τα κάτω και σε από κάτω προς τα πάνω¹⁸.

Στην κάθετη προς τα κάτω (ή καθοδική ή από πάνω προς τα κάτω) επικοινωνία οι διευθυντές (προϊστάμενοι) ή ηγέτες των οργανισμών επικοινωνούν με τους εκπαιδευτικούς (υφισταμένους) για να δώσουν κάποιες εντολές ή κατευθυντήριες γραμμές για θέματα και προγράμματα που πρέπει να εφαρμοστούν και να διεκπεραιωθούν¹⁹, για να αναθέσουν στόχους, να παράσχουν οδηγίες για την εργασία, να εξηγήσουν πολιτικές και διαδικασίες, να προσφέρουν ανατροφοδότηση, αλλά και να επισημάνουν προβλήματα και δυσκολίες που χρήζουν κατάλληλης προσοχής²⁰. Έτσι, η ροή της κατεύθυνσης αυτής ακολουθεί όλες τις τυπικές γραμμές της ιεραρχίας, ενώ η διαδικασία της επικοινωνίας είναι αρκετά χρονοβόρα αλλά και λιγότερο ακριβής, αφού τα μηνύματα αλλοιώνονται

14 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ. 290.

15 Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης, σ. 151.

16 Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης, σ. 153.

17 Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική, σ. 235.

18 Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσίδης, Γ. (2018). *Επιχειρησιακές επικοινωνίες - Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική, σ. 76.

19 Πασαριδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 87.

20 Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαχινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 338-339.

σημαντικά λόγω κυρίως διαδοχικών μεταδόσεων των εντολών ή οδηγιών απ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα²¹. Ειδικότερα, η επικοινωνία μπορεί να γίνει προφορικά (τηλεφώνημα, συνάντηση) ή γραπτά (οδηγίες, εντολές)²². Αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Ουσιαστικά υπάρχει μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων από τον διευθυντή στους υφισταμένους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες και τις πολιτικές. Ωστόσο, αυτή η μορφή επικοινωνίας αν και είναι απαραίτητη, όταν είναι μόνη της αντιστοιχεί σε αυταρχικούς οργανισμούς²³. Έτσι, οι διευθυντές συνήθως απομονώνονται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα των εκπαιδευτικών υποβαθμίζοντας την επικοινωνία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς²⁴. Είναι συνήθως μονόδρομη, με αποτέλεσμα να μην είναι πάντοτε αποτελεσματική και να δίνει αφορμή για την ανάπτυξη ψιθύρων και φημών²⁵.

Στην κάθετη προς τα πάνω (ή ανοδική ή από κάτω προς τα πάνω) επικοινωνία οι εκπαιδευτικοί (υφιστάμενοι) μπορούν να επικοινωνούν με τους διευθυντές (προϊσταμένους)²⁶, για να δώσουν ανατροφοδότηση και πληροφορίες για την πρόοδο των εργασιών στους ανωτέρους, για επίτευξη των στόχων, για βοήθεια στα τρέχοντα προβλήματα ή την συνεργασία, για το πώς αισθάνονται στην εργασία τους, τους συναδέλφους και τον οργανισμό γενικότερα²⁷. Η αποτελεσματική ροή της κατεύθυνσης αυτής ακολουθεί και βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η συμμετοχή των εκπαιδευτικών είναι αποδεκτή μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό²⁸. Είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας επειδή συμπληρώνει την κάθετη προς τα κάτω. Βασικοί τρόποι επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές (και έκτακτες) συναντήσεις προϊσταμένων και υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παράπονων και προτάσεων ή υποδείξεων και τα διάφορα έντυπα²⁹.

Εντούτοις, οι διευθυντές συνήθως αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα

21 Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης - Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο των case studies*. Αθήνα: Αυτοέκδοση, σ. 70.

22 Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ. 56.

23 Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μπένου, σ. 434.

24 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ. 292.

25 Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ. 56.

26 Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 87.

27 Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαχινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ. 339.

28 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ. 293.

29 Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μπένου, σ. 434.

και αυτοσυγκράτηση τα μηνύματα και τις πληροφορίες που λαμβάνουν, αλλά συγχρόνως μπορούν να λάβουν καινοτόμες ιδέες όσο αφορά τον τρόπο βελτίωσης των συνθηκών του οργανισμού. Τόσο στην κάθετη προς τα κάτω επικοινωνία, όσο και στην κάθετη προς τα άνω επικοινωνία υπάρχει ο κίνδυνος του φιλτραρίσματος όπου το μήνυμα λογοκρίνεται, με αποτέλεσμα να μην φτάνει στον τελικό αποδέκτη, ή να φτάνει παραποιημένο και ψευδές.

Αντιθέτως, η οριζόντια (ή πλάγια) επικοινωνία χρησιμοποιείται περισσότερο συνήθως μεταξύ των μελών ή εκπαιδευτικών μιας σχολικής μονάδας που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική θέση για να συζητήσουν και να συντονιστούν σε θέματα που τους ενδιαφέρουν³⁰, δηλαδή ατόμων που έχουν παρεμφερείς αρμοδιότητες και καθήκοντα, παρόμοιο επίπεδο εξειδίκευσης και λαμβάνει συνήθως περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες, περισσότερο άτυπες παρά τυπικές, προφορικές παρά γραπτές³¹. Μπορεί να γίνεται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή η τηλεδιασκέψεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων³². Είναι ωφέλιμη, εξοικονομεί χρόνο και διευκολύνει τον συντονιστικό μηχανισμό μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο, αλλά με διαφορετικά καθήκοντα. Όταν όμως οι σχέσεις των ατόμων δεν είναι ιδανικές τότε μπορεί να καταστεί προβληματική και να αναπτυχθεί έντονος ανταγωνισμός με συνέπεια απόκρυψης ή διαστρέβλωσης και παρερμηνειών των πληροφοριών που μεταδίδονται³³. Από την οπτική της διοίκησης, οι οριζόντιες επικοινωνίες μπορεί να είναι και καλές (ευεργετικές με την υποστήριξη) αλλά και κακές (δυσλειτουργίες και συγκρούσεις όταν προκαλούνται ρήγματα)³⁴. Η οριζόντια επικοινωνία μπορεί να αφορά και την επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των εκπαιδευτικών μονάδων σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο³⁵.

Τέλος, η διαγώνια επικοινωνία χρησιμοποιείται για τη μεταβίβαση μηνυμάτων σε ανώτερα ή κατώτερα οργανωτικά επίπεδα αλλά και σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού³⁶. Η διαγώνια επικοινωνία, αν και πιθανώς το λιγότερο χρησιμοποιούμενο κανάλι επικοινωνίας σε οργανισμούς, είναι σημαντική σε καταστάσεις όπου τα μέλη δεν μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά

30 Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 87.

31 Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 235-237.

32 Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.σ. 56-57.

33 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ.σ. 294-295.

34 Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαχινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ. 340.

35 Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης, σ. 152.

36 Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Cham, Switzerland: Springer.

μέσω άλλων καναλιών. Σε αυτή την περίπτωση, ένα διαγώνιο κανάλι είναι πιο αποτελεσματικό από άποψη χρόνου και προσπάθειας για τον οργανισμό³⁷. Στη συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας δημιουργείται ένας διάυλος επικοινωνίας μεταξύ του προϊσταμένου ενός τμήματος και του υφισταμένου ενός διαφορετικού τμήματος με το οποίο δεν υπάρχει ιεραρχική σχέση εξάρτησης. Δίνεται κυρίως έμφαση στην αμεσότητα και στην ταχύτητα μεταφοράς των πληροφοριών οι οποίες οδηγούν στην προαγωγή της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας. Ωστόσο υπάρχει το ενδεχόμενο σύγκρουσης εντολών και διοικητικής σύγχυσης³⁸.

4.3. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία

Μια τρίτη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο το περιβάλλον και την ανταλλαγή μηνυμάτων) αφορά την ενδοϋπηρεσιακή ή εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία. Αφενός, οι μελετητές της επικοινωνίας επικεντρώνονται στις αλληλεπιδράσεις εντός του οργανισμού, και αφετέρου στην επικοινωνία μεταξύ ενός οργανισμού και ενδιαφερόμενων εξωτερικών μερών³⁹.

Η ενδοϋπηρεσιακή ή εσωτερική επικοινωνία επικεντρώνεται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και κυρίως την επικοινωνία με το εκπαιδευτικό, διοικητικό, βοηθητικό ή άλλο προσωπικό του οργανισμού⁴⁰. Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποιημένη αγορά (σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον) έχουν διαμορφώσει μια σειρά συνθηκών που επιβάλλουν στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς την εστίαση τους στην αποτελεσματικότερη δυνατή εσωτερική επικοινωνία. Με όχημα την εσωτερική επικοινωνία καλούνται να αξιοποιήσουν στο βέλτιστο δυνατό επίπεδο αλληλεπίδρασης τις διαθέσιμες πληροφορίες αποσκοπώντας σε άριστο εσωτερικό συντονισμό και στη καλύτερη δυνατή υποστήριξη της διαδικασίας λήψης και εφαρμογής αποφάσεων⁴¹. Μέσω της ανάπτυξης ουσιαστικής εσωτερικής επικοινωνίας διαμορφώνονται οι κατάλληλες συνθήκες να αναδείξει ο αποστολέας του μηνύματος τις ικανότητες για προφορική και γραπτή παρουσίαση, αλλά και του δέκτη του μηνύματος να καλλιεργήσει τις δεξιότητες για ανάγνωση, παρατήρηση και ενεργητική ακρόαση⁴².

37 Gibson J., Ivancevich J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. (14th Ed.). United States: McGraw-Hill, Irwin, p. 441.

38 Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσιδής, Γ. (2018). *Επιχειρησιακές επικοινωνίες - Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική, σ. 78.

39 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p. 106.

40 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ. 288.

41 Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσιδής, Γ. (2018). *Επιχειρησιακές επικοινωνίες - Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική, σ. 74.

42 Bateman, T. & Snell, S. (2016). *Διοίκηση Επιχειρήσεων (11^η Έκδοση)* [Π. Γκάσης (Επιμ.) - Π. Γκάσης (Μετ.)]. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.

Από την άλλη, η εξωτερική επικοινωνία αφορά τις επαφές των μελών μιας εκπαιδευτικής μονάδας (εκπαιδευτικών και διευθυντών/διευθυντριών) με τα μέλη μιας άλλης εκπαιδευτικής μονάδας (εκπαιδευτικών και διευθυντών/διευθυντριών) ή γενικά το ευρύτερο περιβάλλον των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Ειδικότερα αφορά την επικοινωνία μιας οργάνωσης (ή σχολείου) με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σ' αυτήν. Συνήθως, το επικοινωνιακό κλίμα και οι επαφές της εξωτερικής κατηγορίας προσλαμβάνει μεγάλη σημασία η εξουσία και η δύναμη που διαθέτουν αλλά και οι ανταγωνιστικές πολιτικές σχέσεις που επικρατούν⁴³.

Εν τω μεταξύ, στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, η επικοινωνία μπορεί να ιδωθεί από την προοπτική της προέλευσης των συμμετεχόντων ως εσωτερική επικοινωνία (εκπαιδευτικός- εκπαιδευτικός) και ως συγκεκριμένη μορφή εξωτερικής επικοινωνίας (εκπαιδευτικός-μαθητής, εκπαιδευτικός-γονέας). Το συμπέρασμα είναι ότι σε ότι αφορά την επικοινωνία εκπαιδευτικού-μαθητή, θα μπορούσε να παρατηρηθεί μια ανησυχία των εκπαιδευτικών για την καθιέρωση των στρατηγικών διδασκαλίας και μάθησης σύμφωνα με τα πρότυπα επαγγελματικής κατάρτισης, αλλά και με τις ιδιαιτερότητες κάθε ομάδας μαθητών (στάση, βαθμός κινήτρων, ενδιαφέρον), η πρόοδος των μαθητών, δίνοντας αυξημένη έμφαση στη μάθηση με επίκεντρο τον μαθητή⁴⁴.

4.4. Προφορική και γραπτή επικοινωνία

Μια τέταρτη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας ή αλλιώς τρόπων επικοινωνίας (με κριτήριο πως μεταβιβάζουν μεταξύ τους τα μηνύματα τα μέλη της ομάδας) βασίζεται στην προφορική επικοινωνία (όπου φορέας του μηνύματος είναι ο ίδιος ο άνθρωπος), αλλά και την γραπτή επικοινωνία (όπου φορέας του μηνύματος είναι το γραπτό κείμενο). Αρχικά, η προφορική επικοινωνία είναι ένα κύριο και σημαντικό μέσο μεταβίβασης μηνυμάτων (π.χ. οι ομιλίες, οι τυπικές συζητήσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, η διάδοση πληροφοριών και φημών από στόμα σε στόμα, κ.λπ.)⁴⁵.

Στα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας υπάγονται η ταχύτητα (π.χ. διαβιβάζουμε ένα λεκτικό μήνυμα και λαμβάνουμε απάντηση σε ελάχιστο χρόνο)⁴⁶, η άμεση ανατροφοδότηση (π.χ. αν ο δέκτης δεν είναι σίγουρος για το μήνυμα, επιτρέπει τον πομπό να το αντιληφθεί και να το διορθώσει γρήγορα)⁴⁷

43 Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 237-238.

44 Mortan, M., Veres, V. & Suci, L.-E. (2010). Communication particularities in educational organizations. *Description: Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 24 (1), 127.

45 Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαγινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 342-344.

46 Dulye, L. (2006). Get out of your office. *HR magazine*, 51 (7), 99-101.

47 Bernstein, E. (2015, January 13). How well are you listening? *The Wall Street Journal*.

και η ανταλλαγή (π.χ. μέσω των κοινωνικών, πολιτισμικών και συναισθηματικών στοιχείων δομούνται οι κατάλληλες συνθήκες για να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης, συνεργασίας και συναίνεσης ανάμεσα σε ανθρώπους και ομάδες)⁴⁸. Στα μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η πιθανή διαστρέβλωση ή παραποίηση του μηνύματος όταν ένα μήνυμα περάσει από πολλά άτομα⁴⁹. Τα λεγόμενα δεν παραμένουν, αφού δεν καταγράφονται, οπότε δεν υπάρχουν αποδείξεις για το τι ειπώθηκε ή και συμφωνήθηκε, εάν δεν υπάρχουν μάρτυρες για να τα επιβεβαιώσουν⁵⁰.

Αντίθετα, η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει κείμενα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στην «εσωτερική» (με το ανθρώπινο δυναμικό) και «εξωτερική» (εκτός του οργανισμού) του επικοινωνία. Μπορεί να είναι υπομνήματα, τα υπηρεσιακά και ενημερωτικά φυλλάδια, οι εγκύκλιοι. Ακόμη, οι αιτήσεις, οι προτάσεις, οι αναφορές, τα οργανογράμματα, τα τεχνικά εγχειρίδια, οι κανονισμοί, οι συμβάσεις εργασίας και τα πρακτικά συλλόγων⁵¹. Επίσης, η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει οποιαδήποτε μέθοδο επιτρέπει τη μετάδοση μηνυμάτων μέσω γραπτών λέξεων ή και συμβόλων (π.χ. επιστολές, e-mail, έντυπα, διαδικτυακές εφαρμογές, Blog κ.λπ.)⁵².

4.5. Λεκτική και μη λεκτική (παραγλώσσα και γλώσσα του σώματος) επικοινωνία

Μια πέμπτη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με βάση το κριτήριο του μέσου που χρησιμοποιείται ή το κατά πόσο, στη διαδικασία επικοινωνίας, χρησιμοποιούνται λέξεις ή άλλα σύμβολα μη λεκτικά) είναι η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η λεκτική επικοινωνία συνίσταται με τη χρήση της γλώσσας (που αποτελείται από λέξεις, οι οποίες είναι αυθαίρετα σύμβολα) που αποτελεί ένα ζωντανό κώδικα ο οποίος, αφενός διαμορφώθηκε στο πέρασμα χιλιετιών και αφετέρου, εξακολουθεί να διαμορφώνεται και να εξελίσσεται προσλαμβάνοντας νέα δάνεια, στοιχεία ή λέξεις επιτρέποντας σε αχρησία τις παλαιότερες⁵³.

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα της λεκτικής επικοινωνίας στον εκπαιδευτικό χώρο και ευρύτερα στις κοινωνικές σχέσεις αποτελεί κριτήριο

48 Ravlin, E., Ward, A-K. & Thomas, D. (2014). Exchanging social information across cultural boundaries. *Journal of Management*, 40 (5), 1437-1465.

49 Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg, σ. 259.

50 Ακριτίδου, Δ. (2022). *Απλά Βήματα Επικοινωνίας. Απλά Βήματα Επιτυχίας*. Θεσσαλονίκη: iWrite, σ. 32.

51 Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg, σ. 259.

52 Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαχινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ. 343.

53 Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση, σ.σ. 33-34.

ικανότητας αλλά και διάκρισης του κάθε ανθρώπου⁵⁴. Ο λεκτικός τρόπος επικοινωνίας περιλαμβάνει την ανθρώπινη προφορική ομιλία (επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεόραση, ραδιόφωνο, τηλέφωνο) και τον γραπτό λόγο (γράμματα, εφημερίδες, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Επίσης, παρέχει την αξιοποίηση της δυνατότητας άμεσης ανατροφοδότησης⁵⁵. Επιπλέον, οι συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν ομιλίες, διαλέξεις, τυπικές συζητήσεις και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις. Αντίθετα, ο γραπτός λόγος (ή μορφή γραπτής επικοινωνίας) συνίσταται στη χρησιμοποίηση εγγράφων, εντύπων, ανακοινώσεων ή οποιωνδήποτε άλλων μέσων που διαβιβάζουν γραπτές λέξεις ή σύμβολα⁵⁶.

Όταν σκεφτόμαστε την επικοινωνία, τις περισσότερες φορές εστιάζουμε στο πώς ανταλλάσσουμε πληροφορίες χρησιμοποιώντας λέξεις. Ενώ η λεκτική επικοινωνία είναι σημαντική, οι άνθρωποι βασίζονταν στη μη λεκτική επικοινωνία για χιλιάδες χρόνια προτού αναπτύξουμε την ικανότητα να επικοινωνούμε με λέξεις. Άρα, η μη λεκτική επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας νοήματος χρησιμοποιώντας συμπεριφορά διαφορετική από λέξεις⁵⁷. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι «η διαδικασία κωδικοποίησης νοήματος μέσω συμπεριφορών όπως οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες των άκρων και οι στάσεις του σώματος»⁵⁸. Τέσσερις αρχές μη λεκτικής επικοινωνίας παρέχουν τη βάση για την κατανόησή της. Πρώτον, η μη λεκτική συμπεριφορά μπορεί να συμπληρώσει ή να αντικαταστήσει τη λεκτική επικοινωνία. Δεύτερον, οι μη λεκτικές συμπεριφορές μπορεί να ρυθμίζουν την αλληλεπίδραση. Τρίτον, η μη λεκτική συμπεριφορά είναι πιο ισχυρή από τη λεκτική συμπεριφορά στην έκφραση νοημάτων σε επίπεδο σχέσης. Τέλος, η μη λεκτική επικοινωνία αντανακλά και εκφράζει πολιτιστικές αξίες⁵⁹.

Εν τω μεταξύ, η μη-λεκτική επικοινωνία συμβατικά διακρίνεται σε δυο τμήματα: την παραγλώσσα και τη γλώσσα του σώματος. Η παραγλώσσα περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα της ομιλίας (της εκφοράς του λόγου) που χρωματίζουν το λόγο. Αναλυτικά, τα στοιχεία που απαρτίζουν την παραγλώσσα είναι τα παρακάτω: ο τόνος (το ύφος) της φωνής, η ένταση της φωνής, η ποιότητα (η χροιά) της φωνής, τα επιφωνήματα και οι λεκτικές παρεμβάσεις δηλαδή

54 Σταμάτης, Π. (2012). *Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Βασικές έννοιες και στρατηγικές*. Αθήνα: Διάδραση, σ. 39.

55 Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο, σ. 87.

56 Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Προπομπός, σ. 407.

57 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p. 25.

58 Huczynski, A. & Buchanan, D. (2013). *Organizational behaviour (8th Ed.)*. United Kingdom, Harlow: Pearson, p. 233.

59 Wood, J. (2016). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters (8th Ed.)*. USA, Boston, MA: Cengage Learning, p.p. 138-143.

οι διάφοροι ήχοι ή λέξεις που χρησιμοποιούμε κατά την ομιλία, οι οποίοι δε σημαίνουν κάτι, δεν αποτελούν δομολειτουργικά στοιχεία του λόγου τα οποία συνήθως διακόπτουν τη ροή του λόγου και προκαλούν κακή εντύπωση. Η σημασία της παραγλώσσας είναι ιδιαίτερα βαρύνουσα στην αποτελεσματικότητα της (προφορικής) επικοινωνίας, και μπορεί να αλλοιώσει σε σημαντικό βαθμό το ίδιο το μήνυμα και τον τρόπο που ο δέκτης το εκλαμβάνει. Με τον όρο γλώσσα του σώματος νοείται το σύνολο των πλείστων συνειδητών ή ασυνειδητών φυσικών/σωματικών κινήσεων που παρατηρούνται εκ μέρους των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, η γλώσσα του σώματος αναλύεται στα παρακάτω: στις κινήσεις του σώματος, στην επαφή με τα μάτια, στις εκφράσεις του προσώπου, στις χειρονομίες, στη στάση του σώματος, και στη γενική εικόνα του ατόμου. Λόγω των ανεπαίσθητων αποχρώσεων και της τεράστιας ποικιλίας της, η γλώσσα του σώματος είναι δύσκολο να αναγνωσθεί, να ερμηνευτεί αλλά και να ελεγχθεί με ακρίβεια κατά την επικοινωνιακή διαδικασία⁶⁰.

Κατεξοχήν, οι δύο μορφές επικοινωνίας, λεκτική και μη λεκτική, λειτουργούν άλλοτε ανεξάρτητα και άλλοτε συμπληρωματικά μεταξύ τους. Επειδή έχουμε λιγότερο έλεγχο στη μη λεκτική συμπεριφορά μας (εν μέρει ασυνείδητη), τείνει να εκλαμβάνεται ως πιο ειλικρινής από τη λεκτική συμπεριφορά μας. Μια βασική διάκριση μεταξύ των δύο είναι ότι το λεκτικό σύστημα γλώσσας βασίζεται κυρίως σε σύμβολα, ενώ το μη λεκτικό σύστημα βασίζεται σε σήματα. Η διαφορά μεταξύ ενός συμβόλου και ενός σήματος είναι ότι ένα σύμβολο είναι ένα αυθαίρετα επιλεγμένο και μαθημένο ερέθισμα που αντιπροσωπεύει κάτι άλλο. Ένα σημάδι, ή σήμα, ωστόσο, είναι ένα φυσικό και συστατικό μέρος αυτού που αντιπροσωπεύει. Όταν συνδυάζουμε λεκτική και μη λεκτική γλώσσα, δημιουργούμε ένα περίπλοκο σύστημα επικοινωνίας μέσω του οποίου οι άνθρωποι γνωρίζουν και κατανοούν ο ένας τον άλλον⁶¹.

4.6. Ατομική και συλλογική (ή ομαδική) επικοινωνία

Μια έκτη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο το άτομο ή τις ομάδες που απευθύνεται) είναι η ατομική και η συλλογική (ή ομαδική) επικοινωνία.

Η ατομική επικοινωνία απευθύνεται από κάποια πηγή του εκπαιδευτικού οργανισμού προς ένα άτομο. Περιλαμβάνει τόσο την προφορική ατομική επικοινωνία που διεξάγεται με συνομιλία και συνέντευξη, όσο και την γραπτή ατομική επικοινωνία που μπορεί να διεξάγεται με διάφορα έγγραφα,

60 Πανέτσος, Σ. (2016). *Δεξιότητες Επικοινωνίας*. Ηράκλειο Αττικής, Αθήνα: Γραφείο Διασύνδεσης της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., σ.σ. 12-14.

61 Neuliep, J.-W. (2009). *Intercultural Communication: A Contextual Approach (4th Ed.)*. Los Angeles: Sage, p.p. 286-288.

σημειώματα, αιτήσεις, εκθέσεις και αναφορές. Αντιθέτως, η συλλογική (ή ομαδική) επικοινωνία απευθύνεται σε περισσότερα του ενός άτομου ή ανάμεσα σε ομάδες. Περιλαμβάνει τόσο την γραπτή συλλογική επικοινωνία που διεξάγεται με νόμους, εγκυκλίους, έγγραφα και αποφάσεις και αφορά πολλούς παραλήπτες, όσο και με τη προφορική συλλογική επικοινωνία που διεξάγεται με διαλέξεις, σεμινάρια, συζητήσεις και συνεδριάσεις⁶². Ακολουθώντας, η ομαδική επικοινωνία χαρακτηρίζεται από τη συλλογική της φύση, όπου πολλές φωνές συμβάλλουν σε έναν κοινό στόχο.

4.7. Άμεση και έμμεση επικοινωνία

Σε μια έβδομη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο τον ενδιάμεσο ή όχι, κατά την μεταφορά του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη που γίνεται, μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών) έχουμε την άμεση και την έμμεση επικοινωνία. Η άμεση επικοινωνία συμβάλλει ώστε ο πομπός να μεταβιβάσει το μήνυμα γρήγορα στο δέκτη (π.χ. συνομιλία, συνέντευξη κ.λπ.), ενώ η έμμεση επικοινωνία είναι εκείνη στην οποία ο πομπός μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη σε μεταγενέστερο χρόνο και διαμέσου τρίτου προσώπου ή ομάδας⁶³. Επιπλέον, στην έμμεση επικοινωνία ο ενδιάμεσος μπορεί να είναι ταυτόχρονα αποστολέας (ως προς τον παραλήπτη), αλλά και παραλήπτης (ως προς τον αποστολέα).

Σε μελέτη ο Sefan⁶⁴ διαπίστωσε ότι υπάρχει ένα κενό επικοινωνίας μεταξύ εκπαιδευτικών και διευθυντών λόγω έμμεσης επικοινωνίας, όπως γραπτά μηνύματα, τα οποία επηρέασαν τον ενθουσιασμό των εκπαιδευτικών ως προς το έργο τους οδηγώντας τους σε δυσαρέσκεια. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι διευθυντές επιχείρησαν να χειραγωγήσουν τα μυαλά των εκπαιδευτικών τους και να τους ελέγξουν κάτω από την ομπρέλα της ηγεσίας και της συνεργασίας. Επομένως, διαφαίνεται ότι υπάρχει ανάγκη για επαγγελματική ανάπτυξη προκειμένου οι διευθυντές να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο επικοινωνίας και αποτελεσματικής ηγεσίας.

4.8. Η ηλεκτρονική επικοινωνία

Σε μια όγδοη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο κυρίως τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, του διαδικτύου και των

62 Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην, σ. 295.

63 Μαγνήσαλης, Κ. (2009). *Η ανατομία της σύγχρονης επικοινωνίας. Θεωρία - Τεχνική - Ασκήσεις - Πρακτική. Η γνώση και η βελτίωση μετάδοσης μηνυμάτων από άτομα και ομάδες*. Αθήνα: Δρόμων, σ. 21.

64 Sefan, H. (2003). *Development of school administration in primary education in the light of total quality management in United Arab Emirates*. Master's Thesis, faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of education, Ain- Shams University.

λογισμικών) έχουμε την ηλεκτρονική επικοινωνία.

Αρχικά με το Ν. 2672/1998 (άρθρο 14), επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, με τηλεομοιοτυπία και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είναι το σύστημα αποστολής και λήψης μηνυμάτων μέσω δικτύου, από και προς την ηλεκτρονική διεύθυνση των χρηστών. Ως μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είναι η πληροφορία, το κείμενο ή αρχείο δεδομένων ή άλλο έγγραφο, που μεταδίδεται με σύστημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, διακινούνται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κατά τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, μηνύματα που έχουν ως περιεχόμενο γνωμοδοτήσεις, ερωτήματα, αιτήσεις, απαντήσεις, εγκυκλίους, οδηγίες, εκθέσεις, μελέτες, πρακτικά, στατιστικά στοιχεία, υπηρεσιακά σημειώματα και έγγραφες εισηγήσεις. Ειδικά για την επικοινωνία με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα, οικονομικά όσο μακριά και αν βρίσκεται ο δέκτης⁶⁵.

Σήμερα όμως, τα πάντα στρέφονται γύρω από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία αποτελούν μορφές ηλεκτρονικής επικοινωνίας, μέσω των οποίων οι χρήστες χρησιμοποιούν και για επαγγελματικούς λόγους δημιουργώντας διαδικτυακές κοινότητες για να μοιράζονται ιδέες, πληροφορίες, προσωπικά μηνύματα και για να αξιοποιούν την καινοτομία και το ταλέντο τους⁶⁶.

Ειδικότερα όμως, η ηλεκτρονική επικοινωνία πραγματοποιείται σε έναν ηλεκτρονικό χώρο ή κυβερνοχώρο, χρησιμοποιώντας κείμενο, εικόνα, ήχο. Όπως ένα άτομο και μία μικρή ομάδα, το ίδιο και μία εικονική ομάδα δίνει νόημα στην πληροφορία. Η επικοινωνία ανάμεσα σε δύο άτομα, που βρίσκονται στον ίδιο χώρο για κάποιο χρονικό διάστημα, είναι μία επικοινωνία του εδώ και τώρα. Η επικοινωνία μέσω δικτύων είναι μία επικοινωνία του τώρα. Στον κυβερνοχώρο επικοινωνούμε από απόσταση και στιγμιαία. Όμως ο ηλεκτρονικός χώρος είναι ο τόπος του πουθενά, δεν υπάρχει παρά μόνο εικονικά. Η φυσική μας παρουσία μέσα σε αυτόν δεν νοείται, από τη στιγμή που η επικοινωνία μας με τους άλλους συνίσταται σε ένα σύνολο στιγμιαίων αλληλεπιδράσεων από απόσταση. Τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα επιτρέπουν στα άτομα να επικοινωνούν με άλλα άτομα ή ομάδες, μέσα από τη συγκρότηση ομάδων συζήτησης⁶⁷.

Ειδικότερα, στις εφαρμογές τις δικτυωμένης επικοινωνίας στους οργανισμούς ανήκουν: (1) Το ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail). (2) Τα στιγμιαία μηνύματα (Instant Messages) σε πραγματικό χρόνο μεταξύ χρηστών οι οποίοι

65 Φ.Ε.Κ. 290/τ.Α' (28-12-1998), Νόμος 2672/1998, *Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις, άρθρο 14*.

66 Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές (2^η Έκδοση)* [Ν. Ραχανιώτης & Γ. Τσουλόφου (Επιμ.) - Η. Νικολάου (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 38-39.

67 Βιθινός, Μ., Παπαμαύρου, Ε. & Σπηλιώτης, Κ. (2021). *Επικοινωνία - Διαπροσωπικές Σχέσεις. Β' ΕΠΑ.Α*. Αθήνα: ΙΤΥΕ «Διόφαντος», σ. 190.

βρίσκονται συνδεδεμένοι ταυτόχρονα σε υπολογιστικό δίκτυο. (3) Το φωνητικό μήνυμα, όπου το σύστημα που ψηφιοποιεί ένα προφορικό μήνυμα, το μεταδίδει μέσω του διαδικτύου και το αποθηκεύει ώστε ο παραλήπτης να το ανακτήσει αργότερα. (4) Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μέσω δικτύων απευθείας σύνδεσης μεταξύ υπολογιστών. (5) Οι τηλεδιασκέψεις και οι βιντεοσυσκέψεις μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή βιντεοσθόνης. (6) Το οργανωσιακό ενδοδίκτυο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί την τεχνολογία του διαδικτύου, αλλά είναι προσβάσιμο μόνο από του υπαλλήλους του οργανισμού. (7) Το οργανωσιακό εξωτερικό δίκτυο επικοινωνίας του οργανισμού που χρησιμοποιεί την τεχνολογία του διαδικτύου και επιτρέπει σε εξουσιοδοτημένους χρήστες εντός του οργανισμού να επικοινωνούν με συγκεκριμένα άτομα εκτός αυτού. (8) Η επικοινωνία μέσω διαδικτύου (φωνητική/βίντεο) μέσω Skype, Viber, Yahoo, Gmail κ.λπ. Επιπλέον, στα συστήματα ασύρματης επικοινωνίας οι υπάλληλοι ενός οργανισμού μπορεί να είναι συνδεδεμένοι χωρίς να βρίσκονται στην εργασία τους, αλλά να συνεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες με στελέχη και συναδέλφους, μέσω έξυπνων κινητών τηλεφώνων, τάμπλετ, φορητών υπολογιστών και φορητών υπολογιστών κινητών συσκευών επικοινωνίας⁶⁸.

4.9. Η ενδοπροσωπική και διαπροσωπική επικοινωνία

Σε μια ένατη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο κυρίως που αφορά μόνο ένα άτομο που είναι συγχρόνως πομπός και δέκτης μηνυμάτων ή επίσης όταν διακινούνται νοήματα και συναισθήματα μεταξύ δύο ατόμων) έχουμε την ενδοπροσωπική και την διαπροσωπική επικοινωνία.

Οι Barker & Wiseman⁶⁹ όρισαν την ενδοπροσωπική επικοινωνία ως «τη δημιουργία, τη λειτουργία και την αξιολόγηση συμβολικών διαδικασιών που λειτουργούν κυρίως μέσα στον εαυτό μας». Δηλαδή, η ενδοπροσωπική επικοινωνία υπάρχει σε μια συνέχεια από τη σκέψη και τον προβληματισμό (περισσότερο εσωτερικό) έως το να μιλάει φωναχτά ή να γράφει μια σημείωση στον εαυτό του (πιο εξωτερικό). Σύμφωνα με την Jun⁷⁰ η σκέψη είναι ένας τύπος συνειδητής ενδοπροσωπικής επικοινωνίας όπου ο αποστολέας και ο παραλήπτης του μηνύματος είναι το ίδιο άτομο. Είναι μια διαδικασία που αυτοεπιβεβαιώνεται. Ωστόσο, οι ατελείωτες εσωτερικές επαναλήψεις της σκέψης συχνά παραμορφώνονται ως γεγονότα χωρίς την επίγνωση του στοχαστή ως αποτέλεσμα της νευροβιολογίας του αυτοματισμού.

68 Barker, L. & Wiseman, G. (1966). A model of intrapersonal communication. *Journal of Communication*, 16 (3), 173.

69 Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές (2^η Έκδοση)* [Ν. Ραχανιώτης & Γ. Τσούλφος (Επιμ.) - Η. Νικολάου (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική, σ.σ. 438-439.

70 Jun, H. (2024). Intrapersonal Communication and Interpersonal Communication. In: H. Jun (Eds.), *Social Justice, Multicultural Counseling, and Practice: Beyond a Conventional Approach (3rd Ed.)* (Chapter 2, p. 25). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.

Εντούτοις, η ενδοπροσωπική επικοινωνία είναι ένα κρυμμένο στολίδι που συχνά παραβλέπεται στον απέραντο κόσμο της επικοινωνίας. Αναφέρεται στον εσωτερικό διάλογο που συμβαίνει μέσα σε ένα άτομο. Περιλαμβάνει σκέψεις, συναισθήματα και αυτο-συζήτηση ή αυτο-ομιλία που εμφανίζεται μέσα στο μυαλό ενός ατόμου. Οι σκέψεις και τα συναισθήματά μας διαμορφώνουν τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις αποφάσεις μας. Επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο χειριζόμαστε το άγχος, τον τρόπο με τον οποίο λύνουμε προβλήματα και τον τρόπο με τον οποίο σχετιζόμαστε με τους άλλους⁷¹. Επιπλέον, η ενδοπροσωπική επικοινωνία αναφέρεται σε φαινόμενα επικοινωνίας που υπάρχουν μέσα ή συμβαίνουν λόγω του εαυτού ή του μυαλού ενός ατόμου⁷². Επομένως, κατανοώντας και βελτιώνοντας στην πράξη την ενδοπροσωπική μας επικοινωνία, μπορούμε να ξεκλειδώσουμε τις δυνατότητές μας, να πετύχουμε τους στόχους μας και να ζήσουμε μια πιο ικανοποιητική και δημιουργική προσωπική και επαγγελματική ζωή.

Ως διαπροσωπική επικοινωνία ορίζεται «η κάθε λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά που γίνεται αντιληπτή από έναν άλλο άνθρωπο»⁷³. Στη διαπροσωπική επικοινωνία «το κάθε άτομο λειτουργεί και ως πομπός και ως δέκτης μηνυμάτων»⁷⁴. Ακόμη, η διαπροσωπική επικοινωνία «αναφέρεται στη δυαδική επικοινωνία στην οποία δύο άτομα, που μοιράζονται τους ρόλους του αποστολέα και του παραλήπτη, συνδέονται μέσω της αμοιβαίας δραστηριότητας δημιουργίας νοήματος»⁷⁵.

Πιο περιεκτικά, η διαπροσωπική επικοινωνία ουσιαστικά «περιλαμβάνει ανταλλαγή μηνυμάτων»⁷⁶, «μεταξύ ανθρώπων των οποίων η ζωή επηρεάζει αμοιβαία ο ένας τον άλλον με μοναδικούς τρόπους σε σχέση με κοινωνικά και πολιτισμικά πρότυπα». Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει το γεγονός ότι η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπιδρούν σε κάποιο βαθμό και που χτίζουν έναν μοναδικό δεσμό με βάση τα ευρύτερα κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια στα οποία ανήκουν⁷⁷. Εν ολίγοις, αυτή η μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων και συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Μπορεί

71 ADR Times. (2024). *Interpersonal vs Intrapersonal Communication: Exploring the Differences*. Retrieved: August 28, 2024 from <https://www.adrtimes.com/interpersonal-vs-intrapersonal-communication/>.

72 Wrench, J., Punyanunt-Carter, N. & Thweatt, K. (2020). *Interpersonal Communication: A Mindful Approach to Relationships*. USA, San Francisco, California: Open Textbook Library, p. 74.

73 Μαλικιώση - Λοΐζου, Μ. (2011). *Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Πεδίο & Μ. Μαλικιώση - Λοΐζου, σ. 185.

74 Μαλικιώση - Λοΐζου, Μ. (2017). *Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Πεδίο & Μ. Μαλικιώση - Λοΐζου, σ. 386.

75 Trenholm, S. & Jensen, A. (2008). *Interpersonal communication (6th Ed.)*. Oxford: Oxford University Press, p. 29.

76 Burluson, B. (2010). The nature of interpersonal communication. In: C.-R., Berger, M.-E., Roloff & D.-R. Ewoldsen (Eds.), *The Handbook of Communication Science* (Chapter 9, p.p. 145-163). New York: Sage, p. 145.

77 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p. 70.

να είναι λεκτική (προφορική), μη λεκτική (γλώσσα σώματος, εκφράσεις προσώπου) ή γραπτή με τεχνολογίες διαμεσολάβησης όπως το κινητό τηλέφωνο, η αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα κείμενα, οι αναρτήσεις στο Facebook, τα Tweets κ.λπ.)⁷⁸.

4.10. Η μαζική και διαλογική επικοινωνία

Σε μια δέκατη κατηγοριοποίηση (κατεύθυνση) μορφών επικοινωνίας (με κριτήριο την προσέγγιση πολλών κοινών ή ανθρώπων με τη χρήση της τεχνολογίας ως ενδιάμεσος) έχουμε την μαζική και την διαλογική επικοινωνία.

Η φύση της μαζικής επικοινωνίας, και μάλιστα της ζωής γενικότερα, άλλαξε ριζικά τον 20^ο αιώνα με την έλευση ηλεκτρονικών μέσων, ξεκινώντας με το ραδιόφωνο γύρω στο 1920, ακολουθούμενη από την τηλεόραση γύρω στο 1950, την τεχνολογία βίντεο και καλωδίων τη δεκαετία του 1980, το Διαδίκτυο τη δεκαετία του 1990 και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από το 2000⁷⁹. Αρχικά, η μαζική επικοινωνία μεταδίδεται σε πολλούς ανθρώπους μέσω παραδοσιακών και διαδραστικών μέσων. Τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης όπως οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικά κανάλια μαζικής επικοινωνίας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι πλατφόρμες ροής, τα podcast (μπορούν να δημιουργηθούν από καθένα που διαθέτει μικρόφωνο, λογισμικό ηχογράφησης, και σύνδεση στο internet) και τα ιστολόγια είναι κανάλια μαζικής επικοινωνίας. Η τεχνολογία που απαιτείται για την αποστολή μηνυμάτων μαζικής επικοινωνίας τη διακρίνει από τις άλλες μορφές επικοινωνίας⁸⁰.

Η μαζική επικοινωνία ως πυξίδα μηνυμάτων ευρείας κλίμακας στον εκπαιδευτικό οργανισμό περιλαμβάνει τη διάδοση πληροφοριών σε μεγάλες ομάδες, συχνά μέσω ενημερωτικών δελτίων, συνελεύσεων σε όλο το σχολείο ή συστημάτων δημοσίων αναγγελιών. Είναι ζωτικής σημασίας για ανακοινώσεις, αλλαγές πολιτικής ή πληροφορίες έκτακτης ανάγκης. Επιπλέον, δεν είναι μόνο ενημερωτική αλλά αποτελεί την κουλτούρα και την ταυτότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού, επειδή τα μηνύματα που μεταφέρονται μπορούν να ενισχύσουν τις αξίες, τους κανόνες, να προβάλλουν τα επιτεύγματα και την πρόοδο, αλλά και να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας μάθησης μεταξύ των μαθητών, του εκπαιδευτικών, της ηγεσίας και των γονέων.

Πέρα από αυτό, τα ιδρύματα και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν όλο και

78 ADR Times. (2024). *Interpersonal vs Intrapersonal Communication: Exploring the Differences*. Retrieved: August 28, 2024 from <https://www.adrtimes.com/interpersonal-vs-intrapersonal-communication/>.

79 Harris, R.-G. & Sanborn, F. (2014). *A Cognitive Psychology of Mass Communication (6th Ed.)*. New York & London: Routledge, p. 2.

80 Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo, p. 6.

περισσότερο τα ψηφιακά μέσα για να επικοινωνούν με τους ενδιαφερόμενους σε καθημερινή βάση και σε καταστάσεις κρίσης. Συνεπώς, μπορούν να ενσωματώσουν τα ψηφιακά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα σχέδια επικοινωνίας και διαχείρισης κινδύνων των κρίσεων τους. Αυτό θα τους επιτρέψει να είναι σε καλύτερη θέση να συμμετέχουν σε αξιόπιστες και διαφανείς διαλογικές επικοινωνίες με διαφορετικούς ενδιαφερόμενους. Οι θεσμοί και οι οργανισμοί πρέπει να είναι αξιόπιστοι στις διαλογικές τους επικοινωνίες εάν θέλουν να ενισχύσουν τη νομιμότητά τους στην κοινωνία. Υπάρχει περιθώριο για να χρησιμοποιήσουν τα ψηφιακά μέσα, συμπεριλαμβανομένων εταιρικών ιστοσελίδων, email, ιστολογίων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τηλεματικής κ.λπ., για να προσεγγίσουν διαφορετικά κοινά. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί αναμένεται να παρακολουθούν παραπληροφόρηση ή ψεύτικες ειδήσεις και να αλληλεπιδρούν με τους οπαδούς τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παρά την υπόσχεση ότι τα ψηφιακά μέσα βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διαλογικής επικοινωνίας, η δέσμευση των επαγγελματιών με αυτές τις τεχνολογίες δεν είναι ούτε αυτόματη ούτε εύκολη. Τα διαλογικά χαρακτηριστικά που ενεργοποιούνται από αυτούς μπορεί (ή μπορεί να μην) έχουν πάντα ως αποτέλεσμα βελτιωμένες σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη⁸¹. Επομένως, για τη αποτελεσματική διαλογική επικοινωνία χρειάζεται και η ύπαρξη αντιλογίας, γιατί σε διαφορετική περίπτωση, η συνομιλία πολλών κοινών ή ανθρώπων με τη χρήση της τεχνολογίας καταντά μονόλογος.

5. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Συνοψίζοντας, κάθε μορφή επικοινωνίας, σε συνάρτηση με τη συγκεκριμένη κάθε φορά κατάσταση, περικλείεται και διακρίνεται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, από τρεις διαστάσεις. Η πρώτη είναι η αυτοκεντρική ή αυτοδιαμορφωτική λειτουργία της επικοινωνίας και έχει σχέση με το άτομο που επικοινωνεί για τον εαυτό του και για δικές του ανάγκες (π.χ. ο εγωκεντρικός λόγος). Η δεύτερη είναι η αλλοκεντρική ή ετεροκεντρική λειτουργία της επικοινωνίας και αφορά το ανθρώπινο περιβάλλον, τον άλλο και ενδιαφέρεται ή επικεντρώνεται για την ικανοποίηση αναγκών και αιτημάτων του (π.χ. η διδασκαλία και η εκπαίδευση). Η τρίτη είναι η ομοκεντρική ή αλληλοκεντρική λειτουργία της επικοινωνίας και αφορά την ίδια τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν, τη συνάντηση, τη μέθεξη, την κοινωνία⁸².

81 Camilleri, M.-A. (2020). Strategic dialogic communication through digital media during COVID-19 crisis. In: M.-A. Camilleri (Ed.), *Strategic Corporate Communication in the Digital Age (1th Ed.)* (Chapter 1, p.p. 1-18). Bingley, U.K.: Emerald.

82 Μπακιρτζής, Κ. (2003). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg, σ.σ. 24-32.

Εν κατακλείδι, η επικοινωνία στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς είναι η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και γνώσεων για τη διευκόλυνση της μάθησης και της κατανόησης μεταξύ των ατόμων. Επιπλέον, ανεξάρτητα από τις ποικίλες μορφές επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα στην επικοινωνιακή εκπαιδευτική διαδικασία, βασική προϋπόθεση και συνδεδετικός κρίκος όλων αποτελεί η αρμονική, αποδοτική, παραγωγική και αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία που διασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της σχολικής κοινότητας (διευθυντή/διευθύντριας, εκπαιδευτικών και μαθητών/μαθητριών) και κατ' επέκταση την ομαλή παιδαγωγική μαθησιακή ετοιμότητα και ευελιξία. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών μορφών επικοινωνίας μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε άτομα και εκπαιδευτικούς οργανισμούς να εφαρμόσουν στοχευμένες στρατηγικές που μπορούν να προωθήσουν σαφή όρια επικοινωνίας, ισχυρότερες σχέσεις και πιο αποτελεσματική συνεργασία. Συνεπώς, γίνεται σαφές ότι η διασύνδεση των μορφών επικοινωνίας αποτελεί το κλειδί της ενίσχυσης των εκπαιδευτικών οργανισμών, αντλώντας ζωντάνια και σκοπό σε κάθε πτυχή της σχολικής ζωής τους.

Για περαιτέρω διερεύνηση οι μορφές επικοινωνίας στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς πρέπει να εξεταστούν ως προς τους συμμετέχοντες (μαθητές/μαθήτριες, εκπαιδευτικούς, στελέχη, ιθύνοντες εκπαιδευτικής πολιτικής), τα κανάλια που χρησιμοποιούνται (π.χ. προφορικό, γραπτό, χειρονομικό), τις ανάγκες - κίνητρα που αναδύονται, τους στόχους και τα πολλαπλά πλαίσια (π.χ. φυσικό, πολιτισμικό, κοινωνικο-ψυχολογικό και χρονικό) της επικοινωνιακής διαδικασίας που κάθε φορά πραγματοποιούνται.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Έλλην.
- Ακριτίδου, Δ. (2022). *Απλά Βήματα Επικοινωνίας. Απλά Βήματα Επιτυχίας*. Θεσσαλονίκη: iWrite.
- Ασπρίδης, Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσίδης, Γ. (2018). *Επιχειρησιακές επικοινωνίες - Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Κριτική.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2019). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Προπομπός.
- Βιθυνός, Μ., Παπαμαύρου, Ε. & Σπηλιώτης, Κ. (2021). *Επικοινωνία - Διαπροσωπικές Σχέσεις. Β' ΕΠΑ.Α*. Αθήνα: ΙΤΥΕ «Διόφαντος».
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας -*

- Σύγκρουση - Ανάπτυξη και αλλαγή - Κουλτούρα - Επαγγελματικό άγχος (Μέρος 3^ο)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κούτρας, Γ. (2011). Η αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς και ειδικότερα μεταξύ διευθυντή και διδακτικού προσωπικού του σχολείου. Στο: Π. Γεωργογιάννης (Επιμ.), *Διοίκηση της Εκπαίδευσης και Διαπολιτισμική Πραγματικότητα - 3^ο Διεθνές Συνέδριο* (Τόμος Ι, σ.σ. 98-112). Πάτρα: Παντελής Γεωργογιάννης.
- Μαγνήσαλης, Κ. (2009). *Η ανατομία της σύγχρονης επικοινωνίας. Θεωρία - Τεχνική - Ασκήσεις - Πρακτική. Η γνώση και η βελτίωση μετάδοσης μηνυμάτων από άτομα και ομάδες*. Αθήνα: Δρόμων.
- Μαλικιώση - Λοΐζου, Μ. (2011). *Η Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Πεδίο & Μ. Μαλικιώση - Λοΐζου.
- Μαλικιώση - Λοΐζου, Μ. (2017). *Συμβουλευτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Πεδίο & Μ. Μαλικιώση - Λοΐζου.
- Μάνεσης, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Επικοινωνία με Φορείς και Υπηρεσίες*. Αθήνα: Υ.ΠΑΙ.Θ. - Γ.Γ.Δ.Β.Μ.
- Μπακιρτζής, Κ. (2003). *Επικοινωνία και Αγωγή*. Αθήνα: Gutenberg.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπρίνια, Β. (2008). *Management Εκπαιδευτικών Μονάδων της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις: Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Πανέτσος, Σ. (2016). *Δεξιότητες Επικοινωνίας*. Ηράκλειο Αττικής, Αθήνα: Γραφείο Διασύνδεσης της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού: Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Gutenberg.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή (1^η Έκδοση)*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σαΐτης, Χ. (1994). *Βασικά Θέματα της Σχολικής Διοίκησης - Προσέγγιση στη διοικητική σκέψη με τη μέθοδο των case studies*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σταμάτης, Π. (2011). Εισαγωγή: έννοια και μορφές επικοινωνίας. Στο: Φ. Καλαβάσης & Α. Κοντάκος (Επιμ.), *Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού: Επικοινωνία και Διακυβέρνηση Εκπαιδευτικών Συστημάτων* (Τόμος ΙV, σ.σ. 9-22). Αθήνα: Διάδραση.
- Σταμάτης, Π. (2012). *Επικοινωνία στην εκπαιδευτική και διοικητική διαδικασία. Βασικές έννοιες και στρατηγικές*. Αθήνα: Διάδραση.
- Σταμάτης, Π. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Διάδραση.
- Φ.Ε.Κ. 290/τ.Α' (28-12-1998), Νόμος 2672/1998, *Οικονομικοί πόροι της*

Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις.

Ξενόγλωσση

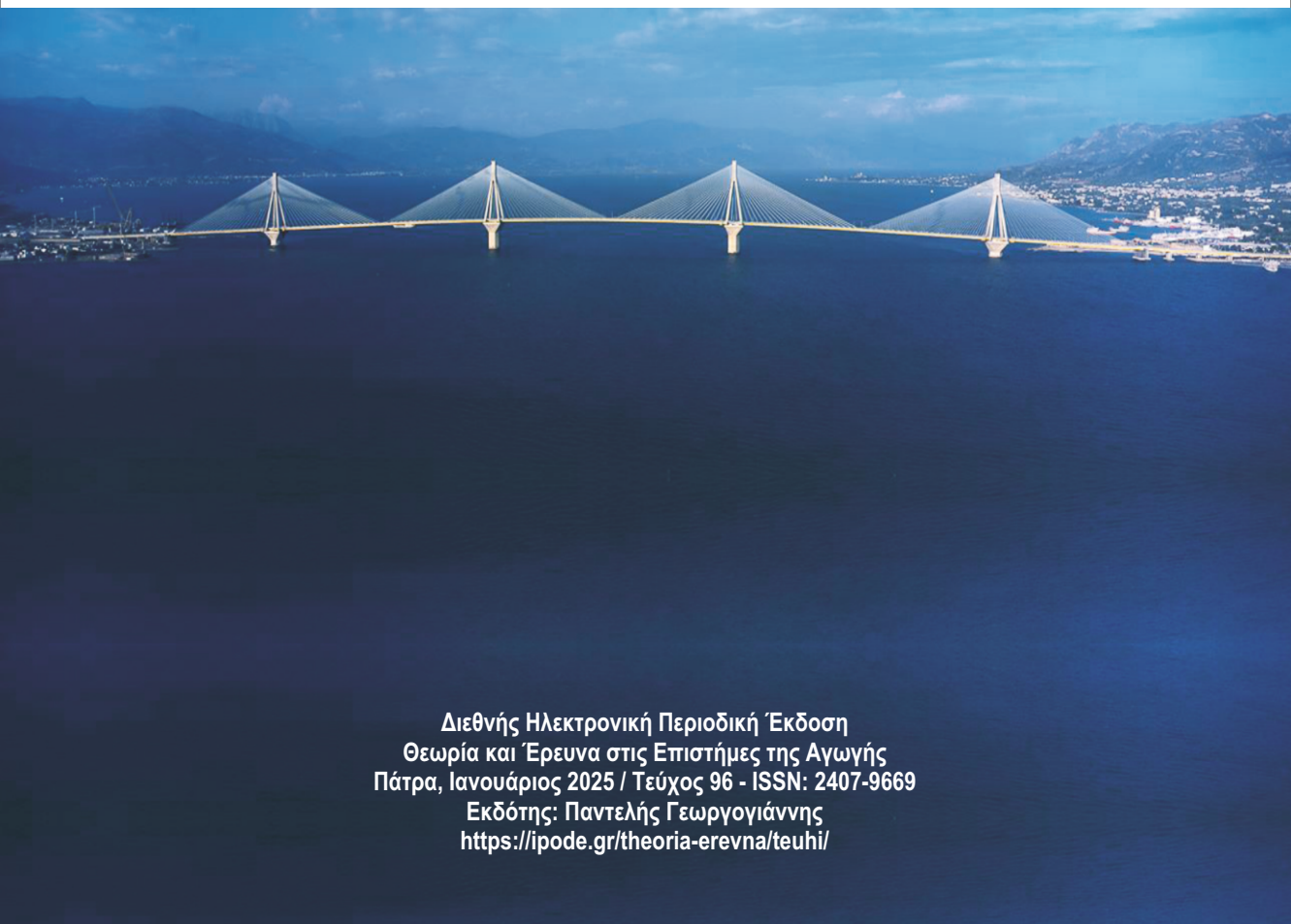
- ADR Times. (2024). *Interpersonal vs Intrapersonal Communication: Exploring the Differences*. Retrieved: September 21, 2024 from <https://www.adr-times.com/interpersonal-vs-intrapersonal-communication/>.
- Barker, L. & Wiseman, G. (1966). A model of intrapersonal communication. *Journal of Communication*, 16 (3), 172-179. DOI: 10.1111/j.1460-2466.1966.tb00031.x.
- Bateman, T. & Snell, S. (2016). *Διοίκηση Επιχειρήσεων (11^η Έκδοση)* [Π. Γκάσης (Επιμ.) - Π. Γκάσης (Μετ.)]. Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Bernstein, E. (2015, January 13). How well are you listening? *The Wall Street Journal*.
- Burleson, B. (2010). The nature of interpersonal communication. In: C.-R., Berger, M.-E., Roloff & D.-R. Ewoldsen (Eds.), *The Handbook of Communication Science* (Chapter 9, p.p. 145-163). New York: Sage.
- Camilleri, M.-A. (2020). Strategic dialogic communication through digital media during COVID-19 crisis. In: M.-A. Camilleri (Ed.), *Strategic Corporate Communication in the Digital Age (1th Ed.)* (Chapter 1, p.p. 1-18). Bingley, U.K.: Emerald. DOI: 10.1108/978-1-80071-264-520211001.
- Craig, R. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory: Epistemological Foundations*, 9 (2), 119-161. DOI: 10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x.
- Dimbleby, R. & Burton, G. (2007). *More Than Words: An Introduction to Communication (4th Ed.)*. USA & Canada: Routledge.
- Dulye, L. (2006). Get out of your office. *HR magazine*, 51 (7), 99-101.
- Gibson J., Ivancevich J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes. (14th Ed.)*. United States: McGraw-Hill, Irwin.
- Harris, R.-G. & Sanborn, F. (2014). *A Cognitive Psychology of Mass Communication (6th Ed.)*. New York & London: Routledge.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2013). *Organizational behaviour (8th Ed.)*. United Kingdom, Harlow: Pearson.
- Jones, G. & George, J. (2016). *Contemporary Management (9th Ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Jun, H. (2024). Intrapersonal Communication and Interpersonal Communication. In: H. Jun (Eds.), *Social Justice, Multicultural Counseling, and Practice: Beyond a Conventional Approach (3th Ed.)* (Chapter 2, p.p. 25-66). Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. DOI: 10.1007/978-3-031-50361-0_2.

- Littlejohn, S. & Foss, K. (2012). *Θεωρίες Ανθρώπινης Επικοινωνίας* [Α. Γαρδικιώτης (Επιμ.) - Χ. Λυμπεροπούλου (Μετ.)]. Αθήνα: Πεδίο.
- Mortan, M., Veres, V. & Suci, L.-E. (2010). Communication particularities in educational organizations. *Description: Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 24 (1), 127-130.
- Neuliep, J.-W. (2009). *Intercultural Communication: A Contextual Approach (4th Ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Ravlin, E., Ward, A.-K. & Thomas, D. (2014). Exchanging social information across cultural boundaries. *Journal of Management*, 40 (5), 1437-1465. DOI: 10.1177/0149206314531623.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις (2^η Έκδοση)* [Α. Σαχινίδης (Εισ. & Επιμ.) - Α. Πλατάκη (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές (2^η Έκδοση)* [Ν. Ραχανιώτης & Γ. Τσούλφος (Επιμ.) - Η. Νικολάου (Μετ.)]. Αθήνα: Κριτική.
- Saitis, C. & Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Cham, Switzerland: Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-47277-5.
- Sefan, H. (2003). *Development of school administration in primary education in the light of total quality management in United Arab Emirates*. Master's Thesis, faculty of the University Graduate School in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of education, Ain- Shams University.
- Trenholm, S. & Jensen, A. (2008). *Interpersonal communication (6th Ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Walker, J. (2023). *Keys to Communication: An Essential Guide to Communication in the Real World*. Alabama: University of Montevallo.
- Wood, J. (2016). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters (8th Ed.)*. USA, Boston, MA: Cengage Learning.
- Wrench, J., Punyanunt-Carter, N. & Thweatt, K. (2020). *Interpersonal Communication: A Mindful Approach to Relationships*. USA, San Francisco, California: Open Textbook Library.

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέα

Ο κ. **Κούτρας Γεώργιος** του Ιωάννη και της Ελευθερίας γεννήθηκε στη Λαμία Φθιώτιδος. Είναι πτυχιούχος του Τ.Ε.Φ.Α.Α. Κομοτηνής, πτυχιούχος του Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Ρόδου και κατέχει μεταπτυχιακά στην «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση», στην «Εκπαιδευτική Ηγεσία και Διοίκηση» και στις «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης». Επιπλέον, είναι απόφοιτος της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. (Ε.Π.ΠΑΙ.Κ.).

Σήμερα υπηρετεί ως εκπαιδευτικός Φυσικής Αγωγής στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Υπήρξε Υποδιευθυντής στο Δ.Ι.Ε.Κ. Ρόδου και στο Γυμνάσιο Καλυθιών Ρόδου. Ακόμη, έχει ενταχθεί στο Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και στο Υπο-Μητρώο Αξιολογητών για την Πιστοποίηση της Εκπαιδευτικής Επάρκειας των Εκπαιδευτών Ενηλίκων (Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.). Επιπλέον, είναι εκπαιδευτής σε Δ.Ι.Ε.Κ. και στην Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε., αλλά και επιμορφωτής στο Ι.Ε.Π. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Επίσης, είναι κριτής εργασιών σε Πανελλήνια Συνέδρια και περιοδικά. Το συγγραφικό και επιστημονικό του έργο περιλαμβάνει κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους βιβλίων, εισηγήσεις σε Διεθνή-Πανελλήνια συνέδρια και δημοσιεύσεις άρθρων σε περιοδικά με κριτές.
E-mail: georgios_koutras@yahoo.gr



Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
Θεωρία και Έρευνα στις Επιστήμες της Αγωγής
Πάτρα, Ιανουάριος 2025 / Τεύχος 96 - ISSN: 2407-9669
Εκδότης: Παντελής Γεωργογιάννης
<https://ipode.gr/theoria-erevna/teuhi/>