



Σύστημα  
Επαγγελματικών  
Προσόντων

Ταυτότητα Αριστείας!



ΠΡΟΤΥΠΟ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΟΝΤΟΣ

**Διευθυντής  
οργανισμού μάθησης**

Επίπεδο CyQF/EQF 7

## **Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑνΑΔ)**

### **Τεχνική Επιτροπή Επαγγελματικών Προσόντων:**

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Υπουργείο Παιδείας, Αθλητισμού και Νεολαίας

Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ)

Κυπριακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο (ΚΕΒΕ)

Γενική Συνομοσπονδία Παγκύπριων Οργανώσεων Βιοτεχνών Επαγγελματιών Καταστηματαρχών (ΠΟΒΕΚ)

Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου (ΣΕΚ)

Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία (ΠΕΟ)

Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου (ΔΕΟΚ)

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σύνδεσμος Συμβούλων Επιχειρήσεων

Κυπριακός Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Ασφάλειας

Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1.</b>	<b>ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΟΝΤΟΣ</b> .....	<b>4</b>
1.1	Τίτλος επαγγελματικού προσόντος .....	4
1.2	Επίπεδο επαγγελματικού προσόντος στο Κυπριακό και Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (CyQF/ EQF) .....	4
1.3	Κωδικός ISCO .....	4
1.4	Κωδικός επαγγελματικού προσόντος .....	4
<b>2.</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΟΝΤΟΣ</b> .....	<b>4</b>
2.1	Αντικείμενο .....	4
2.2	Εργασιακό περιβάλλον .....	4
2.4	Εξοπλισμός .....	5
2.5	Συναφή πρότυπα επαγγελματικών προσόντων .....	5
2.6	Συναφείς επαγγελματικοί τίτλοι .....	5
2.7	Διαδρομές ένταξης στο συγκεκριμένο Επαγγελματικό Προσόν σύμφωνα με την πολιτική και διαδικασίες της ΑνΑΔ .....	5
2.8	Μέθοδοι αξιολόγησης .....	6
<b>3.</b>	<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΜΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)</b> .....	<b>7</b>
3.1	Κοινοί τομείς εργασίας .....	8
<b>ΚΤ.4</b>	<b>Καθορισμός, εφαρμογή και έλεγχος οικονομικού προϋπολογισμού και έλεγχος χρηματοοικονομικών δεικτών</b> .....	<b>9</b>
<b>ΚΤ.5</b>	<b>Καθορισμός και έλεγχος στόχων</b> .....	<b>11</b>
<b>ΚΤ.6</b>	<b>Ετοιμασία και έλεγχος προγράμματος εργασιών</b> .....	<b>12</b>
<b>ΚΤ.7</b>	<b>Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</b> .....	<b>14</b>
<b>ΚΤ.8</b>	<b>Επικοινωνία, συνεργασία και ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας</b> ....	<b>16</b>
3.2	Υποχρεωτικοί Τομείς Εργασίας .....	18
<b>ΔΟΜ7.1</b>	<b>Αξιολόγηση εξελίξεων και υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και δημιουργία στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης</b> .....	<b>19</b>
<b>ΔΟΜ7.2</b>	<b>Σχεδιασμός και ανάπτυξη σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b> .....	<b>21</b>
<b>ΔΟΜ7.3</b>	<b>Εφαρμογή του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b> .....	<b>22</b>
<b>ΔΟΜ7.4</b>	<b>Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b> .....	<b>23</b>
3.3	Ικανότητες (Υπευθυνότητα και Αυτονομία) .....	24
<b>4.</b>	<b>ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ</b> .....	<b>25</b>

## 1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΝΤΟΣ

### 1.1 Τίτλος επαγγελματικού προσόντος:

Διευθυντής οργανισμού μάθησης

### 1.2 Επίπεδο επαγγελματικού προσόντος στο Κυπριακό και Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Προσόντων (CyQF/ EQF):

7

### 1.3 Κωδικός ISCO:

2320

### 1.4 Κωδικός επαγγελματικού

προσόντος: ΔΟΜ7

## 2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΝΤΟΣ

### 2.1 Αντικείμενο:

Ο Διευθυντής οργανισμού μάθησης - επίπεδο 7 δημιουργεί στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης του οργανισμού, ετοιμάζει σχέδιο δράσης μάθησης και μεριμνά για το σχεδιασμό και υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης που θα επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή στον οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, προβαίνει σε αξιολόγηση των διεθνών και εγχώριων εξελίξεων στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, αξιολογεί την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού για εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του και εντοπίζει προβλήματα και αδυναμίες, μεταφράζοντας τα σε ανάγκες μάθησης για ανάπτυξη και βελτίωση τεχνικών, μεθόδων, διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών κλπ. Σε επίπεδο τμήματος, ο Διευθυντής οργανισμού μάθησης - επίπεδο 7 διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, οργανώνει και εποπτεύει τις εργασίες του τμήματός του.

### 2.2 Εργασιακό περιβάλλον:

Ο Διευθυντής οργανισμού μάθησης – επίπεδο 7 εργάζεται σε εσωτερικούς χώρους, σε εκπαιδευτικό περιβάλλον, εξοπλισμένο με την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, καθώς και στους χώρους του οργανισμού με τον οποίο συνεργάζεται. Το ωράριο εργασίας του δυνατόν να είναι μεταβαλλόμενο ανάλογα με τις ανάγκες υλοποίησης των προγραμμάτων δια βίου μάθησης.

### 2.3 Δυνατότητες εργοδότησης:

Ο Διευθυντής οργανισμού μάθησης- επίπεδο 7 έχει τη δυνατότητα εργοδότησης σε οργανισμούς, επιχειρήσεις, συμβουλευτικούς οίκους, ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης και κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης, που αναλαμβάνουν τη μελέτη στρατηγικής σημασίας θεμάτων, περιλαμβανομένων και θεμάτων μελετών ανθρώπινου

δυναμικού σε επίπεδο οργανισμού και την οργάνωση και υλοποίηση εξειδικευμένων και υψηλού επιπέδου προγραμμάτων δια βίου μάθησης.

#### **2.4 Εξοπλισμός:**

Ηλεκτρονικός υπολογιστής, μηχάνημα προβολής μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή (βιντεοπροβολέας, τηλεόραση, διαδραστικός πίνακας), τηλεχειριστήριο παρουσιάσεων, πίνακας μαρκαδόρου, χαρτοπίνακας, βιντεοκάμερα, μικρόφωνο, ακουστικά, διασκόπιο.

#### **2.5 Συναφή πρότυπα επαγγελματικών προσόντων:**

1. EBM5 Εκπαιδευτής δια βίου μάθησης
2. ΥΚΑ6 Υπεύθυνος κατάρτισης
3. ETM7 Εκπαιδευτής τηλεμάθησης
4. ΕΑΔ6 Ειδικός ανθρώπινου δυναμικού

#### **2.6 Συναφείς επαγγελματικοί τίτλοι:**

Ανώτερος εκπαιδευτής, ανώτερος εκπαιδευτής ενηλίκων, ανώτερος λειτουργός ανθρώπινου δυναμικού

#### **2.7 Διαδρομές ένταξης στο συγκεκριμένο Επαγγελματικό Προσόν σύμφωνα με την πολιτική και διαδικασίες της ΑνΑΔ:**

##### **Διαδρομή 1**

Δεν ισχύει

##### **Διαδρομή 2**

Προσόν: Τουλάχιστον Επιπέδου 7 σε μη σχετικό επαγγελματικό πεδίο ή τουλάχιστον Επιπέδου 6 σε σχετικό επαγγελματικό πεδίο

Πείρα: 2 χρόνια τουλάχιστον Επιπέδου 6 σε σχετικό επαγγελματικό πεδίο

##### **Διαδρομή 3**

Προσόν: Τουλάχιστον Επιπέδου 6 σε μη σχετικό επαγγελματικό πεδίο ή τουλάχιστον Επιπέδου 5 σε σχετικό επαγγελματικό πεδίο

Πείρα: 4 χρόνια τουλάχιστον Επιπέδου 6 σε σχετικό επαγγελματικό πεδίο

##### **Διαδρομή 4**

Προσόν: Δεν απαιτείται

Πείρα: 6 χρόνια τουλάχιστον Επιπέδου 6 σε σχετικό επαγγελματικό πεδίο

## **2.8 Μέθοδοι αξιολόγησης**

- Παρακολούθηση της εκτέλεσης της εργασίας σε πραγματικές συνθήκες εργασίας ή σε συνθήκες προσομοίωσης.
- Προσωπική συνέντευξη
- Ειδική εργασία.
- Μελέτη περίπτωσης.
- Χαρτοφυλάκιο.

### **3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΜΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)**

### 3.1 Κοινοί τομείς εργασίας

<b>Κωδικός Τομέα Εργασίας</b>	<b>Τίτλος Τομέα Εργασίας</b>
ΚΤ.4	Καθορισμός, εφαρμογή και έλεγχος οικονομικού προϋπολογισμού και έλεγχος χρηματοοικονομικών δεικτών
ΚΤ.5	Καθορισμός και έλεγχος στόχων
ΚΤ.6	Ετοιμασία και έλεγχος προγράμματος εργασιών
ΚΤ.7	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
ΚΤ.8	Επικοινωνία, συνεργασία και ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας



#### **ΚΤ.4 Καθορισμός, εφαρμογή και έλεγχος οικονομικού προϋπολογισμού και έλεγχος χρηματοοικονομικών δεικτών**

##### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Εξηγεί τη σημασία της ετοιμασίας, εφαρμογής και ελέγχου του οικονομικού προϋπολογισμού.
2. Δηλώνει τα είδη και τις χρήσεις του οικονομικού προϋπολογισμού σε έναν οργανισμό και ένα τμήμα.
3. Διατυπώνει τη δομή και τις πληροφορίες που περιέχει ο οικονομικός προϋπολογισμός.
4. Περιγράφει τις γενικές αρχές για τη σύνταξη ενός οικονομικού προϋπολογισμού.
5. Περιγράφει τη διαδικασία ετοιμασίας και έγκρισης του οικονομικού προϋπολογισμού σε έναν οργανισμό.
6. Περιγράφει τη διαδικασία εφαρμογής, επίβλεψης και ελέγχου του οικονομικού προϋπολογισμού σε έναν οργανισμό.
7. Διατυπώνει τα στοιχεία ελέγχου ενός οικονομικού προϋπολογισμού.
8. Δηλώνει τη σημασία του υπολογισμού και του ελέγχου της χρηματοοικονομικής απόδοσης σε έναν οργανισμό και τμήμα.
9. Εξηγεί τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις για τη μελέτη των χρηματοοικονομικών δεικτών.
10. Εξηγεί και να συγκρίνει βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες για τη μέτρηση της οικονομικής απόδοσης σε έναν οργανισμό και τμήμα.
11. Περιγράφει τη χρήση και τον τρόπο υπολογισμού χρηματοοικονομικών δεικτών σε έναν οργανισμό και τμήμα του.
12. Περιγράφει τη διαδικασία μέτρησης και ελέγχου των χρηματοοικονομικών δεικτών.
13. Εξηγεί τα διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση αποκλίσεων από τους δείκτες.

##### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Ετοιμάζει τον οικονομικό προϋπολογισμό για επίτευξη των οικονομικών στόχων της περιόδου αναφοράς εφαρμόζοντας τη σχετική διαδικασία του οργανισμού.
2. Επιβεβαιώνει και να τροποποιεί τον οικονομικό προϋπολογισμό, τηρώντας τις αποφάσεις και οδηγίες της γενικής διεύθυνσης του οργανισμού.

3. Εφαρμόζει τον οικονομικό προϋπολογισμό για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων τηρώντας τη σχετική διαδικασία του οργανισμού.
4. Επιβλέπει και να καθοδηγεί τους συναδέλφους του την ορθή εφαρμογή του οικονομικού προϋπολογισμού για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων του.
5. Ελέγχει το βαθμό επίτευξης των στόχων και αποτελεσμάτων του οικονομικού προϋπολογισμού στη βάση των στοιχείων ελέγχου ενός οικονομικού προϋπολογισμού.
6. Υπολογίζει τους χρηματοοικονομικούς δείκτες σύμφωνα με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις του οργανισμού.
7. Ελέγχει το βαθμό επίτευξης των χρηματοοικονομικών δεικτών συγκρίνοντας τους με τους χρηματοοικονομικούς στόχους του οργανισμού για την περίοδο αναφοράς.
8. Λαμβάνει διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση αποκλίσεων από τον οικονομικό προϋπολογισμό και τους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

## **ΚΤ.5 Καθορισμός και έλεγχος στόχων**

### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Εξηγεί τη σημασία της χρήσης στόχων για τη βελτίωση της απόδοσης του τομέα ευθύνης του.
2. Αναφέρει τα χαρακτηριστικά ενός καλού στόχου.
3. Περιγράφει τη διαδικασία στοχοθέτησης, εφαρμογής και ελέγχου των στόχων.
4. Ορίζει τη σημασία και χρήση του προγράμματος επίτευξης στόχων.
5. Διατυπώνει το περιεχόμενο και τη δομή του προγράμματος επίτευξης στόχων.
6. Περιγράφει τη διαδικασία ετοιμασίας, εφαρμογής, επίβλεψης και ελέγχου του προγράμματος επίτευξης στόχων.
7. Περιγράφει τρόπους ανάλυσης και βελτίωσης της απόδοσης των στόχων και του προγράμματος επίτευξης στόχων.

### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Καθορίζει τους στόχους του τομέα ευθύνης του τηρώντας τα χαρακτηριστικά ενός καλού στόχου και ακολουθώντας τη μεθοδολογία στοχοθέτησης.
2. Ετοιμάζει το πρόγραμμα επίτευξης στόχων εφαρμόζοντας τη σχετική διαδικασία του οργανισμού.
3. Υλοποιεί τις ενέργειες επίτευξης των στόχων σύμφωνα με το πρόγραμμα επίτευξης στόχων.
4. Επιβλέπει και να καθοδηγεί την ορθή εφαρμογή του προγράμματος επίτευξης στόχων στη βάση της σχετικής διαδικασίας του οργανισμού.
5. Ελέγχει το βαθμό επίτευξης των στόχων σύμφωνα με το πρόγραμμα επίτευξης στόχων.
6. Αναλύει την απόδοση του τομέα ευθύνης του στη βάση των στόχων και του προγράμματος επίτευξης στόχων.
7. Εφαρμόζει μέτρα για βελτίωση της απόδοσης των στόχων και των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

## **ΚΤ.6 Ετοιμασία και έλεγχος προγράμματος εργασιών**

### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Αναφέρει τη σημασία του προγραμματισμού εργασιών.
2. Αναφέρει τη δομή και το περιεχόμενο του προγράμματος εργασιών.
3. Απαριθμεί τις εργασίες που χρήζουν προγραμματισμού.
4. Αναφέρει τους αναγκαίους πόρους για τις εργασίες.
5. Περιγράφει τη διαδικασία συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών για την ετοιμασία του προγράμματος εργασιών.
6. Περιγράφει τη διαδικασία εκτίμησης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους για την υλοποίηση του προγράμματος εργασιών.
7. Περιγράφει τη μεθοδολογία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού και άλλων πόρων.
8. Αναφέρει τις βασικές αρχές και τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη στην κατανομή και ανάθεση εργασιών στους εργαζόμενους.
9. Περιγράφει τη μέθοδο ελέγχου της υλοποίησης του προγράμματος εργασιών.
10. Αναφέρει τους λόγους που οδηγούν σε αναθεώρηση του προγράμματος εργασιών.
11. Περιγράφει τη μεθοδολογία αναθεώρησης του προγράμματος εργασιών.

### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Συλλέγει τις αναγκαίες πληροφορίες για την ετοιμασία του προγράμματος εργασιών, ακολουθώντας τις διαδικασίες του οργανισμού.
2. Προσδιορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και άλλους πόρους για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της κάθε εργασίας.
3. Ελέγχει τη διαθεσιμότητα των αναγκαίων πόρων για την ικανοποίηση των αναγκών των εργασιών.
4. Ετοιμάζει το πρόγραμμα εργασιών σύμφωνα με τις διαδικασίες του οργανισμού και των απαιτήσεων της κάθε εργασίας.
5. Επιλέγει το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό για την υλοποίηση των εργασιών σύμφωνα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, και τις απαιτήσεις του προγράμματος εργασιών.

6. Προγραμματίζει τους άλλους πόρους, ώστε να είναι διαθέσιμοι σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προγράμματος εργασιών.
7. Ελέγχει την εκτέλεση των εργασιών σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα του προγράμματος εργασιών.
8. Αναθεωρεί το πρόγραμμα εργασιών σε περιπτώσεις παρεκκλίσεων, ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις στην υλοποίηση εργασιών.

## **ΚΤ.7 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**

### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Περιγράφει τη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
2. Αναφέρει τις μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
3. Διατυπώνει τα στάδια για τον σχεδιασμό και την προετοιμασία συνέντευξης επιλογής.
4. Εξηγεί τις αρχές για αποτελεσματικές συνεντεύξεις προσλήψεων.
5. Περιγράφει τεχνικές αξιολόγησης και επιλογής του καταλληλότερου υποψήφιου για τη θέση εργασίας.
6. Εξηγεί τη σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
7. Απαριθμεί τα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
8. Περιγράφει τη διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
9. Διατυπώνει ατομικούς και ομαδικούς στόχους ανθρώπινου δυναμικού.
10. Αναφέρει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Περιγράφει τις μεθόδους και τις τεχνικές εντοπισμού αναγκών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
12. Εξηγεί τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
13. Περιγράφει τις μεθόδους ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.
14. Αναφέρει τρόπους αξιολόγησης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Προετοιμάζεται για τη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις πρακτικές του οργανισμού.
2. Εντοπίζει τους υποψήφιους που ικανοποιούν τα ελάχιστα κριτήρια της θέσης εργασίας για να κληθούν στη διαδικασία πρόσληψης.
3. Επιλέγει τη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της θέσης.
4. Προετοιμάζεται για τις προσωπικές συνεντεύξεις υποψηφίων σύμφωνα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της θέσης.

5. Διεξάγει συνεντεύξεις για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, εφαρμόζοντας τις αρχές της αποτελεσματικής συνέντευξης.
6. Αξιολογεί και να επιλέγει τον καταλληλότερο υποψήφιο σύμφωνα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της θέσης.
7. Αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό, εφαρμόζοντας τη σχετική διαδικασία προς επιμέτρηση των τομέων και των κριτηρίων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
8. Συγκρίνει τα αποτελέσματα της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου με τους αντίστοιχους ατομικούς και ομαδικούς στόχους.
9. Ανατροφοδοτεί τους εργαζομένους σχετικά με τον βαθμό υλοποίησης των στόχων και της απόδοσης τους.
10. Λαμβάνει ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να επιτευχθούν οι ατομικοί και ομαδικοί τους στόχοι.
11. Εντοπίζει και να καταγράφει τις ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές.
12. Σχεδιάζει δραστηριότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη βάση των αναγκών που εντοπίστηκαν, αξιοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές.
13. Προγραμματίζει και να οργανώνει δραστηριότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με το αρμόδιο τμήμα του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους.
14. Αξιολογεί την υλοποίηση των δραστηριοτήτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για σκοπούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων και βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

## **ΚΤ.8 Επικοινωνία, συνεργασία και ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας**

### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Περιγράφει τους τρόπους επικοινωνίας με συναδέλφους, πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.
2. Εξηγεί το μοντέλο και τις βασικές αρχές της επικοινωνίας.
3. Αναλύει τη σημασία και τα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής επικοινωνίας.
4. Περιγράφει τα εμπόδια που παρατηρούνται στην επικοινωνία.
5. Απαριθμεί τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας.
6. Διατυπώνει τις διαφορές μεταξύ επίσημης και ανεπίσημης επικοινωνίας.
7. Αναφέρει τεχνικές και εργαλεία προφορικής και γραπτής επικοινωνίας.
8. Περιγράφει τη διαδικασία χειρισμού διαπροσωπικών σχέσεων.
9. Αναλύει τη σημασία και τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας.
10. Περιγράφει εμπόδια που παρουσιάζονται στην ομαδική εργασία και τρόπους αντιμετώπισης τους.
11. Περιγράφει τον τρόπο που λειτουργεί μια ομάδα στον χώρο εργασίας.
12. Περιγράφει τη σημασία και τα πλεονεκτήματα των αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας.
13. Αναφέρει τα εμπόδια στην επίτευξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας και τους τρόπους αντιμετώπισης τους.
14. Περιγράφει ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας.

### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Επιλέγει και να εφαρμόζει διάφορες τεχνικές και εργαλεία επικοινωνίας με συναδέλφους, πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, ακολουθώντας την πολιτική και τις διαδικασίες του οργανισμού.
2. Εντοπίζει και να αξιολογεί εμπόδια που παρουσιάζονται για σκοπούς βελτίωσης του βαθμού επικοινωνίας.
3. Εφαρμόζει τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας, ακολουθώντας καλές πρακτικές.



4. Επιλέγει και να εφαρμόζει τεχνικές και εργαλεία για βελτίωση και αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία.
5. Επιβλέπει τις εργασίες της ομάδας και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της ομαδικής εργασίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του οργανισμού.
6. Αντιμετωπίζει εμπόδια που παρουσιάζονται και επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της ομάδας, εφαρμόζοντας αποτελεσματικές τακτικές.
7. Παρακολουθεί και να λαμβάνει ενέργειες για τη διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος σύμφωνα με την κουλτούρα και τις πρακτικές του οργανισμού.
8. Εφαρμόζει ενέργειες και πρωτοβουλίες για ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων εργασίας.
9. Διαχειρίζεται συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων για εξάλειψη οποιωνδήποτε εμποδίων παρουσιάζονται.

### 3.2 Υποχρεωτικοί Τομείς Εργασίας

<b>Κωδικός Τομέα Εργασίας</b>	<b>Τίτλος Τομέα Εργασίας</b>
<b>ΔΟΜ7.1</b>	<b>Αξιολόγηση εξελίξεων και υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και δημιουργία στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης</b>
<b>ΔΟΜ7.2</b>	<b>Σχεδιασμός και ανάπτυξη σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b>
<b>ΔΟΜ7.3</b>	<b>Εφαρμογή του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b>
<b>ΔΟΜ7.4</b>	<b>Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού</b>

## **ΔΟΜ7.1 Αξιολόγηση εξελίξεων και υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού και δημιουργία στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης**

### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Ορίζει τη σημασία της διερεύνησης των εξελίξεων για την ανάπτυξη του οργανισμού και τη δημιουργία στρατηγικού πλάνου.
2. Αναφέρει εργαλεία για έρευνα και αξιολόγηση των διεθνών εξελίξεων στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού.
3. Αναφέρει εργαλεία για έρευνα και αξιολόγηση των αναγκών της οικονομίας και της κοινωνίας στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού.
4. Αναφέρει πηγές για τον εντοπισμό εξελίξεων στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού.
5. Προσδιορίζει εξελίξεις που αφορούν τον οργανισμό για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.
6. Αναφέρει θεματικούς τομείς πιθανών προβλημάτων και αδυναμιών που παρατηρούνται στον οργανισμό.
7. Εξηγεί τη σημασία της αξιολόγησης και του καθορισμού των αναγκών ανάπτυξης του οργανισμού.
8. Ονομάζει τεχνικές συλλογής στοιχείων αναφορικά με τις ανάγκες ανάπτυξης του οργανισμού.
9. Αναφέρει εργαλεία επεξεργασίας, ανάλυσης και αξιολόγησης των ευρημάτων από τον οργανισμό.
10. Αναφέρει πιθανά προβλήματα και αδυναμίες που περιορίζουν την ανάπτυξη του οργανισμού στο πεδίο δραστηριοποίησης του.
11. Αναφέρει κριτήρια καθορισμού των προτεραιοτήτων για ανάπτυξη του οργανισμού.
12. Αναφέρει υπηρεσίες, φορείς και οργανώσεις για ανάπτυξη δυνατοτήτων συνεργασίας του οργανισμού.
13. Περιγράφει τρόπους συνεργασίας ανάμεσα στον οργανισμό και σε υπηρεσίες, φορείς και οργανώσεις για την ανάπτυξη του οργανισμού.
14. Αναφέρει τη σημασία δημιουργίας στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.
15. Εξηγεί τα στοιχεία του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.

16. Ορίζει τα στάδια για τη δημιουργία στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.

17. Περιγράφει τη σημασία, τους λόγους και τη διαδικασία παρουσίασης στον οργανισμό του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.

**Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Εντοπίζει, να καταγράφει και να αναλύει τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, χρησιμοποιώντας κατάλληλες πηγές, τεχνικές και εργαλεία.
2. Εντοπίζει, να καταγράφει και να αναλύει τις ανάγκες και τις εξελίξεις της οικονομίας και της κοινωνίας, επιλέγοντας και αξιοποιώντας κατάλληλες πηγές, τεχνικές και εργαλεία.
3. Αξιολογεί τα ερευνητικά δεδομένα και να κατηγοριοποιεί τις εξελίξεις και τις προοπτικές στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού σε ειδικές θεματικές κατηγορίες.
4. Επιλέγει τα κατάλληλα εργαλεία για εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού.
5. Εφαρμόζει τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης για συλλογή των στοιχείων αναφορικά με τις ανάγκες ανάπτυξης του οργανισμού.
6. Συλλέγει δεδομένα για τον οργανισμό για αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και εντοπισμό προβλημάτων και αδυναμιών, εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία.
7. Συλλέγει δεδομένα από τα στελέχη και τους εργαζόμενους του οργανισμού για αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης και εντοπισμό τεχνικών και άλλων προβλημάτων και αδυναμιών εφαρμόζοντας κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία.
8. Επεξεργάζεται και να αναλύει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων.
9. Αξιολογεί τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα για την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού και να κατηγοριοποιεί τα προβλήματα του οργανισμού με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων σύμφωνα με τις προτεραιότητες του οργανισμού.
10. Διαμορφώνει πλαίσιο συνεργασίας ανάμεσα στον οργανισμό και τους φορείς και οργανώσεις στη βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
11. Διαμορφώνει στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης του οργανισμού, αξιοποιώντας τα αποτελέσματα αξιολόγησης.

## **ΔΟΜ7.2 Σχεδιασμός και ανάπτυξη σχεδίου δράσης μάθησης του**

### **οργανισμού Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Αναφέρει τη σημασία ετοιμασίας σχεδίου δράσης μάθησης που πηγάζει από το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης του οργανισμού.
2. Παραθέτει και να εξηγεί τα στοιχεία σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού.
3. Ορίζει τα στάδια ετοιμασίας σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού.
4. Αναφέρει τη σημασία ετοιμασίας χρονοδιαγράμματος υλοποίησης των δράσεων μάθησης του οργανισμού.
5. Περιγράφει κριτήρια και δείκτες επιτυχίας για τις δράσεις μάθησης του οργανισμού.
6. Κατονομάζει τους πόρους και τα μέσα για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού.

### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Καθορίζει τους στόχους του σχεδίου δράσης μάθησης στη βάση του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.
2. Καθορίζει τις δράσεις μάθησης βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης των εξελίξεων και της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού.
3. Αναπτύσσει το περιεχόμενο των δράσεων μάθησης στη βάση του στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης του οργανισμού.
4. Ετοιμάζει το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των δράσεων μάθησης στη βάση των προτεραιοτήτων του οργανισμού.
5. Καθορίζει τα κριτήρια και τους δείκτες επιτυχίας για τις δράσεις μάθησης στη βάση των οποίων θα διενεργείται η αξιολόγηση.
6. Καθορίζει και να τεκμηριώνει τους πόρους και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση των δράσεων μάθησης λαμβάνοντας υπόψη τις πρόνοιες του προϋπολογισμού.

### **ΔΟΜ7.3 Εφαρμογή του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού**

#### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Αναφέρει τα στάδια υλοποίησης του σχεδίου δράσης μάθησης για την έγκαιρη υλοποίηση των ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης.
2. Αναφέρει ενέργειες οργάνωσης και προγραμματισμού της εφαρμογής του σχεδίου δράσης μάθησης.
3. Περιγράφει τη δομή και το περιεχόμενο των αναλυτικών προδιαγραφών μάθησης των ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης.
4. Καθορίζει κριτήρια επιλογής των κατάλληλων εκπαιδευτών δια βίου μάθησης για κάθε ειδικό πρόγραμμα δια βίου μάθησης.
5. Αναφέρει τα βασικά στοιχεία αποτελεσματικής εφαρμογής των ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης.

#### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Οργανώνει και να προγραμματίζει τις εργασίες για υλοποίηση των δράσεων μάθησης σύμφωνα με το σχέδιο δράσης του οργανισμού.
2. Εξασφαλίζει υπηρεσίες από ειδικούς για το σχεδιασμό και ανάπτυξη των δράσεων μάθησης.
3. Οργανώνει την υλοποίηση των ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης με την κατάλληλη δομή και περιεχόμενο.
4. Ετοιμάζει το λεπτομερές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης στη βάση των προτεραιοτήτων.
5. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τήρηση του χρονοδιαγράμματος για έγκαιρη και επιτυχή υλοποίηση των δράσεων μάθησης.
6. Παρακολουθεί τη σταδιακή αξιοποίηση των πόρων για την υλοποίηση του σχεδίου δράσης μάθησης για έλεγχο και τυχόν αναθεώρηση.
7. Παρακολουθεί και να αξιολογεί την εξέλιξη εφαρμογής του σχεδίου δράσης μάθησης με τις κατάλληλες διαδικασίες, τεχνικές και εργαλεία για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής υλοποίησης του σχεδίου.

#### **ΔΟΜ7.4 Αξιολόγηση του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού**

##### **Γνώσεις:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Ορίζει την έννοια της αξιολόγησης και τους βασικούς της τύπους ανάλογα με τον σκοπό που εξυπηρετούν.
2. Προσδιορίζει τους άξονες, τις τεχνικές και τα εργαλεία παρακολούθησης και αξιολόγησης.
3. Αναφέρει τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές για τη συλλογή και ανάλυση στοιχείων αξιολόγησης.
4. Παραθέτει τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει η έκθεση αποτελεσμάτων.
5. Αναφέρει τους πιθανούς αποδέκτες των αποτελεσμάτων αξιολόγησης του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού.
6. Περιγράφει τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της παρακολούθησης και αξιολόγησης για τη βελτίωση του σχεδίου δράσης μάθησης.

##### **Δεξιότητες:**

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Επιλέγει τον κατάλληλο τύπο αξιολόγησης για αξιολόγηση του σχεδίου δράσης μάθησης στη βάση των στόχων, επιδιώξεων και αποτελεσμάτων του.
2. Επιλέγει τους άξονες αξιολόγησης του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού σύμφωνα με τα κριτήρια και δείκτες που έχουν τεθεί.
3. Επιλέγει και να αξιοποιεί εργαλεία και τεχνικές αξιολόγησης για τη συλλογή δεδομένων σύμφωνα με τον τύπο αξιολόγησης.
4. Εποπτεύει τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων, διασφαλίζοντας την αξιοποίηση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών.
5. Ετοιμάζει έκθεση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του σχεδίου δράσης μάθησης του οργανισμού.
6. Κοινοποιεί την έκθεση αποτελεσμάτων στους αποδέκτες, επιλέγοντας τους κατάλληλους τρόπους κοινοποίησης.

### 3.3 Ικανότητες (Υπευθυνότητα και Αυτονομία)

Το άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να:

1. Ανταποκρίνεται με επιτυχία σε περιβάλλοντα εργασίας που είναι σύνθετα, απρόβλεπτα και απαιτούν το σχεδιασμό νέων στρατηγικών.
2. Αναλαμβάνει την ευθύνη για τη συνεισφορά στις επαγγελματικές διεργασίες και πρακτικές και για την αξιολόγηση της στρατηγικής απόδοσης ομάδων.
3. Ανταποκρίνεται και διαχειρίζεται γρήγορα, μεταβαλλόμενα, επιχειρηματικά περιβάλλοντα.
4. Εμπλέκεται σε πολύπλοκες καταστάσεις εργασίας που απαιτούν λύσεις με βάση έρευνα.
5. Επιδεικνύει δημιουργικότητα, εντάσσοντας καινοτομικά στοιχεία και προσεγγίσεις στον σχεδιασμό δράσεων μάθησης του οργανισμού.
6. Ενεργεί με προγραμματισμό και οργάνωση στις δραστηριότητες που αναλαμβάνει, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τον χρόνο του.
7. Επιδεικνύει κριτική σκέψη και συνθετική ικανότητα στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών.



#### 4. ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

Οι ακόλουθοι ορισμοί δίδονται για επεξήγηση λέξεων και εννοιών που χρησιμοποιούνται στο πρότυπο:

**Ανάπτυξη προσωπικού**

Η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης αφορά τον εμπλουτισμό γνώσεων, αναβάθμιση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούν την επαγγελματική του ανέλιξη και βελτίωση του μισθολογικού του επιπέδου. Η διαδικασία αυτή προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο προσωπικό ενδιαφέρον και ικανοποίηση στην εργασία.

**Αναστοχασμός**

Η συστηματική εξέταση κάθε πεποιθήσης ή υποτιθέμενου τύπου γνώσης στο φως των βάσεων που την υποστηρίζουν, καθώς και τα περαιτέρω συμπεράσματα στα οποία αυτή κατατείνει.

**Αναστοχαστική σκέψη**

Σκέψη που εκκινεί από μια κατάσταση αμφιβολίας, δισταγμού ή αμηχανίας και κινείται μέσω της δράσης στην αναζήτηση υλικού, το οποίο θα επιλύσει και θα διαλευκάνει την αμφιβολία. Το υλικό αυτό προέρχεται από προηγούμενες εμπειρίες ή από πηγές σχετικών γνώσεων, οι οποίες δεν οδηγούν αναγκαστικά σε αναστοχαστική σκέψη. Για να προκύψει ο αναστοχασμός, βασική προϋπόθεση αποτελεί η διατήρηση και η παράταση αυτής της κατάστασης αμφιβολίας.

**Αξιολόγηση προσωπικού**

Η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αλλά και του οργανισμού όπου απασχολείται. Η διαδικασία αυτή γίνεται συνήθως στη βάση καθορισμένων λεπτομερειών ενός πλαισίου συστήματος σε ετήσια βάση. Η αξιολόγηση του προσωπικού προκύπτει μέσα από ελέγχους, παρατηρήσεις και τη συμπλήρωση ή τήρηση ειδικών εντύπων. Η αξιολόγηση έχει σχέση με την κουλτούρα του οργανισμού και μπορεί να συνδέεται με το σύστημα αμοιβής, τη βελτίωση της απόδοσης, τον εντοπισμό των αναπτυξιακών αναγκών του προσωπικού, την υποκίνηση κλπ.

**Απολογιστική αξιολόγηση**

Αποτελεί τύπο αξιολόγησης που πραγματοποιείται με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και την τεκμηριωμένη διατύπωση κρίσεων σχετικά με την αξία ενός προγράμματος ή μιας διδακτικής ενότητας.

<b>Αρχές σχεδίασης πολυμεσικού υλικού</b>	Αρχές σχεδίασης πολυμέσων στις οποίες στηρίζεται η παρουσίαση μαθησιακού υλικού για τη μείωση του γνωστικού φορτίου, όπως η γειτνίαση, η συνεκτικότητα, ο πλεονασμός, η τροπικότητα, και ο συνδυασμός ακουστικής και οπτικής τροπικότητας.
<b>Αρχική αξιολόγηση</b>	Αποτελεί φάση συλλογής δεδομένων που διεξάγεται στην αρχή ενός προγράμματος ή μιας διδακτικής ενότητας για σκοπούς διάγνωσης
<b>Αυτοαξιολόγηση</b>	Ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία οι ίδιοι οι εκπαιδευμένοι αξιολογούν την πρόοδο και την επίδοσή τους, επισημαίνοντας ενδεχόμενες αδυναμίες τους ή διατυπώνοντας βελτιωτικές προτάσεις.
<b>Αυτοπαρατήρηση</b>	Το ίδιο το υποκείμενο που παρατηρείται είναι και ο παρατηρητής. Με άλλα λόγια το υποκείμενο καταγράφει σκέψεις και προβληματισμούς του, μορφές συμπεριφοράς και αντιδράσεις του.
<b>Βασικές αρχές αξιολόγησης</b>	Εγκυρότητα, αξιοπιστία, διαφάνεια, πρακτικότητα, αυθεντικότητα, δικαιοσύνη- αμεροληψία, διαδραστικότητα, σταθερότητα.
<b>Γνώσεις</b>	Το αποτέλεσμα της αφομοίωσης πληροφοριών μέσω της μάθησης. Οι γνώσεις είναι το σώμα θετικών στοιχείων, αρχών, θεωριών και πρακτικών που σχετίζεται με ένα πεδίο εργασίας ή σπουδής.
<b>Δεξιότητες</b>	Η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και αξιοποίησης τεχνογνωσίας για την εκπλήρωση εργασιών και την επίλυση προβλημάτων. Οι δεξιότητες περιγράφονται ως νοητικές (χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) και πρακτικές (αφορούν τη χειρωνακτική επιδεξιότητα και τη χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).
<b>Διαγνωστική αξιολόγηση</b>	Αποτελεί τύπο αξιολόγησης που γίνεται στην αρχή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ή μιας διδακτικής ενότητας ή

ενός ωριαίου μαθήματος για να προσδιοριστεί το επίπεδο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εκπαιδευομένων προκειμένου να προσαρμοστεί ανάλογα το περιεχόμενο και ο ρυθμός της μάθησης και διδασκαλίας.

**Διαμορφωτική αξιολόγηση**

Αποτελεί τύπο αξιολόγησης που γίνεται με σκοπό τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων ενός προγράμματος ή μιας διδακτικής ενότητας.

**Δράση**

Μια συστηματική διαδικασία μέσα από την οποία ο εκπαιδευτής μελετά τις πρακτικές του για να λύσει πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

**Επαγγελματικό προσόν**

Το επίσημο αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης και επικύρωσης, το οποίο επιτυγχάνεται όταν ο αρμόδιος φορέας διαπιστώνει ότι ένα άτομο έχει επιτύχει μαθησιακά αποτελέσματα που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές.

**Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

Η επιλογή ικανού και κατάλληλου ατόμου για πλήρωση κενής θέσης σε ένα οργανισμό, με συγκεκριμένη διαδικασία και τρόπο αξιολόγησης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την προσέλευση υποψηφίων, την προφορική, γραπτή ή/και άλλο είδος εξέταση και προσωπική συνέντευξη.

**Ερωτηματολόγιο**

Εργαλείο αξιολόγησης που αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων που ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει.

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Βαθμονόμησης**

- Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει σε μία μόνο από τις υπάρχουσες κατηγορίες.

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Αντιστοίχισης**

- Αποτελούν ένα σύνθετο συνδυασμό των ερωτήσεων κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής όπου υπάρχουν δύο στήλες με στοιχεία και ο ερωτώμενος καλείται να συσχετίσει καθένα από τα στοιχεία της αριστερής στήλης με κάποιο από τα στοιχεία της δεξιάς.

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Διαβαθμισμένης κλίμακας**

- Ο ερωτώμενος ζητείται να βαθμολογήσει με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων.

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Διχοτομικές** - Οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο τη μία από τις δύο απαντήσεις που δίνονται (π.χ., ΝΑΙ/ΟΧΙ, ΣΩΣΤΟ/ΛΑΘΟΣ).

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Κατάταξης** - Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει τις απαντήσεις με σειρά προτεραιότητας, ανάλογα με το ποια απάντηση θεωρεί πιο σημαντική.

**Ερωτήσεις κλειστού τύπου - Πολλαπλής επιλογής** - Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μία ή περισσότερες από μία απαντήσεις από διάφορες επιλογές που δίνονται.

**Ετεροπαρατήρηση** Αναφέρεται στην παρατήρηση φαινομένων και καταστάσεων από τον παρατηρητή. Διακρίνεται σε τυχαία και ευκαιριακή και συστηματική παρατήρηση. Στην τυχαία και ευκαιριακή δεν αντιλαμβάνεται το υποκείμενο ότι παρατηρείται και συμμετέχει ακούσια. Η συστηματική παρατήρηση γίνεται με πρόγραμμα και με ελεγχόμενες συνθήκες παρατήρησης.

**Ημερολόγιο αναστοχασμού (Reflective Journal)** Ένα σταδιακά αναπτυσσόμενο κείμενο στο οποίο καταγράφονται παρατηρήσεις και αντιδράσεις σε σχέση με τις μαθησιακές μας εμπειρίες και σκέψεις που προκύπτουν απ' αυτές. Οι σκέψεις αυτές μπορούν αργότερα να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία ώστε να προκύψουν ιδέες για αλλαγή.

**Ικανότητες** Η αποδεδειγμένη επάρκεια στη χρήση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικών, κοινωνικών ή/και μεθοδολογικών δυνατοτήτων σε περιστάσεις εργασίας ή σπουδής και στην επαγγελματική ή/και προσωπική εξέλιξη. Στο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επαγγελματικών Προσόντων, η περιγραφή ως προς τις ικανότητες αφορά την υπευθυνότητα και την αυτονομία.

**Καταιγισμός αυθόρμητων ιδεών** Τεχνική παραγωγής καινοτόμων ιδεών κατά την οποία ενθαρρύνεται η παραγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών. Κύριος στόχος της τεχνικής είναι η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού ιδεών – λύσεων για το προς επίλυση πρόβλημα. Ακολουθεί η γόνιμη σύζευξη των ιδεών όπου τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να βρουν τρόπους για να τροποποιούν τις ιδέες των άλλων, ακόμα και τις δικές τους ή να συνδυάζουν δύο ή περισσότερες ιδέες για να

παραχθούν νέες. Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας αξιολογούν τις προτεινόμενες ιδέες.

**Κατάλογος χαρακτηριστικών** Τεχνική παραγωγής καινοτόμων ιδεών η οποία βασίζεται στην προετοιμασία ενός καταλόγου χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του επίμαχου προβλήματος. Στόχος της τεχνικής αυτής είναι η χρησιμοποίηση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, μιας διαδικασίας ή μιας μεθοδολογίας για την παραγωγή νέων ιδεών.

**Κλείδα παρατήρησης** Εργαλείο συστηματικής καταγραφής παρατηρήσεων.

**Κλίμακα μέτρησης Αναλογική** – Αναφέρεται στη μέτρηση αριθμητικών δεδομένων τα οποία ικανοποιούν τις ιδιότητες της διάταξης και της απόστασης και ταυτόχρονα έχουν και ορισμένο 0 που αντιπροσωπεύει την απουσία του χαρακτηριστικού που μελετάται (π.χ., εισόδημα).

**Κλίμακα μέτρησης Διατακτική/ιεραρχική/τακτική** – Αναφέρεται σε δεδομένα που σχετίζονται με μεταβλητές των οποίων οι τιμές απεικονίζουν κατηγορίες οι οποίες μπορούν να μπουν σε μία διάταξη-σειρά, από μία κατώτερη σε μία ανώτερη. Δεν υπάρχει η ιδιότητα της απόστασης οπότε δεν μπορεί να υπολογιστεί ο βαθμός διαφοράς ή το σχετικό μέγεθος μεταξύ δύο κατηγοριών.

**Κλίμακα μέτρησης Ισοδιαστημική** – Αναφέρεται στη μέτρηση αριθμητικών δεδομένων τα οποία ικανοποιούν την ιδιότητα της διάταξης αλλά και της απόστασης μεταξύ τους. Το 0, όμως, επιλέγεται αυθαίρετα, δεν δηλώνει δηλαδή την απουσία του μετρούμενου χαρακτηριστικού (π.χ., θερμοκρασία).

**Κλίμακα μέτρησης Ονομαστική/κατηγοριακή** – Αναφέρεται σε δεδομένα που σχετίζονται με μεταβλητές των οποίων οι τιμές απεικονίζουν κατηγορίες που δεν διέπονται από την ιδιότητα της διάταξης ούτε από εκείνη της απόστασης, οπότε δεν μπορεί να γίνει κάποια σύγκριση, αριθμητική πράξη ή υπολογισμός στατιστικών μέτρων (π.χ., φύλο, τόπος διαμονής).

**Κοινωνική μάθηση** Τεχνική μάθησης όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν από άλλους ανθρώπους.

**Μαθησιακά αποτελέσματα** Οι διατυπώσεις όλων αυτών που ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει, κατανοεί και μπορεί να κάνει μετά την

ολοκλήρωση μιας μαθησιακής διαδικασίας και οι σχετικοί ορισμοί αφορούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες.

**Μεθοδολογική  
τριγωνοποίηση (triangulation)**

Η μεθοδολογία που στηρίζεται στη χρήση δύο ή περισσότερων τεχνικών συλλογής υλικού/δεδομένων, προκειμένου να αποφευχθεί η παραποίηση της πραγματικής εικόνας του δείγματος.

**Μέθοδοι ανάπτυξης  
ανθρώπινου δυναμικού**

Οι μέθοδοι ανάπτυξης που αξιοποιούνται για υλοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάπτυξης προσωπικού, περιλαμβάνουν την παραδοσιακή κατά πρόσωπο κατάρτιση και καθοδήγηση κοντά σε ένα έμπειρο στέλεχος, αλλά και μια ποικιλία από άλλες νέες και μοντέρνες μεθόδους, όπως είναι η εξ αποστάσεως κατάρτιση, η σύγχρονη ή ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή τηλεκπαίδευση και η υβριδική / μικτή μάθηση.

**Μέθοδοι μάθησης**

Οι μέθοδοι μάθησης που αξιοποιούνται για υλοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν την παραδοσιακή κατά πρόσωπο μάθηση και καθοδήγηση κοντά σε ένα έμπειρο στέλεχος, αλλά και μια ποικιλία από άλλες νέες και μοντέρνες μεθόδους, όπως είναι η εξ αποστάσεως μάθηση, η σύγχρονη ή ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση ή τηλεκπαίδευση και η υβριδική/ μικτή μάθηση.

**Μέθοδοι εντοπισμού  
αναγκών**

Οι μέθοδοι εντοπισμού αναγκών περιλαμβάνουν την αξιοποίηση πηγών πληροφοριών σε διεθνές και εθνικό επίπεδο και επίπεδο τομέα οικονομικής δραστηριότητας (εθνικοί οργανισμοί και υπηρεσίες, επαγγελματικοί σύνδεσμοι, αναλύσεις και παρουσιάσεις ειδικών κ.λ.π) και αφορούν εξελίξεις, προβλέψεις αλλά και υφιστάμενα προβλήματα. Πρόσθετα, σε επίπεδο οργανισμού αφορούν την επισταμένη μελέτη των στόχων και επιδιώξεων του, των δραστηριοτήτων και προϊόντων, του τρόπου εργασίας, των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθώς και άλλων χαρακτηριστικών. Τέλος, σε ατομικό επίπεδο, συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες που αφορούν το μορφωτικό επίπεδο, τις γνώσεις και εμπειρίες, την απόδοση και τις προοπτικές στον οργανισμό όπου εργάζεται το άτομο.

**Μικροδιδασκαλία**

Εργαστηριακή άσκηση, όπου ο εκπαιδευόμενος ασκείται στην εκπόνηση σχεδίου διδασκαλίας με τη μορφή σεναρίου για την απόκτηση διδακτικών δεξιοτήτων: χειρισμού

στόχων, περιεχομένου, μεθόδευσης και αξιολόγησης της διδασκαλίας, υποδυόμενος τον εκπαιδευτή, σε μικρό χρονικό διάστημα των 5-10 λεπτών και σε ολιγομελή ομάδα (5-6) συναδέλφων του, σε ειδικά διαμορφωμένο και εξοπλισμένο εργαστηριακό περιβάλλον και σε διδακτικές ενέργειες και μαθησιακές δραστηριότητες που έχουν αναλυθεί και όλοι οι παρευρισκόμενοι γνωρίζουν τα κριτήρια εφαρμογής τους, με βιντεοσκόπηση της μικροδιδασκαλίας και την επαναπροβολή της για ανάλυση και κριτική από τους συναδέλφους-παρατηρητές και τον επόπτη. Ο ασκούμενος παρατηρεί τη διδασκαλία του, ανατροφοδοτείται, αποκτά μεταγνώση και ενισχύει την αυτοαντίληψή του.

#### **Μικρομάθηση**

Τεχνική μάθησης βασισμένη πάνω στο μικροπεριεχόμενο και στα ψηφιακά μικρομέσα.

#### **Μορφολογική ανάλυση**

Τεχνική παραγωγής καινοτόμων ιδεών με σκοπό τον εντοπισμό «κενών» στην αγορά, δηλαδή συνδυασμών που δεν εξυπηρετούνται από κανένα υπάρχον προϊόν και που άρα υπάρχουν πιθανές ευκαιρίες για ένα νέο προϊόν. Επίσης, η επινόηση νέων τρόπων εκτέλεσης διάφορων ενεργειών.

#### **Ομάδες συζήτησης**

Ομάδες ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για να συζητήσουν και να σχολιάσουν ένα συγκεκριμένο ζήτημα, στη βάση της προσωπικής τους εμπειρίας, αποτελώντας έτσι μία μέθοδο συλλογής εμπειρικής πληροφορίας και γνώσης, η οποία, συνδυαζόμενη με την επιστημονική γνώση, μπορεί να συνεισφέρει στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της επίλυσης ενός προβλήματος.

#### **Ομαδική συνέντευξη**

Η διαδικασία κατά την οποία στο πλαίσιο μιας συνάντησης το άτομο που παίρνει συνέντευξη υποβάλλει σε περισσότερα από ένα άτομα ερωτήσεις για να αξιολογήσει την αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, την καταλληλότητα ενός άλλου ατόμου κ.λπ.

#### **Παιχνιδοποίηση**

Τεχνική μάθησης που χρησιμοποιεί στοιχεία που συναντάμε σε παιχνίδια και τεχνικών σχεδίασης παιχνιδιών σε εφαρμογές και δραστηριότητες που δεν αποτελούν παιχνίδια.



**Παρατήρηση**

Η παρατήρηση είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες και δεδομένα μέσα από την άμεση, τη δική του παρατήρηση ατόμων, ομάδων, θεσμών, συμπεριφορών, συνθηκών, χώρων, ή οργανισμών. Ο ερευνητής καταγράφει με κάποιον τρόπο τις παρατηρήσεις του και στη συνέχεια τις επεξεργάζεται και τις ερμηνεύει.

**Πλάνο δράσης**

Βασίζεται στο στρατηγικό πλάνο μάθησης που περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα ανά τμήμα και σε επίπεδο οργανισμού, δείκτες επιτυχίας, διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης του σχεδίου δράσης, με σκοπό τη βελτίωση ποιότητας του οργανισμού σε επίπεδο μάθησης.

**Ποιοτική ανάλυση**

Αναφέρεται σε τεχνικές ανάλυσης δεδομένων που έχουν ποιοτικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα, δεδομένα από συνέντευξη ή παρατήρηση. Η ποιοτική ανάλυση χρησιμοποιεί κυρίως την υποκειμενική κρίση για να αναλύσει τις πληροφορίες.

**Ποσοτική ανάλυση**

Αναφέρεται σε τεχνικές ανάλυσης δεδομένων που έχουν ποσοτικό/αριθμητικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα δεδομένα από ένα ερωτηματολόγιο. Η ποσοτική ανάλυση είναι περισσότερο αντικειμενική και χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για αιτιώδεις σχέσεις και προβλέψεων.

**Πρόγραμμα επίτευξης στόχων**

Πρόγραμμα ενεργειών για την επίτευξη στόχων σε ένα τομέα ευθύνης και ένα τμήμα. Το πρόγραμμα είναι συνήθως γραπτό και περιλαμβάνει περιγραφή των ενεργειών, της σειράς υλοποίησης τους, των υπευθυνοτήτων και του χρονοδιαγράμματος εφαρμογής τους.

**Προσωπική συνέντευξη**

Η διαδικασία κατά την οποία στο πλαίσιο μιας συνάντησης το άτομο που παίρνει συνέντευξη υποβάλει σε ένα άλλο άτομο ερωτήσεις για να αξιολογήσει την καταλληλότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, μίας κατάστασης, ενός άλλου ατόμου κ.λπ.

**Στατιστική ανάλυση**

Είναι μία μορφή ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων που αναφέρονται σε ένα σύνολο φαινομένων ή συμβάντων.

Συνήθως γίνεται με τη χρήση στατιστικών πακέτων και χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων από τη μεταξύ τους σχέση.

**Σχέδιο δράσης**

Ένα πλάνο που αναπτύσσεται με στόχο να οργανωθεί η προσπάθεια του οργανισμού για βελτίωση.

**Τελική αξιολόγηση**

Αποτελεί φάση συλλογής δεδομένων που διεξάγεται στο τέλος ενός προγράμματος ή μιας διδακτικής ενότητας για να εξεταστεί εάν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί.

**Τομέας εργασίας**

Περιγράφει εκείνο που το άτομο είναι σε θέση να κάνει προκειμένου να αποδείξει ότι μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά ένα μέρος της εργασίας του και απαρτίζεται από σύνολο επιμέρους εργασιών.

**Χρηματοοικονομικοί δείκτες**

Οι δείκτες απόδοσης, ρευστότητας, δραστηριότητας, και χρηματοοικονομικής μόχλευσης.

**Χρηματοοικονομικές καταστάσεις**

Τα αποτελέσματα χρήσεως, ο ισολογισμός, η κατάσταση μεταβολών χρηματοοικονομικής θέσης και η κατάσταση αποθεμάτων.

ISBN 978-9963-43-547-0

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να απευθύνεστε στην ΑνΑΔ:

Αναβύσσου 2, 2025 Στρόβολος, Λευκωσία

Τηλ. 22390300 | [anad@anad.org.cy](mailto:anad@anad.org.cy) | [www.anad.org.cy](http://www.anad.org.cy)

---