

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΩΝ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΤΕΛΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ»

**Η Δημόσια Διοίκηση ως 'Όργανισμός που
Μαθαίνει' (Learning Organization)**

Μάνος Παυλάκης

Μια ιστορία από τα παλιά...



Leeds University, 2000



Οργανωσιακή Μάθηση

Argyris (1977)

‘Οργανωσιακή Μάθηση είναι μια **διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης λαθών**. Λάθος είναι, στην περίπτωση μας, οποιοδήποτε χαρακτηριστικό της γνώσης που εμποδίζει τη μάθηση’.

Senge (1990)

‘Η ατομική μάθηση, σε κάποιο επίπεδο, είναι άσχετη με την οργανωσιακή μάθηση. Τα άτομα μαθαίνουν συνεχώς, παρόλα αυτά δεν υπάρχει πάντα οργανωσιακή μάθηση. Αλλά, όταν οι **ομάδες μαθαίνουν [μαζί]**, γίνονται ένας μικρόκοσμος για τη μάθηση σε όλο τον οργανισμό’.

Nonaka (1991)

‘... η ατομική, προσωπική γνώση μετασχηματίζεται σε οργανωσιακή γνώση, χρήσιμη στον οργανισμό στο σύνολό του. Κάνοντας την **προσωπική γνώση διαθέσιμη στους άλλους** είναι μια βασική δραστηριότητα ενός knowledge-creating οργανισμού’.

Οργανισμός που Μαθαίνει (Learning Organization)

- [Οργανισμοί που Μαθαίνουν είναι]... μέρη, όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν τη δυνατότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου:
 - **νέα πρότυπα σκέψης** καλλιεργούνται,
 - η **συλλογική φιλοδοξία** αφήνεται **ελεύθερη** και
 - οι άνθρωποι συνεχώς **μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί** (Senge, 1990).

Βασικά στοιχεία Οργανισμού που Μαθαίνει

1. Δημιουργία συνεχών **μαθησιακών ευκαιριών**
2. Προώθηση της αναζήτησης και του **διαλόγου**
3. Ενθάρρυνση της **συνεργατικότητας** και της Ομαδικής Μάθησης
4. Δημιουργία συστημάτων για τη **διάχυση** της γνώσης
5. Ενδυνάμωση ανθρώπων προς ένα **συλλογικό όραμα**
6. Σύνδεση του Οργανισμού με το περιβάλλον
7. **Στρατηγική Ηγεσία** για Μάθηση

(Watkins & Marsick, 2003)

Εμπόδια στον Οργανισμό που Μαθαίνει

1. Εξωτερικά

- Ανταγωνισμός
- Οικονομική αστάθεια
- Πελάτες (Πολίτες), Προμηθευτές κ.ά.

2. Εσωτερικά

- Κουλτούρα του Οργανισμού
- Δομή του Οργανισμού, Γραφειοκρατία κ.ά.
- Απουσία ή έλλειψη Οριζόντιων Ικανοτήτων
- Αντίσταση στην Αλλαγή
- Δυσκολία αναγνώρισης και διόρθωσης προβληματικών παραδοχών

Το παράδειγμα του ΕΚΔΔΑ


- **2011:** Αίτημα για δημιουργία εκπαιδευτικού προγράμματος με τίτλο *‘Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού’*
- **Η πρόκληση:** νέο, επιστημονικά επικαιροποιημένο εκπαιδευτικό υλικό με έντονο το στοιχείο της βιωματικής εκπαίδευσης, της διάδρασης και της καινοτομίας.


Το παράδειγμα του ΕΚΔΔΑ


- **Η πρόταση:**
 - 4 ημέρες βιωματικής εκπαίδευσης + 1 ημέρα μετά από ένα μήνα (αντί για το παραδοσιακό μοντέλο των συνεχόμενων ημερών)
 - Εξοικείωση με εργαλεία εξ αποστάσεως εργασίας (**Skype, Google Έγγραφα, Doodle**)
 - Αξιοποίηση του ενδιαμέσου διαστήματος για **πρακτική εφαρμογή** των εργαλείων
 - Εκπόνηση **εργασίας** πάνω σε θέμα της Υπηρεσίας
 - Παρουσίαση των εργασιών την 5^η ημέρα του προγράμματος – **Ανταλλαγή καλών πρακτικών & Ανατροφοδότηση**

Το παράδειγμα του ΕΚΔΔΑ


- **Η πρόταση:**

- 4 ημέρες βιωματικής εκπαίδευσης + 1 ημέρα μετά από ένα μήνα (αντί για το παραδοσιακό μοντέλο των συνεχόμενων ημερών) 

- Εξοικείωση με εργαλεία εξ αποστάσεως εργασίας (**Skype**, **Google Έγγραφα**, **Doodle**) 

- Αξιοποίηση του ενδιαμέσου διαστήματος για **πρακτική εφαρμογή** των εργαλείων 

- Εκπόνηση **εργασίας** πάνω σε θέμα της Υπηρεσίας

- Παρουσίαση των εργασιών την 5^η ημέρα του προγράμματος – **Ανταλλαγή καλών πρακτικών** & Ανατροφοδότηση 

Βασικά στοιχεία Οργανισμού Μάθησης

1. Δημιουργία συνεχών μαθησιακών ευκαιριών
2. Προώθηση της αναζήτησης και του διαλόγου
3. Ενθάρρυνση της συνεργατικότητας και της Ομαδικής Μάθησης
4. Δημιουργία συστημάτων για τη διάχυση της γνώσης
5. Ενδυνάμωση ανθρώπων προς ένα συλλογικό όραμα
6. Σύνδεση του Οργανισμού με το περιβάλλον
7. **Στρατηγική Ηγεσία** για Μάθηση

(Watkins & Marsick, 2003)

Σας ευχαριστώ

Μάνος Παυλάκης