



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Δρ. Παναγιωτόπουλος Γιώργος
Καθηγητής

Δρ. Καρανικόλα Ζωή
ΕΔΙΠ ΣΕΠ ΕΑΠ LRM 51

Πάτρα, 31/10/2025

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Οργανισμός μάθησης: εννοιολογική αποσαφήνιση.
- Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά Οργανισμού Μάθησης.
- Βασικές ικανότητες σε έναν οργανισμό μάθησης.
- Εμπόδια δημιουργίας οργανισμών μάθησης.



ΠΩΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΣΤΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ
ΜΑΘΗΣΗΣ;

ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ



ΜΑΘΗΣΗ



Μάθηση

- Αλλαγή, τροποποίηση συμπεριφοράς ατόμων.
- Συνεχής διαδικασία που συνδέει το άτομο με τον κοινωνικό χώρο.
- Απόκτηση ή και αναδόμηση γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων, προτιμήσεων.

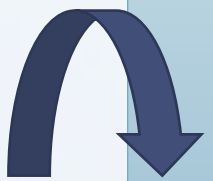
Προσεγγίσεις μάθησης

- **Συμπεριφοριστική**: χρήση πειραματικών διαδικασιών για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και την αλλαγή της σε σχέση με το περιβάλλον (Skinner, Thorndike, Pavlov, Watson).
- **Γνωστική**: έμφαση δίδεται στις γνωστικές διαδικασίες των ατόμων (αντίληψη, μνήμη, κριτική, δημιουργική σκέψη, γλώσσα, λήψη αποφάσεων) (Bruner, Piaget, Vygotsky).
- **Ανθρωπιστική**: έμφαση δίδεται στην ανθρώπινη ανάπτυξη. Ο άνθρωπος μπορεί να μαθαίνει όταν είναι σε θέση να χρησιμοποιεί τις εσωτερικές δυνατότητές του (Rogers: εμπειρίες, ενσυναίσθηση, αυτοπραγμάτωση).
- **Κοινωνική**: έμφαση δίδεται στις κοινωνικές δομές και πρακτικές μέσω των οποίων ή εντός των οποίων το άτομο μαθαίνει. Οι άνθρωποι μαθαίνουν μέσω της μίμησης προτύπων συμπεριφοράς άλλων ανθρώπων ή καταστάσεων (Bandura).

Προσεγγίσεις μάθησης...

- **Μετασχηματίζουσα μάθηση**: είναι μια διεργασία σύμφωνα με την οποία μετασχηματίζουμε όλα εκείνα τα πλαίσια αναφοράς που είναι προβληματικά, όπως νοηματοδοτικές προοπτικές, νοητικές συνήθειες και σύνολα προσδοκιών και πεπιοιθήσεων, ούτως ώστε αυτά να μεταμορφωθούν σε ανοικτά, περιεκτικά, πολυσχιδή, στοχαστικά και έτοιμα συναισθηματικά να αλλάξουν (Mezirow, 1991).





Μετασχηματίζουσα μάθηση...

Μελετώντας την κριτική θεωρία του Habermas, ο Mezirow αναγνωρίζει 3 είδη γνώσης:

- Την εργαλειακή, η οποία έχει σχέση με τις τεχνικές και τεχνολογικές δεξιότητες.
- Την πρακτική, η οποία επικεντρώνεται στο πώς μπορούμε να κατανοήσουμε τις σχέσεις των ανθρώπων με τις κοινωνικές νόρμες.
- Τη χειραφετική, σύμφωνα με την οποία κάποιος μαθαίνει να διερευνά τις υποσυνείδητες και υποκειμενικές αντιλήψεις σχετικά με τον κόσμο, τα πιστεύω του για τους άλλους και τον εαυτό του με σκοπό να αλλάξει.

Επίπεδα μάθησης

- **Ατομικό**: αλλαγή γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων, πεπιοθήσεων, αξιών που αποκτά ένα άτομο μέσω της εκπαίδευσης, της τεχνολογίας, της μελέτης, της παρατήρησης.
- **Ομαδικό**: γνώσεις και δεξιότητες που αποκτώνται εντός της ομάδας ή από την ομάδα.
- **Οργανωσιακό**: βασίζεται στην κοινή διορατικότητα και γνώση όλων των μελών του οργανισμού, ενώ δομείται πάνω στην παρελθούσα γνώση και εμπειρία, δηλαδή στην **οργανωσιακή μνήμη**.



Τι θεωρείτε ότι είναι
«οργανωσιακή
μνήμη»;

Οργανισμός Μάθησης- Οργανωσιακή Μάθηση

- Ο όρος “**organizational learning**” συναντάται για πρώτη φορά το 1973 στο βιβλίο του Donald Michael, “Learning to Plan and Planning to Learn”.
- Το 1987 ο Arie de Geus δημοσιεύει ένα άρθρο στο Harvard Business Review με τίτλο “Planning as Learning”, όπου υποστηρίζει ότι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για κάθε οργάνωση είναι η ικανότητά της να μαθαίνει.
- Το 1989 σχηματίζεται στο MIT το Κέντρο για την Οργανωσιακή Μάθηση (**Center for Organizational Learning**) με τον **Senge** ως διευθυντή.

Παρεμφερείς Όροι

ΜΑΝΘΑΝΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

**ΜΑΝΘΑΝΟΥΣΑ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΜΑΘΗΣΗ**

Ένας οργανισμός που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και μεταβάλλει διαρκώς τον εαυτό του επιδρώντας στο περιβάλλον του

Οργανισμός Μάθησης

Σύμφωνα με τον **Senge** (1990), ο οργανισμός μάθησης είναι μια οργάνωση όπου:

- Οι άνθρωποι επεκτείνουν συνεχώς την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν.
- Αναπτύσσονται νέα διευρυμένα πρότυπα σκέψης.
- Η συλλογική σκέψη αφήνεται ελεύθερη.
- Οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς να βλέπουν τον χώρο όπου βρίσκονται ως «όλον».

(Senge, 1990: "The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization")

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

- Ο όρος **“οργανωσιακή μάθηση”** προσδιορίζει μια διαδικασία ή ένα σύνολο δραστηριοτήτων.
- Ο όρος **“μανθάνων οργανισμός”** αντιμετωπίζεται ως μια μορφή οργάνωσης (Tsang, 1997).
- Η μάθηση υπάρχει με φυσικό τρόπο στις επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα χρειάζεται προσπάθεια για να αναπτυχθεί ένας οργανισμός που μαθαίνει (Dodgson, 1993).
- Ο όρος οργανωσιακή μάθηση (“organizational learning”) προέκυψε από ακαδημαϊκή ανάγκη, ενώ η έννοια και ο όρος του οργανισμού που μαθαίνει (“learning organization”) προέκυψε μέσα από την καθημερινή πράξη (Easterby-Smith, 1997).
- Στην οργανωσιακή μάθηση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στους μαθητευόμενους ως άτομα, ενώ στον οργανισμό που μαθαίνει το ενδιαφέρον επεκτείνεται τόσο στα άτομα όσο και στην ομάδα και αφορά όλα τα επίπεδα οργάνωσης (Blackler, 1995; Cook & Yanow, 1993).

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΜΑΝΘΑΝΟΝΤΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ένας μανθάνων οργανισμός δημιουργεί, αποκτά, μεταφέρει γνώση, τροποποιεί συμπεριφορά, αντανακλά νέα γνώση και ενόραση (Garvin, 1993).

Τι δεξιότητες προϋποθέτει;



1. Συστηματική επίλυση προβλημάτων.
2. Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις .
3. Μάθηση τόσο από τις δικές του εμπειρίες & ιστορία όσο και από τις εμπειρίες και τις άριστες πρακτικές των άλλων.
4. Μεταφορά γνώσης γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλα τα τμήματα του οργανισμού.

Πώς δημιουργείται ένας οργανισμός μάθησης;

- Η μάθηση είναι άτυπη.
- Προάγεται και ανταμείβεται η εξειδίκευση.
- Δίνεται ελευθερία στους ειδικούς.
- Επιδεικνύεται η αξία της τυπικής μάθησης.
- Επιτρέπονται τα λάθη.

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Διακρίσεις Οργανωσιακής Μάθησης

Άλλες φορές η μάθηση λειτουργεί σε ένα πλαίσιο κοινών και αποδεκτών στην οργάνωση υποθέσεων και άλλοτε οι υποθέσεις αυτές αμφισβητούνται προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα της οργάνωσης.

Εντοπισμός και διόρθωση σφάλματος με αλλαγή στρατηγικής με ίδιες πάντα συνθήκες (στόχοι, κανόνες, σχεδιασμός).

Αμφισβητούνται, επανεξετάζονται οι συνθήκες, κανόνες, νόρμες, πολιτικές.

- Προσαρμοστική και δημιουργική
- Εκμεταλλεύσιμη και ερμηνευτική
- Προδραστική
- Απλού βρόχου
- Διπλού βρόχου
- Τακτική και στρατηγική
- Χαμηλού και υψηλού επιπέδου
- Αυθύπαρκτη

Argyris & Schön
(1978) Single &
double-loop
learning

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ



**ΠΟΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ;**

Χαρακτηριστικά οργανισμού που μαθαίνει

- **Συνεχής μάθηση** & μοίρασμα γνώσης.
- **Κριτική σκέψη**, ανάπτυξη νέων μεθόδων λειτουργίας, έλεγχος υποθέσεων & αξιολόγηση ανάδρασης.
- **Ευελιξία** και ενθάρρυνση από τις εμπειρίες: το προσωπικό είναι ελεύθερο να αναλαμβάνει ρίσκο, να αναπτύσσει και να εισάγει καινοτομίες.
- **Στήριξη** στο προσωπικό: θα πρέπει να παρέχεται στο προσωπικό κατάλληλο περιβάλλον για την εργασία του, την ανάπτυξη και εξέλιξή του (Noe, 1999).

Χαρακτηριστικά οργανισμού που μαθαίνει...

- Δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης (Mayo & Lank, 1995).
- Αφοσίωση και ενίσχυση της διοίκησης.
- Επικοινωνία: ελεύθερη και ανοιχτή μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων, γρήγορη, ξεκάθαρη και στοχευμένη.
- Σύγκρουση: είναι αναμενόμενη, αποδεκτή και διαχειρίσιμη.
- Αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Δημιουργική έμπνευση -καλλιτεχνική μεγαλοφυΐα.

Χαρακτηριστικά οργανισμού που μαθαίνει...

- Διερεύνηση περιβάλλοντος
- Όραμα και σκοποί
- Συνεργασία.
- Ανάλυση πρωτοβουλιών & ρίσκου
- Αναθεώρηση προγραμμάτων, πρακτικών
- Αναγνώριση και ενίσχυση Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη (Sillins, Zarins και Mulfold (2002).
- Έντονη αίσθηση δέσμευσης στην καινοτομία
- Ηγεσία, κουλτούρα, ατομική υποστήριξη, προσδοκία επίδοσης.

• Αίσθηση κοινού σκοπού.

• Διάχυση πληροφοριών & ψυχολογική υποστήριξη.

• Εθελοντική συμμετοχή και ίση μεταχείριση (Cibulka, 2003).



Οι Πέντε Αρχές του P. Senge

- Προσωπική Ικανότητα (Personal Mastery).
- Νοητικά Μοντέλα (Mental Models).
- Ομαδική Μάθηση (Team Learning).
- Κοινό Όραμα (Shared Vision).
- Συστημική Σκέψη (Systems Thinking).

<https://www.youtube.com/watch?v=5wvJRL0a1Cg>
(5.42 min.)

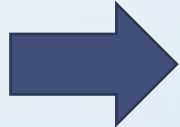
Σύνολο κανόνων
& πρακτικών που
χρειάζεται να
μελετήσουμε, να
τελειοποιήσουμε
και να
ενσωματώσουμε
στη ζωή μας.



1. Προσωπική Ικανότητα

- Οι άνθρωποι συνειδητοποιούν το χάσμα της παρούσας κατάστασης & της επιθυμητής.



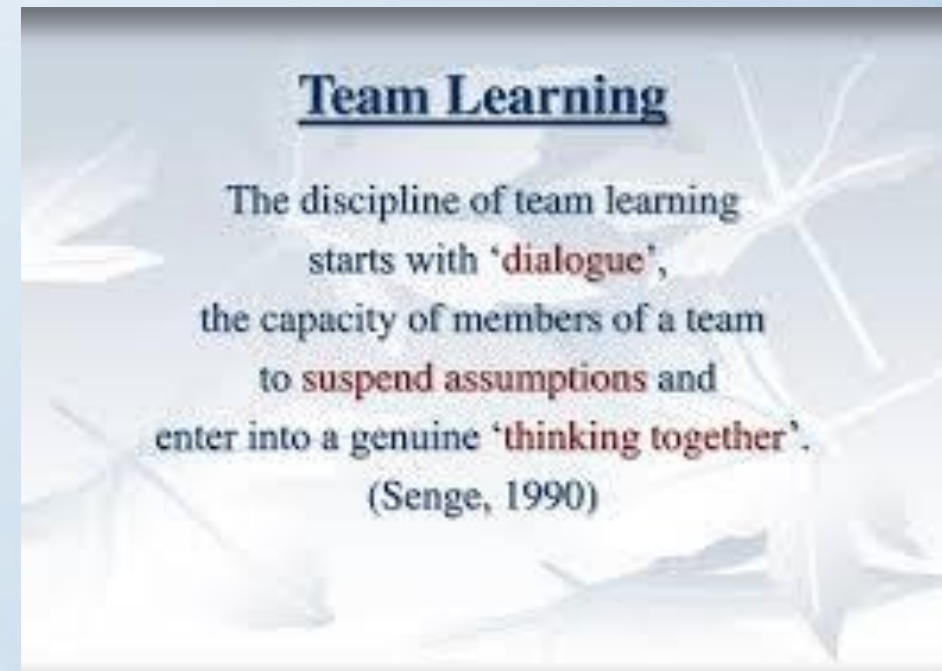
- Δημιουργική ένταση  κίνητρο για βελτίωση & ανάπτυξη.
- Παρουσιάζουν το δικό τους όραμα, χρησιμοποιούν τη δημιουργική φαντασία τους, επικεντρώνονται στη μάθηση με υπομονή και επιμονή, έχουν αυτογνωσία και είναι οι ίδιοι μέσω του αυτό-ελέγχου και της αυτό-παρακίνησης καθοδηγητές του εαυτού τους.

2. Νοητικά Μοντέλα

- Υπάρχουν διαφορές στις αντιλήψεις, σκέψεις, παραστάσεις, εικόνες, σημασίες, παραδοχές και θεωρίες που έχουν υιοθετήσει οι άνθρωποι επηρεάζοντας την αντίληψη και την κατανόηση του εαυτού τους, της πραγματικότητας γύρω τους, τον τρόπο σκέψης και δράσης τους.
- Ενίοτε αυτή η διαφορετικότητα των αντιλήψεων μεταξύ των ανθρώπων μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες.
- Στόχος είναι η ελεύθερη έκφραση των ατομικών νοητικών μοντέλων αλλά με σεβασμό και αποδοχή των νοητικών μοντέλων και των άλλων, ώστε μέσα από μια συλλογική μάθηση να αναπτυχθούν κοινά νοητικά μοντέλα.

3. Ομαδική μάθηση

- Τα μέλη ενός οργανισμού μέσα από τον διάλογο, την ανταλλαγή απόψεων & γνώσεων, οικοδομούν από κοινού τη νέα γνώση, την ομαδική μάθηση, αναπτύσσοντας ένα είδος συλλογικής νοημοσύνης.



Μάθηση σε ομάδες...

Μάθηση σε ομάδες (team learning): Οι ομάδες μαθαίνουν μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας μεταξύ πράξης και επιδόσεων.

Σύμφωνα με τον Ho (1999),

Το κοινό όραμα αποτελεί καρπό ομάδας μάθησης ("learning team").

Το συλλογικό όραμα υπερβαίνει το όραμα όλων των προσωπικών.



Διατηρεί τον οργανισμό στον σωστό δρόμο σε περιόδους άγχους/stress.

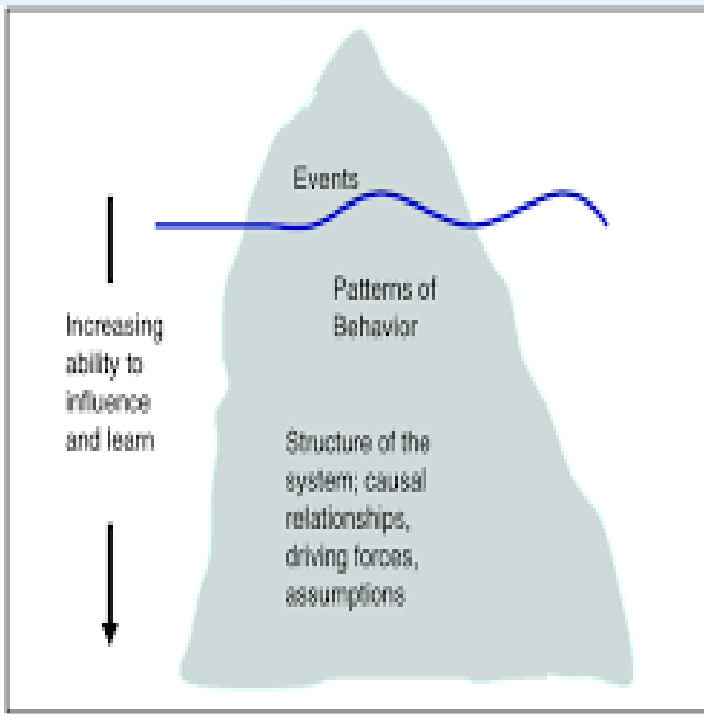


Το χτίσιμο κοινού οράματος είναι μια αέναη δυναμική διαδικασία (Ray & Rinzler (1993)).

4. Κοινό Όραμα

- Εκφράζει ταυτόχρονα το προσωπικό όραμα, τα όνειρα και τις φιλοδοξίες όλων των ανθρώπων καθώς τους δίνει νόημα και τους κινητοποιεί για συνεχή βελτίωση, πρόοδο και επίτευξη τόσο των προσωπικών στόχων όσο και των στόχων και του οράματος του οργανισμού.



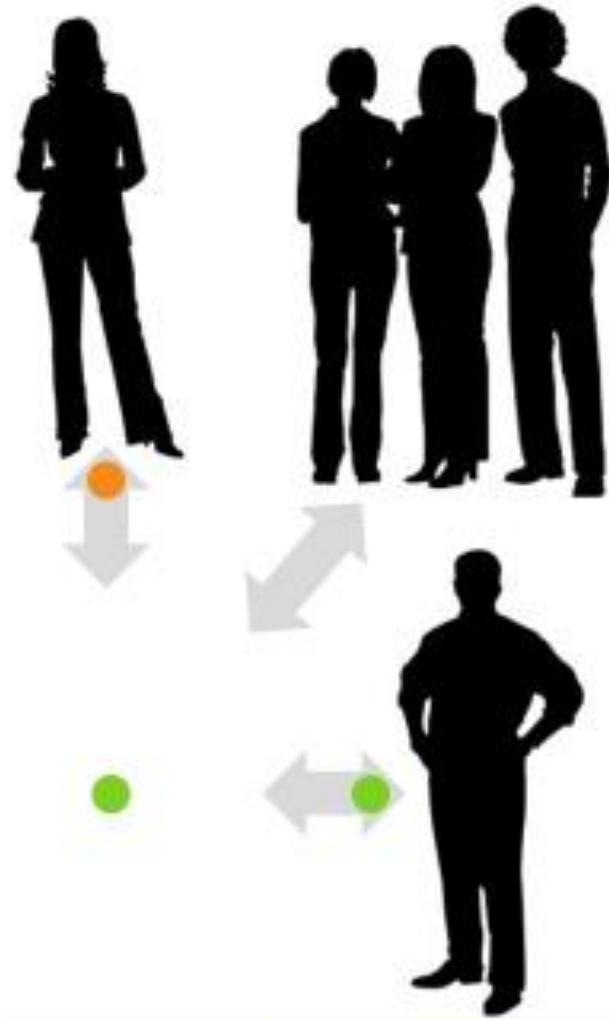


- Θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος των πέντε αρχών της πειθαρχίας του Senge.
- Οι άνθρωποι έχουν μια συνολική θεώρηση της ολότητας.
- Αναλύουν & κατανοούν τις αλληλοεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέρη που συνθέτουν το όλο.

5. Συστημική Σκέψη

Εμπόδια

Στη δημιουργία ενός
οργανισμού που μαθαίνει...



Εμπόδια...

- Μικρή αίσθηση συλλογικής μάθησης στα περισσότερα σχολεία.
- Τα σχολεία είναι εξαιρετικά περίπλοκοι, υψηλά τμηματοποιημένοι οργανισμοί, των οποίων οι πελάτες έχουν πολύ διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες.
- Περιοριστική νομοθεσία στην Ελλάδα όσον αφορά στη λειτουργία των σχολικών μονάδων.
- Οι διευθυντές/ντρίες των σχολείων δεν έχουν την απαιτούμενη αυτονομία να εφαρμόσουν τις πρακτικές που θα ήθελαν.

Εμπόδια...

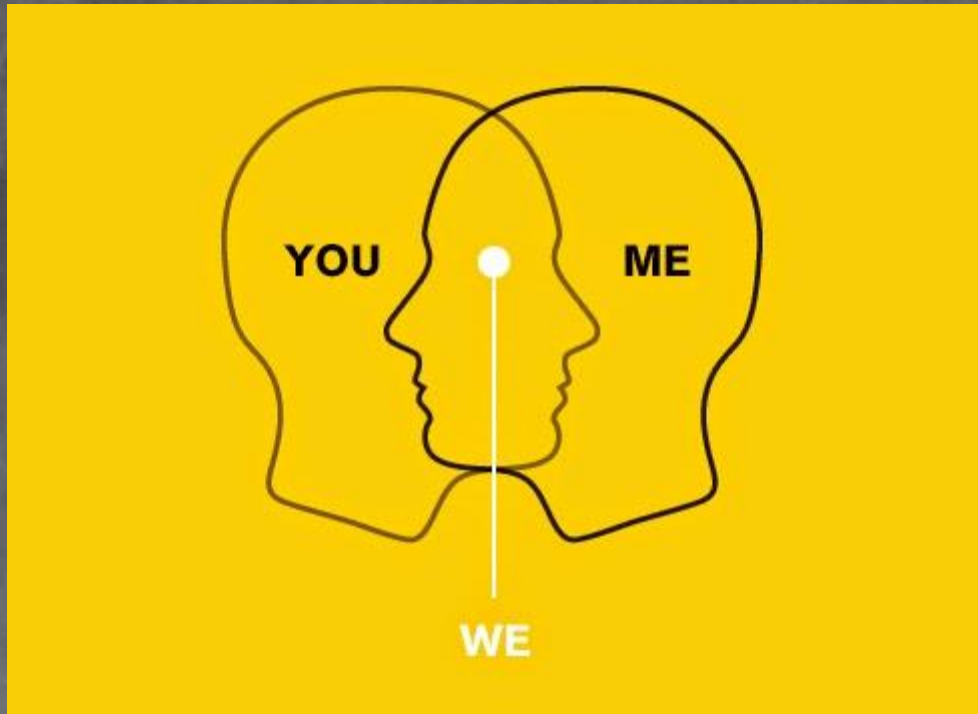
- Το σχολείο χαρακτηρίζεται από οριζόντια δομή.
- Υπάρχει υπερβολικά σαφής διαφορά μεταξύ ανάπτυξης της πολιτικής και της εφαρμογής της (διάκριση μεταξύ σκέψης και πράξης).
- Στο σχολείο εισέρχεται και διαχέεται πολύ μικρή πληροφόρηση (μεγάλος όγκος πληροφοριών μένουν εκτός σχολείου ή περιορίζεται σε επίπεδο διευθυντή).
- Υπάρχουν μη απαραίτητες γραφειοκρατικές διαδικασίες (διάκριση μεταξύ διοικητικών ζητημάτων και θεμάτων που αφορούν την ουσία της εκπαίδευσης).
- Δυσλειτουργική κατανομή καθηκόντων.

Εμπόδια...

- Ανταγωνισμός
- Οικονομική αστάθεια
- Κουλτούρα οργανισμού
- Γραφειοκρατία
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Απουσία ή έλλειψη **οριζόντιων ικανοτήτων**



Ικανότητα εκμάθησης, κοινωνική & πολιτική υπευθυνότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, επιχειρηματικότητα, διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση δημιουργικότητα.



- Κριτική σκέψη
- Δημιουργικότητα
- Ενσυναίσθηση
- Συνεργατικότητα
- Ανοιχτότητα
- Ευελιξία

Οργανισμός μάθησης & έρευνας



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

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



