

Η μετεξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης σε learning organisation Ο νέος ρόλος των Μονάδων Εκπαίδευσης

Της κ. **Τατιάνας ΣΩΤΗΡΑΚΟΥ**

Οικονομολόγου,
MA, PhD, University of London, UK
Συμβούλου Σπουδών και Έρευνας
του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης

Εισαγωγή

Ποιότητα, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ελαχιστοποίηση του κόστους στην διοικητική δράση είναι οι επιταγές του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Σήμερα η επιβίωση και εξέλιξη της διοίκησης στην ανταγωνιστική κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας απαιτεί την ύπαρξη υψηλής στάθμης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι νέες τάσεις στη διοίκηση των οργανώσεων, δηλαδή η συστηματική διοίκηση και η εφαρμογή των αρχών και μεθόδων Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management-NPM) στον χώρο της δημόσιας διοίκησης έχουν επιβάλλει ένα διαφορετικό ρόλο και έχουν προσδώσει διαφορετικές διαστάσεις στο έργο του δημοσίου υπαλλήλου. Η φιλοσοφία του NPM βρίσκεται στον αντίποδα της γραφειοκρατικής και παραδοσιακής αντίληψης διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία θεωρούσε, ότι οι κρατικοί υπάλληλοι αποτελούν τα εργαλεία της υλοποίησης της βούλησης των πολιτικών προϊσταμένων τους. Η σύγχρονη αντίληψη δίνει έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού υιοθετώντας μοντέλα συμμετοχικού μάνατζμεντ, που κύριο στόχο έχουν την υποκίνηση και ενεργοποίηση των εργαζομένων, την ανάπτυξη του συνόλου των δυνατοτήτων τους και την παρότρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομίας στο έργο που τους ανατίθεται.

Στη παγκοσμιοποιημένη οικονομία το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται πλέον ως ο κρισιμότερος συντελεστής παραγωγής για την ανάπτυξη και άνθιση κάθε δημόσιας οργάνωσης ή ιδιωτικής επιχείρησης, υπερσκελίζοντας παραδοσιακούς συντελεστές κερδοφορίας όπως εργασία, γη, κεφάλαιο. Η δημιουργία νέου κλάδου στην επιστήμη μάνατζμεντ (knowledge management), και η διδασκαλία του στα κορυφαία πανεπιστήμια των

ΗΠΑ και των δυτικοευρωπαϊκών χωρών αποδεικνύουν την αξία, που πλέον αποδίδεται στον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης. Τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως στοιχείο του «ενεργητικού» της οργάνωσης, που κάθε δαπάνη για αυτό αποτελεί την πλέον αποδοτική επένδυση.

Άρα, είναι κοινός τόπος, ότι η δημόσια διοίκηση έχει ανάγκη από επαγγελματίες δημόσιους λειτουργούς προκειμένου να ανταποκριθεί στη σύγχρονη ανταγωνιστική κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας. Δηλαδή, έχει ανάγκη από διοικητικά στελέχη, που δεν είναι απλά εκτελεστικά όργανα αλλά γνωρίζουν, έχουν κριτική σκέψη, συμμετέχουν, δρουν και ενεργούν αναλαμβάνοντας ατομική ευθύνη για την παραγωγή συγκεκριμένου έργου. Στελέχη, που επιζητούν την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους με δείκτες μέτρησης του βαθμού επίτευξης των εξατομικευμένων στόχων, ως εργαλείο αυτό -βελτίωσης και συνεχούς αυτό- ανάπτυξης.

Και πάνω από όλα η δημόσια διοίκηση έχει ανάγκη από στελέχη, που διακρίνονται για ήθος, ανιδιοτέλεια, αμεροληψία και αντικειμενικότητα στην ενάσκηση του ρόλου τους, που χρησιμοποιούν διαφανείς διαδικασίες, που αντιμετωπίζουν με κοινωνική ευαισθησία και σεβασμό τις ανάγκες των πολιτών και που καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτές αποτελεσματικά, αποδοτικά και ποιοτικά, που εν κατακλείδι αποτελεί και τον λόγο πρόσληψής τους.

Η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών όλων των βαθμίδων του διοικητικού συστήματος αποτελεί το δυναμικό εργαλείο μετασχηματισμού της διοίκησης από ένα γραφειοκρατικό και δυσκίνητο οργανισμό σε ένα οργανισμό, που «σκέπτεται» και «δρα» στρατηγικά, σε ένα οργανισμό, που «μαθαίνει» και ανταποκρίνεται ευέλικτα και άμεσα στις ανάγκες των πολιτών.

Το σημαντικώτατο έργο της ποιοτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης διά μέσου της συνεχούς επιμόρφωσης αυτού, έχει ανατεθεί στις Μονάδες Εκπαίδευσης κάθε δημόσιου οργανισμού. Άρα η αναβάθμιση των Μονάδων Εκπαίδευσης σε μονάδες επιτελικής σημασίας στη διαμόρφωση της πολιτικής του οργανισμού και κυρίως η προετοιμασία των προϊσταμένων των μονάδων αυτών για την αποτελεσματική ανταπόκριση στις απαιτήσεις του νέου ρόλου διοίκησης των μονάδων εκπαίδευσης, αποτελούν τις προϋποθέσεις μετεξέλιξης των δημοσίων οργανώσεων καθώς και επιτυχούς ενσωμάτωσής τους στην σύγχρονη κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας.

I. Στρατηγική Επιμόρφωση (strategic training), μία ασφαλής διαδικασία

I. 1. Η έννοια της «οργάνωσης που μαθαίνει»

Σύμφωνα με την ρήση του Peter Senge (1992) του θεμελιωτή της ιδέας της «οργάνωσης που μαθαίνει», «οι οργανισμοί που πραγματικά θα διαπρέψουν στο μέλλον, θα είναι εκείνοι, που ανακαλύπτουν πώς να τροφοδοτούν το ενδιαφέρον και την ικανότητα των ανθρώπων να μαθαίνουν σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού». Τα επίπεδα μάθησης, που απαντώνται σε κάθε οργανισμό είναι το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό.

Τα σύγχρονα μοντέλα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργάνωσης στοχεύουν στην επίτευξη οργανωσιακής μάθησης (organisational learning) διά μέσου της εξασφάλισης αποτελεσματικής μάθησης στο επί-

πεδο των ατόμων και των ομάδων, που στελεχώνουν την οργάνωση (Argyris and Schon, 1978, Fiol and Lyles, 1985, Garvin, 1993).

Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στο πολύπλοκο, αβέβαιο και διεθνοποιημένο περιβάλλον σηματοδοτεί ως μόνη διέξοδο την ανάπτυξη της ικανότητας για οργανωσιακή μάθηση. Αξίωμα επιβίωσης για κάθε οργάνωση είναι «η ικανότητα της μάθησης να ξεπερνά τον ρυθμό των επιβαλλόμενων αλλαγών», M. A (Pevans, 1982) εφόσον ούτως εξασφαλίζεται η συνεχής αλλαγή, εξέλιξη και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος λειτουργίας της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την μάθηση των ατόμων, δηλαδή είναι κάτι πολύ διαφορετικό από το απλό άθροισμα των ατομικών επιπέδων μάθησης των μελών μίας οργάνωσης. Ειδικότερα, η σύγχρονη εκπαιδευτική λογική θέτει ως στόχο της ατομικής μάθησης την ανάπτυξη της ικανότητας του ατόμου να αυτοαξιολογείται και να αυτομανθάνει, δηλαδή την απόκτηση από το άτομο της ικανότητας «να γνωρίζει πώς να μαθαίνει, learn how to learn» (Argyris, 1991). Όμως, ενώ το επίπεδο της ατομικής μάθησης καθορίζει το επίπεδο απόδοσης του κάθε εργαζόμενου, η απόδοση της οργάνωσης δεν εξασφαλίζεται από την ύπαρξη και μόνον ικανών και εκπαιδευμένων ατόμων.

Συγκεκριμένα η διεθνής εμπειρία έχει δείξει, ότι οι οργανισμοί, που επιτυγχάνουν στην ανταγωνιστική κοινωνία της γνώσης είναι εκείνοι, που έχουν εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις και έχουν εγκαθιδρύσει στην εσωτερική λειτουργία τους μηχανισμούς μετουσίωσης της ατομικής γνώσης σε συλλογική και οργανωσιακή γνώση. Σήμερα η οργανωσιακή απόδοση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα του οργανισμού να μεταλλάσσει την ατομική μάθηση σε ομαδική και εν συνεχεία σε οργανωσιακή καινοτομία (Χαλᾶς, 1997).

Θεωρείται, επομένως, αναγκαία η δημιουργία ενός συστήματος διοίκησης και οργάνωσης της επιμόρφωσης (management of training) για κάθε οργανισμό, μέσω του οποίου θα καθίσταται δυνατή η διάγνωση των ατομικών και οργανωσιακών αναγκών, θα σχεδιάζονται και θα υλοποιούνται επιμορφωτικά προγράμματα, που θα ικανοποιούν τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης και τέλος θα ελέγχεται η συμβολή της ατομικής και συλλογικής μάθησης στην επίτευξη αποτελεσματικότητας και ποιότητας στο παραγόμενο έργο της οργάνωσης.

I. 2. Σύστημα Διοίκησης και Οργάνωσης Στρατηγικής Επιμόρφωσης (management of strategic training system)

Στρατηγική Επιμόρφωση (strategic training) είναι ο σύγχρονος όρος, που απαντάται στη διεθνή βιβλιογραφία έναντι του κλασικού όρου Επιμόρφωση (training) και σημαίνει ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω συνεχούς και συστηματικής επιμόρφωσης με απώτερο σκοπό την συλλογική μάθηση και οργανωσιακή μεταμόρφωση (Pedler and Boutall, 1992).

Στην πράξη Στρατηγική Επιμόρφωση σημαίνει: σχεδιασμός και διεξαγωγή επιμορφωτικών προγραμμάτων, που να υποστηρίζουν την υλοποίηση των στρατηγικών κατευθύνσεων ενός φορέα, κατόπιν συστηματικής διαγνώσεως των επιμορφωτικών αναγκών σε επίπεδο ατόμου και οργάνωσης, καθώς και έλεγχος της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, μετά το πέρας των προγραμμάτων, μέσω της μέτρησης της ατομικής συμβο-

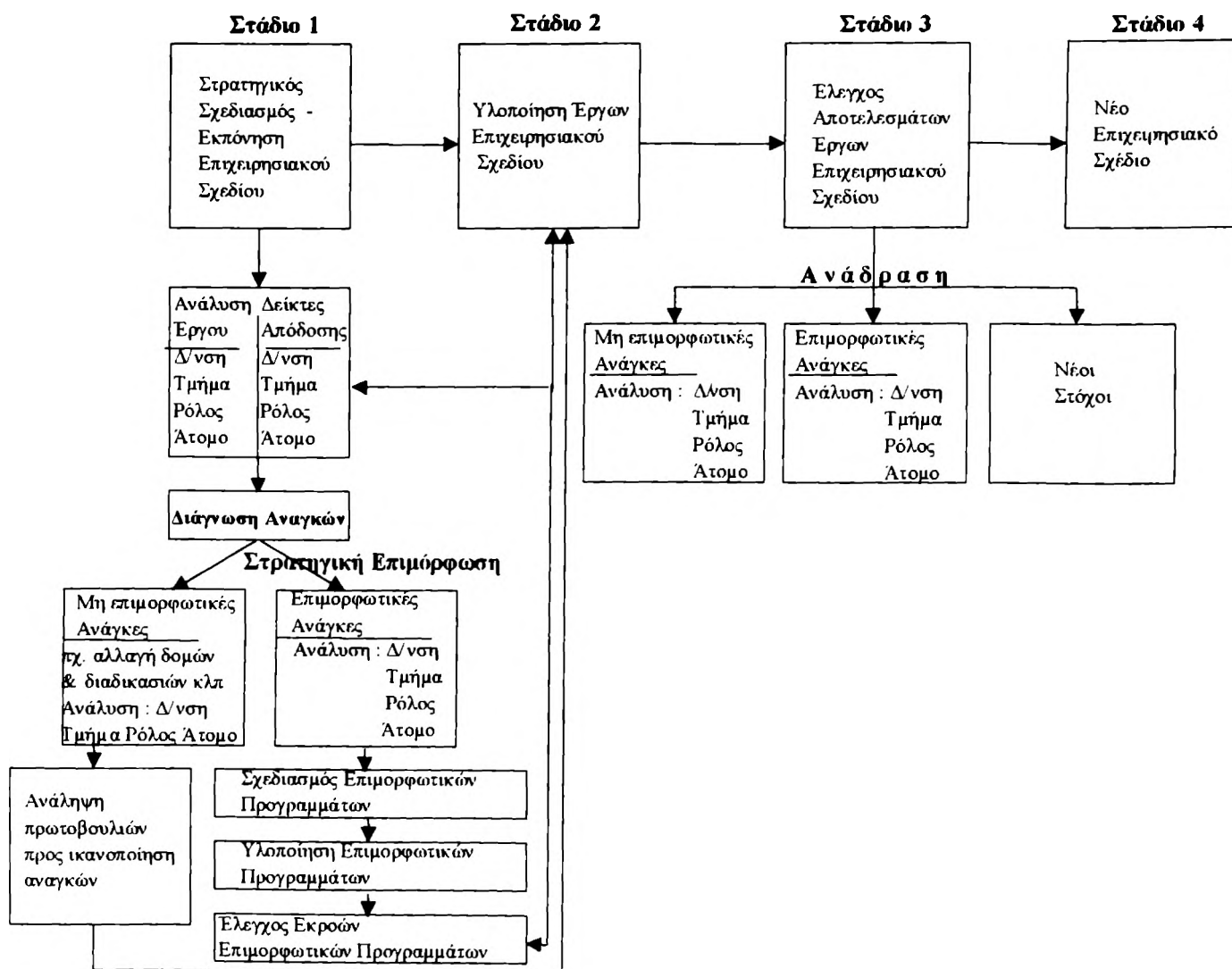
λής στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού που απασχολείται ο/η επιμορφωθείς/είσα.

Ως γνωστόν, το έργο της ποιοτικής αναβάθμισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν επιφορτιστεί οι Μονάδες Εκπαίδευσης των οργανισμών. Εκ των ανωτέρω έχει ήδη σκιαγραφηθεί ο νέος επιτελικός ρόλος, που καλούνται να διαδραματίσουν οι μονάδες εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα οι μονάδες εκπαίδευσης οφείλουν να εναρμονίσουν το έργο τους με την στρατηγική του οργανισμού, οφείλουν να διαμορφώσουν πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που να υποστηρίζουν τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού, οφείλουν να σχεδιάζουν και να διεξάγουν επιμορφωτικά προγράμματα, που να συμβάλουν στην αποτελεσματική υλοποίηση των έργων του οργανισμού και, τέλος, οφείλουν να καλλιεργήσουν τις οργανωσιακές αξίες της συλλογικής μάθησης, της ομαδικής συνεργασίας, της αυτοαξιολόγησης και της αυτοανάπτυξης.

Στο σχήμα¹ που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα «Σύστημα Διοίκησης και Οργάνωσης Στρατηγικής Επιμόρφωσης» και προτείνεται ως το μεθοδολογικό εργαλείο, που θα βοηθήσει τις Μονάδες Εκπαίδευσης να συστηματοποιήσουν τις δράσεις τους και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος λειτουργίας τους.

Σχήμα 1

Σύστημα Διοίκησης και Οργάνωσης Στρατηγικής Επιμόρφωσης



Συγκεκριμένα το Σύστημα υποστηρίζει, ότι κατά το στάδιο 1 (σχήμα 1) η ανάλυση του έργου ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να συνοδευτεί με ανάλυση και καταγραφή των δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων, που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου αυτού σε κάθε οργανωτικό επίπεδο: π.χ. ανάλυση δεξιοτήτων ανά γεν. δ/ση - δ/ση - τμήμα - ρόλο - άτομο.

Το άμεσο αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η διάγνωση επιμορφωτικών αναγκών σε κάθε οργανωτικό επίπεδο. Η διαφορά μεταξύ του υφιστάμενου επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων κάθε οργανωτικής βαθμίδας και του απαιτούμενου επιπέδου, που απορρέει από την διαδικασία της διάγνωσης αναγκών, οδηγεί στον προσδιορισμό της «επιθυμητής επίδοσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων» ανά οργανωτικό επίπεδο.

Τοιουτοτρόπως, είναι πλέον εύκολος ο σχεδιασμός αντίστοιχων επιμορφωτικών προγραμμάτων, ήτοι σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες του δημόσιου οργανισμού, αλλά και των ατόμων, που εργάζονται σε αυτόν.

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται στην διαγραμματική απεικόνιση (σχήμα 1: στάδιο 1) η διάγνωση αναγκών (training need analysis or context evaluation) αποτελεί το πρώτο βήμα στην διαδικασία της στρατηγικής επιμόρφωσης συμβάλλοντας στο σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων (Hamblin, 1974, Kirkpatrick, 1983, Bell et al, 1987).

Αμέσως μετά ακολουθεί ως δεύτερο βήμα η υλοποίηση των προγραμμάτων (input and process evaluation) όπου λαμβάνονται υπόψη και αξιολογούνται οι εισροές, μεθοδολογίες και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται προς επίτευξη των επιμορφωτικών στόχων, όπως καθορίστηκαν στη φάση του σχεδιασμού των προγραμμάτων. Με τη λήξη του προγράμματος καταγράφεται η γνώμη των επιμορφωνομένων (reaction evaluation) καθώς και αξιολογούνται οι γνώσεις που αποκόμισαν (learning evaluation) (Hamblin, 1974, Kirkpatrick, 1983, Bell et al, 1987).

Τέλος, ως τρίτο βήμα στη διαδικασία της στρατηγικής επιμόρφωσης θεωρείται ο έλεγχος των εκροών, που διενεργείται τρεις μήνες περίπου μετά το πέρας του προγράμματος και ανιχνεύει τις αλλαγές, που επήλθαν στην εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση του επιμορφωθέντος/θείσης, επιστρέφοντας στο χώρο ευθύνης του/της (behavioral evaluation), καθώς και τις αλλαγές που συντελέστηκαν, ως αποτέλεσμα της επιμόρφωσης, στη συνολική λειτουργία της υπηρεσιακής μονάδας στην οποία ο επιμορφωθείς/θείσα απασχολείται (results evaluation) (Hamblin, 1974, Kirkpatrick, 1983, Bell et al, 1987).

Η ανάλυση των ανωτέρω τριών βημάτων και η μέτρηση επίτευξης των στόχων ενός εκάστου, μέσω της θέσπισης συγκεκριμένων δεικτών, αποτελεί ένα μεθοδολογικό εργαλείο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης. Επομένως, διά της μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης οδηγούμεθα στην αποτύπωση της κατάστασης πριν και μετά την επιμορφωτική δράση και την εξαγωγή συμπερασμάτων περί της χρησιμότητάς της. Με άλλα λόγια καθίσταται αναγνωρίσιμη και μετρήσιμη η συμβολή της επιμόρφωσης στην υλοποίηση των έργων του επιχειρησιακού σχεδίου του δημόσιου φορέα (στάδιο 2).

Αξίζει να τονισθεί, ότι η διαδικασία διάγνωσης αναγκών εκτός από τις επιμορφωτικές ανάγκες που ανιχνεύει καταγράφει επίσης και άλλου τύπου ανάγκες, όπως ανάγκες για αλλαγή: στο σύστημα δομών και διαδικασιών, στο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, στο σύστημα κινήτρων, στο σύστημα ηγεσίας, στο σύστημα διαχείρισης πόρων, στο σύστημα επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων κ.λ. (σχήμα 1: στάδιο 1).

Όμως, η εν λόγω καταγραφή αναγκών οφείλει να οδηγεί στην κατ'άστροψη συγκεκριμένων «σχεδίων αλλαγών» και ταυτόχρονη ανάληψη πρωτοβουλιών προς ικανοποίηση των διαγνωσθεισών αναγκών. Άρα, ως εκροή αυτής της διαδικασίας θεωρείται η συμβολή στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση των έργων του επιχειρησιακού σχεδίου του δημόσιου φορέα (στάδιο 2).

Η επανάληψη της διαδικασίας διάγνωσης αναγκών σε μικρότερη κλίμακα διενεργείται κατά το στάδιο 3 (σχήμα 1), όπου αξιολογούνται τα τελικά αποτελέσματα των έργων του επιχειρησιακού σχεδίου και αναλύονται τα πιθανά αίτια των αποκλίσεων των αποτελεσμάτων από τους αρχικούς στρατηγικούς στόχους. Τα αίτια μετασχηματίζονται σε επιμορφωτικές και μη ανάγκες ανά οργανωτικό επίπεδο και μετατρέπονται σε νέους στόχους, οι οποίοι μέσω του μηχανισμού ανάδρασης είτε γίνονται άμεσα εκτελεστοί (μικρής κλίμακας αλλαγές) ή τροφοδοτούν το νέο επιχειρησιακό σχέδιο (μέσο-μάκρο κλίμακας αλλαγές) του δημόσιου φορέα (σχήμα 1: στάδιο 4).

Συνοψίζοντας, το ανωτέρω σύστημα επτυγχάνει την στρατηγική ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω:

I. Συστηματικής διάγνωσης των επιμορφωτικών αναγκών, που απορρέουν από τους στρατηγικούς στόχους και το επιχειρησιακό σχέδιο του δημόσιου φορέα, λαμβανομένων υπόψη και των ατομικών αναγκών των στελεχών που εργάζονται σε αυτόν.

II. Εκπόνησης σχεδίων ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.

III. Υλοποίησης στρατηγικής επιμόρφωσης.

IV. Αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της επιμόρφωσης με θέσπιση δεικτών, προκειμένου να αποτυπωθεί η κατάσταση πριν και μετά την επιμορφωτική δράση.

II. Επιμόρφωση Επιμορφωτών (Training of Trainers)

Ο νέος ρόλος των Μονάδων Εκπαίδευσης, η εφαρμογή του Συστήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Στρατηγικής Επιμόρφωσης και η επιτυχής πορεία προς την «οργάνωση που μαθαίνει» απαιτούν από το ανθρώπινο δυναμικό, που στελεχώνει τις μονάδες εκπαίδευσης και κυρίως από τους προϊσταμένους αυτών να γνωρίζουν: Τις σύγχρονες τάσεις περί της κοινωνίας της γνώσης και της «μανθάνουσας» οργάνωσης. Την διαδικασία διάγνωσης αναγκών και σχεδιασμού επιμορφωτικών προγραμμάτων. Τις σύγχρονες μεθοδολογίες επιμόρφωσης. Την διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης. Τις μεθοδολογίες εκπαίδευσης εκπαιδευτών και αξιολόγησης αυτών.

Συνεπώς, ο σχεδιασμός ενός πακέτου επιμόρφωσης επιμορφωτών με στόχο την ανάπτυξη της ικανότητας αυτών στη «διοίκηση και οργάνωση στρατηγικής επιμόρφωσης, management of strategic training», η διεξαγωγή ανάλογων προγραμμάτων και η ενεργός συμμετοχή σε αυτά του συνόλου των υπευθύνων εκπαίδευσης της δημόσιας διοίκησης πρέπει να αποτελέσει άμεση προτεραιότητα για κάθε δημόσιο οργανισμό.

Ενδεικτικά ένα σύγχρονο πακέτο επιμόρφωσης επιμορφωτών περιλαμβάνει θεματικές ενότητες και αναλύεται σε αντίστοιχα θεματικά αντικείμενα ως ακολούθως:

Εκπαιδευτικό Πακέτο: Διοίκηση και Οργάνωση Στρατηγικής Επιμόρφωσης (management of strategic training)

I. Θεματική Ενότητα: Ο Σύγχρονος Ρόλος της Επιμόρφωσης

1. Σύγχρονες Τάσεις στην Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση

Έννοια της επιμόρφωσης - ανάλυση σύγχρονων τάσεων στην επιμόρφωση - σύνδεση οργανωσιακών στόχων με παροχή επιμόρφωσης - μοντέλο συστηματικής προσέγγισης στην επιμόρφωση - ο νέος ρόλος του Υπευθύνου Εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση - ο σύγχρονος ρόλος του εκπαιδευτή και ο ρόλος του εκπαιδευομένου.

2. Η Κοινωνία της Γνώσης (the knowledge society)

Η Δημόσια Διοίκηση στην «κοινωνία της γνώσης» - η γνώση ως ο κύριος παράγων παραγωγής πλούτου - στροφή στην επαγγελματική συνεχιζόμενη και διά βίου επιμόρφωση - νέο περιβάλλον - νέοι ρόλοι - νέες δεξιότητες.

3. Η Οργάνωση που Μαθαίνει (the learning organisation)

Έννοια της «οργάνωσης που μαθαίνει» - οργανωσιακή και ατομική μάθηση - ο μαθησιακός κύκλος - η μάθηση πρώτου επιπέδου (single loop learning) - η μάθηση δευτέρου επιπέδου (double loop learning) - η μάθηση τρίτου επιπέδου (triple loop learning) - εμπόδια στην οργανωσιακή μάθηση.

4. Διαχείριση Γνώσης (knowledge management)

Η γνώση ως στοιχείο του «Ενεργητικού» ενός οργανισμού - τεχνικές ταξινόμησης υφιστάμενης γνώσης - τρόποι διαχείρισης γνώσης και κυκλοφορίας ενδοοργανωσιακά - προϋποθέσεις διαχείρισης γνώσης.

II. Θεματική Ενότητα: Διάγνωση Επιμορφωτικών Αναγκών

1. Διάγνωση Οργανωσιακών Αναγκών

Εννοιολογική προσέγγιση διάγνωσης αναγκών (οργανωσιακές ανάγκες - ατομικές ανάγκες) - επιχειρησιακά σχέδια: πηγή ανίχνευσης επιμορφωτικών αναγκών - τεχνικές διάγνωσης αναγκών - συγκέντρωση δεδομένων - ανάλυση επιμορφωτικών αναγκών.

2. Σύνταξη Σχεδίων Ανάπτυξης Δεξιοτήτων

Η εξασφάλιση της στρατηγικής θέσης της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό - επιχειρησιακή στρατηγική και στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: γιατί είναι αναγκαία η εναρμόνιση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχειρησιακή στρατηγική - διαμόρφωση πολιτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και σύνταξη σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων.

3. Σχεδιασμός Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

Εφαρμογή Μοντέλου Συστηματικής Προσέγγισης στην επιμόρφωση - ανάλυση οργανωτικού και λειτουργικού πλαισίου του οργανισμού - μετατροπή των οργανωσιακών αναγκών σε μαθησιακούς στόχους - σχεδιασμός επιμορφωτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων - επιλογή μεθοδολογίας υλοποίησης.

III. Θεματική Ενότητα: Μεθοδολογίες Επιμόρφωσης

1. Θεωρίες και Μεθοδολογίες Μάθησης (the adult learner / learning styles)

Θεωρίες μάθησης - μέθοδοι μάθησης ενηλίκων - νέες προσεγγίσεις στη μάθηση - σχεδιασμός και διενέργεια μαθήματος.

2. Κλασική Εκπαίδευση

Οργάνωση / σχεδιασμός συμμετοχικής μάθησης - διαχείριση ομάδων και ατόμων - διαχείριση χρόνου - διαχείριση δυσκολιών / αντίσταση στην μάθηση - μελέτη περιπτώσεων / ανάπτυξη προβλημάτων - παιγνίδι ρόλων - τεχνικές επανατροφοδότησης - συμβουλευτικές τεχνικές.

3. Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Έννοια της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης - αρχές μάθησης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση / μαθησιακή ψυχολογία - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα - επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών πακέτων - εφαρμογή προγράμματος.

4. Τηλε-εκπαίδευση

Έννοια Τηλε-εκπαίδευσης - σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση - εκπαιδευτικές τεχνολογίες τηλε-εκπαίδευσης - απαιτήσεις περιβάλλοντος τηλε-εκπαίδευσης - τύποι χώρων τηλε-εκπαίδευσης.

5. Εκπαίδευση στην Εργασία (on the job training / action learning)

Μέθοδοι εμπειρικής μάθησης (μάθηση στην εργασία) - η έννοια της μάθησης στην πράξη (action learning) - εμπειρικά δεδομένα από την μέθοδο μάθησης στην πράξη - τεχνικές της μεθόδου.

6. Αυτο-εκπαίδευση (self-development)

Εννοιολογική προσέγγιση της μεθόδου της αυτο-εκπαίδευσης - τεχνικές μάθησης στην αυτο-εκπαίδευση - ανάπτυξη προσωπικού ύφους μάθησης - σχεδιασμός, υλοποίηση και αξιολόγηση αυτο-εκπαίδευσης - εσωτερικά ατομικά εμπόδια στην αυτο-εκπαίδευση.

7. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Υλικού για την Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Σχεδιασμός εκπαιδευτικού υλικού - στάδια παραγωγής εκπαιδευτικού υλικού - επιλογή εκπαιδευτικών μέσων - συγγραφή κυρίως και βοηθητικού υλικού - συγγραφή υλικού αξιολόγησης.

8. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Υλικού και Τηλε-εκπαίδευση

Σχεδιασμός εκπαιδευτικού υλικού - στάδια παραγωγής εκπαιδευτικού υλικού - επιλογή εκπαιδευτικών μέσων - συγγραφή κυρίως και βοηθητικού υλικού - συγγραφή υλικού αξιολόγησης.

9. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικού Υλικού για την Αυτο-εκπαίδευση (self-development)

Σχεδιασμός εκπαιδευτικού υλικού - στάδια παραγωγής εκπαιδευτικού υλικού - επιλογή εκπαιδευτικών μέσων - συγγραφή κυρίως και βοηθητικού υλικού - συγγραφή υλικού αξιολόγησης.

IV. Θεματική Ενότητα: Αξιολόγηση Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

1. Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας επιμόρφωσης

Έννοια Αξιολόγησης - Στρατηγική Αξιολόγηση και Αποτελεσματικότητα Επιμόρφωσης - διαδικασίες αξιολόγησης - επίπεδα αξιολόγησης (οργανωσιακό επίπεδο και ατομικό επίπεδο) - εργαλεία αξιολόγησης - δείκτες αποτελεσματικότητας επιμόρφωσης.

V. Θεματική Ενότητα: Εκπαίδευση Εκπαιδευτών

1. Ανάπτυξη Παιδαγωγικών Δεξιοτήτων Πυρήνα

Θεωρίες μάθησης - Υποκίνηση εκπαιδευομένων - Υποκίνηση ομάδων - Αξιολόγηση εκπαιδευομένων - Διαπροσωπικές σχέσεις / επίλυση διαφορών και συγκρούσεων - Δεξιότητες παρουσίασης - Διαχείριση χρόνου και άγχους / αυτοσυγκράτηση - Αυτοαξιολόγηση.

2. Ανάπτυξη Ειδικών Παιδαγωγικών Δεξιοτήτων

Εκπαιδευτικές δεξιότητες για εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικές δεξιότητες για τηλε-εκπαίδευση.

Εκπαιδευτικές δεξιότητες για εκπαίδευση στην εργασία.

Η στρατηγική σημασία των Μονάδων Εκπαίδευσης στον μετασχηματισμό των δημοσίων υπηρεσιών σε «οργανισμούς που μαθαίνουν» έχει ήδη συνειδητοποιηθεί διεθνώς. Πιστεύουμε, ότι η εφαρμογή του «Συστήματος Διοίκησης και Οργάνωσης Στρατηγικής Επιμόρφωσης» από τους φορείς του Ελληνικού Δημοσίου - όπως αυτό αναλύθηκε στο τμήμα (Ι. 2) της παρούσης εργασίας και η επιμόρφωση των υπευθύνων εκπαίδευσης στα θεματικά πεδία, που αναπτύχθηκαν ανωτέρω αποτελούν τις ικανές και αναγκαίες συνθήκες της μετεξέλιξης της δημόσιας διοίκησης σε «οργανισμό που μαθαίνει», καθώς επίσης συντελούν στην έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή της χώρας μας στη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας.

Βιβλιογραφία

- Αθανασόπουλος Κωνστ., ΓΕ (1992) «Ο θεσμός του Επιμορφωτή», Αθήναι.
- Argyris Chris (1991) «Teaching Smart People How to Learn» Harvard Business review, May-June 1991.
- Argyris C. and Schon (1978) «Organisational learning: a theory of action perspective», Addison-Welsey, USA.
- Bell, D. and Kerr, L. (1987) «Measuring training results: a key to managerial commitment» Training and development Journal, vol. 1, January.
- Burgoyne, J.C. and Signh, R. (1977) «Evaluation of training and education», Journal of European Industrial Training, vol. 1, no. 1.
- De Cenzo D., Robbins St. (1999) «Human Resource Management» John Willey and Sons, Inc. N. York.
- Garvin David, A. (1993) «Building a Learning organization» Harvard Business review, July-August 1993.
- Fiol, M. and Lyles, M. (1985) «Organisational learning» Academy of Management Review, vol. 10 no. 4.
- Hamblin, A.C. (1974) «Evaluation and control of training», McGraw Hill, London.
- Kirkpatrick, D.L. (1982) «Four steps to measuring training effectiveness», Personnel Administrator, vol. 28, no. 11.
- Osborne D. and T. Gaebler (1992) «Reinventing Government», New York Penguin Group.
- Pedler, M. and Boutall, I. (1992) «Action Learning for Change;; A resource Book for Managers and other professionals», Bristol, UK.
- Revans, R. (1982) «The origin and growth of action learning», Chartwell-Bratt, UK.
- Senge, P. (1992) «The fifth Discipline», Century Business, London, UK.
- Steiner G.A. (1979), «Strategic Planning: What Every Manager Must Know», New York, Free Press.
- Tavernier, K. (1991) «Strategic evaluation in university management», Higher Education Management, vol. 3, no. 3.
- Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1990) «Έκθεση για την μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης», Εθνικό Τυπογραφείο, Απρίλιος, Αθήνα.
- Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (1992) «Έκθεση επιτροπής Δεκλερής: Ελληνική Διοίκηση 2000» Εθνικό Τυπογραφείο, Δεκέμβριος, Αθήνα.
- Χαλάς, Γ. (2000) «Ο δρόμος για την επιχείρηση που μαθαίνει», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχ. 4, Ιανουάριος.