

Προτάσεις για έναν επιτυχή Μετασχηματισμό του Δημοσίου Γενικού Λυκείου σε Οργανισμό Μάθησης

Γιάννης Γαβαλάς

Φυσικός – Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

yianganga@hotmail.com

Περίληψη: Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση των αναγκαίων συνθηκών για έναν επιτυχή μετασχηματισμό του δημοσίου Γενικού Λυκείου σε Οργανισμό Μάθησης. Το σχολείο που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης παρέχει στους μαθητές, τους εκπαιδευτικούς και τη διοίκηση – ως αλληλοεξαρτώμενα μέρη του συστήματος – το κατάλληλο περιβάλλον για να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί. Η Οργανωσιακή Μάθηση, η οποία εστιάζει στη συνεργατική σχεδίαση των δράσεων και τη διάχυση της γνώσης από την εφαρμογή τους, επηρεάζεται από την Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου, η οποία αποτελεί ένα σύνολο ανεπίσημων κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η οικοδόμηση κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η διεύρυνση του ορίου διεύθυνσης, αλλά και η κατάλληλη παροχή κινήτρων και ανταμοιβών αποτελούν τις κυριότερες προκλήσεις που καλείται να διαχειριστεί η ηγεσία η οποία στοχεύει στο μετασχηματισμό του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσιο Γενικό Λύκειο, Οργανισμός Μάθησης, Οργανωσιακή Μάθηση, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εκπαιδευτική Ηγεσία.

Εισαγωγή

Η αποτελεσματικότητα του σχολείου, ως μη κερδοσκοπικού οργανισμού, εκτιμάται με το κατά πόσο συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των μαθητών και των οικογενειών τους, στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν, αλλά και την προώθηση μια κοινωνίας συνεργασίας και μάθησης με στόχο τη συλλογική ευημερία (Πετρίδου, 2011). Το σύγχρονο Γενικό Λύκειο οφείλει να προετοιμάζει τους νέους σήμερα, για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν ως ενήλικες αύριο, σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, το σχολικό περιβάλλον δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται από στατικότητα, με αποκλειστικό στόχο τη διαχείριση ενός συνόλου κατακερματισμένων γνωστικών αντικειμένων. Η αποστολή του σχολείου, εξάλλου, δεν είναι απλώς η μετάδοση ενός συνόλου πληροφοριών, αλλά ο εφοδιασμός του ατόμου με τα κατάλληλα νοητικά μοντέλα και την απαραίτητη διανοητική επάρκεια ώστε να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Κατά συνέπεια, οι απαιτήσεις του σύγχρονου Γενικού Λυκείου δεν μπορούν να καλυφθούν από ένα σύνολο εκπαιδευτικών που δρουν μεμονωμένα. Χρειάζεται αλληλεπίδραση μεταξύ τους, σε

ομάδες που στοχεύουν στη διάχυση της γνώσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα (Πασιάς, Αποστολόπουλος & Στυλιάρης, 2015).

Η παραδοσιακή δομή του Γενικού Λυκείου, που χαρακτηρίζεται από τον κατακερματισμό των ανθρώπινων πόρων και την απομόνωση του προσωπικού, την έλλειψη συντονισμού και αλληλεπίδρασης, προκαλεί εμπόδια στην αλλαγή και τη συλλογική μάθηση που απαιτείται, ώστε να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση του οργανισμού (Silins & Mulford, 2002). Παρότι στη σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύεται η αναγκαιότητα της συνεργασίας και του διαμοιρασμού ιδεών μεταξύ των εκπαιδευτικών, με στόχο τη βελτίωση της μαθητικής επίδοσης, δεν έχει δοθεί έμφαση στον τρόπο μεταβολής της Οργανωσιακής Κουλτούρας του σχολείου προς αυτήν την κατεύθυνση (Louis, 2006).

Η αποτελεσματικότητα του Γενικού Λυκείου εξαρτάται από τη ικανότητά του να μαθαίνει και να βελτιώνεται, προκειμένου να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του μαθητικού πληθυσμού. Η ανάγκη μετασχηματισμού του Γενικού Λυκείου σε Οργανισμό Μάθησης, όπου η κουλτούρα, η δομή και οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση όλων των εμπλεκόμενων μερών του συστήματος, με στόχο την ανάπτυξη και την ευημερία, αλλά και την απαγκίστρωσή από τη στατικότητα και τον απομονωτισμό, είναι επιτακτική (Silins & Mulford, 2002). Σε ένα σχολείο που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης, όλοι οι stakeholders, είναι αποτελεσματικοί στο να μαθαίνουν, αλλά και στο να μαθαίνουν μαζί ως μέρη του συστήματος (Retna & Ng, 2006). Η ενεργός εμπλοκή των μαθητών κατά τη διδασκαλία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμαθητών με σκοπό τη μάθηση, η ικανοποίησή τους από τις μαθησιακές εμπειρίες, αλλά και η επίδοσή τους, εξαρτώνται άμεσα από το σχεδιασμό των μαθημάτων από τους εκπαιδευτικούς. Με τον ίδιο τρόπο, η επαγγελματική επίδοση των εκπαιδευτικών εξαρτάται από τις ενέργειες της διοίκησης για διαρκή επιμόρφωση εστιασμένη στις προσωπικές τους ανάγκες, την υποκίνηση και την ανταμοιβή τους. Κατά συνέπεια, οι μαθητές, οι εκπαιδευτικοί και η διοίκηση, ως μέρη του συστήματος, έχουν ενεργό ρόλο στη λειτουργία του σχολείου ως Οργανισμού Μάθησης (Silins & Mulford, 2002).

Η Σημασία Μετασχηματισμού του Γενικού Λυκείου σε Οργανισμό Μάθησης

Σύμφωνα με τον Senge, στους Οργανισμούς Μάθησης αναπτύσσονται νέα πρότυπα σκέψης σε συλλογικό επίπεδο. Τα μέλη ενός Οργανισμού Μάθησης βρίσκονται σε διαρκή ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους, με σκοπό να παράγουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, σε ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, μαθαίνοντας πώς να μαθαίνουν μαζί (Retna & Ng, 2006). Το σχολείο ως Οργανισμός Μάθησης συνδέεται άμεσα με τις έννοιες του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της αξιολόγησης των δράσεων σε συλλογικό επίπεδο, με σκοπό την πραγματοποίηση νέου, πιο αποτελεσματικού σχεδιασμού, ως στοιχεία σπειροειδούς διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης (Πασιάς κ.ά., 2015). Σύμφωνα με έρευνες, τα σχολεία που λειτουργούν ως Οργανισμοί Μάθησης:

- αναγνωρίζουν και διορθώνουν τα λάθη,
- μαθαίνουν με βάση την προηγούμενη εμπειρία,

- αποκτούν καινούρια γνώση,
- επεξεργάζονται τα ζητήματα σε οργανωσιακό επίπεδο και,
- αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή.

(Silins & Mulford, 2002)

Η Οργανωσιακή Μάθηση αποτελεί ένα μοντέλο για τη λειτουργική μεταρρύθμιση των σχολείων, σύμφωνα με το οποίο η μάθηση, στα πλαίσια του οργανισμού, λαμβάνει χώρα σε ομάδες και δεν μπορεί να περιοριστεί σε ένα άθροισμα ατομικών γνώσεων. Ειδικότερα, η Οργανωσιακή Μάθηση στη σχολική μονάδα βασίζεται στη συστηματική συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν από την εκπαιδευτική, την παιδαγωγική και τη διοικητική λειτουργία του σχολείου, με στόχο τον διάλογο, την επικοινωνιακή κριτική και τον διαμοιρασμό της πληροφορίας, ώστε να προκύπτουν νέες ιδέες, λειτουργικά εφαρμόσιμες από τους εκπαιδευτικούς και τη διοίκηση του σχολείου (Louis, 2006). Η Οργανωσιακή Μάθηση, παρότι προκύπτει από ένα σύνολο συνιστωσών ατομικής μάθησης, δίνει αποτέλεσμα μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών. Αυτό συμβαίνει διότι η μάθηση μέσω συλλογικής επίλυσης προβλημάτων, προκαλεί αναθεώρηση αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων, βελτιώνει την προσαρμοστικότητα των ατόμων, ενισχύει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό στη διαφορετικότητα, οδηγώντας σε μια συνεργατική κουλτούρα μάθησης (Silins & Mulford, 2002).

Η εργασιακή κουλτούρα των εκπαιδευτικών στα Γενικά Λύκεια περιλαμβάνει ισχυρή ιδιωτικότητα, που δεν ευνοεί την επαγγελματική τους ανάπτυξη, καθώς η οποιαδήποτε βελτίωση περιορίζεται στον ατομικό πειραματισμό και η μάθηση αποκτάται μέσω δοκιμής και σφάλματος (Πασιάς κ.ά., 2015). Παρατηρείται επίσης κατακερματισμός της γνώσης σε εξειδικευμένα γνωστικά αντικείμενα, με σημαντικές ελλείψεις διαθεματικής προσέγγισης. Ο μετασχηματισμός του Γενικού Λυκείου σε Οργανισμό Μάθησης μπορεί να προωθήσει την επαγγελματική συνεργασία των εκπαιδευτικών και τη διασύνδεση μεταξύ των διδασκόμενων γνωστικών αντικειμένων με σκοπό την ενίσχυση της λειτουργικότητας των γνώσεων αναφορικά με τις πραγματικές ανάγκες των μαθητών. Σύμφωνα με έρευνες, τα Γενικά Λύκεια που λειτουργούν ως Οργανισμοί Μάθησης χαρακτηρίζονται από:

- Κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας, στη βάση του οποίου καλλιεργείται κουλτούρα συλλογικής εργασίας, διαμοιρασμού της πληροφορίας και ανοιχτή επικοινωνία.
- Ανάλυση πρωτοβουλιών και ρίσκων, σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και ανταμείβει τον πειραματισμό, την καινοτομία και δίνει αξία στις προσπάθειες του εκπαιδευτικού.
- Μεγάλο όριο διεύθυνσης, όπου οι εκπαιδευτικοί συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση των δράσεων, με σκοπό τον εντοπισμό των λαθών και την ανατροφοδότηση.
- Συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, με τους εκπαιδευτικούς να αξιοποιούν τις διαθέσιμες γνώσεις και δεξιότητες, με στόχο τη διαρκή βελτίωση της απόδοσής τους.

(Silins & Mulford, 2002)

Συμπερασματικά, η αναπλαισίωση μιας σχολικής μονάδας σε Οργανισμό Μάθησης προϋποθέτει την προσπάθεια για προσωπική αριστεία, αλλά σε ένα κοινό όραμα, την ανάπτυξη νέων νοητικών μοντέλων μέσα από συνεργατική μάθηση και συστημική σκέψη. Θεμελιώδης αρχή του Οργανισμού Μάθησης είναι ότι τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, η μάθηση οδηγεί σε αλλαγή της συμπεριφοράς. Η πραγματική αλλαγή αποτελεί τόσο την αντανάκλαση της μάθησης, όσο και το θεμέλιο για νέα μάθηση, σε μια αέναη σπειροειδή διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Retna & Ng, 2006).

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα του Σχολείου που Λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου αποτελεί την προσωπικότητά του. Περιλαμβάνει, τις αξίες και τις βασικές παραδοχές της διοίκησης και των εκπαιδευτικών, αλλά και τους τρόπους επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων. Είναι μια έννοια σύνθετη, καθώς αποτελείται από τη φανερή-παρατηρούμενη κουλτούρα, αλλά και την ουσιαστική-μη παρατηρούμενη κουλτούρα. Η φανερή κουλτούρα περιλαμβάνει την εθιμοτυπία του σχολείου, τον τρόπο λήψης αποφάσεων, επίλυσης των συγκρούσεων, καθώς και τη γενικότερη επικοινωνιακή συμπεριφορά μεταξύ εκπαιδευτικών και διεύθυνσης. Η ουσιαστική κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες στις οποίες θεμελιώνεται η αποστολή του σχολείου, το όραμα, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις των εκπαιδευτικών που προσδιορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά τους (Πετρίδου, 2011).

Σύμφωνα με έρευνες, η μεταβολή της σχολικής κουλτούρας αρχικά απαιτεί διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης και, στη συνέχεια, σχεδιασμό των απαιτούμενων δομικών μεταβολών που μπορούν να υποστηρίξουν την αλλαγή με βάση τις ιδιαίτερες συνθήκες του οργανισμού. Η υπάρχουσα κουλτούρα σε ένα σχολείο προσδιορίζει τόσο την ατομική, όσο και την ομαδική εργασιακή συμπεριφορά και εμφανίζει αντίσταση στην αλλαγή. Η μεταβολή της σχολικής κουλτούρας αρχικά απαιτεί κατανόηση των νοητικών μοντέλων που μπορούν να προκαλέσουν ρητές ή άρρητες αντιστάσεις στην αλλαγή, και στη συνέχεια σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση στοχευμένων δομικών παρεμβάσεων με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες (Louis, 2006).

Το σχολείο που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης οφείλει να αναπτύξει Οργανωσιακή Κουλτούρα Ολικής Ποιότητας, αντιμετωπίζοντας όλους τους ενδιαφερομένους – μαθητές, γονείς, τοπική κοινωνία, εκπαιδευτικούς και διοίκηση – ως πελάτες και δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση όλων των πελατών (Πετρίδου, 2011).

Η οικοδόμηση κοινού οράματος μεταξύ των εκπαιδευτικών ενισχύει την Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου, καθώς το κοινό όραμα καθοδηγεί τους ανθρώπους να αναλάβουν συνεργατική δράση, όχι γιατί πρέπει, αλλά γιατί θέλουν. Με άλλα λόγια, η αλλαγή σε ένα σχολείο δεν μπορεί να γίνει μέσω διαταγής, αλλά μέσω ενός ισχυρού οράματος προς την επιθυμητή κατεύθυνση (Retna & Ng, 2006). Η οικοδόμηση κουλτούρας εμπιστοσύνης, τόσο μεταξύ των εκπαιδευτικών, όσο και μεταξύ εκπαιδευτικών και διοίκησης, αποτελεί τη βάση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και θεμέλιο της συνεργατικής δράσης, που αποτελούν τα βασικά συστατικά της Οργανωσιακής Μάθησης στη σχολική μονάδα (Louis, 2006).

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης χαρακτηρίζεται από τη συμμετοχικότητα και την ομαδική εργασία σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και σεβασμού της διαφορετικότητας, με σκοπό την ανοιχτή πληροφόρηση και την επικοινωνία και απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη σε όλα τα επίπεδα (Πετρίδου, 2011). Η δημιουργία ομάδων εκπαιδευτικών των ίδιων ειδικοτήτων ή εκπαιδευτικών που διδάσκουν στην ίδια τάξη, όπως ορίζεται στα άρθρα 47 & 48 του νόμου 4547/2018 με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με εκπαιδευτικά και παιδαγωγικά θέματα είναι μια ενέργεια που μπορεί να ενισχύσει την Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου διευκολύνοντας το μετασχηματισμό του σε Οργανισμό Μάθησης. Σε ένα επόμενο βήμα, οι ομάδες αυτές μπορεί να είναι αυτοδιοικούμενες, να παίρνουν αποφάσεις, αλλά και να ενημερώνουν το σύλλογο διδασκόντων για τις ενέργειές τους, με σκοπό τη συνεχή ροή της πληροφορίας.

Η ανάπτυξη κουλτούρας αυτοαξιολόγησης σε κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας είναι απαραίτητη για τον επιτυχή μετασχηματισμό του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης. Η κουλτούρα αυτοαξιολόγησης της σχολικής μονάδας εμπεριέχει και καθιερώνει:

- συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ανάπτυξη ομάδων εργασίας και κατανομημένη ηγεσία, με αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ικανοτήτων όλων των εκπαιδευτικών του σχολείου,
- την 'αξιολόγηση ομοτέχνων' με σκοπό τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας, αλλά και την ανάπτυξη συνεργασιών,
- την εφαρμογή της Έρευνας Δράσης με σκοπό τη βελτίωση τόσο της εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής, όσο και της διοικητικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας,
- τη θεμελίωση της ενδοσχολικής επιμόρφωσης, ως αναπόσπαστη επικουρική διαδικασία υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών του σχολείου.

(Πασιάς κ.ά., 2015)

Επομένως, ο μετασχηματισμός του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης απαιτεί μεταβολές τόσο στη φανερή κουλτούρα, αλλά κυρίως στην ουσιαστική κουλτούρα του σχολείου. Ειδικότερα, απαιτεί ανάπτυξη ομαδικής κουλτούρας, βασισμένης στη συνεργασία τη συναίνεση και την εμπιστοσύνη, αλλά και στην ανάληψη ευθύνης από τα μέλη των ομάδων, με παράλληλη απομάκρυνση από την ιεραρχική κουλτούρα και τις τυπικές, σταθερές και δομημένες σχέσεις που βασιζονται στην ιεραρχία. Η εξωστρέφεια και ο δυναμισμός, η ανάληψη ρίσκων και πρωτοβουλιών με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και την πρόοδο, αποτελούν στοιχεία μιας αναπτυγμένης κουλτούρας που χαρακτηρίζει τη σχολική μονάδα ως σύστημα ανοιχτό στις προκλήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος (Πετρίδου, 2011).

Ο Ρόλος της Ηγεσίας του Σχολείου που Λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης

Ηγεσία του σχολείου που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης είναι η διαδικασία επηρεασμού των εκπαιδευτικών από τον ηγέτη τους, ώστε εθελοντικά να συνεργάζονται για να υλοποιούν τους στόχους της ομάδας τους, να μαθαίνουν από τις συνέπειες των ενεργειών

τους και να βελτιώνουν διαρκώς τη δράση τους (Πετρίδου, 2011). Υποστηρίζει τους εκπαιδευτικούς, ενισχύοντας τη δέσμευσή τους στην αποστολή του σχολείου, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανάγκη διαχειριστικών ελέγχων και γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών, που έχει αποδειχθεί ότι μειώνουν την απόδοση του οργανισμού (Retna & Ng, 2006).

Το διανοητικό κεφάλαιο των εκπαιδευτικών ενός σχολείου αντιπροσωπεύει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, τις αντιλήψεις και τις αξίες τους, αλλά και τις στάσεις τους για τη διαβίωση μάθηση. Η ηγεσία του σχολείου που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης οφείλει να στοχεύει στην ενίσχυση του διανοητικού κεφαλαίου του οργανισμού, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη μηχανισμών διάχυσης της γνώσης μεταξύ των εκπαιδευτικών, αλλά και ενισχύοντας την προθυμία των εκπαιδευτικών να μοιράζονται τις γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν (Πετρίδου, 2011). Ο μετασχηματισμός του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης, απαιτεί ηγεσία που ενθαρρύνει τη δημιουργία κοινοτήτων μάθησης, σέβεται τη διαφορετικότητα και υποστηρίζει το στοχασμό και την επιχειρηματολογία για θέματα που αφορούν τη διδασκαλία και τη μάθηση (Silins & Mulford, 2002). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η πλέον σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία κατά τη μετατροπή του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης, καθώς περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες της διοίκησης σχετικά με την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών, την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, την καλλιέργεια των κατάλληλων εργασιακών σχέσεων για τη διάχυση της γνώσης, αλλά και την αξιολόγηση της απόδοσης των δράσεων (Πετρίδου, 2011).

Η ηγεσία του σχολείου που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης οφείλει να θεωρεί το σχολείο ως ενιαίο σύστημα με διακριτά αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Η διάχυση της γνώσης μεταξύ των μερών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δράσεων, υποστηρίζοντας τόσο τη διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, όσο και την ανατροφοδότηση, με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών (Πετρίδου, 2011). Η συστημική σκέψη μπορεί, επίσης, να βοηθήσει στον εντοπισμό της υποκείμενης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μερών του συστήματος και στην επιλογή των ενεργειών υψηλής μόχλευσης, που μπορούν με περιορισμένη προσπάθεια να αποδώσουν το μέγιστο όφελος (Retna & Ng, 2006). Η αποτελεσματική σχολική ηγεσία οφείλει επίσης να αντιδρά με ευελιξία στις μεταβολές, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθώντας ενδεχομενική θεώρηση, σύμφωνα με την οποία η κατάλληλη επιλογή του τρόπου δράσης εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε κατάστασης (Πετρίδου, 2011).

Το σχολείο που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης χρειάζεται ηγεσία που υποστηρίζει την Ολική Ποιότητα, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των μερών του συστήματος – μαθητών, εκπαιδευτικών και διοίκησης – για μάθηση και συνεχή βελτίωση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υλοποιείται με συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, καθώς απαιτείται η συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών στον σχεδιασμό, εφαρμογή, ανατροφοδότηση και αξιολόγηση των διοικητικών, παιδαγωγικών και εκπαιδευτικών λειτουργιών της σχολικής μονάδας (Πετρίδου, 2011). Σύμφωνα με έρευνες, η ηγεσία του σχολείου που λειτουργεί ως Οργανισμός Μάθησης:

- Χαρακτηρίζεται από όραμα και στόχους, που προκαλούν τη δέσμευση του προσωπικού στην αποστολή του σχολείου.
- Διαδίδει κουλτούρα εμπιστοσύνης, που δημιουργεί κλίμα σεβασμού και αμοιβαιότητας, με ανοιχτή πληροφόρηση και διάθεση για αλλαγή.
- Έχει οριζόντια δομή, με συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων, αποκέντρωση των εξουσιών και ενδυνάμωση των ρόλων των εκπαιδευτικών με ταυτόχρονη ενθάρρυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών.
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία των εκπαιδευτικών για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση διδακτικών πρακτικών, αλλά και τον στοχασμό πάνω σε αυτές με στόχο την ανατροφοδότηση και τη συνεχή βελτίωση.

(Silins & Mulford, 2002)

Συμπερασματικά, η ηγεσία που αποσκοπεί στον μετασχηματισμό του σχολείου σε Οργανισμό Μάθησης, οφείλει να διαμορφώνει μια δυνατή, προσαρμοστική και στρατηγικά κατάλληλη Οργανωσιακή Κουλτούρα. Η δύναμη της κουλτούρας αφορά στον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευτικοί υιοθετούν τις κοινές αξίες και κώδικες συμπεριφοράς. Η προσαρμοστικότητά της αναφέρεται στην ικανότητα των εκπαιδευτικών και της διοίκησης να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να προσαρμόζονται έγκαιρα σε αυτές. Η στρατηγικά κατάλληλη κουλτούρα, τέλος, περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών και συμπεριφορών που εξασφαλίζουν τη δέσμευση των εκπαιδευτικών στους στρατηγικούς στόχους και την αποστολή του σχολείου (Πετρίδου, 2011).

Συμπεράσματα

Η έννοια του σχολείου ως Οργανισμού Μάθησης αναπτύχθηκε από την ανάγκη δημιουργίας του κατάλληλου περιβάλλοντος, όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί (Silins & Mulford, 2002). Η Οργανωσιακή Μάθηση στα σχολεία εστιάζει στα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία εκπαιδευτικών και διοίκησης με στόχο τη συλλογική αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν από την εκπαιδευτική, την παιδαγωγική και τη διοικητική λειτουργία του σχολείου, με τρόπο που η σχολική μονάδα, ως Οργανισμός Μάθησης, επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση (Louis, 2006). Η προώθηση της Οργανωσιακής Μάθησης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνεργατική σχεδίαση των δράσεων, καθώς και τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη λήψη αποφάσεων (Silins & Mulford, 2002).

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα του σχολείου επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και δράσης των εκπαιδευτικών, καθώς αποτελεί ένα σύνολο ανεπίσημων κανόνων εργασιακής συμπεριφοράς που όλοι ακολουθούν χωρίς να αμφισβητούν. Προκειμένου να μετασχηματιστεί το σύγχρονο Γενικό Λύκειο σε Οργανισμό Μάθησης, πρέπει να αναπτύξει Οργανωσιακή Κουλτούρα και δομές που διαχέουν τη γνώση σε όλα τα επίπεδα και πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτικούς να μαθαίνουν από τον εαυτό τους, τους συναδέλφους τους, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον (Πετρίδου, 2011). Η οικοδόμηση

κουλτούρας εμπιστοσύνης, τόσο ανάμεσα στη διοίκηση και τους εκπαιδευτικούς, όσο και μεταξύ των εκπαιδευτικών, αποτελεί θεμέλιο λίθο για τον μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε Οργανισμό Μάθησης (Louis, 2006).

Η ηγεσία ενός Οργανισμού Μάθησης απομακρύνεται από τον συγκεντρωτισμό των εξουσιών και πλησιάζει στη συμμετοχικότητα και τη συνεργασία, με βασικό στόχο την υποκίνηση των εκπαιδευτικών να δρουν αποτελεσματικά και να βελτιώνουν συνεχώς τις πρακτικές τους (Silins & Mulford, 2002). Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών σε όλες τις αποφάσεις, με σκοπό τη διάχυση της γνώσης, την ανάληψη πρωτοβουλίας και υπευθυνότητας, την καλλιέργεια συλλογικής δράσης, την ενθάρρυνση καθορισμού προκλητικών στόχων και τη διευκόλυνση συντονισμού των ομάδων εργασίας, αυξάνει το ποσοστό ικανοποίησης όλων των μερών του συστήματος. Με την προϋπόθεση κατάλληλου συστήματος κινήτρων και ανταμοιβών, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να είναι το καταλληλότερο για έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό της σχολικής μονάδας σε Οργανισμό Μάθησης (Πετρίδου, 2011).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσσες

- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16(5), 477-489.
- Retna, K. S. & Ng, P. T. (2006). The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 140-152.
- Silins, H. C. & Mulford, W. R. (2002). Schools as learning organizations. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 425-446.

Ελληνόγλωσσες

- Νόμος 4547/2018 (ΦΕΚ 102 / τ.Α' / 12.6.2018). *Αναδιάρθρωση των Δομών Υποστήριξης της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και άλλες Διατάξεις. Μέρος Δεύτερο: Θέματα Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.*
- Πασιάς, Γ., Αποστολόπουλος, Κ. & Στυλιάρης, Ε. (2015). 'Αυτοαξιολόγηση' και 'Αξιολόγηση ομοτέχνων': Διαδικασίες βελτίωσης του σχολείου και μετασχηματισμού του σε επαγγελματική κοινότητα μάθησης. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, 7, 25-35.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση. Τρίτη έκδοση.* Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις "σοφία".