

Ο μετασχηματισμός της κουλτούρας των δημόσιων σχολείων και η λειτουργία τους, ως Οργανισμών Μάθησης (εννοιολόγηση, αναγκαιότητα, πρακτικές)

The transformation of public schools' culture and their function as Learning Organizations (conceptualization, necessity, practices)

Κυριακή Αντωνιάδου, *Εκπαιδευτικός Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, Φιλολόγος ΠΕ02, M.Ed, kantoniadoy@sch.gr*

Kyriaki Antoniadou, *Secondary School Teacher, Greek Language Teacher, M.Ed, kantoniadoy@sch.gr*

Abstract: The Learning Organization (L.O.) has been presented since the end of the 20th century by many researchers as a model organization that can learn, adapt and evolve. Utilizes the integration of learning in work and is transformed by collaborative practices, aiming at the continuous upgrading of the organization and its members. In particular, school organizations, in the ever-changing, globalized and competitive context of the 21st century, must transform their culture and function as L.O. Thus, especially the public school will survive, develop and realize a common vision for continuous improvement, modernization, quality and efficiency, with equal opportunities for all, meeting the expectations of its members and fulfilling its social mission. The purpose of this paper is through literature review of scientific articles, studies and books to attempt on the one hand the conceptualization of L.O. and on the other hand the documented presentation of the necessity of transforming the public school culture into a L.O. culture and the practices-elements required for its transformation.

Keywords: Learning Organization, public schools, culture transformation, necessity, practices

Περίληψη: Ο Οργανισμός Μάθησης (Ο.Μ.) παρουσιάστηκε από τα τέλη του 20ου αιώνα από πολλούς ερευνητές, ως ένα πρότυπο οργανισμού που δύναται να μαθαίνει, να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται. Αξιοποιεί την ένταξη της μάθησης στην εργασία και μετασχηματίζεται με συνεργατικές πρακτικές, που στοχεύουν στην αέναη αναβάθμιση του οργανισμού και των μελών του. Ειδικότερα οι σχολικοί οργανισμοί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό πλαίσιο του 21ου αιώνα πρέπει να μετασχηματίσουν την κουλτούρα τους και να λειτουργούν ως Ο.Μ. Έτσι, ιδιαίτερα το δημόσιο σχολείο θα επιβιώνει, θα αναπτύσσεται και θα πραγματώνει το κοινό όραμα για συνεχή βελτίωση, εκσυγχρονισμό, ποιότητα και αποτελεσματικότητα, με ίσες ευκαιρίες για όλους, ικανοποιώντας τις προσδοκίες των μελών του και επιτελώντας την κοινωνική αποστολή του. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιστημονικών, άρθρων, ερευνών και βιβλίων να επιχειρήσει αφενός την εννοιολόγηση του Ο.Μ. και αφετέρου την τεκμηριωμένη παρουσίαση της αναγκαιότητας του μετασχηματισμού της κουλτούρας του δημόσιου σχολείου σε κουλτούρα Ο.Μ. και τις πρακτικές-στοιχεία που

απαιτούνται για τον μετασχηματισμό της.

Λέξεις κλειδιά: Οργανισμός Μάθησης, δημόσια σχολεία, μετασχηματισμός κουλτούρας, αναγκαιότητα, πρακτικές

Εισαγωγή

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με πληθώρα κοινωνικοοικονομικών αλλαγών και ραγδαίων επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων, η επικαιροποίηση των γνώσεων και η δια βίου μάθηση αποτελούν προϋποθέσεις για τις «κοινωνίες της γνώσης», όπου η νέα εξειδικευμένη γνώση είναι βασικός πόρος για την ανάπτυξη των ατόμων, της οικονομίας και της κοινωνίας, εφόσον ενσωματωθεί στην εργασία και στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών (Drucker, 1992 Wald&Castleberry, 2000). Την αναγκαιότητα αυτή επεσήμανε το 2001 και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνοντας τον μετασχηματισμό των οργανισμών σε Οργανισμούς Μάθησης, ώστε να επιβιώνουν, να μαθαίνουν συνεχώς και να εκσυγχρονίζονται (EuropeanCommission, 2001).

Στο πλαίσιο αυτό, ειδικότερα οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, που λόγω της φύσης, της αποστολής τους και των αναγκών των μαθητών και των εκπαιδευτικών, επιδιώκουν την προαγωγή της μάθησης και της εξέλιξης, χρειάζεται να μετασχηματίσουν την κουλτούρα τους και να υλοποιούν τις απαιτούμενες λειτουργίες τους ως Οργανισμοί Μάθησης με ηγεσία που πραγματώνει με στρατηγικές μεθόδους τη μάθηση στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αέναη βελτίωσή τους (Coppieters, 2005 Κουτούζης & Παυλάκης, 2018 Louis, 2006 Wald&Castleberry, 2000).

Σκοπός, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι, αφού επιχειρήσει την εννοιολόγηση του Οργανισμού Μάθησης (Ο.Μ.) και των χαρακτηριστικών ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, να παρουσιάσει τεκμηριωμένα αφενός την αναγκαιότητα και τα οφέλη του μετασχηματισμού της κουλτούρας του δημόσιου σχολείου σε κουλτούρα Ο.Μ. και αφετέρου τις πρακτικές-στοιχεία που απαιτούνται για τον μετασχηματισμό της.

1. Ο Οργανισμός Μάθησης και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα

Ο όρος Ο.Μ. αναφέρεται σε έναν οργανισμό που στοχεύει στην αέναη βελτίωση μέσω της διαρκούς μάθησης και διακρίνεται από την ικανότητα του μετασχηματισμού. Είναι ένας τύπος-μοντέλο οργανισμού που ενσωματώνει τη μάθηση στην εργασία με συνεργατικές πρακτικές και συλλογικές εμπειρίες που διευκολύνουν τη συνεχή εξέλιξη και ανταπόκριση στις υφιστάμενες αλλαγές (Marsick&Watkins, 1994 Watkins&Marsick, 1992).

Ο ερευνητής που θεμελίωσε ένα διακριτό επιστημονικό πεδίο με την εισήγηση του όρου Ο.Μ. είναι ο PeterSenge, ο οποίος στο έργο του «TheFifthDiscipline» (1990), όρισε τον Ο.Μ., ως έναν οργανισμό «όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα και

εκτεταμένα μοντέλα σκέψης, όπου η συλλογική φιλοδοξία απελευθερώνεται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί» (σ. 8). Στο βιβλίο αυτό παρουσίασε ένα μοντέλο Ο.Μ. με πέντε διαστάσεις, την «ατομική αριστεία», τη «μάθηση σε ομάδες», τη «βελτίωση των νοητικών μοντέλων», το «συστημικό πλαίσιο σκέψης» και τη «διαμόρφωση κοινού οράματος». Ο ίδιος και άλλοι ερευνητές (π.χ. Goh, 1998 ` Watkins&Marsick, 1992) πρότειναν τον Ο.Μ. από τα τέλη του 20ου αιώνα, ως πρότυπο οργανισμού.

Οι Marsick και Watkins το 2003 διαμόρφωσαν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Ο.Μ. για τη μέτρηση των αλλαγών της κουλτούρας, των συστημάτων και των δομών που δύνανται να καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους μαθαίνει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Το μοντέλο αυτό αφορά τρία επίπεδα μάθησης, το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό, τα οποία αντιστοιχούν σε τέσσερα συστημικά επίπεδα, το ατομικό, το ομαδικό, του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντός του. Σε αυτό ενσωματώνονται τα κοινά στοιχεία των προγενέστερων προσεγγίσεων προσφέροντας ένα άρτιο θεωρητικό υπόβαθρο.

Αποτελείται από επτά διαστάσεις που αναφέρονται σε θεμελιώδεις πρακτικές που προτείνονται για τη δημιουργία κουλτούρας Ο.Μ. Στο ατομικό επίπεδο περιλαμβάνονται δυο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση, η «Συνεχής Μάθηση» που αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών για διαρκή μάθηση στην εργασία στα μέλη του οργανισμού, στα οποία προσφέρονται δυνατότητες για κατάρτιση και εξέλιξη. Η δεύτερη διάσταση, η «Ερευνα και Διάλογος» προσδιορίζει την απόκτηση δεξιοτήτων κριτικής σκέψης και διαλόγου επιδιώκοντας την έκφραση απόψεων και την καλλιέργεια της ικανότητας ακρόασης και διερεύνησης των αντιλήψεων των άλλων μελών με σκοπό τη βελτίωση. Απαραίτητη προϋπόθεση ο μετασχηματισμός της κουλτούρας του οργανισμού σε κουλτούρα που ενθαρρύνει τον σκεπτικισμό, τον κριτικό αναστοχασμό, την ανατροφοδότηση και την καινοτομία.

Στο ομαδικό επίπεδο περιλαμβάνεται η διάσταση «Συνεργασία και Ομαδική Μάθηση». Ο οργανισμός αξιοποιεί ομάδες εργασίας για την εκτέλεση των καθηκόντων και τα μέλη τους συνεργάζονται, ανταλλάσσουν ιδέες, εμπειρίες, γνώσεις και μαθαίνουν συλλογικά πώς να μαθαίνουν, για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η συνεργατικότητα αποτελεί αξία για την κουλτούρα του Ο.Μ. και επιβραβεύεται.

Στο οργανωσιακό επίπεδο περιλαμβάνονται τέσσερις διαστάσεις, από τις οποίες οι δύο πρώτες αναφέρονται στον οργανισμό, ενώ η τρίτη και τέταρτη στο ευρύτερο περιβάλλον του. Η πρώτη είναι τα «Ενσωματωμένα Συστήματα», δηλαδή η δημιουργία τεχνολογικών συστημάτων για την παραγωγή και τη διάχυση της γνώσης. Η δεύτερη είναι η «Ενδυνάμωση των Ατόμων» για την επίτευξη ενός συλλογικού οράματος. Πρόκειται για την εμπλοκή των μελών στις συλλογικές διαδικασίες διαμόρφωσης και δέσμευσης υλοποίησης ενός κοινού οράματος. Η εξουσία και η ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλιών και αποφάσεων διανέμεται σε όλα τα μέλη τα οποία ωθούνται να αποκτήσουν γνώσεις για όσα έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Η τρίτη είναι η «Συστημική Διασύνδεση» του οργανισμού με το «περιβάλλον» του. Η συστημική αυτή θεώρηση συμβάλλει στη διασύνδεση του οργανισμού, ως συστήματος με τα υποσυστήματα αλλά και με το ευρύτερο πλαίσιο που το περιβάλλει. Η

τέταρτη είναι η «Στρατηγική Ηγεσία για τη Μάθηση». Η μάθηση υποστηρίζεται και αξιοποιείται από τον ηγέτη στρατηγικά προκειμένου να κινητοποιήσει τα μέλη του οργανισμού να διαχειριστούν αλλαγές, να εισαγάγουν καινοτομίες, να ακολουθήσουν νέες κατευθύνσεις, ώστε να επιτευχθούν οι ατομικοί και οργανωσιακοί στόχοι (Marsick&Watkins, 2003).

2. Το σχολείο ως Οργανισμός Μάθησης: Η σύνδεση του δημόσιου σχολείου με τον Οργανισμό Μάθησης.

Το δημόσιο σχολείο, ως εκπαιδευτικός οργανισμός, έχει ως αποστολή μέσω της εκπαίδευσης, που παρέχει, να προσφέρει εφόδια και να προετοιμάζει τους μαθητές για τη ζωή, οικοδομώντας γνώσεις, αναπτύσσοντας δεξιότητες, μεταδίδοντας ηθικές αξίες, αρετές, ιδανικά και διασφαλίζοντας κατάλληλες συνθήκες και ίσες εκπαιδευτικές ευκαιρίες για όλους τους μαθητές. Μέσω των εφοδίων αυτών προσδοκά τη σωματική, πνευματική, ηθική και ψυχική ανάπτυξη, την κοινωνικοποίηση και την επαγγελματική αποκατάστασή τους. Επιπλέον, επιδιώκει τη δημιουργία αποτελεσματικών εργαζομένων και δημοκρατικών πολιτών, ικανών να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και απαιτήσεις μιας συνεχώς μεταβαλλόμενης, παγκοσμιοποιημένης και ανταγωνιστικής κοινωνίας (Κουτούζης, 2008).

Η αποστολή του δημόσιου σχολείου επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά, όταν αυτό λειτουργεί με όρους Ο.Μ. Για να λειτουργεί ως Ο.Μ., το σχολείο πρέπει να μετασχηματίσει την υπάρχουσα κουλτούρα του και να θέσει ως στόχο να διαμορφώσει κουλτούρα που προαγάγει την αέναη μάθηση και την τοποθετεί στο κέντρο των λειτουργιών και επιδιώξεών του, επαναπροσδιορίζοντας το αξιακό σύστημα και τις παραδοχές του, αμφισβητώντας παγιωμένες αντιλήψεις, παρέχοντας συνεχείς ευκαιρίες μάθησης για όλους, υιοθετώντας συνεργατικές πρακτικές, εφαρμόζοντας αλλαγές, καινοτομίες και πειραματισμούς για να επιτύχει την ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού (Berry, 1997 Κουτούζης & Παυλάκης, 2018 Wald&Castleberry, 2000).

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί κυρίως στην επικοινωνία στη συλλογικότητα, στην οργανωσιακή μάθηση, στη διαμόρφωση επαγγελματικών κοινοτήτων και σχέσεων εμπιστοσύνης, ως στοιχεία κουλτούρας, μέσω της οποίας αναμένεται ότι θα μαθαίνουν και θα βελτιώνονται συνεχώς οι εκπαιδευτικοί, οι μαθητές και τα σχολεία, ως οργανισμοί (Louis, 2006).

Ειδικότερα για την Ελλάδα, λόγω του συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού χαρακτήρα του εκπαιδευτικού συστήματος και της οικονομικής κρίσης που την ταλάνισε αρκετά χρόνια, η πλήρης εγκαθίδρυση και λειτουργία των σχολείων ως Ο.Μ. και η ανάπτυξη ηγετικών αρμοδιοτήτων των διευθυντών/ντριών, προκειμένου να αξιοποιήσουν τη σύγχρονη τάση αποκέντρωσης της εκπαιδευτικής διοίκησης και διεύρυνσης της αυτονομίας του σχολείου, να ενισχύσουν τον επαγγελματισμό των εκπαιδευτικών και να επιτύχουν την εξέλιξη όλων των μελών του σχολικού οργανισμού, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου για την εκπαίδευση καθώς και αναγκαία επένδυση για την οικοδόμηση

ενός ελπιδοφόρου μέλλοντος με ίσες ευκαιρίες για όλους (OECD, 2018).

3. Η αναγκαιότητα και τα οφέλη του μετασχηματισμού και της λειτουργίας του δημόσιου σχολείου ως Οργανισμού Μάθησης

Από το προαναφερόμενο θεωρητικό πλαίσιο καθίσταται εμφανής η αναγκαιότητα και τα οφέλη του μετασχηματισμού και της λειτουργίας του σχολείου ως Ο.Μ. Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό πλαίσιο του 21ου αιώνα, όπου λαμβάνουν χώρα διαρκείς κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικοί μετασχηματισμοί, επιστημονικές ανακαλύψεις και καταγιστικές τεχνολογικές εξελίξεις, οι γνώσεις δεν παύουν να αποτελούν «πνευματικό κεφάλαιο», όσο αξιοποιούνται στον χώρο της εργασίας, αλλά απαξιώνονται και χρειάζονται επικαιροποίηση. Γι' αυτό είναι αναγκαίο το σχολείο να διακρίνεται από τις ικανότητες της μάθησης, της εμπέδωσης των νέων γνώσεων, του μετασχηματισμού αξιών, ιδεών, παραδοχών και πρακτικών. Επιπλέον, από τις ικανότητες της προσαρμοστικότητας βάσει των νέων αναγκών, της ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις, της αντιμετώπισης των κοινωνικών και εκπαιδευτικών ιδιαιτεροτήτων του, της επέκτασης των δυνατοτήτων του και της διαμόρφωσης μελλοντικών προοπτικών. Έτσι, θα επιβιώνει, θα αναπτύσσεται και θα εκπληρώνει τις προσδοκίες όλων των μελών και αποδεκτών του εκπαιδευτικού οργανισμού για την επίτευξη του εκσυγχρονισμού, της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της προόδου (Corpieters, 2005· Κουτούζης & Παυλάκης, 2018· Louis, 2006· Marsick, χ.χ· O'Sullivan, 1997· Sun, 2003).

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο, σε συμφωνία και με τις αρχές της συστημικής θεωρίας, έχει ιδιαίτερη σημασία το σχολείο να κατανοείται όχι μόνο ως λειτουργική μονάδα του εκπαιδευτικού συστήματος, αλλά και ως οργανισμός με μορφή ανοιχτού συστήματος, που συναποτελείται από πλήθος αλληλεπιδρώντων υποσυστημάτων, όπως για παράδειγμα του/της διευθυντή/ντριας, των εκπαιδευτικών, των εκπαιδευομένων, ενός οργανισμού που αλληλεπιδρά τόσο με τα μέρη του εκπαιδευτικού συστήματος όσο και με τα μέρη του ευρύτερου κοινωνικο-οικονομικο-πολιτικού περιβάλλοντός του, όπως για παράδειγμα των γονέων, της τοπικής αυτοδιοίκησης, των οργανισμών, των επιχειρήσεων. Ενόσ οργανισμού που διερευνά και αξιοποιεί τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του σχολείου και του περιβάλλοντός του (π.χ. τα γνωρίσματα των μαθητών, των γονέων, των εκπαιδευτικών, του/της διευθυντή/ντριας, της περιοχής, των τοπικών φορέων) και τις πληροφορίες που απορρέουν από αυτά (π.χ. ανάγκες, προσδοκίες, απαιτήσεις, συμφέροντα) με αποτέλεσμα όλα τα μέλη του οργανισμού να μαθαίνουν από τους άλλους, αλλά και να αποτελούν οι ίδιοι φορείς γνώσεων, εμπειριών, αξιών και πρακτικών που συνοικοδομούν την κουλτούρα του οργανισμού και προωθούν την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία του (Κουτούζης, 1999· Marsick & Watkins, 2003).

Επομένως, είναι αναγκαίο το σχολείο να λειτουργεί ως Ο.Μ., καθώς μετατρέπεται σε μαθησιακή κοινότητα, σε χώρο συνοικοδόμησης και διάχυσης των γνώσεων, των συνεργατικών δραστηριοτήτων και πρακτικών, που ενισχύουν την καλλιέργεια δεξιοτήτων

και στάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την αναβάθμιση της λειτουργίας του. Επιτρέπεται το άνοιγμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η ορατότητα των μεθόδων και πρακτικών των συναδέλφων. Τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται αδυναμίες και προβλήματα, μαθαίνουν από τα λάθη τους μέσω του κριτικού αναστοχασμού και της ανατροφοδότησης, αναδιαμορφώνουν τις πρακτικές του οργανισμού και συμβάλλουν στη προσωπική, επαγγελματική και οργανωσιακή ανάπτυξη, την ικανοποίηση των προσδοκιών και την πρόοδο του πολιτισμού (Marsick, χ.χ. Silins, Zarins, & Mulford, 1998).

Υπό αυτές τις προϋποθέσεις ανοίγει ο δρόμος προς τον εκδημοκρατισμό, τη συνεργασία με τα μέλη της σχολικής αλλά και της ευρύτερης κοινότητας (π.χ. τοπικών ή άλλων πολιτικών, εκπαιδευτικών-πολιτισμικών, οικονομικών φορέων) και τη συνοικοδόμηση της «σύνολης κοινότητας» (σχολικής, τοπικής και ευρύτερης κοινότητας) που λειτουργεί με δημοκρατικές διαδικασίες. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι ο διάλογος, η διαπραγμάτευση διαφορετικών αναγκών και προσδοκιών, ο συμβιβασμός αντικρουόμενων απόψεων και συμφερόντων, η εναρμόνιση ατομικού και συλλογικού συμφέροντος, η συναίνεση, η κατανομή αρμοδιοτήτων και ηγετικών ρόλων, οι κοινοί στόχοι, η συλλογική ευθύνη, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων, η αποτίμηση του εκπαιδευτικού έργου και η λογοδοσία. Μέσω αυτών των διαδικασιών «δημοκρατικής διακυβέρνησης» το σχολείο αποκτά τη δυνατότητα συλλογικού επαναπροσδιορισμού των παραδοχών και, αξιών, των πρακτικών λειτουργίας και στρατηγικών μάθησης, που θα του επιτρέψουν τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την ευόδωση των στόχων και της αποστολής του (Ζαμπέτα & Ζμας, 2018).

Επιπροσθέτως, το σχολείο είναι αναγκαίο να μετασχηματίσει την κουλτούρα του και να λειτουργεί ως Ο.Μ., επειδή αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα και προσκόμματα, αφενός λόγω των μαθησιακών και κοινωνικοοικονομικών δυσχερειών των μαθητών. Αφετέρου, λόγω των καταγιστικών αλλαγών των εκπαιδευτικών θεσμών, του νομικού πλαισίου, των μαθημάτων και της αξιολόγησης αλλά και των συνακόλουθων αντιδράσεων. Επιπλέον, λόγω των απαιτήσεων των αποδεκτών των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, δηλαδή των μαθητών, των γονέων και όλης της κοινωνίας. Επιπροσθέτως, λόγω της υπάρχουσας κουλτούρας του οργανισμού, που διακρίνεται από τα γνωρίσματα «της απομόνωσης» των εκπαιδευτικών στις σχολικές αίθουσες, της διάσπασής τους βάσει ειδικότητας, της απουσίας εμπιστοσύνης, πρακτικών ανοικτότητας, επικοινωνιακής συνεργασίας και αμφίδρομης επικοινωνίας με συναδέλφους, της δυσκολίας πρόσβασης στην επαγγελματική γνώση, στις διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές που εφαρμόζουν. Επίσης, λόγω της ελλιπούς παιδαγωγικής καθοδήγησης και συστηματικής επιμόρφωσης, της απουσίας κοινού οράματος και «κοινοτήτων μάθησης επαγγελματιών», της συγκεντρωτικής διοίκησης και της ανεπαρκούς αυτονομίας τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών των χαρακτηριστικών είναι η αίσθηση της απογοήτευσης, της ανεπάρκειας και της εξουθένωσης του ανθρώπινου δυναμικού του, που οδηγεί στην παραίτηση, την τυπική διεκπεραίωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων των εκπαιδευτικών και την απουσία δημιουργικών-καινοτόμων πρακτικών και διαδικασιών δημοκρατικής διακυβέρνησης. Γι' αυτό το σχολείο είναι αναγκαίο να μετασχηματίσει την κουλτούρα του και να λειτουργεί ως Ο.Μ. (Louis, 2006· Μαυρογιώργος, 2005· Πομάκη,

2007).

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο μετασχηματισμός του δημόσιου σχολείου σε Ο.Μ. θα παράσχει πολύτιμα οφέλη σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. Αφενός, στο πλαίσιο ενός ανοιχτού, συμμετοχικού μαθησιακού περιβάλλοντος είναι αναμενόμενο να διευρυνθούν τα ενδιαφέροντα, η επιθυμία για μάθηση και συμμετοχή σε καινοτόμους δράσεις όλων των μελών της σχολικής κοινότητας. Αυτό θα επιτευχθεί με την αξιοποίηση συνεργατικών πρακτικών και νεωτερικών διδακτικών μεθοδολογιών που θα αναζωπυρώνουν τον ζήλο των διευθυντών/ντριών, το μεράκι των εκπαιδευτικών και την προθυμία των υπαρχόντων εκπαιδευομένων. Αφετέρου, προσδοκάται ότι θα προσελκύονται και νέοι μαθητές, θα προσαρμόζεται το αναλυτικό πρόγραμμα στο πλαίσιο των δυνατοτήτων τους, θα καλλιεργούνται νέες μαθησιακές στρατηγικές και θα βελτιώνονται οι επιδόσεις όλων των συμμετεχόντων. Θα ενδυναμώνονται επαγγελματικά και ψυχολογικά οι εκπαιδευτικοί με ανοιχτή μαθησιακή διαδικασία, με συνεργατική νοοτροπία, με αμφίδρομη επικοινωνία, με επιμόρφωση εστιασμένη στις ανάγκες τους. Τέλος, θα ενθαρρύνεται η συμμετοχή της «σύνολης κοινότητας» στη διαδικασία σχεδιασμού και αποτίμησης του εκπαιδευτικού έργου, καθώς και στη διαδικασία ποιοτικής αναβάθμισης της λειτουργίας του σχολείου. Έτσι, το σχολείο θα πραγματώνει το κοινό όραμα που δεσμεύεται να υλοποιεί ικανοποιώντας τις προσδοκίες των μελών του και επιτελώντας την κοινωνική αποστολή του (Carlgren,1999· Δάρρα, 2018· Park, Henklin, &Egley, 2005).

4. Πρακτικές και στοιχεία απαραίτητα για τον μετασχηματισμό της κουλτούρας του δημόσιου σχολείου σε κουλτούρα Οργανισμού Μάθησης

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο Ο.Μ. παρουσιάζεται ως «ζωντανή ύπαρξη», ως πρότυπο «κοινότητας μάθησης», που συνεχώς μαθαίνει και μετασχηματίζεται βάσει νέων γνώσεων και συλλογικής εμπειρίας, που διαθέτει όραμα, κουλτούρα, ανοιχτό, συνεργατικό περιβάλλον και ηγεσία που επικεντρώνεται στην αέναη μάθηση και βελτίωση. Από αυτούς τους πυλώνες η κουλτούρα αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα του μετασχηματισμού του σχολείου σε Ο.Μ. καθώς και η ηγεσία που επιτρέπει την εγκαθίδρυση κουλτούρας διαρκούς μάθησης και εξέλιξης (Goh, 1998· Louis, 2006· Sun, 2003).

Η κατηγοριοποίηση «των τριών επιπέδων» κουλτούρας από τον Schein το 2004 (όπ. αναφ. στο Κουτούζης & Παυλάκης, 2018) ερμηνεύει τους τρόπους διαμόρφωσής της και τα στοιχεία που συμπεριλαμβάνει. Στο πρώτο επίπεδο περιλαμβάνεται ένα σύνολο προτύπων, άγραφων κοινών κανόνων συμπεριφοράς, που αντανακλώνται στις μορφές των οργανωσιακών δομών και πρακτικών και επιδρούν στον τρόπο συμπεριφοράς των μελών. Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται σε ένα κοινό αξιακό σύστημα του οργανισμού, που περιλαμβάνει στάσεις, πεποιθήσεις, δεοντολογία, στόχους και αιτιολογεί τις συμπεριφορές των ατόμων και την προσπάθειά τους να μετασχηματίσουν αξίες, όπως η συνεργατικότητα, σε διαδικασίες και πρακτικές. Το τελευταίο επίπεδο συντίθεται από ένα σύνολο βαθύτερων παραδοχών, δηλαδή υποδόριων αντιλήψεων, πεποιθήσεων, κινήτρων των ατόμων του

οργανισμού και αλλάζει δυσκολότερα συγκριτικά με τα δύο πρώτα επίπεδα (Χατζηπαναγιώτου, 2008).

Επομένως, η κουλτούρα του οργανισμού απαρτίζεται αφενός από γνώσεις και εμπειρίες προϋπάρχουσες ή νεοαποκτηθείσες στον χώρο εργασίας, και αφετέρου από στάσεις, αξίες, αντιλήψεις, συνήθειες τρόπους μάθησης, δηλαδή έθος, που ενσωματώνονται και αντανακλώνται σε συμπεριφορές, κανονισμούς και πρακτικές,. Άρα, ο οργανισμός μαθαίνει και μετασχηματίζεται, καθώς μαθαίνει το ανθρώπινο δυναμικό του και καθώς διαμορφώνεται νέο σύνολο συνηθειών, νέο επαγγελματικό έθος (Ζαμπέτα & Ζμας, 2018).

Συνεπώς, ο σχολικός οργανισμός πρέπει να μετασχηματίσει την υπάρχουσα κουλτούρα του σε κουλτούρα Ο.Μ., σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, «βήμα-βήμα», με προσπάθειες στρατηγικά οργανωμένες. Ο μετασχηματισμός αυτός είναι επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία και οδηγεί σε συγκρούσεις με τα καθιερωμένα, καθώς ο οργανισμός «θυμάται» και αντιστέκεται στην αλλαγή (Marsick, χ.χ.). Διότι, διαθέτει ήδη γνώσεις, δεοντολογία, έθος, πρακτικές, δηλαδή κουλτούρα, που δεν επιθυμεί ή δεν δραστηριοποιείται να την αλλάξει λόγω εξουθένωσης, μειωμένου ενδιαφέροντος ή ανταγωνισμού των μελών του. Επιπλέον, τα άτομα φοβούνται μήπως υποστούν αρνητικές συνέπειες, εάν επικοινωνήσουν ανοιχτά, εάν συζητήσουν διαφορετικές απόψεις, εάν αμφισβητήσουν κάποιες, εάν ανταλλάξουν γνώσεις και εμπειρίες. Οι σχέσεις τους χαρακτηρίζονται από αλαζονεία και έλλειψη εμπιστοσύνης (Louis, 2006 Πομάκη, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο και τα μοντέλα Ο.Μ. και κουλτούρας που αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των σημαντικότερων, αλληλένδετων πρακτικών-στοιχείων μετασχηματισμού της κουλτούρας του σχολείου σε κουλτούρα Ο.Μ., μέσω των οποίων αποκτάται η επαγγελματική γνώση κατά τη λειτουργία του οργανισμού και μετασχηματίζεται το έθος του, στοιχεία που αντανακλώνται στις πρακτικές του οργανισμού (Ζαμπέτα & Ζμας, 2018).

Ειδικότερα, για τον μετασχηματισμό της κουλτούρας του σχολείου, πρέπει να δοθεί έμφαση στη συμπαραγωγή και συνδιαχείριση νέας οργανωσιακής γνώσης, που αποκτάται, καθώς η ατομική μάθηση μετατρέπεται αρχικά σε ομαδική και έπειτα σε οργανωσιακή, διαμέσου συνεργασίας συναδέλφων, αποτίμησης και λογοδοσίας, κατά την άσκηση του επαγγέλματός τους, συνοικοδομώντας «κοινότητες μάθησης επαγγελματιών» (Marsick, χ.χ.) με την ακόλουθη διαδικασία.

Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευτικοί συνδυάζουν την ατομική, συστηματοποιημένη γνώση των σπουδών τους ή «ρητή» γνώση (explicit) με τη βιωματική ή «ενορατική» (tacit) γνώση που αποκτάται συλλογικά (π.χ. μέσω ομάδων εκπαιδευτικών, συνδιδασκαλίας, παρακολούθησης δειγματικών διδασκαλιών) διαμέσου αλληλεπίδρασης, αναζήτησης πληροφοριών και ανταλλαγής γνώσης και αξιών, αξιοποίησης εμπειρίας και δεξιοτήτων. Έπειτα, η νέα γνώση διαμοιράζεται στα μέλη του οργανισμού και γίνεται αντικείμενο συνεργασίας, διαλόγου, ομαδικής επεξεργασίας, πειραματισμού, αποτίμησης και κριτικού αναστοχασμού. Τέλος, η νεοαποκτηθείσα γνώση επανακεφαλαιοποιείται, διαχέεται μέσω προηγμένων συστημάτων

τεχνολογίας και μετασχηματίζεται σε νέες πρακτικές. Αυτές γίνονται απόκτημα των ατόμων, του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, μέρος της κουλτούρας του, αξιοποιούνται στην πράξη από κοινού, διαμορφώνουν ευκαιρίες συνεχούς μάθησης, προαγάγουν την ατομική και συμμετοχική επιμόρφωση και συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και τη βελτίωση των μελών της «σύνολης κοινότητας» (σχολικής, τοπικής και ευρύτερης κοινότητας) του οργανισμού (Ζαμπέτα & Ζμας, 2018·Louis, 2006·Nonaka, 1994).

Επομένως, το σχολείο πρέπει να λειτουργεί ως «ανοιχτό σύστημα» που αλληλεπιδρά με τα «υποσυστήματα» και το ευρύτερο περιβάλλον του. Να δέχεται ανατροφοδότηση, μέσω επικοινωνιακής κριτικής και διαλόγου, που επιτρέπει στα μέλη της «σύνολης κοινότητας» να αποτιμούν το εκπαιδευτικό έργο, να μοιράζονται αδυναμίες και προβλήματα, να διορθώνουν τα λάθη του οργανισμού, να μαθαίνουν, να επαναπροσδιορίζουν τις αξίες, αντιλήψεις και πρακτικές του και να βελτιώνονται (Garvin, 1993·Marsick, χ.χ.).

Επιπροσθέτως, βασικό στοιχείο μετασχηματισμού της κουλτούρας του, αποτελεί η επικοινωνία, «η καρδιά» του Ο.Μ., εφόσον επικρατήσουν συνθήκες «ανοιχτότητας» και κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού, που θα επιτρέψουν διαμόρφωση υγιών εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων, εφαρμογή δημοκρατικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, αποδοχή καινοτομιών, δυνατότητα παρεμβάσεων στο αναλυτικό πρόγραμμα, ισότιμη συνεργασία, ορατότητα των μεθόδων και πρακτικών των συναδέλφων, διάχυση των γνώσεων, μετασχηματισμό των πρακτικών και βελτίωση (Marsick, χ.χ.).

Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως για την ευόδωση των παραπάνω πρακτικών είναι η ηγεσία. Η έννοια της ηγεσίας, ως διαδικασίας, περιλαμβάνει τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, τις σχέσεις του ηγέτη και των ανθρώπων που τον πλαισιώνουν και επηρεάζονται από τις αποφάσεις και ενέργειές του και το ευρύτερο περιβάλλον, όπου εντάσσεται. Η σχολική ηγεσία αναφέρεται σε δύο ρόλους, του διευθυντή-διαχειριστή του σχολείου και του ηγέτη που αποτελεί πρότυπο, διαμορφώνει όραμα, κίνητρα, στάσεις και συμπεριφορές, εγκαθιδρύει πρακτικές, αναπτύσσει δεξιότητες και όλοι τον αποδέχονται. Δεδομένου ότι στην Ελλάδα ο διευθυντής είναι κυρίως διαχειριστής και λιγότερο ηγέτης, πρέπει να ενισχυθούν οι ηγετικές του πτυχές, ώστε επιτελώντας επιτυχώς και τους δύο ρόλους να επιτευχθούν οι στόχοι του σχολείου και να γίνει αποτελεσματικό (Αργυροπούλου, 2018).

Ειδικότερα, η «Στρατηγική Ηγεσία για τη Μάθηση», ως διάσταση του μοντέλου Ο.Μ. των Marsick και Watkins (2003), διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στον μετασχηματισμό της Ο.Κ. σε κουλτούρα Ο.Μ. Η μάθηση υποστηρίζεται και αξιοποιείται από τον ηγέτη στρατηγικά προκειμένου να παρακινήσει τα μέλη του οργανισμού να διαχειριστούν αλλαγές, να εισαγάγουν καινοτομίες, να ακολουθήσουν νέες κατευθύνσεις, ώστε να επιτευχθούν οι ατομικοί και οργανωσιακοί στόχοι.

Ο διευθυντής-ηγέτης, μεριμνά για τη συνδιαμόρφωση οράματος και στόχων κοινών με τη «σύνολη κοινότητα» και συμβάλλει καθοριστικά στη δέσμευση για την υλοποίηση του κοινού οράματος για διαρκή μάθηση, ανάπτυξη και εξέλιξη. Ως βασικός υπεύθυνος της

λειτουργίας του σχολείου πραγματώνει με τους «εταίρους» του, που είναι κυρίως οι εκπαιδευτικοί, αλλά και τα άλλα μέλη της «σύνολης κοινότητας» την αέναη μάθηση, μέσω της διαμόρφωσης συνεργατικών πρακτικών, ανάπτυξης δεξιοτήτων, διαχείρισης καινοτομιών, βελτιστοποίησης των διατιθέμενων πόρων, καθώς και αξιοποίησης στρατηγικών επιμόρφωσης. Επιλέγει δημοκρατικό τρόπο διακυβέρνησης με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στον προγραμματισμό, την αποτίμηση και τη λήψη αποφάσεων με τακτικές συνεδριάσεις του συλλόγου διδασκόντων και του σχολικού συμβουλίου, αξιοποιώντας τη σχετικά διευρυμένη δυνατότητα αυτονομίας και αποκέντρωσης. Θεωρεί σημαντικό να διαμορφώνει κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των μελών του οργανισμού αναθέτοντας αρμοδιότητες και ηγετικούς ρόλους, αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματά τους και επιβραβεύοντας τη συμβολή τους στην ευημερία του σχολείου. Με τα μέσα αυτά στοχεύει στη βελτίωση της επίδοσης και των επιτευγμάτων των μαθητών, την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών και την επίλυση προβλημάτων που επιτρέπουν την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του σχολικού οργανισμού και την πρόοδο της «σύνολης κοινότητας» (Αργυροπούλου, 2018 Goh, 1998 Ματσαγγούρας, 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί, αναμφισβήτητα, δεσμεύονται να συνεργαστούν εποικοδομητικά, καθώς μοιράζονται κοινούς στόχους με τη «σύνολη κοινότητα», νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου δεν απειλούνται από εκμετάλλευση ή περιθωριοποίηση, δεν φοβούνται να εκφραστούν ελεύθερα, να ασκήσουν ή να δεχτούν κριτική, καθώς τους ανατίθενται αρμοδιότητες κι ευθύνες, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, επιβραβεύεται το έργο τους και αποκτούν κίνητρα μάθησης και δημιουργικότητας (Ζαμπέτα & Ζμας, 2018 Marsick, χ.χ.).

Συμπεράσματα

Επομένως, είναι σημαντικό για ένα σύγχρονο δημόσιο σχολείο στο συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό πλαίσιο του 21ου αιώνα να μετασχηματίσει την κουλτούρα του και να λειτουργεί ως Ο.Μ. Να μετατραπεί σε μαθησιακή κοινότητα, σε χώρο συννοικοδόμησης και διαμοιρασμού των γνώσεων και εμπειριών. Να διαμορφώσει νέες αξίες και στάσεις και να εγκαθιδρύσει συνεργατικές πρακτικές και στρατηγικές που προαγάγουν την αέναη ομαδική μάθηση, προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει, να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ρόλου του, στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της «σύνολης κοινότητας» και να επιτύχει τη βελτίωση, την αποτελεσματικότητα, και τον εκσυγχρονισμό των μαθητών, των εκπαιδευτικών, του σχολείου και του περιβάλλοντός του, με όρους ποιότητας και ισότητας εκπαιδευτικών ευκαιριών για όλους, με τη συμμετοχή όλων των μελών.

Οι σημαντικότερες πρακτικές και τα στοιχεία που απαιτούνται για τον μετασχηματισμό της κουλτούρας σε κουλτούρα Ο.Μ. είναι η συστημική προσέγγιση και το κοινό όραμα. Επίσης, η συνεχής συμπαραγωγή, συνδιαχείριση και αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης μέσω επικοινωνιακής ανοιχτότητας, συνεργατικής μάθησης, διάχυσης γνώσεων και πρακτικών, διαλόγου, κριτικού αναστοχασμού, αποτίμησης και ανατροφοδότησης. Επιπλέον, αναγκαίος

είναι ο μετασχηματισμός του έθνους, που αντανακλάται σε κανονισμούς και πρακτικές, ενώ απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση προώθησης του κοινού οράματος. Επιπροσθέτως, η «Στρατηγική Ηγεσία για τη Μάθηση» διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας του σχολείου σε κουλτούρα Ο.Μ. Η μάθηση υποστηρίζεται και αξιολογείται από τον ηγέτη στρατηγικά, καθώς κινητοποιεί και εμπλέκει τα μέλη που τον πλαισιώνουν να μάθουν μαζί από τις εμπειρίες τους και να αλλάξουν, μοιράζεται μαζί τους την ηγεσία και τη λήψη αποφάσεων, διαμορφώνει ένα περιβάλλον συλλογικής αένας μάθησης και βελτίωσης, που ενισχύει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, τα οποία αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται.

Στο πλαίσιο ενός υποστηρικτικού, δημοκρατικού και συνεργατικού μαθησιακού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και προοπτικών, που διαμορφώνει ο εμπνευσμένος ηγέτης οι εκπαιδευτικοί ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, δεσμεύονται να συνεργαστούν για τη συνδιαμόρφωση και προώθηση του κοινού οράματος, μαθαίνουν διαρκώς, ενδυναμώνονται επαγγελματικά, αισθάνονται επαρκείς και η ανάπτυξή τους επιδρά θετικά στη βελτίωση των μαθητών, του σχολείου και του περιβάλλοντός του.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αργυροπούλου, Ε. (2018). *Ηγεσία στην Εκπαίδευση-Σχολική Ηγεσία*. Ανακτήθηκε 07 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://study.eap.gr/mod/glossary/view.php?id=2396>
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. *International Journal of Educational Management*, 11(2), 52-64. <https://doi.org/10.1108/09513549710163943>
- Carlgren, I. (1999). Professionalism and teachers as designers. *Journal of curriculum studies*, 31(1), 43-56. <http://dx.doi.org/10.1080/002202799183287>
- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*, 28(2), 129–139. <https://doi.org/10.1080/02619760500093131>
- Δάρρα, Μ. (2018). *Διοίκηση Ποιότητας και Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Ανακτήθηκε 05 Απριλίου, 2019, από <https://study.eap.gr/mod/glossary/view.php?id=2396>
- Drucker, P. (1992). *The new society of organizations*. Ανακτήθηκε 06 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>
- European Commission (2001). *Communication From the Commission. Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*. Ανακτήθηκε 08 Ιανουαρίου, 2020, από <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:EN:PDF>
- Ζαμπέτα, Ε., & Ζμας, Α. (2018). *Ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό του περιβάλλον: το δημοκρατικό σχολείο*. Ανακτήθηκε 07 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://study.eap.gr/mod/forum/discuss.php?d=136176>

- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 73-91. Ανακτήθηκε 08 Δεκεμβρίου 2019, από <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22. Ανακτήθηκε 06 Φεβρουαρίου, 2019, από https://www.researchgate.net/publication/284098152_Toward_a_learning_organization_The_strategic_building_blocks
- Κουτούζης, Μ. (2008). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο: Α. Δακοπούλου, Γ. Μαυρογιώργος, & Δ. Χαλκιώτης (Επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων - Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, 2η εκδ. (τομ. Α, σελ. 27- 49). Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων - Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ* (τομ. Α). Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Κουτούζης, Ε., & Παυλάκης, Μ. (2018). *Η Κουλτούρα και η Σημασία της στην Εξέλιξη των Εκπαιδευτικών Μονάδων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Ανακτήθηκε 07 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://study.eap.gr/mod/glossary/view.php?id=2396>
- Louis, K. S. (2006). Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning, and trust. *Journal of School Leadership*, 16(5), 477-489. <https://doi.org/10.1177/105268460601600502>
- Marsick, V. J. (χ.χ.). *Learning Organizations*. Ανακτήθηκε 06 Φεβρουαρίου, 2019, από <https://pdfs.semanticscholar.org/2d08/88467dad565efcd9351bdd92fd272f71aa55.pdf>
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050406>
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Ματσαγγούρας, Γ. Η. (2004). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας - Η σχολική τάξη- Χώρος, Ομάδα, Πειθαρχία, Μέθοδος*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Μαυρογιώργος, Γ. (2005). Το σχολείο και ο εκπαιδευτικός: Μια σχέση ζωής και σχετικής αυτονομίας στην υπόθεση της επαγγελματικής ανάπτυξης. Στο: Γ. Μπαγάκης (Επιμ.), *Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού* (σελ. 348- 354). Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- OECD (2018). *Education for a Bright Future in Greece. Reviews of National Policies for Education*. Paris: OECD Publishing <https://doi.org/10.1787/9789264298750-en>

- O’Sullivan, F. (1997, March). *Rethinking Schools as Learning Organisations*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, Illinois. Ανακτήθηκε 06 Δεκεμβρίου, 2019, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED407704.pdf>
- Park, S., Henkin, A. B., & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 462-479. <https://doi.org/10.1108/09578230510615233>
- Πομάκη, Π. (2007). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτικών και ο ρόλος της διεύθυνσης*. (Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Φιλοσοφίας- Παιδαγωγικής). Ανακτήθηκε 07 Φεβρουαρίου, 2019, από <http://ikee.lib.auth.gr/record/76281/files/gri-2007-607.pdf>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Ανακτήθηκε 06 Νοεμβρίου, 2019, από http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998, December). *What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organisation? Is This a Useful Concept To Apply to Schools?* Paper presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Adelaide, Australia. Ανακτήθηκε 06 Νοεμβρίου, 2019, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED452588.pdf>
- Sun, H. C. (2003). Conceptual clarifications for "organizational learning", "learning organization" and "a learning organization". *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166. <https://doi.org/10.1080/13678860110086465>
- Χατζηπαναγιώτου, Π. (2008). Ο ρόλος της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του σχολικού οργανισμού. Στο: Ζ. Παπαναούμ (Επιμ.), *Οδηγός Επιμόρφωσης - Διαπολιτισμική Εκπαίδευση και Αγωγή - Ένταξη παιδιών παλιννοστούντων & αλλοδαπών στο σχολείο για τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Γυμνάσιο)* (σελ.213-230). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Wald, P. J., & Castleberry, M. S. (Eds.). (2000). *Educators as learners: Creating a professional learning community in your school*. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development. Ανακτήθηκε 05 Νοεμβρίου, 2019, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED439099.pdf>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1992). Building the learning organisation: A new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129. <https://doi.org/10.1080/0158037920140203>