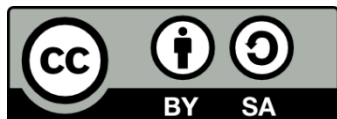


# Ο Ρόλος του Κριτικού Στοχασμού στη Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων

Ενότητα 10: Ο Κριτικός Στοχασμός στον Εργασιακό Χώρο

Γιώργος Κ. Ζαρίφης

Τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

# Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



# Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.





# **Β. Πρακτικές Προεκτάσεις της Έννοιας του Κριτικού Στοχασμού**

Βασικές μεθοδικο-διδακτικές ενέργειες ανάπτυξης  
του κριτικού στοχασμού στην εκπαίδευση των  
ενηλίκων



## ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ 10<sup>ο</sup>

# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

**Ο Ρόλος του Κριτικού Στοχασμού στο Πλαίσιο  
του Σύγχρονου Οργανισμού Μάθησης**

# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Στον τομέα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων είναι σαφής η σχέση μάθησης και εργασίας κι έκδηλο το ενδιαφέρον για τα πρακτικά αποτελέσματα της μάθησης που μεταφράζονται σε αύξηση της παραγωγικότητας. Η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσης ενηλίκων ενισχύει την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύοντας τη σημασία της θέσης και της ικανότητας λύσης προβλημάτων, η οποία μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Κατά την Van Woercom (2004), ο κριτικός στοχασμός στο χώρο της εργασίας απαντάται στη βιβλιογραφία με διαφορετική ορολογία: 'δημιουργική γνώση', 'συνεχής βελτίωση', 'πρόκληση για συλλογική γνώση'.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ο Brookfield (2006) ονόμασε τον κριτικό στοχασμό ‘δημοκρατία στον εργασιακό χώρο’ και υποστήριξε ότι ο κριτικός στοχασμός στον εργασιακό χώρο αμφισβητεί τις αξίες και τις απόψεις που η πλειοψηφία θεωρεί ‘ιερές’ και απόλυτα αποδεκτές και βοηθά τους εργαζόμενους να αντεπεξέλθουν στις κοινωνικές πιέσεις.







# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Σε ένα περιβάλλον εργασίας που προωθεί την ανάπτυξη των στελεχών κάθε βαθμίδας μέσω της μάθησης, προς το ατομικό και οργανωτικό όφελος, δύναται να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί ο οργανισμός μάθησης.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ως **οργανισμός μάθησης** (learning organization) ορίζεται ο οργανισμός όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά ένα πιο διευρυμένο ρόλο από αυτόν της απλής κατάρτισης με σκοπό την κάλυψη βασικών αναγκών.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, πρέπει να ειπωθεί ότι για την ικανοποίηση των νέων απαιτήσεων θα πρέπει να συμβάλλουν τόσο η ηγεσία όσο και η διεύθυνση, που από ηγετική σκοπιά θα επιβλέπει το αποτέλεσμα της μάθησης. Επίσης, ο εκπαιδευτής αναλαμβάνει το νέο ρόλο του διευκολυντή (facilitator), συντελώντας με τον τρόπο αυτό στην ενίσχυση των διαδικασιών μάθησης, όπως είναι η αυτομάθηση (self-learning) ή μάθηση εξ αποστάσεως (open-distance learning). Έτσι, το περιβάλλον εργασίας οργανώνεται και συστηματοποιείται μαθησιακά προς όφελος εργαζομένων και οργανισμού.



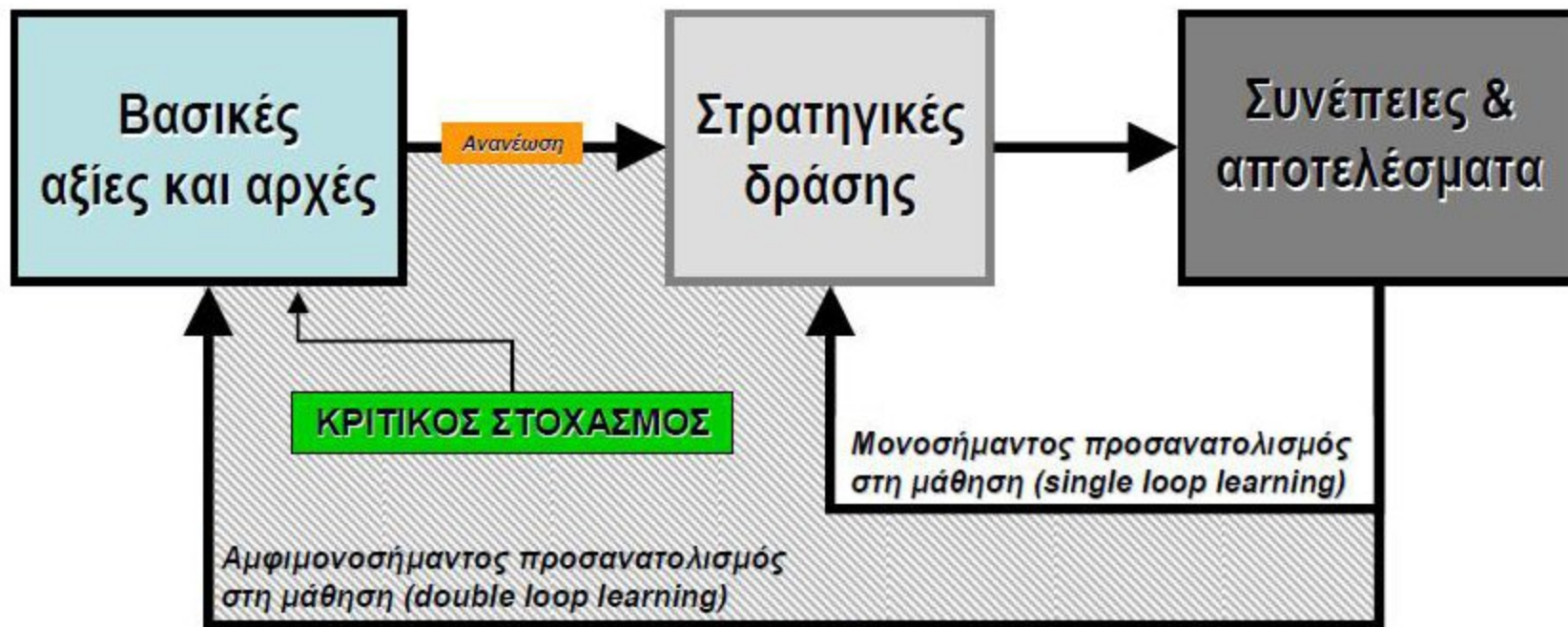


# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Οι έρευνες στο πεδίο του εργασιακού χώρου με μέτρο αναφοράς τον κριτικό στοχασμό συνήθως εντάσσονται σε γενικότερες θεωρίες οργανωτικής μάθησης (Argyris & Schön), διευκόλυνσης της μάθησης (Marsick και Watkins) ή σε θεωρίες ολιστικής μάθησης (Mezirow) για το άτομο-εργαζόμενο.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Οι Argyris και Schön ήταν οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με τη μάθηση στον οργανισμό ή ‘οργανωτική’ μάθηση (organizational learning) και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν σε έναν οργανισμό. Οι δύο ερευνητές διατύπωσαν μια πιο ολοκληρωμένη θεωρία μάθησης, που συντελεί στην πετυχημένη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Κάνουν χρήση των δύο όρων για να περιγράψουν τη μάθηση στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ο πρώτος όρος χαρακτηρίζει τις μεθόδους που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο ξεχωριστά για δικό του όφελος, ενώ ο δεύτερος όρος δίνει έμφαση στη μάθηση μέσα από την αλληλεπίδραση σε ομαδικές δραστηριότητες. Ο **πρώτος τύπος μάθησης**, η μονοσήμαντη (single-loop learning), αναφέρεται ως η διαδικασία που δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να πετύχει τους στόχους του με βάση την παρούσα πολιτική του. Με την λογική αυτή αν εντοπιστεί ένα λάθος, τότε θα μπορεί όχι μόνο να το εντοπίσει αλλά και να κάνει αλλαγές πάνω στην πολιτική που ακολουθήθηκε.





# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Τις αλλαγές αυτές σηματοδοτεί ο **δεύτερος τύπος μάθησης**, η **αμφι-μονοσήμαντη μάθηση (double-loop learning)**. Ο τύπος αυτός μάθησης είναι στενά συνδεδεμένος με τον **κριτικό στοχασμό (critical reflection)**.





# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Το μοντέλο των δύο ερευνητών είναι δύσκολα εφαρμόσιμο στην πράξη εφόσον υφίσταται το υπάρχον σύστημα δόμησης και λειτουργίας του οργανισμού. Η αμφι-μονοσήμαντη μάθηση (άρα και η διαδικασία του κριτικού στοχασμού) εμποδίζεται από το ίδιο το άτομο το οποίο δυσκολεύεται να επικοινωνήσει και να συζητήσει τα προβλήματά του από φόβο μήπως θεωρηθεί λάθος ή αδυναμία από μέρους του, με άσχημες συνέπειες για τον ίδιο και την εργασία του.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Συμπερασματικά, η μάθηση στον οργανισμό μάθησης συμβαίνει ουσιαστικά όταν το άτομο εντοπίσει μια προβληματική κατάσταση, και επιχειρήσει να την αντιμετωπίσει, διασφαλίζοντας έτσι την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Αυτή η κατάσταση συνήθως αφορά την ασυμβατότητα μεταξύ των αποτελεσμάτων μιας πράξης με αυτά που αναμένονταν (στο σημείο αυτό επεμβαίνει ο κριτικός στοχασμός). Αυτό οδηγεί στην αλλαγή της σκέψης και της συμπεριφοράς του ατόμου, στην αναδιάρθρωση των δυνάμεών του, κάτι που συντελεί στην αλλαγή της στάσης απέναντι στις ανάγκες, καθώς και στην κατανόηση των απαιτήσεων του οργανισμού.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Το αποτέλεσμα είναι η υιοθέτηση μιας νέας πρακτικής θεωρίας από το άτομο. Αυτό αποτελεί μάθηση για το ίδιο το άτομο (individual learning), ωστόσο για να θεωρηθεί ‘οργανωτική’ μάθηση (organizational learning), θα πρέπει η ίδια και τα αποτελέσματα αυτής να περιέλθουν μέσα στις δομές του οργανισμού και να χαρακτηρίσουν τη λειτουργία του. Η μάθηση για να θεωρηθεί πετυχημένη πρέπει να συμβεί τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Ο κύριος ρόλος της ηγετικής ομάδας ενός οργανισμού είναι να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον με σκοπό την προώθηση της μάθησης. Η συμβολή της δεν πρέπει να περιορίζεται στον έλεγχο ή στη διαχείριση ζητημάτων ή στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Η ηγετική ομάδα μέσω μαθησιακών προγραμμάτων έχει τη δυνατότητα να προβλέπει καταστάσεις (ωφέλιμες και μη) για την επιχείρηση, να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την προώθηση των συμφερόντων του οργανισμού.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Κάθε εργαζόμενος αποτελεί την πιο ισχυρή μονάδα σε έναν οργανισμό μάθησης. Ένας οργανισμός μάθησης, πρώτον, βασίζεται σε όλα τα άτομα, όχι μόνο σε έναν πυρήνα εξειδικευμένων εργαζομένων που καθοδηγούν τους υπόλοιπους, δεύτερον, επενδύει στις δυνατότητες των ατόμων και, τρίτον, επιθυμεί την ενημέρωσή τους για όλους τους τομείς είτε τους αφορούν άμεσα είτε έμμεσα ή και καθόλου.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

## ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΡΙΤΙΚΟΥ ΣΤΟΧΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΜΑΘΗΣΗΣ

Ως συστατικό στοιχείο της άτυπης μάθησης, ο κριτικός στοχασμός και η δυνατότητα μέτρησης και αποτίμησής του εμπίπτει στην κατηγορία που καλύπτει και όλες τις μορφές άτυπης μάθησης.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Με βάση πρόσφατες έρευνες σε ακαδημαϊκό επίπεδο για την κριτικο-στοχαστική μάθηση (reflective learning), τα εμπόδια που αναφέρονται για την πραγματοποίηση και αποτίμηση της μάθησης αυτού του τύπου είναι:

- Η υποστήριξη της υποκειμενικότητας της γνώσης και της μάθησης. Χωρίς αντικειμενικά κριτήρια για την αποκτημένη γνώση δεν υφίσταται η δυνατότητα αξιολόγησης της μάθησης, από τη στιγμή που τα αποτελέσματα δεν είναι εμφανή.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

- Ένα δεύτερο εμπόδιο αποτελεί η μη ύπαρξη μιας συστηματικής διαδικασίας αξιολόγησης η οποία ταυτόχρονα να μην επηρεάζει τις προς μέτρηση μεταβλητές, στη συγκεκριμένη περίπτωση το αν επιτυγχάνεται η στοχαστική μάθηση. Ο στοχασμός θεωρείται μια διαδικασία που μετατρέπει την εμπειρία σε μάθηση ενώ η μάθηση αυτή είναι κάτι που προκύπτει περισσότερο παρά ένα αποτέλεσμα σχεδιασμού. Η αξιολόγηση προϋποθέτει τη μέτρηση συγκεκριμένων δεδομένων χωρίς τα οποία δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη η όλη διαδικασία. Σε αυτό προστίθεται και το γεγονός ότι η αξιολόγηση γίνεται μετά τη διαδικασία μάθησης, κρίνοντας δηλαδή εκ του αποτελέσματος.





# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Ανακεφαλαιώνοντας τις απόψεις που διατυπώθηκαν παραπάνω πρέπει καταρχήν ο σύγχρονος επαγγελματικός χώρος να βρει τρόπους ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσω διαδικασιών άτυπης μάθησης. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται η προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού να επιτευχθεί η αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία και εξέλιξη των εργαζομένων και του οργανισμού.



# Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

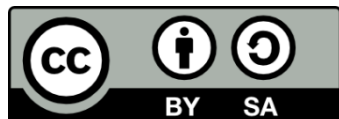
Η μάθηση στο χώρο εργασίας δεν αφορά σε μια απλή τεχνική. Αφορά κυρίως στη φιλοσοφία που έχει κάθε εργαζόμενος για το χώρο όπου περνά το ένα τρίτο της κάθε ημέρας του. Είναι φυσικό για τον καθένα που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης να αναρωτιέται για ζητήματα μάθησης και κατάρτισης. Ωστόσο, η αναζήτηση των απαντήσεων και των λύσεων σε πρώτο επίπεδο ανήκει στον εκπαιδευτή. Η κατάρτιση και η συνεχής εξέλιξη του δυναμικού κρίνεται αναγκαία για τη αποτελεσματική αντιμετώπιση τωρινών και μελλοντικών απαιτήσεων.





# Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: Χριστίνα Πάσχου  
Θεσσαλονίκη, Χειμερινό Εξάμηνο 2013-2014



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ