

## Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ: ΚΙΝΗΤΗΡΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σαββατού Τσολακίδου

Δρ Εκπαιδευτικός & Κοινωνιολόγος. Επιστημονικός συνεργάτης στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, πρώην Εμπειρογνώμονας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης και Κοινωνικών υποθέσεων.

### Περίληψη

Στο άρθρο αυτό επιχειρούμε να αναδείξουμε δύο οριζόντιες δεξιότητες, την ενδυνάμωση και την κριτική σκέψη. Στόχος, είναι να υποστηριχθεί η θέση ότι οι δεξιότητες αυτές αποτελούν κινητήριες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης προκειμένου αυτός να καταστεί αποτελεσματικός, αποδοτικός και ταυτόχρονα πρόθυμος να υιοθετήσει μεταρρυθμιστικές αλλαγές οι οποίες απαιτούνται στην σύγχρονη εποχή. Οι δεξιότητες ορίζονται και αναλύονται βιβλιογραφικά και διερευνάται η μεθοδολογία και ο τρόπος μάθησης των δημοσίων λειτουργιών προκειμένου να αποκτήσουν τις δεξιότητες αυτές.

**Λέξεις κλειδιά:** ενδυνάμωση (empowerment), κριτική σκέψη, οριζόντιες δεξιότητες, οργανωσιακή ικανότητα

### Εισαγωγή

Η επιτυχία στην επαγγελματική σταδιοδρομία, όπως καταδεικνύεται από πολλούς πρωτοπόρους ερευνητές (MacClelland, 1973) δεν επηρεάζεται τόσο από τις εξειδικευμένες γνώσεις και τη διανοητική ευφυΐα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι όσο από την ικανότητά τους να είναι δημιουργικοί και να συνεργάζονται αποτελεσματικά. Το γεγονός αυτό, ήδη από την δεκαετία του 1980, προκάλεσε την στροφή και το ενδιαφέρον των εργοδοτών, στην εστίαση, όχι μόνον στα προσόντα αλλά και στις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τέθηκε στο επίκεντρο της Λευκής Βίβλου για την Εκπαίδευση και την Κατάρτιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης την δεκαετία του '90 και αργότερα στο πλαίσιο της στρατηγικής της Λισσαβόνας για τη Δια Βίου Μάθηση (European Commission, 2000) και της ευρωπαϊκής στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Η ικανότητα ορίζεται ως και η δεξιότητα...

Αν και διεθνώς δεν παρατηρείται σύμπτωση απόψεων στον ορισμό των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτείται πλέον να έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην σύγχρονη εποχή (π.χ. Keycompetencies/ geneticskills, Transferableskills, Keyqualifications, Coreskills, keyskills, οριζόντιες ικανότητες και δεξιότητες, κλπ), η ΕΕ εισήγαγε μια πλατφόρμα αναλυτικών θέσεων για την ανάπτυξη 8 βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010 και Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2012). Οι ικανότητες αυτές είναι: η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα, η επικοινωνία σε ξένες γλώσσες, η μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία, η ψηφιακή ικανότητα, οι μεταγνωστικές ικανότητες (Learningtolearn), οι κοινωνικές ικανότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την

ιδιότητα του πολίτη, η πρωτοβουλία και επιχειρηματικότητα, η πολιτισμική συνείδηση και έκφραση. Η Ευρωπαϊκή Ταξινόμηση Δεξιοτήτων/Ικανοτήτων, Προσόντων και Επαγγελμάτων (European Skills/ Competences, qualifications and Occupations – ESCO), αποτελεί ένα εργαλείο υπό κατασκευή το οποίο περιγράφει τις κυριότερες δεξιότητες, ικανότητες και προσόντα που απαιτούνται στα διάφορα επαγγέλματα (Τσολακίδου, 2015). Ο συνδυασμός «γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων» συμβάλλουν στην προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη των ατόμων, στην ενεργό ιδιότητα του πολίτη, στην κοινωνική ένταξη και την απασχόληση των εργαζομένων για πολλούς λόγους: εξασφαλίζουν περισσότερη ευελιξία στο εργατικό δυναμικό, επιτρέπουν τους εργαζόμενους να επικαιροποιούν τις γνώσεις τους, να προβλέπουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται γρήγορα στα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και κοινωνίας. Αποτελούν σημαντικό παράγοντα καινοτομίας, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, και συμβάλλουν στην κινητοποίηση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και στην ποιότητα της εργασίας τους στον ιδιωτικό καθώς και στο δημόσιο τομέα.

Πολλές ικανότητες αλληλοσυνδέονται ενώ άλλες, οριζόντιες δεξιότητες, όπως η ενδυνάμωση (empowerment), η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η αξιολόγηση του κινδύνου, η λήψη αποφάσεων, η εποικοδομητική διαχείριση των συναισθημάτων και άλλα, διαπερνούν οριζόντια τις οκτώ βασικές ικανότητες και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ατόμου στο χώρο της εργασίας αλλά και στην κοινωνική του ζωή. Η ανάλυση δύο, μεταξύ των άλλων, σημαντικών οριζόντιων δεξιοτήτων, της ενδυνάμωσης και της κριτικής σκέψης και η συμβολή τους στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) αποτελούν αντικείμενο του παρόντος άρθρου.

### ***Η συμβολή της ενδυνάμωσης στην απόκτηση βασικών ικανοτήτων***

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία της εκπαίδευσης ενηλίκων, ο όρος της ενδυνάμωσης έχει διαφορετικές εκφάνσεις. Εμφανίζεται είτε ως στόχος των επιμορφωτικών δράσεων για την ανάπτυξη ικανοτήτων, δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση στάσεων που αποσκοπούν στην καλλιέργεια του ατόμου, είτε ως επιθυμητό αποτέλεσμα μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης είτε ως εκπαιδευτική μεθοδολογία της αυτορρύθμισης της μαθησιακής διαδικασίας (Κουλαουζίδης, 2016).

Ο Solomon (1976) ορίζει την ενδυνάμωση ως τη «διαδικασία κατά την οποία τα άτομα μπορούν να βοηθηθούν να αναπτύξουν και να αυξήσουν τις ικανότητές τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και των διαπροσωπικών τους σχέσεων», ενώ οι Zimmerman & Rappaport (1988) την ορίζουν ως «κάτι που συνδέει τις ατομικές δυνατότητες και ικανότητες και συμβάλλουν στην απόκτηση δυναμικής συμπεριφοράς και προσαρμογής στις αλλαγές και ταυτόχρονα στην ανάπτυξη της συμμετοχής του ατόμου στη λήψη αποφάσεων, στις κοινωνικές μεταρρυθμίσεις και αλλαγές.

Στο δημόσιο τομέα, ο όρος της ενδυνάμωσης ταυτίζεται συχνά με τον όρο ανάθεση καθηκόντων (delegation) με σκοπό την λήψη πρωτοβουλιών από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, παρέχοντας στους υπαλλήλους τα απαραίτητα εφόδια ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά σε όποιο έργο τους ανατίθεται. Όμως, στις περιπτώσεις αυτές, η ενδυνάμωση αποτελεί το μαθησιακό αποτέλεσμα δια βίου μάθησης που σύμφωνα με τον Freire (1994) οδηγεί στην κοινωνική και πολιτική

χειραφέτηση των εκπαιδευομένων (Κουλαουζίδης, 2016). Ενώ η δεξιότητα της ενδυνάμωσης προσδίδει στον εργαζόμενο την αίσθηση της αυτοδιάθεσης, των ελεύθερων επιλογών και της άσκησης επιρροής στη λήψη αποφάσεων. Η ενδυνάμωση αποβλέπει στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και στην δημοκρατική λειτουργία στο πλαίσιο μιας υπηρεσιακής μονάδας ή οργανισμού.

Βασικές συνιστώσες της ενδυνάμωσης αποτελούν ο σχεδιασμός και η δέσμευση στην υλοποίηση στόχων. Απαιτείται σημαντική και δια βίου εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ανάγκες και το ραγδαία μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον για αποτελεσματική χειραφέτηση, ανάληψη πρωτοβουλίας και αυτόνομη λειτουργία των υπαλλήλων, προϊσταμένων και διευθυντών. Σύμφωνα με την θεωρία της μετασχηματίζουσας μάθησης του Merizow, η ενδυνάμωση συμβάλει «στην αποδέσμευση του εαυτού από τους άκριτους τρόπους σκέψης που εμποδίζουν την αποτελεσματική κρίση και δράση».

Η συνειδητοποίηση καταστάσεων, η ανάλυση σημαντικών προβλημάτων και των αιτιών που τα προκαλούν, η λήψη αποφάσεων, η παρακολούθηση και ο συντονισμός έργων, η υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων διερεύνησης εναλλακτικών λύσεων αποτελούν στοιχεία τα οποία ενισχύονται με την γνωστική ενδυνάμωση που συντελεί στην ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και στην καλλιέργεια των μεταγνωστικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία, η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και λειτουργίας σε ομάδα, η ανάδειξη αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας αποτελούν επίσης δεξιότητες που ενισχύονται με την ενδυνάμωση μέσω του κριτικού αναστοχασμού, της αυτορρυθμιζόμενης μάθησης ή και των διαφόρων παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων μάθησης (εξ αποστάσεως ή και μεικτής).

### ***Η κριτική σκέψη***

Σύμφωνα με τον Edward Glaser (1941) η κριτική σκέψη ορίζεται ως η ικανότητα να σκέφτεται κανείς κριτικά, να αναλύει τα δεδομένα και να εξερευνά λύσεις. Προϋποθέτει (1) μια στοχαστική στάση απέναντι στα προβλήματα και τα θέματα που εμπίπτουν στο εύρος των εμπειριών ενός ατόμου, (2) την γνώση των μεθόδων της λογικής έρευνας και της συλλογιστικής, και (3) την εμπειρία στην εφαρμογή αυτών των μεθόδων. Κατά τον Glaser (year?), η κριτική σκέψη απαιτεί επίμονη προσπάθεια από την πλευρά του ατόμου ώστε να εξετάσει κάθε μορφή της γνώσης με αναλυτική τεκμηρίωση, αποδεικτικά στοιχεία, πιθανότητες που θα τον οδηγήσουν σε συμπεράσματα τα οποία και θα μπορεί να στηρίξει αποστασιοποιούμενος από προσωπικές πεποιθήσεις, προτάσσοντας τη λογική και ερμηνεύοντας τις έννοιες με ορθολογισμό και αντικειμενική άποψη.

Η κριτική σκέψη δεν είναι ίδια σε όλα τα άτομα, ποικίλει ανάλογα με το υποκείμενο και τα κίνητρα του ατόμου στο πλαίσιο λειτουργίας του σε μια ομάδα. Εξαρτάται επίσης, σε μεγάλο βαθμό, από τις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του ατόμου γεγονός που καθιστά την κριτική σκέψη ως μια δια βίου αναπτυσσόμενη οριζόντια δεξιότητα η οποία συμβάλει στην απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων με αποτελεσματικό τρόπο. Πιο πρόσφατα, ο Beyer (1995), διακρίνει ως σημαντικά χαρακτηριστικά της κριτικής σκέψης, την ικανότητα ανάλυσης των πληροφοριών και των δεδομένων (analytical thinking), την αναζήτηση απαντήσεων σε ερωτήματα που τίθενται, την έρευνα, την σύγκριση και πρόκριση λύσεων αφού προσεγγίζεται κάθε θέμα από όλες τις πλευρές (critical thinking). Η προσέγγιση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση της αρχικής θέσης όταν αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται οι

στόχοι, αξιολογούνται αξιοποιούνται όλα τα τεκμήρια και νέα ευρήματα (κριτήρια, δείκτες, κατευθυντήριες γραμμές) για κάθε θέμα και γίνεται συγκριτική αξιολόγηση από ομότιμους (διαδικασία του peer review) για την αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών και λύσεων<sup>1</sup>.

Η κριτική σκέψη, αποτελεί ισχυρό γνωστικό εργαλείο για αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών που έχουν σχέση με το θέμα και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις μεταγνωστικές ικανότητες του ατόμου. Αναφέρεται σε ορθολογικές διαδικασίες που υλοποιούνται με αντικειμενικό και πειθαρχημένο τρόπο και οδηγούν το άτομο στη λήψη απόφασης για την ορθότητα ή μη μιας λύσης.

Άλλες εκφάνσεις της κριτικής σκέψης είναι η δημιουργική σκέψη η οποία αναφέρεται κυρίως στην παραγωγή ιδεών με κινητήρια δύναμη την φαντασία, τη διαίσθηση, το συναίσθημα, την ευρηματικότητα καθώς και η αναστοχαστική σκέψη (reflective thinking) που αποτελεί πηγή νέων ιδεών, πρόβλεψης, σχεδιασμού και παρακολούθησης μελλοντικών δράσεων. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο μπορεί να παρακολουθεί και να κρίνει όχι μόνο τη σκέψη και την επιχειρηματολογία των άλλων αλλά και τη δική του, οδηγώντας έτσι σε ολοένα και πιο ώριμη και συνειδητοποιημένη σκέψη (Freire, 1996). Το άτομο έχει την τάση να συμπληρώνει τα κενά, ιδέες που δεν έχουν κατανοηθεί με δικές του, αναθεωρημένες ή συμπληρωμένες ενεργοποιώντας τη φαντασία και το γνωστικό του υπόβαθρο. Με την αξιοποίηση των παραπάνω μορφών σκέψης το άτομο οδηγείται στην στρατηγική σκέψη και αντίληψη (strategical thinking) καλλιεργώντας την ικανότητα πρόβλεψης αλλαγών, σχεδιασμού καινοτόμων δράσεων και δράσεων προσανατολισμένων στα αποτελέσματα.

Από πολλούς ερευνητές της βασικής εκπαίδευσης (Τριλιανός Κολιάδης) και της Ψυχολογίας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη) η κριτική σκέψη αναφέρεται και ως συγκλίνουσα σκέψη η οποία εστιάζει στην νοητική διεργασία που αφορά την επεξεργασία των δεδομένων, των παντός είδους πληροφοριών ή άλλων στοιχείων με βάση την λογική και την αναζήτηση ορθής και ολοκληρωμένης εισήγησης ή συμπεράσματος. Ενώ η δημιουργική σκέψη ή αποκλίνουσα σκέψη εστιάζει στην αναζήτηση όλων των πιθανών λύσεων και απαντήσεων. Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, όλοι οι τρόποι σκέψης έχουν ιδιαίτερη σημασία για την μάθηση. Οι διάφορες μορφές μάθησης (πρόσωπο με πρόσωπο, εξ αποστάσεως, μεικτή, παιχνίδια προσομοίωσης, βιωματικά εργαστήρια, κλπ) δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε ορισμένες από τις συνιστώσες της κριτικής σκέψης που θεωρείται ότι είναι πιο αποδοτικές σε σχέση με το αντικείμενο και τα χαρακτηριστικά της ομάδας στόχου.

Βασική συμβολή των διαφόρων αυτών μορφών σκέψης είναι ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλείο δημοκρατικής λειτουργίας του ατόμου και του εργαζομένου δίνοντας την δυνατότητα και ευκαιρία για ακύρωση υποκειμενικών και στερεοτυπικών απόψεων, άρση προκαταλήψεων, αναμόρφωση προτύπων και πεποιθήσεων, αλλαγή κουλτούρας που επέρχεται με την κατανόηση των αλλαγών που επιβάλλονται από τη νέα τάξη πραγμάτων.

---

<sup>1</sup>Οι κατευθύνσεις αυτές υιοθετήθηκαν στην Ανοιχτή Μέθοδο Συντονισμού (ΑΜΣ) της ευρωπαϊκής στρατηγικής της Λισσαβόνας για τη διαμόρφωση διακυβερνητικής πολιτικής μεταξύ των κρατών μελών που βασίζονταν σε αντικειμενική γνώση της κατάστασης για κάθε θέμα και σε κάθε Κράτος Μέλος μέσω συγκριτικών μελετών, επεξεργασία δεδομένων και στοιχείων, διάχυση καλών πρακτικών.



### ***Η καλλιέργεια της ενδυνάμωσης και κριτικής σκέψης των δημοσίων υπαλλήλων μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης του (ΙΝ.ΕΠ/Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)***

Η κριτική και δημιουργική σκέψη, καθώς και η ενδυνάμωση μπορούν να καλλιεργηθούν μέσα από επιμορφωτικά προγράμματα και τεχνικές μάθησης και διδασκαλίας στο πλαίσιο της διά βίου μάθησης. Το ΙΝ.ΕΠ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως ο κύριος φορέας επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων ενισχύει με πολλά επιμορφωτικά προγράμματα και καινοτόμες δράσεις την ενδυνάμωση και την κριτική και δημιουργική σκέψη. Ενδεικτικά παραδείγματα επιμορφωτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη της κριτικής και δημιουργικής σκέψης είναι, μεταξύ άλλων, τα επιμορφωτικά προγράμματα «Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων», το βιωματικό εργαστήριο «Χτίζοντας την αποτελεσματική Ομάδα». Αλλά και σε άλλα προγράμματα όπου οι συγκεκριμένες δεξιότητες δεν αποτελούν βασικό αντικείμενο η ενδυνάμωση και η κριτική σκέψη θίγονται έμμεσα μέσω ασκήσεων και βιωματικών δράσεων στα επιμορφωτικά προγράμματα των προϊσταμένων και διευθυντών και ειδικότερα στις θεματικές ενότητες που αφορούν στην λειτουργία της ηγεσίας, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαμόρφωση στοχοθεσίας εκάστου οργανισμού.

Η κριτική σκέψη, η ενδυνάμωση αλλά και οι άλλες δεξιότητες, μπορούν να διδαχθούν με διάφορες μεθόδους και τεχνικές μάθησης. Σύμφωνα με τον Wade (1995), οι γραπτές εργασίες είναι ένα μέσο ανάπτυξης δεξιοτήτων κριτικής σκέψης όπου ο εκπαιδευόμενος καλείται να επιχειρηματολογήσει για να υποστηρίξει ή να απορρίψει μια άποψη. Η συνεργατική μάθηση σύμφωνα με τον Cooper (1995), ή η ομαδοσυνεργατική κατά τον Ματσαγγούρα (2000) με την ανάπτυξη κοινών εργασιών (project) στο πλαίσιο ομάδων θεωρείται ότι αποτελούν αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης της κριτικής σκέψης και ενδυνάμωσης της αυτοπεποίθησης των εκπαιδευομένων. Η ομαδική εργασία, η αλληλεπίδραση και η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε όλα τα στάδια του project βοηθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ο McDade (1995) εισηγείται την αξιοποίηση μελετών περίπτωσης, όπου ο εκπαιδευτής παρουσιάζει ένα θέμα (π.χ. η παρακολούθηση του ωραρίου στην Δ.Δ. ή το θέμα της αξιολόγησης, κλπ) χωρίς να δίνει την δική του άποψη και μέσα από ανοικτές και διερευνητικές ερωτήσεις κατευθύνει τους εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε δικά τους συμπεράσματα.

Ο ρόλος των εκπαιδευτών στα συγκεκριμένα προγράμματα είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Πρωταρχικό στοιχείο είναι η καλλιέργεια των οριζόντιων δεξιοτήτων των επιμορφωόμενων με τεχνικές μάθησης που στοχεύουν στην ενδυνάμωση με την έννοια της ελευθερίας στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τους ίδιους τους επιμορφωόμενους, στην ισχυροποίηση της αυτοπεποίθησης οι οποίες, εκτός των άλλων απαιτούν συνειδητοποίηση, βιωματική μάθηση, καλλιέργεια και εξάσκηση. Η οργάνωση δραστηριοτήτων και βιωματικών ασκήσεων στο πλαίσιο ομάδων, η προσομοίωση δραστηριοτήτων και η εκμάθηση τεχνικών και η εμπειρία αξιολόγησης των συγκεκριμένων δεξιοτήτων αποτελούν κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΔ. Τα οφέλη από τις διαφορετικές τεχνικές μάθησης είναι πολλαπλάσια από την παραδοσιακή μάθηση (καθ' έδρας) διότι ενισχύεται η θετική εικόνα των εκπαιδευόμενων, η ανταλλαγή απόψεων και η διδασκαλία μέσα από τα λάθη και τις αστοχίες. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν κάνοντας (learning by doing) και αναπτύσσουν στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους. Στα προγράμματα αυτά

(βιωματικά εργαστήρια ή προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων) τα κριτήρια αξιολόγησης της κριτικής και δημιουργικής σκέψης αποτελούν, μεταξύ άλλων, η ποσότητα των παραγόμενων ιδεών, τα διαφορετικά είδη των ιδεών που συγκεράζουν πνευματική ευχέρεια, ευλυγισία, πρωτοτυπία και καινοτομία. Το είδος των ασκήσεων που αξιοποιούνται από τους εκπαιδευτές του ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ, είναι μεταξύ άλλων, ο καταγισμός ιδεών (ιδεο-θύελλα, brainstorming), τα παιχνίδια ρόλων, η προσομοίωση καταστάσεων και προβλημάτων, διαγράμματα, νοητικοί χάρτες (mind maps), τα 6 καπέλα σκέψης του de Βοποκαι άλλες.

Η ανάλυση των θεμάτων και η ενημέρωση των εκπαιδευόμενων δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τις επικρατούσες απόψεις σε σύγχρονα κοινωνικά, οικονομικά, τεχνολογικά και άλλα θέματα αποτελούν αναγκαιότητα για την κατανόηση των θεμάτων, τον συνδυασμό απόψεων και συμπεριφορών, τη διαμόρφωση στάσεων απελευθερωμένων από στερεότυπα και προκαταλήψεις (open-minded). Οι εκπαιδευτές καλούνται να αναδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις λανθασμένων και προκατειλημμένων στάσεων και συμπεριφορών και να διαμορφώνουν προσωπικότητες που βασίζονται στις απόψεις τους στον ανοιχτό διάλογο, την αλληλεπίδραση, την τεκμηρίωση απορρίπτοντας δογματικές θέσεις, αοριστίες και γενικόλογες που μπορεί να αποτελέσουν εμπόδιο και τροχοπέδη για την ανάπτυξη κριτικής και δημιουργικής σκέψης για την επίλυση κάθε προβλήματος και την πληρέστερη εισήγηση για κάθε θέμα που τους ανατίθεται. Ο αναστοχασμός, αποτελεί σημαντική διδασκόμενη τεχνική η οποία συμβάλλει στην διαρκή προσέγγιση των ατομικών στάσεων και θέσεων των εκπαιδευόμενων, στον εντοπισμό των ιδεολογικών μηχανισμών και στην αναγνώριση των σκοπών και στόχων των μεταρρυθμιστικών αλλαγών στην διοίκηση.

Όμως τα παραπάνω, απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες των εκπαιδευτών προκειμένου να καλλιεργούν τις μεταγνωστικές ικανότητες (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 2005) των εκπαιδευόμενων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε ένα νέο προφίλ εργαζομένου στο δημόσιο τομέα. Ενός υπαλλήλου με ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές που οδηγούν σε ένα νέο επαγγελματισμό και συνεχή επιμόρφωση ώστε να είναι ικανός σε κάθε περίπτωση, όπου και εάν τοποθετηθεί, να συμβάλει όχι απλά στην λειτουργία αλλά στην βελτίωση της οργανωσιακής ικανότητας (capacity) του οργανισμού και της αριστείας στα παρεχόμενα αποτελέσματα της υπηρεσίας του. Η καλλιέργεια των μεταγνωστικών ικανοτήτων (Τσολακίδου, 2015), η αυτοβελτίωση και αυτορρύθμιση των εκπαιδευόμενων είναι συχνά αποτέλεσμα των τεχνικών μάθησης που υιοθετούνται και η ανάπτυξη αυτών θα πρέπει να αποτελεί ζητούμενο κάθε εκπαιδευτικού οργανισμού στην σύγχρονη εποχή.

Το ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ, ιδιαίτερα κατά την τελευταία πενταετία, έδωσε έμφαση στην ανάπτυξη νέων μορφών μάθησης (βιωματικά εργαστήρια, coaching, εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, εξ αποστάσεως και μεικτά προγράμματα, κλπ) για την βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλα αυτά οι προσπάθειες αυτές παραμένουν αποσπασματικές και δεν εντάσσονται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ανάπτυξης όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης αλλά και στην εκπαίδευση των εκπαιδευτών του ίδιου του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, των μεταγνωστικών ικανοτήτων, της δημιουργικής γραφής, των κοινωνικών δεξιοτήτων αλλά και άλλων που μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανότητας αυτορρύθμισης του ατόμου/εργαζομένου ώστε να μπορεί με θάρρος και ευελιξία να προσαρμόσει ή να αναθεωρήσει αρχικές διατυπώσεις, όπου αυτό κρίνεται

αναγκαίο, αμφισβητώντας επικρατούσες παραδοχές, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και υιοθετώντας δράσεις αξιολόγησης, νέας οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού, αποτελούν ζητούμενο.

### **Συμπερασματικές παρατηρήσεις**

Συμπερασματικά, με βάση τα σημεία που θίχτηκαν παραπάνω, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και στάσεων των εργαζομένων εντάσσονται στη σύγχρονη στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελούν μονόδρομο για την προσαρμογή και επικαιροποίηση γνώσεων στις σύγχρονες και ραγδαία μεταβαλλόμενες κοινωνικοοικονομικές ανάγκες της εποχής. Το ανθρώπινο δυναμικό, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, απαιτείται να αναπτύσσει ικανότητες και δεξιότητες που θα συμβάλλουν στην αλλαγή νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων και θα βοηθήσουν προς μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων και παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη. Μόνο με εκπαιδευμένο και δια βίου καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα διαθέτει γνώσεις αλλά και τις απαραίτητες γλωσσικές, κοινωνικές, ψηφιακές, επιχειρηματικές και άλλες δεξιότητες μπορεί να αποτελέσει το μοχλό οργανωσιακής ικανότητας και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Από την βιβλιογραφική εξέταση του θέματος έως την αξιολογική αποτίμησή του όσον αφορά στην εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων, διαπιστώνεται ότι οι δεξιότητες αυτές της ενδυνάμωσης καθώς και της κριτικής και δημιουργικής σκέψης αποτελούν θεμέλιο για την επίτευξη οργανωτικών και μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στον δημόσιο τομέα. Συμβάλλουν δυναμικά στην οργανωσιακή ικανότητα και αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού προκειμένου αυτός να ολοκληρώνει το όραμα και την αποστολή του και να επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους και αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός με ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες διασφαλίζει την επιτυχία και ανταγωνιστικότητά του μέσω του κυριότερου πόρου, που διαθέτει, του ανθρώπινου κεφαλαίου του.

Στην κατεύθυνση αυτή, το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ ως επιτελικός φορέας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΔ καλείται να αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό, προγράμματα που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του συνόλου των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο των υπαλλήλων αλλά και των επιτελικών στελεχών του. Μόνο με κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, το δημόσιο μπορεί να εκσυγχρονιστεί, να γίνει αποτελεσματικό και αποδοτικό. Από την διοίκηση με προσανατολισμό στα αποτελέσματα, καλείται πλέον να ανταποκριθεί σταδιακά σε μια νέα μορφή διαχείρισης η οποία λαμβάνει υπόψη τις ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών που μπορούν να αναταποκριθούν στις ανάγκες για νέα οργανωσιακή ικανότητα (capacity) των δημοσίων οργανισμών προκειμένου να ανταποκριθούν στις ραγδαίες αλλαγές του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος σε εθνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο και ιδιαίτερα κατά την τρέχουσα περίοδο οικονομικής κρίσης που απαιτούνται σημαντικές μεταρρυθμίσεις.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Beyer, B. K. (1995). *Critical thinking*. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.

2. Cooper, J. L. (1995). Cooperative learning and critical thinking. *Teaching of Psychology*, 22(1), 7-8.
3. Edward M. Glaser, (1942). *Ένα πείραμα στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης*, Κολλέγιο του Δασκάλου, Πανεπιστήμιο Columbia.
4. Ευρωπαϊκή ταξινόμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επαγγελμαμάτων (ESCO) στο <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1042&langId=el>
5. European Commission (2000), A Memorandum on Lifelong, στο Learning [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
6. Freire P. (1978). *Pedagogy in Process* New York: Seabury
7. Κολιάδης, Ε. (2006). *Θεωρίες μάθησης και εκπαιδευτική πράξη*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη
8. Κουλαουζίδης, Γ. (2016). Η κριτική σκέψη κάνει την διαφορά ή σε τι διαφέρει η εκπαίδευση ενηλίκων. 2016, *Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης August 29th*, στο [http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?page\\_id=2](http://cretaadulthoodeduc.gr/blog/?page_id=2)
9. Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (2005). *Μεταγνωστικές διεργασίες και αυτορρύθμιση*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
10. Ματσαγγούρας, Ηλ. (2000), *Ομαδοσυνεργατική διδασκαλία και μάθηση*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρης.
11. McDade, S. A. (1995). *Case study pedagogy to advance critical thinking*. *Teaching Psychology*, 22(1), 9-10.
12. Mac Clelland, D. (1973) *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"* <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>.
13. Oliver, H. & Utermohlen, R. (1995). An innovative teaching strategy: Using critical thinking to give students a guide to the future. *Eric Document Reproduction Services* No. 389 702.
14. Τσολακίδου, Σ. & Κασσωτάκη-Ψαρουδάκη Π., (2014). *Μεταγνωστικές Ικανότητες*, Αθήνα: ΚανΕΠ/ΓΣΕΕ.
15. Τσολακίδου, Σ. (2014). Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό, *Επιστήμη και Κοινωνία*, σελ. 148-175, τεύχος 33, Αθήνα: εκδ. Gutenberg
16. Τριλιανός, Θ. (2009). Η κριτική σκέψη και η διδασκαλία της. Αθήνα: εκδ. Πρωτοπορία
17. Wade, C. (1995). *Using writing to develop and assess critical thinking*. *Teaching of Psychology*, 22(1), 24-28.