

# Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης

Τόμ. 2016, Αρ. 1

Πρακτικά 6ου Συνεδρίου

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΟΜΕΑΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ Π.Τ.Δ.Ε.  
ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΨΥΧΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



6<sup>ο</sup> ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων  
24-26 Ιουνίου 2016

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ

ISSN: 2529-1157

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

Παπαδόπουλος Ιωάννης

Πολυτρονοπούλου Σταυρούλα

Μπασιά Αγγελική

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

Ένα διδακτικό σενάριο για την “Οργανωσιακή Κουλτούρα” βασισμένο στη μέθοδο της Μετασχηματίζουσας Μάθησης μέσα από την αισθητική εμπειρία.

Αναστάσιος Αθανασιάδης

doi: [10.12681/edusc.942](https://doi.org/10.12681/edusc.942)

## Βιβλιογραφική αναφορά:

Αθανασιάδης Α. (2017). Ένα διδακτικό σενάριο για την “Οργανωσιακή Κουλτούρα” βασισμένο στη μέθοδο της Μετασχηματίζουσας Μάθησης μέσα από την αισθητική εμπειρία. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2016(1), 6–21. <https://doi.org/10.12681/edusc.942>



**Ένα διδακτικό σενάριο για την “Οργανωσιακή Κουλτούρα”  
 βασιζόμενο στη μέθοδο της Μετασχηματίζουσας Μάθησης μέσα  
 από την αισθητική εμπειρία.**

Αθανασιάδης Κ. Αναστάσιος  
 Οικονομολόγος, Εκπαιδευτής Ενηλίκων  
 tasosathanasiadis@yahoo.gr

**Περίληψη**

Η χρήση της τέχνης ως εργαλείου κριτικής σκέψης στην ενήλικη μάθηση παρουσιάστηκε από τον Α. Κόκκο το 2009, στην 8<sup>η</sup> Διεθνή συνδιάσκεψη για τη μετασχηματίζουσα μάθηση. Η μέθοδος υποστηρίζει τη σημασία της συστηματικής παρατήρησης και της κριτικής ανάλυσης έργων τέχνης στο πλαίσιο της μετασχηματίζουσας μάθησης. Αποτελείται από 5 διακριτά στάδια, ενώ οι βασικές της παραδοχές στηρίζονται στις ιδέες του Freire, στη χρήση σημαντικών έργων τέχνης, στη χρήση της αισθητικής εμπειρίας και στις τεχνικές παρατήρησης Perkins και Visiblethinking. Το διδακτικό σενάριο που ακολουθεί αποσκοπεί να αποτυπώσει τα βήματα της παραπάνω μεθόδου στην προσπάθεια μετασχηματισμού των στερεοτυπικών αντιλήψεων μιας ομάδας εκπαιδευομένων-δημοσίων υπαλλήλων-αναφορικά με το θέμα της Οργανωσιακής Κουλτούρας των δημόσιων υπηρεσιών. Η υλοποίησή του πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο ενός 5νθήμερου επιμορφωτικού σεμιναρίου.

**Λέξεις Κλειδιά:** Μετασχηματίζουσα Μάθηση, Τέχνη, Αισθητική Εμπειρία, Οργανωσιακή Κουλτούρα.

**Abstract**

The use of art as a tool for critical thinking in adult learning presented by professor Alexis Kokkos in 2009, in 8th International Conference of Transformation Learning. The method supports the importance of systematic observation and critical analysis of works of art in the context of the transformation learning. It consists of five distinct stages, while the basic assumptions based on Freire's ideas, the use of important

works of art, the use of aesthetic experience and Perkins observation techniques of Visible Thinking. The teaching plan that follows seeks to capture the steps of this method to attempt transformation of stereotypical perceptions of a group of learners-public employees-regarding the issue of organizational culture in public services. The teaching method took place in a 5-day training seminar.

**Keywords:** Transformation Learning, Art, Aesthetic Experience, Organizational Culture.

### **Εισαγωγή**

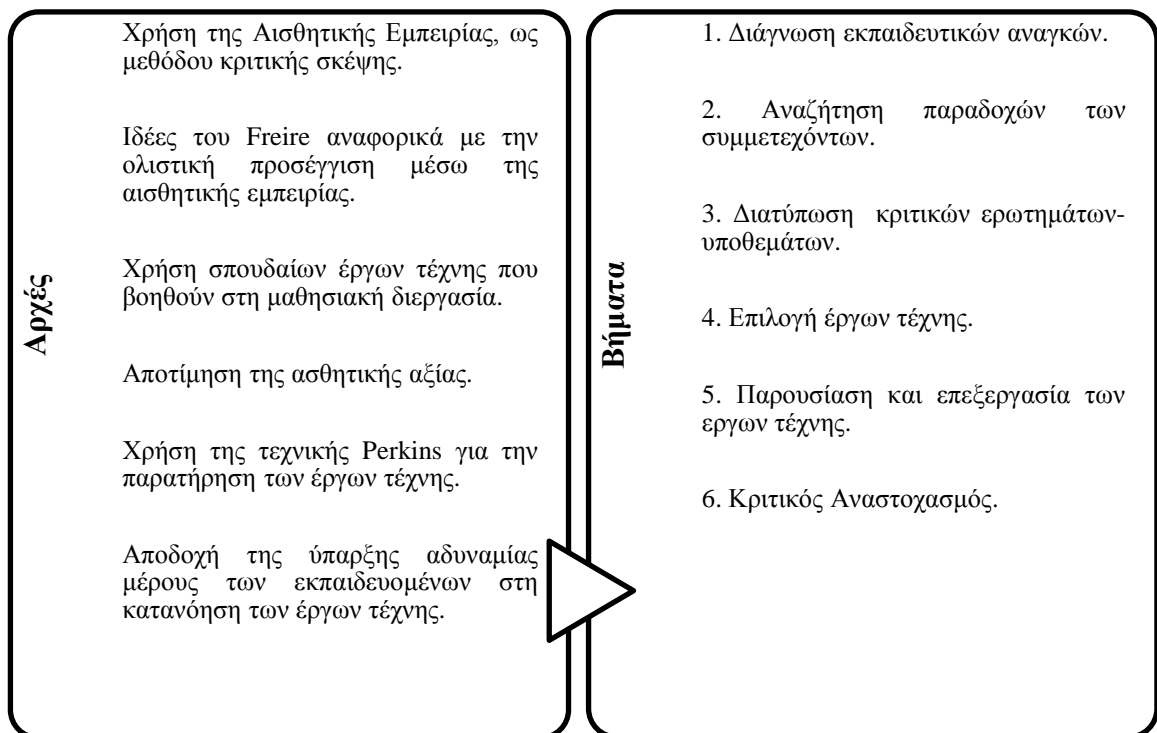
Ο Mezirow όρισε τη Μετασχηματίζουσα Μάθηση “ως τη διεργασία μέσω της οποίας οι ενήλικες διαπλάθουν προβληματικά πλαίσια αναφοράς ώστε να γίνουν περισσότερο περιεκτικά, σαφή, ανοικτά,στοχαστικά και συναισθηματικά δεκτικά στην αλλαγή”(Mezirow,2007,σ.47). Στην παραπάνω διεργασία εξέχουσα θέση έχει ο στοχαστικός διάλογος, ο οποίος είναι μία ειδική μορφή διαλόγου, μέσω του οποίου οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι πραγματοποιούν κριτική αξιολόγηση των παραδοχών τους (Habermas,2007 οπ. αναφ. στο Κόκκος, κ.α., 2011).Επομένως, κριτικός στοχασμός είναι η προσπάθεια να ανακαλυφθούν οι παραδοχές εκείνες που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και δράσης των ατόμων.

Η αξία της αισθητικής εμπειρίας στην εκπαιδευτική διαδικασία προσεγγίσθηκε από πολλούς ερευνητές. Η χρήση έργων τέχνης στην εκπαίδευση διεγείρει την προσοχή των μαθητών, αλλά και βοηθάει στη συνολική ανάπτυξή τους, καθώς τα έργα τέχνης αφενός ενσωματώνουν ολιστικά σύμβολα τα οποία εμπεριέχουν ένα εύρος νοημάτων, πέρα από το κεντρικό νόημα που υπηρετούν, (Gardner,1990) και αφετέρου - ειδικότερα τα λογοτεχνικά κείμενα - έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν συναισθήματα, τα οποία οι αναγνώστες κρατούν κρυμμένα μέσα τους, γεγονός που αποτελεί μία πράξη ελευθερίας για τους ίδιους (Sartre,1949). Η παρατήρηση ενός έργου τέχνης αποτελεί το έναυσμα για την έναρξη ενός κριτικού διαλόγου. Οι μαθητές “προκειμένου να σκέφτονται καλύτερα, χρειάζεται να αναπτύξουν γενικές δεσμεύσεις και στρατηγικές ως προς το να δίνουν στη σκέψη τους περισσότερο χρόνο και να σκέφτονται με πιο ευρείς και περιπετειώδεις, καθαρούς και οργανωμένους τρόπους” (Perkins,1996,σ.4). Ο Dewey συνέδεσε την τέχνη με τη στοχαστική σκέψη και κατ’ επέκταση με την κριτική και τη δημιουργική σκέψη, οι οποίες αποτελούν

βασικές προϋποθέσεις της μετασχηματίζουσας μάθησης (Leddy,2016). Τέλος, η απουσία της τέχνης από την εκπαιδευτική πρακτική οδηγεί σε ελλιπή παροχή ευκαιριών προς τους μαθητές με αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξή τους (Eisner,2000).

Η εκπαίδευση μέσα από την Τέχνη αποτελεί μία εκπαιδευτική προσέγγιση η οποία στηρίζεται στις αρχές και στα βήματα που συνοψίζονται στο σχήμα 1 (Κόκκος,2010).

*Σχήμα 1. Βήματα και Αρχές Εκπαίδευσης μέσα από την Τέχνη.*



Ως Οργανωσιακή Κουλτούρα νοείται ένα « δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν αντιληφθεί-εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μία δομημένη ομάδα που μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης-οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης, μάθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»(Schein,2004,σ.40).Στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου λειτουργούν και αναπτύσσονται οι δημόσιοι οργανισμοί τα πάντα εξελίσσονται ταχύτατα. Είναι επιτακτική επομένως η ανάγκη να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις αλλαγές, να προσαρμόζονται ή και να τις διαμορφώνουν, προκειμένου να ανταποκρίνονται στη βασική τους αποστολή. Για να επιτευχθεί αυτό, η δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να έχει

διαμορφώσει μια υποστηρικτική Οργανωσιακή Κουλτούρα μεταξύ των μελών της, διασφαλίζοντας έτσι τη δέσμευσή τους για την υιοθέτηση κοινών αξιών και πεποιθήσεων από όλα της τα μέλη.

### **Ανάπτυξη Διδακτικού σεναρίου**

#### ***Παρουσίαση Αντικειμενικών και Υποκειμενικών Συνθηκών***

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιήθηκε σε αίθουσα μεγάλου ξενοδοχείου της Δ. Μακεδονίας. Η αίθουσα είχε τις απαραίτητες υποδομές αναφορικά με τα εποπτικά μέσα. Χωροταξικά υπήρχαν τραπέζια ομάδων εργασίας των 5 ατόμων, ενώ η αισθητική του χώρου χαρακτηρίζεται ως άριστη. Το τμήμα παρουσίαζε σημαντικό βαθμό ομοιογένειας. Ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν 25 άτομα ( δημόσιοι υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμημάτων) με αναλογία ανδρών γυναικών 60% - 40% αντίστοιχα. Οι εκπαιδευόμενοι είχαν σημαντικό βαθμό εμπειρίας στο γνωστικό αντικείμενο του προγράμματος, καθώς πραγματεύονταν θέματα της καθημερινότητάς τους. Το θέμα της « Οργανωσιακής Κουλτούρας» θεωρείται βασικό γνωστικό πεδίο που θα πρέπει να κατέχουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων του δημοσίου, προκειμένου να επιτελέσουν εποικοδομητικά το έργο της αποτελεσματικής διοίκησης του τμήματός τους.

Τέλος, συνολική διάρκεια της επιμόρφωσής ανέρχονταν σε 35 ώρες (7 ώρες/ενότητα για 5 ημέρες), ωστόσο η προσέγγιση που αναπτύσσεται στη συνέχεια, αφορούσε τις 3 από τις συνολικά 7 ώρες της εκπαιδευτικής ενότητας της τελευταίας ημέρας του προγράμματος.

#### ***Γενικός Σκοπός***

Σκοπός του προγράμματος ήταν να αποκτήσουν οι συμμετέχοντες τις απαραίτητες γνώσεις που θα τους επιτρέπουν να κατανοούν το ρόλο τους ως προϊστάμενοι, να είναι σε θέση να εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές, ώστε να διοικούν με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό το τμήμα τους, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

#### ***Ειδικοί Στόχοι Ενότητας***

Οι ειδικοί στόχοι της ενότητας «Οργανωσιακή Κουλτούρα» συνολικά είχαν ως ακολούθως:

**Γνώσεις:**

1. Να ορίζουν την έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας.
2. Να κατονομάζουν τα βασικά είδη της Οργανωσιακής Κουλτούρας που διαμορφώνονται στους σύγχρονους οργανισμούς.
3. Να περιγράφουν τις βασικές διαστάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

**Ικανότητες:**

1. Να απαριθμούν 5 λόγους για τους οποίους η Οργανωσιακή Κουλτούρα συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός δημόσιου οργανισμού.
2. Να μετρούν μέσω των βασικών κλιμάκων μέτρησης, το επίπεδο της Οργανωσιακής Κουλτούρας που υπάρχει στην υπηρεσία τους.
3. Να διακρίνουν το είδος της Οργανωσιακής Κουλτούρας που αρμόζει στην υπηρεσία τους.

**Αξίες/Στάσεις:**

1. Να υιοθετήσουν θετική στάση για την συμβολή της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της σύγχρονης διοίκησης των οργανισμών του δημοσίου.
2. Να αισθανθούν την αξία που έχει η υιοθέτηση κοινής Οργανωσιακής Κουλτούρας στην ανταπόκριση της αποστολής της δημόσιας υπηρεσίας.

**Ανάπτυξη μεθοδολογίας "Εκπαίδευση μέσα από την Τέχνη"*****1<sup>ο</sup> Στάδιο : Προσδιορισμός της ανάγκης για κριτική διερεύνηση του θέματος.***

Κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου έγινε αντιληπτό από τον εκπαιδευτή ότι οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι πίστευαν πως δεν υπάρχει κουλτούρα στο δημόσιο τομέα και πως σε περίπτωση που σε κάποιες υπηρεσίες υφίσταται κάποιας μορφής κουλτούρα, αυτή δεν είχε καμία σχέση με την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους, καθώς αφορούσε μόνο την πνευματική καλλιέργεια των ατόμων. Έτσι, λοιπόν, κρίθηκε αναγκαίο να διερευνηθούν οι στερεοτυπικές παραδοχές των εκπαιδευομένων αναφορικά με την ύπαρξη ή μη κουλτούρας στο δημόσιο τομέα, την σύνδεσή της με την πνευματική καλλιέργεια των ατόμων και τέλος τη συμβολή της στην αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Πολλοί συμμετέχοντες εξέφρασαν τη γνώμη πως η κουλτούρα δεν μπορεί να επιλύσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, επειδή δεν συσχετίζεται με αυτά.

## **2ο Στάδιο : Οι εκπαιδευόμενοι εκφράζουν τις απόψεις τους για το θέμα.**

Ζητήθηκε από τους εκπαιδευόμενους, ανά ομάδες των 5 ατόμων, να καταγράψουν τις απόψεις τους αναφορικά με την ύπαρξη ή μη οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο, την σύνδεσή της με την πνευματική καλλιέργεια των ατόμων και τέλος την συμβολή της στην αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Οι απόψεις που εκφράστηκαν επιβεβαίωσαν την αρχική αντίληψη του εκπαιδευτή.

Συγκεκριμένα εκφράστηκαν οι ακόλουθες θέσεις

**Ομάδα Ρίσκο:** *«Η κουλτούρα είναι καθαρά θέμα παιδείας, στις υπηρεσίες μας υπάρχουν συνάδελφοι που δεν έχουν κουλτούρα.»*

**Ομάδα Κουλτούρα:** *«Οργανωσιακή Κουλτούρα; θα θέλαμε! Αλλά τα προβλήματα της καθημερινότητας είναι πιο σημαντικά.»*

**Ομάδα Τάση για Αλλαγή:** *«Τι να μας κάνει εμάς η κουλτούρα, όταν πρέπει να εισπράζουμε φόρους από τους πολίτες;»*

**Ομάδα Προ-δραστηριοποίηση:** *«Σε εμάς ο καλύτερος έχει πτυχίο λυκείου... για τι κουλτούρα μιλάμε τώρα!»*

**Ομάδα Κίνητρα:** *«Κουλτούρα!, αυτά δεν γίνονται στο δημόσιο, αφορούν μόνο τον ιδιωτικό τομέα.»*

Είναι, λοιπόν, εμφανές πως υπήρχαν στερεοτυπικές αντιλήψεις στο συγκεκριμένο θέμα από το σύνολο των εκπαιδευομένων.

## **3ο Στάδιο: Προσδιορισμός των υποθεμάτων που θα εξεταστούν, καθώς και των κριτικών ερωτημάτων πάνω στα υποθέματα.**

Μετά την διερεύνηση των παραπάνω τοποθετήσεων, προτάθηκε η εστίαση στα ακόλουθα βασικά υποθέματα.

1. *Ύπαρξη Οργανωσιακής Κουλτούρας στο δημόσιο.*
2. *Σύνδεση της κουλτούρας με την πνευματική καλλιέργεια των ατόμων – δημοσίων υπαλλήλων*
3. *Συμβολή της κουλτούρας στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εργασία.*

Στη συνέχεια, και κατόπιν συμφωνίας με τις ομάδες των εκπαιδευομένων, καταλήξαμε να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στα παρακάτω κριτικά ερωτήματα:

1. *Γιατί πιστεύετε πως η κουλτούρα είναι απόρροια της πνευματικής καλλιέργειας;*


2. Ποιοι εξυπηρετούνται από την υιοθέτηση κοινής κουλτούρας στον εργασιακό χώρο και γιατί;
3. Γιατί πρέπει να συζητήσουμε για τη συμβολή της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της εργασίας στο δημόσιο τομέα;

#### 4<sup>ο</sup> Στάδιο : Επιλογή των έργων τέχνης και συσχέτισή τους με τα κριτικά ερωτήματα

Στο στάδιο αυτό γίνεται αναζήτηση έργων τέχνης που θα μπορούσαν να δώσουν την αφορμή για τη διερεύνηση των παραπάνω κριτικών ερωτημάτων. Μετά από πρόταση μιας σειράς σπουδαίων έργων με αισθητική αξία και κατ' επέκταση πλήθος αλληλένδετων νοημάτων (Καστοριάδης,2008), στην ολομέλεια των εκπαιδευομένων, καταλήξαμε στα ακόλουθα:

- I. «**Οι θεριστές**» του **PieterBruegeltheElder (1565)**. Το συγκεκριμένο έργο τέχνης παρουσιάζει στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς παρατηρούμε μία ομάδα χωρικών - αγροτών να συντονίζονται υπό το πρίσμα κοινών προτύπων και κανόνων συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να ολοκληρώνεται το έργο του θερισμού μέσα σε μία θετική ατμόσφαιρα, όπου τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται αποτελεσματικά.

*Εικόνα 1: Οι θεριστές*

<p style="text-align: center;"><b><i>The Harvesters</i></b></p> <p style="text-align: center;">Pieter Bruegel the Elder (Netherlandish, Breda (?) ca. 1525– 1569 Brussels)</p> <p style="text-align: center;">Date: 1565</p> <p style="text-align: center;">Medium: Oil on wood</p> <p style="text-align: center;">Dimensions: Overall, including added strips at top, bottom, and right, 46 7/8 x 63 3/4 in. (119 x 162 cm); original painted surface 45 7/8 x 62 7/8 in. (116.5 x 159.5 cm)</p> <p style="text-align: center;">Classification: Paintings</p> <p style="text-align: center;">Credit Line: Rogers Fund, 1919</p> <p style="text-align: center;">AccessionNumber: 19.164</p>	
---	--

II. **Καζαντζάκης Νίκος (1964). «Ταξιδεύοντας... (Αγγλία)».**

*«[...]Τα σπορτ και οι κλασικές σπουδές είναι στο Ητον οι δύο παράλληλοι αδελφωμένοι δρόμοι της αγωγής. Όχι όμως τα αθλήματα τα ατομικά -ακόντιο, πήδημα, δίσκος - αλλά τα ομαδικά: λεμβοδρομίες, κρίκετ, τένις και ποδόσφαιρο. Τα ομαδικά παιχνίδια υπηρετούν ένα μεγάλο ηθικό σκοπό: σε συνηθίζουν να υποτάξεις την ατομικότητα σου σε μια γενική ενέργεια. Να μην νιώθεις ότι είσαι άτομο ανεξάρτητο, παρά μέλος μιας ομάδας. Να υπερασπίζεσαι όχι μονάχα την ατομική σου τιμή παρά ολόκληρη την τιμή της ομάδας όπου ανήκεις: σχολή, πανεπιστήμιο, πόλη, Έθνος. Έτσι, από σκαλοπάτι σε σκαλοπάτι, το παιχνίδι μπορεί να σε ανεβάσει στις πιο αψηλές, αφιλόκερδες κορυφές ενέργειας.*

*Μαθαίνεις ακόμα, πολεμώντας στην ομάδα, και τούτο το σπουδαιότατο: πως για την νίκη ένα στοιχείο είναι απαραίτητο ο αρχηγός. Να υποτάξεσαι σε αυτόν, να πειθαρχείς, να ξέρεις να υπακούς, αν θες, όταν θα έρθει η στιγμή σου, να ξέρεις και εσύ να προστάξεις. έτσι μονάχα μπορούν να δημιουργηθούν οι αρχηγοί άξιοι και οι οπαδοί πρόθυμοι - δηλαδή μια πειθαρχημένη στρατιά ικανή υλικά και ψυχικά, να κυριαρχήσει στον κόσμο. Στα σπορτ δεν γυμνάζεις το σώμα σου μονάχα, γυμνάζεις πάνω από όλα την ψυχή σου. "στα τερραίν του Ητον, είπε πολύ σωστά ο Ουέλιγκτον, κερδήθηκε η μάχη του Βατερλώ".*

*Στα ομαδικά αθλήματα μαθαίνεις να είσαι έτοιμος, να συγκρατιέσαι, να περιμένεις την κατάλληλη στιγμή, να θυσιάζεις τις ατομικές χαρές η προτίμησες για τα συμφέροντα της ομάδας. Μαθαίνεις να προσαρμόζεις τι ατομικές ιδιότητες σου στις ανάγκες του συνόλου, να εκμεταλλεύεσαι όσο μπορείς, για την νίκη τα ελαττώματα και τα προτερήματα σου. Με την μέθοδο αυτή μονάχα μπορείς να ασκηθείς για το μεγάλο παιχνίδι αργότερα, της δημόσιας ζωής*

*Για να φτάσεις στο υψηλό αυτό κορύφωμα της άσκησης πρέπει καλά να ξέρεις τον εαυτό σου, να ξέρεις τον διπλανό σου, να ξέρεις και αλάκερη την ομάδα όπου ανήκεις. Κι όχι μονάχα αυτό. Να ξέρεις και την αντίπαλη σου ομάδα. Να μην την περιφρονείς να την σπουδάζεις με αμεροληψία και σέβας, να ξέρεις καλά τις αρετές και τις δυνάμεις της, για να οργανώσεις ανάλογα και συ τις αρετές και τις δυνάμεις σου και να μην χάσεις το παιχνίδι.*

*Κι ακόμη, τούτο το σημαντικότατο, που αποτελεί το πιο κρυφό, το πιο πανανθρώπινο τέρμα του παιχνιδιού: να ξέρεις πως και η αντίθετη ομάδα κατά*

*βάθος δεν είναι αντίμαχη, συνεργάζεται μαζί σου, γιατί χωρίς αυτή δεν θα υπήρχε παιχνίδι.*

*[...]Η ζωή είναι παιχνίδι σαν το τένις, σαν το γκολφ. Δεν παίζεις μόνος σου, παίζεις με άλλους. έχεις ευθύνη απέναντι σε όλους τους συντρόφους σου, όλοι σου οι σύντροφοι έχουν ευθύνη απέναντι σου. άτομο και ομάδα είναι ένα.*

*Το παιχνίδι έχει νόμους. Όποιος θέλει να παίζει, οφείλει να ξέρει τους νόμους αυτούς και να τους σέβεται. Αν δεν ξέρει τους νόμους, η αν δεν θέλει να τους σέβεται δεν είναι άξιος να λάβει μέρος στο παιχνίδι. Μέσα στον κύκλο που χαράζουν οι νόμοι είναι απόλυτα λεύτερος. Κανείς, μήτε ο Βασιλιάς, δεν έχει δικαίωμα να επέμβει. Μπορεί οι νόμοι αυτοί να είναι παλιωμένοι η στραβοί η αυθαίρετοι, δεν έχει σημασία. Το σπουδαίο είναι, και αυτό γυμνάζει την ψυχή του ανθρώπου, να τους υπακούς» (Καζαντζάκης, 2000, σ.35-37).*

Το απόσπασμα που χρησιμοποιήθηκε από το λογοτεχνικό έργο του Νίκου Καζαντζάκη, αφορά τις εντυπώσεις του από την επίσκεψή του στο πανεπιστήμιο του Ήτον της Αγγλίας το 1939, στις παραμονές του Β΄ παγκοσμίου πολέμου. Στις εντυπώσεις του διαφαίνεται καθαρά ο θαυμασμός του για το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην αθλητική ομάδα των φοιτητών του πανεπιστημίου, γεγονός που την οδηγεί σε συνεχείς νίκες. Η εμφάνιση των παικτών, οι κανόνες συμπεριφοράς αλλά και οι βαθύτερες αξίες τους, αποτελούν βασικά σημεία των εντυπώσεων του συγγραφέα.

- III. **Παιχνίδι Κατασκόπων(2001).** Το «Παιχνίδι Κατασκόπων» είναι μία ταινία δράσης, δράματος και θρίλερ. Κυκλοφόρησε τον Νοέμβριο του 2001, διάρκειας περίπου 2 ωρών. Σκηνοθετήθηκε από τον TonyScott για την UniversalPictures.Οι βασικοί συντελεστές της ταινίας είναι ο BrandPit, η McCormack και ο R. Redford. Η ταινία περιέχει πλούσιο υλικό για θέματα οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς, ενώ έννοιες όπως η ατομική συμπεριφορά, Οργανωσιακή κουλτούρα, κίνητρα, ομάδες, ομαδική εργασία, ηγεσία, εξουσία, πολιτική, διαχείριση συγκρούσεων και άγχος είναι εμφανείς και μάλιστα μέσα στα πλαίσια μιας δημόσιας Αμερικανικής υπηρεσίας, όπως η CIA.

*Έτος 1991: το τέλος του Ψυχρού Πολέμου. Κι όμως, λίγες μόλις μέρες πριν την επίσκεψη του Προέδρου των ΗΠΑ στην Κίνα, ο Μπίσοπ, πράκτορας της CIA συλλαμβάνεται από τις κινεζικές αρχές με την κατηγορία της κατασκοπίας. Καταδικασμένος να εκτελεστεί μέσα σε 24 ώρες, εάν ο Πρόεδρος των ΗΠΑ δεν επέμβει δυναμικά, ο Μπίσοπ περιμένει με αγωνία τις εξελίξεις. Όμως, στο Λάνγκλεϊ, έδρα της CIA, οι αξιωματούχοι αναλογίζονται το κόστος που θα είχε η παρέμβαση του Προέδρου στην επίτευξη των στόχων της διπλωματικής αποστολής...*

Το απόσπασμα που αξιολογήθηκε ως το πιο αντιπροσωπευτικό: **Απόσπασμα:** 00:19:03 – 00:39:07- “OperationDinnerOut.

**Κουλτούρα της CIA :**Ο προσδιορισμός της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι εφικτός μέσα από την παρατήρηση και την ερμηνεία των βασικών αξιών κανόνων συμπεριφοράς και πεποιθήσεων του. Κουλτούρα θεωρείται το σύνολο των καθημερινών τρόπων σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης, με τους οποίους μια συγκεκριμένη ομάδα αντιμετωπίζει τα προβλήματά της μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ως εκ τούτου, η κουλτούρα της CIA αναλύθηκε βάσει των παραπάνω παραγόντων, λαμβάνοντας υπόψη τους διαλόγους, τα γεγονότα αλλά και την όλη ατμόσφαιρα που επικρατεί στην συγκεκριμένη υπηρεσία όπως παρουσιάζεται στην ταινία και ειδικότερα στο παραπάνω απόσπασμα όπως παρουσιάζεται η έναρξη της αποστολής με κωδικό όνομα “DinnerOut”.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας συσχέτισης μεταξύ των έργων τέχνης και των κριτικών ερωτημάτων.

*Πίνακας 1. Συσχέτιση Κριτικών Ερωτημάτων με Έργα Τέχνης*

#### ΕΡΓΑ ΤΕΧΝΗΣ

#### ΚΡΙΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

	Γιατί πιστεύεται πως η κουλτούρα είναι απόρροια της	Ποιοι εξυπηρετούνται από την υιοθέτηση κοινής	Γιατί πρέπει να συζητήσουμε για την συμβολή της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα
--	---	---	--

	πνευματικής καλλιέργειας;	κουλτούρας στον εργασιακό χώρο και γιατί;	της εργασίας στο δημόσιο τομέα;
<i>The Harvesters 1565, Pieter Bruegel the Elder</i>	X	X	
<i>Καζαντζάκη Ν. (1964). Ταξιδεύοντας... (Αγγλία).</i>	X	X	
<i>Παιχνίδι κατασκόπων» του TonyScott (2001)</i>		X	X

#### **5<sup>ο</sup> Στάδιο : Επεξεργασία των έργων τέχνης και συσχέτισή τους με τα κριτικά ερωτήματα**

Ο πίνακας του *PieterBruegeltheElder* «**Οι θεριστές**» του 1565, προσεγγίστηκε με τη χρήση της τεχνικής του Perkins (1994) που αποτελείται από 4 στάδια προσεκτικής παρατήρησης ενός εικαστικού έργου. Στο πρώτο στάδιο της συγκεκριμένης τεχνικής ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως «τι βλέπετε;», «ποια στοιχεία του πίνακα σας φαίνονται ενδιαφέροντα;». Στη δεύτερη φάση τους ζητήθηκε μία πιο προσεκτική παρατήρηση του έργου , να εντοπίσουν κάτι που πιθανόν τους προκαλεί εντύπωση ή και έκπληξη. Έπειτα κλήθηκαν να γυρίσουν πίσω και να εστιάσουν στο πιο σημαντικό, κατά τη γνώμη τους, στοιχείο του πίνακα και τέλος στην τέταρτη φάση τους ζητήθηκε να δουν και πάλι το έργο και να συνοψίσουν όσα ανακάλυψαν. Χαρακτηριστικές τοποθετήσεις των συμμετεχόντων ήταν:

*“Είναι ένας πίνακας που μου εμπνέει κάτι θετικό”, “Είναι σαν να μην ακούγεται τίποτα”, “Φαίνεται όλοι να επικοινωνούν χωρίς να υπάρχει φασαρία”, “Δύσκολη δουλειά αλλά υπάρχει αρμονία”, “Είναι φτωχοί αγρότες, αλλά φαίνεται να έχουν κάποιους κώδικες που τους κάνουν να συνεργάζονται τέλεια”, “Το απολαμβάνουν”.*

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση συσχετίστηκαν με τα δύο πρώτα κριτικά ερωτήματα.

Το λογοτεχνικό κείμενο του Καζαντζάκη «**Ταξιδεύοντας, Αγγλία**», αξιολογήθηκε με τη χρήση της τεχνικής της ορατής σκέψης (VisibleThinking) του Perkins. Οι

εκμαιεύτηκες ερωτήσεις που τέθηκαν στις ομάδες των εκπαιδευομένων ήταν οι ακόλουθες:

*Τι διαβάσατε; Τι συμβαίνει; Τι σας κάνει να αναρωτιέστε, Ποιους προβληματισμούς σας προκαλεί;*

Οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την σπουδαιότητα των αξιών, των άτυπων κανόνων συμπεριφοράς που επικρατούν μέσα στην ομάδα.

*Σχολίασαν θέματα κοινής ενδυμασίας (αθλητικές στολές), προέταξαν τη σημασία του κοινού προορισμού, της ομαδικής εργασίας, της εκτίμησης των συμπαικτών αλλά και των αντιπάλων, καθώς και την υποβάθμιση της ατομικότητας προς όφελος της συλλογικότητας. Χαρακτηριστικά, εκφράστηκε πόσο σημαντική ήταν η συμβολή των μη λεκτικών σημάτων, των νορμών και η κοινή αντίληψη των μελών της ομάδας στην αποτελεσματική επικοινωνία και στην επιτυχή έκβαση του αγωνίσματος.*

Το απόσπασμα του κινηματογραφικού έργου του Scoot (2001) «**Παιχνίδι Κατασκόπων**» αξιολογήθηκε με τη χρήση της τεχνικής της ορατής σκέψης «Visible Thinking» και ακολούθησε συζήτηση σχετικά με το δεύτερο και τρίτο κριτικό ερώτημα. Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα των αξιών και των άτυπων κανόνων συμπεριφοράς που επικρατούν μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία όπως είναι η CIA, καθώς και τη συμβολή τους στην επιτυχία της αποστολής, που αναλάμβαναν οι ήρωες της ταινίας.

*Τονίστηκε ιδιαίτερα πόσο σημαντική ήταν η συμβολή των μη λεκτικών σημάτων, των κωδικών και των κανόνων συμπεριφοράς των πρακτόρων στην επιτυχή έκβαση των μυστικών αποστολών τους.*

### **6<sup>ο</sup> Στάδιο : Κριτικός αναστοχασμός και αποτίμηση της ανάπτυξης ικανότητας για κριτικό/ δημιουργικό στοχασμό.**

Στο έκτο και τελικό στάδιο της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής προσέγγισης, οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να αντλήσουν ιδέες και να εξάγουν συμπεράσματα από την εμπειρία που αποκόμισαν μέσα από τα προηγούμενα στάδια. Ειδικότερα, τους ζητήθηκε να επανέλθουν στις αρχικές τους τοποθετήσεις σχετικά με την κουλτούρα στους δημόσιους οργανισμούς και να τις συγκρίνουν με τις απαντήσεις που έδωσαν κατά τη διάρκεια των παρουσιάσεων των έργων τέχνης. Η συζήτηση ολοκληρώθηκε με την αξιολόγηση της διαδικασίας και του περιεχομένου της. Ολοκληρώνοντας την προσέγγιση έγινε προσπάθεια αποτίμησης της ανάπτυξης

της ικανότητας για κριτικό/ δημιουργικό στοχασμό με σύγκριση των απόψεων, όπως αυτές εκφράστηκαν από τις ομάδες κατά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας, με αυτές του τελευταίου σταδίου. Η αξιολόγηση των απόψεων έγινε με τη χρήση της κλίμακας αποτύπωσης της κριτικής σκέψης, όπως εφαρμόστηκε στο πρόγραμμα ARTiT (2012). Οι απόψεις που βαθμολογούνται με [1] αφορούν θέσεις χωρίς κριτική σκέψη, με [2] αφορούν απόψεις με μεγαλύτερη εμβάθυνση στα ζητούμενα αλλά παραμένουν ακόμη περιγραφικές, και τέλος με [3] βαθμολογούνται οι τοποθετήσεις των εκπαιδευομένων που χαρακτηρίζονται από κριτική θεώρηση των υπό εξέταση θεμάτων, με σκοπό τη συνειδητοποίηση των στερεοτυπικών στάσεων και την πρόθεση για δράση στο άμεσο μέλλον.

Συνοπτικά οι ομαδικές τοποθετήσεις του 5<sup>ου</sup> σταδίου ήταν:

**Ομάδα Ρίσκο:** «Τελικά, είδαμε πως η κουλτούρα δεν αφορά μορφωτικά και πνευματικά επίπεδα. Την είδαμε να υπάρχει μέσα σε μια ομάδα αγροτών και αυτή τους βοήθησε να είναι πιο αποτελεσματικοί. Επιπλέον, στο απόσπασμα της ταινίας που παρακολουθήσαμε, φάνηκε ξεκάθαρα πως η κουλτούρα της ομάδας στην CIA, που είναι μία δημόσια υπηρεσία, τη βοηθά στο να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στο ρόλο της.»

**Ομάδα Κουλτούρα:** «Με την υιοθέτηση μίας ενιαίας κουλτούρας, βλέπουμε να βγαίνουν κερδισμένοι όλοι. Οι αγρότες δούλευαν μέσα σε ένα κλίμα ηρεμίας, ανταποκρινόμενοι στο δύσκολο έργο της χειρωνακτικής εργασίας που είχαν αναλάβει. Τελικά, όλα είναι θέμα οργανωσιακής κουλτούρας.»

**Ομάδα Τάση για Αλλαγή:** «Μπορεί, βέβαια, να αντιλαμβανόμαστε την συμβολή της κουλτούρας, στην επιτυχία της εργασίας μας, αλλά αυτό και πάλι δεν σημαίνει πως είναι ο μόνος παράγοντας επιτυχίας. Και πάλι η ποιότητα των μελών της ομάδας μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας.»

**Ομάδα Προ-δραστηριοποίηση:** «Μάλλον δεν έχει σχέση πόσο μορφωμένος είσαι, αλλά πως πραγματικά επικοινωνείς και εντάσσεσαι μέσα σε μία ομάδα. Αν ακολουθείς τους κανόνες της, τότε βγαίνουν όλοι ωφελημένοι.»

**Ομάδα Κίνητρα:** «Στην εργασία μας θα πρέπει να υιοθετούμε αξίες και κοινούς τρόπους συμπεριφοράς, γιατί αυτό διαφάνηκε πως είναι από τα βασικότερα στοιχεία για την επιτυχία όλης της ομάδας αλλά και του κάθε μέλος της προσωπικά. Φάνηκε ξεκάθαρα σε όλα τα έργα τέχνης, και ειδικότερα στην αθλητική ομάδα του Πανεπιστημίου στο Ητον της Αγγλίας.»

## Πίνακας 2. Αξιολόγηση Απόψεων

Ομάδες	2 <sup>ο</sup> Στάδιο	5 <sup>ο</sup> Στάδιο	Απόκλιση
Ομάδα: Ρίσκο	1	3	+2
Ομάδα: Κουλτούρα	1	3	+2
Ομάδα: Τάση για Αλλαγή	1	2	+1
Ομάδα: Προ δραστηριοποίηση	1	3	+2
Ομάδα: Κίνητρα	2	3	+1

Από τον Πίνακα 2, γίνεται φανερό πως οι ομάδες των συμμετεχόντων τοποθετήθηκαν κριτικά σε σχέση με τις αρχικές τους παραδοχές, γεγονός που προδίδει τη διάθεσή τους για μεταγενέστερο μετασχηματισμό των στερεοτυπικών τους στάσεων. Αυτό, βέβαια, αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, διότι για να συντελεστεί μετασχηματισμός, απαιτείται περισσότερος χρόνος διερεύνησης των βασικών υποθεμάτων.

Τέλος, είναι σημαντικό η συμμετοχή των εκπαιδευομένων να μη περιορίζεται μόνο στην παρατήρηση/ επεξεργασία έργων τέχνης, αλλά προτείνεται η ενεργητική δράση τους μετά το τέλος της παρατήρησης (Κόκκος, 2010). Στην περίπτωση μας, τους ζητήθηκε να γράψουν το δικό τους ποίημα και στη συνέχεια να το ανταλλάξουν, να το συζητήσουν και να αντλήσουν νοήματα από τη διεργασία.

### Επίλογος

Τα οφέλη από την ένταξη της τέχνης στη διδακτική μεθοδολογία είναι πολλά. Αφενός μέσω αυτής επιτυγχάνεται η εμπλοκή των εκπαιδευομένων στη μαθησιακή διαδικασία και αφετέρου εξυπηρετούνται βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως αυτή της ομαδοσυνεργατικής μάθησης και της εμπλοκής των εμπειριών των εκπαιδευομένων στη διαδικασία οικοδόμησης της νέας γνώσης. Το διδακτικό σενάριο που αναπτύχθηκε, κατέδειξε την επίτευξη ανάπτυξης κριτικής σκέψης προς την κατεύθυνση του μετασχηματισμού των αρχικών παραδοχών της εκπαιδευτικής ομάδας, αναφορικά με το θέμα της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Η αξιοποίηση της μεθόδου υποστηρίζει τη δημιουργική μάθηση μέσω της αισθητικής εμπειρίας,

δημιουργώντας ένα ευχάριστο και δημιουργικό μαθησιακό κλίμα, επιτυγχάνοντας έτσι την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων της ενότητας.

### **Βιβλιογραφικές Αναφορές**

ARTiT (2012). *Η Μεθοδολογία και τα Εκπαιδευτικά Υλικά του ARTiT*. Αφιέρωμα στο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα ARTiT: Ανάπτυξη Καινοτόμων μεθόδων στην Εκπαίδευση Εκπαιδευτών, Εκπαίδευση Ενηλίκων, τεύχος 25.

Eisner, E. (2000). *Αναλυτικά Προγράμματα και Εκπαίδευση των Εκπαιδευτικών*. Λευκωσία.

Gardner, H. (1990). *Art Education and Human Development*. Los Angeles, CA: The Getty Education Institute for the Arts.

Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: BasicBooks.

Mezirow, J. και Συνεργάτες (2007). Μαθαίνοντας να σκεφτόμαστε όπως ένα ενήλικος. Κεντρικές έννοιες της θεωρίας του μετασχηματισμού. Στο J. Mezirow, & Συνεργάτες (Επιμ.). *Η Μετασχηματίζουσα Μάθηση* (σσ.43-71). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Perkins, D. N. (1994). *The intelligent eye: learning to think by looking at art / David N. Perkins*. Santa Monica, CA: Getty Center for Education in the Arts, c1994.

Pieter Bruegel the Elder (1565). *The Harvesters*. The Metropolitan Museum of Art, New York, Rogers Fund 1919, 19.164

Καζαντζάκης, Ν. (2000). *Ταξιδεύοντας: Αγγλία*. Αθήνα: Εκδόσεις Καζαντζάκη.

Καστοριάδης, Κ. (2008). *Παράθυρο στο Χάος*. Αθήνα: Ύψιλον

Κόκκος, Α. και Συνεργάτες (2011). *Εκπαίδευση μέσα από τις Τέχνες*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κόκκος, Α. 'Μετασχηματίζουσα μάθηση μέσα από την αισθητική εμπειρία: Θεωρητικό πλαίσιο και μέθοδος εφαρμογής. 8<sup>η</sup> Διεθνής Συνδιάσκεψη για τη Μετασχηματίζουσα Μάθηση. Βερμούδες, 18-20/11/2009. Δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Εκπαίδευση Ενηλίκων (2010) Τ.19, σελ.9-13.

Leddy, T. (2016, Απρίλιος 28). *Dewey's Aesthetics*. Ανάκτηση από The Stanford Encyclopedia of Philosophy:

<http://plato.stanford.edu/archives/spr2016/entries/dewey-aesthetics>.

Sartre, J.P. (1949). *What is Literature?* New York: Philosophical Library.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco  
CA: Jossey-Bass.

Universal Pictures and Beacon Pictures, (Producer), & Scott, T. (Director). (2001).  
*Spy Game*. [Video file].  
Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=GotatU0i4RQ>