

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Εισαγωγικό Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα για Μέλη Πυρήνων Μάθησης

Εισαγωγικά ερωτήματα

1. Πώς ο οργανισμός σας αντιμετωπίζει και πως διαχειρίζεται τα θέματα μάθησης;
2. Ποια η δική σας εμπλοκή στις σχετικές διεργασίες;
3. Έχετε συμμετάσχει σε άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα διαχείρισης της μάθησης;
4. Τι αναμένετε από αυτό το πρόγραμμα;



ΚΥΠΡΙΑΚΗ
ΑΚΑΔΗΜΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΑΘΗΣΗΣ
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ :**

Προς μία

συστηματική και αποκεντρωμένη

Διαχείριση της Μάθησης

Σώτος Σιακίδης

©ΣΣ, ΚΑΔΔ

ΣΤΟΧΟΣ

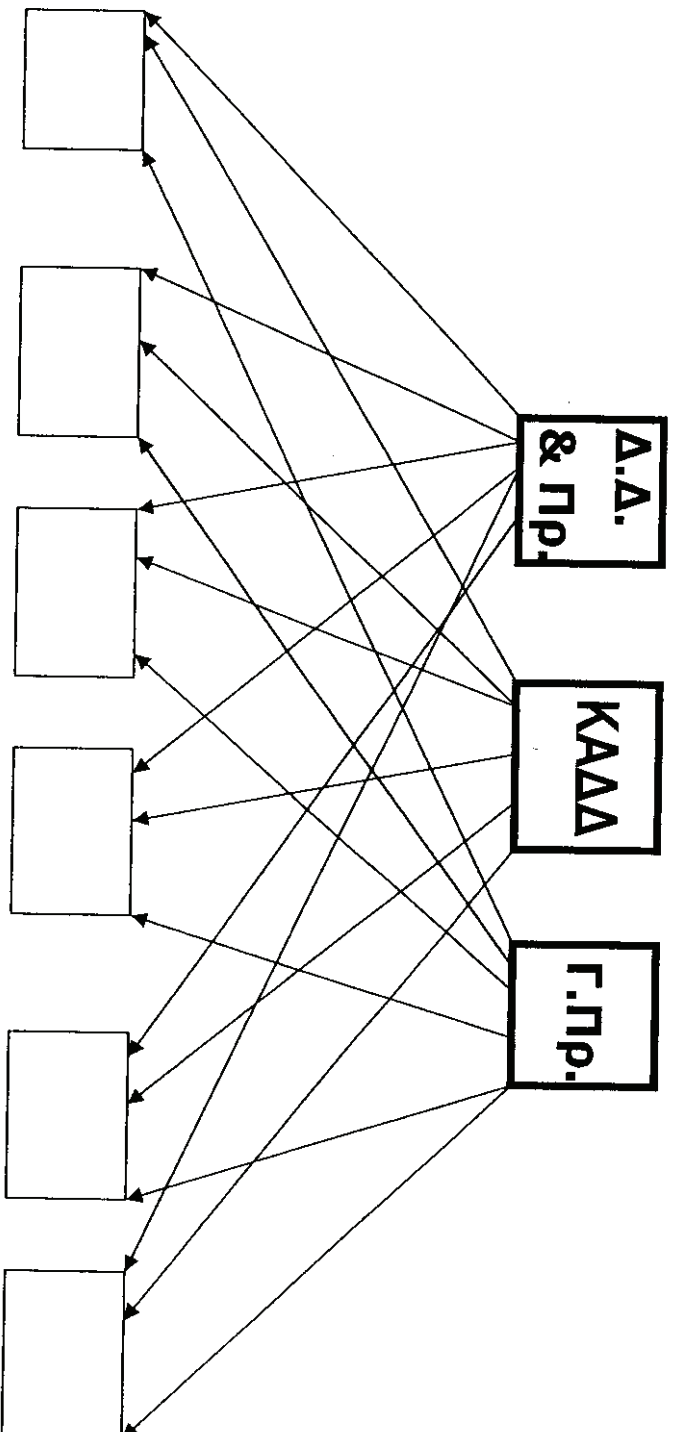
**Η ενίσχυση της ικανότητας των
Οργανισμών της Δημόσιας
Υπηρεσίας (Υπουργείων,
Τμημάτων, Υπηρεσιών) να
διαχειρίζονται συστηματικά και
αποκεντρωμένα τη δική τους
Μάθηση, ούτως ώστε η Δημόσια
Υπηρεσία να κινηθεί ...**

Από μία συγκεντρωτική μη συστηματική διαχείριση της Μάθησης

Προς μία αποκεντρωμένη και συστηματική διαχείριση της Μάθησης

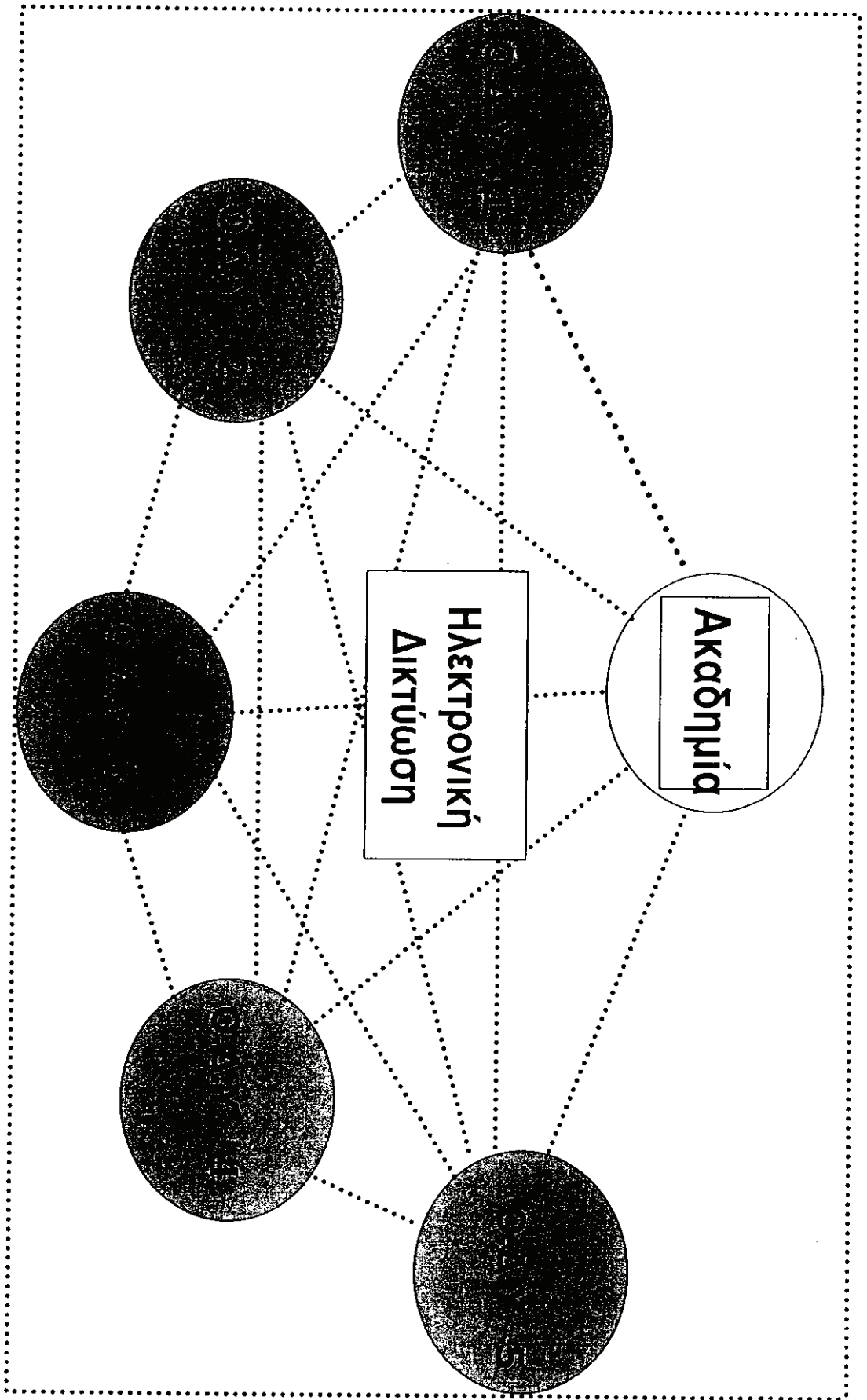
Η κατάσταση πριν την εκδήλωση της πρωτοβουλίας για χάραξη και υλοποίηση της πολιτικής για την αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης

Φορείς Επιμόρφωσης και Διαχείρισης Κονδυλίων Επιμόρφωσης



Οργανισμοί Δημόσιας Υπηρεσίας

- Μη θεσμοθετημένη και μη συστηματική διαχείριση της λειτουργίας της μάθησης
- Συγκεντρωτικά κονδύλια επιμόρφωσης
- Μη ύπαρξη ξεκάθαρης εικόνας για τις αρμοδιότητες των κεντρικών φορέων επιμόρφωσης και διαχείρισης κονδυλίων



Όραμα για τη Διαχείριση της Μάθησης στο Επίπεδο του Κάθε Οργανισμού ξεχωριστά

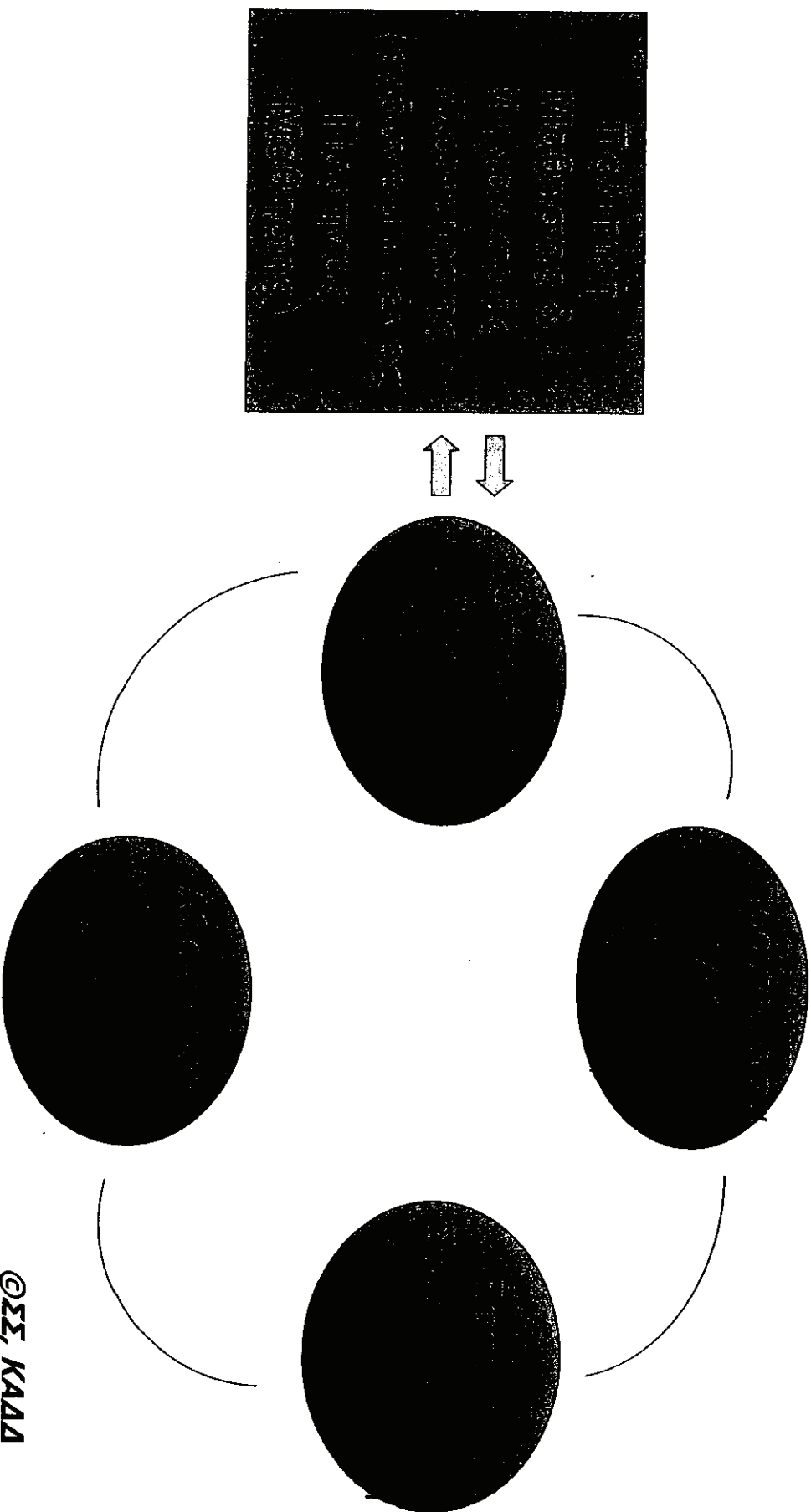
Ο κάθε Οργανισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας:

- να αναπτύξει μία συγκεκριμένη Πολιτική Μάθησης
- να έχει ένα εκπαιδευμένο και ενδυναμωμένο Πυρήνα Μάθησης, ο οποίος σε στενή συνεργασία με τη Διεύθυνση του Οργανισμού και στη βάση της Πολιτικής Μάθησης, να διαχειρίζεται συστηματικά και επαρκώς τη Μάθηση του Οργανισμού :

Περιοδικά (ετησίως) ο Πυρήνας :

- **να διεξάγει Διάγνωση Αναγκών Μάθησης**
- **να προετοιμάζει Σχέδιο Δραστηριοτήτων Μάθησης, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών που θα διαγνώσκονται**
- **να υλοποιεί τις Μαθησιακές Δραστηριότητες που θα προγραμματίζονται**
- **να αξιολογεί τις Δραστηριότητες που θα υλοποιούνται, καθώς και το όλο έργο του Πυρήνα Μάθησης**

ΟΡΑΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΗΣ Δ.Υ.



Τέσσερις προκλήσεις για τους Πυρήνες Μάθησης

- **Να συνδέσουν τη Μάθηση με την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων**
- **Να επεκτείνουν το φάσμα των τομέων της Μάθησης πέρα από τα καθαρώς εξειδικευμένα, τεχνοκρατικά θέματα : να συμπεριλάβουν επιπρόσθετα και θέματα που αφορούν, για παράδειγμα, τις συμπεριφορές και στάσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αξίες, την κουλτούρα, την ηγεσία, την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος**
- **Να προωθήσουν τη Μάθηση όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο**
- **Να κινηθούν πέρα από τη Μάθηση «στην τάξη» και να αξιοποιήσουν τρόπους Μάθησης μέσα από την καθημερινή εργασία**

Σύνθεση του Πυρήνα Μάθησης

- **Αριθμός μελών [Συντονιστής και άλλα μέλη (Διαχειριστές)]**
- **Αντιπροσωπευτικότητα των μελών (σε σχέση με την ιεραρχική βαθμίδα, κατηγορία προσωπικού, κλάδο)**
- **Προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών : να έχουν διαπροσωπικές δεξιότητες, να χαίρουν αποδοχής και εκτίμησης από τους συναδέλφους (δεν χρειάζεται να είναι ειδικοί σε θέματα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού)**

Ενδυνάμωση του Πυρήνα Μάθησης

- **Διαφανής εκχώρηση αρμοδιότητας**
- **Δυνατότητα διάθεσης χρόνου για
επιτέλεση του έργου του Πυρήνα
Μάθησης**
- **Συνεχής υποστήριξη από τη Διεύθυνση**

Προκλήσεις για την ΚΑΑΔ

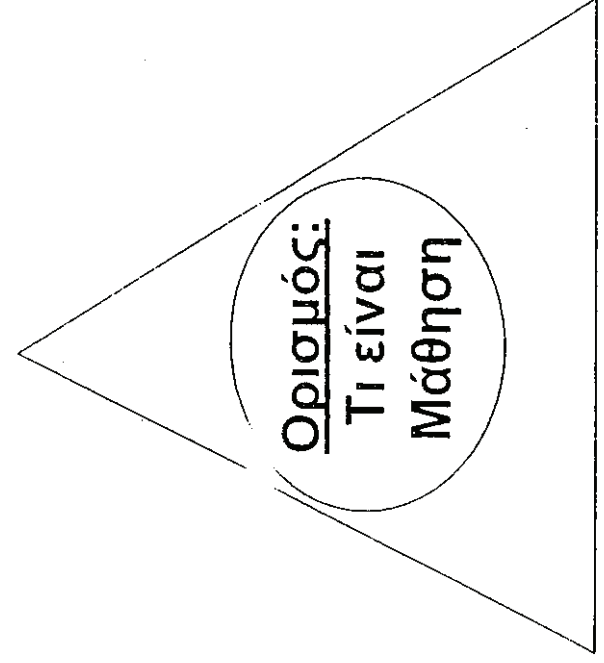
- **Εξασφάλιση της δέσμευσης των Διευθυντών των Οργανισμών της Δ.Υ.**
- **Εξασφάλιση της κατάλληλης σύνθεσης του Πυρήνα Μάθησης**
- **Εξασφάλιση της ενδυνάμωσης των Πυρήνων Μάθησης, περιλαμβανομένης και της υποστήριξής τους από τις Διευθύνσεις των Οργανισμών**
- **Αποτελεσματική εκπαίδευση των Πυρήνων Μάθησης από την ΚΑΑΔ και συνεχής στήριξή τους στο έργο τους**

Στοιχεία θεωρίας της Μάθησης

(που προτείνεται για σκοπούς διαχείρισης της Μάθησης στους Οργανισμούς)

ΠΟΙΟΣ

Ποιοι είναι οι μαθαίνοντες



ΤΙ

Ποια είναι τα πιθανά αντικείμενα Μάθησης στους Οργανισμούς

ΠΩΣ

Με ποιους τρόπους προωθείται η μάθηση

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σχεδιαστεί για να δίνει σε σχηματική μορφή μια εικόνα της προτίμησης που έχουν τα άτομα όσον αφορά τη διαδικασία μάθησης. Βασίζεται στο μοντέλο των Kolb, Irwin και McIntyre* που είναι γνωστό με το όνομα «εμπειρική» ή «βιωματική» μάθηση.

Αν συμπληρωθεί ειλικρινά και σωστά, μπορεί να σε βοηθήσει να ανακαλύψεις τις μεθόδους διδασκαλίας που είναι πιο αποτελεσματικές για σένα προσωπικά.

Οι άνθρωποι δεν μαθαίνουν όλοι με τον ίδιο τρόπο. Άλλοι προτιμούν να χρησιμοποιούν ζωντανά παραδείγματα ενώ άλλοι αφηρημένες ιδέες. Άλλοι χρειάζονται ενεργητική συμμετοχή για να μάθουν κάτι ενώ άλλοι αρκούνται με την παρακολούθηση και ανάλυση του αντικειμένου τους από απόσταση. Οι περισσότεροι από μας χρησιμοποιούμε ένα συνδυασμό μεθόδων για να μαθαίνουμε διάφορα πράγματα στην καθημερινή ζωή. Όμως, το προσωπικό στυλ (ή προτίμηση) του καθενός χαρακτηρίζεται από μια διαχρονική σταθερότητα και έτσι μπορεί να περιγραφεί. Αυτό ακριβώς θα επιχειρηθεί με αυτό το ερωτηματολόγιο.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

Το δοκίμιο αποτελείται από εννιά (9) ομάδες λέξεων ή μικρών φράσεων. Ξεκινώντας από την πρώτη ομάδα σύγκρινε τις μεταξύ τους για να δεις ποια ισχύει περισσότερο για σένα και γράψε τον αριθμό 4 στο χώρο που προσφέρεται.

Μετά δώσε το βαθμό 3 στη λέξη ή φράση που νομίζεις πως έρχεται δεύτερη στο να σε περιγράψει. Δώσε τους βαθμούς 2 και 1 με την ίδια λογική στις άλλες δύο.

Συνέχισε με τον ίδιο τρόπο και σύγκρινε μεταξύ τους τις υπόλοιπες 8 ομάδες λέξεων ή φράσεων. Κάθε λέξη ή φράση της ίδιας ομάδας πρέπει να έχει διαφορετικό βαθμό, έστω και αν δυο ή περισσότερες από αυτές σου φαίνονται ισοδύναμες.

ΠΡΟΣΟΧΗ

- ❖ Το ερωτηματολόγιο αυτό εξερευνά τους τρόπους που μαθαίνεις. Δεν αξιολογεί πόσο καλά μαθαίνεις, ούτε αναφέρεται στη γενικότερη σου συμπεριφορά.
- ❖ Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, είναι θέμα προσωπικής προτίμησης.
- ❖ Ενώ συμπληρώνεις το ερωτηματολόγιο να έχεις στο νου σου τι ισχύει γενικά με σένα και όχι τι συμβαίνει σε μεμονωμένες περιπτώσεις.
- ❖ Συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο γρήγορα (όχι πολλή σκέψη) αλλά προσεκτικά.

(*) Kolb, Irwin and McIntyre (1971). Organizational psychology: An Experiential Approach. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

1 Κάνω διακρίσεις μεταξύ εννοιών για να τις καταλάβω <input type="checkbox"/>	Ανέχομαι προσωρινά την ασάφεια <input type="checkbox"/>	Συμμετέχω στην πορεία μάθησης <input type="checkbox"/>	Είμαι πρακτικός τύπος <input type="checkbox"/>
2 Είμαι αποδεκτικός <input type="checkbox"/>	Χρειάζομαι αποδείξεις για να πεισθώ <input type="checkbox"/>	Αναλύω τις καταστάσεις <input type="checkbox"/>	Είμαι αντικειμενικός <input type="checkbox"/>
3 Αισθάνομαι <input type="checkbox"/>	Παρακολουθώ <input type="checkbox"/>	Σκέφτομαι <input type="checkbox"/>	Κάμνω <input type="checkbox"/>
4 Δέχομαι εισηγήσεις <input type="checkbox"/>	Ρισκάρω <input type="checkbox"/>	Αξιολογώ <input type="checkbox"/>	Είμαι ενήμερος <input type="checkbox"/>
5 Χρησιμοποιώ τη δαίσηση <input type="checkbox"/>	Είμαι παραγωγικός <input type="checkbox"/>	Χρησιμοποιώ τη λογική <input type="checkbox"/>	Ρωτώ/ αμφισβητώ <input type="checkbox"/>
6 Χρησιμοποιώ αφηρημένες έννοιες <input type="checkbox"/>	Παρατηρώ <input type="checkbox"/>	Χρησιμοποιώ συγκεκριμένες έννοιες <input type="checkbox"/>	Είμαι ενεργητικό άτομο <input type="checkbox"/>
7 Βλέπω κυρίως το παρόν <input type="checkbox"/>	Εκφράζομαι/ παρουσιάζω απόψεις <input type="checkbox"/>	Βλέπω κυρίως το μέλλον <input type="checkbox"/>	Είμαι πραγματιστής <input type="checkbox"/>
8 Χρησιμοποιώ εμπειρίες <input type="checkbox"/>	Χρησιμοποιώ παρατήρηση <input type="checkbox"/>	Είμαι θεωρητικός τύπος <input type="checkbox"/>	Δοκιμάζω πειραματίζομαι <input type="checkbox"/>
9 Χρειάζεται ένταση για να προσέξω <input type="checkbox"/>	Είμαι συγκρατημένο άτομο <input type="checkbox"/>	Είμαι ορθολογιστής <input type="checkbox"/>	Έχω πολλές υποχρεώσεις και ευθύνες. <input type="checkbox"/>

ΠΡΟΣΘΕΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗ ΚΑΘΕ ΣΤΗΛΗ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ ΠΟΥ ΔΩΣΑΤΕ ΣΤΙΣ ΕΞΙ ΟΜΑΔΕΣ ΦΡΑΣΕΩΝ Ή ΛΕΞΕΩΝ ΠΟΥ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΠΙΟ ΚΑΤΩ:

2,3,4,5,7,8

Β

1,3,6,7,8,9

Π

2,3,4,5,8,9

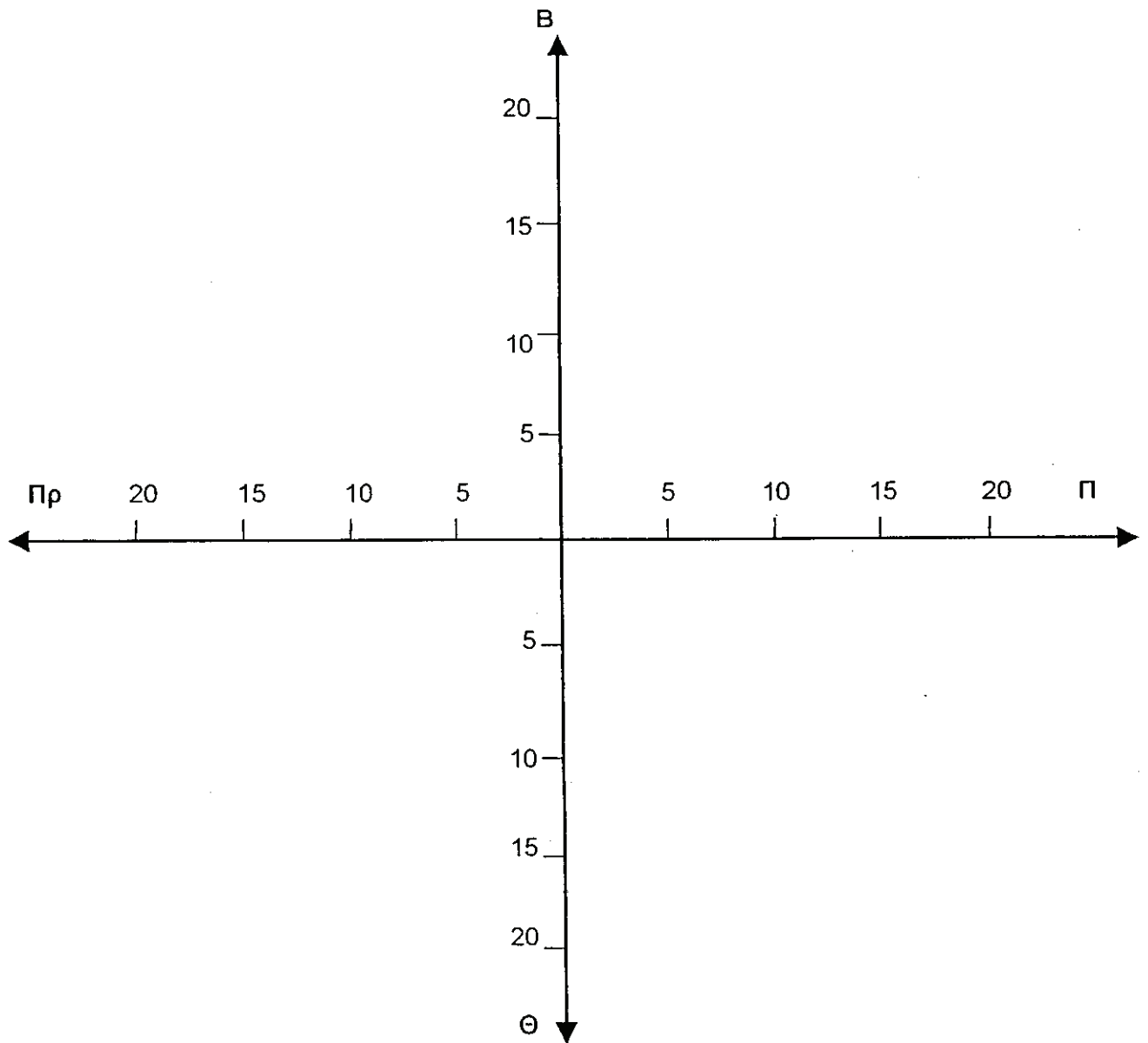
Θ

1,3,6,7,8,9

Πρ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Σημειώστε, με ένα μικρό X, το άθροισμα των βαθμών της κάθε στήλης στον αντίστοιχο άξονα:



ε: \\\naarios\ερωτηματολόγιο μαθησιακών προτιμήσεων.doc

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Εργαστήριο “Η Μάθηση στους Οργανισμούς”

Τρόποι μάθησης

B – ΒΙΩΜΑΤΙΚΟΣ/ΑΚΤΙΒΙΣΤΙΚΟΣ

Στο βαθμό που οι άνθρωποι υιοθετούν αυτόν τον τρόπο μάθησης:

Εμπλέκονται ολοκληρωτικά και χωρίς προκατάληψη σε νέες εμπειρίες. Απολαμβάνουν το “εδώ και τώρα” και τους αρέσει να κατακλύζονται από άμεσες εμπειρίες και βιώματα. Είναι ανοιχτόμυαλοι, καθόλου σκεπτικιστές, και ενθουσιώδεις με οτιδήποτε νέο. Η φιλοσοφία τους είναι “να δοκιμάσουν οτιδήποτε έστω μια φορά”. Τείνουν να δρουν πρώτα και να υπολογίζουν τις συνέπειες μετά. Οι μέρες τους είναι γεμάτες με δραστηριότητα. Αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με δημιουργικότητα. Μόλις περάσει ο ενθουσιασμός από μια δραστηριότητα αρχίζουν να ψάχνουν για την επόμενη. Τους ενεργοποιεί η πρόκληση της νέας εμπειρίας αλλά τους κουράζει η υλοποίηση και η μακροπρόθεσμη σταθεροποίηση. Είναι κοινωνικοί και συνεχώς εμπλέκονται με άλλους ενώ προσπαθούν να επικεντρώνουν όλες τις δραστηριότητες γύρω από τον εαυτό τους.

Peter Honey & Alan Mumford

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Εργαστήριο “Η Μάθηση στους Οργανισμούς”

Τρόποι μάθησης

Π – ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΙΚΟΣ/ΑΝΑΣΤΟΧΑΣΤΙΚΟΣ

Στο βαθμό που οι άνθρωποι υιοθετούν αυτόν τον τρόπο μάθησης:

Προτιμούν να αποσύρονται για να ανασκοπήσουν τις εμπειρίες από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Μαζεύουν δεδομένα, από πρώτο χέρι αλλά και από άλλους, και προτιμούν να τα σκέφτονται καλά πριν καταλήξουν σε κάποιο συμπέρασμα. Το σημαντικό γι’ αυτούς είναι η ενδεδειγμένη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με κάποια εμπειρία και γι’ αυτό τείνουν να αναβάλλουν την κατάληξη σε τελικά συμπεράσματα όσο μπορούν περισσότερο. Η φιλοσοφία τους είναι “σύνεση και επιφυλακτικότητα”. Είναι στοχαστικοί και τους αρέσει να υπολογίζουν όλες τις πιθανές επιπτώσεις και προεκτάσεις πριν δράσουν. Προτιμούν να “κάθονται στο πίσω κάθισμα” κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων και συζητήσεων. Τους αρέσει να παρατηρούν τους άλλους να δρουν. Ακούν πρώτα τους άλλους και αντιλαμβάνονται τα σημεία της συζήτησης πριν κάνουν τις δικές τους παρεμβάσεις. Τείνουν να τηρούν χαμηλό προφίλ και μια στάση κάπως απόμακρη, αποδεκτική και ήρεμη. Όταν δρουν αυτό είναι στα πλαίσια μιας μεγαλύτερης εικόνας που περιλαμβάνει και το παρελθόν εκτός από το παρόν, καθώς και τις παρατηρήσεις άλλων εκτός από τις δικές τους.

Peter Honey & Alan Mumford

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Εργαστήριο “Η Μάθηση στους Οργανισμούς”

Τρόποι μάθησης

Θ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΣ

Στο βαθμό που οι άνθρωποι υιοθετούν αυτόν τον τρόπο μάθησης:

Προσαρμόζουν και συνθέτουν παρατηρήσεις σε πολύπλοκες αλλά λογικά βάσιμες θεωρίες. Αναλύουν τα προβλήματα με ένα κάθετο, “βήμα προς βήμα” λογικό τρόπο και συνδέουν αταίριαστα γεγονότα σε συνεκτικές θεωρίες. Τείνουν να είναι τελειομανείς, και δεν ησυχάζουν μέχρι να τακτοποιήσουν τα πράγματα με ένα λογικό τρόπο. Τους αρέσει να αναλύουν και να συνθέτουν. Ενδιαφέρονται για βασικές παραδοχές, αρχές, θεωρητικά μοντέλα και συστημική σκέψη. Η φιλοσοφία τους αποδίδει μεγάλη σημασία στην ορθολογικότητα: “κάτι είναι καλό αν είναι λογικό”. Συνήθως ερωτούν “... σας φαίνεται λογικό;” ή “... πως ταιριάζει αυτό με το άλλο;”, “ποιες είναι οι βασικές θεωρήσεις;” Τείνουν να είναι αποστασιοποιημένοι και αφοσιωμένοι στην ορθολογική αντικειμενικότητα παρά σε οτιδήποτε υποκειμενικό ή διφορούμενο. Η προσέγγιση τους στα προβλήματα είναι συνεπώς λογική. Αυτός είναι ο τρόπος σκέψης τους και απορρίπτουν με αυστηρότητα οτιδήποτε δεν ταιριάζει με αυτό. Προτιμούν να μεγιστοποιούν τη βεβαιότητα και νιώθουν άβολα με υποκειμενικές αξιολογήσεις ή οτιδήποτε επιπόλαιο.

Peter Honey & Alan Mumford

Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Εργαστήριο “Η Μάθηση στους Οργανισμούς”

Τρόποι μάθησης

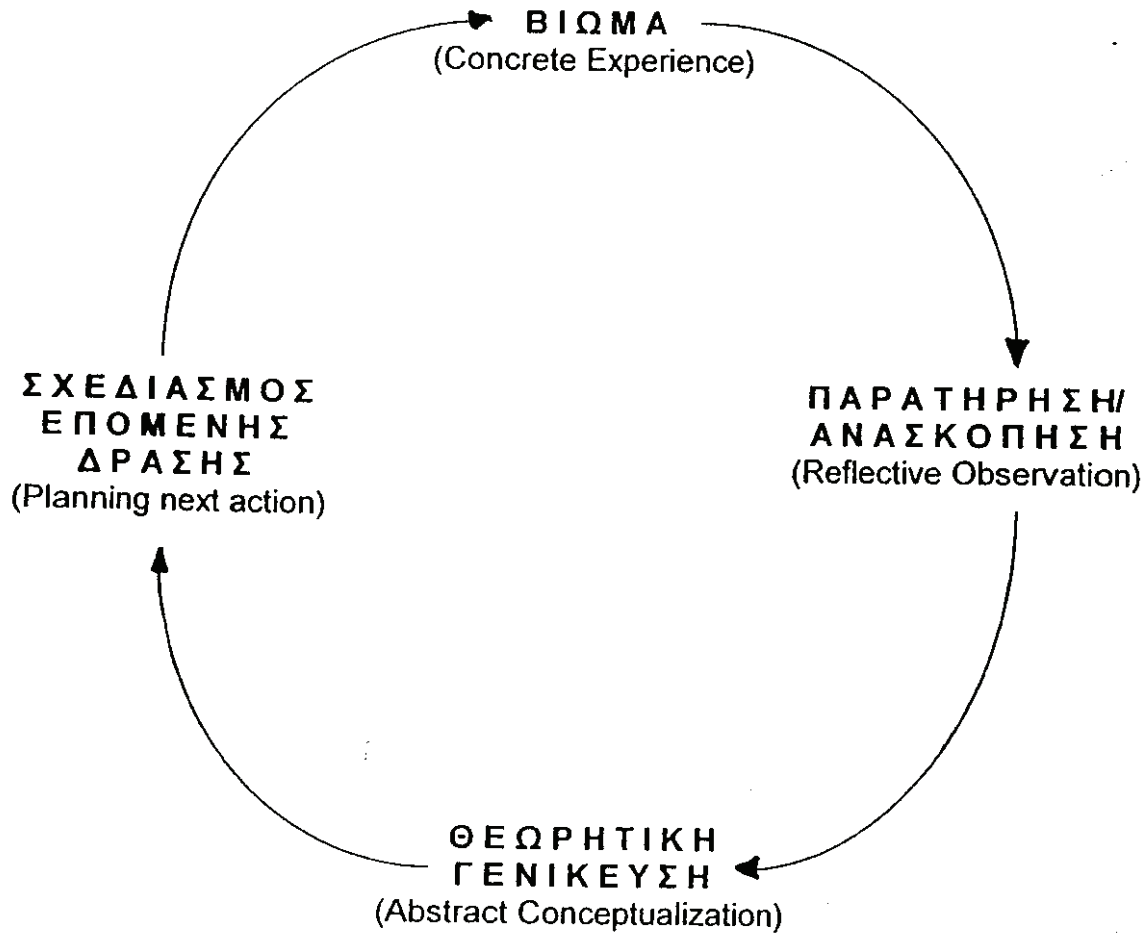
Πρ – ΠΡΑΓΜΑΤΙΣΤΙΚΟΣ

Στο βαθμό που οι άνθρωποι υιοθετούν αυτόν τον τρόπο μάθησης:

Δοκιμάζουν ιδέες, θεωρίες και τεχνικές για να δουν αν δουλεύουν στην πράξη. Αναζητούν νέες ιδέες και αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για να δοκιμάσουν την εφαρμογή τους. Επιστρέφουν από διευθυντικά σεμινάρια γεμάτοι με νέες ιδέες που θέλουν να δοκιμάσουν στην πράξη. Τους αρέσει να ενεργούν γρήγορα και με αυτοπεποίθηση για την προώθηση ιδεών που τους προσελκύουν. Τείνουν να δυσανασχετούν με παρατεταμένες και ανοικτές συζητήσεις. Είναι βασικά πρακτικοί και προσγειωμένοι άνθρωποι που τους αρέσει να παίρνουν πρακτικές αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα. Αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες ως προκλήσεις. Η φιλοσοφία τους είναι “πάντα υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος” και “εάν δουλεύει είναι καλό”.

Peter Honey & Alan Mumford

Ο Κύκλος της Βιωματικής Μάθησης
(experiential learning cycle)



HOW PEOPLE LEARN
Peter Honey

ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ "Η ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:"

‘Μάθηση’ δεν σημαίνει “απόκτηση περισσότερων πληροφοριών” αλλά “διεύρυνση της ικανότητάς μας να παράγουμε τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούμε στη ζωή”.

Στην καθημερινή χρήση, η “μάθηση” εξελίχθηκε σε συνώνυμο με τη πρόσληψη πληροφοριών. “*Ναι έμαθα γι’ αυτό το θέμα στο σεμινάριο χθες*”. Αλλά η πληροφόρηση έχει μόνο μακρινή συγγένεια με την πραγματική μάθηση.

Η πραγματική μάθηση είναι ουσιαστικό μέρος του τι σημαίνει να είσαι άνθρωπος. Μέσα από τη μάθηση αναδημιουργούμε τους εαυτούς μας. Μέσα από τη μάθηση γινόμαστε ικανοί να κάνουμε πράγματα που ποτέ δεν μπορούσαμε να κάνουμε. Μέσα από τη μάθηση ξαναβλέπουμε τον κόσμο και τη σχέση μας με αυτόν. Μέσα από τη μάθηση επεκτείνουμε την ικανότητα μας να δημιουργούμε, να είμαστε μέρος της ενεσιουργού διαδικασίας της ζωής. Υπάρχει μέσα στον καθένα μας μια βαθιά δίψα για αυτού του είδους τη μάθηση.

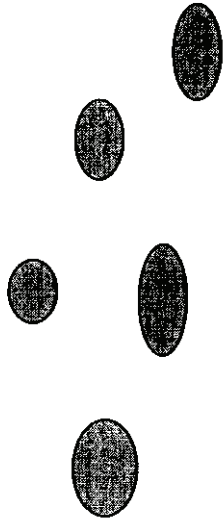
Αυτό λοιπόν είναι το βασικό νόημα του μαθαίνοντα οργανισμού: ένας οργανισμός που συνεχώς διευρύνει την ικανότητα του να δημιουργεί το μέλλον του. Για ένα τέτοιο οργανισμό δεν είναι αρκετό απλώς να επιβιώνει. Η 'μάθηση επιβίωσης' ή, όπως ονομάζεται συνήθως, 'προσαρμοστική μάθηση' είναι σημαντική και σίγουρα αναγκαία. Αλλά για ένα μαθαίνοντα οργανισμό, η 'προσαρμοστική μάθηση' πρέπει να συνοδεύεται από 'δημιουργική μάθηση' - μάθηση που αυξάνει την ικανότητα μας να δημιουργούμε.

The 5th Discipline

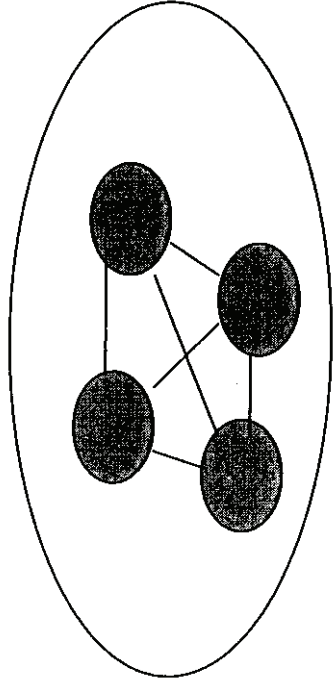
Από το βιβλίο του Peter Senge: 'The Fifth Discipline'

Ποιοι είναι οι μαθαίνοντες

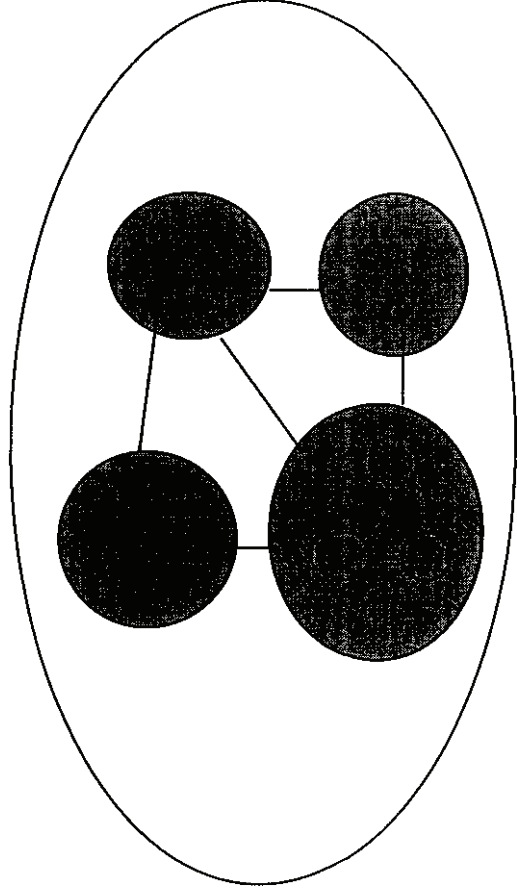
• Άτομα



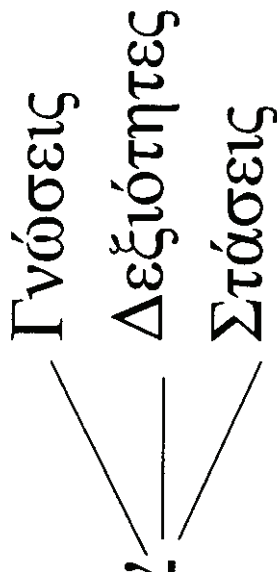
• Ομάδες



• Οργανισμοί



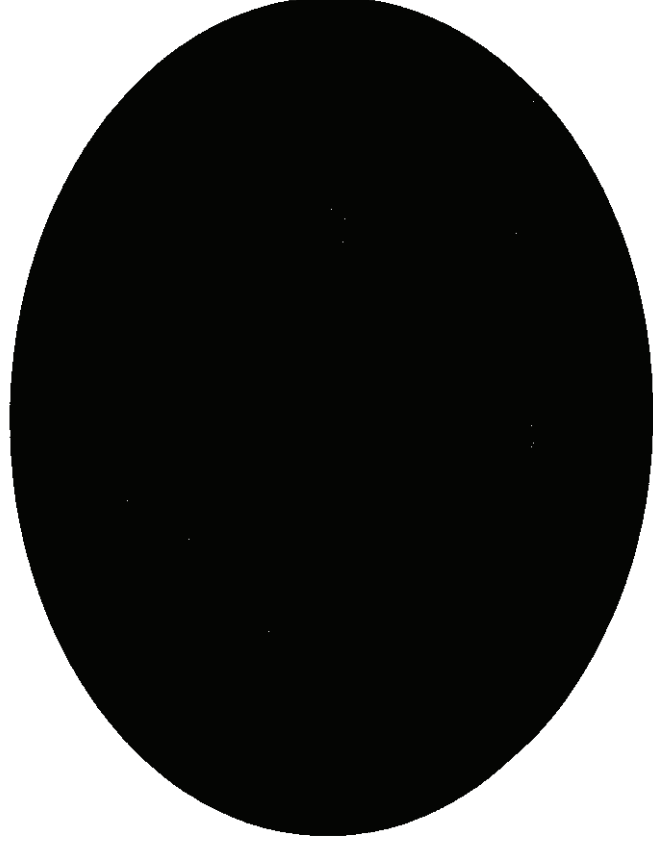
Πιθανά Αντικείμενα Μάθησης σε Ατομικό Επίπεδο



- Είδη Μαθησιακών Αντικειμένων
- Θεματικές Ενότητες
 - Εξειδικευμένα / Τεχνικά Θέματα
 - Δεξιότητες σε Θέματα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
 - Νόμοι, Κανονισμοί, Διαδικασίες και Δομές της Δημόσιας Διοίκησης
 - Ατομικές και Διαπροσωπικές Δεξιότητες
 - Διεύθυνση και Ηγεσία

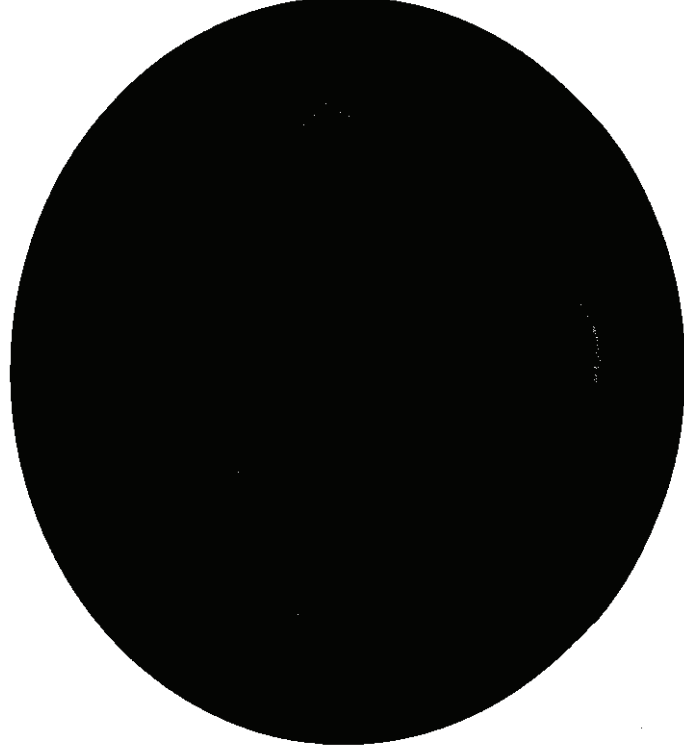
Μάθηση σε Ομαδικό Επίπεδο
(πέραν της Μάθησης
των μελών των ομάδων)

- Καθορισμός των στόχων της ομάδας
- Ομαδική Συνεργασία και Συντονισμός
- Ομαδικό Πνεύμα
- ...



Μάθηση σε Οργανωσιακό Επίπεδο
(πέραν της Μάθησης των ομάδων και των
μελών που τις αποτελούν)

- Αποστολή και Όραμα του Οργανισμού
- Δομές
- Διαδικασίες
- Διευθυντικές Μέθοδοι
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- ...



Πλαίσιο Πολιτικής Μάθησης
της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης, για να μπορέσει να εκπληρώσει την αποστολή της για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω μαθησιακών δραστηριοτήτων και να οδηγηθεί, πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στην πορεία προς το όραμα της, δηλαδή να προσφέρει τη μάθηση στους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας που θα τους καταστήσει ικανούς να παρέχουν μια πολιτοκεντρική διοίκηση, αναγνωρίζει ότι θα πρέπει να καταστεί η ίδια ένας μαθησιακός οργανισμός (learning organisation).

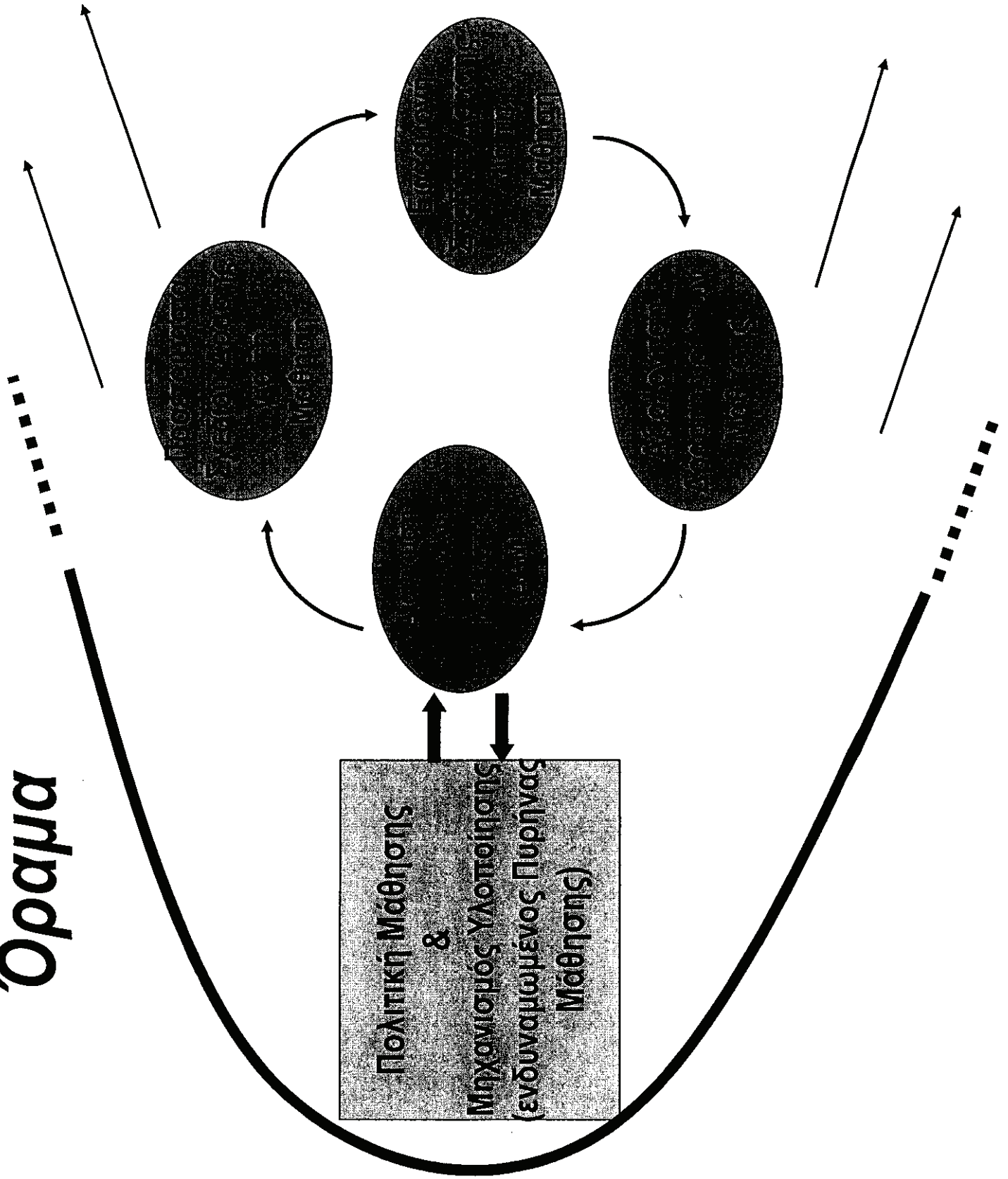
Για να επιτύχει το στόχο αυτό, η Διεύθυνση της Ακαδημίας δεσμεύεται να προωθήσει, πάνω σε συστηματική βάση, τη λειτουργία και ανάπτυξη της μάθησης πάνω σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, μέσω των πιο κάτω επί μέρους στόχων:

- Να παρέχει στον Πυρήνα Μάθησης όλους τους απαιτούμενους πόρους και υποστήριξη, για να επιτελέσει το έργο του που είναι η διαχείριση, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση, της λειτουργίας της μάθησης στην Ακαδημία και περιλαμβάνει τη διάγνωση των αναγκών μάθησης στον οργανισμό, το σχεδιασμό, οργάνωση και αξιολόγηση μαθησιακών δραστηριοτήτων, με βάση ετήσια σχέδια δράσης που θα καταρτίζει ο Πυρήνας.
- Να παρέχει και αναπτύσσει τα κατάλληλα κανάλια, μεθόδους και εργαλεία επικοινωνίας και μετάδοσης της γνώσης που σχετίζεται με το αντικείμενο εργασιών της Ακαδημίας και να προωθεί την ομαδική εργασία, τις συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την ευελιξία στη διάρθρωση του οργανισμού, ως βάσεις και εφόδια ανάπτυξης της μάθησης για κάθε άτομο, ομάδα και το σύνολο του οργανισμού.
- Να ενθαρρύνει και ωθεί το προσωπικό της προς τη μάθηση, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και γενικά να προωθεί τη διατήρηση των κατάλληλων συνθηκών και κουλτούρας στον οργανισμό οι οποίες θα ενισχύουν τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού.

11 Φεβρουαρίου 2004

ΝΦΚ/

Όραμα



ΦΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ
ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΣΥΛΛΟΓΗ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

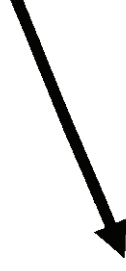
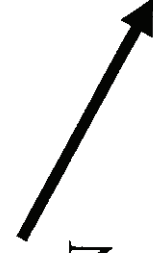
ΑΝΑΛΥΣΗ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

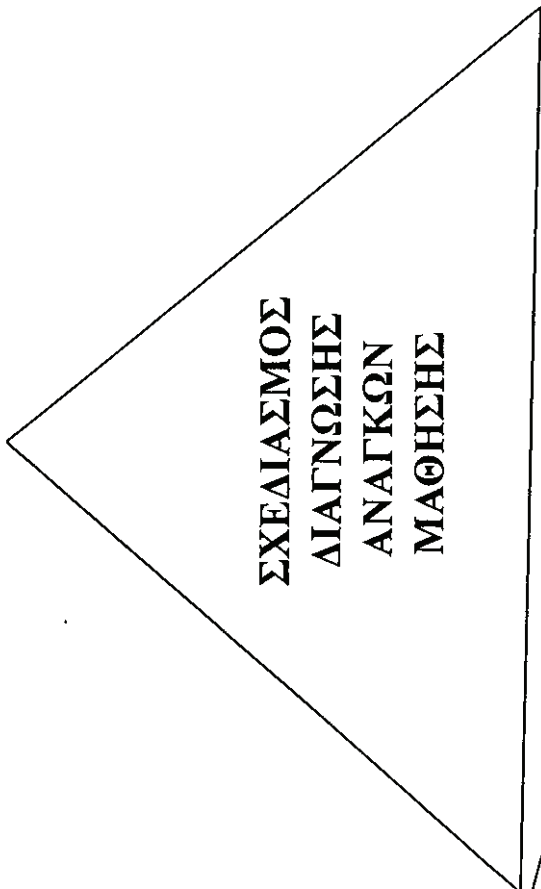
ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ

ΓΙΑ ΤΙΣ

ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ



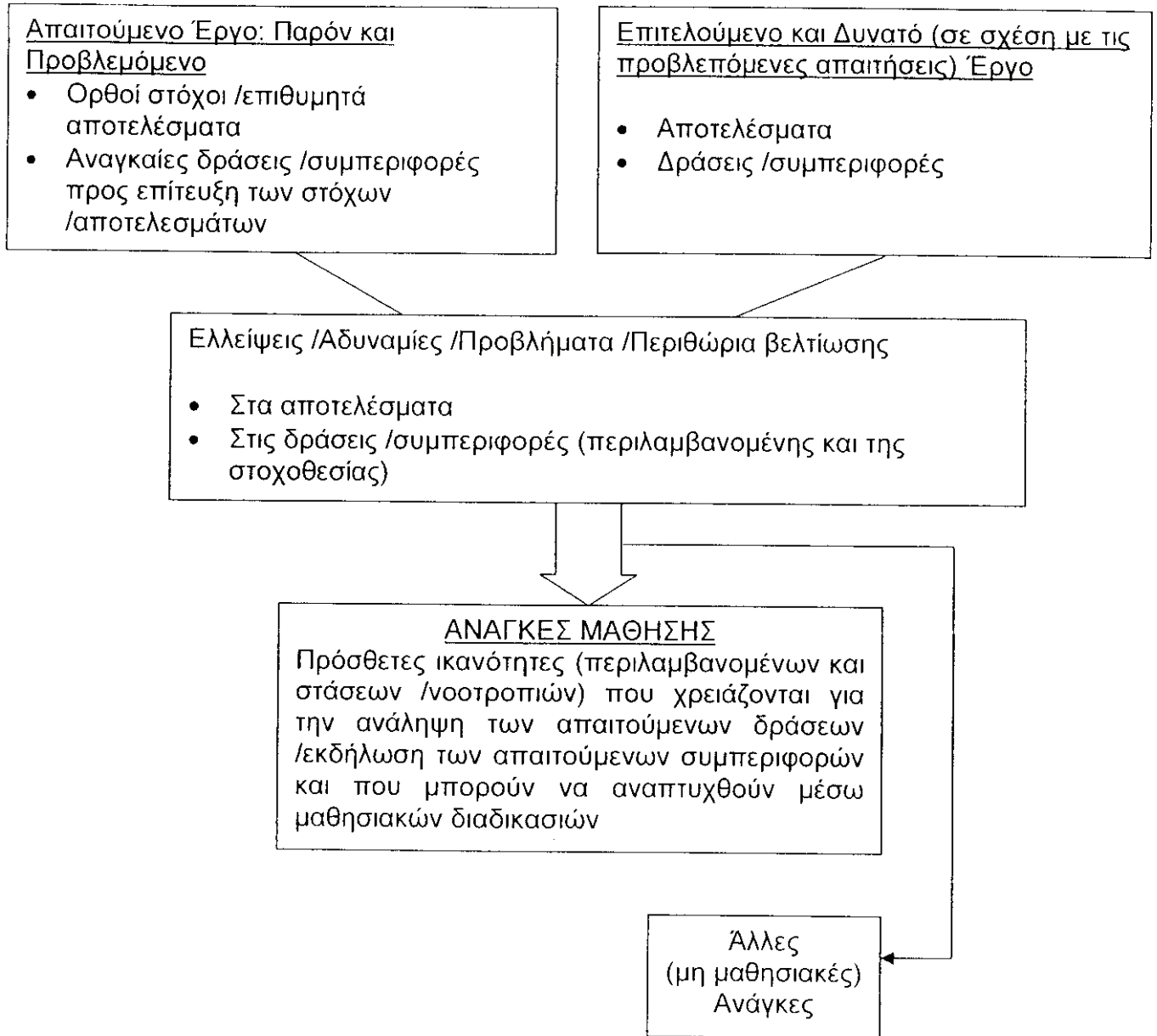
ΤΙ
Ερωτήματα / Είδη
Πληροφοριών



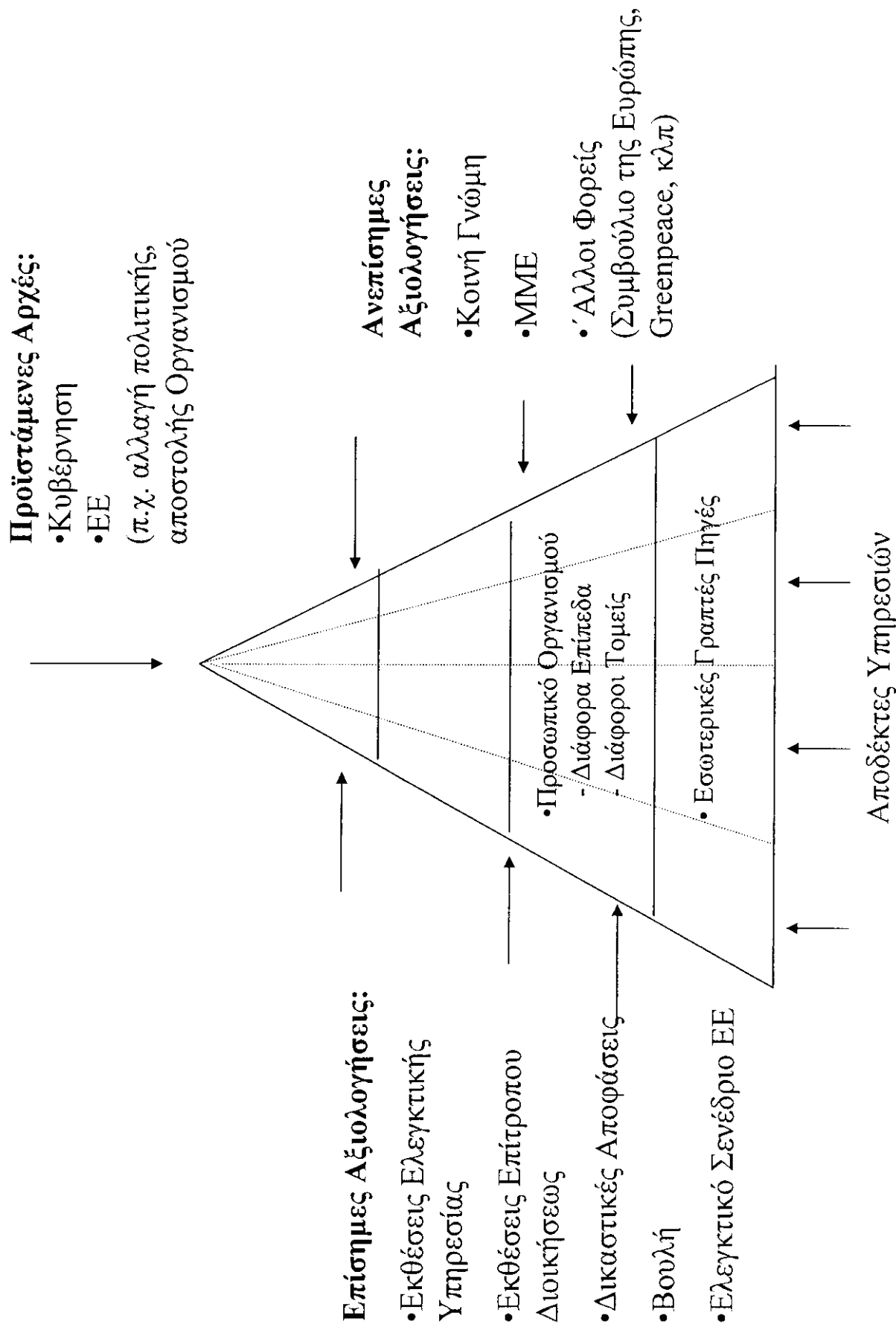
ΠΟΥ
Πηγές Πληροφοριών

ΠΩΣ
Μέθοδοι Συλλογής
Πληροφοριών

ΕΙΔΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ
στα επίπεδα Οργανισμού, Τομέων, Ομάδων, Ατόμων

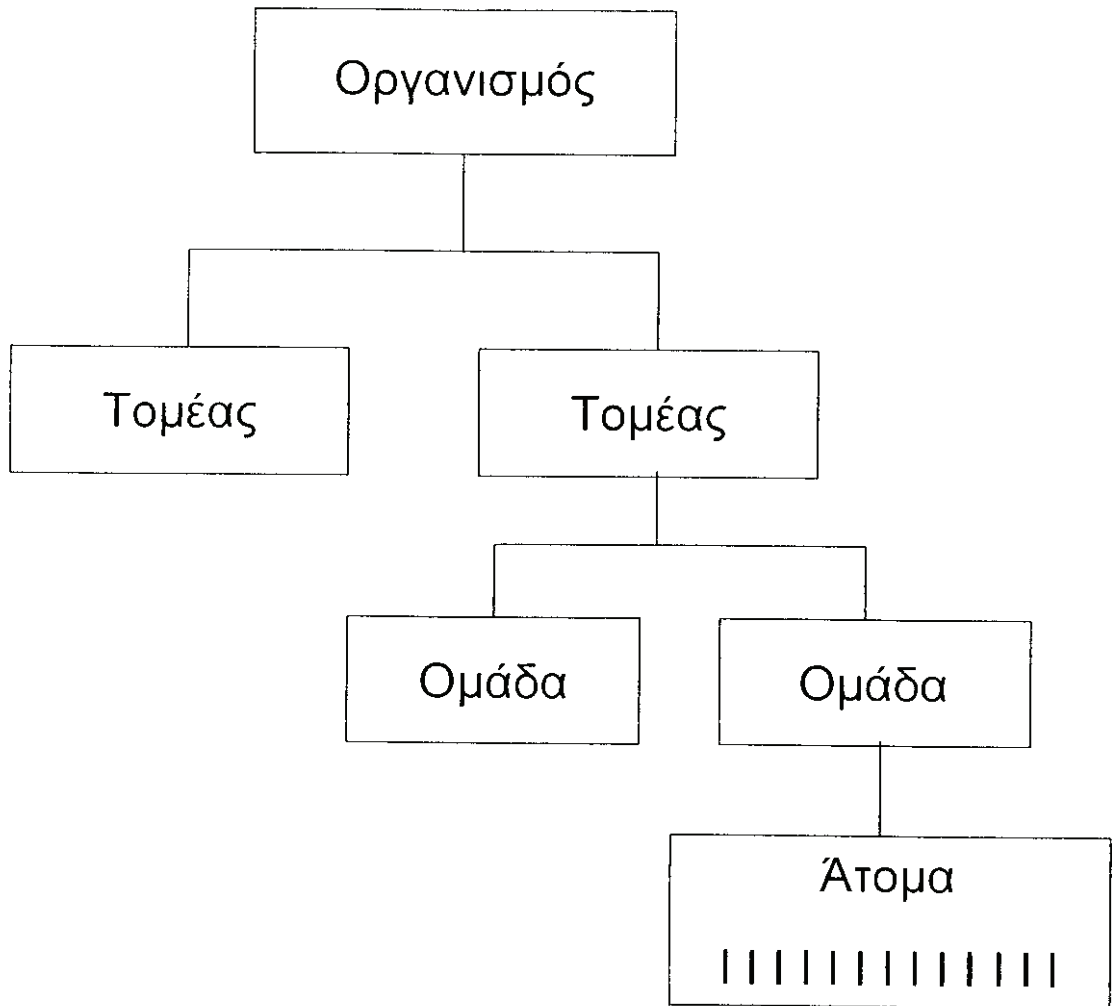


ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ



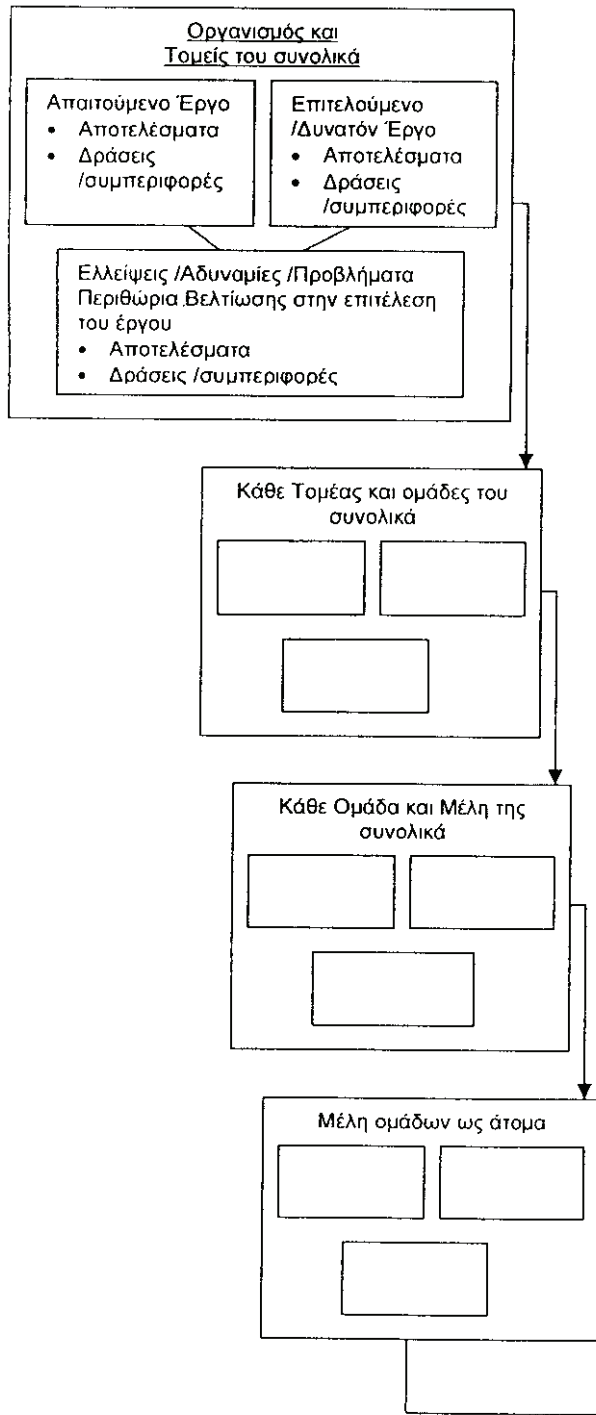
ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ				
	Μελέτη Εγγράφων	Συνεντεύξεις	Διερευνητικά Εργαστήρια	Ερωτηματολόγια
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΑΜ	Ερωτήματα / Είδη Πληροφοριών			
	Πηγές Πληροφοριών			
	Συλλογή Πληροφοριών			
	Ανάλυση Πληροφοριών			
	Πορίσματα			

Οργανωτική Δομή

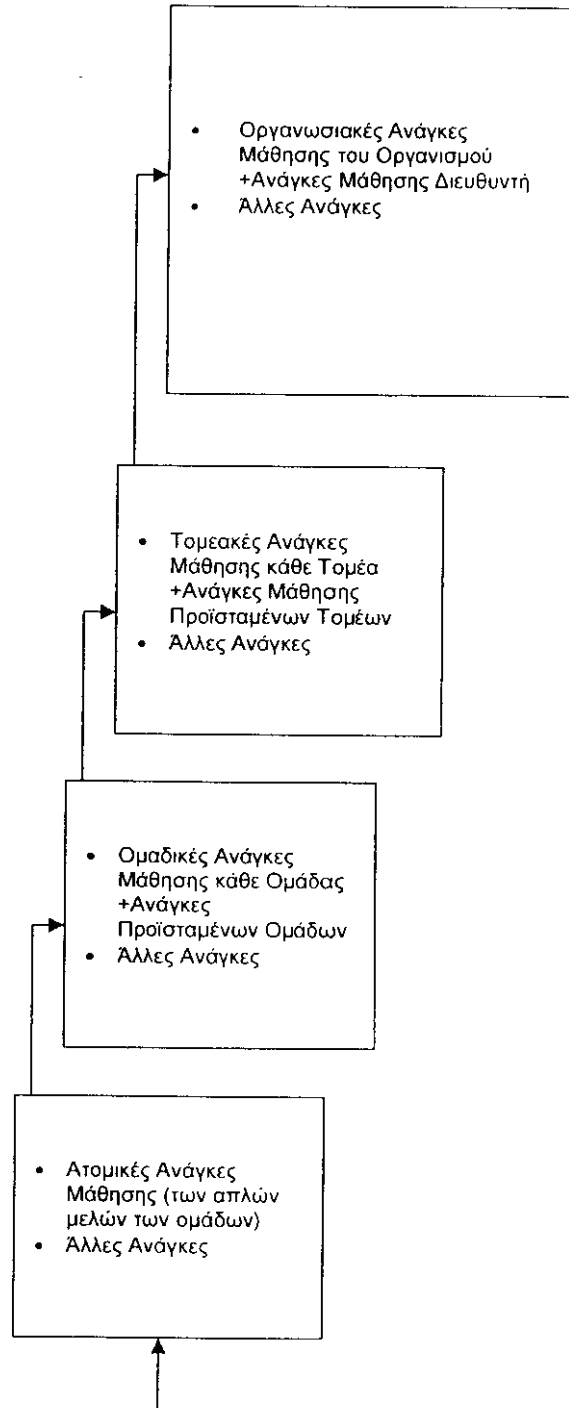


Μοντέλο Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης

Είδη Πληροφοριών

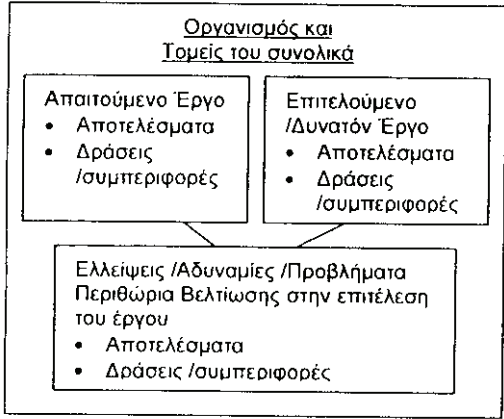


Ανάγκες Μάθησης και Άλλες (μη μαθησιακές) Ανάγκες

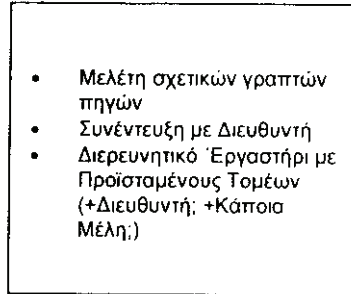


Μοντέλο Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης

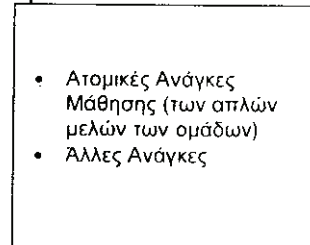
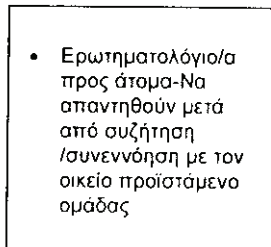
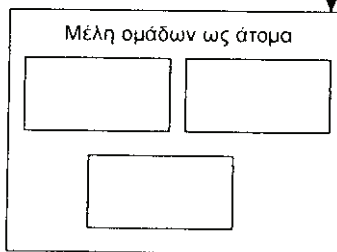
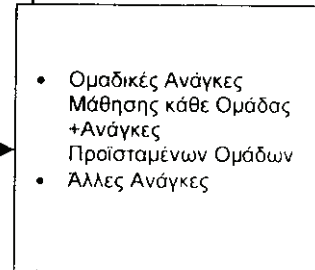
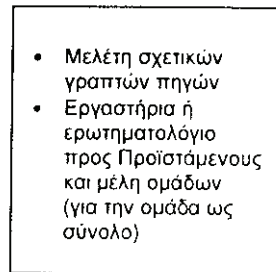
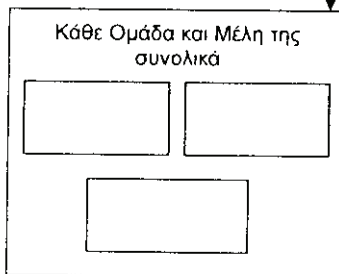
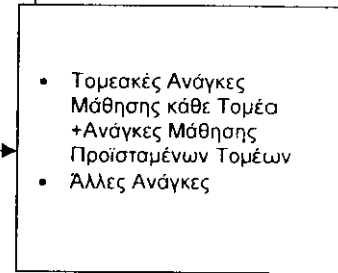
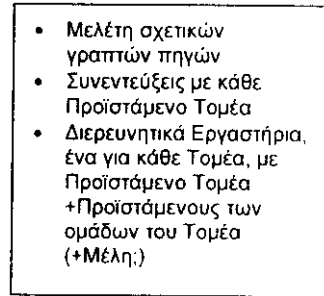
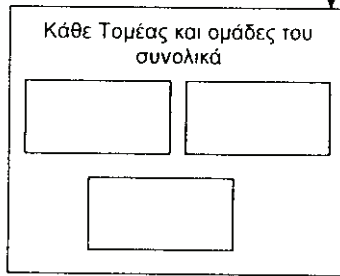
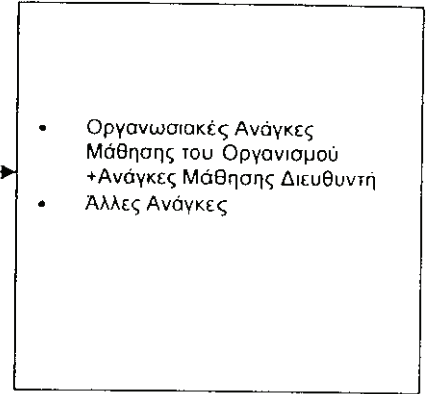
Είδη Πληροφοριών



Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών



Ανάγκες Μάθησης και Άλλες (μη μαθησιακές) Ανάγκες



**ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΟΜΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ
ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ (ΔΑΜ)**

1) **Εισαγωγικά:** Η ταυτότητα της ΔΑΜ

- Σε ποιόν οργανισμό έγινε;
- Από ποιους έγινε;
- Πότε;
- Για ποια περίοδο;

2) **Μεθοδολογία**

- Σχέδιο ΔΑΜ: Αντικείμενο, Πηγές Πληροφόρησης, Συνδυασμός Μεθόδων

(Μελέτη Γραπτών Πηγών, Συνεντεύξεις, Διερευνητικά Εργαστήρια, Ερωτηματολόγια)

- Συλλογή πληροφοριών κατά μέθοδο

- **Μέθοδος Α**

- Ερωτήματα

- Απαντήσεις

- **Μέθοδος Β**

- Ερωτήματα

- Απαντήσεις

-
-

3) Ανάγκες Μάθησης (-**ΟΧΙ** προτεινόμενες δραστηριότητες μάθησης-) ταξινομημένες κατά θεματική κατηγορία

[*Θεματικές κατηγορίες αναγκών:

- Εξειδικευμένα Θέματα
- Γενικές Τεχνολογικές Δεξιότητες (Η.Υ)
- Διοικητικές δομές, θεσμοί, διαδικασίες (Κύπρου, Ε.Ε)
- Ενδοπροσωπικές και Διαπροσωπικές Δεξιότητες
- Διευθυντική και Ηγεσία
- Ανάπτυξη μικρών ομάδων
- Οργανωσιακή Αλλαγή και Ανάπτυξη

*** Απαιτήματα στοιχεία για κάθε ανάγκη μάθησης:**

- Είδος/περιεχόμενο της ανάγκης
- Ποιοί και πόσοι έχουν την ανάγκη
- Μέχρι πότε πρέπει η ανάγκη να ικανοποιηθεί]

ΕΚΘΕΣΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

1. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

1.1. Οργανισμός:

1.2. Συντονιστής/τρια και άλλα Μέλη του Πυρήνα Μάθησης (που εργάστηκαν για τη διάγνωση):

1.3. Χρόνος Διεξαγωγής της Διάγνωσης Αναγκών Μάθησης:

2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

2.1. Συνοπτική περιγραφή της μεθοδολογίας της διάγνωσης
(Ποιές διαγνωστικές δραστηριότητες έγιναν, με ποια σειρά, και πώς συνδυάστηκαν μεταξύ τους για να οδηγήσουν στα πορίσματα για τις ανάγκες μάθησης;):

2.2. Αναλυτική περιγραφή των διαγνωστικών δραστηριοτήτων

Για κάθε διαγνωστική δραστηριότητα να προσδιορίζονται τα πιο κάτω στοιχεία:

(α) Τίτλος (Ποια μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για άντληση πληροφοριών και ποια ήταν η πηγή της πληροφόρησης; π.χ. Συνέντευξη με Στέλεχος Α, Μελέτη γραπτής πηγής Β)

(β) Θέματα που διερευνήθηκαν/Ερωτήματα που τέθηκαν (Με τα ερωτήματα αυτά διερευνήθηκε τόσο το παρόν έργο όσο και το προβλεπόμενο, και τα περιθώρια βελτίωσης του Οργανισμού αναφορικά με την επιτέλεση του έργου αυτού; Διερευνήθηκαν όλες οι πιθανές θεματικές κατηγορίες αναγκών – εξειδικευμένες/τεχνοκρατικές, διοικητικές, κτλ. – σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο;)

(γ) Κύριες Πληροφορίες που συλλέχθηκαν (για το έργο που πρέπει να επιτελεστεί, τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης σε σχέση με το έργο αυτό, κτλ.) και στις οποίες θα στηριχθούν τα συμπεράσματα για τις ανάγκες μάθησης, που θα καταγραφούν στις παραγράφους 3.1. – 3.8. πιο κάτω.

2.2.1. Συνέντευξη με Διευθυντή/τρια

2.2.2. Άλλες συνεντεύξεις

2.2.3. Μελέτη Γραπτών Πηγών (Εκθέσεων, Στρατηγικών Προγραμμάτων, κτλ.)

2.2.4. Διερευνητικά Εργαστήρια

2.2.5. Έρευνα μέσω Γραπτών Ερωτηματολογίων

2.2.6. Άλλες Διαγνωστικές Δραστηριότητες

3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ (ΤΑΞΙΝΟΜΗΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ)

Για κάθε ανάγκη να προσδιορίζονται τα πιο κάτω στοιχεία:

- (α) Ονομασία της ανάγκης μάθησης
- (β) Ποια ομάδα ή κατηγορία προσωπικού, ή ποιο άτομο έχει την ανάγκη;
- (γ) Τι χρειάζεται να μάθουν οι αναφερόμενοι στο (β);
- (δ) Δικαιολόγηση της ανάγκης με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν και καταγράφηκαν στις παραγράφους 2.2.1. – 2.2.6., πιο πάνω (για το έργο που πρέπει να επιτελεστεί, τα περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με αυτό, κτλ.)

3.1. Εξειδικευμένα/Τεχνοκρατικά Θέματα

3.2. Θέματα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

3.3. Εισαγωγική Εκπαίδευση Νεοεισερχομένων

(Εισαγωγή στις Διοικητικές δομές, θεσμούς, διαδικασίες, κτλ., της Δημόσιας Υπηρεσίας γενικά/Πρόγραμμα ΚΑΔΔ, Θέματα ένταξης των νεοεισερχομένων στον οργανισμό τους ειδικότερα)

3.4. Διοικητικές Δομές, Θεσμοί, Διαδικασίες, Νομοθεσίες της Δημόσιας Διοίκησης (της Κύπρου και της ΕΕ)

3.5. Διαπροσωπικές και Ενδοπροσωπικές Δεξιότητες

(Επικοινωνία, Ποιοτική Εξυπηρέτηση, Επαγγελματική Συμπεριφορά, Διαχείριση Χρόνου, Διαπραγμάτευση, Αποτελεσματικές Συνεδρίες, Μέθοδοι παρουσιάσεων και εκπαίδευσης, κτλ.)

3.6. Θέματα Ηγεσίας και Διεύθυνσης

(Λήψη Αποφάσεων, Στρατηγικός Προγραμματισμός, Διοίκηση Προσωπικού, Καθοδήγηση/Coaching, κτλ.)

3.7. Ανάπτυξη Μικρών Ομάδων

(teambuilding για συγκεκριμένες ομάδες)

3.8. Οργανωσιακή Ανάπτυξη

(Μεθόδευση συγκεκριμένων οργανωσιακών αλλαγών στις δομές, τις διαδικασίες, την κουλτούρα, κτλ. (συμπεριλαμβανομένης της υιοθέτησης της Συστηματικής Διαχείρισης της Μάθησης και της Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης – CAF)

3.9. Άλλες Ανάγκες Μάθησης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Είδος πληροφοριών

- Διερεύνηση των στόχων του Οργανισμού σε ατομικό επίπεδο.
- Εξειδικευμένες ατομικές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις/συμπεριφορές (που θεωρούνται απαραίτητες για την εκτέλεση των ατομικών στόχων), για τις οποίες διερευνάται ο βαθμός/το επίπεδο κατοχής τους, καθώς και η χρησιμότητα απόκτησής τους σε συγκεκριμένο επίπεδο.
- Εξειδικευμένα προβλήματα/αδυναμίες/ελλείψεις που τυχόν ν' αντιμετωπίζουν άτομα ή κατηγορίες προσωπικού και τα οποία να εμποδίζουν την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τους στον Οργανισμό (εκ των οποίων ορισμένα πιθανόν ήδη να γνωρίζουμε σε γενικές γραμμές από Συνεντεύξεις ή/και γραπτές πηγές).
- Τυχόν ειδικά προβλήματα που άτομα ή κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζουν ή αντιλαμβάνονται όσον αφορά θέματα διαπροσωπικών σχέσεων/επικοινωνίας/συνεργασίας/συντονισμού/διεύθυνσης/κουλτούρας (εκ των οποίων ορισμένα πιθανόν ήδη να γνωρίζουμε σε γενικές γραμμές από Συνεντεύξεις ή/και γραπτές πηγές).

*

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(συνέχεια)

Προσέγγιση

- Επεξήγηση του σκοπού και της χρησιμότητας του να ληφθούν απαντήσεις.
- Επιβεβαίωση για εμπιστευτικότητα σε περίπτωση ετώνυμων ερωτηματολογίων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(συνέχεια)

Τεχνική

- Προσδιορισμός χρόνου επιστροφής.
- Ξεκάθαρτες, μετρήσιμες, και ως επί το πλείστον κλειστές ερωτήσεις με σαφείς οδηγίες.
- Επώνυμα/Ανώνυμα ερωτηματολόγια.
- Οργάνωση κατάλληλης παρουσίας ερωτηματολογίου.
- Δοκιμή.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ με το Διευθυντή

Είδος Πληροφοριών

- Ερωτήματα που εγείρονται από γραπτές πηγές.
- Όραμα – Στόχοι – Στρατηγικός σχεδιασμός – Γενικές κατευθυντήριες γραμμές.
- Πόσο κοντά είμαστε στο Όραμα σήμερα;
- Τι χρειάζεται ακόμη για να το πλησιάσουμε περισσότερο ή να το φθάσουμε;
- Σφαιρική εικόνα για τα θέματα/τομείς/φύση εργασίας στα οποία έχει αρμοδιότητα ο Οργανισμός.
- Πόσο καλά αυτή εκτελείται και τί χρειάζεται για να εκτελείται καλύτερα;

- Άμεσα προβλεπόμενο έργο.
- Τι απαιτείται περαιτέρω να γίνει σε σχέση με αυτό;
- Σε ποιους, σφαιρικά, κλάδους ή θέματα ή κατηγορίες προσωπικού θα πρέπει, σε σχέση με το Όραμα ή/και το παρόν και προβλεπόμενο έργο, να δοθεί έμφαση και υπό ποια έννοια;
- Σε ποιους, σφαιρικά, τομείς ή σε ποιες κατηγορίες προσωπικού, παρατηρούνται τυχόν προβλήματα/αδυναμίες/ελλείψεις όσον αφορά γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις/συμπεριφορές;
- Παράγοντες επιτυχίας.
- Περιθώρια, τόσο γενικότερης όσο και προσωπικής, περαιτέρω βελτίωσης- ανάπτυξης (συμπεριλαμβανομένων θεμάτων ηγεσίας, επικοινωνίας, διευθυντικής ανάπτυξης, project management, περιβάλλοντος/ κουλτούρας, καλύτερων πρακτικών κλπ.)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

με το Διευθυντή (συνέντευξη)

Προσέγγιση

- Εκ των προτέρων επεξήγηση του σκοπού και προετοιμασία για το περιεχόμενο της συνέντευξης.
- Προσπάθεια να συνειδητοποιήσει ο Διευθυντής την ανάγκη ύπαρξης Οράματος για τον Οργανισμό του (αν δεν την έχει ήδη συνειδητοποιήσει), τη σημασία του έργου του Πυρήνα, καθώς και το δικό του ρόλο στη Διάγνωση, ούτως ώστε ν' αποφευχθούν πιθανές αρνητικές αντιδράσεις σε σχέση με την παραχώρηση συνέντευξης.
- Ο Διευθυντής δεν αντιμετωπίζεται ως άτομο που δεν ξέρει, ούτε ο Πυρήνας παρουσιάζεται ως Ομάδα που ξέρει ή είναι έτοιμη να δώσει λύσεις, αλλά μόνο ως Ομάδα η οποία διευκολύνει τη διαδικασία της Διάγνωσης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

με το Διευθυντή (συνέχεια)

Τεχνική

- Χρόνος – Χρονοδιαγράμματα.
- Δομημένες ή/και μη ερωτήσεις.
- Ανοικτές.
- Όχι καθοδηγητικές.
- Υποβοηθητικές.
- Σημειώσεις.
- Ανακεφαλαίωση.
- Επεξήγηση του τι ακολουθεί.

Συνέντευξη με τα Διευθυντικά Στελέχη/τους Προϊστάμενους Τμημάτων/Κλάδων/Τομέων

Είδος Πληροφοριών

- Ποιες είναι οι αρμοδιότητες και οι στόχοι του συγκεκριμένου Κλάδου; Αυτές οι αρμοδιότητες και οι στόχοι συσχετίζονται και σε ποιο βαθμό με το Όραμα και τους γενικότερους στόχους του Οργανισμού; (όπως αυτά προσδιορίζονται σε γραπτές πηγές ή αναφέρθηκαν από το Διευθυντή)
- Ποιοι είναι οι λόγοι που απαιτούν να δοθεί έμφαση στο συγκεκριμένο Κλάδο (όπως τυχόν να επεσήμανε ο Διευθυντής); Σε ποιες συγκεκριμένες πτυχές ή αρμοδιότητες του Κλάδου και σε ποια συγκεκριμένα θέματα;
- Ποιες πιο συγκεκριμένα γνώσεις/δεξιότητες και στάσεις/συμπεριφορές πρέπει να κατέχουν τα άτομα που εργάζονται στο συγκεκριμένο Κλάδο, για να είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων του;
- Με δεδομένο το τι απαιτείται για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων του Κλάδου, σε ποιο βαθμό αυτή πραγματικά επιτυγχάνεται στην υφιστάμενη κατάστασή του; Αν δεν επιτυγχάνεται σε σημαντικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα/οι αδυναμίες/οι ελλείψεις που υπάρχουν; (συσχέτιση με τα όσα προβλήματα πιθανόν ήδη να επεσήμανε ο Διευθυντής ή να εντοπίστηκαν από γραπτές πηγές)

**Συνέντευξη με τα Διευθυντικά Στελέχη/τους
Προϊστάμενους Τμημάτων/Κλάδων/Τομέων (συνέχεια)**

- Δεδομένων των προβλημάτων/ελαττώσεων που ο συγκεκριμένος Κλάδος αντιμετωπίζει ή που προκύπτουν από συγκεκριμένες ιδιαιτερότητές του, τί αυτά τα προβλήματα χρειάζονται για να ξεπεραστούν;
- Ερωτήματα που εγείρονται από γραπτές πηγές.
- Διερεύνηση θεμάτων διαπροσωπικών σχέσεων – επικοινωνίας – συντονισμού – διεύθυνσης – κουλτούρας στο συγκεκριμένο Κλάδο.
- Διερεύνηση προσωπικών αναγκών των Διευθυντικών Στελεχών για περαιτέρω βελτίωση.

Διερευνητικό Εργαστήριο

Είδος Πληροφοριών

- Ζητείται πληροφόρηση σε βάθος (μέχρι βεβαίως συγκεκριμένου ορίου) για εξειδικευμένο θέμα, το οποίο αφορά όλους συμμετέχοντες.
- Προβλήματα/αδυναμίες/ελλείψεις που οι συμμετέχοντες τυχόν να αντιμετωπίζουν σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα (εκ των οποίων ορισμένα πιθανόν ήδη να γνωρίζουμε σε γενικές γραμμές από Συνεντεύξεις ή/και γραπτές πηγές).
- Προβλήματα που τυχόν να υπάρχουν στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων κλάδων/τομέων ή κατηγοριών του προσωπικού, που οι συμμετέχοντες αντιπροσωπεύουν, όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα (εκ των οποίων ορισμένα πιθανόν ήδη να γνωρίζουμε σε γενικές γραμμές από Συνεντεύξεις ή/και γραπτές πηγές).

Διερευνητικό Εργαστήριο

(συνέχεια)

Προσέγγιση

- Επεξήγηση του σκοπού και προετοιμασία των συμμετεχόντων για απαντήσεις στα ερωτήματα.
- Να δοθεί το μήνυμα ότι ο σκοπός δεν είναι η αντιπαράθεση, αλλά το να εντοπιστούν οι διαφορετικές απόψεις σε μία ζωντανή συζήτηση όπου ελεύθερα ο καθένας μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του.
- Να δημιουργηθεί ομαδικό κλίμα και να αποφευχθεί το μονοπώλιο ομιλίας ή η ανάπτυξη «μίνι – συνεντεύξεων» σε ατομική βάση.

Διερευνητικό Εργαστήριο (συνέχεια)

Τεχνική

- Επιλογή συμμετεχόντων.
- Να καθοριστεί το όριο του βάθους των ερωτήσεων.
- Δομημένο ερωτηματολόγιο, αλλά και ευελιξία εάν χρειαστεί.
- Χρονοδιαγράμματα και κατανομή του χρόνου.
- Ίδιες, ανοικτές ερωτήσεις προς όλους.
- Καλός συντονισμός εργαστηρίου (ικανότητες Συντονιστή).
- Καλή καταγραφή (ικανότητες Καταγραφέα).
- Ανακεφαλαίωση και Επαλήθευση από Καταγραφέα.

Τρόποι προώθησης της Μάθησης / ικανοποίησης των μαθησιακών αναγκών

Επιμορφωτικά / Εκπαιδευτικά

Προγράμματα

(συμμετοχικές και εμπειρικές μέθοδοι, μεθοδοι μεταφοράς της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας)

Μέθοδοι μάθησης μέσα από την εργασία

Ατομικές:

- Προγύμναση (coaching)
- Mentoring
- Action Learning

Ομαδικές:

- Μέθοδοι οικοδόμησης της ομάδας
- Μέθοδοι διαχείρισης των αλλαγών

Δημιουργία οργανωσιακών συνθηκών που συντελούν στην ατομική και ομαδική μάθηση

Κουλτούρα μάθησης και αλλαγής

Σύστημα διαχείρισης γνώσης / πληροφοριών

Κύκλος της μάθησης στο χώρο εργασίας

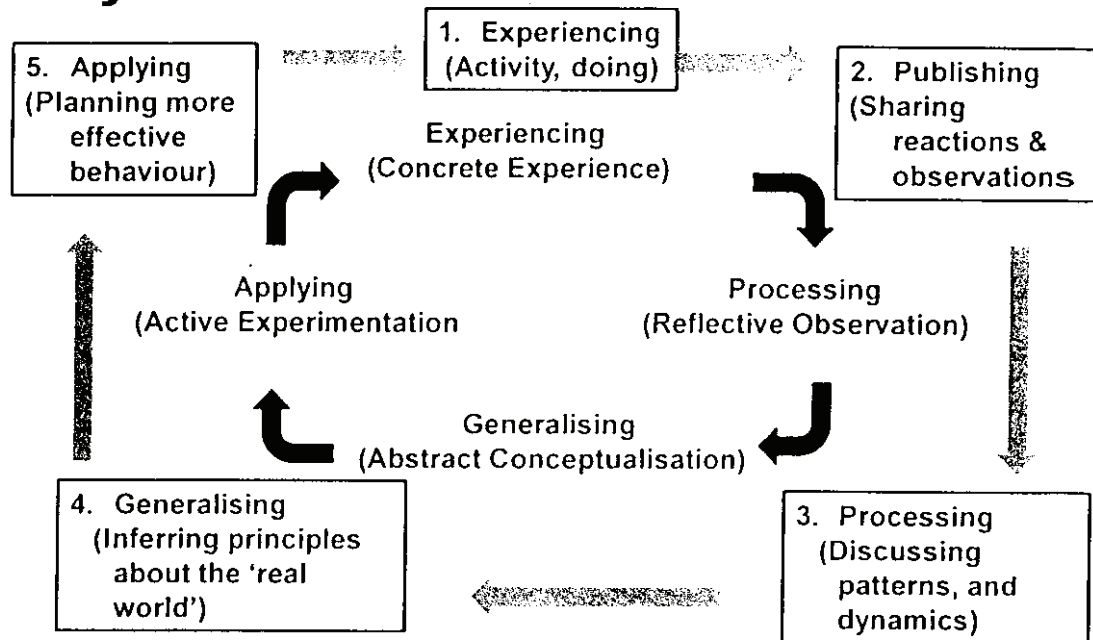
Τρόποι προώθησης της μάθησης (συνέχεια)

- Μάθηση μέσα από την εργασία Vs Μάθηση «στην τάξη»
- Διαχείριση της γνώσης / πληροφοριών
 - συλλογή
 - αποθήκευση
 - κυκλοφορία / διάδοση
 - πρόσβαση
- Μαθησιακή κουλτούρα
 - Οριζόντια (και προς όλες τις κατευθύνσεις) επικοινωνία
 - Συμμετοχή
 - Ομαδική Εργασία
 - Σαφείς ρόλοι / εναλλαγή (εργασία με προκλήσεις)
 - Ενδυνάμωση
 - Κουλτούρα επαίνου, όχι επικρίσης
 - Κλίμα εμπιστοσύνης και συμμετοχής
 - Πρωτοβουλία
 - Να επιτρέπονται τα ρίσκα / λάθη
 - Στάση εξερεύνησης και πειραματισμού
 - Ανοικτό μυαλό στην αλλαγή

	COACHING	MENTORING
GOALS	Improve job performance or skills	Support and guide personal career growth
INITIATIVE	Coach directs learning	Mentee is in charge of learning
VOLUNTEERISM	Protégé agrees to accept coaching; may not be voluntary	Both mentor and mentee are volunteers
FOCUS	Immediate problems & learning opportunities	Longer term personal development
ROLE	Focus on telling with appropriate feedback	Focus on listening, behavioral role model, making suggestions and connections
DURATION	Short term needs; "as needed"	Longer term

(Source: Coaching and Mentoring – Harvard Business Essentials – 2004)

Learning styles and Learning Cycle – David Kolb



Reproduced with permission Theories and Models in Applied Behavioural Science
Volume 2 Group San Diego, CA: Pfeiffer & Company 1991

Kolb's model works at a number of levels. It describes the process of a complete learning experience (stages 1 to 5). It describes and categorises different learning styles or preferences.

In brief, Kolb says that some adults have a receptive experience-based approach to learning; these individuals rely heavily on feeling-based judgements and learn best from specific examples, involvement and discussion. Kolb calls these learners *concrete experiencers*. In the experiential learning cycle, such people are very receptive to and excited by experiencing the activity and publishing and sharing reactions to it. These people may become glassy-eyed during the fourth step, in which the group generalises about the activity.

Some adults have a tentative, impartial and reflective approach to learning. Such individuals rely heavily on careful observation and learn best from situations that allow impartial observation. Kolb calls these the *reflective observers*. These individuals obtain insight and learning most easily from steps three and four of the experiential learning cycle, processing and generalising.

Continuing round the adult learning cycle, other people have an analytical and conceptual approach to learning, relying heavily on logical thinking and rational evaluation. These individuals learn best from impersonal situations, from the opportunity to integrate new learning with what is already known, and from theory. This group is termed *abstract conceptualisers*; they tend to be most comfortable in the generalising stage of the experiential cycle.

Finally there are the adult learners who are called *active experimenters*. Their approach to learning is pragmatic, 'Yes, but will it work?' They rely heavily on experimentation and learn

best from projects and 'trying it out'. They must have the answer to the question, 'Now that I know all this, what am I going to do with it?' The final step in the experiential learning cycle, applying, is especially necessary for the active experimenters.

Kolb developed his early model giving a categorisation system to learners with different preference combinations. For example, those with concrete experience and reflective observation have a diverging preference.

Diverging	Concrete Experience / Reflective Observation
Assimilating	Abstract Conceptualisation / Reflective Observation
Converging	Active Conceptualisation / Active Experimentation
Accommodating	Concrete Experience / Active Experimentation

Honey and Mumford – preferred learning styles

Honey and Mumford's (1982) learning styles are defined as a description of the attitudes and behaviours which determine an individual's preferred way of learning. Most people will exhibit more than one trait. The four types are activists, reflectors, theorists and pragmatists. It is based primarily on, and as a consequence of, the work of Kolb and his Experiential Learning Cycle with regard to how people learn through a process of experience, reflection, conceptualisation (internalisation) and behavioural change.

Knowles and andragogy – the principles of adult learning

Andragogy is based on the principle that adults want to learn. It is a concept defined by Malcolm Knowles in 1990. Unlike children at school, most adults can choose whether they continue learning, whether they will embark on a course of study, or whether they will mentally switch 'on or off'. In cases where adults are forced to attend a training session they do not necessarily learn anything. Knowles recognised that andragogy (adult learning) is different from pedagogy (children's learning).

Some of the most common characteristics of effective adult learning include:

- The adult learner takes some responsibility for the learning process.
- Their experience and abilities are valued, respected, used where appropriate.
- They are approached on 'equal terms', not patronised or talked down to.
- An environment of trust, openness, honesty, confidentiality and a degree of informality is usually welcomed.
- Feedback is wanted by the adult learner to help development and to summarise achievement. Encouragement and enthusiasm to continue is shown by all concerned.
- There are opportunities to experiment, practise and to learn and consider things at their own pace.
- Variety and change of methods and pace is used to help mitigate boredom and fatigue.
- Adult learners do not usually spend all day just learning, so this needs to be taken into account.
- Adults relate what they are learning to what they know already. It is important to help them make these links.
- The learners are stretching and competing with themselves, rather than with others.
- Their effort and input needs to be recognised and appreciated.
- The purpose is clear. Adult learners like to know what they are going to learn, why, how it will benefit them, its relevance, what processes they will be going through.
- They do not appreciate feeling 'lost'.

- They are able to share ideas, concerns, problems, emotions and to learn from other learners' experiences and ideas.

Every learner will have different characteristics, but the ones given above are some of the most commonly found ones relating to how adults learn.

For more information you might like to read the following book: Knowles, M. (1990) *The adult learner: a neglected species*. 4th edition. Houston: Gulf Publishing

2. Recommend appropriate learning and development solutions to meet the identified needs of individuals and groups

2.1 Overview of learning and development methods

At this stage you are considering how to design learning solutions to meet identified needs at a macro level or 'big picture' level (such as the choice between a course or shadowing) before getting into the micro level of choosing specific learning and development methods (such as case study and icebreakers).

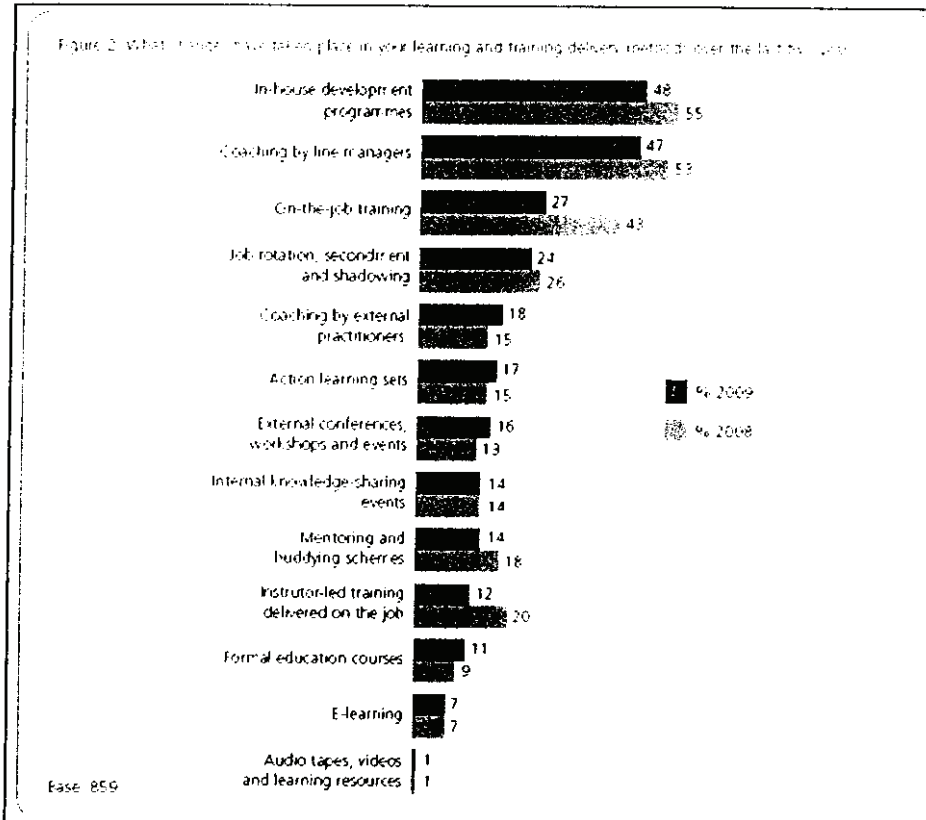
Some learning and development designers distinguish between these by calling the macro-level methods 'delivery mechanisms' and the micro level 'delivery methods'. Within any one 'delivery mechanism' you are likely to use a variety of 'learning and development methods'.

Main examples of delivery mechanisms include:

- conventional classroom courses, workshops
- conferences
- coaching, mentoring
- on-the-job training
- action learning sets
- experiential learning – indoor vs. outdoor learning and development
- individual project-based learning
- self-managed learning
- videoconferencing, telephone conferencing
- virtual classrooms
- e-learning
- secondments
- work shadowing, secondments

2.3 Recommend learning solutions

The CIPD *Learning and Development* survey report 2009 shows some of the trends regarding learning and development solutions.



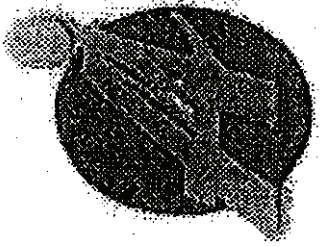
Effectiveness of learning and development practices

The CIPD *Learning and Development* survey report 2009 reports on the current effectiveness of some commonly used learning and development practices:

'In-house development programmes (48%) and coaching by line managers (47%) continue to be rated the most effective learning and development practices. Some way behind these top two results, just over a quarter (27%) of respondents view on-the-job training as the most effective learning and development practice, although its popularity has fallen by 16% since last year. This apparent loss of faith does not yet appear to have affected employers' use of on-the-job training as a learning and development tool, with 32% saying that they have used it more over the last two years.

Although e-learning is deemed to be one of the most effective learning and development practices by only 7% of respondents, 42% say they have used it more in their organisation in the last two years.'

The survey report also identified key changes to developing skills levels in organisations.



ΚΥΠΡΙΑΚΗ
ΑΚΑΔΗΜΙΑ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΛΕΓΜΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ανάγκες και Τρόποι Ομαστών/Ομάδων Ενδότητες						
Εξειδικευμένα Θέματα	Γενικές Τεχνολογικές Δεξιότητες (H.Y)	Διοικητικές δεξιότητες, θεσμικοί, διαδικασίες (Κύπρου, ΕΕ)	Ενδοπροσωπικές & Διαπροσωπικές Δεξιότητες	Διευθυντική & Ηγεσία	Ανάπτυξη μικρών ομάδων	Οργανωσιακή Αλλαγή & Ανάπτυξη
Μάθηση μέσα από την Εργασία						
Ενδοοργανωσιακά Εκπαιδευτικά Προγράμματα						
Στην / σε συνεργασία με την ΚΑΔΔ						
Στην Κύπρο						
Σε άλλους/σε συνεργασία με άλλους παροχείς						
Εκτός Κύπρου						

Επίσης, η Εταιρεία/Οργανισμός

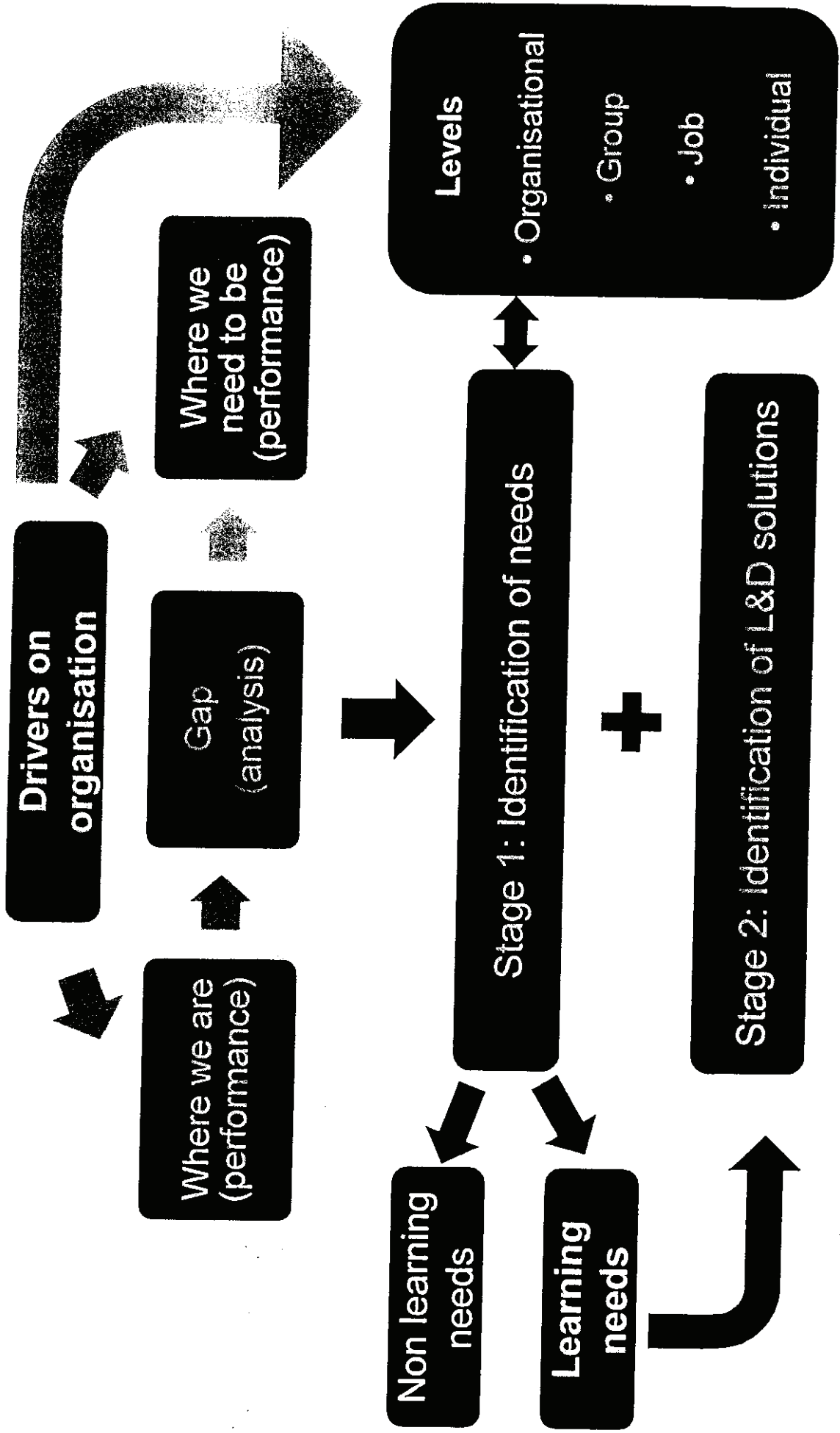
Επίσης, η Εταιρεία/Οργανισμός

Definition

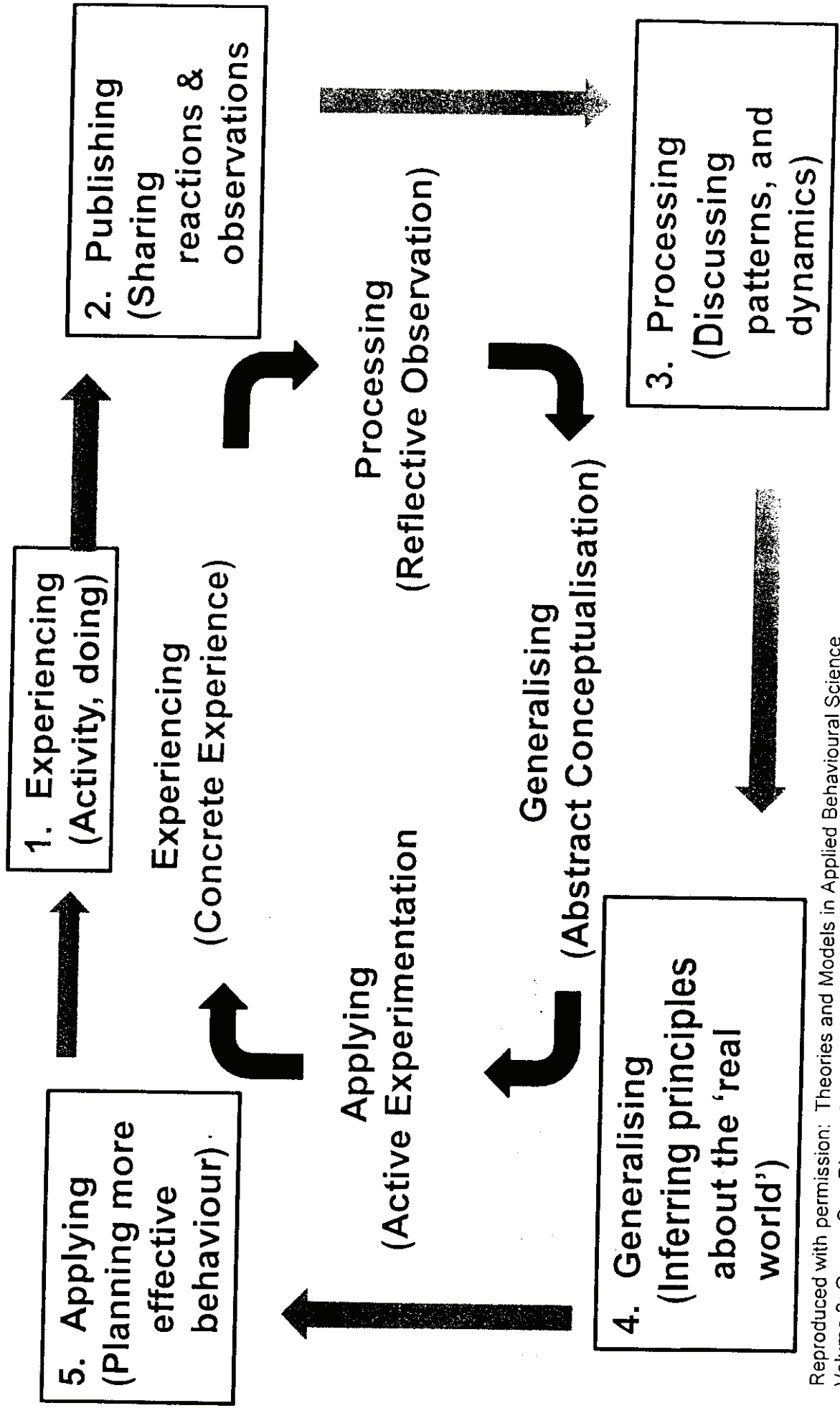


“Learning needs analyses are undertaken in industry and business to determine the gap between the existing skills, knowledge and abilities of staff and those that are needed for the organisation to function at the desired level. Once this gap is determined, decisions can be taken as to the type of training required (if this is the preferred action) and the form of delivery.”

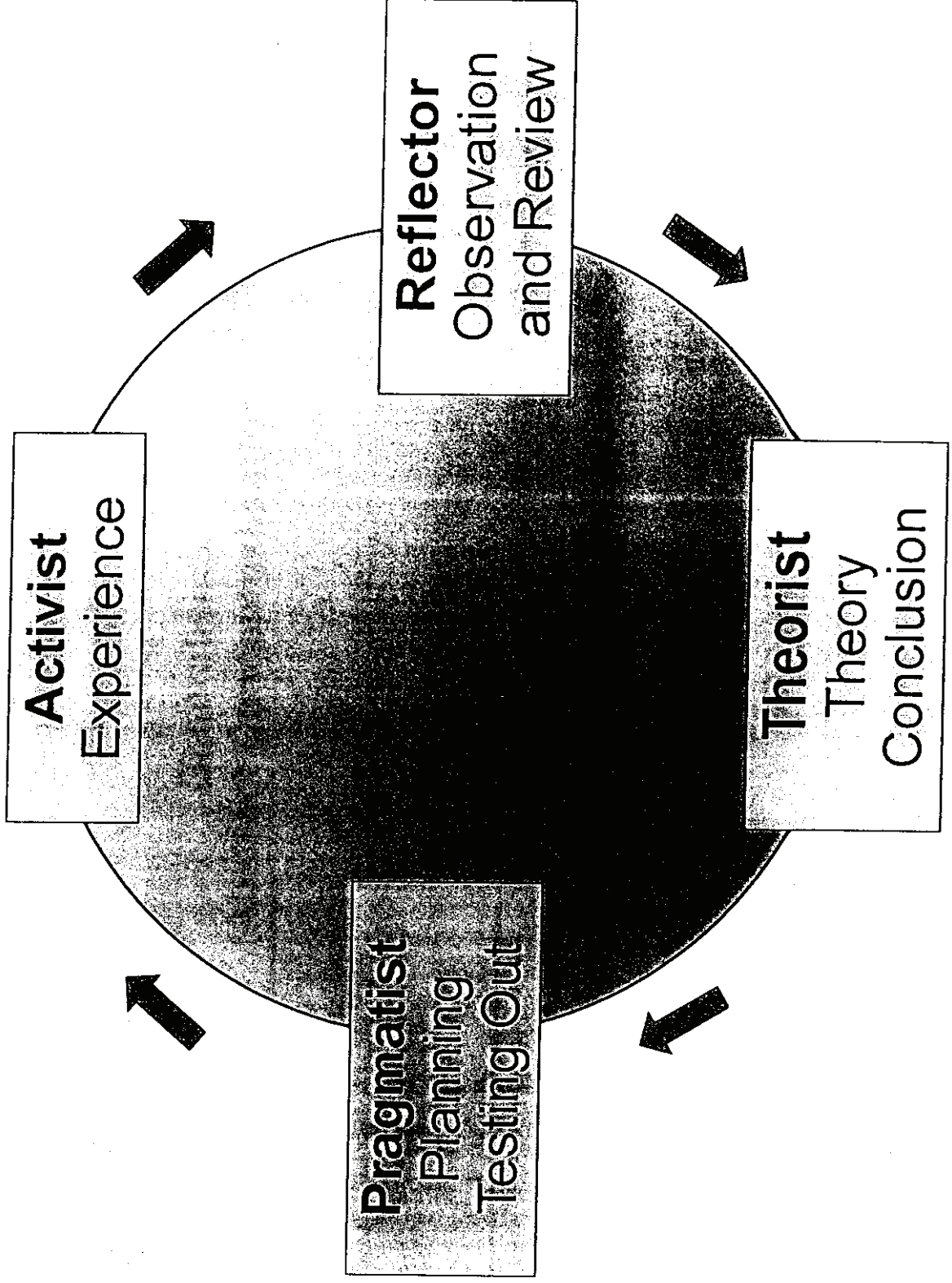
LNA simply put....



Experiential learning cycle – Kolb



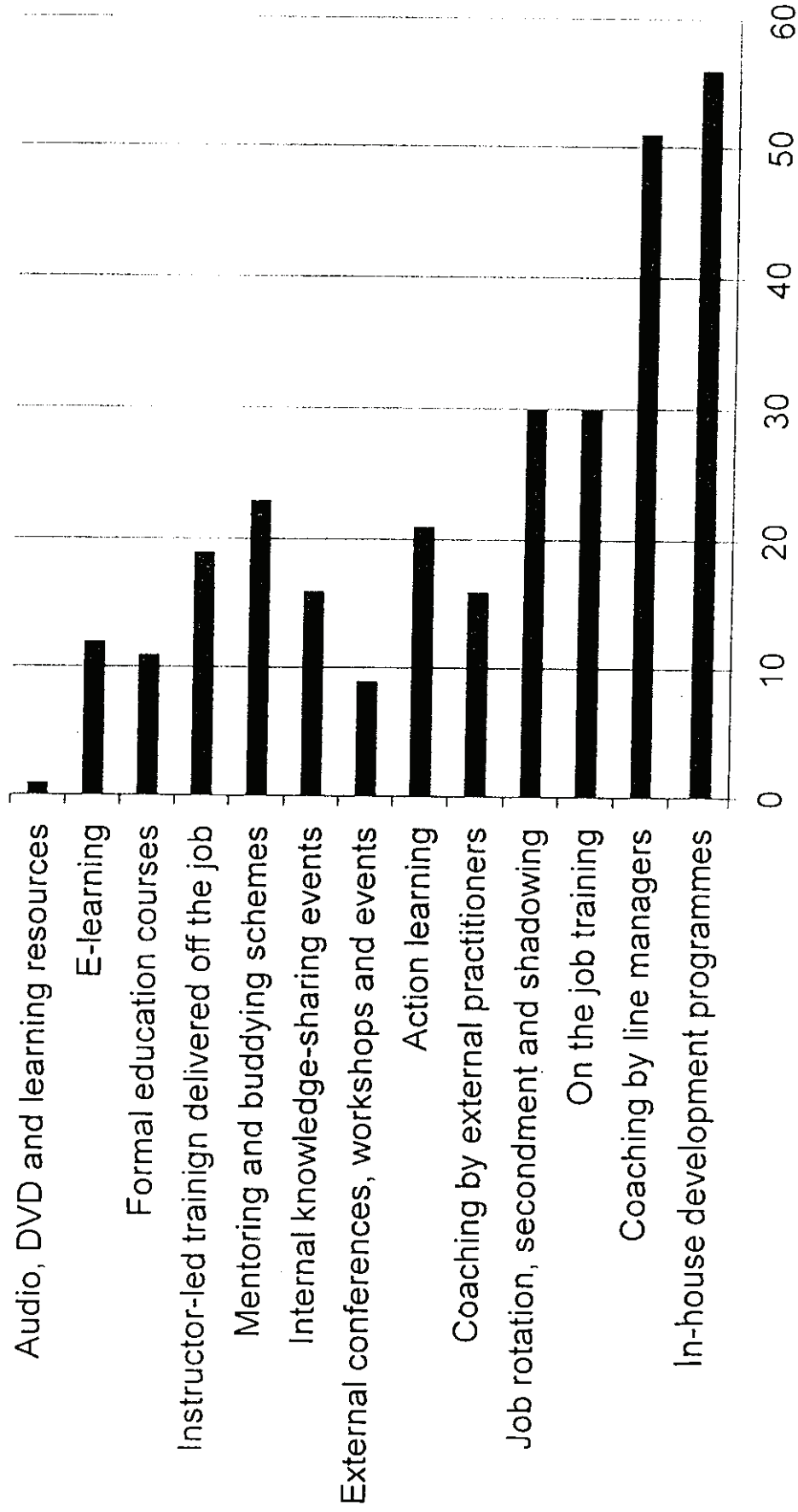
Learning styles – Honey and Mumford



Identifying appropriate solutions



Perceived effectiveness of L&D solutions (%)



ΕΤΗΣΙΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ:

ΣΥΝΟΨΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

ΣΥΝΟΨΗ ΔΑΠΑΝΩΝ

<p>1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ</p> <p>1.1. ΕΝΔΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</p> <p>1.1.1. Εξειδικευμένα Θέματα</p> <p>1.1.2. Άλλα Θέματα</p> <p>1.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΛΔ</p> <p>1.2.1. Θέματα Διοικητικών Δομών, Θεσμών και Διαδικασιών (Κύπρου και Ε.Ε.)</p> <p>1.2.2. Θέματα Προσωπικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων</p> <p>1.2.3. Θέματα Διευθυντικής και Ηγεσίας</p> <p>1.2.4. Θέματα Ανάπτυξης Μικρών Ομάδων</p> <p>1.2.5. Θέματα Οργανωσιακής Αλλαγής και Ανάπτυξης</p> <p>1.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΠΑΡΟΧΕΙΣ</p> <p>1.3.1. Εξειδικευμένα Θέματα</p> <p>1.3.2. Γενικές Τεχνολογικές Δεξιότητες</p> <p>1.3.3. Θέματα Διοικητικών Δομών, Θεσμών και Διαδικασιών (Κύπρου και Ε.Ε.)</p> <p>1.3.4. Θέματα Προσωπικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων</p> <p>1.3.5. Θέματα Διευθυντικής και Ηγεσίας</p> <p>1.3.6. Θέματα Ανάπτυξης Μικρών Ομάδων</p> <p>1.3.7. Θέματα Οργανωσιακής Αλλαγής και Ανάπτυξης</p>	€.....
<p>2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ</p> <p>2.1.1. Εξειδικευμένα Θέματα</p> <p>2.1.2. Θέματα Διοικητικών Δομών, Θεσμών και Διαδικασιών (Κύπρου και Ε.Ε.)</p> <p>2.1.3. Θέματα Προσωπικών και Διαπροσωπικών Δεξιοτήτων</p> <p>2.1.4. Θέματα Διευθυντικής και Ηγεσίας</p> <p>2.1.5. Θέματα Ανάπτυξης Μικρών Ομάδων</p> <p>2.1.6. Θέματα Οργανωσιακής Αλλαγής και Ανάπτυξης</p> <p>3. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</p> <p>3.1.1. Έπιπλα</p> <p>3.1.2. Ηλεκτρονικός Υπολογιστής</p> <p>3.1.3. Multimedia Projector</p> <p>3.1.4. Άλλα (τριπόδια, οθόνη, κτλ)</p>	€.....

1.2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΔΑ

1.2.1. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ, ΘΕΣΜΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (ΚΥΠΡΟΥ και Ε.Ε.)

(π.χ. Πρόγραμμα Εισαγωγικής Κατάρτισης Νέοεισερχομένων, Πρόγραμμα Βασικής Κατάρτισης σε Θέματα Ε.Ε., Επίσημη Γραπτή Επικοινωνία [ετοιμασία εκθέσεων, σημειωμάτων, εγκυκλίων, κτλ])

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.2.2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

(π.χ. Εργαστήρια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας, Ποιοτικής Εξυπηρέτησης, Διαχείρισης Χρόνου, Διαχείρισης Συσκέψεων, Διαπραγματεύσεων, Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών, Ανάπτυξης Δεξιοτήτων Coaching)

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.2.3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΓΗΣΙΑΣ

(π.χ. Εργαστήρια Στρατηγικού Προγραμματισμού, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανάθεσης Εργασιών, Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού)

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.2.4. ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΚΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

(Ειδικά σχεδιασμένες δραστηριότητες team building για ομάδες λειτουργιών που εργάζονται μαζί)

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.2.5. ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

(Ειδικά Σχεδιασμένες Δραστηριότητες διαχείρισης συγκεκριμένων αλλαγών σε συγκεκριμένο Οργανισμό)

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΆΛΛΟΥΣ ΠΑΡΟΧΕΙΣ

Παράδειγμα για Τεχνολογικές

1.3.1. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3.3. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ, ΘΕΣΜΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (ΚΥΠΡΟΥ και Ε.Ε.)

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										



1.3.4. ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3.5. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΓΗΣΙΑΣ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3.6. ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΚΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

1.3.7. ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ:

€

2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Για παράδειγμα: Βλέπε προγράμματα 1.24 - 1.25

2.1.1. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΘΕΜΑΤΑ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

2.1.2. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ, ΘΕΣΜΩΝ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (ΚΥΠΡΟΥ και Ε.Ε.)

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

2.1.3. ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχέας	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

2.1.4. ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχές	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

2.1.5. ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΙΚΡΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχές	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

2.1.6. ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κύριοι Στόχοι	Σε ποιους απευθύνεται	Αριθμός Συμμετεχόντων	Παροχές	Υπεύθυνος Δραστηριότητας (Μέλος Πυρήνα)	Τόπος Διεξαγωγής	Διάρκεια	Χρόνος Διεξαγωγής	Κόστος
1.										
2.										
3.										

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ:

€.....

3. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	ΔΑΠΑΝΗ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ
3.1.1. Έπιπλα	€
3.1.2. Ηλεκτρονικός Υπολογιστής	€
3.1.3. Multimedia Projector	€
3.1.4. Άλλα (τριπόδια, οθόνη, κτλ)	€
ΣΥΝΟΛΟ	€

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ: €

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ: €

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΑΙΘΟΥΣΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ €

ΘΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΣΣ-ΗΘ/ΗΘ
[C:/mydocuments/Evie2009/Pirines/Templates]



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

winner
INNOVATION award

ΤΔΔΠ
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
1443 ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ
Αρ.: 1473
Αρ.Φακ.: 13.20.004, 13.20.006
Αρ.Τηλ.: 22601569
Αρ.Φαξ: 22602763
Ηλ.Ταχ.: pkrokou@papd.mof.gov.cy

29 Ιανουαρίου, 2013

Γενικό Εισαγγελέα της Δημοκρατίας,
Πρόεδρο Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας,
Πρόεδρο Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας,
Γενικό Ελεγκτή,
Επίτροπο Διοικήσεως,
Επίτροπο Νομοθεσίας,
Επίτροπο Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα,
Πρόεδρο Επιτροπής Προστασίας Ανταγωνισμού,
Επίτροπο Προστασίας των Δικαιωμάτων του Παιδιού,
Γενικούς Διευθυντές Βουλής των Αντιπροσώπων,
Υπουργείων, Γραφείου Προγραμματισμού,
και Γενικό Λογιστή,
Αρχιπρωτοκολλητή,
Εφορο Εσωτερικού Ελέγχου,
Εφορο Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης
Συνεργατικών Εταιρειών,
Πρόεδρο Εφοριακού Συμβουλίου,
Πρόεδρο Αναθεωρητικής Αρχής Προσφορών,
Εφορο Ελέγχου Κρατικών Ενισχύσεων,
Πρόεδρο Αναθεωρητικής Αρχής Προσφύγων,
Προϊστάμενο Διοίκησης Προεδρίας,
Γραμματέα Υπουργικού Συμβουλίου.

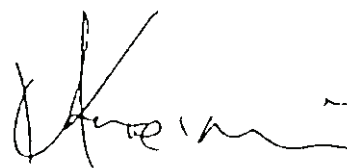
Αμοιβή εξωτερικών λεκτόρων/ εισηγητών

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα, και σας πληροφορώ ότι στους ιδιώτες, ημεδαπούς ή αλλοδαπούς, που συμβάλλουν ως εξωτερικοί λέκτορες/ εισηγητές για τους σκοπούς εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να καταβάλλεται αμοιβή ύψους €65 για διάλεξη με σημειώσεις και €50 για διάλεξη χωρίς σημειώσεις, για κάθε διάλεξη διάρκειας 45 έως 60 λεπτών.

2. Στους κρατικούς υπαλλήλους που συμβάλλουν ως εξωτερικοί λέκτορες/ εισηγητές για τους σκοπούς εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα πλαίσια του κανονικού ωραρίου εργασίας της κρατικής υπηρεσίας δεν θα καταβάλλεται οποιαδήποτε αμοιβή. Νοείται ότι για εκπαιδευτικά προγράμματα που

πραγματοποιούνται εκτός του κανονικού ωραρίου, μπορεί να τους καταβάλλεται η αμοιβή που θα καταβάλλεται σε ιδιώτες εισηγητές. Περαιτέρω, η αμοιβή που θα καταβάλλεται σε ιδιώτες εισηγητές μπορεί να καταβάλλεται και σε συνταξιούχους κρατικούς υπαλλήλους, καθώς και στους ακαδημαϊκούς των δημόσιων Πανεπιστημίων, εφόσον αυτοί δεν απασχολούνται με το κανονικό ωράριο.

3. Σημειώνεται ότι, με βάση την πολιτική που ακολουθείται, καμιά αμοιβή δεν καταβάλλεται σε κρατικούς υπαλλήλους για εκπαιδευτικό πρόγραμμα που απευθύνεται σε υπαλλήλους του Τμήματος/ Υπηρεσίας/ Οργανισμού στον οποίο υπηρετούν.



(Κύπρος Κυπριανού)

Διευθυντής
Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης
και Προσωπικού

29



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
Γραφείο Γενικού Διευθυντή

Αρ. Φακ.: 07.03.015.001.001

05.13.006

Τηλ.: 22466520

ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ Αρ. 9/2008

ΕΠΕΙΓΟΥΣΑ

2 Ιουλίου, 2008

Γενικό Εισαγγελέα της Δημοκρατίας.
Πρόεδρο Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας.
Πρόεδρο Επιτροπής Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας.
Γενικό Ελεγκτή.
Επίτροπο Διοικήσεως.
Επίτροπο Νομοθεσίας.
Επίτροπο Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.
Πρόεδρο Επιτροπής Προστασίας Ανταγωνισμού.
Γενικούς Διευθυντές Βουλής των Αντιπροσώπων.
Υπουργείων, Γραφείου Προγραμματισμού
και Γενικό Λογιστή.
Αρχιπρωτοκολλητή.
Εφορο Εσωτερικού Ελέγχου.
Εφορο Ελοπτείας και Ανάπτυξης
Συνεργατικών Εταιρειών.
Πρόεδρο Εφοριακού Συμβουλίου.
Πρόεδρο Αναθεωρητικής Αρχής Προσφορών.
Εφορο Ελέγχου Κρατικών Ενισχύσεων.
Πρόεδρο Αναθεωρητικής Αρχής Προσφύγων.
Προϊστάμενο Διοίκησης Προεδρίας.
Γραμματέα Υπουργικού Συμβουλίου

Πρωτοβουλία της Μάθησης στους Οργανισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας

Από τον Οκτώβριο του 2001 εγκαινιάστηκε, με πρωτοβουλία της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης και υπό την αιγίδα του Υπουργείου Οικονομικών, ένα καινοτόμο και πρωτοποριακό έργο με στόχο τη συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης στο επίπεδο του κάθε οργανισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας. (Υπουργείου, Τμήματος, Υπηρεσίας), συμπεριλαμβανομένης και της αποκέντρωσης των κονδυλίων για

Γονία Μιχαήλ, Καρυστή & Γρηγόρη Λυξεντίου, 1439 Λεωκωσία.

ΤΗΛ.: +357 22601115 - ΦΑΞ + 357 22602743

Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο: rcm@sec.gov.cy

Ιστοσελίδα: <http://www.mof.gov.cy>

τη μάθηση. Ο μηχανισμός υλοποίησης της πρωτοβουλίας αυτής στο επίπεδο του κάθε οργανισμού είναι ομάδα λειτουργών που συστήνεται ειδικά για το σκοπό αυτό και φέρει τον τίτλο «Πυρήνας Μάθησης». Τα μέλη των Πυρήνων Μάθησης, προτού αναλάβουν το έργο τους στους οργανισμούς τους, λαμβάνουν την απαιτούμενη εκπαίδευση από την Ακαδημία. Η ανάληψη του εν λόγω έργου από τους λειτουργούς - μέλη Πυρήνων Μάθησης, γίνεται παράλληλα με την καθημερινή καθιερωμένη εργασία τους.

2. Πιο αναλυτικά, το έργο του Πυρήνα Μάθησης για συστηματική και αποκεντρωμένη διαχείριση της μάθησης περιλαμβάνει ετησίως τις εξής τέσσερις φάσεις: (α) τη διεξαγωγή διάγνωσης αναγκών μάθησης με συγκεκριμένες μεθοδολογίες (π.χ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, κτλ.), (β) την προετοιμασία Σχεδίου Δραστηριοτήτων Μάθησης, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών μάθησης που διαγνώσκονται, (γ) την υλοποίηση των μαθησιακών δραστηριοτήτων που προγραμματίζονται και (δ) την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται, καθώς και του όλου έργου του Πυρήνα Μάθησης.

Για την εξασφάλιση αποκεντρωμένου κονδυλίου για τη μάθηση, οι Πυρήνες πρέπει να υποβάλλουν στη Διεύθυνση Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών τα εξής: (α) Ετήσιο Σχέδιο Δραστηριοτήτων Μάθησης για τον οργανισμό τους (β) Έκθεση για τη Διάγνωση Αναγκών Μάθησης στην οποία στηρίχθηκε το Σχέδιο Δραστηριοτήτων και (γ) Έκθεση Αξιολόγησης του έργου που επιτέλεσε ο Πυρήνας την προηγούμενη χρονιά (όπου αυτό ισχύει).

3. Μέχρι σήμερα έχουν λειτουργήσει Πυρήνες Μάθησης σε 37 οργανισμούς, από τους οποίους οι 21 λειτούργησαν κανονικά (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) ενώ οι 16 για διάφορους λόγους δεν λειτούργησαν φέτος (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2). Στους υπόλοιπους 50 περίπου οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας δεν έχει λειτουργήσει Πυρήνας, παρ' όλο που σε αρκετούς από αυτούς έχει επιδειχθεί ενδιαφέρον και έχουν οριστεί μέλη του Πυρήνα, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις προχώρησαν και στην μερική ή και πλήρη εκπαίδευση του Πυρήνα χωρίς όμως να ολοκληρωθεί η λειτουργία του.

Παρατηρούνται επίσης ορισμένες αδυναμίες αναφορικά με την ποιότητα της εργασίας των λειτουργούντων Πυρήνων.

4. Τα κυριότερα εμπόδια στην αδιάλειπτη λειτουργία των υφιστάμενων Πυρήνων, καθώς και στην επέκταση του θεσμού του Πυρήνα Μάθησης σε όλους τους οργανισμούς της δημόσιας υπηρεσίας, είναι τα εξής:

- α) Κάποιοι οργανισμοί που έπαιρναν κονδύλι μάθησης παραδοσιακά συνεχίζουν να το παίρνουν χωρίς να πληρούν τα κριτήρια που έχουν καθοριστεί για όλους, δηλαδή χωρίς να έχουν καθορισμένο Πυρήνα Μάθησης, ο οποίος σε ετήσια βάση να διεξάγει διάγνωση αναγκών

μάθησης και να προγραμματίζει, να υλοποιεί και να αξιολογεί δραστηριότητες μάθησης.

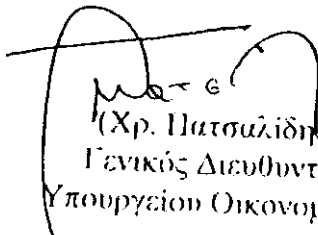
- β) Το κονδύλι για εκπαίδευση στο εξωτερικό (που μέχρι τώρα το χειριζόταν το Γραφείο Προγραμματισμού) τα τελευταία χρόνια αποκεντρώνεται στα Υπουργεία, και πάλι ανεξάρτητα από το αν τηρούνται τα καθορισμένα κριτήρια που περιγράφονται πιο πάνω.
- γ) Υπάρχει κονδύλι (που το διαχειρίζεται το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού) από το οποίο χρηματοδοτούνται μεμονωμένα προγράμματα εκπαίδευσης, μετά από αίτηση από ενδιαφερόμενους οργανισμούς εκτός της καθορισμένης διαδικασίας.

Το κυριότερο εμπόδιο στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας των λειτουργούντων Πυρήνων, αφαιρούμε, είναι η τάση που επικρατούσε μέχρι σήμερα να παραχωρείται αποκεντρωμένο κονδύλι για τη μάθηση σε όλους τους Πυρήνες που τυπικά υπέβαλλαν τα απαιτούμενα έγγραφα, ανεξάρτητα από την ποιότητα του περιεχομένου των εγγράφων αυτών, ανεξάρτητα δηλαδή από το πόσο συστηματικά και αποτελεσματικά γινόταν από τους Πυρήνες αυτούς η διάγνωση των αναγκών μάθησης και η πραγματοποίηση των αναγκαίων δραστηριοτήτων μάθησης.

5. Έχοντας τα πιο πάνω υπόψη και με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση του έργου των Πυρήνων Μάθησης αλλά και την περαιτέρω επέκταση του θεσμού της συστηματικής αποκεντρωμένης διαχείρισης της μάθησης, από φέτος (για τους Προϋπολογισμούς του 2009) θα προωθηθούν τα εξής μέτρα:

- (α) Θα υπάρξει μόνο ένα συγκεντρωτικό κονδύλι για τη μάθηση, το οποίο θα είναι υπό την αίρεση του Υπουργείου Οικονομικών.
- (β) Το εν λόγω κονδύλι θα αποκεντρώνεται μόνο εκεί όπου υπάρχουν Πυρήνες Μάθησης πλήρως εκπαιδευμένοι και ενεργοποιημένοι και οι οποίοι διεξάγουν ποιοτική και συστηματική διάγνωση αναγκών μάθησης, καταρτίζουν Σχέδια Δραστηριοτήτων Μάθησης, τα υλοποιούν και στο τέλος κάθε έτους αξιολογούν τη δουλειά που έχει επιτευχθεί. Αυτό συνεπάγεται τα εξής:
- Τερματίζεται η αυτόματη αποκέντρωση κονδυλίου μάθησης στους οργανισμούς στους οποίους αυτό δινόταν παραδοσιακά (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III).
 - Τερματίζεται η παραχώρηση κονδυλίου σε οργανισμούς όπου λειτουργήσε Πυρήνας Μάθησης στο παρελθόν, αλλά τώρα δεν πληροί τα κριτήρια (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II).

- Γεμμιτίζεται η ύπαρξη κονδυλίου μάθησης στο Γνήμια Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, από το οποίο χρηματοδοτούνται μεμονωμένα προγράμματα εκπαίδευσης, μετά από αίτηση από ενδιαφερόμενους οργανισμούς εκτός της καθορισμένης διαδικασίας.
- (γ) Η παραχώρηση κονδυλίου μάθησης σε ένα οργανισμό, από το συγκεντρωτικό κονδύλι του Υπουργείου Οικονομικών θα μπορεί να γίνει σε οποιαδήποτε περίοδο του έτους, όταν ο οργανισμός αυτός ικανοποιήσει τα καθορισμένα κριτήρια.
- (δ) Η αξιολόγηση των εγγράφων που κάθε Πυρήνας Μάθησης ετοιμάζει (βλ. παρ. 2 πιο πάνω) θα γίνεται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης η οποία και θα συμβουλεύει σχετικά το Υπουργείο Οικονομικών. Η αξιολόγηση αυτή θα γίνεται με βάση ποιοτικά κριτήρια, τα οποία γνωστοποιούνται και εξηγούνται στους Πυρήνες από την Ακαδημία.
- Σημειώνεται ότι η Ακαδημία είναι πάντα στη διάθεση των οργανισμών για προσφορά βοήθειας και στήριξης στο καθ' αυτό έργο που καλούνται να επιτελέσουν οι Πυρήνες, ούτως ώστε να διασφαλιστεί εκ των προτέρων η απαιτούμενη ποιότητα των εγγράφων που υποβάλλονται στη Διεύθυνση Προϋπολογισμού.
6. Η σωστή διαχείριση της μάθησης, τόσο της ατομικής όσο και της οργανωσιακής, είναι ύψιστης σημασίας για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας, ιδιαίτερα σε συνθήκες συνεχούς αλλαγής και αυξανόμενων απαιτήσεων, όπως οι σημερινές. Ας ανταποκριθούμε όλοι με τον καλύτερο τρόπο στη σημαντικότητα αυτή διευθυντική και ηγετική πρόκληση.


 (Χρ. Πατσαλίδης)
 Γενικός Διευθυντής
 Υπουργείου Οικονομικών

(080701PS2)



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

- Υπάρχουν τρία στάδια κατά την Υλοποίηση Μαθησιακής Δραστηριότητας. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:
 - **Πριν** από την Μαθησιακή Δραστηριότητα
 - **Κατά** από την Μαθησιακή Δραστηριότητα
 - **Μετά** από την Μαθησιακή Δραστηριότητα

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΡΙΝ (1/3)

- Ορισμός Υπεύθυνου Δραστηριότητας
- Επικοινωνία με Εκπαιδευτή
 - Συμφωνία στον ορισμό της ημερομηνίας
 - Συμφωνία στη διάρκεια της δραστηριότητας
 - Σχεδιασμός περιεχομένου δραστηριότητας
- Επικοινωνία με συμμετέχοντες
- Ετοιμασία αναλυτικού προγράμματος
- Αποστολή προγράμματος στον εκπαιδευτή για οριστικοποίηση
- Αποστολή προγράμματος στους συμμετέχοντες, διευθυντική ομάδα και διευθυντή

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΡΙΝ (2/3)

- Επικοινωνία με Διευθυντή ή εκπρόσωπο της Διευθυντικής Ομάδας για να παραστεί στην έναρξη της Δραστηριότητας
- Επικοινωνία με Εκπαιδευτή για ετοιμασία εκπαιδευτικού υλικού
- Ετοιμασία εκπαιδευτικού υλικού (ευδιάκριτο και αναγνώσιμο από όλους τους συμμετέχοντες)
- Ετοιμασία παρουσιολογίου
- Ετοιμασία Εντύπου Αξιολόγησης
- Ετοιμασία χώρου σε συνεννόηση με τον εκπαιδευτή

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΡΙΝ (3/3)

- Να βεβαιωθείμε ότι όλοι έχουν ενημερωθεί για την ημερομηνία, χώρο και ώρες διεξαγωγής
- Να βεβαιωθείμε ότι έχουν ετοιμαστεί
 - Διαρρύθμιση χώρου
 - Εξοπλισμός
 - Εκπαιδευτικό Υλικό
 - Αναλυτικά προγράμματα και παρουσιολόγιο
- Να προετοιμαστούμε για το άνοιγμα της Δραστηριότητας

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΚΑΤΑ (1/2)

- Να είμαστε στο χώρο αρκετή ώρα πριν την έναρξη
- Να βεβαιωθούμε ότι όλα είναι στη θέση τους
 - Διαρρύθμιση χώρου
 - Εξοπλισμός
 - Εκπαιδευτικό Υλικό
 - Αναλυτικά προγράμματα και παρουσιολόγιο
- Άνοιγμα Δραστηριότητας
 - Παρουσίαση αναλυτικού προγράμματος
 - Παρουσίαση Εκπαιδευτή
 - Παρουσίαση Διευθυντή ή εκπρόσωπου Διευθυντικής Ομάδας
 - Αλληλογνωριμία μεταξύ συμμετεχόντων

ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΚΑΤΑ (2/2)

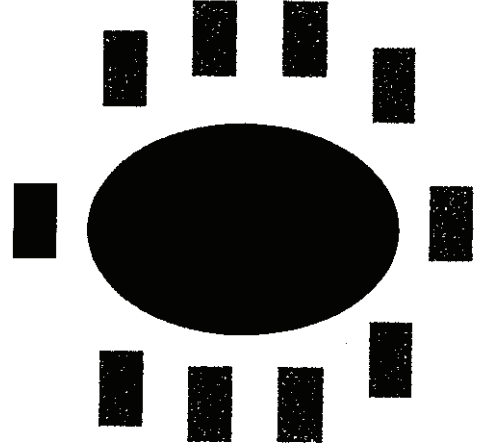
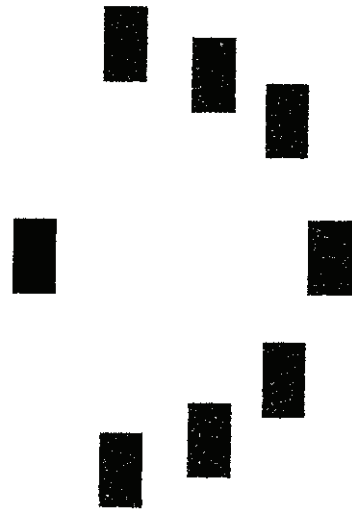
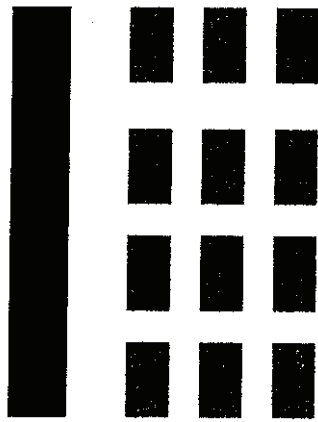
- Μετά την αλληλογνωριμία, ο λόγος δίδεται στον Εκπαιδευτή
- Βεβαιωνόμαστε ότι όλοι θα είναι παρόντες καθόλη τη διάρκεια της Δραστηριότητας
- Επιλαμβάνομαστε οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαστεί
- Ετοιμασία πιστοποιητικού συμμετοχής
- Στο τέλος της μαθησιακής δραστηριότητας, επιδίδεται Έντυπο Αξιολόγησης της Μαθησιακής Δραστηριότητας

ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΜΕΤΑ

- Ενημέρωση Διευθυντή και Διευθυντικής Ομάδας για την υλοποίηση της Μαθησιακής Δραστηριότητας
- Επεξεργασία Αξιολογήσεων της Δραστηριότητας
- Συνάντηση με Εκπαιδευτή για ανασχεδιασμό της Δραστηριότητας (εάν προκύπτει από το πιο πάνω)
- Διοργάνωση συνάντησης με συμμετέχοντες για ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας και εξαγωγή συμπερασμάτων για το μέλλον

Planning the physical environment

Room layout – group training

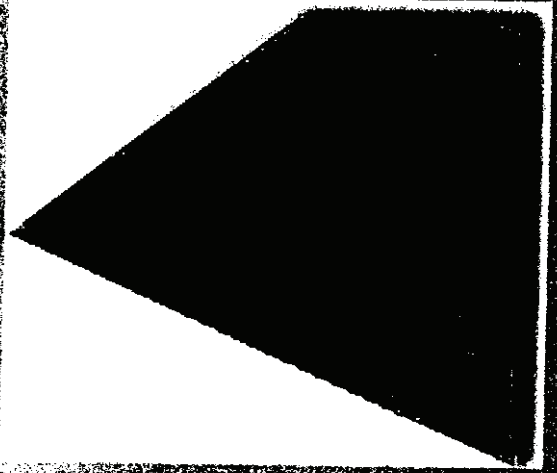
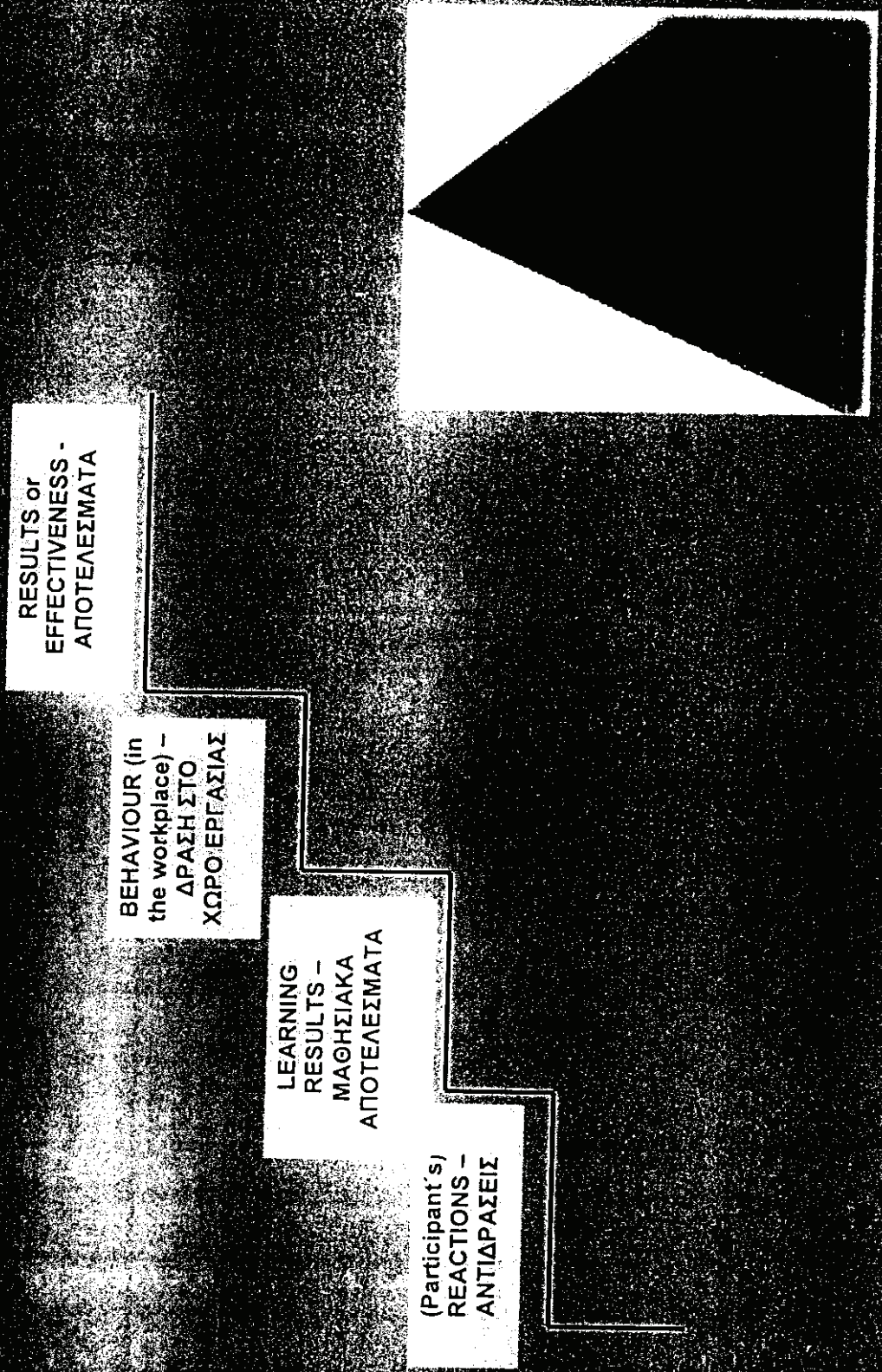


Planning the physical environment (cont'd)



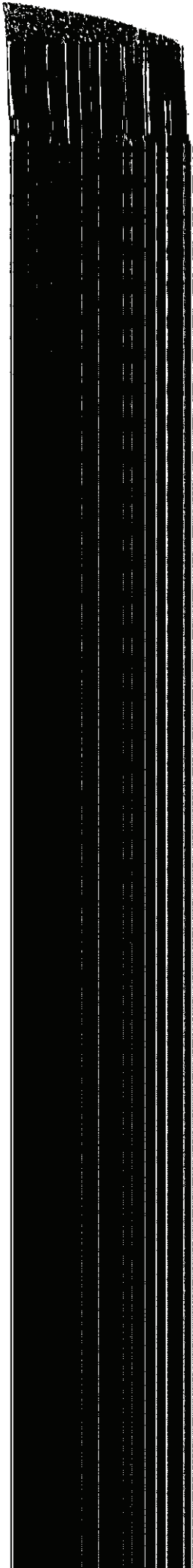
- health and safety issues
- physical access to venue/room
- trainer/facilitator 'space' for movement/top table, and so on

KIRKPATRICK'S FOUR LEVELS OF EVALUATION



ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΤΕΘΟΥΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Τί πληροφορίες ψάχνουμε;
- Από ποιόν / από πού θα τις πάρουμε;
- Ποιός θα τις πάρει;
- Πότε / σε ποιό στάδιο;
- Πώς / με ποιές μεθόδους;



ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΠΙΦΑΝΕΙΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

ΠΟ ΠΕΡΙΧΟΝΕΟ ΠΑΝ ΠΑΡΟΝΤΩΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ
ΕΠΙΠΡΟΒΟΝ ΟΥ ΜΟΝΟΝ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ

- ΓΝΩΣΙΣ
- ΣΕΠΙΠΡΟΒΟΝ
- ΣΕΠΙΠΡΟΒΟΝ
- ΚΑΤΑ

ΠΙΣΤΙΝ ΟΥΚ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ

Ο ΠΑΡΟΝΤΩΣ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ
ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΠΙΠΡΟΒΟΝ

ΑΥΤΩΝ ΟΥΚ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ
ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ ΟΥΚ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ
(ΑΝΤΙΣΤΑΝΤΙΣΤΗΝ ΟΥΚ ΕΙΣ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΝ)

- test
- ΕΡΓΑΣΙΑΝ
- ΕΠΙΠΡΟΒΟΝ

ΤΡΙΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Το περιεχόμενο των πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν:
 - Αλλαγές που παρατηρήθηκαν στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων στο χώρο εργασίας / χρησιμοποίηση γνώσης που έχει αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής δραστηριότητας
 - Εάν μη μηχανοποιητική χρήση, γιατί (ελλείψη υποστήριξης συνεργασίας, πόρων)

• Τις πληροφορίες να τις συλλέξει:

- ο υπεύθυνος της δραστηριότητας, εκπαιδευτές
- από τους συμμετέχοντες, εκπαιδευτές, προϊστάμενους των συμμετεχόντων, συνεργάτες των συμμετεχόντων στο χώρο εργασίας
- 3 - 4 μήνες μετά το πέρας της εκπαιδευτικής δραστηριότητας
- με τις ακόλουθες μεθόδους:
 - ερωτηματολόγια
 - συνεντεύξεις
 - διερευνητικό έργο

ΤΕΤΑΡΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

• Το περιεχόμενο των πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν:

Επίδραση της εφαρμογής της μάθησης που αποκτήθηκε στην απόδοση των συμμετεχόντων / του οργανισμού

- ποσότητα έργου
- ποιότητα έργου
- ταχύτητα εκτέλεσης
- κόστος
- ικανοποίηση πελατών
- ικανοποίηση υπαλλήλων, κτλ

• Τις πληροφορίες να τις συλλέξει:

- ο υπεύθυνος της δραστηριότητας
- από τη διεύθυνση, πελάτες και υπαλλήλους των οργανισμών από τους οποίους προέρχονται οι συμμετέχοντες
- 6 - 12 μήνες μετά το πέρας της εκπαιδευτικής δραστηριότητας
- με τις ακόλουθες μεθόδους:
 - ανάλυση των αναφορών απόδοσης των συμμετεχόντων
 - αναφορές του Γενικού Ελεγκτή, Επιτρόπου Διοικήσεως
 - άρθρα εφημερίδων
 - συνεντεύξεις με πελάτες και υπαλλήλους
 - στατιστικές απουσιών, κτλ

EUROMED “Train the Trainers” PROGRAMME
EIPA – ECR, Barcelona, 28 January – 1 February 2008

EVALUATION OF TRAINING/LEARNING ACTIVITIES

Sotos Shiakides
CYPRUS ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Why Evaluation?

- Evaluation is important for the client/receiver of training (trainee, trainee's line manager, trainee's organization)
 - For improving the training received
 - For selecting the right provider
 - For deciding whether the training is worth it, overall

Why Evaluation?

- Evaluation is important for the provider of training (trainer, training organization)
- For improving the training provided
- For convincing (prospective) clients or financing authorities that the training is worth it

What is evaluation of training?

- 1) Assessment of the actual results of a training activity.
 - 2) Identification of factors that prevent a training activity from achieving the desired results.
 - 3) Identification of factors that would improve the results of a training activity.
- ★ Proper evaluation
 - is not an easy thing.
 - is not common
 - is a constant challenge for trainers and training organizations

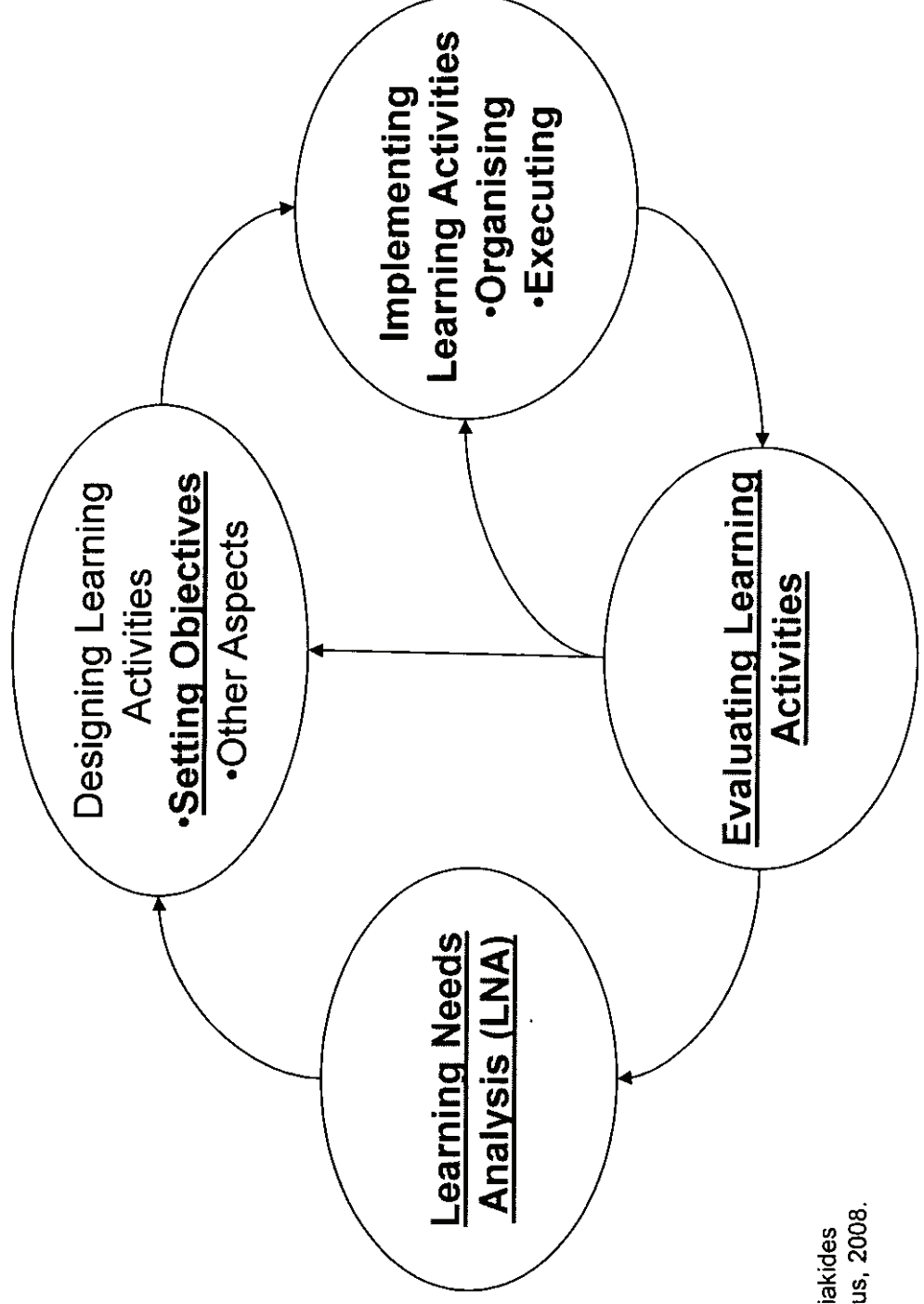
Group Work

Questions:

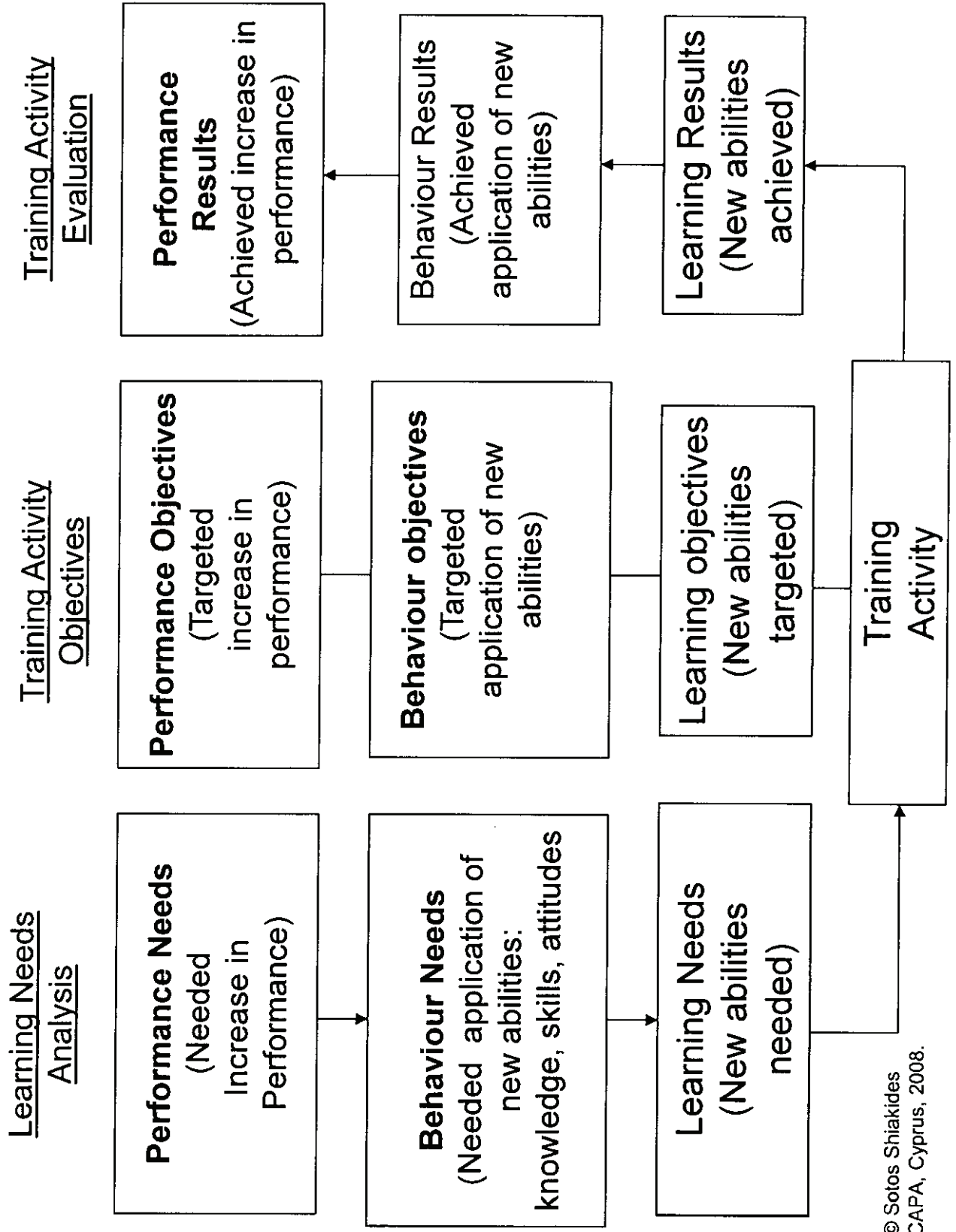
- 1) In what ways do you and your organizations evaluate your training activities?**
- 2) What are the main obstacles you encounter?**

A MODEL FOR TRAINING EVALUATION

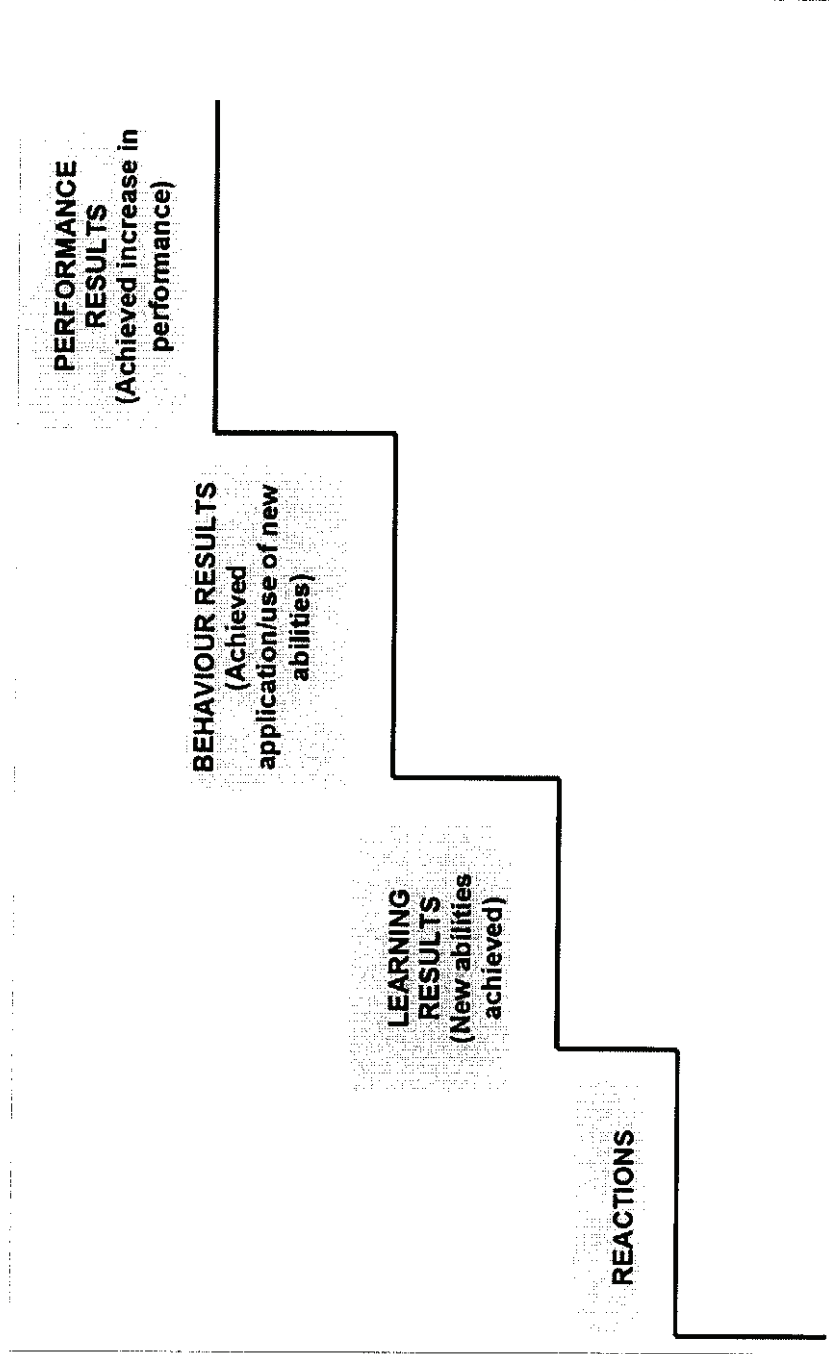
In the Learning Management Cycle,
Evaluation is closely linked to
Setting Objectives and
Learning Needs Analysis.



Correspondence of Learning Needs Analysis, Setting Objectives and Evaluation



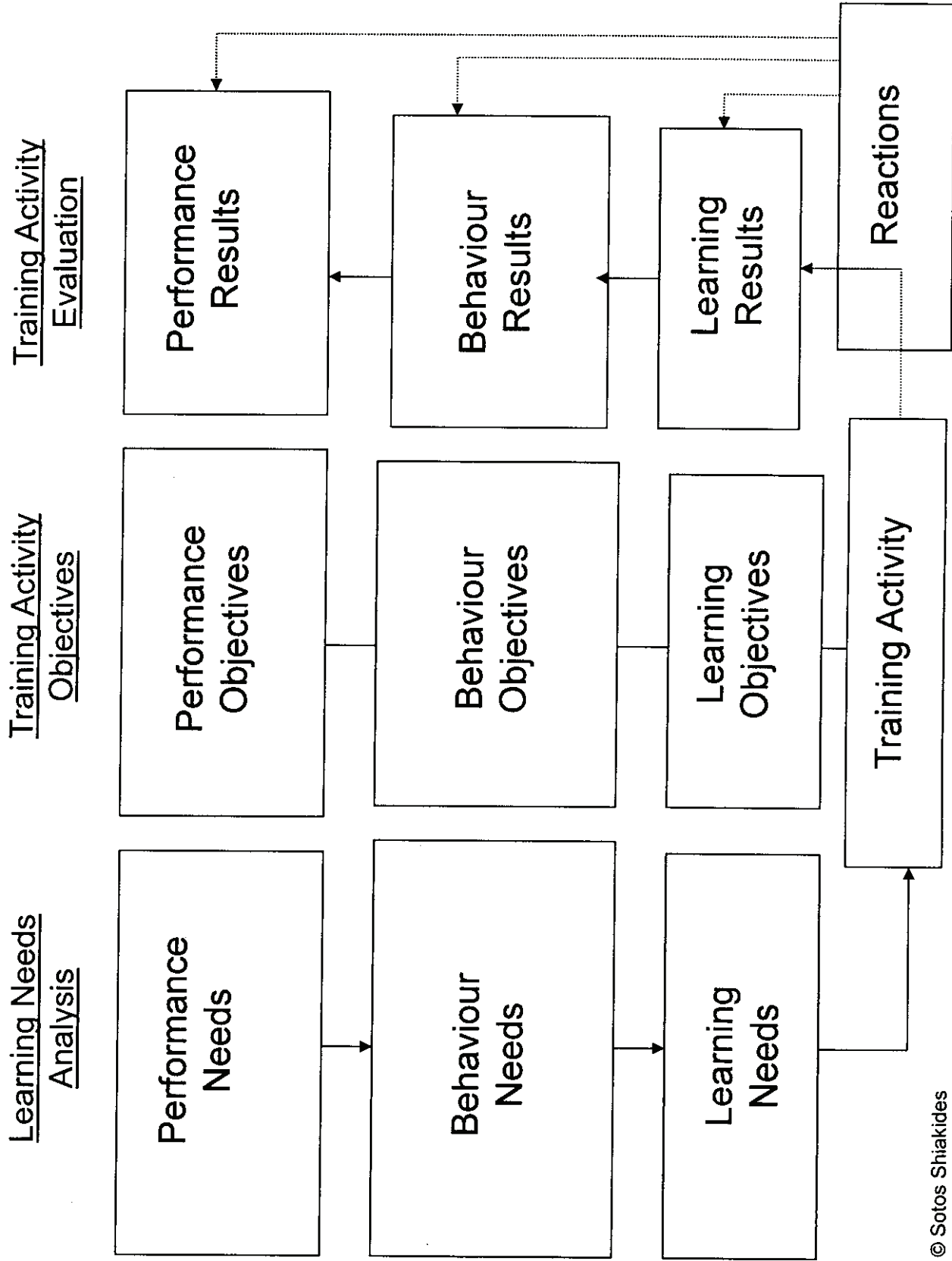
KIRKPATRICK'S FOUR LEVELS OF TRAINING EVALUATION



Reaction Evaluation (Level 1) gives Indirect indication of:

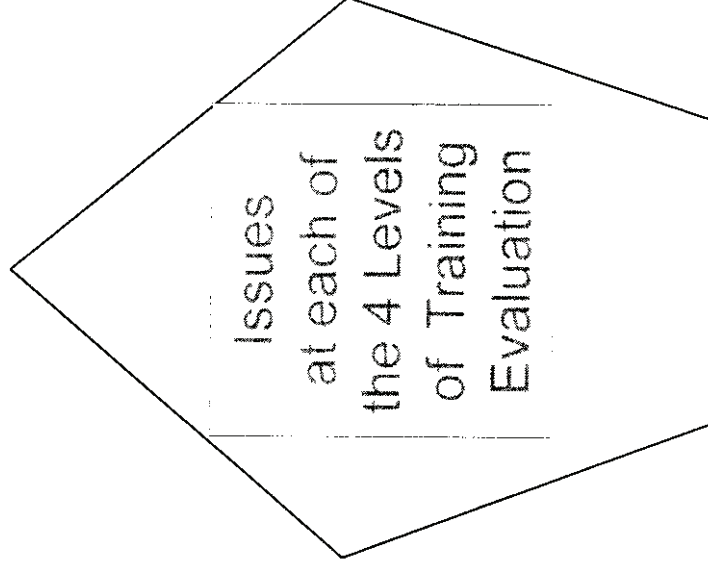
- Learning Results achieved (Level 2 Evaluation)
- Behaviour Results to be achieved (Level 3 Evaluation)
- Performance Results likely to be achieved (Level 4 Evaluation).

Correspondence of Learning Needs Analysis, Setting Objectives and Evaluation



Five Issues concerning information gathering at each level of evaluation

What
information is
to be
gathered?



From whom
is the
information
to be gathered?

Who
will gather the
information?

When
is the information
to be gathered?

How/By what methods
is the information to be
gathered?

LEVEL 1: REACTIONS

What information and from whom

Subjective views of programme participants:

- Programme interesting/exciting/enjoyable? }
- Programme well organized? }
- Appropriate methodologies? }
- Trainer — content expertise? } (likely learning
— process skills? } results)
— concern/availability? }
- What learning was acquired? }

- Programme content according to participants' interests? (Were they interested in coming to the programme?) }
- Programme content according to participants' expectations? (Were participants accurately informed about what to expect?) }

- Confidence/ability to apply learning in practice? } (likely behaviour
Commitment/willingness to apply learning in practice?) } results

- Programme content according to participants' performance needs? } (likely performance
} results)

LEVEL 1: REACTIONS (Continued)

How/by what methods

Questionnaires
Plenary discussion
Informal conversations
Spot checks

By whom

By the programme manager

When

Immediately after the programme, perhaps also during the programme.

LEVEL 2: LEARNING RESULTS

What:

Any new knowledge or skills acquired by participants, in line with programme's objectives? Any attitude changes? Objective evidence, not subjective opinions of participants.

From whom:

From participants.

How/By what methods:

Tests

Examinations

Role plays

Case studies

Exercises

By whom:

By trainers, programme manager, training institution, examining board.

When:

During, at the end or soon after the training programme. Perhaps also before the training, for comparison.

LEVEL 3: BEHAVIOUR RESULTS

What:

Any changes in participants' behaviour in the work situation, in line with programme objectives/Application of acquired knowledge or skills? Demonstration of new attitudes?

If no significant changes in practice, why not?
Insufficient learning? Lack of motivation/interest? Non-supportive management/work environment? Lack of resources?

From whom:

From participants themselves, participants' line managers, participants' colleagues/associates

How/by what methods:

Questionnaires
Interviews
Focus Groups/workshops

By Whom:

By training institution, training management in participants' organizations.

When:

3 – 6 months after the programme.

LEVEL 4: PERFORMANCE RESULTS

What information:

- Improvements in quantity, quality, timeliness and cost of work done
- Client satisfaction
- Personnel satisfaction

If no significant improvements, why?

Because of no (significant) behaviour change? or because behaviour changes not sufficiently relevant to targeted performance improvements? (in this case, problem with LNA: Transition from performance needs to behaviour needs)

From whom: From participants' management, participants' colleagues/associates, clients

How/by what methods:

- Performance measurements
- Study of organizational accounts,
- Auditors' reports,
- Ombudsman's reports
- Questionnaires
- Interviews

By Whom: By training institution, training management of participants' organizations, external consultant (for major training efforts)

When: 6 – 12 months after training

The various kinds of evaluative information should not only identify the shortcomings of the training programme, in terms of meeting its learning, behaviour and performance objectives, but should also point to the sources of those shortcomings/Which precise aspect of the learning management cycle is responsible for each shortcoming?

Possible sources of shortcomings

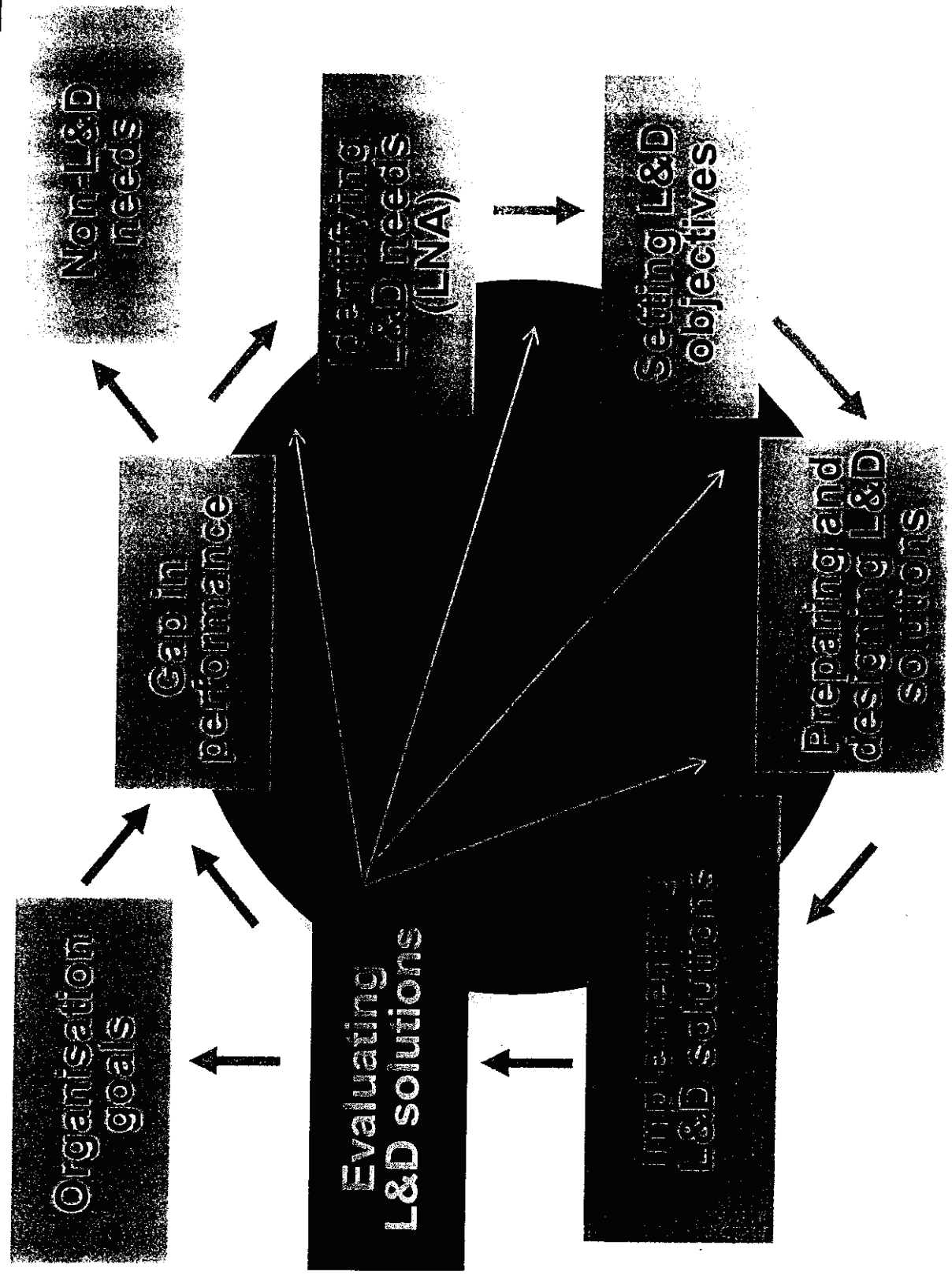
- **Learning Needs Analysis:**
 - Were the real needs identified?
 - Were those who really had the need identified?
 - Where the learning needs properly linked to performance needs?

- **Setting programme objectives:** Were learning objectives matched with learning and behavioural needs?
- **Programme design:** Were programme content and methodologies matched with programme objectives (learning objectives, behaviour objectives)?

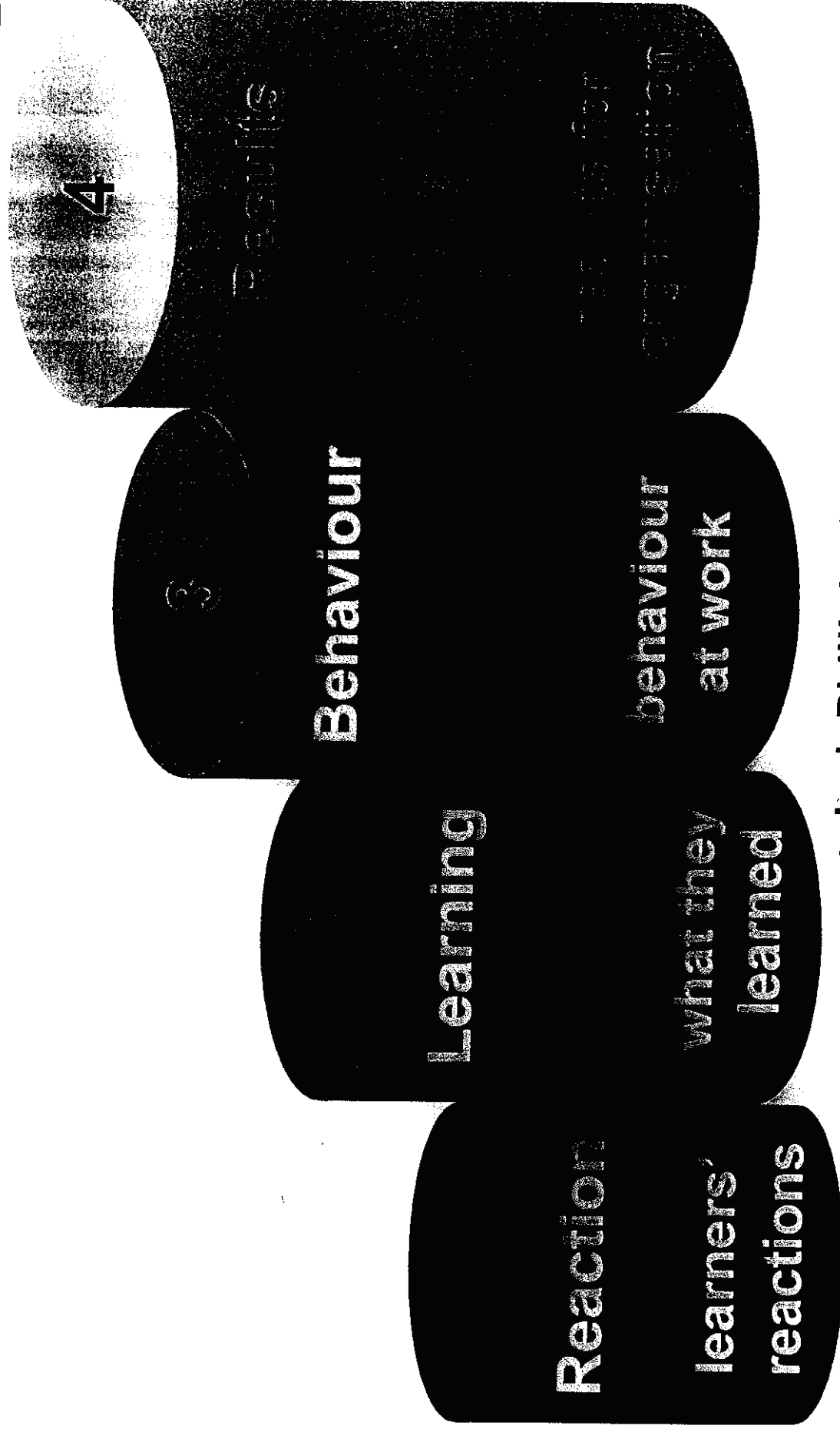
Possible sources of shortcomings (continues)

- **Selection of participants:** Did the participants actually have the needs addressed by the programme? Did they have the interest to participate in the programme?
- **Programme organization:** Were there any problems with venue, facilities, timetabling, punctuality, etc?
- **Conditions in the work situation after the programme:** Were there sufficient on-the-job support and resources for applying the learning gained in the programme?

The Systematic Learning Cycle



The Kirkpatrick Model (1975)



+ Jack Phillip's (1991) 'Level 5' return on investment

Assessment/evaluation methods



- pre- and post-training tests
- questionnaires and surveys
- observation
- interviews
- self-assessment
- end-of-event reaction forms ('happy sheets')

Assessment/evaluation methods (cont'd)



- appraisals and performance reviews
- critical-incident analysis
- analysis of logs and records (e.g. time management, complaints, error rates)
- case studies
- role-plays
- projects

Assessment/evaluation methods (cont'd)

- presentation
- measurement against competencies
- follow-up day/session
- trainer reaction form
- mystery shopper
- peer assessment/360-degree assessment
- simulations



ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ:

ΣΥΝΟΨΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ **ΣΥΝΟΨΗ ΔΑΠΑΝΩΝ**

	ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΕΙΧΕ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΙ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ ΠΟΥ ΞΟΔΕΥΤΗΚΕ
1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ	€.....	€.....
2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ <u>ΔΕΝ</u> ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ	€.....	
3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ	€.....	€.....
4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ <u>ΔΕΝ</u> ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ	€.....	
5. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ		€.....
6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ		€.....
ΣΥΝΟΛΟ	€.....	€.....

ΕΤΗΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

Οργανισμός:

Έτος:

Συντονιστής/τρια και άλλα Μέλη του Πυρήνα Μάθησης (που εργάστηκαν για την Αξιολόγηση):

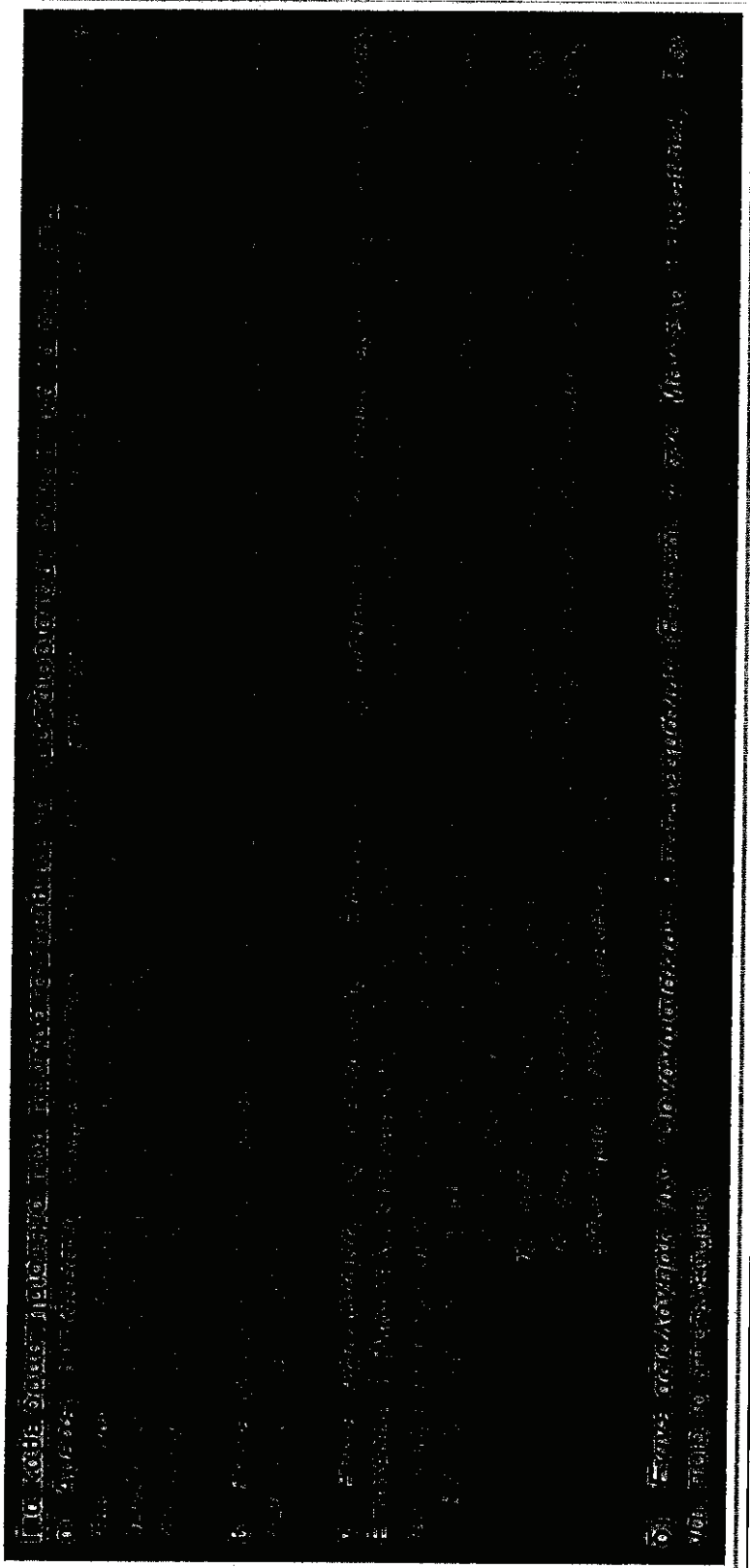
1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Για κάθε κατηγορία να συμπληρωθούν όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν. Ο αριθμός των εξ αποτελεσματικών που φαντάται στο Έντυπο είναι εθελούσιος

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Αριθμός Συμμετεχόντων που είχε αρχικά προγραμματιστεί	Πραγματικός Αριθμός Συμμετεχόντων	Κόστος που είχε αρχικά προϋπολογιστεί	Πραγματικό Κόστος
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ: €

1.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ



1.1.1. Δραστηριότητα A

1.1.2. Δραστηριότητα B

* Για κάθε δραστηριότητα, να προστίθεται και να συμπληρώνεται ξεχωριστό πλαίσιο. Ο αριθμός των δύο πλαισίων είναι ενδεικτικός.

2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Σε κάθε περίπτωση να συμπληρωθούν όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν, ο αριθμός των δε δαπανηθέντων που φέρνεται στο τέλος του ερωτηματολογίου.

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κόστος που είχε αρχικά προϋπολογιστεί	Λόγος μη Πραγματοποίησης
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΠΟΥ ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ: €

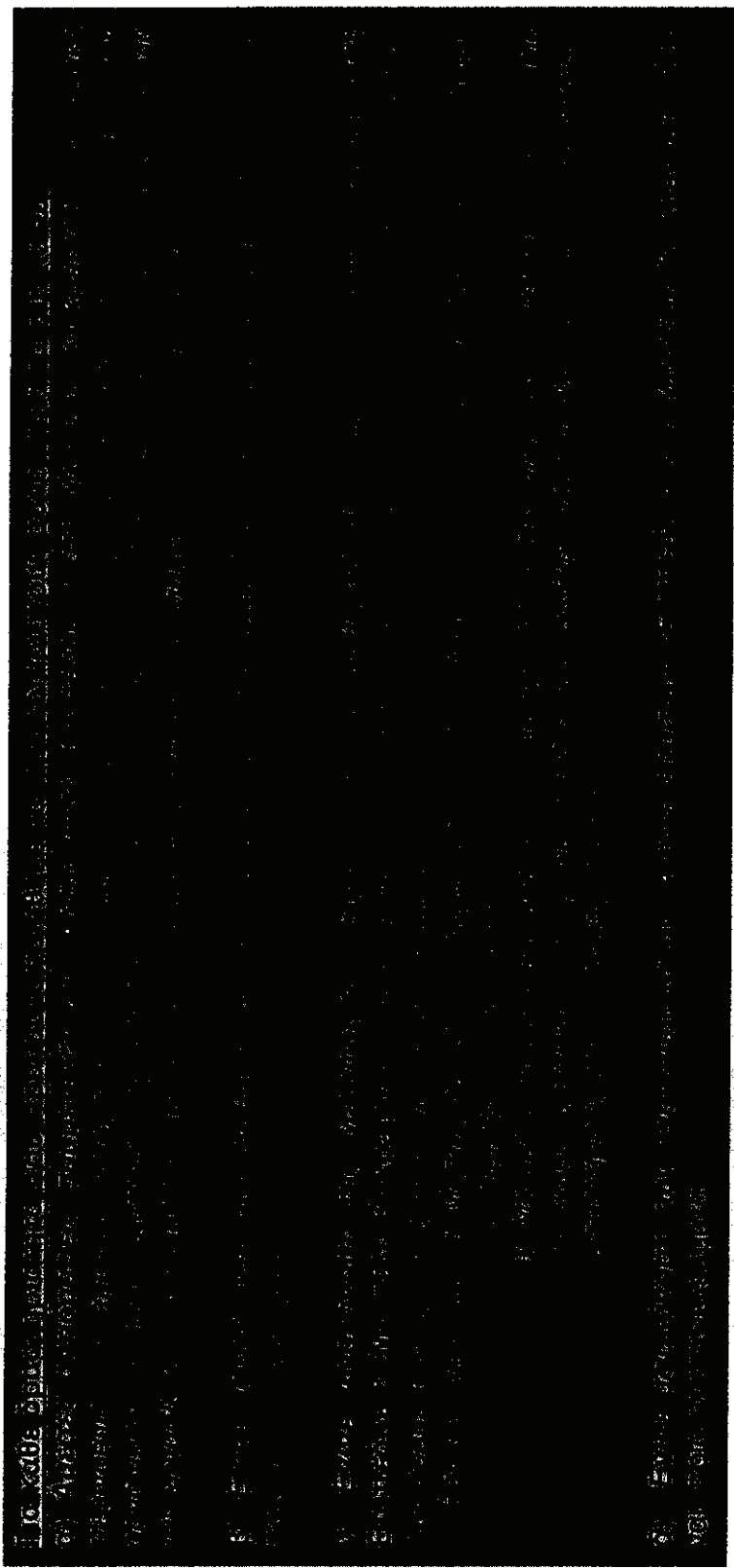
3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Σε κάθε κατηγορία να συμπληρωθούν όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν. Ο αριθμός των εξ ολοκλήρου που ολοκληρώθηκαν του φαίνεται στο έντυπο. Είναι εθελοντικός

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Αριθμός Συμμετεχόντων που είχε αρχικά προγραμματιστεί	Πραγματικός Αριθμός Συμμετεχόντων	Κόστος που είχε αρχικά προϋπολογιστεί	Πραγματικό Κόστος
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ: €.....

3.1. ΔΕΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ



3.1.1. Δραστηριότητα Α

3.1.2. Δραστηριότητα Β

* Για κάθε δραστηριότητα, να προστίθεται και να συμπληρώνεται ξεχωριστό πλαίσιο. Ο αριθμός των δύο πλαισίων είναι ενδεικτικός.

4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ, ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Σε κάθε κατηγορία να συμπληρωθούν όλες οι δραστηριότητες που προγραμματίστηκαν. Ο αριθμός των εξ δραστηριοτήτων που φέρνεται στο Έντυπο είναι ενδεικτικός.

Α/Α	Τίτλος Δραστηριότητας	Κόστος που είχε αρχικά προϋπολογιστεί	Λόγος μη Πραγματοποίησης της Δραστηριότητας
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΥ ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ: €.....

5. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ,
ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Σε κάθε κατηγορία να συμπεριληφθούν όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν. Ο αριθμός των εξ δραστηριοτήτων που φέρνεται στο Έντυπο, είναι εθελούσιος.

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κόστος	Λόγος Πραγματοποίησης της Δραστηριότητας εκτός Σχεδίου Δράσης
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ, ΕΚΤΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ: €.....

**6. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ,
ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΙΧΑΝ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ**

Σε κάθε κατηγορία να συμπεριληφθούν όλες οι δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν. Ο αριθμός των εκ δραστηριότητας που φέρνεται στο Έντυπο είναι ενδεικτικός.

A/A	Τίτλος Δραστηριότητας	Κόστος	Λόγος Πραγματοποίησης της Δραστηριότητας εκτός Σχεδίου Δράσης
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ, ΕΚΤΟΣ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ: €.....

7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΥΡΗΝΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Αξιολογήστε τη λειτουργία του Πυρήνα Μαθησης

1. Πώς θα αξιολογήσετε τη λειτουργία του Πυρήνα Μαθησης;
2. Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στην αξιολόγηση της λειτουργίας του Πυρήνα Μαθησης;
3. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την βελτίωση της λειτουργίας του Πυρήνα Μαθησης;