

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού: τάσεις, προοπτικές και η εφαρμογή τους στη μετά-CoVid-19 εποχή. Μελέτη περίπτωσης: Attica Group.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Κουνιάκη Ελισσάβετ

Αθήνα, 2021

Τριμελής επιτροπή

Μπέσιλα-Βήκα Ευριδίκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών
(επιβλέπουσα)

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών

Κτιστάκη Σταυρούλα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών



Copyright © Κουνιάκη Ελισσάβετ, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

*Στη μητέρα μου, που πάντα με συμβουλεύει
«να κοιτάω μπροστά, ψηλά και να προχωρώ»
παρ' όλες τις δυσκολίες και τα προβλήματα
Στο Χρήστο και το Μηνά,
τους πιο φωτεινούς συνοδοιπόρους
στην περπατησιά της ζωής μου*

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΕ	Ανώνυμη Εταιρία
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΑΔ	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΕΚ	Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση
ΕΚΕ	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΑΛ	Επαγγελματικό Λύκειο
ΕΟΠΠΕΠ	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων & Επαγγελματικού Προσανατολισμού
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΙΜΕ ΓΣΒΕΕ	Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΠΑ	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Ελλήνων Βιομηχάνων
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
ΧΑ	Χρηματιστήριο Αθηνών
APPS	Applications
CEDEFOP	European Centre for the Development of Vocational Training
COVID-19	Coronavarius Disease 2019
GDPR	General Data Protection Regulation
ILO	International Labour Organization
ILT	Instructor Led Training
MIG	Marfin Investment Group
MOOCs	Massive Open Online Courses
SMAC	Social Mobile Analytics Cloud
TVET	Technical and Vocational Educational Training
ROI	Return on Investment
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VILT	Virtual Instructor Led Training
VR	Virtual Reality

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη διότι η επιμέλεια και η σοβαρότητα που επέδειξε στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του μαθήματος «Εφαρμοσμένα Θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» προσδίδει προστιθέμενη αξία στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, αλλά και, η χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας που ευνοούν την επίτευξη μάθησης από ενήλικες, αποτέλεσαν την πηγή έμπνευσης του θέματος που πραγματεύεται η διπλωματική εργασία.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τα στελέχη του Ομίλου της Attica Group, κ. Κοκαλιάρη Γεωργία, Training and Development Manager και τον κ. Τσούκα Δημήτριο HR Director, των οποίων η προθυμία για παροχή πληροφοριών ήταν θαυμαστή ενώ η σύγχρονη και ευέλικτη άποψη σχετικά με την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, συνιστά φωτεινό παράδειγμα, και αντανακλά την επιτυχή πορεία του Ομίλου “Attica Group”, στο πέρασμα του χρόνου.

Περιεχόμενα

Πίνακας Συντομογραφιών.....	4
Ευχαριστίες	5
Διαγράμματα	9
Περίληψη.....	10
Abstract	11
Κεφάλαιο Πρώτο.....	12
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: πυλώνας βιωσιμότητας και ανάπτυξης της επιχείρησης.....	12
1.1 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων	12
1.2 Ορισμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα.....	14
1.3 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις μέρες μας	17
1.4. Η εκπαίδευση και κατάρτιση ως δημόσια πολιτική στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα.....	19
1.4.1. Ευρωπαϊκή Ένωση και η διακήρυξη του Osnabruck-πρόσφατες εξελίξεις.	19
1.4.2. Η χώρα μας και η ΕΕΚ: βασικά σημεία και πρόσφατες εξελίξεις.	22
Κεφάλαιο Δεύτερο	26
Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μάθηση ενηλίκων και ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: η συμβολή τους στην αύξηση της απόδοσης.....	26
2.1 Εκπαίδευση ενηλίκων: ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά	26
2.1.1. Πως ορίζεται η εκπαίδευση ενηλίκων.	26
2.1.2. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων ενηλίκων.	28
2.2 Θεωρίες μάθησης ενηλίκων	29
2.3 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: ορισμός και σημασία	32
2.4 Η συνδρομή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην αύξηση της απόδοσης	34
2.5 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	36
Κεφάλαιο Τρίτο.....	39
Το μονοπάτι της εκπαίδευσης και οι επικρατούσες μορφές στην πρό-CoVid19 εποχή-εκθέσεις Cranet.....	39
3.1 Η διαδικασία της εκπαίδευσης	39
3.1.1. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών.....	39
3.1.2. Σχεδιασμός των προγραμμάτων.	41
3.1.3. Υλοποίηση του προγράμματος.....	43
3.1.4. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.	44
3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης: το κυρίαρχο ρεύμα μέχρι την εποχή του CoVid-19.....	47
3.2.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός θέσης εργασίας.	48

3.2.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.	48
3.2.3. Ηλεκτρονική μάθηση, e-learning.	50
3.3 Cranfield Network: στοιχεία για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην Ελλάδα	52
Κεφάλαιο Τέταρτο	56
Το e-learning: η κοινωνία της γνώσης και το πέρασμα στην ψηφιακή εποχή	56
4.1 Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και το e-learning στο χώρο και το χρόνο	56
4.2 Είδη της ηλεκτρονικής μάθησης και τύπος τεχνολογίας.....	59
4.3 Δυνατότητες και περιορισμοί της ηλεκτρονικής μάθησης.....	61
4.3.1. Πλεονεκτήματα του e-learning.....	61
4.3.2. Μειονεκτήματα του e-learning.....	63
4.4 Η εξέλιξη της ηλεκτρονικής μάθησης στην ψηφιακή εποχή 2017-2021	65
Κεφάλαιο Πέμπτο.....	67
Ψηφιακή εκπαίδευση και σύγχρονες τάσεις: μονόδρομος στην εποχή του CoVid19.....	67
5.1 Η νέα τεχνολογία του web 2.0 και το e-learning 2.0.....	67
5.2 Ψηφιακή διδασκαλία-Virtual Instructor Led Learning-V.I.L.T.	69
5.3 Εργαλεία υλοποίησης της ψηφιακής εκπαίδευσης και οφέλη για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	73
5.4 Παιχνιδοποίηση-Games based learning-Gamification	74
5.5 Κινητή Μάθηση-Mobile Learning/m-Learning	77
5.6 Μικρο-μάθηση- Microlearning	81
5.7 Εικονική/Επαυξημένη πραγματικότητα-Virtual/augmented Reality	84
Κεφάλαιο Έκτο	87
Πώς άλλαξε το τοπίο στην εκπαίδευση με τη χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης την εποχή του CoVid-19.....	87
6.1 Έρευνα του ILO σχετικά με την παροχή τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης την εποχή του CoVid-19.....	87
6.2 Έρευνες σχετικά με τις συνέπειες της ηλεκτρονικής μάθησης στη χώρα μας εν μέσω CoVid-19.....	89
6.3 Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την ηλεκτρονική μάθηση την εποχή του CoVid-19.....	90
6.4 Έρευνα της Adecco για την ψηφιακή εκπαίδευση την εποχή του CoVid-19.....	92
6.5 Προσαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη μετά-Covid 19 εποχή.....	95
Κεφάλαιο Έβδομο	97
Μελέτη περίπτωσης: Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στην Attica Group	97
7.1 Ο Όμιλος Attica Group.....	97
7.2 Ιστορική αναδρομή του Ομίλου-σημαίνοντες σταθμοί.....	98
7.3 Όραμα, αποστολή, αξίες και εταιρική διακυβέρνηση του Ομίλου.....	99

7.4 Εταιρική Υπευθυνότητα και ο Κανονισμός Δεοντολογίας στον Όμιλο.....	100
7.5 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη στον Όμιλο	103
7.5.1. Το προσωπικό του Ομίλου.	104
7.5.2. Κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμινάρια και σχολιασμός.	107
7.5.3. Το μονοπάτι της εκπαίδευσης στον Όμιλο.....	113
7.5.4. Ο Covid-19 και η προσαρμογή του Ομίλου στα νέα δεδομένα.....	121
7.6 Προτάσεις εκπαίδευσης για τον Όμιλο της Attica Group	123
Κεφάλαιο Όγδοο	128
CoVid-19 και εκπαίδευση: <i>“You never want a serious crisis go to waste”</i>	128
8.1 Ευκαιρία για εδραίωση των πιο σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας.....	129
8.2 Ευκαιρία για προσαρμογή της επανακατάρτισης(reskilling) και της αναβάθμισης δεξιοτήτων(upskilling) στην ψηφιακή εποχή.....	131
8.3 Ευκαιρία για αντιμετώπιση προβλημάτων που εμποδίζουν την ευρεία εφαρμογή της ψηφιακής μάθησης.....	135
8.4 Η εκπαίδευση μετά τον CoVid-19- ένας νέος τρόπος μάθησης.....	138
Βιβλιογραφία.....	140
Δικτυογραφία	141

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1	Αριθμός εργαζομένων ανά κατηγορία και έτος	σελ.106
Διάγραμμα 2	Αριθμός εργαζομένων ανά μορφωτικό επίπεδο και έτος	σελ.107
Διάγραμμα 3	Συνολικές ώρες εκπαίδευσης ανά έτος	σελ.111
Διάγραμμα 4	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαζομένων ανά έτος	σελ.112
Διάγραμμα 5	Συνολικό κόστος εκπαίδευσης ανά έτος	σελ.116
Διάγραμμα 6	Κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος	σελ.116
Διάγραμμα 7	Μέσος όρος εκπαίδευσης συνόλου εργαζομένων ανά έτος	σελ.117
Διάγραμμα 8	Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος (ανώτατες διοικητικές θέσεις)	σελ.118
Διάγραμμα 9	Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος (ανώτερες διοικητικές θέσεις)	σελ.119
Διάγραμμα 10	Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος (διοικητικές θέσεις)	σελ.119

Περίληψη

Η επιτυχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η αποδοτική επένδυση στον ανθρώπινο πόρο συνιστά κρίσιμο ζητούμενο, το οποίο απαιτεί εγρήγορση και ταχεία αντανακλαστικά από τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να εξασφαλίσουν από μέρους τους, την προσαρμοστικότητα και τη βιώσιμη πορεία των επιχειρήσεων στο άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς διαμορφούμενο λόγω τεχνολογικών μεταβολών παγκόσμιο περιβάλλον.

Η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζόμενους με στόχο την επανακατάρτιση (reskilling) και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων (upskilling) στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των διαδικασιών και των λειτουργιών που συντελούνται σε μία σύγχρονη επιχείρηση αλλά και στις συναλλαγές με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση των πλέον επικαιροποιημένων μορφών, μεθόδων και εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης.

Η περιγραφή και ανάλυση των σύγχρονων τάσεων στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η αναγκαστική και επείγουσα χρήση τους την εποχή της πανδημίας καθώς και το διαμορφούμενο τοπίο στη μετά-CoVid-19 εποχή, συνιστούν το πεδίο υπό μελέτη της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά: ανάπτυξη, ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ενήλικες, e-learning, CoVid-19.

Abstract

Successful training of human resources and efficient investment in human resources is a critical issue which requires alertness and rapid reflexes from human resources management in order to ensure their adaptability and sustainable business development in a highly competitive and constantly evolving technological changes in global environment.

The provision of educational programs to workers targeted at reskilling and upskilling in the context of digitalization of processes and functions in a modern enterprise but also in trade with all stakeholders in the external environment can be achieved by using the most up-to-date forms, methods and tools of e-learning.

The description and analysis of modern trends in human resources education development, but also their forced and urgent use at the time of the pandemic as well as the post-CoVid-19 era landscape, constitute the field under study of this thesis.

Key-words: development, training, adults, e-learning, CoVid-19

Κεφάλαιο Πρώτο

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: πυλώνας βιωσιμότητας και ανάπτυξης της επιχείρησης

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία εκ των βασικών αρμοδιοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια της δομής και λειτουργίας της. Στην εποχή μας, σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις συνιστούν τους δύο κυριότερους παράγοντες για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Τούτο επιχειρείται να αποδειχθεί στο παρόν κεφάλαιο.

1.1 Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων

Στην εποχή μας, είναι κοινώς αποδεκτό, ότι ο πόρος του ανθρώπινου κεφαλαίου χαρακτηρίζεται ως ο πλέον σημαντικός για την προσαρμογή, αναπροσαρμογή και επιβίωση της επιχείρησης στις συνεχώς εξελισσόμενες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελείται από τα μοναδικά και διαφορετικά χαρακτηριστικά των τυπικών προσόντων και των δεξιοτήτων, των εμπειριών, των προηγούμενων στάσεων και εμπειριών που φέρει το κάθε μέλος του ανθρώπινου δυναμικού είτε πρόκειται για στέλεχος με επιτελικά χαρακτηριστικά είτε για εργαζόμενο με εκτελεστικά καθήκοντα μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο κεφάλαιο συνιστά την πιο απαιτητική εισροή όσον αφορά στη διοίκηση και διαχείριση του (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004:σελ.26) Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνει το σύνολο των πρακτικών και πολιτικών της επιχείρησης που αφορούν στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση, στην αξιολόγηση, στις αμοιβές και στην παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους. (Dessler, 2012:σελ.24).

Η ασκούμενη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τον μάνατζερ προσωπικού και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης με έμφαση στον τομέα της εκπαίδευσης συνιστούν το πιο νευραλγικό κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού από τη στρατηγική και εφαρμογή της, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η απόδοση των εργαζομένων με τον πλέον παραγωγικό και αποτελεσματικό τρόπο προσδίδοντας την προστιθέμενη αξία, εκ των οποίων ουκ άνευ προϋπόθεση για την μακροημέρευση και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Οι έντονες και συνεχείς διαφοροποιήσεις στην αγορά εργασίας σε συνδυασμό με την ραγδαία εναλλαγή στη τεχνολογία και τις μεταβολές στο τρόπο παροχής

υπηρεσιών και διακίνησης αγαθών και προϊόντων υποχρεώνει μια επιχείρηση να απαιτεί από το εργατικό της δυναμικό ευελιξία και προσαρμοστικότητα αυξάνοντας συστηματικά τις ικανότητες του και τις προσδοκώμενες επιδόσεις.(Μούζα-Λαζαρίδη, 2013:σελ.251)Το μέσο για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που αποδεικνύεται ότι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την ταχεία και επιτυχή προσαρμογή της εκάστοτε επιχείρησης στα δεδομένα της εποχής μας.

Ο βαθμός σημαντικότητας της συνεισφοράς της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται όχι μόνο από την εκπαίδευση-training (που αποσκοπεί στη παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων για την καλή ανταπόκριση στις απαιτήσεις του περιγράμματος θέσης, job description) και την ανάπτυξη-development (μακροπρόθεσμη εκπαίδευση εκτός αρμοδιοτήτων υφιστάμενης θέσης) αλλά και την οργανωσιακή ανάπτυξη (organization development), δηλαδή την προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια αλλαγής του οργανισμού και της εταιρικής κουλτούρας, συνήθως σε επίπεδο συμπεριφοράς. (Mondy& Martocchio,2018:σελ.5) Κατ' αυτόν τον τρόπο δύναται να εξελιχθεί η επιχείρηση σε δρώντα οργανισμό που μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της, επίπεδο που αξιώνει ευρεία προσπάθεια συστηματικού και δυναμικού χαρακτήρα από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ώστε τελικά το ανθρώπινο δυναμικό να αξιολογηθεί επιτυχώς με αυξημένους δείκτες απόδοσης (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή,2003:σελ.265).

Υπό αυτό το πλαίσιο αναδύεται η σημασία της επένδυσης στην επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού ως η επωφελής εκμετάλλευση του πόρου του ανθρώπινου δυναμικού που αποφέρει σε μέσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο τα μέγιστα οφέλη στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βραχυπρόθεσμα το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδύεται άρα η επιχείρηση επιτυγχάνει στόχους οργανωσιακής απόδοσης και μακροπρόθεσμα το ανθρώπινο δυναμικό διαχειρίζεται με τον πλέον συμφέροντα τρόπο τη σταδιοδρομία του με διττό όφελος, από την μια την προσωπική ανέλιξη και ανάπτυξη για τον ίδιο τον εργαζόμενο και από την άλλη την μετάβαση της επιχείρησης σε οργανισμό μάθησης. (Mondy& Martocchio,2018:σελ.281). Από τη δεκαετία του '60 που χρησιμοποιούνταν διακριτά οι όροι εκπαίδευση(training) και ανάπτυξη(development) μέχρι τις αρχές του 2000 όπου ο όρος «ανάπτυξη εργαζομένων» αντικαταστάθηκε από τον όρο «ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», (human resource development) όπου και υποστηρίζεται πως περιλαμβάνει το σύνολο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η εκπαίδευση του εργατικού

δυναμικού στοχεύει στο να καταστεί δυνατή να ενθαρρυνθεί και να διευκολυνθεί η διαδικασία μάθησης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο(Χυτήρης,2018: σελ.186)

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης περιλαμβάνει το πλήθος των ενεργητικών πολιτικών της επιχείρησης για συνεχή και προσαρμοσμένη εκπαιδευτική διαδικασία στις μελλοντικές ανάγκες, εξυπηρετώντας τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης η οποία θα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση της απόδοσης. Είναι αναγκαίο εξάλλου, να τίθενται υψηλοί στόχοι υπό όρους απόδοσης κατά παρόμοιο τρόπο που οι επενδύσεις υπολογίζονται σε αποπληρωμή των κερδών.(Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή,2003:σελ.271). Η θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης χαρακτηρίζεται από ανθρωποκεντρισμό αφού η διαδικασία και ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι προσαρμοσμένα στα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου προκειμένου να καταστεί ικανός να επιλύει οργανωσιακά θέματα και να προσαρμόζεται ως εν δυνάμει στέλεχος στις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις (Χυτήρης, 2001:σελ.185).

1.2 Ορισμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα

Εκπαίδευση είναι μία οργανωμένη διαδικασία μάθησης με στόχο τη μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ πομπού (εκπαιδευτή) και δέκτη(εκπαιδευόμενου), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα(Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή,2003:σελ.266).

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιηθούν οι τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων της βελτίωσης της ήδη υπάρχουσας γνώσης και απόκτησης νέας, την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς σε προϋπάρχοντα μοτίβα, δηλαδή, τον εμπειρικό τρόπο αντίδρασης του εργαζόμενου σε διάφορες καταστάσεις καθώς και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, το σύνολο δηλαδή των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται, ώστε ο εργαζόμενος να εκτελέσει με εποικοδομητικό και κερδοφόρο τρόπο τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.(Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή,2003:σελ.266). Έναν πιο περιεκτικό ορισμό χρησιμοποιεί η Μούζα-Λαζαρίδη(2013:σελ.251) ορίζοντας την εκπαίδευση ως το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για να δώσουν στον

νεοπροσλαμβανόμενο ή στο ήδη υπάρχον προσωπικό τις ικανότητες που πρέπει να έχουν για την εκτέλεση του έργου τους.

Κατά τον Χυτήρη(2018:σελ.185) η έμφαση δίδεται στη διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εμπλουτισμός των γνώσεων, τεχνικών δεξιοτήτων και η ανάπτυξη συμπεριφορών του εργαζόμενου με στόχο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας του. Αξίζει να σημειωθεί πως ορισμένοι ειδικοί χρησιμοποιούν τον όρο «μάθηση και απόδοση στην εργασία» αντί της εκπαίδευσης, ώστε να υπογραμμίσουν τον διττό στόχο της σχετικά με τη μάθηση και την οργανωσιακή απόδοση(Dessler,2012:σελ.235). Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, το είδος της εκπαίδευσης, οι τρόποι και οι μέθοδοι εκμάθησης καθορίζονται βάσει των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας, των περιγραμμάτων θέσης και της βαθμίδας που κέχουν οι εργαζόμενοι και οι οποίοι καλούνται να λάβουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο η εκπαίδευση συνδέεται άρρηκτα με την βελτίωση της αποδοτικότητας και εξυπηρετεί στην παρούσα χρονική συγκυρία αλλά και μεσοπρόθεσμα, τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.(Χυτήρης,2001:σελ.113).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι εξυπηρετεί το στόχο της όταν επιδρά σημαντικά στα εξής: α) στις γνώσεις (knowledge) και στον εμπλουτισμό τους με όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, παρατηρήσεις, διαδικασίες και τυπικά καθήκοντα που αφορούν στη θέση εργασίας (job description), β)στις δεξιότητες (skills), στην ανάπτυξη του συνόλου των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων για την αποτελεσματική δράση του εργαζόμενου, γ) στις στάσεις (attitudes), στην αλλαγή της συμπεριφοράς προς τον πλέον εποικοδομητικότερο τρόπο για την εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης μετά την επίδραση ποικιλίας παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, δ)στις επαγγελματικές δεξιότητες(competencies), στο σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, επαγγελματικού προφίλ και προσωπικών γνωρισμάτων ώστε ο εργαζόμενος επιτυχώς να εκτελεί την εργασία του(Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003:σελ.267).

Οι Mondy&Martocchio(2018:σελ.280), διαχωρίζουν την εκπαίδευση από την ανάπτυξη αναφέροντας πως η πρώτη πραγματοποιείται για την παροχή γνώσεων που αφορούν στη θέση εργασίας ενώ η δεύτερη έχει μακροπρόθεσμη προοπτική σε τομείς που ξεπερνούν τα όρια της υφιστάμενης θέσης εργασίας. Η ανάπτυξη, δηλαδή, προσφέρει τις ιδανικές συγκυρίες για παροχή ευκαιριών με σκοπό την απλούστευση της προσαρμογής σε νέα δεδομένα εργασίας, δίνοντας παράλληλα και εμφατικά τα κατάλληλα εφόδια ηγετικού χαρακτήρα στους εργαζόμενους που δυνητικά θα

επιλεγούν στο προσεχές μέλλον για θέσεις ευθύνης επιτελικών, εκτελεστικών και εποπτικών καθηκόντων(Κανελλόπουλος,2002:σελ.340). Σήμερα, όμως, οι εργοδότες δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στα λεγόμενα soft skills όπως είναι το ομαδικό πνεύμα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, η διαχείριση κρίσεων στο χώρο εργασίας, η επίλυση προβλημάτων(problem solving), ο υψηλός βαθμός εφαρμογής της τεχνολογίας της πληροφορίας(information technology), η αυτοδιαχείριση (self-management), οι επικοινωνιακές ικανότητες και λιγότερο στα τυπικά προσόντα. Εξάλλου τονίζονται ιδιαίτερα οι ανθρώπινες δεξιότητες και ικανότητες στην ενεργητική εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε ζητήματα που τους προβληματίζουν και στις παρεχόμενες ευκαιρίες μάθησης που θα τους οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής καταξίωσης(Ανδρεαδάκης,και άλλοι,2019:σελ.41). Συνάγεται λοιπόν, πως, στη σημερινή εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και των αλλαγών στα εργασιακά μοτίβα που επέφερε σε παγκόσμιο επίπεδο η πανδημία, οι έννοιες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι συμπληρωματικές και από τη σύνθεσή τους προκύπτει ο εργαζόμενος που θα υπηρετήσει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης αλλά και προς όφελος της δικής του προσωπικής ανέλιξης και εξέλιξης στους κόλπους της.

Η έννοια της κατάρτισης υπερθεματίζει του τεχνικού ή εισαγωγικού χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται στο προσωπικό βάσης ή νεοεισερχόμενους(Μπουραντάς&Παπαλεξανδρη,2003:σελ.267). Σκοπός της κατάρτισης είναι να αναπτυχθεί ένα προσδοκώμενο επίπεδο συμπεριφοράς που θα επιφέρει την ανάλογη αύξηση της αποτελεσματικότητας ενώ σχετίζεται με τις ικανότητες και την αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον(Παπασταμάτης,2010:σελ.24). Κατά τους Καψάλη &Παπασταμάτη(2013:σελ.23), *«εκπαίδευση και κατάρτιση βρίσκονται σε ανταγωνιστική σχέση, διότι, όσο περισσότερο χώρο καταλαμβάνει η μία, τόσο περιορίζεται η άλλη»*. Ο Jarvis, ήδη, από το 2002 στις απαρχές της παγκοσμιοποίησης και λίγο πριν την κοινωνία της γνώσης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό υποστήριζε πως λόγω του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος ο διαχωρισμός μεταξύ εκπαίδευσης και κατάρτισης τείνει να εξαφανιστεί αφού η κατάρτιση αποκτά πιο διευρυμένο χαρακτήρα με τις δεξιότητες και ικανότητες που προσφέρει στους εργαζόμενους ώστε να ανταποκρίνονται στις συνεχείς εξελίξεις τόσο εντός όσο και εκτός της εργασίας τους(2002:σελ.35-38). Σήμερα, η αναγκαιότητα για υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητα αυτονομίας στη δράση και

χρησιμοποίησης πλείστων δεξιοτήτων που διευρύνονται στα τεχνολογικά μέσα έχουν πυροδοτήσει νέες πρακτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων του ανθρώπινου παράγοντα. (Kearns, et al (2015) όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.ά. 2019: σελ.41). Εξάλλου, στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης 2030 τονίζεται η αναγκαιότητα διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού στη μορφή του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου και στο είδος των δεξιοτήτων που οφείλει να διαθέτει ο κάθε ενήλικας, πεδία που συντελούν στην εξέλιξη του ατόμου(UNESCO Institute for Lifelong Learning(2016), όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.ά.2019:σελ.46). Ως εκ τούτου γίνεται αντιληπτό πως τα σημερινά δεδομένα καθιστούν σχεδόν ταυτόσημες τις έννοιες της εκπαίδευσης και κατάρτισης αφού με μία συνεργατική και αλληλοσυμπληρούμενη σχέση εφοδιάζουν τον εργαζόμενο με τις προσδοκώμενες αλλαγές στις γνώσεις, στάσεις, δεξιότητες και ικανότητες του τόσο στον εργασιακό του χώρο όσο και εκτός αυτού, προσδίδοντάς του χαρακτηριστικά μίας ευρύτερης κοινωνικής συλλογικότητας, εστιασμένης στην ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα.

1.3 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις μέρες μας

Σήμερα περισσότερο από ποτέ αναδεικνύεται η σημασία της επανακατάρτισης(reskilling) και αναβάθμισης των δεξιοτήτων(upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ¹, το 84% των επιχειρήσεων προκρίνει την επανακατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ως το βασικό εργαλείο αντιμετώπισης των αλλαγών που επιφέρει η αυτοματοποίηση στις δεξιότητες ενώ μόλις το 3,4% αναφέρει τις απολύσεις, ως την προτιμότερη λύση. Είναι σαφές ότι παρατηρείται έντονο κενό μεταξύ γνώσεων και δεξιοτήτων υπό τη σκέπη των ταχέων και ριζικών μεταβολών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον εργασίας καθιστώντας την εκπαίδευση παράγοντα ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική άσκηση δημοσίων πολιτικών και επιτυχούς διακυβέρνησης(Πασσάς&Τσέκος,2004:σελ.15).

Οι συνεχώς εξελισσόμενες αλλαγές στην τεχνολογία έχοντας ως δεδομένο της εποχής μας την 4^η βιομηχανική επανάσταση που επιφέρει ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο ζωής, εργασίας, επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης των ανθρώπων καθιστούν την απόκτηση σωστών και κατάλληλων δεξιοτήτων πιο αναγκαία παρά ποτέ αφού συνδέεται με την αύξηση της απασχολησιμότητας και την ανάπτυξη του ενεργού

¹ https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53314/2020-10-12_SR_Reskilling_FINAL.pdf, σελ.1, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

πολίτη(Ανδρεαδάκης, και άλλοι, 2019:σελ.56). Σύμφωνα με σχετικά πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ (2013)² το ένα έκτο των εργαζομένων αναφέρει αναντιστοιχία μεταξύ των υπαρχουσών δεξιοτήτων και των απαραίτητων για την άριστη άσκηση τους επαγγέλματος τους ενώ το ένα τρίτο του ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα για την συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα εξάλλου με πρόσφατες εκτιμήσεις³ από έρευνα της Ευρωπαϊκής Στρογγυλής Τράπεζας 94εκ. εργαζόμενοι (περίπου το 40% του συνόλου), θα πρέπει άμεσα να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους αφού το 20% περίπου της εκτέλεσης των καθηκόντων τους θα αυτοματοποιηθεί ενώ το 64% των επιχειρήσεων δηλώνει πως δεν διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό με τις κατάλληλες δεξιότητες προκειμένου να επιτύχει τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Είναι γεγονός πως στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι αλλαγές είναι ραγδαίες και μεγάλες⁴. Ο κόσμος της εργασίας και της παραγωγής μεταμορφώνεται και τροποποιείται με ταχείς ρυθμούς ακόμη και σε σύγκριση με τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, μόλις 15 με 20 χρόνια πριν, με τις αλλαγές που επέφερε η παγκοσμιοποίηση, η χρηματοοικονομική κατάσταση με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, η επικράτηση των κοινωνικών δικτύων, η παγκόσμια πληθυσμιακή γήρανση άρα η μη δυνατότητα αυξημένων εισροών νέων ατόμων στην αγορά εργασίας, η κλιματική αλλαγή και η παγκόσμια απαίτηση για πράσινη ανάπτυξη, οι διαφορετικοί τρόποι στον καταμερισμό της παραγωγής και οι συνέπειες της πανδημίας στις μέρες μας με τη ραγδαία επέκταση των μορφών εξ' αποστάσεως εργασίας και των ηλεκτρονικών εμπορικών συναλλαγών παράγοντες και πραγματικά δεδομένα που απαιτούν την κάλυψη των απαραίτητων δεξιοτήτων από πιο περιορισμένο αριθμό ανθρώπων, ειδικά καταρτισμένο και αναβαθμισμένο.

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός καλεί τα άτομα να χρησιμοποιούν ολοένα και σε μεγαλύτερο βαθμό τις ψηφιακές δεξιότητες και επιβάλλεται να αναζητούν ευκαιρίες αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους εντός της ίδιας θέσης εργασίας αφού επιτελούν πια διάφορους και διαφορετικούς ρόλους ενισχύοντας τελικά την ανθεκτικότητα(resilience) του ανθρώπινου δυναμικού⁵.

² <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264204256-en.pdf?expires=1616318360&id=id&accname=guest&checksum=7CA55636F37CDE0563D17F0D25366224>, σελ.53-56, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

³ https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53314/2020-10-12_SR_Reskilling_FINAL.pdf, σελ.2, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

⁴ Ό.π. σελ.4, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

⁵ Ό.π. σελ.5, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

Οι δεξιότητες που εκτιμάται ότι θα είναι περιζήτητες έως το 2022 σύμφωνα με το παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ(World Economic Forum) για το μέλλον της εργασίας, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του 2018⁶ ,“Future of Jobs Report”, είναι, η αναλυτική σκέψη και η καινοτομία, η κριτική και αναλυτική σκέψη, η ενεργή μάθηση και οι ενεργητικές διαδραστικές στρατηγικές μάθησης, ο σχεδιασμός και προγραμματισμός νέων τεχνολογιών, η επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και η επιρροή στα κοινωνικά δίκτυα επαφής, η συναισθηματική νοημοσύνη, η τεκμηρίωση και η ανάλυση και αξιολόγηση συστημάτων.

Από την αποτύπωση των παραγόντων που προηγήθηκε οι οποίοι επηρεάζουν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναδύεται η σημαντική συμβολή της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως ο καταλυτικός συντελεστής τόσο για τη διασφάλιση της απασχολησιμότητας όσο και της βιωσιμότητας της εκάστοτε επιχείρησης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της εποχής μας.

1.4. Η εκπαίδευση και κατάρτιση ως δημόσια πολιτική στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα

Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση απασχολεί την Ευρωπαϊκή Ένωση από τα χρόνια της ΕΟΚ με τη σύσταση της Συμβουλευτικής Επιτροπής για την Επαγγελματική Κατάρτιση⁷ το 1963 στο πλαίσιο θέσπισης αρχών για την εφαρμογή κοινής πολιτικής επαγγελματικής κατάρτισης και την πρόταση και εν τέλει δημιουργία θεσμών όπως το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP). Από τότε πλήθος πολιτικών κατευθύνσεων, δράσεων και προγραμμάτων στο πλαίσιο των προγραμμάτων ανάπτυξης έχουν δρομολογηθεί και η Ελλάδα ως κράτος-μέλος από το 1981 συμμετέχει στο σχεδιασμό και εφαρμόζει τις ανάλογες πολιτικές μέσω των εκάστοτε προγραμμάτων, διαχρονικά, σε όλα τα επίπεδα και τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

1.4.1. Ευρωπαϊκή Ένωση και η διακήρυξη του Osnabruck-πρόσφατες εξελίξεις.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει θερμά τις δημόσιες πολιτικές που αφορούν στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση(ΕΕΚ) αφού συνιστούν σημαντικούς παράγοντες επιρροής της οικονομικής ανάπτυξης αλλά και συντελούν στην προσωπική

⁶ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf, σελ.24, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

⁷ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2019/04/%CE%9B%CE%99%CE%9D%CE%A4%CE%96%CE%95%CE%A1%CE%97%CE%A3_2019_4_%CE%95%CE%A3_ACVET.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

ανάπτυξη, την ενεργό συμμετοχή του πολίτη στα πολιτικά και κοινωνικά δρώμενα και στην ευημερία των λαών της ευρωπαϊκής οικογένειας⁸. Το Cedefop⁹ με έδρα τη Θεσσαλονίκη είναι ο οργανισμός της Ένωσης που στηρίζει την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση επισημαίνοντας τις νέες τάσεις και προκλήσεις της διά βίου μάθησης και των πολιτικών επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης ευαισθητοποιώντας την κοινή γνώμη σχετικά με τις εξελίξεις στην επαγγελματική εκπαίδευση και παραδίδοντας σχετικές εκθέσεις πορισμάτων από ειδικούς επιστήμονες και κοινωνικούς εταίρους για καινοτόμες και εξωστρεφείς πολιτικές στα υπό μελέτη πεδία.

Ήδη από τις αρχές της νέας χιλιετίας με τη Στρατηγική της Λισαβόνας¹⁰ και το στρατηγικό στόχο της ανταγωνιστικότερης οικονομίας της Ένωσης ως το 2010 και το 3% του ΑΕΠ να επενδύεται σε έρευνα και ανάπτυξη αλλά και με την προσήλωση στην υιοθέτηση της κοινωνίας της πληροφορίας και τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, με το πρόγραμμα εργασίας «Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010»¹¹ και τη Δήλωση της Κοπεγχάγης (Νοέμβριος 2002, πρωτοβουλία προς στενότερη συνεργασία στον τομέα της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης), οι ευρωπαίοι εταίροι αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης στην προσδοκώμενη οικονομική και κοινωνική αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, το Ευρωπαϊκό συμβούλιο υποστηρίζει την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων και δημιουργία ευρωπαϊκού πλαισίου για την αναγνώριση διπλωμάτων και πιστοποιητικών με στόχο τη διεύρυνση της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας. Η απόκλιση από τους στόχους καθώς και η παγκόσμια οικονομική κρίση που ακολούθησε, οδήγησε την Ένωση σε πιο ενεργητικές πολιτικές μέσω των δημοσιονομικών πλαισίων 2007-2013 και 2014-2020 στα οποία γίνεται εκτενή αναφορά στη σημασία της εκπαίδευσης, ενώ ταυτόχρονα, ορίζονται μετρήσιμοι στόχοι μέσω αυστηρών αιρεσημοτήτων τόσο στο πεδίο της διά βίου μάθησης όσο και στο πεδίο της εξειδικευμένης κατάρτισης εργαζομένων με τη χώρα μας να εφαρμόζει μέσω των εθνικών στρατηγικών πλαισίων αναφοράς (ΕΣΠΑ) σε κάθε περίοδο, προγράμματα, που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία υπό τη σκέπη της

⁸ https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_en, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

⁹ https://www.cedefop.europa.eu/files/4082_el.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

¹⁰ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c11325&from=EL>, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

¹¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52004XG0430%2801%29>, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

πολιτικής συνοχής για την εκπλήρωση των εθνικών στόχων και τη συμπόρευση με τις ευρωπαϊκές επιταγές.

Η Διακήρυξη του Όσναμπρουκ(30.11.2020), έρχεται ως αποτέλεσμα της προσπάθειας που ξεκίνησε από την 1^η Ιουλίου του 2020¹², με την Επιτροπή να καταθέτει μία φιλόδοξη ατζέντα σχετικά με τις πολιτικές και δράσεις που θα πρέπει να ακολουθηθούν στους τομείς της εκπαίδευσης και κατάρτισης προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ευελιξία ύστερα από την πανδημία του CoVid19 και τις επιπτώσεις της στα οικονομικά και αναπτυξιακά μεγέθη των κρατών-μελών.

Για πρώτη φορά, η Επιτροπή εγκαινιάζει και δρομολογεί ένα σύμφωνο για τις απαραίτητες δεξιότητες (Pact for Skills¹³), ένα κοινό πρότυπο δέσμευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί δίκαιη και ανθεκτική ανάκαμψη μετά την πανδημία, η Επιτροπή καλεί τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους, τις εθνικές και περιφερειακές αρχές, τις διατομεακές και τομεακές οργανώσεις, τους παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης, τα εμπορικά επιμελητήρια και τις υπηρεσίες απασχόλησης να αναλάβουν συγκεκριμένες δράσεις για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, την πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και γενικότερα την προώθηση της κουλτούρας της διά βίου μάθησης και της επαγγελματικής κατάρτισης. Από το 2021, η Επιτροπή θα υποστηρίζει τους υπογράφοντες το Σύμφωνο για τις Δεξιότητες μέσω ειδικών υπηρεσιών και κόμβων δικτύωσης σε σύνδεση με τα υφιστάμενα εργαλεία της Ένωσης όπως το Europass, Skills Panorama, Eures κ.α. καθώς και με την προώθηση δραστηριοτήτων μέσω κόμβων γνώσεων όπως τα webinars, σεμινάρια σχετικά με τις πολιτικές και τα μέσα της ΕΕ, καλές πρακτικές και οδηγίες και την καθοδήγηση για τον προσδιορισμό χρηματοδοτικών δυνατοτήτων στα πλαίσια του νέου πολυετούς δημοσιονομικού πλαισίου 2021-2027.

Με την Διακήρυξη του Όσναμπρουκ οι ευρωπαίοι εταίροι εντείνουν τη συνεργασία της Διαδικασίας της Κοπεγχάγης(30.11.2002) σχετικά με την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ) σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας, ώστε να ενισχυθεί η ανθεκτικότητα και η ανταγωνιστικότητα με τη συμμετοχική και άριστη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση και να υπάρξει ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή και «πράσινη» οικονομία. Η διαδικασία της

¹² https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_en, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

¹³ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1517&langId=en>, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

Κοπεγχάγης έχει καταστεί καταλύτης για τον εκσυγχρονισμό της ΕΕΚ σε πολλά κράτη μέλη ενώ και οι υποψήφιες προς ένταξη χώρες έχουν υποστηρίξει τις ενέργειες και δράσεις της. Η διακήρυξη του Όσναμπρουκ έρχεται να αξιοποιήσει τα επιτεύγματα της συνεργασίας που συμφωνήθηκαν στη δήλωση της Κοπεγχάγης, στο Μάαστριχτ(2004), στο Ελσίνκι(2006) και στη Ρίγα(2015) προβλέποντας νέες και συγκεκριμένες δράσεις για την περίοδο 2021-2025 οι οποίες συνοψίζονται στα εξής:

- Δημιουργία νέας κουλτούρας διά βίου μάθησης-συνάφεια ψηφιοποίησης και C-ΕΕΚ¹⁴.
- Προώθηση της βιωσιμότητας της ΕΕΚ μέσω της ποιοτικής, χωρίς αποκλεισμούς και ευέλικτης ΕΕΚ.
- Βιωσιμότητα και «πράσινη» σύνδεση στην ΕΕΚ.
- Ανάπτυξη ενός ευρωπαϊκού χώρου εκπαίδευσης και κατάρτισης και διεθνής διάσταση της ΕΕΚ.

1.4.2. Η χώρα μας και η ΕΕΚ: βασικά σημεία και πρόσφατες εξελίξεις.

Η ΕΕΚ στη χώρα μας χαρακτηρίζεται¹⁵ από πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου ενώ δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στη γενική εκπαίδευση και τις πανεπιστημιακές σπουδές ως απόρροια μακροχρόνια ριζωμένων αντιλήψεων. Ως αποτέλεσμα η ΕΕΚ παραμένει δεύτερη επιλογή και έλκει συνήθως χαμηλότερου οικονομικού και βιοτικού επιπέδου άτομα.

Το Υπουργείο Παιδείας ως αρμόδιο φορέας έχοντας ως δεδομένα το υψηλό ποσοστό ανεργίας, το υψηλό ποσοστό ατόμων που δεν απασχολούνται σε θέσεις εργασίας που απαιτούν αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, τη γήρανση του πληθυσμού, την αυξημένη διαρροή εγκεφάλων (υψηλής ειδικευσης και κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας), εφάρμοσε ένα συνεκτικό εθνικό στρατηγικό πλαίσιο για την αναβάθμιση της ΕΕΚ(Απρίλιος 2016), με κύριο στόχο την προώθηση και ενίσχυση των δεσμών μεταξύ της ΕΕΚ και της αγοράς εργασίας, την αύξηση της ποιότητας της παρεχόμενης ΕΕΚ και την προώθηση της ελκυστικότητας της ΕΕΚ από όλα τα μέλη του κοινωνικού συνόλου. Τέτοιες πολιτικές δράσεις ήταν η δημιουργία μιας νέας δομής στα ανώτατα εκπαιδευτικά προγράμματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΕΠΑΛ) για τη μείωση της πρόωρης υπερειδικευσης, τη δημιουργία ενός μονοετούς προγράμματος

¹⁴ C-ΕΕΚ: . πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη διεπαφή μεταξύ της μάθησης και της αγοράς εργασίας μέσω πρακτικών και πολιτικών καθοδήγησης, επικύρωσης και ποιότητας βάσει εργασίας,<https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3070>, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

¹⁵ <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/greece>, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

μαθητείας σε μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση για την προσφορά των αποφοίτων δευτεροβάθμιας ΕΕΚ και την απόκτηση δεξιοτήτων άμεσα συνδεδεμένων με την αγορά εργασίας και την εισαγωγή του μηχανισμού διάγνωσης δεξιοτήτων (Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού) για τη μείωση των αναντιστοιχιών δεξιοτήτων και την επικαιροποίηση των προγραμμάτων σπουδών της ΕΕΚ. Από το 2017 συστάθηκε εθνική επιτροπή όπου συνεπικουρείται από τεχνική επιτροπή και είναι αρμόδια για τον γενικό συντονισμό της διακυβέρνησης του συστήματος ΕΕΚ, την παρακολούθηση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου και την αξιολόγησή του. Οι δημόσιοι και ιδιωτικοί πάροχοι ΕΕΚ παρακολουθούνται, αξιολογούνται και χρηματοδοτούνται από εποπτευόμενους οργανισμούς του Υπουργείου Παιδείας. Επιπροσθέτως, η κατάρτιση των εκπαιδευτικών της ΕΕΚ είναι συνεχής και συγχρηματοδοτείται από κεφάλαια του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ), ενώ το σύνολο των εκπαιδευτών πιστοποιούνται από τον εθνικό οργανισμό πιστοποίησης των επαγγελματικών προσόντων και της επαγγελματικής καθοδήγησης (ΕΟΠΠΕΠ). Στόχος της ελληνικής κυβέρνησης είναι η δημιουργία ενός επικαιροποιημένου και έγκυρου μητρώου πιστοποιημένων εκπαιδευτών σε επιχειρήσεις.

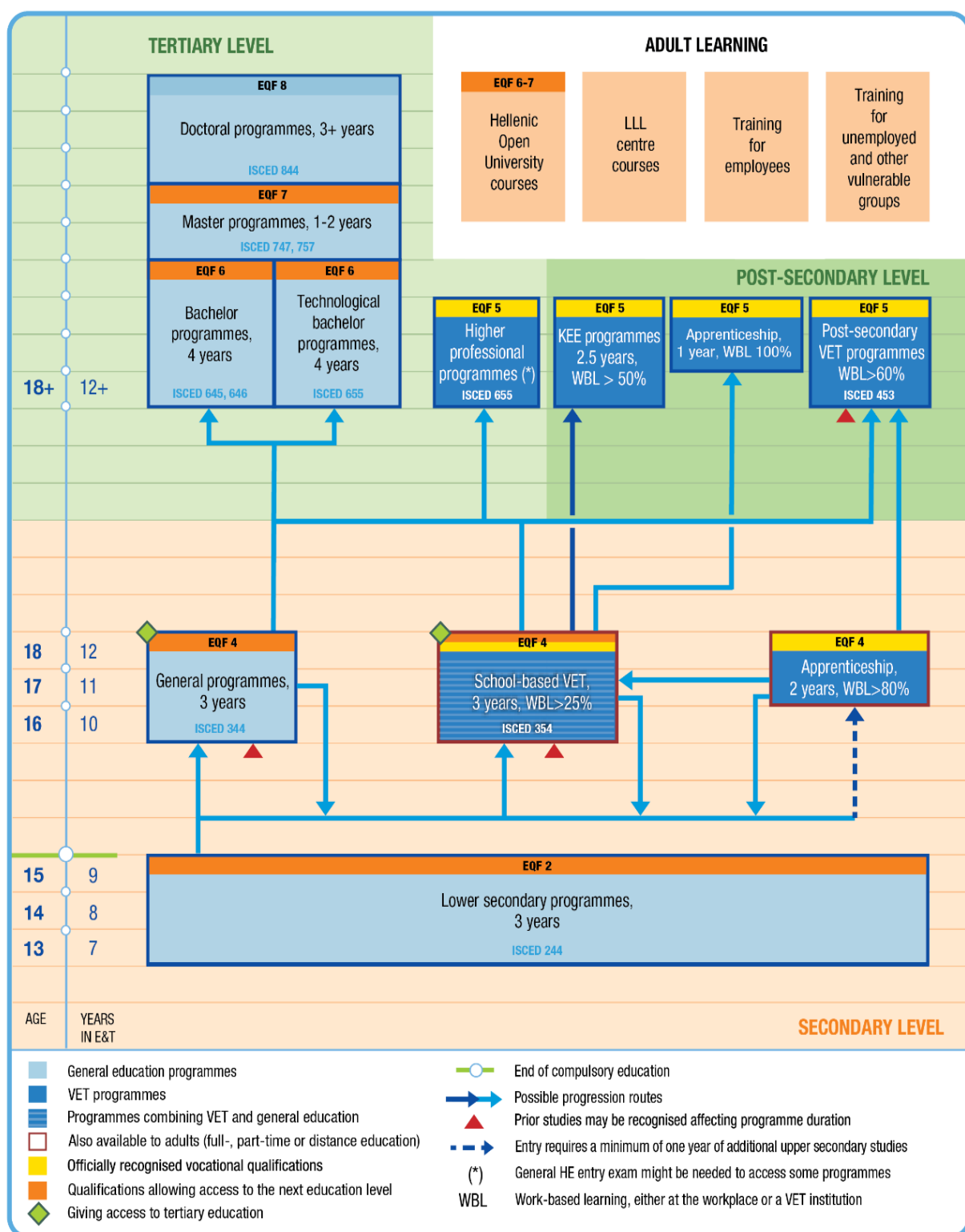
Η διακήρυξη του Όσναμπουργκ εγκαλεί τις εθνικές αρχές να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες δράσεις προς επιτευξη των ρητώς ορισμένων στόχων. Είναι απαραίτητο να υποστηριχθούν ψηφιακές υποδομές στις οποίες θα περιλαμβάνονται τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, να δημιουργηθούν εθελοντικά δίκτυα με εμπειρογνώμονες και στελέχη προς υποστήριξη της μαθητείας στους τομείς της ΕΕΚ, να στηριχθεί η επαγγελματική αριστεία, να αναπτυχθούν τα περιφερειακά συστήματα πληροφοριών των δεξιοτήτων¹⁶. Περαιτέρω προκρίνεται η στήριξη των εκπαιδευτών και των συμβούλων καθοδήγησης με τον κατάλληλο εξοπλισμό μέσω ψηφιακών τεχνολογιών, η δημιουργία ομάδων από το διδακτικό και επιμορφωτικό προσωπικό που θα ενεργούν ως πολλαπλασιαστές και διαμεσολαβητές, η στοχευμένη προσέγγιση των ανενεργών ή ανέργων ατόμων, ενημέρωση σχετικά με τα οφέλη της ΕΕΚ και ευκολία πρόσβασης στην πληροφορία για τις αναλογούσες πολιτικές¹⁷. Προτείνεται ο άμεσος σχεδιασμός προγραμμάτων που αφορούν στην κυκλική οικονομία, την εξοικονόμηση ενέργειας και την ενεργειακή απόδοση, τις κλιματικές αλλαγές, την εξέλιξη των δεξιοτήτων που

¹⁶ https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

¹⁷ Ό.π. σελ.9, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21

συνδέονται με την αγορά εργασίας και την πράσινη μετάβαση¹⁸. Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η θέσπιση νομοθετικού πλαισίου συγκεκριμένου και ορισμένου για την υγεία και την ασφάλεια, η κινητοποίηση δημιουργίας εταιρικών σχέσεων με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, η διενέργεια διαγωνισμών όπως η WorldSkills και η EuroSkills και η συνεργασία με άλλα κράτη-μέλη κατά την προετοιμασία των εθνικών ομάδων εργασίας. Η γενική και επαγγελματική εκπαίδευση στη χώρα μας αποτυπώνεται σχηματικά όπως παρακάτω:

¹⁸ Ο.π. σελ.11, τελευταία προσπέλαση στις 04.02.21



NB: ISCED-P 2011.

Source: Cedefop and ReferNet Greece, 2020.

Κεφάλαιο Δεύτερο

Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μάθηση ενηλίκων και ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: η συμβολή τους στην αύξηση της απόδοσης

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού υπακούει στις αρχές και αντιλήψεις της εκπαίδευσης ενηλίκων. Έχοντας ως δεδομένο ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των ενηλίκων εκπαιδευόμενων, ώστε η μαθησιακή διαδικασία να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα με την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων και τον γόνιμο αναστοχασμό των εκπαιδευτικών και εργασιακών τους εμπειριών, επιχειρείται η αποτύπωση του θεωρητικού πλαισίου των θεωριών μάθησης ενηλίκων και των βασικών αρχών της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

2.1 Εκπαίδευση ενηλίκων: ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά

Η εκπαίδευση ενηλίκων εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της Διά Βίου Μάθησης και διενεργείται από φορείς τυπικής και μη τυπικής εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι μία πλήρως σχεδιασμένη διαδικασία με συγκεκριμένες τεχνικές μετάδοσης της γνώσης και στόχους που καλείται να εκπληρώσει με το πέρας του προγράμματος (Rogers, 1999:σελ.19-21). Η αποσαφήνιση του όρου καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων θα προσφέρει στην ανάλυση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης χρήσιμα στοιχεία για την πληρέστερη κατανόηση της.

2.1.1. Πως ορίζεται η εκπαίδευση ενηλίκων.

Η εκπαίδευση ενηλίκων αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα ή πρόγραμμα σκόπιμα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή ενδιαφέρον που ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής του ανθρώπου που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια δραστηριότητα του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η σφαίρα της επομένως καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό κοινωνικό σκοπό (ΟΟΣΑ, (1977) όπ.αναφ. στο Rogers, 1999:σελ.55).

Εκπαίδευση ενηλίκων είναι κάθε επαγγελματική διεργασία, κάθε περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου, είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε όχι, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα

σχολεία, κολλέγια και πανεπιστήμια, καθώς και για μαθητεία, μέσω των οποίων άτομα που θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία στην οποία ανήκουν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τα τεχνικά και επαγγελματικά τους προσόντα ή τα προσανατολίζουν προς άλλη κατεύθυνση και επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και συμμετοχής σε μια εναρμονισμένη και αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη (Unesco, 1976)¹⁹. Στον πιο πρόσφατο ορισμό της UNESCO(2015), τονίζεται η ευκαιρία για εξοπλισμό των ατόμων με τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να συνειδητοποιούν αλλά και να ασκούν τα δικαιώματά τους, προωθώντας παράλληλα την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, υποστηρίζοντας την ενεργό συμμετοχή στην κοινωνία, την κοινότητα που διαβιώνει και το περιβάλλον, συμβάλλοντας τελικά στη βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη(Ανδρεαδάκης, και άλλοι, 2019:σελ.93)

Σύμφωνα με το ΦΕΚ Α'163/21.9.2010, ν.3879/2010, άρθρο 2²⁰, η γενική εκπαίδευση ενηλίκων περιλαμβάνει όλες τις οργανωμένες δραστηριότητες που απευθύνονται σε ενήλικους και στοχεύουν στον εμπλουτισμό γνώσεων, στην ανάπτυξη και βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου και της ιδιότητας του ενεργού πολίτη, καθώς και στην άμβλυνση των μορφωτικών και κοινωνικών ανισοτήτων. Παρέχεται από φορείς της τυπικής εκπαίδευσης και από φορείς της μη τυπικής εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση ενηλίκων επιμερίζεται στην τυπική εκπαίδευση που είναι η εκπαιδευτική διεργασία που πραγματοποιείται υπό τη σκέπη όλων των θεσμοθετημένων ή μη φορέων που συνιστούν το εκάστοτε εκπαιδευτικό σύστημα, στην κατά συνθήκη τυπική, εκείνα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται από επίσημους φορείς (πχ επιχειρήσεις) οι οποίοι όμως δεν ανήκουν στο εκπαιδευτικό σύστημα και στη μη τυπική στην οποία εντάσσεται οποιαδήποτε εκπαιδευτική δράση η οποία οργανώνεται εθελοντικά(Rogers,1999:σελ.20). Κατά μεγάλο βαθμό οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι καθορίζουν το περιεχόμενο, τη δομή και το αντικείμενο διδασκαλίας (Καψάλης&Παπασταμάτης,2013:σελ.13).

¹⁹ http://www.moec.gov.cy/aethee/synedria/2014_teliko/2014_06_26_handbook_greek.pdf, σελ.6
τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

²⁰ <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/131747/nomos-3879-2010>, τελευταία προσπέλαση
στις 05.02.21

Σύμφωνα με τον Rogers(1999:σελ.24-25) οποιαδήποτε μορφή και αν λάβει η εκπαίδευση ενηλίκων υπακούει σε δύο κανόνες:

- Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης έχει επιλεγεί από τους εκπαιδευόμενους. Αυτό σημαίνει ότι η συμμετοχή είναι εθελοντική αφού παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ή τα προγράμματα κατάρτισης με δικής τους πρωτοβουλία.
- Η παρακολούθηση του προγράμματος γίνεται στοχευμένα, δηλαδή, οι συμμετέχοντες επιθυμούν να κατακτήσουν συγκεκριμένο περιεχόμενο γνώσης.

2.1.2. Χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων ενηλίκων.

Η επιτυχής υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων προϋποθέτει να λαμβάνονται υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ενήλικης μάθησης που συνοψίζονται στα εξής(Rogers,1999:σελ.99-105):

- Εξ' ορισμού, οι συμμετέχοντες είναι ενήλικες άρα συμμετέχουν εκούσια στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι αυτόνομοι και έχουν συγκεκριμένη προοπτική και στόχευση για τα οφέλη της εκπαίδευσης που θα τους παρασχεθεί. Οι ενήλικες αυτοκαθορίζονται και έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν για ποιο λόγο χρειάζεται να μάθουν κάτι, πριν εμπλακούν στη διαδικασία της μάθησης²¹. Οι στόχοι παρακολούθησης του προγράμματος εκπαίδευσης μπορεί να είναι επαγγελματικοί, εκπλήρωσης κοινωνικών ρόλων, προσωπικής ανάπτυξης, απόκτησης κύρους²²
- Βρίσκονται σε ένα ήδη κατακτημένο επίπεδο ανάπτυξης και επιθυμούν να το εξελίσσουν. Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι διαθέτουν ήδη ένα ευρύ φάσμα εμπειριών προερχόμενο από την επαγγελματική τους ζωή, τις κοινωνικές δραστηριότητες και ευθύνες, τις πολιτικές τους απόψεις και στάσεις, την οικογενειακή τους κατάσταση. Ως εκ τούτου, η πιθανότητα εξέλιξης της ανάπτυξης τους μπορεί να έχει θετική ή αρνητική έκβαση ανάλογα με το πως η εκπαιδευτική διαδικασία ως μάθηση θα φιλτραριστεί από τις προαναφερθέντες στοιβάδες αντίληψης ώστε να επαναπροσδιορίσουν την αντίληψη για την εικόνα του εαυτού τους(Κόκκος 2008^a όπως αναφέρεται στο Ανδρεαδάκης, και άλλοι, 2019:σελ.219).
- Οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι έχουν αποκρυσταλλώσει τους τρόπους που προτιμούν να μαθαίνουν, έχουν δηλαδή επιλέξει από μικρή ηλικία στα υποχρεωτικά επίπεδα εκπαίδευσης τα μέσα, τις μεθόδους και τις τεχνικές που αποδίδουν καλύτερα στην απορρόφηση της γνώσης. Έτσι στην ενήλικη ζωή τους είναι συνήθως άκαμπτοι σε μεθόδους και τεχνικές που έχουν ήδη απορρίψει (Ανδρεαδάκης, και άλλοι, 2019:σελ.219)

²¹ <https://epale.ec.europa.eu/el/blog/ta-haraktiristika-ton-enilikon-ekpaideyomenon>, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

²² https://mooc.eap.gr/asset-v1:HOU+MOOC ODL+2015 E1+type@asset+block@add_mat_tomos_a_kokkos.pdf, σελ.100, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

- Παρουσιάζουν την τάση για ενεργητική συμμετοχή²³. Επιθυμία των ενήλικων εκπαιδευόμενων είναι να αντιμετωπίζονται ως υπεύθυνοι άνθρωποι. Επιθυμούν να κυριαρχεί η επικοινωνία και ο διάλογος στην εκπαιδευτική διαδικασία με συνέπεια πολλές φορές να διεκδικούν την προσαρμογή της διδακτέας ύλης στις δικές τους ανάγκες και να θεωρούν τον εκπαιδευτή ως πεπειραμένο συνάδελφο και όχι ως επιστημονική αυθεντία.

2.2 Θεωρίες μάθησης ενηλίκων

Το ανδραγωγικό μοντέλο μάθησης του Knowles(1968)²⁴ περιγράφεται από έξι βασικά χαρακτηριστικά των ενηλίκων που συνοψίζονται στην ανάγκη να γνωρίζουν οι συμμετέχοντες για το περιεχόμενο και τον σκοπό της διαδικασίας, την αυτοαντίληψη τους, οπότε και επιθυμούν να αντιμετωπίζονται ως υποκείμενα με βούληση και αυτοκαθοδήγηση, τον προβληματοκεντρικό χαρακτήρα της μάθησης δηλαδή ευελπιστούν ότι η νέα γνώση θα τους επιλύσει συγκεκριμένους προβληματισμούς, τις εμπειρίες τους που τους υποκινούν στην τεχνική αξιοποίηση της λαμβάνουσας γνώσης, τη μαθησιακή τους ετοιμότητα και την άμεση και θετική τους ανταπόκριση σε εξωτερικά(πχ υψηλότερος μισθός, καλύτερη θέση εργασίας) και εσωτερικά κίνητρα(πχ εργασιακή ικανοποίησης, καλύτερη ποιότητα ζωής). Η ανδραγωγική θεωρία επικράτησε για περισσότερο από δύο δεκαετίες²⁵ αν και βασικό σημείο αμφισβήτησης υπήρξε η έντονη σημασία που δίδεται στην αυτοαντίληψη και αυτοκαθοδήγηση ενώ παραβλέπεται ότι το άτομο είναι μέρος του κοινωνικού συνόλου άρα ο τρόπος που θα αντιληφθεί τη μάθηση μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας επηρεάζεται από τους συναισθηματικούς και κοινωνικούς θεσμούς και τις δομές τους, την αλληλεπίδραση δηλαδή που υπάρχει ως εγγενές στοιχείο της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Η θεωρία της μετασχηματιστικής μάθησης του Mejirow(1977)²⁶ έχει ως βασική αρχή τον μετασχηματισμό της οπτικής αντίληψης, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο οι ενήλικες ερμηνεύουν, νοηματοδοτούν και αναδομούν τις εμπειρίες της ζωής. Η μάθηση δεν είναι τίποτε παραπάνω παρά μία κατασκευή νοήματος που εμπεριέχει τα νοηματικά σχήματα δηλαδή τις αξιολογικές κρίσεις, τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις νοηματικές οπτικές τις λεγόμενες γενικευμένες και ευρείες προδιαθέσεις προσανατολισμού. Ο Mejirow θεωρεί ότι με την τροποποίηση της οπτικής του, ο ενήλικας χειραφετείται, άρα, οδηγείται στη μετασχηματιστική μάθηση μέσω του

²³ Ο.π., τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

²⁴ <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2528/778.pdf>, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

²⁵ Ο.π. σελ.10, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

²⁶ Ο.π. σελ.33, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

μετασχηματισμού που συντελείται ως αποτέλεσμα της επανεξέτασης των αντιλήψεων και εμπειριών του. Η διαδικασία του αναστοχασμού χαρακτηρίζεται από την ικανότητα του ατόμου στο διαλογισμό, στον συναισθηματικό διαλογισμό, δηλαδή την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της αντίληψης, στον αξιολογικό διαλογισμό, στην επίγνωση δηλαδή και συνειδητοποίηση της αξίας των διαφόρων κρίσεων, στον εννοιολογικό διαλογισμό, στον ψυχικό και στον θεωρητικό διαλογισμό. Μετά τον κριτικό διαλογισμό και τη διαπραγμάτευση ως τελευταίο στάδιο του μετασχηματιστικού μοντέλου, θεωρείται η δράση(action), η οποία ανάλογα με τις προηγούμενες διεργασίες μπορεί να πάρει τη μορφή μιας προσωπικής απόφασης μέχρι την ανάληψη πολιτικής δράσης. Ο Mezirow ακολουθεί ένα κράμα ατομοκεντρικής προσέγγισης και κοινωνικής δράσης η οποία μάλιστα θεωρείται απαραίτητη για την ολοκλήρωση των σταδίων της θεωρίας του.

Η θεωρία της κοινωνικής αλλαγής του Freire(1970)²⁷είναι έντονα επηρεασμένη από τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες της δεκαετίας του '70 στη Βραζιλία. Η εκπαίδευση έχει πολιτικό χαρακτήρα με την προσωπική ενδυνάμωση και τον κοινωνικό μετασχηματισμό να θεωρούνται αλληλένδετες διαδικασίες με συνέπεια το άτομο να μην μπορεί να παραμείνει αδρανές στα κοινωνικά και πολιτικά δρώμενα της εποχής του. Δύο είδη εκπαίδευσης διακρίνονται στο Freire, η εναποθετική(banking education) όπου οι εκπαιδευόμενοι αντιμετωπίζονται ως αποδέκτες γνώσεων και η προβληματοαποθετική(problem-posing education) που χαρακτηρίζεται από τη διαλεκτική σχέση πομπού και δέκτη με στόχο ο εκπαιδευόμενος να αντιμετωπίσει τον κόσμο ως μια εξελικτική διεργασία στον οποίο παρεμβαίνει και τελικά επιφέρει αλλαγές. Ο Freire θεωρεί ότι η εκπαίδευση μπορεί να είναι απελευθερωτική όταν οδηγήσει στον μετασχηματισμό της συνείδησης του ατόμου με τη σημαντική συμβολή του εκπαιδευτή αφού ο ρόλος του είναι να διευκολύνει την αναστοχαστική στάση του εκπαιδευόμενου και τη μαθησιακή του πορεία.

Στο μοντέλο της Μαθησιακής Διεργασίας(learning process) του Jarvis(1995)²⁸ η μάθηση των ενηλίκων αντιμετωπίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο συστημικής επιρροής τόσο από την κουλτούρα του εκπαιδευόμενου δηλαδή το σύνολο των αξιών και νοοτροπιών του, όσο και, από τους φορείς μετάδοσής της. Το σύστημα αυτό κατά τον Jarvis δεν είναι στάσιμο και αδρανές αντίθετα, είναι δυναμικό και ευμετάβλητο.

²⁸ Ο.π. σελ.24, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

Λόγω της κουλτούρας που έχει κάθε εκπαιδευόμενος, από τη μια, είναι μοιραίο να αφομοιώσει επιλεκτικά τμήματα της παρεχόμενης γνώσης από την άλλη, η κουλτούρα του κάθε ατόμου διαμορφώνεται δυναμικά αφού λόγω των επιρροών, των αλλαγών αλλά και των πιέσεων που δέχεται είναι υπό συνεχή διαπραγμάτευση. Είναι σημαντικό να τονισθεί πως υπάρχουν διαβαθμίσεις αυτονομίας και καθοδήγησης εντός της διαμορφούμενης σχέσης εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Εξάλλου μία πτωτική τάση στις βιολογικές ικανότητες ενός ενήλικα παρουσιάζεται με τα χρόνια, παράγοντας που δεν πρέπει να αμεληθεί στο σχεδιασμό και την διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Σύμφωνα με τον Jarvis, η μάθηση ακολουθεί κυκλική πορεία η οποία περιλαμβάνει την εσωτερίκευση της γνώσης, την επεξεργασία της και τελικά την εξωτερίκευσή της μέσα από τις αλληλεπιδράσεις διαφόρων μορφών που λαμβάνουν χώρα στις κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές. Πολύ σημαντικό ρόλο στην κυκλική πορεία της μάθησης έχει η έννοια της εμπειρίας η οποία είναι κράμα της τρέχουσας συγκυρίας με τις ήδη αποκτηθείσες μαθησιακές εμπειρίες. Η εμπειρία για τον εκπαιδευόμενο μπορεί να είναι μη μορφωτική(non learning), μη αναστοχαστική μάθηση(non-reflective learning) και αναστοχαστική μάθηση(reflective learning). Οι τύποι της μη μορφωτικής εμπειρίας κατηγοριοποιούνται στη μηχανική αντίδραση(presumption) όπου το άτομο δεν υποχρεούται να αναλογιστεί στις συνέπειες των ενεργειών, στην έλλειψη ενδιαφέροντος(non-consideration), δηλαδή στη μη ανταπόκριση σε αυτό που έρχεται, τη δυνητική μαθησιακή εμπειρία λόγω έλλειψης χρόνου ή/και αρνητικής προδιάθεσης στη μάθηση και στην απόρριψη(rejection), όπου το άτομο συνειδητά απορρίπτει την πιθανότητα μάθησης. Η μη αναστοχαστική μάθηση ορίζεται ως η μάθηση που πραγματοποιείται σε ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο χωρίς την απαίτηση αναστοχαστικών διεργασιών και περιλαμβάνει την προ-συνειδητή μάθηση (preconscious learning) δηλαδή το αποτέλεσμα των καθημερινών εμπειριών του και πως τις αφομοιώνει στην πορεία του βίου του, την άσκηση δεξιοτήτων(skills learning), την απόκτηση δεξιοτήτων για την εκτέλεση χειρωνακτικής εργασίας και την απομνημονεύση(memorization) τον πιο συνηθισμένο τύπο μάθησης που ακολουθούν τα παιδιά. Η αναστοχαστική μάθηση διακρίνεται σε τρεις τύπους, θεωρείται η ανώτερη μορφή μάθησης και διαχωρίζεται στην περισυλλογή(contemplation) με την οποία το άτομο πραγματώνει μία αλληλουχία σκέψεων σχετικά με την εμπειρία που έχει βιώσει χωρία να περιλαμβάνει όμως αναφορές σχετικά με την ευρύτερη πραγματικότητα, τη μάθηση δια μέσου αναστοχαστικών δεξιοτήτων(reflective skills learning), όπου κατά

τη διεργασία της το άτομο στοχάζεται και ερευνά αναζητώντας την ουσιαστική γνώση πάνω στην οποία βασίζεται η πρακτική και η πειραματική μάθηση όπου η θεωρία δοκιμάζεται και ελέγχεται σε επίπεδο εφαρμογής με αποτέλεσμα την αντανάκλαση της γνώσης πάνω στην κοινωνική πραγματικότητα. Από πολλούς μελετητές το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται το πλέον αξιόπιστο εργαλείο κατανόησης και μαθησιακής διεργασίας.

Σύμφωνα με τον Rogers(1999:σελ.145-147) οι διάφορες θεωρίες μάθησης έχουν κοινό τόπο πως η λογική της μάθησης, μέσω μεταφοράς της γνώσης, είναι αναποτελεσματική στους ενήλικες εκπαιδευόμενους. Οι ενήλικες ανταποκρίνονται θετικά στην ενεργητική μάθηση που προκρίνει την κριτική ικανότητα, τη σκέψη και την επεξεργασία της πληροφορίας από τον εκπαιδευτή. Επίσης όλες οι θεωρίες μάθησης ενηλίκων συγκλίνουν ότι υπάρχει διαφορετικός τρόπος μάθησης από εκπαιδευόμενο σε εκπαιδευόμενο με κάποιον για παράδειγμα, να προτιμά τη συνεχή εμπλοκή στη διαδικασία της μάθησης και να συμμετέχει στις διάφορες εμπειρίες της μάθησης ενώ κάποιος άλλος, να δοκιμάζει αμέσως στην πράξη τη νέα γνώση προκειμένου να αφομοιωθεί με τον καλύτερο τρόπο και να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά της. Τέλος, η εμπειρία αποτελεί πυρηνικό στοιχείο των ενηλίκων συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η συνεχής εφαρμογή στην πράξη, με ασκήσεις και προσομοιώσεις δεν πρέπει να αποτελεί το τελευταίο στάδιο της εκπαίδευσης αλλά πρέπει να διαπνέει το σύνολο της διαδικασίας προκειμένου το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να θεωρηθεί ότι πέτυχε τους στόχους του.

2.3 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: ορισμός και σημασία

Η συστημική θεώρηση περί της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού συνίσταται σε δύο βασικούς πυλώνες. Ο ένας αναφέρεται στο πλαίσιο της ύπαρξης υποσυστημάτων εντός της επιχείρησης που διαλειτουργούν και αλληλεπιδρούν με απώτερη στόχευση την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, και ο άλλος, στην αρχή της βελτίωσης της απόδοσης. Από αυτή τη σκοπιά, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση καλείται να δώσει στο ανθρώπινο δυναμικό οργανωμένες μαθησιακές εμπειρίες ώστε να επιτευχθεί μέσω των προκαλούμενων εισροών(πληροφορίες, γνώσεις, εκπαιδευτές, χρηματοδότηση) και του αναγκαίου μετασχηματισμού, η βελτίωση της εργασιακής παρούσας ή μελλοντικής, απόδοσης, εντός του συστήματος της επιχείρησης(εκροές) με τις αναμενόμενες αλλαγές να

επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης στο ευρύτερο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Ακριβώς με αυτή την οπτική, η εκπαίδευση συνιστά ένα δυναμικό σύστημα εντός του οποίου αλληλοσυμπληρούμενες και συνδυαστικές μέθοδοι εξυπηρετούν τη βελτίωση συγκεκριμένων εργασιών, ενδεχομένως τον επανασχεδιασμό άλλων, την αλλαγή υπαρχουσών δομών, την κουλτούρα του οργανισμού, την μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις, την γενικότερη επικοινωνία και την ποιότητα της αλληλοτροφοδότησης(feedback) μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι δομημένη διαδικασία η οποία εφαρμόζεται από τον επιβλέποντα ή από έναν ειδικευμένο εκπαιδευτή και γίνεται στο χώρο εργασίας, αφορά δε, είτε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους είτε παλαιότερους σε νέους ρόλους(Lawson,(2016) όπ.αναφ. στο Σουφλάκου,2019²⁹:σελ.18).

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων και περιλαμβάνει τους τομείς που χρήζουν συνεχούς βελτίωσης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που είναι η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Ο σχεδιασμός της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης επιδιώκει να καλύψει ανάγκες που προέρχονται από τη φύση και τις απαιτήσεις της εργασίας ενώ επίσης μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να γίνει αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος. Τέτοιες αλλαγές είναι η αगाστή και δημιουργική συνεργασία σε ομάδες εργασίας, η λήψη πρωτοβουλίας και ανεύρεσης λύσης, η αποτελεσματική επικοινωνία, η μείωση του εργασιακού άγχους και κατ' επέκταση η ανάδυση δημιουργικών και επωφελών για την διεκπεραίωση της εργασίας σκέψεων και πράξεων.(Βεργίδης, (2008) όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.ά.2019:σελ.197).

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση εμπλουτίζει και αναβαθμίζει τα επαγγελματικά προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων ενώ παράλληλα συνεισφέρει στην ανάγκη μεταρρυθμίσεων και αναβαθμίσεων των λειτουργιών των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης(Valkanos&Fragkoulis,(2007) όπ.αναφ. στο Δαναδιάδου,2019³⁰:σελ.9).

29

https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/42647/1/126925_%CE%A3%CE%9F%CE%A5%CE%A6%CE%9B%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5_%CE%A7%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9D%CE%91-%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9D%CE%91.pdf, τελευταία

προσπέλαση στις 05.02.21

³⁰ <http://ikee.lib.auth.gr/record/315732/files/GRI-2020-26771.pdf>, τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

Οι νέοι υπάλληλοι χρειάζονται την εκπαίδευση για να ανταποκριθούν σε εύλογο χρονικό διάστημα στις ιδιαίτερες ανάγκες της θέσης εργασίας τους αλλά και να προσαρμοστούν στην κουλτούρα της επιχείρησής τους. Οι παλαιότεροι κρίνεται απαραίτητο να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να αναλάβουν περισσότερα και μεγαλύτερα καθήκοντα(Παλαιοκρασσάς,(1990) όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.α.,2019:σελ.199). Εξάλλου είναι αναγκαία η συμπίεση του συνόλου των υπαλλήλων και η υιοθέτηση του οράματος της επιχείρησης. Πάντως σύμφωνα με σχετικά πρόσφατη μελέτη του Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε. του 2014³¹ η Ελλάδα εμφανίζει το μικρότερο ποσοστό κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης διεξάγονται σε οριοθετημένο χρονικό και χωρικό πλαίσιο και η ημερήσια ή μεγαλύτερη διάρκειά τους εξαρτάται από το αντικείμενο της κατάρτισης, τον σκοπό και τον στόχο του προγράμματος, την προηγούμενη γνώση και επαγγελματική εμπειρία των εκπαιδευομένων καθώς και από την ομάδα-στόχο(target group) του προγράμματος. Αυτές οι παράμετροι καθορίζουν το από ποιον, το πως, το πότε και το γιατί θα διεξαχθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα με τη διεύθυνση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού να επωμίζεται την εύρεση των εκπαιδευτικών αναγκών, την οργάνωση, τη δομή και τη λειτουργία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης(Καραλής (2008) όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.ά.2019:σελ.197).

2.4 Η συνδρομή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην αύξηση της απόδοσης

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι ο επιστημονικός τομέας της εκπαίδευσης ενηλίκων εμπεριέχει την επαγγελματική κατάρτιση, την εκπαίδευση δηλαδή των εργαζομένων μιας επιχείρησης ως μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ιδιαιτέρως ο ορθός και ακριβής σχεδιασμός και η συστηματική εφαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ως αποτέλεσμα της όξυνσης του ανταγωνισμού, της απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, των τεχνολογικών εξελίξεων, του γενικότερου εκσυγχρονισμού των οικονομιών(Κόκκος,(2008)όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.α. 2019:σελ.:196). Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ανήκει στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων και καλύπτει ανάγκες που προέρχονται από τα απαιτούμενα της θέσης εργασίας ενώ με την αλλαγή στις στάσεις και τις συμπεριφορές

³¹ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/10/meleti_ekpaideutikwn_anagkwn.pdf, σελ.45
τελευταία προσπέλαση στις 05.02.21

συντελεί στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης(Βεργίδης,(2008) όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης,κα.2019:σελ.197)

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση σύμφωνα με την επικρατούσα θεωρία υπακούει στην αρχή της βελτίωσης της απόδοσης (performance management) του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση που συνιστά τη βάση του performance management η λειτουργία της επιχείρησης επιμερίζεται σε διάφορα υποσυστήματα τα οποία λειτουργούν αλληλοεξαρτόμενα με τις εισροές-εισερχόμενους πόρους (inputs), τη μετατροπή(transformation) τους και τις εκροές-αποτελέσματα(outputs), να επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και το τελικό παραγόμενο έργο των άλλων υποσυστημάτων αλλά και της επιχείρησης στο σύνολο των διαδικασιών της(Swanson, 2001:σελ.300-305). Πιο συγκεκριμένα, στην εκπαιδευτική διαδικασία με την καταγραφή των κατάλληλων inputs που συμπεριλαμβάνουν την κατάλληλη εκμετάλλευση χρηματοδότησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το σύγχρονο και εξωστρεφή σχεδιασμό τους, τη βέλτιστη επιλογή εκπαιδευτών για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανατροφοδότηση από τους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους και την καταγραφή και αξιολόγηση πληροφοριών από τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης αναμένεται να αποδοθούν συγκεκριμένα outputs που εν πολλοίς, συνοψίζονται, στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών και ποιοτικότερου προϊόντος, στον εμπλουτισμό της γνώσης, στην αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών τόσο εντός επιχείρησης όσο και εκτός επιχειρησιακού συστήματος, στη διατήρηση των υπαρχουσών θέσεων εργασίας, στην ταύτιση περιγραφής αρμοδιοτήτων θέσεως εργασίας και εκτέλεσής τους στην πράξη, στην ομαλή συνεργασία και συμπόρευση του εργαζόμενου με την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στην ορολογία των σύγχρονων μορφών μάνατζμεντ ο πόρος του ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζεται ως ο πλέον σημαντικός για την αναπροσαρμογή και επιβίωση της επιχείρησης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εκπαίδευση προσωπικού συνιστά επένδυση για την επιχείρηση με οφέλη μη ευκόλως μετρούμενα έναντι του κόστους αλλά με μακροχρόνιους ποιοτικούς δείκτες απόδοσης. Το προκύπτουν θέμα είναι πως, το ανθρώπινο κεφάλαιο, αποτελείται από τα μοναδικά και διαφορετικά χαρακτηριστικά που φέρει ο κάθε εργαζόμενος όπως είναι οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, η προηγούμενη γνώση, στάσεις και εμπειρίες, οι δεξιότητες, το είδος της ευφυΐας κ.α. Γίνεται σαφές λοιπόν, ότι στις διάφορες ομάδες εργασίας τα χαρακτηριστικά αυτά ποικίλλουν και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες

του κάθε εργαζόμενου σχετικά με τη μάθηση αλλά και με τις νόρμες και συμπεριφορές που λειτουργούν ως βιωματική εμπειρία. Άρα το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως το πιο απαιτητικό στοιχείο εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή του (Τερζίδης&Τζωρτζάκης,2004:σελ.26). Η εκπαίδευση προσωπικού στις διάφορες μορφές της είτε ως επαγγελματική κατάρτιση, είτε ως μετεκπαίδευση, είτε ως εκπαίδευση νεοεισερχομένων καλείται να λειάνει τις ανωτέρω διαφορές, να αμβλύνει τις διαφορετικότητες υπό τη σκέπη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης εστιάζοντας στην ανάδειξη των βέλτιστων χαρακτηριστικών του καθένα εργαζόμενου. Ο απώτερος στόχος εξάλλου της εκπαίδευσης είναι να μετασχηματίσει τον ανθρώπινο πόρο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης όπου οι εργαζόμενοι θα λειτουργούν ως εν δυνάμει ανώτερα στελέχη, ως ισότιμοι εταίροι με λόγο και ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση και εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης(Τερζίδης&Τζωρτζάκης,2004:σελ.38). Είναι απαραίτητο και αναγκαίο στοιχείο η αδιάκοπη εξειδίκευση και προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων αφού η ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων είναι τέτοια, που απαξιώνει τις επαγγελματικές γνώσεις των ενηλίκων (Κόκκος,(2008)όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, κ.α. 2019:σελ.:196). Το αποτέλεσμα μακροχρόνια για την επιχείρηση θα είναι η εμπέδωση κουλτούρας με βασικά χαρακτηριστικά την καινοτομία και την ευελιξία.

2.5 Ο ρόλος της ΔΑΔ στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού(ΔΑΔ) με τον καταλυτικό της ρόλο στην διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαμορφώνει τη στρατηγική για την εκπαίδευση η οποία θα συνδεθεί με τη γενικότερη στρατηγική στόχευση της επιχείρησης και την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών σκοπών της σε μεσοπρόθεσμο αλλά και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Η διαμόρφωση στρατηγικής της ΔΑΔ εμπεριέχει την αποτίμηση του επιπέδου των εργαζομένων σχετικά με τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, την ανάλυση των θέσεων εργασίας και των περιγραμμάτων θέσης, τον συνδυασμό προσόντων κάθε εργαζόμενου με τη θέση εργασίας του. Η ΔΑΔ καλείται να περιγράψει, να αναλύσει και να αξιολογήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης προκειμένου να εκτιμήσει πως θα διαφοροποιηθούν, τροποποιηθούν και ενδεχομένως καταργηθούν κάποιες αρμοδιότητες για κάθε θέση εργασίας που θα επιφέρουν ενδεχόμενες μεταβολές στα τυπικά προσόντα και τις δεξιότητες, ποια θα είναι η κατεύθυνση που καλείται να ακολουθήσει η εκπαιδευτική διαδικασία των

εργαζομένων, πως θα επηρεαστεί το εσωτερικό σύστημα των εργαζομένων μεταξύ τους στις διάφορες ομάδες εργασίας αλλά και στη σχέση με τα ανώτερα στελέχη με τις τυχόν επερχόμενες αλλαγές. Η ΔΑΔ καλείται να είναι επίκαιρα ενημερωμένη για τις νέες τάσεις στην τεχνολογία, στον τρόπο οργάνωσης των διαδικασιών και δομών των νέων επιτυχημένων οργανισμών και επιχειρήσεων, των νεότερων μορφών εκπαίδευσης ώστε να γίνεται συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση σχετικά με την επικείμενη πλήρη ή μερική υιοθέτησή ή απόρριψή τους από την επιχείρηση. Οι τομείς επιμορφωτικών αναγκών που θα διερευνηθούν, ποιας ειδικότητας, κλάδου και κατάρτισης θα είναι οι εκπαιδευτές, το ύψος και τη φύση των κονδυλίων που θα απορροφήσουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, είναι ζητήματα αρμοδιότητας της ΔΑΔ σε αμεσική συνεργασία με τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Τέλος, η ΔΑΔ οραματίζεται και σχεδιάζει μακροπρόθεσμες στρατηγικές σχετικά με την εκπαίδευση και αξιολογεί τις υπάρχουσες με συμπαγή και μετρήσιμα κριτήρια(Rothwell&Kazanas,2003:σελ.2-6).

Η επιμελής σχεδίαση της ΔΑΔ για όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι απαραίτητη και αναγκαία όταν η αιτία της χαμηλής αποδοτικότητας είναι η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων ύστερα από ενδελεχή κριτική αξιολόγηση των προαναφερθέντων. Σε διαφορετική περίπτωση, οι ανάγκες για βελτίωση επιμερίζονται σε άλλους τομείς της επιχείρησης, και ζητείται διαφορετικός τομέας διαχείρισης εκτός της εκπαίδευσης. Ακριβώς αυτά τα κενά ή τις αποκλίσεις μεταξύ ιδανικής και βέλτιστης κατάστασης έρχεται να καλύψει ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΔΑΔ για την εκπαίδευση. Οι ανάγκες(needs) για εκπαίδευση, διαφέρουν από τις επιθυμίες(wants) και τα ενδιαφέροντα(interests) γιατί αυτά προκύπτουν από το ίδιο το άτομο, ενώ οι πρώτες, προκύπτουν από τη σύγκριση των πραγματικών με τις επιθυμητές μεθόδους εργασίας. Η αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης συντίθεται από την οργανωτική ανάλυση, την ανάλυση εργασίας και την ατομική ανάλυση. Η εξέταση των δεικτών αποτελεσματικότητας συμπεριλαμβανομένων των δεικτών διανομής, των δαπανών εργασίας, των υλικών και των επιθυμητών τιμών, η σύγκριση των αποτελεσμάτων εργασίας με τις δεξιότητες των εργαζομένων και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους με εκείνες που έχουν διαμορφωμένη άποψη οι εργαζόμενοι και τέλος οι εκτιμήσεις απόδοσης του παραγόμενου έργου και έρευνες στάσης απέναντι στις υποχρεώσεις, ευθύνες και αρμοδιότητες σχετικά με τη θέση εργασίας συνθέτουν την αξιολόγηση των αναγκών εκπαίδευσης όπου η ΔΑΔ καλείται να διαχειρισθεί και να σχεδιάσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Rothwell&Kazanas,2003:σελ.359). Εν

κατακλείδι, η ΔΑΔ καλείται να δώσει τον δυναμικό και συνεχώς εξελισσόμενο και αυξητικό ρυθμό στις διαδικασίες της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στην επιτυχή πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης εν γένει.

Κεφάλαιο Τρίτο

Το μονοπάτι της εκπαίδευσης και οι επικρατούσες μορφές στην πρό-CoVid19 εποχή-εκθέσεις Cranet

Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνιστούν το αποτύπωμα της συνεργασίας της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού με τα ανώτατα στελέχη για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών επιδιώξεων και στόχων μέσω της μεταφοράς δεξιοτήτων και γνώσεων που κρίνονται απαραίτητες για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης(Dessler,2012:σελ.235). Οι μορφές εκπαίδευσης που κατά κόρον χρησιμοποιούνταν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μέχρι την εποχή CoVid-19 και τα έγκυρα στατιστικά δεδομένα από τις εκθέσεις Cranet³² θα προσδώσουν τα απαραίτητα στοιχεία για την αναλυτική σύγκριση με τις νέες μορφές, που εδραιώνονται και χρησιμοποιούνται στις εξελισσόμενες μορφές τους ως τη μοναδική επιλογή στους καιρούς μας.

3.1 Η διαδικασία της εκπαίδευσης

Κατά πολλούς μελετητές (Dessler,2012:σελ.236, Mondy&Martocchio,2018:σελ.281, Μούζα-

Λαζαρίδη,2013:σελ.252,Χυτήρης,2018:σελ.190,Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003:σελ.271, Τζωρτζάκης,2017:σελ.99) τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας στις επιχειρήσεις είναι τα εξής τέσσερα:

1. Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων
3. Η υλοποίηση του προγράμματος
4. Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

3.1.1. Εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Η διερεύνηση των παραμέτρων που ορίζουν και πλαισιώνουν το πρόβλημα της έλλειψης γνώσεων και δεξιοτήτων καθώς και ο πληθυσμός-στόχος δηλαδή το μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται να εκπαιδευτεί όπως και ο προσδιορισμός των κριτηρίων επιλογής συνιστούν τις δύο απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική και αποδοτική διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών(Καραλής,(2005) όπ. αναφ. στο I.N.E.Γ.Σ.Β.Ε.Ε.2014)³³. Η εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών ορίζεται

³² <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>, τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

³³ https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/10/meleti_ekpaideutikwn_anagkwn.pdf, σελ.55,τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

ως η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων για να μπορέσει να υπολογίσει η επιχείρηση εάν στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο απαιτείται εκπαίδευση, ποιου είδους, σε ποιους θα απευθύνεται, ποιας διάρκειας και πότε αυτή θα διεξαχθεί(Χυτήρης,2018:σελ.191).

Συνήθως στην Ευρώπη διενεργούνται συστηματικές αναλύσεις ανά περιοδικά διαστήματα ενώ στη χώρα μας η συλλογή στοιχείων περί εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται όταν παρατηρείται μειωμένη απόδοση ή/και κατόπιν σχετικών προτάσεων των προϊσταμένων των τμημάτων και των ανώτατων στελεχών(Μούζα-Λαζαρίδη,2013:σελ.253). Η εκπαιδευτική ανάγκη δεν συνιστά παρά την απόσταση, το κενόπου παρατηρείται ανάμεσα στην παρούσα και υφιστάμενη κατάσταση και στη μελλοντική και επιθυμητή κατάσταση. Εξάλλου η έννοια της ανάγκης όπως αναφέρθηκε ήδη στις θεωρίες μάθησης ενηλίκων και κυρίως στον Jarvis είναι το κενό(gap) που παρατηρείται στις δεξιότητες του ατόμου γνωσιακές και μη και το οποίο καλείται να καλύψει μία εκπαιδευτική διαδικασία.

Κατά τους Mondy&Martocchio(2018:σελ.283), η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών διαπιστώνεται ύστερα από τη συλλογή και επεξεργασία τριών επιπέδων, του οργανισμού, των καθηκόντων και των εργαζομένων. Με την οργανωσιακή ανάλυση(organizational analysis) δίδεται έμφαση στον στρατηγικό και επιχειρηματικό σχεδιασμό της επιχείρησης σε αντιδιαστολή και σύγκριση με τα αποτελέσματα του στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση καθηκόντων(task analysis) που εστιάζει στις περιγραφές των θέσεων εργασίας αφού πλήθος σημαντικών πληροφοριών μπορούν να συλλεχθούν ώστε να μεταδοθούν αποτελεσματικά οι γνώσεις και δεξιότητες ενώ παράλληλα μπορούν να επιλεγθούν οι καταλληλότεροι δείκτες αξιολόγησης της εκπαίδευσης καθώς και οι δείκτες προσδιορισμού των αλλαγών της εργασιακής απόδοσης στη πάροδο του χρόνου με το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος(Mondy&Martocchio,2018:σελ.285). Τέλος, η ανάλυση ατόμων(person analysis) αναζητά απαντήσεις στην εξεύρεση των ομάδων-στόχων του προγράμματος, το είδος των γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνονται και πως οι εργαζόμενοι θα δρουν στις θέσεις εργασίας τους με διαφορετικούς τρόπους και μεθόδους από ότι πριν την παρακολούθηση του προγράμματος.

Κατά τον Dessler,(2012:σελ.236), το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας επιμερίζεται είτε στην ανάλυση καθηκόντων που αναφέρθηκε προηγουμένως, είτε στην ανάλυση απόδοσης(performance analysis) με τη χρήση εργαλείων όπως η

εξέταση της απόδοσης υφισταμένων και προϊσταμένων, με την αυτοεξέταση, με τα δεδομένα απόδοσης για τη συγκεκριμένη θέση (πχ απουσίες, ατυχήματα, παράπονα πελατών), με τις συνεντεύξεις από τους εργαζόμενους κ.α. Αξιοσημείωτο είναι πως κεντρική ιδέα της ανάλυσης απόδοσης συνιστά ο διαχωρισμός ανάμεσα σε αυτά που δεν δύνανται οι εργαζόμενοι να κάνουν λόγω έλλειψης γνώσης και σε αυτά που δεν θέλουν να κάνουν και τα θεωρούν εκτός ορίων αρμοδιοτήτων τους ή ότι τέλος πάντων, δεν συνάδουν με το επαγγελματικό και προσωπικό του προφίλ(Dessler,2012:σελ.238).

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να προσδιορισθεί επίσης, και, από την έρευνα και ανάλυση τριών επιπέδων, αυτό της επιχείρησης, της εργασίας και των εργαζομένων(Χυτήρης,2018:σελ.193). Στο επίπεδο της επιχείρησης η ανάλυση εστιάζει στην δυνατότητα υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος από την ίδια την επιχείρηση, στην ανάλυση και συμπόρευση με τις στρατηγικές της επιχείρησης και τις νέες δραστηριότητες της (πχ εισαγωγή νέας τεχνολογίας, εφαρμογή νέων τεχνικών, ομαδική εργασία κ.ά.)οπότε θα προκύψουν οι νέες δεξιότητες και γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίησή τους. Στην ανάλυση εργασίας εντοπίζονται τα καθήκοντα των περιγραμμάτων θέσης εργασίας, τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενώ κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τους νεοεισερχόμενους στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τέλος, στην ανάλυση εργαζομένων με τα εργαλεία των συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και τη κατάλληλη χρήση των δελτίων αξιολόγησης προκύπτουν χρήσιμα στοιχεία ώστε να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των εργαζομένων που πρέπει να παρακολουθήσουν οπωσδήποτε το πρόγραμμα και αυτών που είτε για ειδικούς λόγους(πχ σύντομη συνταξιοδότηση) είτε γιατί δεν έχουν ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης δεν χρειάζεται να καταρτιστούν στις συγκεκριμένες δεξιότητες.

Ο Rogers,(1999:σελ.25) αναδεικνύει την σημαντικότητα του πρώτου σταδίου με τη χρησιμοποίηση του όρου «συναλλαγή». Μία συναλλαγή, που στόχο έχει, τη ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων και την αποτελεσματικότητα του προγράμματος, σημαίνουσα αρχή της εκπαίδευσης ενηλίκων.

3.1.2. Σχεδιασμός των προγραμμάτων.

Το στάδιο του σχεδιασμού αποτελείται από τον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, τον προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων για την παρακολούθηση του εν λόγω προγράμματος, την εφαρμογή των αρχών μάθησης και την επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτή(Χυτήρης,2018:σελ.194).

Κατά τον καθορισμό των εκπαιδευτικών στόχων ο όγκος των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί μετατρέπεται σε μετρήσιμους και συγκεκριμένους δείκτες που αφορούν τον αριθμό των εργαζομένων που θα εκπαιδευτούν, ποιες γνώσεις και δεξιότητες επιθυμεί η επιχείρηση να μεταδώσει στους συμμετέχοντες, ποιες οι προσδοκίες της επιχείρησης σχετικά με το τι τελικά θα αποκομίσουν οι εργαζόμενοι από την εκπαίδευση. Η ιεράρχηση της σπουδαιότητας των εκπαιδευτικών αναγκών θεωρείται πολύ σημαντική διαδικασία αφού από την συγκεκριμενοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων θα προκύψουν τα κριτήρια αξιολόγησης σχετικά με τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος(Χυτήρης,2018:σελ.195). Ο όρος καταλληλότητα των εκπαιδευομένων περικλείει το επίπεδο γνώσεων, εμπειριών αλλά και το βαθμό ετοιμότητας και υποκίνησης των συμμετεχόντων ώστε να υλοποιηθεί στην πράξη αυξημένος βαθμός ενεργητικής μάθησης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Τέλος, ως αρχές μάθησης ορίζονται το σύνολο των χαρακτηριστικών του προγράμματος που τελικά θα μετατρέψουν την μαθησιακή εμπειρία σε επαγγελματική πρακτική στη θέση εργασίας. Στις αρχές μάθησης εντάσσονται τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων που αναφέρθηκαν προωύτερα σε συνέργεια με τα εξής(Χυτήρης,2018:σελ.196):

- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να είναι γνωστοί ώστε εξ αρχής να επιτευχθεί ο υπέρπων στόχος της παρακίνησης του συμμετέχοντα.
- Η παρατήρηση διευκολύνει την μάθηση, αρχή βασισμένη στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης(social learning) η οποία και προτρέπει τους εκπαιδευτές οι ίδιοι το αντικείμενο της μάθησης.
- Η αναγνώριση ατομικών διαφορών παίζει σημαίνοντα ρόλο στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, ο τρόπος δηλαδή που ο καθένας αφομοιώνει τη γνώση και τη χρησιμοποιεί ως χρήσιμο εργαλείο στην καθημερινή εργασιακή πρακτική παίζει πρέπει, στο μέτρο του δυνατού, να λαμβάνεται υπόψη στον σχεδιασμό του προγράμματος.
- Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται. Κρίνεται απολύτως λογικό στις αρχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας να υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την απόκτηση νέας γνώσης ενώ αργότερα ο ρυθμός ενδιαφέροντος να ελαττώνεται. Με τη χρήση κατάλληλων μέσων ο ρυθμός δύναται εκ νέου να αυξηθεί και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την νέα γνώση να παραμείνει υψηλό.
- Η επιλογή ενός έμπειρου, καταρτισμένου, σαφή και κατανοητού εκπαιδευτή μπορεί να προσδώσει προστιθέμενη αξία στη διαδικασία της μάθησης. Ο εκπαιδευτής πρέπει να κατέχει επίκαιρη γνώση στον τομέα του, να χρησιμοποιεί νέες τεχνικές εκπαίδευσης και εύχρηστα,

έγκυρα και επιστημονικώς αποδεκτά φύλλα αξιολόγησης του προγράμματος αλλά και της προσωπικής του επίδοσης.

- Είναι απαραίτητο να πεισθούν οι εκπαιδευόμενοι για την αναποτελεσματικότητα και την ανεπάρκεια της υπάρχουσας γνώσης και των ωφελειών που θα προκύψουν από τις νέες εμπειρίες μέσα από την πρακτική εξάσκηση και την επιτυχή επιβράβευση της νέας γνώσης με οικονομικά ή άλλου είδους κίνητρα.
- Τέλος, γίνεται σαφές ότι η νέα γνώση πρέπει να εφαρμόζεται άμεσα στην πράξη, προφανώς προς όφελος της επιχείρησης και της επένδυσης στην εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και προς όφελος της απόδοσης των εργαζομένων αφού κατανοούν για έναν ακόμη λόγο τη βαρύτητα και τη σπουδαιότητα του προγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, πρέπει, να έχει προνοήσει για τον απόκτηση κατάλληλου εξοπλισμού ή αναβάθμισης του τεχνολογικού εξοπλισμού(software και hardware) ώστε να γίνει άμεση μεταφορά και πράξη στους χώρους εργασίας της παρεχόμενης γνώσης(learning transfer ή training transfer) του εκπαιδευτικού προγράμματος.

3.1.3. Υλοποίηση του προγράμματος.

Η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος στην ουσία συνίσταται στην επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης και των παραγόντων που επηρεάζουν το κόστος εφαρμογής της επιλεγθείσας μεθόδου, τον αριθμό των εκπαιδευομένων, τον χώρο που αυτή θα λάβει χώρα, την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών και τη συνύπαρξη της μεθόδου με την μετάδοση των επιθυμητών γνώσεων και δεξιοτήτων(Χυτήρης,2018:σελ.202). Επί παραδείγματι, διαφέρει η μέθοδος εκπαίδευσης χειριστών μηχανημάτων από αυτή υπαλλήλων της διοίκησης για νέες χρήσεις της τεχνολογίας. Επιπλέον είναι θεμιτό να χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης όταν το αντικείμενο της μάθησης συνιστά εντελώς νέα γνώση για τους εκπαιδευόμενους από άλλες που θα χρησιμοποιηθούν για τη συνέχεια και εξέλιξη ήδη υπάρχουσας γνώσης.

Η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να διεξαχθεί είτε εντός θέσης εργασίας(on the job training) είτε εκτός θέσης εργασίας(off the job training). Κατά την πρώτη περίπτωση ο εργαζόμενος εξασκείται ύστερα από την καθοδήγηση ενός έμπειρου υπαλλήλου ή προϊσταμένου. Προτιμάται κυρίως για την εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων προκειμένου να αποκτήσουν οικειότητα με τις νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα ενώ ταυτόχρονα έτσι υπάρχει ροή και συνέχεια στην παραγωγική εργασία με την αποφυγή λαθών και παραλείψεων. Όταν ο εκπαιδευόμενος εκτελεί μία σειρά καθηκόντων με ευκολία, του ανατίθενται περισσότερα και σύνθετα καθήκοντα και η επιτήρηση και καθοδήγηση διαρκεί μέχρις ότου ο νέος υπάλληλος να είναι σε θέση να εκτελεί τις αρμοδιότητες της θέσης του μόνος, χωρίς επίβλεψη.(Dessler,2012:

σελ.241 και Χυτήρης,2018: σελ.204). Στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας όπου διενεργούνται προγράμματα εκτός ωραρίου εργασίας ή με διακοπή της καθημερινής ροής εργασίας για την παρακολούθηση του προγράμματος εντάσσονται πλήθος μεθόδων εκπαίδευσης που θα αναφερθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Στην υλοποίηση λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως οι διαθέσιμοι χώροι που ήδη υπάρχουν και έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν για τέτοια προγράμματα, η ύπαρξη δομής τεχνολογικής υποστήριξης, ο απαιτούμενος εξοπλισμός, η επιλογή εκπαιδευτή εκτός της επιχείρησης ή εντός(πχ ανώτατο στέλεχος), η εφαρμογή της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας ή σε αίθουσες διδασκαλίας κ.α. Το σύνολο των ανωτέρω παραγόντων δύναται να κατηγοριοποιηθεί με κριτήρια οργανωσιακά (τεχνολογία, διαθέσιμοι πόροι, κουλτούρα επιχείρησης, προσωπικό υποστήριξης), βάσει του επιδιωκόμενου στόχου (γνώση, τεχνικές δεξιότητες, αλλαγή στη συμπεριφορά, ικανότητες), του κατάλληλου εκπαιδευτή (ένας ή ομάδα εκπαιδευτών, αμοιβή, προσόντα, να γνωρίζει τη φιλοσοφία, τους στόχους, τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης), του ίδιου του προγράμματος (τυπικό ή άτυπο, διάρκεια και κόστος) και των εκπαιδευομένων (κίνητρο για μάθηση, θέση στην επιχείρηση, απαιτήσεις από το πρόγραμμα, τη γενικότερη διάθεση και κουλτούρα απέναντι στη μαθησιακή διαδικασία). Η αντίσταση στην αλλαγή, ιδιαίτερα για τους έμπειρους και μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους καθώς και η καθημερινότητα της εργασίας με τον όγκο υποχρεώσεων και ευθυνών δύνανται να επηρεάσουν αρνητικά την υλοποίηση του προγράμματος(Mondy&Martocchio,2018:σελ.301).

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια αλλά εκείνο που πρέπει να τονισθεί είναι πως το στάδιο υλοποίησης συνιστά την αποτύπωση σε πραγματικό χρόνο και τόπο της αποτύπωσης εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάλυση τους στο στάδιο του σχεδιασμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ήδη από αυτό το στάδιο, επί του πρακτέου, αποκαλύπτεται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή όχι ενός προγράμματος πριν ακολουθήσει το επόμενο και τελευταίο στάδιο αυτό της αξιολόγησης.

3.1.4. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Η ανατροφοδότηση και η ανάπτυξη της εκπαιδευτικής πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση είναι απόρροια σε μεγάλο βαθμό μιας ενδελεχούς και στο μέτρο του δυνατού αξιολόγησης κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που υλοποιείται είτε αφορά μικρό ή μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού. Ως αξιολόγηση της

εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών, όσον αφορά την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων(Χυτήρης,2018:σελ.223).

Είναι απαραίτητο να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της εκπαίδευσης και των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης αφού το μέσο που μπορεί να εξακριβωθεί η επίτευξη των γενικών στόχων όπως πχ η ανάπτυξη ικανοτήτων στις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και συγκεκριμένων στόχων είναι δύσκολο, τουλάχιστον άμεσα, να αξιολογηθεί(Μούζα-Λαζαρίδη,2013:σελ.271). Ο τρόπος που μπορεί να αποτυπωθεί η αξιολόγηση ενός προγράμματος συνιστά τη σύνθεση των εξής παραγόντων:

- Προσδιορισμό της καταλληλότητας και της ορθολογικότητας του προγράμματος σε σχέση με τον βαθμό απορρόφησης από τους συμμετέχοντες της διδακτέας ύλης.
- Μέτρηση των αποδόσεων της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας και σύγκριση με παλαιότερα προγράμματα κατά την εφαρμογή στις θέσεις εργασίας των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Οι αντιδράσεις των εκπαιδευομένων σχετικά με την ποιότητα του προγράμματος παίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση. Τα ερωτηματολόγια που θα συμπληρωθούν με το πέρας της διαδικασίας σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των συνθηκών που έλαβε χώρα η εκπαίδευση, της διδακτέας ύλης, της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε, της καταλληλότητας του εκπαιδευτή, των προσδοκιών των συμμετεχόντων μαρτυρά σε μεγάλο βαθμό τυχόν τροποποιήσεις και αλλαγές που ενδεχομένως κρίνονται αναγκαίες για την υλοποίηση της εκπαίδευσης σε επόμενο χρόνο.
- Ο βαθμός απορρόφησης της γνώσης μετρούμενος είτε μέσω γραπτών και προφορικών δοκιμασιών με το πέρας του προγράμματος, είτε στην πράξη, ως δείκτης στη θέση εργασίας συνυπολογίζοντας και την αλλαγή της επαγγελματικής συμπεριφοράς είναι σαφής μέτρηση της θετικής ή αρνητικής αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας(Μούζα-Λαζαρίδη,2013:σελ.273).

Το πλέον χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα μέχρι τις μέρες μας για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι αυτό του Kirkpatrick/Phillips,1959(Χυτήρης,2018:σελ.225 και Dessler,2012:σελ.260) στο οποίο προκρίνεται η αξιολόγηση πέντε επιπέδων, της αντίδρασης, της μάθησης, της συμπεριφοράς, των αποτελεσμάτων και της απόσβεσης της επένδυσης.

Συνοπτικά, η αξιολόγηση της αντίδρασης αφορά στη χρήση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευτές προς τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησής τους από όλες τις παραμέτρους που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση της μάθησης περιλαμβάνει τα εφόδια που τελικά απέκτησαν οι συμμετέχοντες, δηλαδή σε ποιο βαθμό και με ποιο ρυθμό αφομοίωσαν τη γνώση. Πραγματοποιείται δε, κατά τη διάρκεια του προγράμματος αλλά και στο τέλος της διαδικασίας με διάφορους τρόπους όπως τη μορφή ερωτηματολογίων ή ασκήσεων προσομοίωσης. Το επίπεδο της αλλαγής της συμπεριφοράς συνδέεται στενά με την μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευομένων και μπορεί να γίνει είτε από τους προϊσταμένους τους είτε από τα σχόλια πελατών με διάφορους τρόπους είτε έντυπα είτε ηλεκτρονικά. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει την επίδραση της εκπαίδευσης σε δείκτες παραγωγικότητας, κόστους παραγωγής, κερδών σε επίπεδο μονάδας, διευθύνσεων ή/και τμήματος. Η αποτελεσματικότητα συναρτάται με το βέλτιστο εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και τον κατάλληλο σχεδιασμό του προγράμματος. Είναι πάντως κοινά αποδεκτό πως όσο και λεπτομερής και ενδεδειγμένη μπορεί να υπήρξε μία cost-benefit analysis (ανάλυση κόστους-οφέλους) για την επένδυση στην εκπαίδευση πριν την υλοποίηση της, είναι σχεδόν αδύνατο στην πλειοψηφία των περιπτώσεων να μπορεί να αποτυπωθεί με μετρήσιμα και μη μετρήσιμα κριτήρια, η ωφέλεια που προέκυψε, απομονώνοντας την επίδραση της εκπαίδευσης, στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Αξιοσημείωτο είναι πως τα παραπάνω είθισται να αξιολογούνται ξεχωριστά αφού η σχέση που τα συνδέει δεν είναι γραμμική. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα, πως μπορεί, να υπάρξουν πολύ θετικές αντιδράσεις σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι υιοθετήθηκε η γνώση και στην πράξη, στη θέση εργασίας. Επίσης, μπορεί να προκύψουν αρνητικές αντιδράσεις στο επίπεδο αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά κάτι τέτοιο δεν σημαίνει ότι δεν θα χρησιμοποιηθούν στην πράξη οι νέες τεχνικές και διευκολύνσεις που διδάχθηκαν οι εκπαιδευόμενοι.

Οι Mondy&Martocchio,(2018:σελ.305), προσθέτουν στην ανάλυση που προηγήθηκε και την επίδραση του benchmarking, της συγκριτικής αξιολόγησης που είναι η διαδικασία παρακολούθησης και μέτρησης των εσωτερικών διαδικασιών σε συγκεκριμένους τομείς μιας επιχείρησης, και τη σύγκρισή τους, με δεδομένα και πληροφορίες από εταιρίες παρόμοιου προφίλ, brand και δυναμικότητας που διαπρέπουν στους ίδιους τομείς. Το εργαλείο αυτό εντάσσεται στη γενικότερη χρήση των καλών πρακτικών αλλά και των διεθνών προτύπων ποιότητας ISO που συνιστούν πολύ αποδοτικούς δείκτες αξιολόγησης αφού απαιτούν τη συμμόρφωση των διαδικασιών, των λειτουργιών και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των ατόμων με υψηλά στάνταρ ποιότητας.

3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης: το κυρίαρχο ρεύμα μέχρι την εποχή του CoVid-19

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στη δημοσιευμένη μελέτη-έκθεση του Αυγούστου 2020³⁴ σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας στην εκπαίδευση ενηλίκων παγιώνει με τη θέση της τη νέα πραγματικότητα που συνοψίζεται στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και των μέσων της για τη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων σε όλα τα είδη εκπαίδευσης ενηλίκων συμπεριλαμβάνοντας και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Μάλιστα, τονίζοντας το θολό τοπίο σχετικά με την πορεία της πανδημίας και χωρίς ουσιαστικά να υπάρχει μέχρι τη δημοσίευση της έκθεσης, σαφής και ξεκάθαρη ιατρική επιστημονική προσέγγιση σχετικά με την αντιμετώπιση του CoVid-19 μέσω του εμβολιασμού μεγάλης μερίδας πληθυσμού και των μεταλλάξεων που τυχόν θα προκύψουν, τονίζει ότι οι νέες μέθοδοι εκπαίδευσης που συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία του e-learning και μέχρις ώρας χρησιμοποιούνταν ως εξαίρεση, στη σημερινή εποχή, συνιστούν τον μοναδικό δρόμο για τη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων. Εξάλλου, ύστερα από σχετική μελέτη στην Ευρώπη των 27 κρατών μελών και του Ηνωμένου Βασιλείου η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες χαρακτηρίζεται ως high risk field(τομέας υψηλού κινδύνου)³⁵, αμέσως μετά από τα επαγγέλματα της υγείας και της εξυπηρέτησης πελατών που χαρακτηρίζονται ως very high risk field(τομέας πολύ υψηλού κινδύνου) σχετικά με τη μετάδοση της νόσου και τη διασπορά της στην κοινότητα.

Θα ακολουθήσει καταγραφή των επικρατουσών μεθόδων εκπαίδευσης που η εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις κυριαρχούσε μέχρι την εποχή της πανδημίας και του lockdown και η οποία θα συνεισφέρει στη συγκριτική σύνθεση που θα αναλυθεί σε επόμενα κεφάλαια.

Η εισήγηση, το πιο παραδοσιακό μοντέλο εκπαίδευσης, συνιστά δυστυχώς, την πιο διαδεδομένη εκπαιδευτική τεχνική στα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων. Ο εκπαιδευτής οφείλει να την αποφεύγει ή να την εφαρμόζει με τον βέλτιστο τρόπο όπως με το συνδυασμό ενεργητικών μεθόδων εκπαίδευσης (Κόκκος,(2008β)όπ.αναφ. στο Ανδρεαδάκης, και άλλοι2019:σελ.221). Πάντως η εκάστοτε επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης εξαρτάται από τον σκοπό του προγράμματος, το είδος του αντικειμένου, τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των συμμετεχόντων, τον διαθέσιμο χρόνο, τους πόρους.(ό.π.).

³⁴ https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/adult_learning_and_covid-19_-_challenges_and_opportunities.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

³⁵ Ο.π., σελ.12-13, τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

3.2.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός θέσης εργασίας.

Η λεγόμενη on the job training αναφέρεται στην εκπαίδευση όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει με την άμεση εκτέλεση των καθηκόντων του αφού έχει προηγηθεί η καθοδήγηση και η διδασκαλία από τον εκπαιδευτή που συνήθως είναι ο άμεσα προϊστάμενος του. Αφορά κυρίως νεοπροσληφθέντες στην επιχείρηση και οι κύριες μορφές της είναι:

- Καθοδήγηση-κηδεμονία(mentoring): λαμβάνει χώρα στις εργάσιμες ώρες. Τα ανώτερα στελέχη που έχουν επιλεγεί ως εκπαιδευτές από την επιχείρηση προσφέρουν καθοδήγηση, διδασκαλία και συμβουλευτική στους εκπαιδευόμενους σχετικά με την διευθέτηση προβλημάτων, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους ενώ παράλληλα τους υποστηρίζουν και τους ενθαρρύνουν να ενταχθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης.(Χυτήρης,2018:σελ.209)
- Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας(job rotation):ο εργαζόμενος μετακινείται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, η λεγόμενη οριζόντια μεταφορά, ώστε να αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να αντιμετωπίζει ποικιλία προβλημάτων ώστε να εφοδιαστεί με τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβει μελλοντικά ανώτερη θέση στην επιχείρηση. Η διάρκεια της μετακίνησης εξαρτάται από την ταχύτητα εκμάθησης και την εξοικείωση με τις νέες αρμοδιότητες και καθήκοντα.(Μούζα-Λαζαρίδη,2013:σελ.267)
- Προσωπική καθοδήγηση(coaching):χαρακτηρίζεται ως μία συνεχής διαδικασία μάθησης εν ώρα εργασίας αφού ο άμεσα προϊστάμενος δίνει οδηγίες, σχολιάζει την συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου, τον ενημερώνει για την πρόοδο του και τον εντάσσει στο κλίμα και την κουλτούρα της επιχείρησης. Για τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα είναι απαραίτητη η σχετική τυπική εκπαίδευση του προϊσταμένου στις μεθόδους και τεχνικές του coaching.
- Συμμετοχή σε επιτροπές-ομάδες εργασίας: διπλό όφελος για τον εκπαιδευόμενο αφού από τη μια γίνεται κοινωνός θεμάτων, προβλημάτων, λειτουργιών και διαδικασιών που αφορούν στο τμήμα του ή και σε ολόκληρη την επιχείρηση και από την άλλη αποκτά εμπειρίες σχετικά με τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων σε στρεσογόνες και πιεστικές συνθήκες.

3.2.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας.

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας αφορά στους τρόπους μάθησης και μετάδοσης γνώσεων και δεξιοτήτων σε ειδικούς χώρους της επιχείρησης με εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσα διδασκαλίας ή αίθουσα συνεδριάσεων. Οι κυριότερες μορφές είναι:

- Παραδόσεις και ομιλίες(classroom method): Η συγκεκριμένη μέθοδος αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα συνιστά χρήσιμο εργαλείο κυρίως για την πρώτη γνωριμία με αντικείμενα άγνωστα στους συμμετέχοντες και την παροχή πολλών πληροφοριών και γνώσεων σε μικρό σχετικά διάστημα. Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων και η διανομή φωτοτυπιών με τα βασικά σημεία της ομιλίας/διδασκαλίας ενεργεί συνεργατικά στη συγκεκριμένη μέθοδο ώστε να κρατήσει υψηλό το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων.
- Μελέτη περίπτωσης(case study): οι εκπαιδευόμενοι σχηματίζουν μικρές ομάδες εργασίας και μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που τους δίδεται γραπτώς. Σκοπός της μεθόδου είναι να εξασκηθούν οι συμμετέχοντες στην ανάλυση ενός προβλήματος και στα συνθετικά του στοιχεία ώστε να αποκτήσουν οικειότητα με την πολυπλοκότητα διοικητικών προβλημάτων και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης. Εκείνο που κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί είναι πως, στη συντριπτική πλειοψηφία των μελετών περίπτωσης, το πρόβλημα είναι πραγματικό και καθημερινό αλλά και επίσης ότι δεν υπάρχει μόνο μία ενδεδειγμένη λύση αλλά αρκετές εναλλακτικές, με το ρόλο του εκπαιδευτή να περιορίζεται στο ρόλο του συντονιστή της ομάδας εργασίας.
- Επιχειρηματικά παιχνίδια(management games): Οι εκπαιδευόμενοι δημιουργώντας ομάδες εργασίας καλούνται να πάρουν αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη πολλές μεταβλητές που αφορούν στην επιχείρηση πχ λειτουργικά έξοδα, κόστος, ύψος πωλήσεων. Η μέθοδος αυτή συντελεί στην ανάπτυξη της ικανότητας της λήψης αποφάσεων ενώ αναδεικνύει και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων όπως οι ηγετικές ικανότητες, ο παρορμητισμός, ο ρόλος του προγραμματισμού καθώς και τα επίπεδα ομαλής συνεργασίας και ομαδικής εργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Υπόδυση ρόλων(role playing): με την εφαρμογή ενός υποθετικού σεναρίου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να υποδυθούν συγκεκριμένο ρόλο πχ προϊσταμένου και υφισταμένων ώστε να κατανοήσουν την κατάσταση-πρόβλημα από την άλλη μεριά με την αντιστροφή ρόλων και να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων δεξιοτήτων που θα συμβάλλουν στην επίλυση του προβλήματος.
- Πρακτική εξάσκηση(in basket training): οι συμμετέχοντες καλούνται να καθορίσουν προτεραιότητες και να διαχειριστούν σειρά εγγράφων, mails, αναφορές, εκθέσεις και υπομνήματα αξιολογώντας τη σημασία τους για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να θέσουν υψηλές και χαμηλές προτεραιότητες πριν πάρουν οποιαδήποτε απόφαση.
- Παρουσιάσεις-επιδείξεις: προτιμάται συνήθως για τη μετάδοση δεξιοτήτων όπως για παράδειγμα πως χρησιμοποιείται ένα εργαλείο ή ένα μηχάνημα.

3.2.3. Ηλεκτρονική μάθηση, e-learning.

Η ηλεκτρονική μάθηση είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης και ανάπτυξης με τη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) κατά την οποία η διδασκαλία πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου χρησιμοποιώντας πληθώρα τεχνολογικών μέσων όπως το διαδίκτυο(internet), το εσωτερικό δίκτυο ενός οργανισμού(intranet), το δίκτυο με ελεγχόμενη πρόσβαση από τον χώρο εκτός της επιχείρησης (extranet) (Mondy&Martocchio,2018:σελ.288). Η ηλεκτρονική μάθηση με τις συνεχείς, γρήγορες και περιοδικές αλλαγές που υφίσταται λόγω της ψηφιακής εποχής και της ταχύτητας μεταβολής των τεχνολογικών μέσων και εργαλείων είναι γνωστή επίσης ως «ψηφιακή μάθηση», «έξυπνη μάθηση» και «εικονική μάθηση» με αποτέλεσμα να παρατηρείται επικάλυψη των διαφόρων ορισμών (Ξανθοπούλου,2016³⁶). Προκειμένου να συμπεριληφθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας του e-learning σε σχέση με τη μάθηση μπορεί να λεχθεί, πως τελικά, το e-learning συνίσταται στις μορφές μάθησης που χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικά μέσα για την παρουσίαση και τη διανομή του διδακτικού περιεχομένου, αλλά και για την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των μερών που συμμετέχουν(Kerres,(2001) οπ.αναφ. στο Αλιβίζος κ.ά. 2015³⁷).

Η ένταξη του e-learning στην εκπαίδευση αφορά σε τρεις τύπους: τη συμπληρωματική αγωγή(adjunct) όπου η δράση είναι συμπληρωματική εντός της αίθουσας διδασκαλίας, τη μικτή (blended learning), ένα κράμα των παραδοσιακών μεθόδων και του e-learning και της απευθείας σύνδεσης(on line) με την πλήρη ανεξαρτησία του εκπαιδευόμενου είτε δρώντας εξατομικευμένα είτε συνεργατικά στα πλαίσια της ασύγχρονης ή σύγχρονης εκπαίδευσης(Algahtani,(2011) όπ.αναφ. στο Ξανθοπούλου,2018³⁸). Το σύγχρονο e-learning απαιτεί από τους εκπαιδευόμενους να είναι παρόντες τη χρονική στιγμή που λαμβάνει χώρα η εκπαιδευτική διαδικασία και έχει τις μορφές της εικονικής αίθουσας, των τηλεδιασκέψεων, των πρακτικών εργαστηρίων, των ηλεκτρονικών συναντήσεων και των ψηφιακών σεμιναρίων και παρουσιάσεων (Fallon κ.α.(2003) όπ.αναφ. στο Τσακίρη,2007³⁹). Το ασύγχρονο e-learning παρέχεται από διαδικτυακό server και διαμοιράζεται τις ώρες και ημέρες που

³⁶ <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40310#page/1/mode/2up>, σελ.70,τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

³⁷ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182>, σελ.8, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

³⁸ <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40310#page/1/mode/2up>σελ.85, τελευταία προσπέλαση στις 12.02.21

³⁹ <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3734/1/TsakiriMsc2007.pdf>, σελ.20, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

θα επιλέξει ο εκπαιδευόμενος είτε μέσα extranet(χώρος εκτός εργασίας) ή intranet(χώρος εντός εργασίας)⁴⁰.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής μάθησης συνοψίζονται στην δυνατότητα ευελιξίας σχετικά με τον χρόνο, το χώρο, το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τον έντονο ρυθμό διαδραστικότητας με το εκπαιδευτικό υλικό, την προσβασιμότητα στο εκπαιδευτικό υλικό και την επικοινωνία-αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες⁴¹

Το e-learning κατηγοριοποιείται στους κάτωθι τύπους⁴²:

- Πρόσωπο με πρόσωπο: Ο εκπαιδευτής βρίσκεται στην αίθουσα με φυσική παρουσία χωρίς καθοδήγηση μέσω διαδικτύου και εφαρμόζονται Τ.Π.Ε. σε πραγματικό χρόνο και χώρο
- Το self-learning: ηλεκτρονική μάθηση χωρίς παρουσία είτε στον πραγματικό χώρο είτε εικονικά και χωρίς την διαδικτυακή επικοινωνία
- Ασύγχρονο e-learning: ηλεκτρονική μάθηση χωρίς παρουσία αλλά με τη δυνατότητα διαδικτυακής επικοινωνίας
- Σύγχρονο e-learning ηλεκτρονική μάθηση με παρουσία εντός εικονικού χώρου και με τη διαδικτυακή επικοινωνία ενεργή
- Μικτή ηλεκτρονική ασύγχρονη μάθηση(blended asynchronous learning): ηλεκτρονική μάθηση με περιστασιακή παρουσία και με διαδικτυακή επικοινωνία
- Μικτή ηλεκτρονική σύγχρονη μάθηση(blended synchronous learning): ηλεκτρονική μάθηση με εικονική παρουσία και δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας

Η καθοδηγούμενη εκπαίδευση από τον εκπαιδευτή (ILT:instructor led training)αποτελέσε το πρότυπο στην προ-CoVid-19 εποχή. Σήμερα, έρχεται να δώσει τη σκυτάλη στην ψηφιακή καθοδηγούμενη εκπαίδευση,VILT(virtual instructor led learning)⁴³ με απομακρυσμένες πλατφόρμες εκπαίδευσης και συνάντησης εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, χρησιμοποιώντας μεθόδους και εργαλεία που θα αναλυθούν εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο.

⁴⁰ Ο.π., σελ.21

⁴¹ [eproceedings.epublishing.ekt.gr>article>download](https://proceedings.epublishing.ekt.gr/article/download), σελ.11, download στις 13.02.21

⁴² <http://www.informatica.si/index.php/informatica/article/view/3261/1459>, σελ.428, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁴³ <https://trainingindustry.com/blog/strategy-alignment-and-planning/training-and-development-in-a-post-covid-19-workplace/>, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

3.3 Cranfield Network: στοιχεία για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην Ελλάδα

Το Διεθνές Ερευνητικό Δίκτυο Cranet ιδρύθηκε το 1989⁴⁴ και ασχολείται με τη συγκριτική έρευνα σε θέματα απασχόλησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις και οργανισμούς για περισσότερο από δύο δεκαετίες ενώ θεωρείται από τα σημαντικότερα διεθνή δίκτυα έρευνας εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη. Η συλλογή στοιχείων και η επεξεργασία τους είναι περιοδική, ανά πενταετία, οπότε και εκδίδεται η σχετική μελέτη με την απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης στο τέλος της πενταετίας όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όχι μόνο σε ευρωπαϊκό, αλλά, και σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα άρθρα που βασίζονται στα δεδομένα Cranet έχουν δημοσιευθεί σε ορισμένα από τα καλύτερα περιοδικά του κόσμου ενώ παρουσιάζονται σε μερικά από τα πιο διακεκριμένα ακαδημαϊκά συνέδρια. Το Δίκτυο Cranet ξεκίνησε ως ιδέα της διεύθυνσης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της Price Waterhouse σε συνεργασία με τη σχολή μάνατζμεντ του Κράνφιλντ με τη διεξαγωγή έρευνας να λαμβάνει χώρα αρχικά, σε πέντε χώρες (Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο). Μετά τα τρία πρώτα χρόνια η Price Waterhouse απέσυρε τη χρηματοδότηση και οι ακαδημαϊκοί από κάθε χώρα αναζήτησαν εγχώρια μέσα για να συνεχίσουν την έρευνα. Για την Ελλάδα, την ευθύνη για τη συγκέντρωση στοιχείων έχει το Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με επικεφαλής την καθηγήτρια κυρία Παπαλεξανδρή.⁴⁵

Το 2016 δημοσιεύθηκε έκθεση αποτελεσμάτων για τα 25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών βασισμένη στα διαχρονικά ευρήματα των εκθέσεων του διεθνούς ερευνητικού προγράμματος Cranet⁴⁶ εστιασμένη στην Ελλάδα και σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Η έρευνα έχει επαναληφθεί 5 φορές (1993, 1996, 2000, 2004 και 2009) χρησιμοποιώντας ταυτόχρονο δείγμα 210 επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων. Δίδεται έμφαση στα πιο πρόσφατα στοιχεία του 2009 αλλά επιχειρείται και συγκριτική μελέτη για τις πρακτικές όπου με το πέρασμα των ετών παρατηρούνται

⁴⁴ <https://businessapps.cranfield.ac.uk/cranet/cranet.html>, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁴⁵ <https://www.aueb.gr/el/content/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-cranet>, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁴⁶ https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

διαφοροποιήσεις και εξελίξεις⁴⁷. Συγκεκριμένα για το 2009 το μέγεθος του δείγματος ήταν 214 επιχειρήσεις με το 91% αυτών να ανήκει στον ιδιωτικό τομέα και το 6% στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων(68,8%) απασχολείται στον τριτογενή τομέα(εμπόριο και παροχή υπηρεσιών)⁴⁸.

Όσον αφορά στους τομείς της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, γίνεται συσχέτιση μεταξύ του ύψους της δαπάνης για εκπαίδευση και του ύψους των συνολικών δαπανών για μισθοδοσία, αφού η δαπάνη έχει αναχθεί σε βασικό δείκτη για τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, το ετήσιο ποσό δαπάνης ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας στο 53% των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ ξεπερνά το 2% αθροιστικά στο 33% των επιχειρήσεων⁴⁹, στοιχεία που κρίνονται ενθαρρυντικά για τη σημασία της επένδυσης στην εκπαίδευση από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στη χώρα μας παρατηρείται ότι η κατηγορία των εργαζομένων που λαμβάνει τις περισσότερες μέρες εκπαίδευσης ανά έτος είναι το επιστημονικό-διοικητικό προσωπικό με 11 ημέρες κατά μέσο όρο ετησίως, έπονται τα διοικητικά στελέχη με 8 ημέρες ανά μέσο όρο το χρόνο, ακολουθούν οι υπάλληλοι γραφείου με 5 ημέρες και οι εργάτες με 4 κατά μέσο όρο ημέρες εκπαίδευσης ετησίως⁵⁰.

Από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μορφές εκπαίδευσης για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας για το 2015 είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας με ποσοστό 34,4%, η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας(17,9%), , το coaching(17,7%), το mentoring(15,2%) και η συμμετοχή σε ειδικές εργασίες(15,8%) ενώ το 62,9% του δείγματος δηλώνει ότι δεν χρησιμοποιεί τα κέντρα αξιολόγησης, το 53% δεν έχει στραφεί στα προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων, το 54,8% στην ανάπτυξη σχέσεων/networking και το 51,2% του μεγέθους του δείγματος δεν έχει στραφεί σε προγράμματα για απόκτηση διεθνούς εμπειρίας⁵¹.

Αξίζει να τονισθεί ότι το 69% των επιχειρήσεων του δείγματος αποζητά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης με τις επικρατούσες τεχνικές να είναι η αντίδραση των συμμετεχόντων με το πέρας του προγράμματος, η ανατροφοδότηση(feedback) με τη μορφή της ανεπίσημης πληροφόρησης από τα στελέχη γραμμής και η ανατροφοδότηση

⁴⁷ https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/cranet_report_2016.pdf , σελ.18 τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁴⁸ Ο.π., σελ.20, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁴⁹ Ο.π., σελ.42, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁰ Ο.π., σελ.45, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵¹ Ο.π., σελ.50, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

από τους ίδιους τους εργαζόμενους να συνιστά την τρίτη σε προτίμηση επιλογή αξιολόγησης της εκπαίδευσης⁵².

Η Ελλάδα συμβαδίζει με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στα ποσά που δαπανώνται ετησίως για την εκπαίδευση ως ποσοστό της μισθοδοσίας παρόλη την μεγάλη κάμψη που παρατηρήθηκε στις χρονιές της οικονομικής κρίσης καθώς επίσης επιδεικνύει και σύμπτωση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στον αριθμό ανά έτος που εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις⁵³. Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι οι επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν καθόλου εκπαίδευση στη χώρα μας είναι πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο όσον αφορά το επιστημονικό και το υπαλληλικό δυναμικό αλλά υπολείπεται σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στην παροχή εκπαίδευσης στελεχών⁵⁴.

Η μέθοδος εκπαίδευσης που προτιμάται στην Ένωση είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) με τη χρήση της να λαβαίνει ποσοστό άνω του 59% στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, ενισχύοντας τη θεώρηση περί βιωματικής και οργανωσιακής μάθησης. Στην Ελλάδα παρατηρείται πάντως ιδιαίτερη αξιοποίηση του coaching και της συμμετοχής σε διεπιχειρησιακά προγράμματα⁵⁵.

Ενθαρρυντικά κρίνονται τα αποτελέσματα για τη χώρα μας όπως παρουσιάζονται στη τελευταία δημοσιευμένη έρευνα από το δίκτυο Cranet(2017)⁵⁶ που αφορούν στην παγκόσμια συλλογή στοιχείων για τη διετία 2014 και 2015 σχετικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η Ελλάδα βρίσκεται σταθερά αρκετά πιο πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων(στελέχη, διοικητικό προσωπικό, εργάτες) που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα εκπαίδευσης. Για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις και οργανισμοί στην Ελλάδα αφιερώνουν 8,3 ημέρες ετησίως στην εκπαίδευση ενώ ο αντίστοιχος μ.ο. στην Ένωση είναι 6,32 ημέρες.

Αξίζει, τέλος, να τονισθεί ότι η χώρα μας συγκλίνει με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στις περισσότερες από τις πανευρωπαϊκά προτιμητέες μεθόδους εκπαίδευσης⁵⁷ με απόκλιση προς τα κάτω να παρατηρείται στην εφαρμογή της ανάπτυξης σχέσεων/networking (Ελλάδα:45,2% - Ένωση:57,2%) και ως ένα βαθμό της συμμετοχής σε ομάδες εργασίας (Ελλάδα:79,8%-Ένωση:84,5%).

⁵² Ο.π., σελ.52, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵³ Ο.π., σελ.104, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁴ Ο.π., σελ.105, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁵ Ο.π., σελ.105, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁶ <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>, σελ.90, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁷ Ο.π., σελ.98, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

Η εικόνα που έδωσαν οι έγκυρες εκθέσεις Cranet επιβεβαιώνουν τη σημασία που αποδίδονται σε μεθόδους εκπαίδευσης που είτε ανήκουν στη λεγόμενη on the job training κατηγορία είτε επιβεβαιώνουν τη σημασία της συνεργατικής σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζόμενους ή/και μεταξύ υφισταμένων και εργαζομένων όπως είναι το coaching και του mentoring.

Κεφάλαιο Τέταρτο

Το e-learning: η κοινωνία της γνώσης και το πέρασμα στην ψηφιακή εποχή

Το e-learning συνιστά μία μέθοδο όπου στη χώρα μας είναι αρκετά διαδεδομένη όπως φαίνεται και στην μελέτη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών⁵⁸ για τη διαχρονική εξέλιξη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε βάθος 25ετίας. Ο επικρατούν τύπος όμως της μεθόδου ήταν με τη συμπληρωματική της μορφή στην αίθουσα διδασκαλίας ως υποβοήθηση(adjunct) της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στις μέρες μας συνιστά, ταυτόχρονα, τη βάση και το πλαίσιο εντός των οποίων αναπτύσσονται οι νέες και σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης και εδραιώνεται το νέο σύστημα αντίληψης της παιδαγωγικής ενδοεπιχειρησιακής διαδικασίας δεδομένης της ψηφιακής εποχής και των επικρατουσών συνθηκών της πανδημίας. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητη η ενδελεχής ανάλυση της μεθόδου και η αποσαφήνιση εννοιών.

4.1 Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και το e-learning στο χώρο και το χρόνο

Το e-learning συνιστά μια ευρεία φάσματος έννοια που εμπεριέχει την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης ενσωματώνοντας τις παιδαγωγικές θεωρίες μάθησης αναφορικά με την μαθητοκεντρική μάθηση, τη διά βίου μάθηση και τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού(Μακρή&Βλαχόπουλος,2017⁵⁹).

Θέτοντας ως κριτήριο διαχωρισμού το βαθμό χρησιμοποίησης της τεχνολογίας στην εκπαιδευτική διαδικασία στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση παρατηρούνται τέσσερις φάσεις(Σοφός, Κώστας & Παράσχου,2015⁶⁰) οι οποίες διακρίνονται στη διανομή υλικού μέσω αλληλογραφίας, στην μετάδοση ήχου και εικόνας από ραδιοτηλεοπτικά προγράμματα, στη διανομή και την πρόσβαση σε ψηφιακό περιεχόμενο μέσω υπολογιστή και δικτύων υπολογιστών και στην επιπλέον αλληλεπίδραση στο ψηφιακό περιεχόμενο μέσω του διαδικτύου και του παγκόσμιου ιστού.

Η πρώτη φάση διαρκεί διακριτά έως τη δεκαετία του 1960, χαρακτηρίζεται από αυστηρά καθορισμένους στόχους με χωροχρονική αυτονομία του εκπαιδευόμενου και

⁵⁸ https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465, σελ.51, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁵⁹ https://www.researchgate.net/publication/322811814_Elektronike_mathese_e_polysemia_kai_polyplokoteta_tes_ennoias, σελ.3, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁶⁰ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.146, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

την υποστήριξη ασύγχρονης εκπαίδευσης. Η δεύτερη φάση εντάσσεται χρονικά μέχρι και τη δεκαετία του '80 και στην οποία αναπτύσσονται τηλεμαθήματα υψηλού κόστους με το βαθμό διάδρασης όμως να είναι εξαιρετικά χαμηλός ενώ οι πρώτες πρωτοβουλίες για τη χρήση εφαρμογών τεχνολογίας ανήκουν στο Βρετανικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο με τις Η.Π.Α. να ακολουθούν στη διαμόρφωση δικτύου πανεπιστημίων που εντάσσουν δειλά αλλά σταθερά τις πρώτες τεχνολογίες στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Κατά τη δεκαετία του 1990 η λεγόμενη «υποβοηθούμενη μάθηση από υπολογιστή», Computer-Assisted Instruction αποτελείται από τη χρήση πολυμεσικών εφαρμογών με ασκήσεις προσομοίωσης, πρακτικής και αυτό-καθοδηγούμενα μαθήματα ενώ η επικοινωνία λαμβάνει χώρα με την χρήση chat rooms και ομάδων τηλεδιασκέψεων. Στις μέρες μας, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσφέρουν όλες τις δυνατότητες και υπηρεσίες του παγκόσμιου ιστού⁶¹ όπως την πρόσβαση και ανάκτηση τεράστιου όγκου ψηφιακού περιεχομένου, τη διαδραστική ικανότητα της επικοινωνίας και την πληθώρα εκτέλεση εφαρμογών με γραφικά υψηλής πολυπλοκότητας και την ευρεία χρήση κοινωνικών δικτύων. Σε αυτή την πολύ σύντομη ιστορική αναδρομή αξίζει να επισημανθεί πως η χρήση του διαδικτύου και του παγκόσμιου ιστού επέφερε σημαντική μείωση στο κόστος παραγωγής τέτοιων προγραμμάτων αλλά και στη διανομή τους μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών.

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση παρέχεται μέσω εκπαιδευτικού υλικού με τον εκπαιδευτή και τον εκπαιδευόμενο να χωρίζονται στο χώρο ή/και χρονικά και ποικίλει στην εφαρμογή της από τις σπουδές με έντυπο υλικό μέσω αλληλογραφίας ως τη συνεργατική μέσω διαδικτύου(Σοφός, Κώστας & Παράσχου, 2015⁶²). Οι συντελεστές της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι τρεις, ο εκπαιδευτής, ο εκπαιδευόμενος και το εκπαιδευτικό υλικό με το τελευταίο να συνιστά τον βασικό και κατευθυντήριο παράγοντα οργάνωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης του εκπαιδευτικού προγράμματος⁶³. Το εκπαιδευτικό υλικό διακινείται ηλεκτρονικά με την παροχή βοήθειας, συμβουλών και αυτοαξιολόγησης του εκπαιδευόμενου, οι συμμετέχοντες δύνανται να επικοινωνούν είτε ασύγχρονα(σε διαφορετικό χρόνο) είτε σύγχρονα(σε πραγματικό χρόνο) ενώ ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι υποβοηθητικός και δρα διευκολυντικά αφού ο συμμετέχων ορίζει το πως, πότε και που θα λάβει μέρος στο

⁶¹ Ο.π., σελ.147, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁶² Ο.π., σελ.9, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁶³ Ο.π., σελ.14, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

πρόγραμμα(Σολομωνίδου,(2006) όπ.αναφ. στο Πυρώτη,2007⁶⁴). Τα χαρακτηριστικά της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης που ενσωματώνονται στην ηλεκτρονική μάθηση(e-learning) είναι η ad hoc ανομοιογένεια των συμμετεχόντων, η φυσική απόσταση των εκπαιδευομένων, η ευελιξία ως προς τον τόπο και χρόνο τέλεσης του προγράμματος, η αυτό-ελεγχόμενη και εξατομικευμένη μάθηση, η συνεργασία και επικοινωνία από απόσταση, διαφορετικός ρυθμός παρακολούθησης από κάθε εκπαιδευόμενο καθώς και η πρόσβαση σε πηγές για επιπλέον πληροφορίες και ενημέρωση σχετικά με το αντικείμενο εκπαίδευσης⁶⁵.

Το e-learning σε πρώτη φάση συνιστούσε μορφή οργάνωσης διδασκαλίας που χρησιμοποιούσε την τεχνολογία και τα ψηφιακά μέσα σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, σύγχρονα, δηλαδή σε πραγματικό χρόνο με την υποβοήθηση του εκπαιδευτή(φάση 1)⁶⁶. Η δεύτερη φάση διαφοροποιείται αφού το e-learning λαμβάνει χώρα είτε σύγχρονα είτε ασύγχρονα, δηλαδή σε διαφορετικό χρόνο από εκπαιδευόμενο σε εκπαιδευόμενο και ο χώρος στοιχειοθετείται με πρόσβαση σε πλατφόρμα της επιχείρησης απομακρυσμένα(extranet). Κατά την τρίτη φάση το e-learning δύναται να πάρει τη μορφή τηλεδιδασκαλίας με μαγνητοσκόπηση οπότε χαρακτηρίζεται αποκλειστικά ως ασύγχρονη μορφή εκπαίδευσης. Οι τρεις πρώτες φάσεις στοχεύουν είτε στη στήριξη της διά ζώσης διδασκαλίας με τη χρήση τεχνολογικών μέσων αφού παράγονται ηλεκτρονικά αρχεία ή ψηφιοποιούνται ήδη υπάρχοντα(πχ παρουσιάσεις) συνήθως στατικού τύπου είτε στο συνδυασμό on line(πχ πλατφόρμες) και διδασκαλίας στην αίθουσα, το λεγόμενο blended learning. Η εξέλιξη αυτών των δύο φάσεων είναι η διδασκαλία με πλήρως ηλεκτρονικό τρόπο και η αντικατάσταση της διά ζώσης διδασκαλίας, οπότε οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα χωρίς τη δέσμευση του χώρου και του χρόνου και την επικοινωνία με τον διδάσκοντα ή/και τους άλλους συμμετέχοντες.

Στο σημείο αυτό παρατηρείται η τομή στην πορεία σχεδιασμού και οργάνωσης του e-learning, αφού πια η ζωντανή επικοινωνία με τον εκπαιδευτή περιορίζεται στο ελάχιστο και σε θέματα που αφορούν μόνο την τεχνολογία ή εκλείπει πλήρως. Από τη μια οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να εργαστούν πάνω στο πρόγραμμα ανεξαρτήτως χώρου και χρόνου και να προσαρμόσουν το πρόγραμμα στις ατομικές τους ανάγκες και από

⁶⁴ <https://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/6684/1/%CE%9C.%CE%95.-%20%CE%A0%CE%A5%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%97%20%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%91.pdf>, σελ.22,τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁶⁵ <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2535/790.pdf>, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

⁶⁶ Ο.π., σελ.13, τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

την άλλη η απουσία του εκπαιδευτή εγείρει ερωτήματα σχετικά με την ποιότητα της μαθησιακής διαδικασίας. Η δεύτερη φάση με κριτήρια τη λειτουργία των νέων μέσων και το πώς διαχέεται η πληροφορία διαχωρίζεται σε τρία επιμέρους στάδια⁶⁷. Το πρώτο αφορά στη μάθηση με νέα μέσα και τεχνολογίες που διανέμουν πληροφορίες και ηλεκτρονικά κείμενα πλήρως ασύγχρονα, γνωστό ως e-learning by distributing, το δεύτερο στάδιο(e-learning by interacting) εμπλουτίζεται με στοιχεία αλληλεπίδρασης και αλληλάδρασης με τα τεχνολογικά εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί στη δομή και λειτουργία του προγράμματος(πχ tutor) ενώ το τρίτο στάδιο(e-learning by collaborating) χαρακτηρίζεται από την ηλεκτρονική μάθηση με εξελιγμένα μέσα που προωθούν όμως τη συνεργασία και τις ομάδες μεταξύ των συμμετεχόντων στο δίκτυο με το διδακτικό περιεχόμενο να είναι δυναμικό, ρευστό και ατομικά προσαρμόσιμο στις ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα.

Από τα έξι επιμέρους στάδια συμπεραίνεται ότι η τοποθέτηση του e-learning στο χώρο και το χρόνο⁶⁸ ξεκινά με σταθερές αυτές τις δύο προσδιοριστικές μεταβλητές, ενώ στη συνέχεια παρατηρούνται μορφές τροποποίησης σε ασύγχρονα περιβάλλοντα, σε μη σταθερό χώρο και τελικά το e-learning καταλήγει στην πιο εξελιγμένη του μορφή, σε σταθερό χρόνο και χώρο, ως τρόπος αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων στο ψηφιακό κόσμο. Η μορφή που θα πάρει το e-learning κατά τον σχεδιασμό του προγράμματος, εξαρτάται από τις επιλογές του εκπαιδευτή, την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που παρέχει η επιχείρηση καθώς και την εξέταση της εκπλήρωσης των δύο κύριων εκπαιδευτικών στόχων που αφορούν στους ενήλικες που είναι η ενεργός συμμετοχή και η στήριξη της συλλογικότητας και της συνεργασίας.

4.2 Είδη της ηλεκτρονικής μάθησης και τύπος τεχνολογίας

Η πρώτη είδους διάκριση στις μορφές ηλεκτρονικής μάθησης αφορά στην άτυπη ηλεκτρονική μάθηση(informal e-learning) και στα οργανωμένα προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης(Τζιμογιάννης,2017:σελ.35). Η άτυπη μορφή e-learning χαρακτηρίζεται από την πρωτοβουλία του εκπαιδευόμενου να χρησιμοποιεί τις Τ.Π.Ε. και τον παγκόσμιο ιστό αυτοβούλως χωρίς το πλαίσιο ενός προγράμματος και της στοχοθεσίας παρακολουθώντας για παράδειγμα μία διάλεξη ή σειρά μαθημάτων (on line courses), παίζοντας ένα εκπαιδευτικό παιχνίδι ή συμμετέχοντας σε μία κοινότητα

⁶⁷ Ο.π., σελ.16,τελευταία προσπέλαση 15.02.21

⁶⁸ Ο.π., σελ.17,τελευταία προσπέλαση 15.02.21

μάθησης. Τα οργανωμένα προγράμματα e-learning είναι σαφώς προσδιορισμένα και οργανωμένα ενώ το εκπαιδευτικό περιεχόμενο και η διδασκαλία προσφέρονται μέσω υπηρεσιών του διαδικτύου(Ο.π.). Πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με το πως αξιοποιείται τελικά η τεχνολογία έχουμε τους εξής τύπους e-learning⁶⁹:

- Αυτό-μάθηση: το εκπαιδευτικό υλικό που προτιμάται σε αυτόν τον τύπο είναι οι μελέτες περίπτωσης και τα σενάρια ειδίκευσης με τον συμμετέχοντα να ορίζει αυτοβούλως τον διαθέσιμο χρόνο για την εκπαίδευση του, να αυτοαξιολογείται και ανιχνεύει από τις δυνατότητες που του προσφέρει η πλατφόρμα τυχόν σημεία αδυναμίας του με το πολυτροπικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα να προσαρμόζεται στις δικές του ανάγκες. Αυτή ακριβώς είναι η διαφορά με τη χρήση CDs και DVDs (Computer Based Training) που ο εκπαιδευόμενος πρέπει να προσπελάσει το σύνολο της καθορισμένης και συγκεκριμένης ύλης⁷⁰.
- Τηλε-διδασκαλία: Στη συγκεκριμένη κατηγορία ο ρόλος του εκπαιδευτή(instructor) είναι ενεργός στο πλαίσιο δημιουργίας εικονικής τάξης με επιλεγμένο αριθμό συμμετεχόντων διαχωρισμένο βάσει εκπαιδευτικών κριτηρίων και αναγκών που έχουν σε προηγούμενο χρόνο αναλυθεί. Η διαμεσολάβηση του εκπαιδευτή ορίζεται είτε στο πλαίσιο εικονικών εισηγήσεων είτε στην παροχή βοήθειας στον εκπαιδευόμενο κατά την επίλυση ασκήσεων ή εξεύρεσης λύσης σε υποθετικά σενάρια. Τέλος, ο εκπαιδευτής διεξάγει συζητήσεις με τους συμμετέχοντες και οργανώνει face-to-face αξιολόγηση.
- Υποβοηθούμενη μάθηση(facilitated e-learning): Είναι ένα κράμα των δύο προηγούμενων τύπων με τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας των εκπαιδευόμενων και την υποστήριξη από τον εκπαιδευτή ταυτόχρονα όμως με την αυτορρύθμιση του περιεχομένου, την διεξαγωγή ατομικών δραστηριοτήτων και την αυτοαξιολόγηση από τον εκπαιδευόμενο. Ως «διευκολυντής», facilitator, ο εκπαιδευτής συζητά με τον εκπαιδευόμενο για δυσνόητα τμήματα της ύλης, ενθαρρύνει και γενικά παρακολουθεί την πορεία της μάθησης της ομάδας στόχου των εκπαιδευομένων.
- Tele-mentoring/Coaching: Σε αυτόν τον τύπο e-learning ο ρόλος του μέντορα αλλά και του coacher ως υποκατηγορία του mentoring διατηρείται όπως έχει σε προηγούμενο κεφάλαιο αναλυθεί αλλά εδώ η επικοινωνία γίνεται με την υποστήριξη

⁶⁹ Ο.π., σελ.155,τελευταία προσπέλαση 15.02.21

⁷⁰ Ο.π., σελ.155, τελευταία προσπέλαση 15.02.21

τεχνολογικής υποδομής που αντιστοιχεί σε αυτήν της τηλε-διδασκαλίας και προσαρμοσμένης για peer-to-peer επικοινωνία.

Κατά τον Τζιμογιάννη(2017:σελ.33), το e-learning ανάλογα με τη χρήση της τεχνολογίας απαντάται σε τρεις διακριτές μορφές:

- Τα τυπικά προγράμματα που είναι τυποποιημένα και ενιαίου σχεδιασμού με πλούσια αλλά συγκεκριμένου όγκου παροχής υλικού και διακρίνονται από την ατομική αυτοδιαχείριση και αυτοκαθοδήγηση των εκπαιδευομένων με τη χρήση της τεχνολογίας των συστημάτων διαχείρισης μάθησης (ασύγχρονα)
- Οι συνεργατικές προσεγγίσεις (blended learning) με έντονα τα στοιχεία της επικοινωνίας, της ενεργούς συμμετοχής, της αλληλεπίδρασης και της ανταλλαγής ιδεών όταν απαιτείται ατομική εργασία ή/και συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων για συνδημιουργία και την τεχνολογία να είναι ένας συνδυασμός των συστημάτων διαχείρισης μάθησης και τεχνολογιών ιστού web 2.0 και
- Το ανοικτό e-learning με εξατομικευμένα ηλεκτρονικά περιβάλλοντα μάθησης, σε ανοικτούς πόρους άντλησης υλικού, με πολλαπλά εργαλεία που θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο και τη συμμετοχή των συμμετεχόντων σε κοινότητες μάθησης και πρακτικής όπως τα MOOCs(ανοικτά ψηφιακά μαθήματα).

4.3 Δυνατότητες και περιορισμοί της ηλεκτρονικής μάθησης

Επιχειρείται μία καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων όλων των χρήσεων του e-learning καθώς και κριτικός σχολιασμός τους.

4.3.1. Πλεονεκτήματα του e-learning.

Η διάχυση της γνώσης και η αυξανόμενη ζήτηση για εκπαίδευση που ικανοποιείται με τις διάφορες μορφές του e-learning με την παροχή διαδραστικών και εύχρηστων μαθησιακών περιβαλλόντων συνιστούν τη σημαντικότερη ωφέλεια της μεθόδου(Ξανθοπούλου,2016).⁷¹Τα οφέλη του e-learning συνοψίζονται στα εξής(Τζιμογιάννης,2017:σελ.80, Ξανθοπούλου,2016⁷², Ray,2020⁷³):

- Δεν υπάρχει περιορισμός στην πρόσβαση στη γνώση από τον χώρο και τον χρόνο. Η εκπαίδευση μπορεί να υλοποιηθεί σύγχρονα ή ασύγχρονα, όλες τις ώρες της

⁷¹ <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40310#page/1/mode/2up>, σελ.83,τελευταία προσπέλαση στις 15.02.2021

⁷² Ο.π. σελ.84, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

⁷³ <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMET5714453.pdf>, σελ.2, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

ημέρας και τις επτά ημέρες της εβδομάδας βελτιστοποιώντας τη χρήση του προσωπικού χρόνου του κάθε συμμετέχοντα.

- Προτρέπει την ασχολία με τις εξελίξεις στην τεχνολογία των ΤΠΕ και εξοικειώνει σε μεγάλο βαθμό μεγαλύτερης ηλικίας κυρίως άτομα με νέες εφαρμογές και μαθησιακά περιβάλλοντα.
- Υποστηρίζει την αυτορρύθμιση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την υπευθυνότητα των συμμετεχόντων ενώ ταυτόχρονα προάγει την ενεργό συμμετοχή, την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων. Εξάλλου, πλήθος ερευνών καταγράφουν την αύξηση της συμμετοχής του συνόλου των συμμετεχόντων σε τέτοια περιβάλλοντα μάθησης ακόμη και αυτών που θα χαρακτηρίζονταν ως ντροπαλοί και εσωστρεφείς στη διά ζώσης επικοινωνία.
- Οι λιγότερο πιεστικές απαιτήσεις της ασύγχρονης επικοινωνίας ωθούν προς την ισότιμη συμμετοχή των μελών στις ομάδες συζητήσεων και εργασιών.
- Το e-learning εξυπηρετεί ταυτόχρονα δύο σκοπούς. Από τη μια παρέχει πληθώρα γνώσεων από πολλαπλές πηγές με γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε αυτές, από την άλλη, η διαδικασία προσαρμόζεται στις προσωπικές ανάγκες και στην κάλυψη ελλείψεων του κάθε συμμετέχοντα μέσω της πληθώρας εφαρμογών και δυνατοτήτων που παρέχει, επί παραδείγματι ασκήσεις μέσω mobile learning.
- Στη διά ζώσης εκπαίδευση με την πίεση του χρόνου είναι γεγονός πως παρατηρούνται λιγότερες πιθανότητες να παρουσιάζεται αυξημένο επίπεδο αναστοχασμού(reflection). Αντίθετα στην ασύγχρονη εκπαίδευση ο συμμετέχων μπορεί να σκεφτεί με κάποια άνεση χρόνου, να επεξεργαστεί τα σχόλια, τις πηγές και τις παρατηρήσεις άλλων συναδέλφων συμμετεχόντων, να επανέλθει και να εμβαθύνει στη γνώση.
- Η διατήρηση ιστορικού της προσωπικής πορείας του κάθε συμμετέχοντα, των σχολιασμών και των συζητήσεων σε κάθε μαθησιακή δραστηριότητα συμβάλλει στην επιπλέον μελέτη και προβληματισμό από μέρους των συμμετεχόντων. Στη διά ζώσης επικοινωνία αυτό υπολείπεται όπως επίσης υπολείπεται και η καταγραφή λύσης σε απορίες σχετικά με τις καθήκοντα στις θέσεις εργασίας πχ excel advanced level και η παροχή λύσεων και βοήθειας από τον εκπαιδευτή ή άλλους συναδέλφους.
- Ιδιαίτερα οι νέες γενιές που χρησιμοποιούν κατά κόρον τα κοινωνικά δίκτυα και τις διάφορες εφαρμογές ενώ παράλληλα επιδεικνύουν πολύ μεγαλύτερη άνεση με τη χρήση smartphones και i-phones μαθαίνουν σε γρηγορότερους ρυθμούς με την

διαδικτυακή επαφή και τη χρήση της οθόνης ενώ παράλληλα συνειδητοποιούν πως η χρήση των παραπάνω δεν αφορά μόνο ενημερωτικούς και ψυχαγωγικούς λόγους αλλά καθαρά μαθησιακούς, επιμορφωτικούς στόχους και εξέλιξη καριέρας.

- Η αξιολόγηση τόσο των εκπαιδευομένων όσο και του εκπαιδευτή μπορεί να γίνει στην πράξη άμεσα και αποτελεσματικά είτε στο σύνολο είτε κατά μέρους, μετά το πέρας των ασκήσεων ή της υλοποίησης ενός προγράμματος ώστε να ακολουθήσει γόνιμη ανατροφοδότηση.
- Επιτρέπει σε μεγάλες μερίδες πληθυσμού πχ άτομα με κινητικά προβλήματα, απομακρυσμένες περιοχές την πρόσβαση στη γνώση και την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενώ η ανοικτότητα στη μάθηση προσφέρει τη δυνατότητα απομακρυσμένης παρακολούθησης έγκυρων προγραμμάτων από παγκοσμίου φήμης πανεπιστήμια, οργανισμούς και ιδρύματα με τη συμμετοχή πολιτών από όλες τις γωνιές του πλανήτη.
- Τέλος, προάγει την αντικειμενικότητα και την ίση πρόσβαση στη γνώση ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, την εθνική καταγωγή των συμμετεχόντων προάγοντας τελικά τις πεπαιδευμένες κοινωνίες, την ιδιότητα του ενεργού πολίτη και την ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο⁷⁴.

4.3.2. Μειονεκτήματα του e-learning.

Στην βιβλιογραφία και την έρευνα έχουν αποτυπωθεί πλείστοι προβληματισμοί σχετικά με την επιτυχή υλοποίηση του e-learning και τη συμπίεση του με παιδαγωγικές αρχές και βέλτιστες παιδαγωγικές προσεγγίσεις. Αυτές αποτυπώνονται στη συνέχεια(Τζιμογιάννης,2017:σελ.82, Ξανθοπούλου,2016⁷⁵):

- Σε όλες τις μορφές του e-learning παρατηρείται πολύ μεγάλο ποσοστό εξάρτησης του χαρακτηρισμού ενός προγράμματος ως επιτυχημένο από την τεχνολογική και υλική υποδομή, την ποιότητα του σχεδιασμού και την γενικότερη τεχνολογική υποστήριξη. Σαφώς και συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση ο προσεκτικός σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είτε πραγματώνεται διά ζώσης είτε διαδικτυακά, όμως, στη δεύτερη περίπτωση είναι ελάχιστοι οι βαθμοί ελευθερίας που επιτρέπουν σε έναν προσοντούχο εκπαιδευτή να τροποποιήσει ή/και να καταργήσει μέρη της εκπαιδευτικής διαδικασίας κατά τη διάρκεια της υλοποίησης

⁷⁴ Ο.π. σελ.85, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

⁷⁵ Ο.π. σελ.86, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

προσαρμόζοντας τα στις πραγματικές ανάγκες των συμμετεχόντων που ενίοτε αυτές τείνουν να αποκαλύπτονται σε πραγματικό χρόνο, την ώρα δηλαδή της διδασκαλίας.

- Η έλλειψη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, η λεγόμενη απρόσωπη επικοινωνία, δύναται να περιορίσει την ενεργό συμμετοχή, την αξιολόγηση του τρόπου σκέψης των συναδέλφων και τη βέλτιστη αξιολόγηση των θέσεων και ιδεών τους ενώ επίσης ενδεχομένως να ενισχύσει υπάρχοντα μοτίβα αντικοινωνικής συμπεριφοράς. Εξάλλου, ας μην παραγκωνίζεται το γεγονός ότι οι μνήμες από τον παραδοσιακό τρόπο μάθησης με την διδασκαλία διά ζώσης έχει έντονα καταγραφεί και ανασύρεται κατά την εφαρμογή νέων πρακτικών και μεθόδων όπως το e-learning δημιουργώντας σύγχυση και αδυναμία προσαρμογής.
- Είναι γεγονός πως απαιτείται μεγάλος βαθμός εξοικείωσης με τα chat rooms ή τις διάφορες ομάδες συζητήσεων στις εκπαιδευτικές πλατφόρμες ώστε να αντικατασταθούν τα οφέλη από την άμεση και ζωντανή προφορική συζήτηση. Η εθελοντική μύηση των εκπαιδευομένων στις καλές πρακτικές έκφρασης διαφορετικών απόψεων και γόνιμου διαλόγου ανταλλαγής ιδεών συνιστά ένα καίριο ζητούμενο στους σχεδιαστές και επικεφαλής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η απουσία συγκεκριμένης χρονικής στιγμής που λαμβάνει χώρα η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει και αρνητικά την επιτυχή υλοποίηση αφού οι διαφορετικοί χρόνοι ανταπόκρισης στη μάθηση και στην εξάσκηση των συμμετεχόντων δημιουργεί κενά στη ροή των συζητήσεων και στην ανταλλαγή πληροφοριών με κίνδυνο τη μείωση του ενδιαφέροντος για εμβάθυνση και εμπλουτισμό της παρεχόμενης γνώσης.
- Η έλλειψη άμεσης παρέμβασης του εκπαιδευτή στις τυχόν απορίες, στην προκύπτουσα ανάγκη για καθοδήγηση ή ακόμη στη διόρθωση τεχνικών προβλημάτων μπορεί να προκαλέσει μείωση του ενδιαφέροντος του συμμετέχοντα και καθυστερήσεις στη συμπίεση του συνόλου προς την επιτυχή και αποτελεσματική ολοκλήρωση του προγράμματος.
- Η δυνατότητα που προσφέρεται στη συμμετοχή πολύ μεγάλου αριθμού ατόμων σε μία πλατφόρμα μάθησης μπορεί να προκαλέσει συσσώρευση πληροφορίας και εκπαιδευτικού υλικού με τη χρήση πολλαπλών αναρτήσεων οι οποίες δύναται να αποτελέσουν ανατρεπτικό παράγοντα για τον μέσο εκπαιδευόμενο, ο οποίος συνήθως, δεν απολαμβάνει μεγάλο βαθμό εξοικείωσης με τη διαχείριση όγκου πληροφορίας και τελικά να χάσει μέρος του ενδιαφέροντος για την ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία.

- Τέλος, οι αυξημένοι βαθμοί ελευθερίας στο σχεδιασμό και την παροχή γνώσης στα προγράμματα e-learning δημιουργούν κενό απροσδιοριστίας στην εκπαιδευτική διαδικασία σχετικά με την εξυπηρέτηση κοινού στόχου, ο οποίος όμως, είναι ισχυρά προσδιορισμένος και ορισμένος στη διά ζώσης εκπαίδευση.

4.4 Η εξέλιξη της ηλεκτρονικής μάθησης στην ψηφιακή εποχή 2017-2021

Η ηλεκτρονική μάθηση συνεχίζει να αναπτύσσεται, να εξελίσσεται, να τροποποιείται ακολουθώντας όλες τις σύγχρονες, αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις και τον αυξανόμενο ρυθμό επιρροής της κοινωνικής μάθησης (social learning) ως επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η εξοικονόμηση κόστους από την εφαρμογή τέτοιων μορφών εκπαίδευσης σε συνδυασμό με την ευελιξία σχεδίασης και υλοποίησης καθώς και λαμβάνοντας υπόψη την επιρροή του παράγοντα της εύκολης, εύχρηστης και γρήγορης προσβασιμότητας από τους χρήστες είναι στοιχεία που αναμένεται να οδηγήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη του e-learning. Η αποτίμηση θετικής εμπειρίας των συμμετεχόντων από τις διάφορες μορφές εκπαίδευσης του e-learning ωθεί τους σχεδιαστές και παρόχους τέτοιων υπηρεσιών στη δημιουργία ολοένα και νεότερων διαθέσιμων τεχνολογικών εφαρμογών με εργαλεία και μέσα που ενισχύουν τη διεπαφή, την αλληλεπίδραση, την ευκολία στη χρήση μέσω κινητών συσκευών με προσδοκώμενο όφελος για τις επιχειρήσεις την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν αρχίσει να υιοθετούν και να εφαρμόζουν τις διάφορες μεθόδους και τα πλείστα εργαλεία του e-learning, θέτοντας το ως το πρώτο σε προτεραιότητα μέσο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αφού πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι συνιστά μία ασφαλή και βιώσιμη λύση, από τη μια, λόγω της εξοικονόμησης πόρων στους προϋπολογισμούς και της δεδομένης αύξησης της παραγωγικότητας, και από την άλλη, θεωρούν ότι οι συνεχώς μεταβαλλόμενες και εξελισσόμενες συνθήκες στις αγορές ενθαρρύνουν τη χρήση του e-learning έναντι των παραδοσιακών μεθόδων διδασκαλίας⁷⁶. Η τεχνολογία SMAC (social, mobile, analytics, cloud) που περιλαμβάνει το σύνολο πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη χρήση συστημάτων, μορφών και εργαλείων κοινωνικής, κινητής, ανάλυσης και νέφους εκπαιδευτικής διαδικασίας όχι μόνο πραγματώνουν με τον πλέον σύγχρονο τρόπο το e-learning αλλά ταυτόχρονα συνιστούν το νέο μοντέλο επιχειρηματικής

⁷⁶ <https://www.docebo.com/resource/elearning-market-trends-and-forecast-2017-2021/>, σελ.9, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

καινοτομίας⁷⁷ με την παγκόσμια αγορά συστήματος διαχείρισης μάθησης να αναμένεται να αυξηθεί κατά 24% την περίοδο 2016-2020.

Από μελέτες που διεξάγονται παγκόσμια, γίνεται σαφές, ότι στο εγγύς μέλλον οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών θα επενδύσουν γενναία στην ηλεκτρονική μάθηση αφού το πεδίο εφαρμογής της είναι ιδιαιτέρως ευρύ, προσφέρει τη δυνατότητα σε μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων να λάβουν νέες γνώσεις και δεξιότητες ενώ κυρίως με αυτό τον τρόπο ευθυγραμμίζονται οι πολιτικές της εκπαίδευσης με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που με τη σειρά τους οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης⁷⁸.

Εξάλλου, οι επιχειρήσεις στις μέρες μας, τείνουν να επικεντρώνονται σε ζητήματα όπως η βελτίωση της διαχείρισης των επιδόσεων, η βελτίωση της ικανότητας ηγεσίας, η δέσμευση των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης, η δημιουργία ενός κεντρικού χώρου μάθησης των εργαζομένων. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με το e-learning και το social learning ως το μέσο άμεσης εμπλοκής των εργαζομένων με την επιχείρηση και τελικά την ταύτισή τους με το όραμα και τους στόχους της.⁷⁹ Σε τέτοια περιβάλλοντα μάθησης οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επίσης είναι εφικτή η υποβοήθηση και η καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή ή από τους άλλους συμμετέχοντες είτε άτυπα, είτε ad hoc, είτε με τα απαιτούμενα της θέσης εργασίας είτε με τη διαβάθμιση του περιεχομένου της εξατομικευμένης ανάγκης στις προκύπτουσες μαθησιακές δυσκολίες.

Οι νέες τάσεις και προοπτικές της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στα πλαίσια του e-learning 2.0 και σε περιβάλλον web2.0 περιλαμβάνουν την εικονικά καθοδηγούμενη εκπαίδευση, το mobile learning, το microlearning, το gamification, το virtual learning, εργαλεία, μέσα και μεθόδους που συνιστούν το πιο σύγχρονο μοτίβο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και θα αναλυθούν διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

⁷⁷ Ο.π. σελ.10, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

⁷⁸ Ο.π. σελ.19, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

⁷⁹ Ο.π. σελ.24, τελευταία προσπέλαση στις 15.02.21

Κεφάλαιο Πέμπτο

Ψηφιακή εκπαίδευση και σύγχρονες τάσεις: μονόδρομος στην εποχή του CoVid19

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στην ψηφιακή εποχή, δεν θα μπορούσε να ακολουθήσει διαφορετικό δρόμο παρά αυτόν της σύμπραξης με τις νέες τεχνολογίες και δυνατότητες, υιοθετώντας τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού λογισμικού που βρίσκονται σε πλήρη ανάπτυξη στο περιβάλλον web 2.0, στη σχεδίαση και υλοποίηση ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό με στόχο τη ψηφιοποίηση(digitalization) των πόρων της επιχείρησης. Ακολουθεί παρουσίαση και περιγραφή των νέων τάσεων, ιδιαιτέρως αυτών, που βρίσκονται στις άμεσες προτεραιότητες και προτιμήσεις των επιχειρήσεων παγκοσμίως στο νέο πεδίο της ψηφιακής εποχής και της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης.

5.1 Η νέα τεχνολογία του web 2.0 και το e-learning 2.0

Ο O'Reilly το 2005, αναφέρθηκε πρώτη φορά επίσημα στον όρο web 2.0 αποτυπώνοντας τα βασικά χαρακτηριστικά του τα οποία συμπυκνώνονται στην διάχυση της γνώσης με την πρακτική συνδρομή των συμμετεχόντων μέσα από τη σύνδεση ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα (O'Reilly,(2005) όπ.αναφ. στο Πάσχος, κα.2015:σελ.216⁸⁰). Τα προηγούμενα χρόνια κυριαρχούσε η ανάγνωση και η προβολή σελίδων από τους χρήστες χωρίς όμως τη δυνατότητα της αλληλεπίδρασης και της συμβολής ενός απλού χρήστη στο περιεχόμενο και το λογισμικό τους. Εκείνο που πρέπει να τονισθεί και συνιστά τη μεγάλη διαφορά, είναι πως, το web 2.0 βασίζεται στο ήδη υπάρχον δίκτυο υπολογιστών και χρησιμοποιεί τον υπάρχοντα τεράστιο όγκο πληροφοριών και γνώσεων. Επιπλέον, με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιτρέπονται σύγχρονοι τρόποι διάδρασης και επικοινωνίας με τους υπόλοιπους χρήστες όπως τα εικονικά περιβάλλοντα συζήτησης και οι ομαδικές δραστηριότητες των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα διατήρησης του ιστορικού κάθε δράσης αλλά και επεξεργασίας του από τον χρήστη(Τζιμογιάννης,2017:σελ.276).

Οι συμμετοχικές εφαρμογές (apps), το social learning, τα δίκτυα γνώσης δημιουργούν το κατάλληλο υπόστρωμα για τροποποίηση και εξέλιξη του ατομικού τρόπου σκέψης που χαρακτηρίζεται από την επεξεργασία των γνώσεων στο κλειστό

⁸⁰<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182>, τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

κύκλωμα του ατόμου ύστερα από τη συλλογή πληροφοριών. Με το web 2.0 η ατομική σκέψη και επεξεργασία τροποποιείται σε συλλογική σκέψη(collective thinking) και συνδεδεμένη σκέψη(connected thinking),(Τζιμογιάννης,2017:σελ.276).

Το e-learning 2.0 εκμεταλλεύόμενο τις εφαρμογές και τα τεχνολογικά μέσα του web2.0 δομήθηκε πάνω στις αρχές του ανοικτού σχεδιασμού χωρίς την αυστηριοποίηση του προκαθορισμένου πλαισίου, αλλά αντίθετα, της ελεύθερης πρόσβασης του εκπαιδευτικού περιεχομένου με την συνδημιουργία και τη συνεργασία του περιεχομένου της μάθησης, της διασυνδεδεμένης μάθησης όπως λέγεται, η οποία βασίζεται στην ικανότητα των συμμετεχόντων να αναζητούν κατανεμημένους πόρους γνώσης και να συμμετέχουν σε διασυνδεδεμένα δίκτυα σκέψης και μάθησης και στην απουσία χρονικών και χωρικών περιορισμών στη συμμετοχή στη μάθηση(ubiquitous learning).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του κοινωνικού λογισμικού σε σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία υπό τη σκέπη του web 2.0 είναι τα εξής⁸¹:

- Συνεργατική ή/και κατανεμημένη συγγραφική δραστηριότητα
- Έντονο βαθμό συμμετεχικότητας στα πλαίσια της ανοικτής και ενεργής πρόσβασης
- Ποικιλότητα και διαδραστική επικοινωνία
- Αποποίηση πνευματικών δικαιωμάτων ή/και κατανεμημένα πνευματικά δικαιώματα περιεχομένου
- Συνεχή, γρήγορη και μεταβαλλόμενη αναπαραγωγή και μετασχηματισμό του περιεχομένου της γνώσης η οποία ενδεχομένως να οδηγεί σε νέες ιδέες και έννοιες
- Δραστηριότητες χωρίς προκαθορισμένα όρια που μπορούν να αναπτυχθούν σε διαφορετικούς άξονες παροχής εκπαιδευτικού υλικού(open-endedness activities)

Η εκπαίδευση που περιλαμβάνει τη χρήση του e-learning 2.0 και υλοποιείται υπό τη σκέπη του web 2.0 χαρακτηρίζεται από(Τζιμογιάννης,2017:σελ.279):

- Ανοικτότητα(openness): ο τρόπος δόμησης και λειτουργίας του προγράμματος είναι ανοικτός προσφέροντας στους εκπαιδευόμενους αυξημένο βαθμό ελευθερίας με τη δυνατότητα δημοσίευσης των απόψεων και ιδεών τους υποστηρίζοντας την εμπλοκή τους σε νέες μορφές εκπαιδευτικού περιεχομένου με τη διερεύνηση και τη συνδημιουργία των περιεχομένων
- Αλληλεπίδραση(interactivity): η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων προσφέρει διαφορετικούς τρόπους διεξαγωγής έρευνας για γνώση από τους ήδη υπάρχοντες. Τέτοιοι καινοτόμοι τρόποι χαρακτηρίζονται από συζήτηση, ανταλλαγή ιδεών,

⁸¹ Ο.π., σελ.217, τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

αναστοχασμό και αξιολόγηση από τους ίδιους τους συμμετέχοντες(peer review), ενώ το tagging και το social bookmarking επιτρέπει ευρεία συλλογή πληροφορίας στοχεύοντας στην αμοιβαία αλληλεπίδραση και στην ενδυνάμωση των συμμετεχόντων ως ανεξάρτητοι και αυτόνομοι εκπαιδευόμενοι

- Συμμετοχή(participation): κρίνεται πολύ θετικό ότι οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν και εξελίσσουν τις γνώσεις και τα προσόντα τους κατά τη χρήση της τεχνολογίας με νέες μορφές γραμματισμού (οπτικού, μέσων κ.α.) ενώ παράλληλα ενισχύουν τη δημιουργικότητα τους. Τα ενεργητικά περιβάλλοντα μάθησης(e-portofolios, wikis) αλλάζουν ριζικά τον τρόπο αναστοχασμού από τις προηγούμενες μαθησιακές εμπειρίες και ευνοούν τη συνεργασία, τη διεύρυνση και την κριτική σκέψη
- Κοινωνικότητα(sociability): η ανοικτή τάξη υποστηρίζει την κατανοημένη γνώση και τη συλλογική νοημοσύνη(collective intelligence) καταργώντας τα αυστηρά όρια μεταξύ της φυσικής και εικονικής τάξης των εκπαιδευόμενων, των τυπικών και άτυπων μορφών μάθησης ενώ δημιουργείται ανοικτό κανάλι επικοινωνίας με οργανισμούς, ινστιτούτα, άλλα και εκπαιδευτικά ιδρύματα, εμπειρογνώμονες κ.α. Η δυνατότητα για μάθηση είναι πανταχού παρούσα σε όλες τις καθημερινές δραστηριότητες και αξιοποιεί τη τεχνολογία στις κινητές συσκευές ενισχύοντας τις πρακτικές μικτής μάθησης με την αλληλεπίδραση στις πλατφόρμες μάθησης υποστηρίζοντας τη δημιουργία και ανάπτυξη βιώσιμων κοινοτήτων μάθησης.

5.2 Ψηφιακή διδασκαλία-Virtual Instructor Led Learning-V.I.L.T.

Αν και υπάρχουν ελάχιστα επίσημα data για τη χώρα μας σχετικά με το είδος, τη μορφή και τις επικρατούσες μεθόδους χρήσης του e-learning(σύγχρονο ή/και ασύγχρονο) στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι ευρέως γνωστό ότι προτιμάται πρώτιστα από ομίλους και επιχειρήσεις του τραπεζικού τομέα, του τομέα των τηλεπικοινωνιών, της ασφάλισης με εργαζόμενους δυναμικότητας άνω των 50 ατόμων, που δεν ανήκουν δηλαδή στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εφόσον τέτοιες επιχειρήσεις ή/και όμιλοι έχουν τη δυνατότητα υλικοτεχνικής υποστήριξης αλλά και οικονομικής από πλευράς κόστους στον προϋπολογισμό να υποστηρίξουν την υλοποίηση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων(Χαρτοφύλακα, Χαρχάλα&Μανώλογλου,2013⁸²). Στις αρχές της χιλιετίας πάντως, μελέτη που είχε διεξαχθεί από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών σχετικά με τη χρήση της τηλεεκπαίδευσης στη χώρα μας είτε ασύγχρονα, είτε σύγχρονα, έδειξε ότι υπήρχε θετική ανταπόκριση τουλάχιστον τότε, από τις επιχειρήσεις, παρ' όλη τη χαμηλή πρόσβαση στο διαδίκτυο και τα μικρά

⁸² <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/547/526>, σελ.4,τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

ποσοστά σε έρευνα και ανάπτυξη(Ζγούβα,2013)⁸³. Τα ανωτέρω πάντως, επιβεβαιώνονται και από τα συμπεράσματα του Cranfield Network με τις περιοδικές εκθέσεις και τη συνοπτική ανάλυση που προηγήθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχουν στατιστικές καταχωρήσεις και δεδομένα, επί παραδείγματι σχετικά, με το είδος της χρήσης του e-learning από τις επιχειρήσεις ή την αξιολόγηση της χρήσης ή τη διακοπή ή συνέχιση της χρήσης του κατά τη δεκαετία της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων αλλά και τη χρήση του στις μέρες μας, ώστε να σχηματισθεί η πραγματικά μεγάλη εικόνα για το είδος και τους τρόπους της ηλεκτρονικής μάθησης στις επιχειρήσεις στην χώρα μας.

Από τα όποια, υπάρχοντα δεδομένα πάντως, η μορφή που χρησιμοποιούταν σε μεγάλο βαθμό από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων μέχρι την εποχή του CoVid-19, ήταν το σύγχρονο e-learning και το blended learning. Η χρήση δικτυακών τεχνολογιών για την παροχή εκπαιδευτικού υλικού με την υλοποίηση online δραστηριοτήτων, με online ασκήσεις και πρακτικές εφαρμογές με ανάθεση εργασιών διαδικτυακά, με την υποστήριξη και καθοδήγηση των εκπαιδευτών και τις περιοδικές συναντήσεις στις αίθουσες συνιστούσαν τον κανόνα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης(Τζιμογιάννης,2017:σελ.38) μέχρι, την αναγκαστική μεταφορά λόγω πανδημίας σε εικονικά περιβάλλοντα και πλατφόρμες μάθησης με τον εισηγητή από τον πραγματικό χώρο της αίθουσας διδασκαλίας να μεταφέρει την εκπαίδευση σε εικονικά περιβάλλοντα, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση, πλέον, να ορίζεται ως Virtual Instructor Led Training (V.I.L.T.).

Η V.I.L.T. συνιστά το είδος της εκπαίδευσης όπου ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες και διεξάγεται με τη χρήση εικονικών περιβαλλόντων μάθησης που είναι σχεδιασμένα ώστε να προσομοιώνουν την παραδοσιακή τάξη και την ήδη διαμορφωμένη, πρότερη εμπειρία μάθησης. Η V.I.L.T. μπορεί να διεξαχθεί είτε σύγχρονα είτε ασύγχρονα⁸⁴. Η ευρυζωνικότητα και οι αναπτυσσόμενες τεχνολογίες του κοινωνικού λογισμικού αύξησαν κατακόρυφα τη χρήση της V.I.L.T. με τη διαδικασία της μάθησης να κρίνεται αποτελεσματική και αποδοτική από της χρήστες. Ο σχεδιασμός τέτοιων προγραμμάτων απαιτεί τη μέγιστη

⁸³ <http://ikee.lib.auth.gr/record/132003/files/GRI-2013-10614.pdf>, σελ.64,τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21. Η αναζήτηση στο διαδικτυακό τόπο του Ι.Ο.Β.Ε. για την εύρεση της μελέτης δεν απέδωσε, εφόσον δεν είναι αναρτημένη λόγω ενδεχομένως παλαιότητας ενώ πρόσφατες μελέτες στον τομέα της ηλεκτρονικής μάθησης δεν έχουν διεξαχθεί από το Ίδρυμα.

⁸⁴ <https://trainingindustry.com/wiki/remote-learning/virtual-instructor-led-training-vilt/>, τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

δυνατή συμμετοχή από της εκπαιδευόμενους, τη συνεχή και άνετη επικοινωνία μεταξύ εισηγητή και εκπαιδευόμενου ενώ το μαθησιακό περιεχόμενο πρέπει να παρουσιάζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να κρατά αμείωτο το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων με υψηλό βαθμό διάδρασης στις διάφορες εφαρμογές του.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της V.I.L.T. είναι⁸⁵⁸⁶:

- Είναι αποτελεσματική σε οικονομικούς όρους για την επιχείρηση όταν χρησιμοποιείται όχι μόνο για αυστηρά, πλαισιωμένα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης απόκτησης δεξιοτήτων hard skills , αλλά ακόμη, και όταν αφορούν την κατάρτιση των εργαζομένων σε soft skills με στόχο να μεταβάλλουν τη νοοτροπία και την εργασιακή κουλτούρα των εργαζομένων. Επιπλέον υπάρχει μεγάλη εξοικονόμηση πόρων από τη χρήση σε πραγματικό χρόνο και χώρο αφού δεν χρησιμοποιείται η υλικοτεχνική υποδομή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.
- Είναι αποτελεσματική στην αναβάθμιση προσόντων του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Με δεδομένο ότι οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού δαπανούν χρόνο και χρήμα για την κάλυψη νέων θέσεων εργασίας με αυξημένα soft skills στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, η V.I.L.T., ακριβώς επειδή χρησιμοποιεί μεγάλη γκάμα εργαλείων και τεχνικών που είναι η επικρατούσα τάση σήμερα, με τον αυξημένος βαθμός συνεργατικότητας σε ομαδικές εργασίες που απαιτεί, δύναται τελικά να συνδράμει κατά πολύ, στην αφομοίωση νέων αλλά και ανάδειξη υπαρχόντων προσόντων που θεωρούνται απαραίτητα στον καιρό μας με την επιχείρηση να είναι ο τελικός αποδέκτης αυτών των αλλαγών
- Η προσαρμοστικότητα που παρέχει η διδασκαλία V.I.L.T. είναι από τους πλέον σημαντικούς λόγους ώστε να θεωρείται αποτελεσματική και αποδοτική. Ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να σταματήσει τη ροή της πληροφορίας εκεί ακριβώς που γίνεται δυσνόητη ή χρειάζεται επανάληψη για βαθύτερη κατανόηση στο τμήμα της εισήγησης από τον εκπαιδευτή. Επί παραδείγματι σε μία μελέτη περίπτωσης, να ανατρέξει στην παράθεση των δεδομένων και να ακούσει εκ νέου το πρόβλημα που καλείται να λύσει. Η ικανότητα επαναχρησιμοποίησης του περιεχομένου και του υλικού εκπαίδευσης συνιστά ένα μεγάλο πλεονέκτημα της V.I.L.T. Εξάλλου, ο τρόπος που έχει σχεδιασθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι αρθρωτός αποτελούμενος από μικρές ενότητες στις οποίες ο εκπαιδευόμενος μπορεί οποιαδήποτε

⁸⁵ <https://elearningindustry.com/all-about-virtual-instructor-led-training-vilt/>, τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

⁸⁶ <https://trainingindustry.com/wiki/remote-learning/virtual-instructor-led-training-vilt/>, τελευταία προσπέλαση στις 22.02.21

στιγμή να ανατρέξει για την καλύτερη κατανόηση και εξοικείωση των νέων όρων και εννοιών

Η Cindy Huggett, σύμβουλος σε πλειάδα εταιριών σχετικά με προγράμματα εκπαίδευσης, θεωρείται «γκουρού» στο virtual learning με σπουδαία βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με τις νέες τάσεις της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης⁸⁷, τονίζει ότι η προσομοίωση της αίθουσας με τη V.I.L.T. σε σχέση με το αυτορυθμιζόμενο e-learning, κυρίως στην ασύγχρονη του μορφή, υπερτερεί κατά μεγάλο βαθμό αφού ο εκπαιδευόμενος μπορεί ζωντανά να λάβει μέρος σε συζητήσεις που θα έκανε σε πραγματικό χρόνο και διά ζώσης, να μάθει από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες αλληλεπιδρώντας και να έχει την καθοδήγηση και βοήθεια από τον εκπαιδευτή αναβιώνοντας την ήδη υπάρχουσα μνήμη μάθησης ενώ επιπλέον μπορεί να χρησιμοποιεί της διευκολύνσεις που του παρέχει η νέα τεχνολογία.

Όσον αφορά στη χρήση καλών πρακτικών για το βέλτιστο αποτέλεσμα σε ένα πρόγραμμα V.I.L.T. η απάντηση σύμφωνα με την Huggett είναι μία: η εξάσκηση εκ μέρους του εκπαιδευτή. Ο trainer οφείλει να είναι καθ' όλα έτοιμος όχι μόνο στο αναμενόμενο, δηλαδή στο περιεχόμενο της γνώσης που θα μεταφέρει αλλά στο να μπορεί να βρίσκει λύσεις και απαντήσεις σε οτιδήποτε και αν προκύψει κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Από ένα σοβαρό τεχνικό πρόβλημα όπως είναι ο εναλλακτικός τρόπος σύνδεσής του στο δίκτυο σε περίπτωση που προκύπτουν προβλήματα ταχύτητας και συνδεσιμότητας μέχρι την επίλυση οποιασδήποτε απορίας από τον εκπαιδευόμενο σχετικά με τη λειτουργία της πλατφόρμας, την εμφάνιση οθόνης και τις επιλογές που του παρέχονται σε αυτή. Ένα στοιχείο επιπλέον που καθορίζει τον υψηλότερο βαθμό δυσκολίας της V.I.L.T. εκπαίδευσης σε σχέση με την αίθουσα διδασκαλίας και τη χρήση Τ.Π.Ε., είναι η εναλλαγή του τρόπου μεταφοράς της γνώσης. Σύμφωνα με μελέτες, ανά πέντε με έξι λεπτά ο εκπαιδευτής πρέπει να εναλλάσσει την εισήγηση με ερωτήσεις-απαντήσεις, με τη χρήση videos και μικρών εφαρμογών ασκήσεων ώστε να κρατείται αμείωτο το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων και να παρακάμπτεται η έλλειψη διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για να στεφθεί με επιτυχία μία εκπαίδευση V.I.L.T. είναι η διαμοίραση σχετικού υλικού της ενότητας που θα ακολουθήσει αμέσως μετά και η παροχή μικρών και έξυπνων ασκήσεων προς τους εκπαιδευόμενους πριν

⁸⁷ Podcast-download: <https://trainingindustry.com/articles/remote-learning/the-business-of-learning-episode-28-moving-training-to-the-virtual-classroom/>, απομαγνητοφώνηση στις 23.02.21

την προγραμματισμένη διδασκαλία στην εικονική αίθουσα. Σ' ένα εικονικό περιβάλλον όπου η προσωπική επαφή αντικαθίσταται από την εικονική κρίνεται ότι ο εκπαιδευτής πριν τη διεξαγωγή του μαθήματος πρέπει να έχει μία πιο λεπτομερή εικόνα αξιολόγησης του επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων της ενότητας που θα ακολουθήσει σε σχέση με την αίθουσα αφού δεν υπάρχει η άμεση, στιγμιαία και διά ζώσης επαφή με τους συμμετέχοντες που βοηθά τον εκπαιδευτή ακόμη και από εκφράσεις του προσώπου ή τη συνολική ενέργεια της τάξης να αντιληφθεί αν το μήνυμα από τον πομπό φτάνει στο δέκτη με επιτυχία. Τα μικρά ασκησιολόγια πριν την έναρξη του μαθήματος βοηθούν ιδιαίτερα τους συμμετέχοντες να εξοικειωθούν με τις νέες εφαρμογές και τεχνολογίες.

Τα σύγχρονα, νέα και επικαιροποιημένα εργαλεία που μπορούν να υλοποιήσουν τη V.I.L.T. εκπαίδευση και δύνανται να προσδώσουν το μέγιστο όφελος γνώσεων και δεξιοτήτων της εργαζόμενου την εποχή του CoVid-19 αναλύονται στη συνέχεια.

5.3 Εργαλεία υλοποίησης της ψηφιακής εκπαίδευσης και οφέλη για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Τα εργαλεία που θα αναλυθούν στη συνέχεια συνιστούν τις πιο σύγχρονες τάσεις της ψηφιακής εκπαίδευσης. Ο τρόπος και οι μέθοδοι παρέμβασης και συνέργειας της τεχνολογίας με την εκπαιδευτική διαδικασία καθορίζουν με ποιον τρόπο οι αλληλοσχετιζόμενοι «παίκτες» ενός προγράμματος, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι, ο εκπαιδευτής, το μέσο τεχνολογίας και το εκπαιδευτικό υλικό, θα αλληλεπιδράσουν και θα διαδράσουν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Στην ψηφιακή εποχή οι τεχνολογικές αναπαραστάσεις μπορεί να είναι:

- Δυναμικές(dynamic): να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου όπως μία ηχητική υπόδειξη ή αφήγηση
- Διαδραστικές(interactive): να ενθαρρύνουν την εκτεταμένη διάδραση και περιήγηση του συμμετέχοντα στο πρόγραμμα(προσομοιώσεις, μικρόκοσμοι κ.ά.)
- Συνεργατικές(co-constructed): όπου το παραγόμενο έργο είναι αποτέλεσμα συνεργασίας δύο ή περισσότερων συμμετεχόντων
- Οπτικοποιημένες(visualized): να προκύπτουν από την εφαρμογή τεχνικών οπτικοποίησης σε μεγάλο πλήθος δεδομένων

- Πολλαπλά συνδεδεμένες(multiply linked): αναπαραστάσεις που προσφέρουν πολλαπλές υπερσυνδέσεις όπως τα υπερμέσα και τα σημασιολογικά δίκτυα. (de Vries et al.(2009), όπ.αναφ. στο Δημητριάδης,2015⁸⁸).

Τα εργαλεία με τα οποία οι προηγμένες προαναφερθείσες ψηφιακές αναπαραστάσεις πραγματώνονται σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα και συνιστούν τις πλέον κυρίαρχες τάσεις της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης παρουσιάζονται και αναλύονται παρακάτω.

5.4 Παιχνιδοποίηση-Games based learning-Gamification

Ο όρος παιχνιδοποίηση αφορά τη χρήση τεχνικών και στοιχείων από ηλεκτρονικά παιχνίδια με στόχο την αύξηση του βαθμού εμπλοκής των εκπαιδευομένων στην διαδικασία του προγράμματος, την αποτελεσματικότερη μαθησιακή εμπειρία, την ενδυνάμωση του στόχου της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την οικειοποίηση με τις διάφορες διαδικασίες και λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης(Munteean,(2011) & Deterdind et al,(2011) όπ.αναφ. στο Σοφός κ.α.,2015⁸⁹). Από τον ορισμό της έννοιας, γίνεται αντιληπτό, πως, απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που διαθέτουν καλό επίπεδο ψηφιακού γραμματισμού και είναι εξοικειωμένοι με τη τεχνολογία και τις ανάλογες δεξιότητες. Ακόμη όμως και οι λιγότερο γνώστες μπορούν να συμμετέχουν ενεργά όταν η προσέγγιση της μεθόδου γίνεται συμπληρωματικά με ορθά σχεδιασμένη ενσωμάτωση της ως μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία στην οποία στηρίζεται η μέθοδος της παιχνιδοποίησης δύο είναι οι βασικοί πυλώνες που συνεισφέρουν στο τελικό αποτέλεσμα που είναι η βελτίωση της μαθησιακής εμπειρίας, ποιες κατηγορίες χαρακτηριστικών στοιχείων παιχνιδιού χρησιμοποιούνται και πως αυτές συμπορεύονται με το μοντέλο της διαδικασίας(Landers,(2015) όπ.αναφ. στο Landers et al,2019⁹⁰). Τα χαρακτηριστικά της παιχνιδοποιημένης μάθησης είναι τα εξής⁹¹:

- Η γλώσσα δράσης/εμπλοκής στο παιχνίδι: είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται και η διεπαφή που προκύπτει από την επικοινωνία του παίκτη/χρήστη με το παιχνίδι

⁸⁸ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3397>, σελ.36, τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

⁸⁹ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182>, σελ.224,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

⁹⁰ https://www.researchgate.net/profile/Richard-Landers-2/publication/331256286_Gamification_of_Adult_Learning_Gamifying_Employee_Training_and_Development/links/5ccca8f592851c4eab80fe5b/Gamification-of-Adult-Learning-Gamifying-Employee-Training-and-Development.pdf, σελ.4,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

⁹¹ Ο.π., σελ.5, τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

- Εκτίμηση/αξιολόγηση: η μέθοδος που ακολουθείται στο σχεδιασμό του παιχνιδιού σχετικά με την πρόοδο του χρήστη και την επίτευξη των στόχων της μαθησιακής διαδικασίας
- Πρόκληση της μεθόδου: το είδος, η φύση και ο βαθμός δυσκολίας που συναντά ο χρήστης κατά τη διάρκεια του gamification
- Έλεγχος: ο βαθμός κατά τον οποίο ο χρήστης μπορεί να παρέμβει στο παιχνίδι, δηλαδή την αλληλεπίδραση που έχει το πρόγραμμα και η δυνατότητα ανταπόκρισης του σε αλλαγές που προκύπτουν από τις απαντήσεις/κινήσεις του χρήστη
- Περιβάλλον του παιχνιδιού: ο βαθμός αναπαράστασης των συνθηκών και δεδομένων του πραγματικού περιβάλλοντος του χρήστη
- Δομή του παιχνιδιού: η δομή των θεματικών ενοτήτων του παιχνιδιού
- Αλληλεπίδραση: ο βαθμός που οι χρήστες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στον ίδιο χώρο/θεματική ενότητα την ίδια χρονική στιγμή
- Βαθμός απορρόφησης της γνώσης: η αντιληπτική ικανότητα του χρήστη και η δυνατότητα υιοθέτησης της γνώσης στην καθημερινή εμπειρία
- Στόχοι/κανόνες: σαφώς καθορισμένοι στόχοι και πληροφορίες σχετικά με την κλιμακούμενη πρόοδο του χρήστη

Η παιχνιδοποίηση αν και κατατάσσεται στις σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, συνιστά εν τέλει την εκροή χρόνιων ερευνών στα πεδία της ανθρώπινης ψυχολογίας, των κοινωνικών μέσων και των ηλεκτρονικών παιχνιδιών(Σοφός κ.ά., 2015⁹²). Εξάλλου, ο σωστός συνδυασμός στο σχεδιασμό των βασικών χαρακτηριστικών ενός παιχνιδιού που αναφέρθηκαν προηγουμένως, και η εφαρμογή τους σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μπορεί να αποδοθεί σε διάφορες ψυχολογικές θεωρίες. Επί παραδείγματι ο τρόπος που ο χρήστης συμμετέχει σ' ένα παιχνίδι μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτονομίας του και τελικά να βελτιώσει τα κίνητρα του για μάθηση με άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή του καθημερινότητα, σύμφωνα με τη θεωρία της προδιάθεσης. Ομοίως, σύμφωνα με τη θεωρία της υποβοηθούμενης μάθησης, η προσθήκη στοιχείων για τα παιχνίδια αξιολόγησης μπορεί να βελτιώσει τη μάθηση με την ενεργοποίηση της γνωστικής ανάκτησης, της ήδη αποκτημένης γνώσης(Landers et al,2019⁹³).

⁹²<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.225,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

⁹³https://www.researchgate.net/profile/Richard-Landers-2/publication/331256286_Gamification_of_Adult_Learning_Gamifying_Employee_Training_and_Development/links/5ccca8f592851c4eab80fe5b/Gamification-of-Adult-Learning-Gamifying-Employee-Training-and-Development.pdf, σελ.6,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

Η επιτυχής έκβαση της παιχνιδοποίησης ως μεθόδου εκπαίδευσης εργαζομένων εξαρτάται σε ισχυρό βαθμό από την ύπαρξη κινήτρων για την προαγωγή της συμμετοχής και της ολοκλήρωσης του προγράμματος. Σημαντικά κίνητρα θεωρούνται οι πίνακες κατάταξης ιδιαίτερα για χρήστες με ανταγωνιστικά στοιχεία όπως τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μιας εταιρίας, οι πόντοι και οι ανταμοιβές τα οποία απαντώνται στη θεωρία της συμπεριφορικής μάθησης, το συναίσθημα της συμμετοχής και αλληλάδρασης με άλλους συναδέλφους, η ιστορία που εξελίσσεται στο παιχνίδι και τα άβαταρ είναι κίνητρα ισχυρής παρακίνησης αφού οι εκπαιδευόμενοι ενισχύουν την αίσθηση της αποκομίζουσας εμπειρίας μέσω του αισθήματος της αυτονομίας, της αυτοικανοποίησης και της δημιουργίας εικονικών κοινωνικών σχέσεων με τους άλλους συμμετέχοντες(Sailer et al,2013⁹⁴).

Η παιχνιδοποίηση στην εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων τείνει να είναι αποτελεσματική κατά τέσσερις φορές περισσότερο στη μεταφορά της γνώσης(knowledge transfer), και στη διατήρηση και συγκράτηση της γνώσης(knowledge retention), έως δέκα φορές περισσότερο, σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας ενώ ταυτόχρονα δημιουργώντας έντονα αισθήματα για τους άλλους συμμετέχοντες (πχ θυμού, θαυμασμού) αναπτύσσεται η κοινωνική διάδραση μεταξύ τους και αναδεικνύεται η διάσταση της κοινωνικής παρουσίας(Σοφός κ.ά.,2015⁹⁵).

Η παιχνιδοποίηση σύμφωνα με μελέτες έχει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και τα πρότυπα συμπεριφοράς τους. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις παγκοσμίως αναζητούν όλο και περισσότερο την εφαρμογή της μεθόδου και την επένδυση πόρων εκπαίδευσης σε αυτή ώστε να παρακινήσουν, να ενδυναμώσουν και να απασχολούν τους εργαζόμενους τους αφού διαφαίνεται πως συνιστά προστιθέμενη αξία στην οργάνωση της επιχείρησης. Τέλος, σημαντικός παράγοντας για την αναζήτηση υλοποίησης τέτοιων προγραμμάτων είναι η απελευθέρωση πολύ θετικών ορμονών που παράγονται κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού από τους χρήστες όπως η ντοπαμίνη και η σεροτονίνη, οι οποίες τελικά λειτουργούν καταλυτικά στη διατήρηση της υποκίνησης και της συγκέντρωσης εν ώρα εργασίας(Ray,2020⁹⁶).

94

https://www.researchgate.net/publication/278672057_Psychological_Perspectives_on_Motivation_through_Gamification, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

95 <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.225,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

96 <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMET5714453.pdf>, σελ.7,τελευταία προσπέλαση στις 23.02.21

5.5 Κινητή Μάθηση-Mobile Learning/m-Learning

Το mobile learning ορίζεται ως ο τρόπος μάθησης που υλοποιείται μέσω κινητών τηλεφώνων (smartphones ή i-phones) ή φορητών υπολογιστών (laptops, ultra books) ή ταμπλετών (tablets) με σκοπό την πρόσβαση σε εκπαιδευτικές πηγές, σε θεματικές ενότητες εκπαίδευσης για εργαζόμενους επιχειρήσεων, για να επικοινωνούν με άλλους χρήστες του ίδιου προγράμματος είτε στην αίθουσα διδασκαλίας είτε απομακρυσμένα (UNESCO,(2015) όπ.αναφ. στο Σοφός κ.ά.,2015⁹⁷). Η κινητή μάθηση είναι η αποτύπωση των σύγχρονων παιδαγωγικών θεωριών που συγκλίνουν στη μετατόπιση της διδασκαλίας προς την ενεργητική, αλληλεπιδραστική και συνεργατική μάθηση μέσω δραστηριοτήτων που σχετίζονται με απτά παραδείγματα της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας(Τζιμογιάννης,2017:σελ.286). Βασικά χαρακτηριστικά της γνώρισμα είναι, η φορητότητα των κινητών συσκευών, η αυτονομία της χρήσης, η εξατομίκευση της μάθησης, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η ευελιξία συμμετοχής εκτός αυστηρού πλαισίου του τόπου και του χρόνου(Pachler et al.,(2010) όπ.αναφ.στο Τζιμογιάννης,2017:σελ.286).

Το mobile learning δεν δεσμεύει τον εκπαιδευόμενο χωρικά ή χρονικά και οι συσκευές που χρησιμοποιούν για την υλοποίηση του προγράμματος είναι κατά κανόνα τέτοιου μεγέθους ώστε να χωρούν στην τσάντα ή στο χέρι κάποιου ενώ επίσης η εκμάθηση μέσω κινητού έχει ορισθεί ως η μάθηση που συμβαίνει κατά τη διάρκεια της κινητής επικοινωνίας από άτομο σε άτομο διαμοιράζοντας το περιεχόμενο της γνώσης από οπουδήποτε είτε σύγχρονα είτε ασύγχρονα.(Kukulska-Hulme& Traxler,(2005) όπ.αναφ. στο Prasad,2020⁹⁸). Γίνεται σαφές πως για να πραγματοποιηθεί αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης οι κινητές συσκευές πρέπει να ακολουθούν όλες ένα συγκεκριμένο λογισμικό (πχ Google Android) που θα επιτρέπει την χρήση και λήψη εφαρμογών (applications-apps) σχετικών με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι δύο έννοιες που καθιστούν το m-Learning σημαντικό στις μέρες μας είναι η κινητικότητα(mobility) του εκπαιδευόμενου με την χωροχρονική αποπλαισίωση και το περιεχόμενο(context), δηλαδή την πλαισίωση, που δύναται να προσφέρει το m-learning κάτι που είναι πρακτικά αδύνατο στη διά ζώσης διδασκαλία στη τάξη(Σοφός κ.ά.,2015⁹⁹).

⁹⁷ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.231,τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

⁹⁸ <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/143208/1/2020PrasadPhD.pdf>, σελ.24, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

⁹⁹ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.232,τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

Για τους εκπαιδευτές και τους σχεδιαστές τέτοιων προγραμμάτων το m-Learning είναι μία πρόκληση αφού είναι ιδιαίτερα δύσκολο, η ευελιξία του μέσου, δηλαδή της κινητής τηλεφωνίας εν γένει, να χρησιμοποιηθεί για την εκροή της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Είναι προαπαιτούμενο πως κατά τον σχεδιασμό τέτοιων προγραμμάτων πρέπει να δίδεται έμφαση στην εξατομικευμένη ευελιξία εκμάθησης των διδακτικών ενοτήτων και στις αποτυπωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες τους¹⁰⁰. Είναι δεδομένο πως οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό έτσι και αλλιώς τις κινητές τους συσκευές οπότε ο δρόμος είναι ανοικτός για τους σχεδιαστές εκπαιδευτικών προγραμμάτων να στραφούν στη δημιουργία ανάλογων εφαρμογών(apps)¹⁰¹. Εξάλλου, η κινητή μάθηση είναι σαφώς περισσότερο ελκυστική για το ανθρώπινο δυναμικό της νέας γενιάς που είναι περισσότερο τεχνολογικά και ψηφιακά μορφωμένοι, κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό γεννηθέν μεταξύ 1981 και 1996 το οποίο και θα αποτελεί εξάλλου την πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον κόσμο μέχρι το 2030¹⁰². Στα παραπάνω αξίζει να προστεθεί πως σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Google το 80% των ανθρώπων παγκοσμίως χρησιμοποιούν smartphone και 221 φορές κατά μέσο όρο τη μέρα ελέγχουν την οθόνη τους κινητού τηλεφώνου¹⁰³.

Ως πλεονεκτήματα του m-Learning αναφέρονται τα εξής¹⁰⁴¹⁰⁵:

- Προσβασιμότητα στο περιεχόμενο του προγράμματος: Η κινητή μάθηση προσφέρει τη δυνατότητα της πλήρους εξατομίκευσης του προγράμματος εκπαίδευσης χωρίς να υπάρχουν χρονικά και χωρικά όρια, όπως για παράδειγμα από την έδρα μιας πολυεθνικής εταιρίας στις Η.Π.Α. στους εργαζόμενους του παραρτήματός της στην Ελλάδα.
- Δυνατότητα προσαρμογής: η κινητή μάθηση είναι μία αποτελεσματική μέθοδος εκπαίδευσης για όλες τις ειδικότητες των εργαζόμενων ακόμη και αυτών που δεν δύναται λόγω της θέσης τους στην επιχείρηση πχ πωλητές, να βρίσκονται είτε δεσμευμένοι διά ζώσης σε μια αίθουσα διδασκαλίας είτε να βρίσκονται μπροστά από έναν υπολογιστή

¹⁰⁰ <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/143208/1/2020PrasadPhD.pdf>, σελ.25, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

¹⁰¹ Ό.π.

¹⁰² Ό.π.

¹⁰³ <https://www.td.org/insights/the-rising-importance-of-mobile-learning>, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

¹⁰⁴ Ό.π.σελ.54, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

¹⁰⁵ <https://elearningindustry.com/mobile-learning-advantages-disadvantages>, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

- Συνεργατική μάθηση: η κινητή μάθηση επιτρέπει στα άτομα να έχουν μεγαλύτερη κοινωνική συμμετοχή, να αλληλεπιδρούν, να σχηματίζουν και να διατηρούν εκτεταμένα διαπροσωπικά δίκτυα και να έχουν επαφή με άτομα όχι μόνο εντός του τμήματος ή της επιχείρησής τους αλλά με συναδέλφους άλλων παραρτημάτων είτε εντός της χώρας διαμονής τους είτε εκτός
- Προσαρμοσμένη κατάρτιση: με την κινητή μάθηση αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων σε σύνδεση και σχέση με τους βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης(engagement)
- Αυτοεξέταση των γνώσεων και ικανοτήτων: Τα διαδικτυακά κουίζ γνώσεων και οι γρίφοι συνιστούν έναν συνηθισμένο τρόπο αυτοεξέτασης του εκπαιδευόμενου όπου μάλιστα μπορεί να αλληλεπιδράσει με συναδέλφους και να ελέγξει όχι μόνο το επίπεδο γνώσεων του αλλά και να το επεκτείνει με την επανάληψη της εφαρμογής όσες φορές ο ίδιος επιθυμεί. Εξάλλου στο m-Learning δεν υπάρχει η πίεση του χρόνου με τον εργαζόμενο να μπορεί ελεύθερα να καταναίμει τις ώρες και τις μέρες που θα αφιερώσει για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των γνώσεων του ανάλογα με τις υποχρεώσεις του και το καθημερινό του πρόγραμμα.

Η επικρατούσα χρήση του m-Learning μέχρι πρόσφατα ακολουθούσε το μοντέλο 70-20-10 μάθησης και ανάπτυξης για τους μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις¹⁰⁶ που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Morgan McCall και τους συνεργάτες του με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Το 70% αναφέρεται στη μάθηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος λόγω εργασιακής εμπειρίας στη θέση εργασίας, το 20% αφορά στη μάθηση μέσω social learning, κοινωνικής μάθησης μέσω της αλληλεπίδρασης και του μιμητισμού και το υπόλοιπο 10% αφορά στις επίσημες εκπαιδευτικές διαδικασίες δηλαδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το μοντέλο αυτό στις αρχές του 2000 υιοθετήθηκε από 500 και πλέον μεγάλους οργανισμούς παγκοσμίως. Σήμερα όμως με την ισχυρή επίδραση της τεχνολογίας, τα εικονικά περιβάλλοντα, τις νέες νόρμες και συμπεριφορές που αναπτύσσονται λόγω της υψηλής προτεραιότητας που τα κοινωνικά δίκτυα έχουν λάβει στην εργασιακή καθημερινότητα, το μέλλον της χρήσης του m-

¹⁰⁶ <https://trainingindustry.com/articles/content-development/the-70-20-10-model-and-experiential-learning-in-a-multigenerational-workforce/>, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

Learning παίρνει μία περισσότερο διαδραστική, ενισχυμένη και εύκολα προσβάσιμη από όλους μορφή¹⁰⁷.

Η πλέον σύγχρονη και μελλοντική χρήση του m-Learning εστιάζει στην αλληλεπίδραση και όχι στην απλή περιγραφή μιας διαδικασίας μέσω της παρακολούθησης ενός μικρού βίντεο και μιας εφαρμογής της θεωρίας που μόλις έχει παραδοθεί στον εκπαιδευόμενο. Έτσι η ύπαρξη πλατφορμών κινητής μάθησης¹⁰⁸ με βάση την άμεση απάντηση σε απορίες και την αλληλεπίδραση με ψηφιακό εκπαιδευτή, ο συμμετέχων μπορεί άμεσα να λάβει ανατροφοδότηση ώστε να προάγεται η ενίσχυση της μάθησης και η διατήρηση του ενδιαφέροντος από τον μαθητευόμενο. Εξάλλου, μία τέτοια πλατφόρμα μπορεί να είναι αρκετά επωφελής για επιχειρήσεις και οργανισμούς με εκατοντάδες ή χιλιάδες διάσπαρτους υπαλλήλους ανά τον κόσμο οι οποίοι είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν σε μία ψηφιακή αίθουσα διδασκαλίας.

Ιδιαίτερως σημαντική κρίνεται η χρήση πλατφόρμας κινητής μάθησης που ενεργοποιείται τη στιγμή της δράσης του εκπαιδευόμενου δηλαδή, σε χρόνο όπου απαιτείται, η εκτέλεση καθηκόντων και διαδικασιών στη θέση εργασίας. Η νέα αυτή μορφή του m-Learning είναι σημαντική ιδίως για τον βιομηχανικό τομέα όπου η ασφάλεια των εργαζομένων θεωρείται πολύ κρίσιμος παράγοντας και το m-Learning καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο¹⁰⁹ κυρίως σε θέσεις εργασίας όπου εντός ωραρίου οι ανάγκες παραγωγής προϊόντων και διαχείρισης μηχανημάτων είναι τέτοιες που δεν επιτρέπουν εύκολα άλλες μορφές εκπαίδευσης εντός ωραρίου.

Η άμεση ανταπόκριση στη νέα θεώρηση του m-Learning συνιστά και την ειδοποιό διαφορά με το microlearning όπου απαιτείται το στοιχείο της δέσμευσης για εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου από τον εκπαιδευόμενο ενώ επίσης δύναται το περιεχόμενο να μην τον αφορά εξ' ολοκλήρου όπως αντίθετα συμβαίνει με τις νέες, μελλοντικές εφαρμογές του m-Learning που αναφέρθηκαν προηγουμένως και είναι τις περισσότερες φορές, προσαρμοσμένες στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα. Το microlearning όμως προτιμάται ευρέως στις μέρες μας, ιδιαιτέρως στην εποχή του CoVid-19, και αναλύεται αμέσως μετά.

¹⁰⁷ <https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/the-future-of-mobile-learning-is/>, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

¹⁰⁸ <https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/the-future-of-mobile-learning-is/>, τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

¹⁰⁹ Ο.π., τελευταία προσπέλαση στις 24.02.21

5.6 Μικρο-μάθηση- Microlearning

Η μικρο-μάθηση-microlearning είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης όπου αξιοποιεί το περιεχόμενο του web με εκπαιδευτικές δραστηριότητες μικρής διάρκειας, συνήθως 3 έως 5 λεπτών¹¹⁰ ακολουθώντας έναν νέο τρόπο σχεδίασης του μαθήματος σε μικρά βήματα χωρίς να εστιάζει στην οργανωμένη σειρά των μαθημάτων αλλά στην ενεργή δημιουργικότητα και συμμετοχή των ίδιων των εκπαιδευομένων μέσα από ομαδικές δραστηριότητες(Linder,(2007),Kerres,(2007)όπ.αναφ.στοΚαμήλαλη&Σοφianoπούλου,2020¹¹¹). Η μικρο-μάθηση συνίσταται σε μικρά μαθησιακά κεφάλαια με βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες μάθησης όπως βίντεο, μικρά παιχνίδια, παιχνίδια ερωτήσεων και γραφικά και λαμβάνει χώρα σε περιβάλλοντα διαμεσολάβησης ενώ υλοποιείται σε οποιαδήποτε συσκευή όπως smart phones, i-phones, φορητούς υπολογιστές και ταμπλέτες(Ray,2020¹¹²).

Η μικρο-μάθηση σχεδιάζεται και υλοποιείται πάνω στη βάση δύο πυλώνων του μικροπεριεχομένου(microcontent) και των μικροδραστηριοτήτων(microlearning activities/learning nuggets). Το μικροπεριεχόμενο είναι ένα εκπαιδευτικό περιεχόμενο μικρού μεγέθους και αφορά θέμα που δεν μπορεί να διαιρεθεί σε υποενότητες αλλιώς, ενδεχομένως, να χαθεί το περιεχόμενό του (Dash,(2002),Linder,(2006) όπ.αναφ. στο Καμήλαλη&Σοφianoπούλου,2020¹¹³). Οι μικροδραστηριότητες είναι η σχεδίαση και η υλοποίηση μικρών σε διάρκεια και σύντομων εμπειριών μάθησης που παρέχονται στους εκπαιδευόμενους μέσω του περιβάλλοντος μάθησης με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων προτρέποντας τους συμμετέχοντες να δουλεύουν με το περιεχόμενο ατομικά ή σε ομάδες(Linder,(2007), Kerres,(2007) όπ.αναφ. στο Καμήλαλη&Σοφianoπούλου,2020¹¹⁴).

Σύμφωνα με μελέτη του 2014 με τίτλο «Meet the Modern Learner» της Deloitte, μιας εκ των τεσσάρων «Big Four» πολυεθνικών εταιριών που παρέχει

¹¹⁰ <https://elearningindustry.com/microlearning-for-baby-boomers-and-generation-x>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹¹ https://www.researchgate.net/publication/335696426_Ylopoiese_enos_MOOC_me_Drupal_gia_ten_Epharmoge_tes_Mikromatheses_kai_tes_Autokateuthynomenes_Matheses, σελ.6,τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹² <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMETS714453.pdf>, σελ.6, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹³ https://www.researchgate.net/publication/335696426_Ylopoiese_enos_MOOC_me_Drupal_gia_ten_Epharmoge_tes_Mikromatheses_kai_tes_Autokateuthynomenes_Matheses, σελ.6,τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹⁴ Ο.π., τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

υπηρεσίες σε κάθε σημαντικό κλάδο της οικονομίας, οι εργαζόμενοι ελέγχουν το κινητό τους κατά μέσο όρο 9 φορές την ώρα, ενώ παράλληλα δηλώνουν πως επιθυμούν να ξοδέψουν μόλις το 1% του χρόνου τους σε ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχοντας τη διάθεση μάλιστα, να απασχοληθούν για περίπου 20 λεπτά την εβδομάδα όσον αφορά την κατάρτιση και την ανάπτυξη¹¹⁵ τους. Η μικρο-μάθηση λοιπόν, φαίνεται πως εξυπηρετεί τις εκφρασμένες ανάγκες των εργαζομένων παγκοσμίως.

Η μέθοδος microlearning θεωρείται η νέα, επικρατούσα τάση στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παγκοσμίως, κυρίως όταν απαιτείται οι εργαζόμενοι να συμπληρώσουν και να ενισχύσουν αυτά που ήδη γνωρίζουν ή έχουν διδαχθεί¹¹⁶. Οι συμμετέχοντες συγκεντρώνουν τις γνώσεις τους μέσω των ενοτήτων γρήγορα, μπορούν να επαναλάβουν κάθε κομμάτι μάθησης όσες φορές το επιθυμούν ενώ έχει παρατηρηθεί πως η διατήρηση της δοθείσας γνώσης, η αφομοίωση της και η εφαρμογή της στο χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερος ικανοποιητική και ταυτόχρονα διασκεδαστική για τον συμμετέχοντα(Ray,2020¹¹⁷). Εκείνο που πρέπει να τονισθεί είναι πως οποιοδήποτε μικρό κομμάτι μάθησης ενός ευρύτερου περιεχομένου(context) διδασκαλίας δεν μπορεί να θεωρηθεί microlearning αν δεν αποδειχθεί από τους εκπαιδευόμενους ότι έμαθαν και αφομοίωσαν τη γνώση με ορατό, από και μετρήσιμο τρόπο¹¹⁸.

Είναι γεγονός πως η μικρο-μάθηση συμβαδίζει με την ευελιξία και την ευστροφία, με τις ταχείς και διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις αφού μπορεί να συμβαδίσει με αυτούς τους γρήγορους ρυθμούς σε αντίθεση με τα μακροσκελή, ολίγων ή περισσότερων εβδομάδων σε διάρκεια on line μαθήματα. Η μικρο-μάθηση δίνει τη δυνατότητα ανταπόκρισης του εκπαιδευόμενου με περιεχόμενο just-in-time ενώ το ήδη υπάρχον υλικό γνώσεων και δεξιοτήτων μπορεί να αρχειοθετηθεί ώστε να αντικαθίσταται με το επικαιροποιημένο χωρίς να απαιτείται εκ νέου σχεδιασμός και εφαρμογή¹¹⁹.

¹¹⁵ <https://blog.grovo.com/7-learned-deloittes-meet-modern-learner/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹⁶ <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0516/pages/0516-microlearning.aspx>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹⁷ <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMETS714453.pdf>, σελ.6, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹⁸ <https://trainingindustry.com/magazine/issue/dispelling-the-five-myths-of-microlearning/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹¹⁹ <https://elearningindustry.com/microlearning-benefits-for-ld-professionals>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

Το στοιχείο που υπερτερεί όσον αφορά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της μικρο-μάθησης σε σχέση με άλλες μεθόδους είναι η προσαρμοστικότητα. Μία πλατφόρμα αξιολογεί τις γνώσεις των εκπαιδευόμενων μέσω ερωτήσεων αξιολόγησης που συνδέονται άμεσα με τους ειδικούς στόχους μάθησης και εστιάζουν σε συγκεκριμένη ουσία περιεχομένου. Μετά από μία σύντομη επισκόπηση ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει υπόψη τη δραστηριότητα αξιολόγησης, με τον αλγόριθμο της πλατφόρμας να καθορίζει το περιεχόμενο που χρειάζεται να εκπαιδευτεί ο συμμετέχων κατ' επανάληψη, ανάμεσα στις πολλές μικροενότητες καλύπτοντας τα κενά των γνώσεων σε πραγματικό χρόνο, εν ώρα εργασίας ή εκτός ωραρίου¹²⁰.

Η μικρο-μάθηση γίνεται πραγματικά ενδιαφέρουσα και η επένδυση της επιχείρησης σε αυτή τη μορφή εκπαίδευσης κρίνεται αποδοτική και αποτελεσματική όταν το αντικείμενο μάθησης έχει να κάνει με συγκεκριμένα θέματα που περιλαμβάνονται στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων όπως για παράδειγμα μία έκθεση υποβολής δαπανών ή τον τρόπο επιτυχούς πώλησης προϊόντων. Τέτοια παραδείγματα εστιάζουν στις κινήσεις και διαδικασίες που πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος για την επίτευξη συγκεκριμένης στοχοθεσίας της επιχείρησης αφού σε γενικότερα ζητήματα, επί παραδείγματι, στην εφαρμογή των ms office 365 κάθε εργαζόμενος σήμερα θα αναζητήσει μάλλον την πληροφορία, στις μηχανές αναζήτησης πχ google, youtube κ.α.. Αν και η μικρομάθηση στοχεύει σε συγκεκριμένο περιεχόμενο μάθησης δεν αναιρεί τις δυνατότητες που προσφέρει για εκπαίδευση ειδικών δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με την κατάρτιση στην αλλαγή συμπεριφορικών στοιχείων. Το microlearning με τη χρήση κατάλληλων και στοχευμένων βίντεο, τη χρήση ιστοριών σύνδεσης, τα σενάρια προσομοίωσης και τη χρήση εφαρμογών κοινωνικής μάθησης μέσω κοινωνικών δικτύων (social learning) μπορεί να αποδειχθεί μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος στο ζητούμενο, που στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι η αλλαγή συμπεριφοράς με την υιοθέτηση ειδικών ικανοτήτων και προσόντων (soft skills)¹²¹.

Στη μικρομάθηση ο εκπαιδευόμενος θα χρησιμοποιήσει αμέσως στην πράξη αυτό που έμαθε, θα μπορεί να ανακαλεί το περιεχόμενο της μάθησης όποτε το χρειαστεί, ενώ ο ίδιος έχει τη δυνατότητα επιλογής από τα μικροκεφάλαια της

¹²⁰ <https://trainingindustry.com/magazine/july-aug-2017/millennials-and-microlearning-moving-from-knowledge-retention-to-action-focused-outcomes/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹²¹ <https://trainingindustry.com/magazine/issue/dispelling-the-five-myths-of-microlearning/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

παρεχόμενης γνώσης να επιλέξει ποιο είναι εκείνο που καλύπτει τις άμεσες ανάγκες του είτε στη διάρκεια της εργασιακής του καθημερινότητας είτε εκτός του ωραρίου του. Η προοπτική επιπρόσθετης εκπαίδευσης χωρίς τους αυστηρούς κανόνες και το συγκεκριμένο και οριοθετημένο πλαίσιο μίας τυπικής μορφής διδασκαλίας είναι και το στοιχείο που ενθουσιάζει τους εργαζόμενους σε αυτή τη μέθοδο εκπαίδευσης¹²². Η αυτονομία και η αυτοκαθοδήγηση με τη προσωποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την άμεση ενσωμάτωση της γνώσης στην εργασία τους ενώ ταυτόχρονα η αίσθηση πως ως συμμετέχοντες στην εκπαιδευτική διαδικασία δεν χάνουν πολύτιμο χρόνο, σε εισηγήσεις, είτε διά ζώσης είτε διαδικτυακά οδηγούν στη δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος μάθησης, το οποίο τελικά αποτυπώνεται στην αύξηση της απόδοσης, στη θέση εργασίας.

5.7 Εικονική/Επαυξημένη πραγματικότητα-Virtual/augmented Reality

Η εικονική πραγματικότητα είναι μία διαδραστική εμπειρία ενός πραγματικού περιβάλλοντος όπου τα αντικείμενα(objects) του πραγματικού κόσμου ενισχύονται με πληροφορίες που δημιουργούνται από τον υπολογιστή με τον εμπλουτισμό πολλών αισθητηριακών μεθόδων όπως οπτικά, ακουστικά, απτικά, σωματοαισθητικά και οσφρητικά μέσα(Ray,2020¹²³). Έτσι δημιουργείται η ψευδαίσθηση του τρισδιάστατου χώρου με τη χρήση εικονικών αντιπροσώπων(avatar) και την προσφορά εργαλείων επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των χρηστών(Dickey, (2005) όπ.αναφ. στο Σοφός κ.ά.,2015¹²⁴).

Το πλαίσιο της εικονικής πραγματικότητας συμπεριλαμβάνει την σύγχρονη ή ασύγχρονη επικοινωνία, το οριοθετημένο μέγεθος του εικονικού κόσμου, την επίγνωση του χώρου, τη χρήση εικονικών αντιπροσώπων(avatars), τη βιβλιοθήκη αντικειμένων(objects) και τη δυνατότητα προγραμματισμού τους(script language), την υποστήριξη πολυμέσων, τη διατηρησιμότητα, το ανθρώπινο δίκτυο με τη διαδραστικότητα και την εμπύθιση στον εικονικό κόσμο(Kotsilieris&Dimopoulou,(2013) όπ.αναφ. στο Σοφός κ.ά.,2015¹²⁵).

Η μέθοδος της virtual reality(VR), στόχο έχει, την επιθυμητή αλλαγή συμπεριφοράς μέσω της παροχής εκπαίδευσης που θα εντυπωθεί μόνιμα στον

¹²² <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-microlearning-improves-corporate-training/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹²³ <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMETS714453.pdf>, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹²⁴ <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> σελ.222,τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹²⁵ Ο.π.

συμμετέχοντα ως η ανάμνηση που δημιουργήθηκε από την εμπειρία της μάθησης να είναι πραγματική. Έτσι οι εμπειρίες της VR γίνονται μέρος της συλλογικής μνήμης ενός ατόμου, ενώ τα βίντεο δημιουργούν ένα μεμονωμένο περιστασιακό γεγονός που είναι στην πραγματικότητα πολύ λιγότερο βλαβερό για τον συμμετέχοντα¹²⁶. Εξάλλου η διατήρηση της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων είναι το πρωταρχικό καθήκον κάθε επιχείρησης. Ιδιαίτερα σε τομείς όπως της υγειονομικής περίθαλψης, η εικονική εκπαίδευση στην αναπαραγωγή της προσφέρει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να δράσουν σε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας και να δουν τις προσομοιωμένες ρεαλιστικές συνέπειες εκτέλεσης λαθών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους κάτι που δεν συμβαίνει με τις παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας που περιορίζονται στη θεωρία. Εξάλλου, η έκθεση σε στρεσογόνες καταστάσεις εντός εικονικής πραγματικότητας μπορεί να προικίσει τους εργαζόμενους με υπομονή, ψυχραιμία και επιτυχή διαχείριση κρίσεων στην επαγγελματική τους καθημερινότητα στον αληθινό κόσμο¹²⁷.

Από τη μεριά τους οι εργαζόμενοι, όταν βλέπουν πως η επιχείρηση υιοθετεί εκπαιδευτικά προγράμματα εικονικής πραγματικότητας αντιλαμβάνονται ότι η εταιρία τους, πραγματώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την καινοτομία και την ανάπτυξη. Δημιουργείται δηλαδή η εντύπωση πως η επιχείρηση εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους, άρτια τεχνολογικά εξοπλισμένες και αληθινά ενδιαφέρεται εν τέλει για την εξέλιξη και ασφάλεια των εργαζομένων της. Εξάλλου, ο μέγιστος βαθμός προετοιμασίας για όλα τα πιθανά σενάρια έκβασης ενός γεγονότος που επιτυγχάνεται μέσω της εικονικής πραγματικότητας, δίνει στον εργαζόμενο τα απαραίτητα εφόδια και την επαρκή εκπαίδευση ώστε να αισθάνεται πλήρως ενημερωμένος για τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του ώστε σε πιθανή ακολουθία λαθών να μην νιώσει ανεπαρκής και αναζητήσει αλλού εργασία. Με τη δημιουργία τέτοιου κλίματος οι εργαζόμενοι αποκτούν κουλτούρα δέσμευσης με τους στόχους της εταιρίας και συναινούν στην αλλαγή συμπεριφορών πιο εύκολα, εξυπηρετώντας με μεγαλύτερη θέληση και προσωπικό κόπο τους επιχειρησιακούς στόχους, συμβάλλοντας στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Η μέθοδος της εικονικής πραγματικότητας μπορεί να αποδειχθεί ιδιαιτέρως χρήσιμη όχι μόνο στην εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης που διαθέτουν

¹²⁶ <https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-benefits-hr-managers-know-5>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹²⁷ Ο.π.

εμπειρία, αλλά και στους νεοπροσλαμβανόμενους, πριν ακόμη τοποθετηθούν στα τμήματα της κάθε διεύθυνσης και αναλάβουν εργασία. Κατά την υλοποίηση του προγράμματος η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να μετρήσει και να αξιολογήσει τις δυνατότητες του νεοπροσλαμβανόμενου με κατάλληλους δείκτες μέτρησης όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά και με την καταγραφή χαρακτηριστικών στοιχείων και δεξιοτήτων, που «μαρτυρούν» τελικά τη θέση εργασίας που ο νεοπροσλαμβανόμενος θα είναι πιο αποδοτικός, σύμφωνα με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας της επιχείρησης. Η Deutsche Bahn που είναι η κρατική εταιρία γερμανικών σιδηροδρόμων εφάρμοσε πρόγραμμα VR για την πρόσληψη μεγάλου όγκου εργαζομένων λόγω αθρόας συνταξιοδότησης του υπάρχοντος προσωπικού. Είναι γεγονός πως με τη χρήση της VR, οι αιτούντες, όχι μόνο ήταν υψηλού επιπέδου αλλά και το ποσοστό αυτών που ενδιαφέρονταν για μακροχρόνια επαγγελματική σταδιοδρομία στους γερμανικούς σιδηροδρόμους ήταν κατά 10 φορές υψηλότερο¹²⁸ σε σχέση με προηγούμενες προκηρύξεις.

Η προσομοίωση στην εκπαίδευση της VR οδηγεί τον εκπαιδευόμενο να χρησιμοποιήσει κάθε επιγραμματικό εκπαιδευτικό πόρο για να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα ενώ από την άλλη μπορεί να φέρει στην επιφάνεια κενά στην απαιτούμενη γνώση και ελλείψεις στις δεξιότητες τα οποία μπορούν να καλυφθούν επιτυχώς με μελλοντικά προγράμματα¹²⁹. Η άμεση ανάδραση εξάλλου αναπτύσσει τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ενσυναίσθηση ανάμεσα στους συμμετέχοντες στοιχεία που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στον αληθινό κόσμο μέσω αгаστής συνεργασίας σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα όπως αυτά των πολυεθνικών κολοσσών¹³⁰.

¹²⁸ Ό.π.

¹²⁹ <https://elearningindustry.com/how-fit-virtual-reality-training-into-performance-management-strategy>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

¹³⁰ <https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-vr-changes-ld-4-ways>, τελευταία προσπέλαση στις 26.02.21

Κεφάλαιο Έκτο

Πώς άλλαξε το τοπίο στην εκπαίδευση με τη χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης την εποχή του CoVid-19

Η τηλεργασία όπως και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση με τις διάφορες μορφές και μεθόδους της ηλεκτρονικής μάθησης, επικράτησε εν μέσω πανδημίας σε μη ομαλές και μη κανονικές συνθήκες, προκειμένου να υπάρξει στο μέτρο του δυνατού, συνέχεια, στην αγορά εργασίας και παροχή εκπαίδευσης στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Είναι σαφές ότι ανεξαρτήτως του βαθμού εξοικείωσης που είχαν εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενοι και πάροχοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων όλων των βαθμίδων και τομέων, αλλά και επιχειρήσεις και εργαζόμενοι που δεν είχαν πρότερη εμπειρία με την ηλεκτρονική μάθηση, η αιφνίδια αλλαγή και η ανάγκη για επείγουσα προσαρμογή στις νέες συνθήκες επέφερε μεταβολές σε πλείστους παράγοντες και δημιούργησε νέες στάσεις και συμπεριφορές που εξετάζονται στο παρόν κεφάλαιο με την καταγραφή ευρημάτων από διεθνείς αλλά και εγχώριες έρευνες.

6.1 Έρευνα του ILO σχετικά με την παροχή τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης την εποχή του CoVid-19

Ο I.L.O.(International Labour Organization), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας ως διακρατικός οργανισμός και εξειδικευμένη οργάνωση του Ο.Η.Ε. καθώς και το Cedefop, το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης ως οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ήδη από τις πρώτες εβδομάδες του παγκόσμιου lockdown άρχισαν να διεξάγουν έρευνες και να δημοσιεύουν μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις της πανδημίας στις εργασιακές σχέσεις, την εκπαίδευση ενηλίκων, τη δια βίου μάθηση και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση προτείνοντας παράλληλα τρόπους και λύσεις, με αναφορά σε παραδείγματα από διάφορες χώρες ώστε να συνδράμουν στη μετατροπή της κρίσιμης και στρεσογόνου κατάστασης που δημιούργησε ο CoVid-19 με την ξαφνική παύση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και την κοινωνική αποστασιοποίηση, σε μία πιο προσαρμόσιμη, αποδοτική και εφαρμόσιμη κατάσταση συνέχισης της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.

Είναι γεγονός πως η πανδημία προκάλεσε μία άνευ προηγουμένου διαταραχή στην παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης αλλά παράλληλα επίδρασε καταλυτικά στην εφαρμογή καινοτομιών και νέων τάσεων στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Το κλείσιμο επιχειρήσεων και οι ζημιές στα κέρδη είχαν επιπτώσεις στην απασχόληση προκαλώντας ντόμινο εξελίξεων(domino effect) στην προσφορά θέσεων μαθητείας

στις επιχειρήσεις και στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Η έλλειψη επιχειρησιακών πλατφορμών μάθησης, οι διαταραχές που προκλήθηκαν στον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση τέτοιων προγραμμάτων οδήγησαν είτε στην αυξημένη πιθανότητα εγκατάλειψης της εκπαιδευτικής δραστηριότητας είτε στην αναστολή πολλών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από τις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Ο τομέας που επηρεάστηκε περισσότερο ήταν η τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση αποστερώντας από τις περιθωριοποιημένες ομάδες την μάθηση πρακτικών δεξιοτήτων και την πρόσβαση στην εκπαίδευση.¹³¹ . Στη μελέτη που διεξήγαγε ο ILO σε συνεργασία με την UNESCO και την Παγκόσμια Τράπεζα τονίζεται πως σε 35 από 92 χώρες δεν χρησιμοποιούνταν η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση πριν την εποχή CoVid-19 αφού η μέθοδος διδασκαλίας στην τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση(TVET-technical and vocational educational training) ήταν η παροχή κατάρτισης μέσω πρακτικών ασκήσεων σε εργαστήρια ή μέσω μαθητείας στις επιχειρήσεις. Παρ' όλη την υιοθέτηση της εικονικής πρακτικής εκπαίδευσης με τη χρήση προσομοιωτών και εικονικής ή επαυξημένης πραγματικότητας που πραγματοποιήθηκε σε κάποιο βαθμό, η φύση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων είναι τέτοια ώστε να εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση η μετάβαση στην ηλεκτρονική μάθηση. Πάντως, μετά την εκδήλωση της πανδημίας σε 46 από τις 92 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, τελικά, εφαρμόστηκε το V.I.L.T. σε διάφορες μορφές και μεθόδους του e-learning¹³². Η ανισότητα στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω e-learning εμφανικά αποτυπώνεται στη μελέτη, αφού χώρες με υψηλό εισόδημα κατάφεραν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση πολύ γρήγορα χρησιμοποιώντας μορφές σύγχρονου και ασύγχρονου e-learning σε ποσοστό 75%, εν αντιθέσει, με χώρες χαμηλότερου μεσαίου εισοδήματος και χαμηλού που χρησιμοποίησαν τέτοιες μορφές εκπαίδευσης και κατάρτισης σε ποσοστό 42 και 18% αντίστοιχα¹³³.

Εκτός της συνέχισης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θεωρητικό επίπεδο, ικανός αριθμός χωρών, εφάρμοσε εναλλακτικές προσεγγίσεις στην εκπαίδευση των πρακτικών δεξιοτήτων ώστε να καλυφθεί το κενό που μοιραία επέφερε η κοινωνική αποστασιοποίηση και το lockdown. Η ευρεία χρήση MOOCs(Massively Open Online

¹³¹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_766557.pdf, σελ.5, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹³² Ό.π., σελ.28, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹³³ Ό.π., σελ.29, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

Courses), των μαζικών online ανοικτών μαθημάτων, των ζωντανών βιντεοδιασκέψεων, προσομοιωτών, η εκτέλεση των πρακτικών καθηκόντων από το σπίτι και η ανάρτηση στις πλατφόρμες, η εκπόνηση και συλλογή εργασιών σε portfolios καθώς και η χρήση εκτός διαδικτύου όπως τα εθνικά τηλεοπτικά δίκτυα αποτέλεσαν τις εναλλακτικές μεθόδους προσέγγισης της εκπαίδευσης και αξιολόγησης των συμμετεχόντων¹³⁴.

Η προσέλκυση των εκπαιδευομένων που στην πλειοψηφία τους, παγκόσμια, δεν είχαν λάβει ποτέ τέτοιου είδους εκπαίδευση και με τη μοιραία επίδραση της πανδημίας στην νοητική και ψυχολογική τους κατάσταση, συνιστούσε μία επιπλέον πρόκληση για τους σχεδιαστές των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τους ίδιους τους εκπαιδευτές. Έτσι χρησιμοποιήθηκαν ευρέως πλατφόρμες εικονοδιάσκεψης πχ zoom, Microsoft teams ώστε η καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή και η αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερη, το youtube για την παρακολούθηση ενδιαφερόντων βίντεο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης πχ facebook, Instagram για να προαχθεί η κοινωνική μάθηση καθώς και λογισμικά προσομοίωσης όπως το opera και Amadeus προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή δέσμευση του εκπαιδευόμενου με το πρόγραμμα και να μη χαθεί το ενδιαφέρον για τη μάθηση.

6.2 Έρευνες σχετικά με τις συνέπειες της ηλεκτρονικής μάθησης στη χώρα μας εν μέσω CoVid-19

Οι θετικές και αρνητικές συνέπειες της πανδημίας στην αγορά εργασίας με την εφαρμογή της τηλεργασίας, της ηλεκτρονικής μάθησης και των παραμέτρων που μετέβαλαν αιφνιδίως το εργασιακό τοπίο και συνεχίζουν να το μεταβάλλουν ακόμη και σήμερα δεν θα μπορούσαν να μην κινητοποιήσουν κρατικά Πανεπιστημιακά Ιδρύματα και μεγάλες ιδιωτικές εταιρίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για τη διεξαγωγή έγκυρων ερευνών προκειμένου να αποτυπωθεί η τρέχουσα κατάσταση στη χώρα μας. Στη συνέχεια παρατίθενται τα πορίσματα δύο ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών του εργαστηρίου Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και από τον όμιλο Adecco σχετικά με την ηλεκτρονική μάθηση εν τω μέσω της πανδημίας.

¹³⁴ Ο.π., σελ.31, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

6.3 Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την ηλεκτρονική μάθηση την εποχή του CoVid-19

Στην έρευνα του Ο.Π.Α.¹³⁵ συμμετείχαν 662 εργαζόμενοι, κυρίως πλήρως απασχολούμενοι με πανεπιστημιακή εκπαίδευση και άνω, σε ποσοστό 77%, ενώ το μισό δείγμα(51%) από αυτούς ασκεί θέση ευθύνης. Το 58,7% του δείγματος εργάζεται σε μικρές επιχειρήσεις, το 16,4% σε μεσαίες επιχειρήσεις και το 25% σε μεγάλες επιχειρήσεις. Πριν αποτυπωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για την ηλεκτρονική μάθηση πρέπει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος είχαν βιώσει τις επιπτώσεις της πανδημίας στον εργασιακό τους βίο αφού 40% περίπου, δήλωσαν, ότι αυξήθηκαν οι ώρες εργασίας τους λόγω τηλεργασίας, 14% ότι μειώθηκαν και 45,6% ότι έμειναν σταθερές. Κάποιοι δε, δήλωσαν, ότι με την πανδημία ακυρώθηκαν συνεντεύξεις και προτάσεις συνεργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία αναφορικά με το βαθμό χρήσης και την αποκτημένη εξοικείωση σχετικά με την ηλεκτρονική μάθηση και τις εφαρμογές της¹³⁶. Έτσι, το 79,8% έχουν εμπειρία ως εκπαιδευόμενοι, το 56% ως εκπαιδευτές και το 51,4% έχουν εμπειρία στην διεξαγωγή προγραμμάτων τηλεκπαίδευσης που περιλαμβάνει και την παραγγελία προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης. Με τα εργαλεία του e-learning σε σύγχρονες ή/και σε ασύγχρονες μορφές όλοι οι χρήστες της ανωτέρω κατηγοριοποίησης εμφανίζουν σχετικά μικρή εξοικείωση με τους εκπαιδευόμενους να σκοράρουν 3,7 στην κλίμακα του 1 έως 5, ακολουθούν οι εκπαιδευτές με 2,7 και έπονται οι παραγγέλλοντες με 2,5.

Πριν την εποχή του CoVid-19 τα προτιμητέα εργαλεία της ηλεκτρονικής μάθησης ήταν το Skype/Skype professional και το you tube¹³⁷ ενώ το 16% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι δεν είχαν καμία επαφή και δεν είχαν αναλάβει κανένα ρόλο σχετικά με την ηλεκτρονική μάθηση. Τον Νοέμβριο του 2020 το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 8%, ενώ παρατηρήθηκε δυναμική αύξηση χρήσης του zoom και του Microsoft Team. Σαφέστατα παρατηρήθηκε ποσοστιαία αύξηση χρήσης και σε άλλα εργαλεία όπως στο you tube, στην εφαρμογή whatsapp, το Linkedin Learning, το Coursera και το Google Classroom αλλά μικρότερης έντασης σε σχέση με τα δύο προαναφερθέντα. Οι συσκευές που χρησιμοποίησαν οι συμμετέχοντες κατά σειρά

¹³⁵ https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹³⁶ Ο.π., σελ.10 ,τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹³⁷ Ο.π., διάγραμμα 6, σελ.10 ,τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

προτίμησης ήταν το laptop, ο υπολογιστής γραφείου, το tablet και το κινητό τηλέφωνο. Σε αυτό το σημείο μπορεί να υποστηριχθεί ότι αποτυπώνεται εν τοις πράγμασι η φιλοσοφία της κινητής μάθησης με την ηλεκτρονική μάθηση να παρέχεται σε οποιαδήποτε κινητή συσκευή με πρόσβαση στο διαδίκτυο ενώ ο σταθερός υπολογιστής αναφέρεται στην εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας των εκπαιδευομένων.

Σχετικά με τη χρήση αλλά και την προτίμηση σύγχρονης και ασύγχρονης ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και τη μορφή της¹³⁸, από την ολική εμπλοκή του εκπαιδευτή ως τις μορφές του blended learning και την πλήρη αποστασιοποίηση του εκπαιδευτή με τον αυτοκαθορισμό της διαδικασίας μάθησης από τον εκπαιδευόμενο παρατηρήθηκε πως αν και χρησιμοποιείται ευρέως η μέθοδος με την ταυτόχρονη σύνδεση on line εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων δεν συνιστά την προτιμητέα μέθοδο η οποία τελικά είναι οι βιντεοσκοπημένες συνεδρίες που μπορούν να παρακολουθηθούν από τους συμμετέχοντες όποτε και όσες φορές χρειάζεται, αυτό δηλαδή που στην ανάλυση της θεωρίας που προηγήθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια ορίστηκε ως χωροχρονική αποστασιοποίηση.

Η θεματολογία που απασχόλησε τα προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης¹³⁹ ήταν πάσης φύσεως επαγγελματικά εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 41%, ακολούθησε η παρακολούθηση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σχετικά με την ψηφιακή πληροφορία και διαχείριση όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων (13%) ενώ αξιοσημείωτο στοιχείο είναι η προσαρμογή της εκπαίδευσης στα δεδομένα της εποχής με κύκλους μαθημάτων σχετικά με την πανδημία και τη διαχείρισή της, όπως υγειονομικά πρωτόκολλα ή ακόμη η εκπαίδευση και περαιτέρω κατάρτιση των εκπαιδευτών σχετικά με το e-learning και τις μορφές του.

Την ερευνητική ομάδα του Ο.Π.Α. απασχόλησε η αποτύπωση τυχόν προβλημάτων κατά τη διαδικασία της διεξαγωγής των προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης¹⁴⁰. Έτσι, πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος ήτοι το 63% δήλωσε ότι αντιμετώπισε προβλήματα, ορίζοντας τα ως «τεχνικές δυσκολίες» με ποσοστό 11,3% και «απόσπαση προσοχής» με ποσοστό 6% ενώ ακολουθεί η έλλειψη επικοινωνίας και η αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες με ποσοστό 4,8%. Το θετικό στοιχείο όμως, που αποτυπώνεται στην έρευνα είναι πως τα αποτυπωμένα προβλήματα

¹³⁸ Ο.π., διάγραμμα 7, σελ.12, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹³⁹ Ο.π., σελ.14, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴⁰ Ο.π., διάγραμμα 8, σελ.15, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

δεν κρίνονται ως κομβικά και κρίσιμα για την επιτυχή διεξαγωγή των προγραμμάτων αφού από την κλίμακα 1 έως 5 λαμβάνουν περίπου την αξιολόγηση του 2,5, με τη δυσκολία κατανόησης του εκπαιδευτικού υλικού να θεωρείται υψηλής έντασης πρόβλημα και να συγκεντρώνει 3,5 στα 5. Ενδεχομένως αυτό μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη εξοικείωσης με τα ηλεκτρονικά μέσα και τις εφαρμογές σε ένα ευρύ φάσμα χρήσης και εφαρμογής τους ως την μοναδική επιλογή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Σχετικά με την απόδοση της εκπαίδευσης και τη μεταφορά της γνώσης στη θέση εργασίας που ευρέως αναλύθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια¹⁴¹, η έρευνα σε πραγματικά δεδομένα, κατέληξε πως η μεταφορά στη θέση εργασίας είναι πολύ υψηλή(4 στα 5) με τους συμμετέχοντες να προσμένουν την εφαρμογή των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων στη θέση εργασίας. Τέλος, όσον αφορά τη στάση τους απέναντι στην ηλεκτρονική μάθηση¹⁴² οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά, σχετικά με τη φύση και τη μορφή της μάθησης, θεωρούν πως η τηλεεκπαίδευση επίδρασε στη θετική αξιοποίηση του χρόνου τους κατά τη διάρκεια του lockdown αλλά σαφώς δεν πιστεύουν ότι η ηλεκτρονική μάθηση είναι πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με τη διά ζώσης, μόλις 2, στην κλίμακα 1 έως 5.

Από την έρευνα διαφαίνεται πως η ηλεκτρονική μάθηση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση διένυσε μεγάλη απόσταση στη χρήση της λόγω της επείγουσας κατάστασης της πανδημίας αλλά χρειάζεται ακόμη για τη χώρα μας, αρκετός χρόνος και ευρεία επένδυση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για να συμπορευτεί με τις επιταγές της ψηφιακής εποχής και να προτιμάται ευρέως από τους συμμετέχοντες.

6.4 Έρευνα της Adecco για την ψηφιακή εκπαίδευση την εποχή του CoVid-19

Ο όμιλος Adecco είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος πάροχος ανθρωπίνων πόρων στον κόσμο εδώ και δεκαετίες ενώ στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 2000. Στο πλαίσιο των ετησίων ερευνών του ομίλου, τον Νοέμβριο του 2020 δημοσιεύθηκε έρευνα με θέμα «απασχολησιμότητα 2020» με τη συνεργασία της Global Link και της Hill Knowlton Strategies¹⁴³ η οποία διεξήχθη τον Οκτώβριο 2020. Η έρευνα αφορούσε αποκλειστικά τη χώρα μας και συμμετείχαν 108 στελέχη επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην επιλογή προσωπικού στις εταιρίες τους και 428 άτομα, εργαζόμενοι και άνεργοι.

¹⁴¹ Ό.π., διάγραμμα 10, σελ.17, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴² Ό.π., διάγραμμα 9, σελ.16, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴³ <https://www.adecco.gr/employability-2020/>, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

Αν και η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε για 6^η συνεχόμενη χρονιά, για το 2020 ειδικά, το ενδιαφέρον των μελετητών, εστιάστηκε στις συνέπειες του CoVid-19 στην αγορά εργασίας, τις συνέπειες στη τηλεργασία, της αποδοχής της ή όχι από τους εργαζόμενους, το βαθμό παραγωγικότητας που προσφέρει η εργασία από το σπίτι, τα μέτρα που ελήφθησαν από τη μεριά των επιχειρήσεων, την άποψη των εργαζομένων και εργοδοτών για τα απαιτούμενα προσόντα σήμερα, καθώς και την προτίμηση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης συγκριτικά με την προ-CoVid και μετά-CoVid εποχής και το ρόλο της τεχνολογίας στην παροχή αποτελεσματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης εκ μέρους των επιχειρήσεων¹⁴⁴.

Τα αποτελέσματα του δείγματος της έρευνας δείχνουν, πως αν και η πανδημία συνετέλεσε στην ενίσχυση της χρήσης on line εργαλείων, η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση παραμένει στα ίδια προ-CoVid-19 επίπεδα. Συγκεκριμένα¹⁴⁵, πριν την πανδημία, το 37% των εργαζομένων δήλωναν πως έχει συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω on line προγραμμάτων και εργαλείων τηλεδιάσκεψης, ενώ το ποσοστό αυτό αυξήθηκε μόλις κατά 2% τους μήνες που ακολούθησαν το lockdown και την έξαρση της πανδημίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων του δείγματος¹⁴⁶ απάντησαν σε ποσοστό 77% ότι χρησιμοποιούν εργαλεία εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης για την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού τους με το 87% των ξένων εταιριών να απαντά θετικά και το 71% ελληνικών εταιριών να ανταποκρίνεται θετικά στην παροχή εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 23% σε σύνολο δείγματος 108 εταιριών να απαντά αρνητικά. Από την πλευρά των εργαζόμενων το 37% δήλωσε ότι είχε συμμετάσχει σε εξ' αποστάσεως εκπαίδευση πριν την πανδημία με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων, το 15% δεν είχε συμμετάσχει αν και γνώριζε τη διαθεσιμότητα τέτοιων προγραμμάτων από την πλευρά της εταιρίας, ενώ οι μισοί ερωτώμενοι, ήτοι το 50% δεν γνώριζε την ύπαρξη τέτοιων προγραμμάτων εν γένει¹⁴⁷. Κατά την περίοδο του CoVid-19 το 39% των εργαζομένων συμμετείχε σε τέτοια προγράμματα ενώ το 49% απάντησε αρνητικά¹⁴⁸.

¹⁴⁴ https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2020/12/GR_Whitepaper_Employability_survey_2020.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴⁵ Ό.π., σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴⁶ Ό.π., σελ.12, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴⁷ https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2020/12/Employability-Survey_-2020-EMPLOYEES.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁴⁸ Ό.π. σελ.22, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

Τη μεγαλύτερη χρήση σχετικά με τα εργαλεία εκπαίδευσης που παρέχουν οι εταιρίες στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης σε ποσοστό 68%, ακολουθούν τα on line προγράμματα και οι διάφορες πηγές επιμόρφωσης με 58%, ενώ αρκετά χαμηλότερα είναι τα ποσοστά εφαρμογών όπως πολυμέσα, podcasts και you tube videos με ποσοστό 21%, ενώ μόλις 8% των εταιριών χρησιμοποιούν προσομοιωτές εικονικής πραγματικότητας. Από την πλευρά των εργαζομένων, το 26% απάντησε ότι από τα εργαλεία της ψηφιακής μάθησης έχει χρησιμοποιήσει σε ποσοστό 26% τα on line προγράμματα, το 24% τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης ενώ ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά τα πολυμέσα με 7%, το εκτυπωμένο υλικό με 5% και οι προσομοιωτές εικονικής πραγματικότητας με 3%.

Τα σημαντικότερα εμπόδια που αναφέρουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την ευρεία εφαρμογή της ψηφιακής μάθησης έχουν να κάνουν με την έλλειψη προσαρμοσμένων, εξειδικευμένων και στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης (31%), το αυξημένο κόστος εφαρμογής και τις ελλείψεις σε υποδομές (25%), την ανεπαρκή ψηφιακή παιδεία των εργαζομένων (25%), ακολουθούν τα θέματα υποδομής με ποσοστό 21% και τέλος σημειώνεται σε ποσοστό 9% οι περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες των εκπαιδευτών¹⁴⁹. Είναι αξιοσημείωτο επίσης πως εργαζόμενοι και μη-εργαζόμενοι συμφωνούν πως υπάρχει αναπροσαρμογή των βασικών πυλώνων προσόντων που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος στη μετά-Covid 19 εποχή με την ικανότητα διαχείρισης χρόνου/ευελιξία/προσαρμοστικότητα να βρίσκεται στην πρώτη προτίμηση ενώ αμέσως μετά ακολουθούν οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες αφήνοντας πίσω το εργασιακό ήθος και τις επικοινωνιακές δεξιότητες, προσόντα που βρίσκονταν στις πρώτες θέσεις στη προ-CoVid 19 εποχή.

Από τα ανωτέρω συνάγεται ότι η πανδημία ανέδειξε την αναγκαιότητα της αλλαγής του πρότερου επικρατούντος τοπίου στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και την προσαρμογή των προγραμμάτων στις νέες τεχνολογίες, την άμεση και ταχύρρυθμη εκπαίδευση των εργαζομένων για την εξάλειψη του τεχνολογικού αναλφαριθμητισμού καθώς και την επένδυση που απαιτείται πια, από την πλευρά των επιχειρήσεων σε τεχνολογικό εξοπλισμό και υποδομές προκειμένου να παρέχουν προγράμματα ψηφιακής εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

¹⁴⁹https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2020/11/Employability-Survey_-2020_-EMPLOYERS.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

6.5 Προσαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη μετά-Covid 19 εποχή

Η πανδημία ανάγκασε τις επιχειρήσεις σε βίαιη και γρήγορη προσαρμογή στα νέα δεδομένα, οδηγώντας τις σε προγράμματα εκπαίδευσης ψηφιακών δεξιοτήτων προκειμένου να ανταποκριθούν επιτυχώς στην τηλεργασία. Με δεδομένο ότι το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο αυξάνεται κατά έξι φορές όταν πρόκειται για νεοπροσλαμβανόμενο σε σχέση με την επαναεκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, και ότι η παγκόσμια κατανάλωση στράφηκε σχεδόν αποκλειστικά σε online δρόμους, οι επιχειρήσεις έπρεπε άμεσα να ανταποκριθούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό μέσα σε λίγους μήνες όταν στην προ-πανδημίας εποχή κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει με μεγαλύτερη άνεση χρόνου¹⁵⁰.

Είναι γεγονός πως ήδη από το 2019 ο I.L.O. σχετικά με το μέλλον της εργασίας δήλωνε πως οι σημερινές δεξιότητες δεν θα ταιριάζουν στις θέσεις εργασίας του αύριο και με την ταχεία και συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας οι νεοαποκτημένες δεξιότητες του σήμερα θα καταστούν παρωχημένες στο εγγύς μέλλον, ενώ σύστηνε την καθιέρωση συστημάτων διά βίου μάθησης για όλες τις κατηγορίες και τα είδη των εργαζομένων ανάγοντας την επανακατάρτιση σε θεματική ανάγκης υιοθέτησης και θέσπισης δημοσίων πολιτικών από τις κυβερνήσεις σε συνεργασία με τις οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Στην εποχή του CoVid-19 αυτή η σύσταση μετατράπηκε σε αναγκαιότητα προκειμένου από τη μια, να μην καταρρεύσουν οι παγκόσμιες αγορές και να μην βρεθούν εκατομμύρια πολίτες ανά τον κόσμο σε καθεστώδες ανεργίας, και από την άλλη, να υπάρξει όσο το δυνατό ταχύτερη αποκατάσταση των αγορών μετά την κρίση που μοιραία θα επιφέρει η πανδημία στον πλανήτη.

Είναι κοινώς αποδεκτό πως ήδη από την προ-CoVid-19 εποχή οι επιχειρήσεις επένδυναν στην εκπαίδευση σε ψηφιακά και εικονικά περιβάλλοντα μάθησης και σε αρκετό βαθμό αφομοίωναν και χρησιμοποιούσαν τις νέες τάσεις και μεθόδους του e-learning. Όμως, ακόμη και στις θέσεις που παραδοσιακά καλύπτονταν με «on the job training» εκπαίδευση, σήμερα, αυτό γίνεται μέσω της ψηφιακής μάθησης και των νέων τάσεων και μεθόδων που ακολουθούνται στις εξελιγμένες μορφές του e-learning¹⁵¹. Εξάλλου, η πανδημία επέφερε μεγάλες αλλαγές στους ετήσιους προϋπολογισμούς κατάρτισης των επιχειρήσεων με τις δαπάνες σε επενδύσεις σε τεχνολογίες μάθησης

¹⁵⁰ <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/reskill-covid19-workforce>, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁵¹ <https://astronsolutions.net/the-impact-of-covid-19-on-job-training/>, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

με ψηφιακούς τρόπους να αυξάνονται και η ταχεία προσαρμογή στη ψηφιακή μάθηση να θεωρείται δεδομένη¹⁵².

Η McKinsey & Company, μία από τις μεγαλύτερες αμερικάνικες εταιρίες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παγκοσμίως, τονίζει τη σημασία της επένδυσης στην εκπαίδευση σύμφωνα με τις νέες τάσεις και προοπτικές, και τη διεξαγωγή τέτοιων προγραμμάτων από το σύνολο των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στη σημερινή συγκυρία, αφού η μείωση ή η κατάργηση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα έχει άμεσο και αρνητικό αντίκτυπο στον ανταγωνισμό, ακριβώς όπως συνέβη με την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008¹⁵³ και την περικοπή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως.

Η ψηφιακή εκπαίδευση στις διάφορες μορφές και μεθόδους χρήσης της, συνιστά το μέλλον της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Ακόμη και αν υπάρχει έντονος αντίλογος και προβληματισμός σχετικά με το παιδαγωγικό τους υπόβαθρο και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους, η εποχή του CoVid-19 τις υιοθέτησε και τις οικειοποίησε, έστω και αν σε πλείστες περιπτώσεις επιχειρήσεων, ακόμη και στη χώρα μας, έγινε βεβιασμένα και αναγκαστικά. Μία τέτοια μελέτη περίπτωσης θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, αυτή, της Attica Group.

¹⁵² <https://trainingindustry.com/articles/outsourcing/training-spend-during-the-covid-19-pandemic/>, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

¹⁵³ <https://astronsolutions.net/the-impact-of-covid-19-on-job-training/>, τελευταία προσπέλαση στις 02.03.21

Κεφάλαιο Έβδομο

Μελέτη περίπτωσης: Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στην Attica Group

7.1 Ο Όμιλος Attica Group

Η Attica Group είναι η μητρική εταιρία των Superfast Ferries, Blue Star Ferries και Hellenic Seaways. Ο στόλος του ομίλου Attica¹⁵⁴ αριθμεί 32 επιβατηγά-οχηματαγωγά πλοία και ταχύπλοα, προσφέροντας υπηρεσίες μεταφοράς σε επιβάτες, ΙΧ και φορτηγά. Εξυπηρετεί 60 προορισμούς, προσεγγίζοντας 71 λιμάνια τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Στις γραμμές εσωτερικού τα brands των Blue Star Ferries και Hellenic Seaways δραστηριοποιούνται στις Κυκλάδες, τα Δωδεκάνησα, το ΒΑ Αιγαίο, το Σαρωνικό, τις Σποράδες και την Κρήτη (σε συνεργασία με την ANEK LINES), τα Superfast Ferries δραστηριοποιούνται στις γραμμές Πάτρα-Ανκόνα, Πάτρα-Μπάρι, Πάτρα-Βενετία ενώ τα Africa Morocco Link δραστηριοποιούνται στο δρομολόγιο Μαρόκο-Ισπανία (Ταγγέρη-Αλχεθίρας).

Το δίκτυο πωλήσεων του ομίλου περιλαμβάνει 34 κεντρικούς αντιπροσώπους (Premium Sales Agents), λιμενικούς πράκτορες σε όλα τα λιμάνια αναχώρησης των πλοίων, κεντρικό σύστημα κρατήσεων συνδεδεμένο με τα Διεθνή Δίκτυα Κρατήσεων μέσω του οποίου έχουν πρόσβαση on line περισσότερα από 20.000 ταξιδιωτικά γραφεία σε όλον τον κόσμο, ενώ η Attica Group είναι πλήρες μέλος όλων των διοικητικών και εμπορικών οργάνων της Διεθνούς Ένωσης Σιδηροδρόμων(UIC) η οποία αριθμεί 199 μέλη από 84 χώρες και από τις 5 ηπείρους.

Η Attica Group είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών (Χ.Α.:ATTICA) και είναι μέλος της Marfin Investment Group Συμμετοχών ΑΕ(MIG), διεθνούς εταιρίας επενδύσεων χαρτοφυλακίου με έδρα την Ελλάδα και παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Το ανώτατο όργανο της διοίκησης του Ομίλου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο που αποφασίζει για όλα τα γενικά ζητήματα που αφορούν στον Όμιλο ενώ παράλληλα υποστηρίζεται στο έργο του από την Επιτροπή Ελέγχου. Στο εσωτερικό διοικητικό σύστημα του ομίλου το μάνατζμεντ team¹⁵⁵απαρτίζεται από τον Πρόεδρο που

¹⁵⁴ <https://www.attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%8C%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82-attica/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85.html>, τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

¹⁵⁵ <https://www.attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%8C%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82-attica/%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE->

προϊσταται του ομίλου, του Διευθύνοντα Συμβούλου και των τεσσάρων θεματικών επιτελικών διευθυντών βάσει αρμοδιοτήτων και καθηκόντων οι οποίοι είναι, ο επιτελικός διευθυντής Χρηματοοικονομικών, Ναυτιλιακής Εκμετάλλευσης, Εμπορικού, Διοίκησης - Μετασχηματισμού. Το management team του ομίλου ολοκληρώνεται με τον διευθυντή Εταιρικής Διακυβέρνησης και τον σύμβουλο Διοίκησης Νέων Κατασκευών και Ανάπτυξης.

7.2 Ιστορική αναδρομή του Ομίλου-σημαίνοντες σταθμοί

Η εκατονταετής πορεία του ομίλου ξεκινά στα 1918¹⁵⁶ όταν ιδρύεται εταιρία με επωνυμία «Γενική Εταιρία Εμπορίου και Βιομηχανίας της Ελλάδος», ενώ το 1924 εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Στα 1992 επέρχεται αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος σε «Επιχειρήσεις Αττικής Συμμετοχών Α.Ε.» ενώ στα 1993 υπό νέα διοίκηση και πρόεδρο τον κ. Π. Παναγόπουλο ιδρύεται θυγατρική ως Αττική Ναυτιλιακή Α.Ε., μετέπειτα Superfast Ferries Ναυτιλιακή Α.Ε. Στα αμέσως επόμενα χρόνια, η εταιρία αυξάνει το στόλο και τα δρομολόγια της προς Ιταλία, ενώ το 1999 επέρχεται συμφωνία με μετόχους της εταιρίας Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε. για την αγορά ποσοστού 38,8% της τελευταίας, που αργότερα φτάνει το 48,8% με αλλαγή του εμπορικού σήματος και ονόματος σε Blue Star Ferries, ενώ τον Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου ιδρύεται η θυγατρική εταιρία Attica Premium Α.Ε. με σκοπό τη γενική αντιπροσώπευση του ομίλου στην Αττική, τα νησιά του Αιγαίου, την κεντρική και βόρεια Ελλάδα και τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το 2000 και ενώ ο στόλος της εταιρίας σε επιβατηγά-οχηματαγωγά συνεχώς αυξάνεται η Superfast Ferries επιλέγεται μεταξύ 42 άλλων εταιριών για τη προτιμώμενη εταιρία δρομολόγησης επιβατηγών οχηματαγωγών πλοίων μεταξύ του Rosyth στο Fife της Σκωτίας και της ηπειρωτικής Ευρώπης. Το 2002, οι Superfast Ferries και οι Blue Star Ferries γίνονται οι πρώτες ελληνικές εταιρίες της επιβατηγού ναυτιλίας που λαμβάνουν την πιστοποίηση ISO 14001 από τον αμερικανικό φορέα πιστοποίησης ABS Quality Evaluations του διεθνούς Ομίλου Εταιριών American Bureau of Shipping. Τον Ιούνιο του 2004 οι Επιχειρήσεις Αττικής ύστερα από έγκριση

[%CE%B4%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CE%B8%CF%85%CE%BD%CF%83%CE%B7-%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%BB%CE%BF%CF%85.html](#), τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

¹⁵⁶ <https://www.attica-group.com/el/%CE%BF-%CF%8C%CE%BC%CE%B9%CE%BB%CE%BF%CF%82-attica/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%AE.html>, τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

της Γενικής Συνέλευσης μετονομάζονται σε Attica Group ενώ τον Νοέμβριο του ίδιου χρόνου η Attica Group ψηφίζεται ως η καλύτερη εταιρία της χρονιάς στα ναυτιλιακά βραβεία «Lloyd's List». Το 2005 η Attica Group αποκτά ποσοστό 12,33% στην Hellenic Flying Dolphins, νυν Hellenic Seaways το οποίο όμως ποσοστό πουλά στην Hellenic Seaways έναν χρόνο αργότερα ενώ αποκτά ποσοστό συμμετοχής 10,23% στο μετοχικό κεφάλαιο των Μινωικών Γραμμών Α.Ν.Ε. που αργότερα φτάνει το 11,61%.

Η Attica Group το 2007 αυξάνει τη συμμετοχή της Μινωικές Γραμμές Α.Ν.Ε. σε 22,25% ενώ τον Ιούνιο πουλά το σύνολο της συμμετοχής της στις Μινωικές Γραμμές Α.Ε. Τον Δεκέμβριο του 2008 η Attica Group ανακοινώνει τη συγχώνευση των ανωνύμων εταιριών Blue Star Ναυτιλιακή Ανώνυμη Εταιρία και Attica Ανώνυμος Εταιρία Συμμετοχών με απορρόφηση της πρώτης και της δεύτερης από την τρίτη. Τον Ιούνιο του 2016 η Attica Group ως θυγατρική εταιρία του ομίλου Marfin Investment Group, του μεγαλύτερου επενδυτικού ομίλου στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, και η τράπεζα BMCE του Μαρόκου ανακοινώνουν την επίτευξη συμφωνίας για την εκμετάλλευση θαλασσιών γραμμών μεταξύ του Μαρόκου και της ηπειρωτικής Ευρώπης από τη νεοσυσταθείσα εταιρία “Africa Morocco Links” και στην οποία ο όμιλος συμμετέχει με ποσοστό 49%. Τέλος, το 2018 η Attica Group ανακοινώνει την ολοκλήρωση του πρόσθετου ποσοστού 48,53% του μετοχικού κεφαλαίου της Hellenic Seaways με το συνολικό ποσοστό του ομίλου να ανέρχεται στο 98,83% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της Hellenic Seaways.

7.3 Όραμα, αποστολή, αξίες και εταιρική διακυβέρνηση του Ομίλου

Το όραμα της Attica Group συνίσταται στην ενίσχυση της ηγετικής θέσης και αξίας του Ομίλου με κερδοφόρα επέκταση σε νέες αγορές και δραστηριότητες, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που ξεπερνούν τις προσδοκίες της αγοράς.

Η αποστολή του ομίλου είναι η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών θαλάσσιας μεταφοράς με καινοτόμα πλοία, υψηλής αισθητικής και με τις δραστηριότητες του ομίλου να δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους μετόχους και τους εργαζόμενους, περιορίζοντας στο μέτρο του δυνατού το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και λειτουργώντας προς όφελος των συνεργατών και των τοπικών κοινωνιών¹⁵⁷.

¹⁵⁷ <https://www.attica-group.com/el/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/upeuthinotita.html>, τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

Οι αξίες που υπηρετεί ο όμιλος και που μαζί με το όραμα δομούν την υπευθυνότητα του ομίλου είναι η ποιότητα, η ακεραιότητα, η αξιοπιστία, η καινοτομία, η διαφάνεια και η υπευθυνότητα.



Πηγή: Attica Group, ιστοσελίδα

Η εταιρική διακυβέρνηση στον όμιλο Attica¹⁵⁸ πραγματοποιείται μέσω του Κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης που συντάχθηκε το 2018, σύμφωνα με τις επιταγές του Κώδικα για τις εισηγμένες εταιρίες στο Χρηματιστήριο του Σ.Ε.Β. και την αναθεώρηση του από το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης, τις προκύπτουσες υποχρεώσεις από την ελληνική νομοθεσία και τις γενικές αρχές που εφαρμόζονται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ η εταιρική διακυβέρνηση συνιστά ένα σύστημα σχέσεων ανάμεσα στους stakeholders της εταιρίας δηλαδή τη διοίκηση, το διοικητικό συμβούλιο, τους μετόχους και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Στόχος του κώδικα είναι η συμμόρφωση της εταιρίας με τον νόμο 3873/2010 που ενσωμάτωσε την ευρωπαϊκή οδηγία 2006/46/EK περί ετησίων και ενοποιημένων λογαριασμών εταιριών ορισμένων μορφών, η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και η βελτίωση της πληροφόρησης των ιδιωτών και θεσμικών μετόχων.

Ο κώδικας αποτελεί το δομημένο πλαίσιο εντός του οποίου εντοπίζονται οι στόχοι της εταιρίας και τα μέσα επίτευξης της στοχοθεσίας, αλλά και οι κίνδυνοι με την οργάνωση συστήματος διαχείρισης κινδύνων, ενώ μέσω του κώδικα γίνεται ικανή η παρακολούθηση της απόδοσης της Διοίκησης.

7.4 Εταιρική Υπευθυνότητα και ο Κανονισμός Δεοντολογίας στον Όμιλο

Ο γενικά αποδεκτός ορισμός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις δραστηριότητες και τις

¹⁵⁸ https://www.attica-group.com/images/KWDIKAS_ETAIRIKHS_DIAKYVERNHSHS_2018.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

επαφές με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων και οργανισμών¹⁵⁹. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν οριοθετείται μόνο στα στενά και αναγκαία πλαίσια της τήρησης του νόμου, αλλά και στην υπέρβαση τους, επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό, στο περιβάλλον και στις σχέσεις του με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη, διατηρώντας ταυτόχρονα αναλλοίωτα τα όρια των κανονιστικών ρυθμίσεων ή της νομοθεσίας σχετικά με τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα και ενσωματώνοντας κάθε φορά τη νέα νομοθεσία.

Η εσωτερική διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης¹⁶⁰ εκτείνεται σε δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά το ανθρώπινο δυναμικό από τον κατώτερο ιεραρχικά υπάλληλο ως το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος, και συνδέεται με τη θεματολογία της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και τη διαχείριση της αλλαγής. Ο δεύτερος άξονας σχετίζεται με τις περιβαλλοντικές υπεύθυνες πρακτικές, όσον αφορά τη διαχείριση των φυσικών πόρων, την διατήρηση πρωτοκόλλων και συμφωνιών σχετικά με τη μείωση της ρύπανσης και την εφαρμογή καλών πρακτικών είτε η επιχείρηση παράγει τελικό προϊόν είτε πρόκειται για εταιρία παροχής υπηρεσιών προς τρίτους. Η συνέργεια των δύο αξόνων και το παραγόμενο αποτέλεσμα οδηγούν στη διαχείριση της αλλαγής και τον ευκταίο συνδυασμό της κοινωνικής ανάπτυξης με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα.

Το Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη¹⁶¹(EKE) που ιδρύθηκε και λειτουργεί από το 2000 για τη διάδοση και εφαρμογή της EKE στην στρατηγική και στη λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, τονίζει την ενσωμάτωση ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών της EKE από τις διάφορες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους του ανθρώπινου δυναμικού, που είναι:

- Η αυτοδέσμευση των ίδιων των επιχειρήσεων
- Η διάρκεια και η συνέχεια στην εφαρμογή της
- Η συσχέτιση με κοινωνικά, περιβαλλοντικά και εντέλει οικονομικά θέματα
- Η συμπερίληψη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Η αλληλοτροφοδότηση με το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο
- Η διασύνδεση με τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης με υπεύθυνο τρόπο

¹⁵⁹ [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf), σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 26.03.21

¹⁶⁰ Ό.π., σελ.9, τελευταία προσπέλαση στις 26.03.21

¹⁶¹ <https://csrhellas.org/>, τελευταία προσπέλαση στις 26.03.21

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη στις μέρες μας αποτελεί υψηλή προτεραιότητα των κυβερνήσεων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ΕΚΕ μπορεί να δεσμεύσει τις επιχειρήσεις για βελτίωση των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων τους βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ενώ για τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις, δημιουργεί ένα περιβάλλον βασισμένο σε συστήματα αξιολόγησης, παρέχοντας κίνητρα και ανταμοιβές για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, την παραχώρηση αρμοδιοτήτων προς τα κάτω και την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος και κουλτούρα συνεργασίας, την προαγωγή και έμπρακτη στήριξη της διά βίου μάθησης για το ανθρώπινο δυναμικό και την παροχή επικαιροποιημένων, σύγχρονων, ευέλικτων και προσαρμοσμένων στις εξατομικευμένες ανάγκες εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η Attica Group ενσωματώνει την εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα¹⁶² και τις αρχές της βιωσιμότητας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, επενδύοντας στις αρχές και τις μεθόδους της καλής επιχειρηματικής πρακτικής τονίζοντας την αξία και τη σημασία του ηθικού ζητήματος που δεσμεύει την επιχείρηση απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της και προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η προαγωγή του «Ευ επιχειρείν», διαπνέει τη στρατηγική του ομίλου, τις εταιρικές αξίες, τη διαχείριση και εφαρμογή των πρακτικών του ώστε να ανταποκρίνεται επιτυχώς και επαρκώς στις ανάγκες των επιβατών, στην ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και στην δυνατότητα προσφοράς προς την κοινωνία και την προάσπιση της προστασίας του περιβάλλοντος.

Υπό αυτό το πρίσμα, ο όμιλος της Attica Group έχει θεσπίσει τον Κανονισμό Δεοντολογίας & Επαγγελματικής Συμπεριφοράς που συνιστά τον οδηγό της ορθής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, περιγράφει τον τρόπο εργασίας όλων των επιπέδων ιεραρχίας ενώ δεσμεύει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου, στοχεύοντας στην εφαρμογή αρχών και υψηλών προτύπων εταιρικής και κοινωνικής υπευθυνότητας συνιστώντας παράλληλα ισχυρό καταλύτη στο στόχο της επιτυχούς βιώσιμης επιχειρηματικότητας της επιχείρησης.

¹⁶² <https://www.attica-group.com/el/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/upeuthinotita.html>, τελευταία προσπέλαση στις 26.03.21

Ο Κανονισμός Δεοντολογίας και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς της Attica Group¹⁶³ υιοθετεί τις κατευθυντήριες οδηγίες του Global Reporting Initiative καθώς και τις 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ (global compacts), ενώ επίσης δεσμεύεται από το Ευρωπαϊκό Επιχειρηματικό Μανιφέστο 2020 (European Enterprise Manifesto 2020). Οι άξονες που εκτείνεται αφορούν στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του περιβάλλοντος, των συνθηκών εργασίας και την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Οι δεξιότητες που καλείται ο εργαζόμενος να κατέχει και να αναπτύξει στην εργασιακή του καθημερινότητα στον όμιλο της Attica Group περιλαμβάνουν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας (one group-one crew), την επιχειρηματική αντίληψη και υπευθυνότητα, τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, την αλλαγή και την καινοτομία, την πελατοκεντρική αντίληψη, τη συνεχή βελτίωση και την παρακίνηση και ενεργή ανάπτυξη των υφισταμένων. Είναι γεγονός πως η σημασία και η αξία που δίδεται από τον όμιλο στη συνεχή βελτίωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι τέτοιου μεγέθους που η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά πολύ σημαντικό παράγοντα για την απόκτηση και εφαρμογή των ανωτέρω δεξιοτήτων από το σύνολο των εργαζομένων στην εργασιακή καθημερινότητα. Η πορεία της εκπαίδευσης στον όμιλο και τα προσκομίζοντα οφέλη της, υπό τη σκέπη της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας και του κανονισμού επαγγελματικής συμπεριφοράς αναλύονται εκτενώς παρακάτω.

7.5 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη στον Όμιλο

Με στόχο τη βέλτιστη αποτύπωση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου Attica, εκτός της προσεκτικής μελέτης των ετησίων εκθέσεων υπευθυνότητας που εκτείνονται χρονικά από το 2019¹⁶⁴ ως τη διετία απολογισμού 2006-2007, και είναι αναρτημένες στο site του ομίλου¹⁶⁵, πραγματοποιήθηκαν δύο zoom platform meetings, στις 25 και 26.03.21 με τον κ. Τσούκα Δημήτριο, HR Director

¹⁶³ Αναφορές στον Κανονισμό λειτουργίας γίνονται σε όλες τις πρόσφατες εκθέσεις εταιρικής υπευθυνότητας που είναι αναρτημένες εδώ: <https://www.attica-group.com/el/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/upeuthinotita.html>, το περιεχόμενο όμως του κανονισμού για να μελετηθεί λεπτομερώς στάλθηκε στη γράφουσα από τον HR Director κύριο Τσούκα Δημήτριο μέσω mail.

¹⁶⁴ Η ετήσια έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας για το 2020 θα ολοκληρωθεί στις 30.04.21

¹⁶⁵ <https://www.attica-group.com/el/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%85%CF%80%CE%B5%CF%85%CE%B8%CF%85%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1/upeuthinotita.html>, τελευταία προσπέλαση στις 20.03.21

και την κα Κοκαλιάρη Γεωργία, Training and Development Manager του ομίλου της Attica Group. Η άμεση ανταπόκριση στην πρόσκληση για τη διαδικτυακή συζήτηση, η έντονη διάθεση για προσφορά πολύτιμων πληροφοριών και η αποσαφήνιση όλων των αποριών της γράφουσας από τα δύο ανώτατα στελέχη του ομίλου κατά τη διάρκεια των συζητήσεων, κρίνεται ως η καλύτερη δυνατή, και αντικατοπτρίζει πλήρως το πνεύμα των αρχών και αξιών του ομίλου αποδεικνύοντας εν τοις πράγμασι, τα υψηλά standards ποιότητας της ΔΑΔ της Attica Group. Οι απόψεις και οι πολύτιμες παρατηρήσεις των συνεντευξιζόμενων βρίσκονται διάσπαρτες στη ροή του κειμένου που ακολουθεί, και συνυπάρχουν με τα πολύτιμα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις ετήσιες εκθέσεις υπευθυνότητας, όσον αφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου.

7.5.1. Το προσωπικό του Ομίλου.

Στις ετήσιες εκθέσεις απολογισμών υπευθυνότητας της εταιρίας, με τις πρώτες να συντάσσονται ανά διετία¹⁶⁶ και από το 2010 να αναρτώνται σε ετήσια βάση έως σήμερα¹⁶⁷, βρίσκει κανείς πλήρως αναλυμένους τους θεματικούς άξονες που εκπορεύονται από την εταιρική υπευθυνότητα του ομίλου, με τις απαραίτητες, λεπτομερείς πληροφορίες για τον καθένα, και τις διενεργούμενες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια της κάθε θεματικής. Η Attica Group είναι η πρώτη εταιρία επιβατηγού ναυτιλίας που συντάσσει απολογισμό με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες GRI Standards του Global Reporting Initiative¹⁶⁸, ήδη, από το 2008. Οι εκθέσεις απολογισμών είναι επί της ουσίας, μία έκθεση των ετησίων πεπραγμένων του ομίλου, με το «ευ επιχειρείν» της Attica Group να διαπνέει ολόκληρη τη δομή και λειτουργία του ομίλου, όπως ετησίως αποτυπώνεται και αφορά στη διαχείριση της κοινωνικής υπευθυνότητας, τα πεπραγμένα στους χώρους εργασίας του ομίλου, τις ακολουθούμενες εργασιακές πρακτικές, τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την παρουσία του ομίλου στο περιβάλλον (όπως για παράδειγμα η διαχείριση πρώτων υλών και υλικών, η διαχείριση της κατανάλωσης ενέργειας), την παρουσία του ομίλου στην κοινωνία (για παράδειγμα η προάσπιση της διαφάνειας, η στήριξη τοπικών κοινωνιών), συνιστώντας τον ετήσιο βηματισμό του ομίλου στην ελληνική, επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο της επιβατηγού ναυτιλίας.

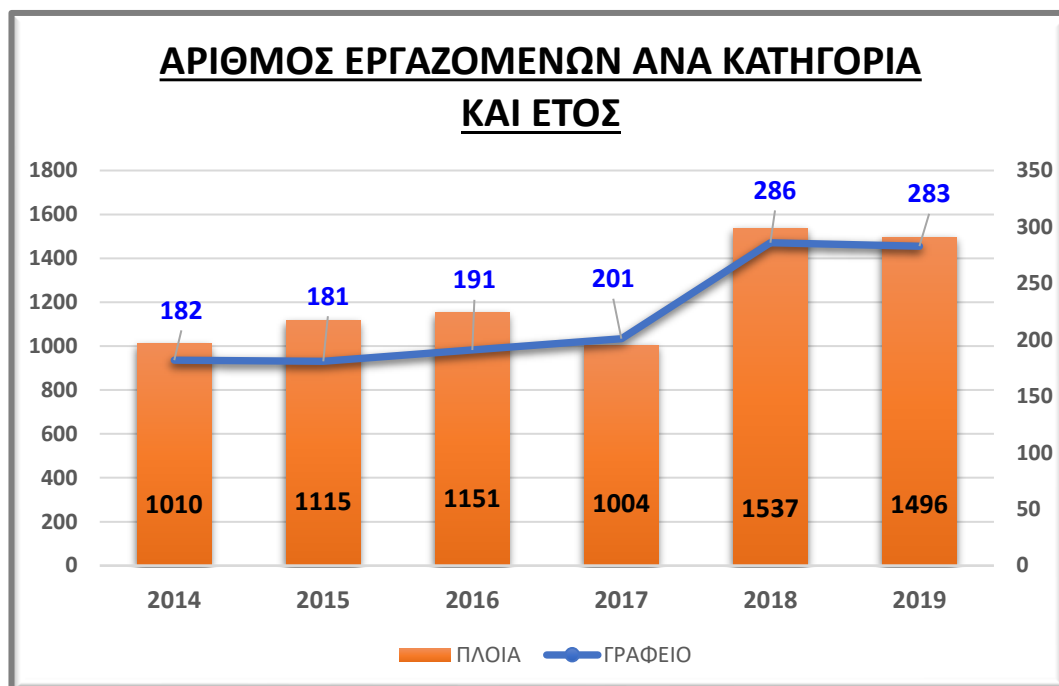
¹⁶⁶ Στον απολογισμό του 2008-2009 εμφανίζεται το λογότυπο Attica Group

¹⁶⁷ Η πιο πρόσφατη το 2019, ο απολογισμός υπευθυνότητας του 2020 θα αναρτηθεί στις 30.04.21

¹⁶⁸ https://www.attica-group.com/images/corporate-responsibility/CR_Report_AtticaGroup_2016_Greek.pdf, σελ. 5, τελευταία προσπέλαση στις 26.03.21

Υπό αυτό το πλαίσιο, σε κάθε ετήσια έκθεση, δίδονται στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στις υπηρεσίες ξηράς και σε αυτούς που απασχολούνται στα πλοία. Επιπλέον, δίδονται στοιχεία, σχετικά με το ανώτατο μορφωτικό επίπεδο που κατέχουν οι εργαζόμενοι τη χρονική στιγμή της συγγραφής της έκθεσης πεπραγμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με καταγεγραμμένα στοιχεία των εκθέσεων, αλλά και, κατά τα λεγόμενα του HR Director ο όμιλος, στηρίζει και υποστηρίζει εμπράκτως την συνεχή εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, με την παροχή μέρους ή ολόκληρου του ποσού παρακολούθησης και ολοκλήρωσης μεταπτυχιακού προγράμματος, έχοντας ξεκάθαρη άποψη ότι η επένδυση στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου επιστρέφει τοκίζομενη στην αύξηση της απόδοσης στον καθημερινό εργασιακό βίο ενώ ταυτόχρονα, δημιουργεί τις ευνοϊκότερες συνθήκες για τη σύναψη ισχυρών δεσμών μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης(engagement) και την προσήλωση του πρώτου στους στρατηγικούς στόχους της δεύτερης.

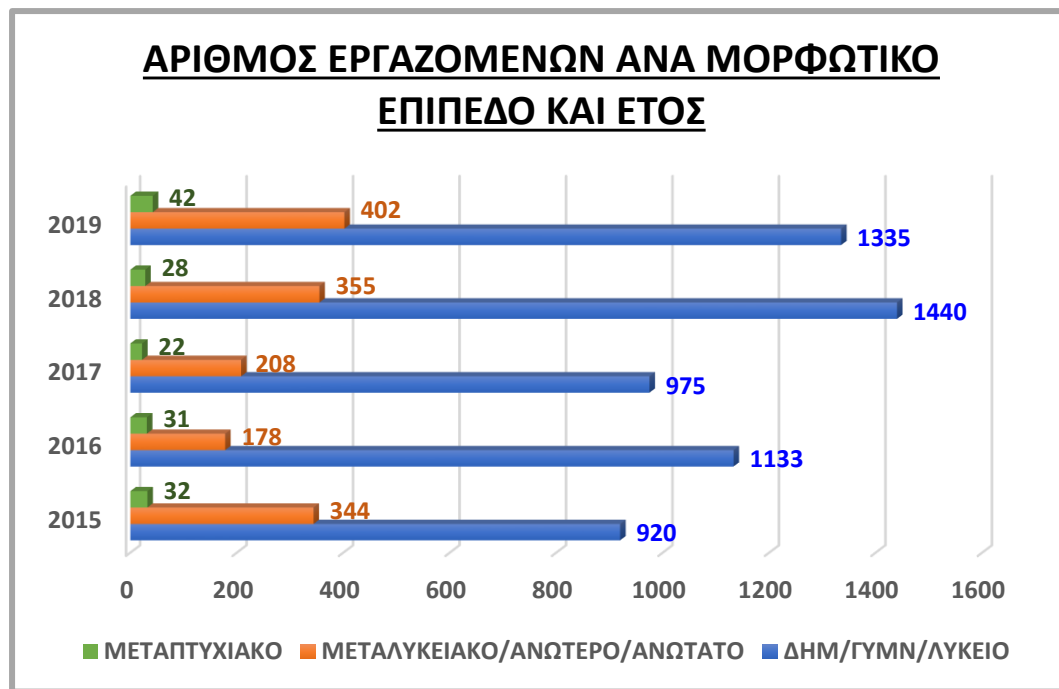
Το διάγραμμα 1 αποτυπώνει το συνολικό προσωπικό που απασχολείται στον όμιλο κατ' έτος από το 2014 έως το 2019, και στο οποίο καταγράφονται οι εργαζόμενοι στα πλοία εν συνόλω καθώς και οι εργαζόμενοι στη ξηρά συμπεριλαμβάνοντας τους εργαζομένους σε διοικητικές θέσεις, στις ανώτερες διοικητικές θέσεις και τις ανώτατες διοικητικές θέσεις. Το έτος αρχής επιλέχθηκε σε συνδυασμό με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων το οποίο αρχίζει και αποτυπώνεται λεπτομερώς στην από 2014 έκθεση υπευθυνότητας και μετά.



Διάγραμμα 1. Αριθμός εργαζομένων ανά κατηγορία και έτος

Από το διάγραμμα φαίνεται η αναμενόμενη αριθμητική υπεροχή στον συνολικό αριθμό εργαζομένων των πλοίων σε σχέση με τις υπηρεσίες στη στεριά, λόγω της φύσης του ομίλου, ενώ επίσης η αύξηση του προσωπικού και στους δύο κλάδους το 2018 ενδεχομένως δικαιολογείται από τη συμμετοχή του ομίλου με ποσοστό 49% από τον Ιούνιο του 2016 στην νεοσυσταθείσα “Africa Morocco Links” και στην κατοχή πλέον, από το 2018, του 98,83% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της Hellenic Seaways.

Στο διάγραμμα 2 το σύνολο των εργαζομένων είτε στη στεριά είτε στη θάλασσα διαχωρίζεται με βάση το μορφωτικό επίπεδο και σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση όπως αποτυπώνεται στις εκθέσεις απολογισμού.



Διάγραμμα 2. Αριθμός εργαζομένων ανά μορφωτικό επίπεδο και έτος

Από το διάγραμμα γίνεται σαφές ότι η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων ανήκει στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν μεταλυκειακό επίπεδο μόρφωσης έως και την ανώτερη κατηγορία του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών αντιπροσωπεύει περίπου το ¼ του συνόλου των υπαλλήλων σε όλες τις κατηγορίες διοικητικών θέσεων.

7.5.2. Κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμινάρια και σχολιασμός.

Από την ετήσια έκθεση υπευθυνότητας του 2014 και μετά, γίνεται εκτενής και λεπτομερής αναφορά στα σεμινάρια και τις κατηγορίες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει ο όμιλος στις δύο μεγάλες κατηγορίες του προσωπικού, στους εργαζομένους της στεριάς και τους εργαζομένους στα πλοία.

Α.Οι κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα πληρώματα είναι:

- Ασφαλείς πρακτικές εργασιών στο πλοίο
- Marine Environmental Awareness
- Διαχείριση Επικινδυνότητας Λειτουργιών Πλοίου
- ECDIS-Πιστοποιητικό πλοήγησης
- Εκπαιδευτική ταινιοθήκη
- Ασφαλείς πρακτικές εργασιών στο πλοίο
- Αποτελεσματική ηγεσία
- Κινητοποίηση και παρακίνηση
- Εξάριετη εξυπηρέτηση πελατών

- Θέματα ασφαλείας
- Αντιμετώπιση ρύπανσης
- Αντιμετώπιση πυρκαγιάς
- Διαδικασίες καθαρισμού
- Τεχνικές και δεξιότητες πωλήσεων
- Ξένες γλώσσες
- Εταιρική υπευθυνότητα (πχ υπεύθυνες αγορές)

Την ευθύνη του προγραμματισμού και της διενέργειας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την πληρώματα έχουν συνδυαστικά οι διευθύνσεις α) Ναυτιλιακού και Τεχνικού σε ότι αφορά στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος και στο Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης και β) Ξενοδοχειακού και Εξυπηρέτησης Πελατών σχετικά με την εστίαση και διαμονή στα πλοία. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει σαφές ότι στα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν περιλαμβάνονται τα εσωτερικά γυμνάσια που υλοποιούνται στα πλοία, και ότι στα ποσοτικά στοιχεία που παρέχονται σε κάθε ετήσια έκθεση υπευθυνότητας δεν περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στα εσωτερικά γυμνάσια παρά μόνο οι εργαζόμενοι που ανανέωσαν τα πιστοποιητικά επάρκειας τους ή εξέδωσαν καινούρια ώστε να μπορούν να ναυτολογηθούν.

Η Training and Development Manager αποσαφήνισε, πως, οι υποχρεωτικές εκπαιδεύσεις επιβαρύνουν τον ίδιο τον ναυτικό αφού συνιστούν απαραίτητη προϋπόθεση της εγκυρότητας του ναυτικού του φυλλαδίου (επί παραδείγματι, τα λεγόμενα «σωστικά»), και οι οποίες ενσωματώνονται ως λειτουργικά έξοδα και δεν αποτελούν μέρος του training budget. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί πως στο τομέα του food and beverage, και όσον αφορά στα ανάλογα συστήματα διαχείρισης όπως για παράδειγμα το ISO 22000 για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων και το ISO 9001 καθώς και το σύστημα υγιεινής για την ασφάλεια των τροφίμων (HACCP) είναι οι ανάδοχοι της εταιρίας αυτοί που λαμβάνουν τα αντίστοιχα πιστοποιητικά και υποχρεούνται στην παροχή εκπαίδευσης στους managers των πλοίων και σε κάποιο αριθμό θαλαμηπόλων αν και, ο environment, health and safety director του ομίλου, έχει λόγο για την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα συστήματα διαχείρισης. Ο όμιλος πάντως, ενημερώνεται για την πορεία των προγραμμάτων, για τα αποτελέσματα των τακτικών ελέγχων και επιθεωρεί τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος και ασφάλειας που ακολουθούνται, καθώς και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Το 2016, ο όμιλος θέλησε να εκπαιδεύσει το σύνολο των πληρωμάτων με ένα πρόγραμμα που αφορούσε στο ένα μέρος την εξυπηρέτηση πελατών και τις πωλήσεις για το ξενοδοχειακό πλήρωμα και στο άλλο μέρος τη θεματική του leadership and motivation για τους ανώτερους και ανώτατους αξιωματικούς συνολικής διάρκειας, όχι μεγαλύτερης από είκοσι ώρες. Η ολοκλήρωση του προγράμματος ήρθε 18 περίπου μήνες αργότερα με ιδιαίτερη προσπάθεια και κόπο από τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου προκειμένου να ξεπεραστούν ανακύπτοντα προβλήματα που εμφανίστηκαν είτε κατά τον σχεδιασμό είτε κατά την υλοποίηση του προγράμματος.

Η Training and Development Manager του ομίλου εξέφρασε με σαφήνεια τα εμπόδια που συνάντησαν ως διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού κατά την πορεία της εκπαίδευσης, υπό τη σκέπη των δυσκολιών των logistics, θέλοντας να τονίσει τη δυσκολία παροχής των κατάλληλων υπηρεσιών στα διάφορα στάδια της εκπαιδευτικής δραστηριότητας σε προγραμματισμένο χρόνο με βέλτιστο τρόπο, με την πρέπουσα σχέση ποιότητας και ποσότητας στην παροχή του τελικού εκπαιδευτικού προϊόντος στους συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, η συγκέντρωση των συμμετεχόντων σε μία αίθουσα/σαλόνι του πλοίου κατά τη διάρκεια του πλου ήταν σχεδόν αδύνατη, αφού οι ίδιοι έπρεπε να βρίσκονται στις θέσεις εργασίας τους για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και τον συντονισμό της πορείας πλεύσης και την επίτευξη του δρομολογίου όσον αφορά στους ανώτερους και ανώτατους αξιωματικούς.

Επιπλέον, η έλλειψη σύνδεσης δικτύου/internet κατά τη διάρκεια του πλου καθιστούσε δυσχερή έως αδύνατη την υλοποίηση της εκπαίδευσης αφού οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούσαν να συνδεθούν στο δίκτυο και να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα μέσω σύγχρονου ή ασύγχρονου e-learning. Επίσης, ανέκυψε το εσωτερικό πρόβλημα της μη ύπαρξης εταιρικού mail για το σύνολο των εργαζομένων παρά μόνο για τους ανώτερους και ανώτατους αξιωματικούς. Ακόμη και αν το πλοίο παρέμενε σε λιμάνι ικανό αριθμό ωρών, όπου η παροχή διαδικτύου είναι δεδομένη, επί παραδείγματι στα δρομολόγια της Ρόδου, δεν υπήρχε η δυνατότητα πρόσβασης σε digital πλατφόρμες λόγω ανυπαρξίας εταιρικού mail, που θα χρησίμευε ως μια μορφή διαπίστευσης του εργαζόμενου για τον όμιλο, όσον αφορά το προσωπικό εκτός των ανώτερων και ανώτατων αξιωματικών. Επιπροσθέτως ανέκυψαν ζητήματα υλικοτεχνικής υποδομής όπως η δυσκολία ανεύρεσης κινητών συσκευών, φορητών υπολογιστών ή ταμπλετών για τη ταχεία και αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος.

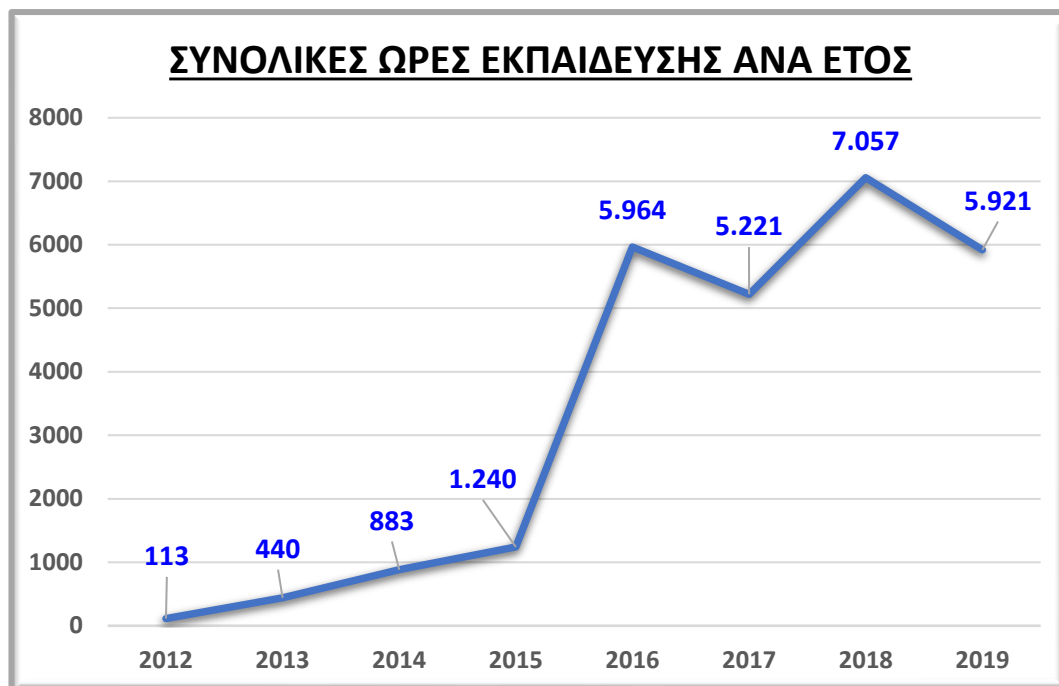
Ο HR Director πρόσθεσε στα εμπόδια που ανακύπτουν σχετικά με την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων των πληρωμάτων, την ύπαρξη συγκεκριμένης κουλτούρας και νοοτροπίας εκ μέρους των συμμετεχόντων. Επί παραδείγματι, ένας θαλαμηπόλος ή ένας επίκουρος ως μέλος πληρώματος δεν βρίσκει ενδεχομένως προσωπικό κίνητρο ανάπτυξης ή έστω μισθολογικό κίνητρο κινητοποίησης αφού γνωρίζει ότι είναι δύσκολο ή σχεδόν αδύνατο ο ίδιος να ανελιχθεί επαγγελματικά και ότι οι επιβάτες – πελάτες τελικά θα εξυπηρετηθούν και θα προσπεράσουν στην συντριπτική τους πλειοψηφία, με τον ένα ή άλλον τρόπο κάποια επί παραδείγματι έλλειψη δεξιολογίας στην συνδιαλλαγή τους με το πλήρωμα του πλοίου. Είναι πάντως αληθές, όπως τόνισε στη συνέχεια ο HR Director ότι τα προγράμματα και τα ωράρια ενός πληρώματος είναι ιδιαίτερος ασφυκτικά με ελάχιστες ώρες ξεκούρασης και ημέρες άδειας με αποτέλεσμα να καθιστούν δυσχερή μία ταχεία υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Β. Οι κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τα διενεργηθέντα σεμινάρια για όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων στα γραφεία είναι:

- Ναυτιλιακά
- Οικονομικά
- Εργασιακά/ασφαλιστικά
- Θέματα διοίκησης (HR, νομικά)
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Ασφάλεια/Security
- Εσωτερικού ελέγχου
- Εταιρική Υπευθυνότητα (πχ προστασία του περιβάλλοντος)
- IT Skills (εφαρμογές της Microsoft)
- Marketing
- Ξένες γλώσσες
- Ψηφιοποίηση
- Πρώτες Βοήθειες
- Κυβερνοασφάλεια
- Προστασία προσωπικών δεδομένων
- Στρατηγική και Εταιρική Διακυβέρνηση
- Φορολογικά (πχ Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης)

Στο διάγραμμα 3 απεικονίζονται οι παρεχόμενες ώρες εκπαίδευσης ανά έτος που διενεργήθηκαν με τη μορφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων στο όμιλο

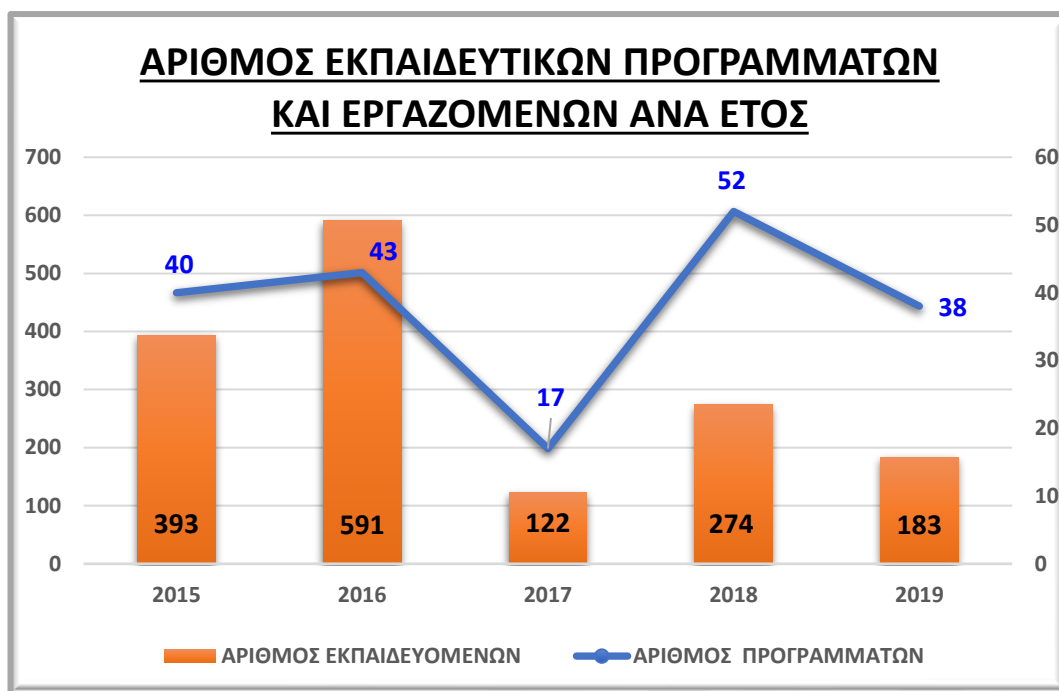
της Attica Group σύμφωνα με τα παρεχόμενα στοιχεία από τους ετήσιους απολογισμούς υπευθυνότητας.



Διάγραμμα 3. Συνολικές ώρες εκπαίδευσης ανά έτος

Το 2016 εκπαιδεύτηκαν τουλάχιστον μία φορά, πάνω από το 40% των εργαζομένων στα γραφεία, ενώ στα προγράμματα της θεματικής της Εταιρικής Υπευθυνότητας έλαβαν μέρος το 100% των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και το 90% περίπου των ανώτερων και ανώτατων στελεχών του ομίλου. Επιπλέον εκπαιδεύτηκαν όπως πρωτύτερα αναφέρθηκε 511 εργαζόμενοι σε πλοία σε μία ευρεία γκάμα προγραμμάτων.

Στο διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διενεργήθηκαν σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων που έλαβαν μέρος σύμφωνα με τα ανακτηθέντα στοιχεία από τις ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων.



Διάγραμμα 4. Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εργαζομένων ανά έτος

Ο συνολικός αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σταθερός για τα τελευταία έτη, τουλάχιστον 38 και άνω (2019) με εξαίρεση το έτος 2017 (17 εκπαιδευτικά προγράμματα) χωρίς όμως να φαίνεται ότι υπολείπεται σε πυκνότητα και ποσότητα παρεχόμενης γνώσης αφού από το διάγραμμα 3 φαίνονται οι συνολικές ώρες εκπαίδευσης για το 2017 είναι πολύ κοντά στα υπόλοιπα έτη, 5.221 ώρες, γεγονός που ενδεχομένως, σημαίνει, ότι επιλέχθηκαν προγράμματα συγκεκριμένης θεματολογίας μεν, υψηλών απαιτήσεων ολοκλήρωσης σε ώρες δε.

Από τη μελέτη των εκθέσεων υπευθυνότητας στο πέρασμα του χρόνου και την προσεκτική παρατήρηση της θεματολογίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται εμφανής η επιθυμία συμπίεσης της πολιτικής που ακολουθείται για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου με τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο της νομικής, της διοίκησης και της τεχνολογίας καθώς και η επιθυμία της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού για την παροχή νέων γνώσεων και χρήσιμων δεξιοτήτων για την επαγγελματική αλλά και προσωπική εξέλιξη των υπαλλήλων, των ανώτερων και των ανώτατων στελεχών.

Η συγκεκριμένη φιλοσοφία αντίληψης της εκπαίδευσης γίνεται εξάλλου φανερή, από το «μονοπάτι» της εκπαίδευσης που ακολουθεί η Attica και περιγράφεται λεπτομερώς στη συνέχεια.

7.5.3. Το μονοπάτι της εκπαίδευσης στον Όμιλο.

Η συσχέτιση της θεωρίας με την πράξη συνιστά σε οποιαδήποτε μελέτη περίπτωσης πεδίο υπό μελέτη. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου δεν διαψεύδει τις προσδοκίες αφού η μεθοδολογία που ακολουθείται για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η οποία αποτυπώνεται αμέσως μετά, αποδεικνύει πως η συνεχής εγρήγορση της ΔΑΔ για παροχή ποιοτικών και επικαιροποιημένων προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των εργαζομένων συνιστά *conditio sine qua non* στον ετήσιο σχεδιασμό και στη στρατηγική του ομίλου.

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών στον όμιλο είναι το στάδιο στο οποίο αξιολογούνται εν συνόλω οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι του ομίλου, οι προτιμήσεις/δηλωμένες ανάγκες των εργαζομένων και οι συστάσεις/προτάσεις των στελεχών όπως δηλώνονται από τους διευθυντές και επιτελικούς διευθυντές.

Η συμπόρευση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με τους εκάστοτε στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης αλλά και η συνεκτίμηση αυτών, συνιστά την πρώτη πηγή του ετήσιου σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το όραμα, η αποστολή, οι αξίες της επιχείρησης και οι εκάστοτε επιδιωκόμενες δεξιότητες όπως το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και η πελατοκεντρική αντίληψη, το «one group one crew» όπως εκφράζεται στον όμιλο, σαφώς και διαπνέουν ολόκληρο το πνεύμα του εκπαιδευτικού προγραμματισμού σε μεσοπρόθεσμη περίοδο. Επιπροσθέτως, η εξέλιξη της Attica χρόνο με το χρόνο, μέσω νέων στρατηγικών στοχεύσεων, όπως για παράδειγμα, η ικανότητα απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων και η χρήση τους σε ευρείες διαδικασίες και καθήκοντα, η λεγόμενη digital εποχή του ομίλου όπως χαρακτηρίστηκε από τους συνεντευξιαζόμενους για τον καιρό μας, αποτελεί την πρώτη πηγή άντλησης εκπαιδευτικών αναγκών και την έναρξη της διαδικασίας ανάλυσης και επεξεργασίας από τη ΔΑΔ για την ετήσια κατάρτιση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού.

Το δεύτερο επίπεδο επεξεργασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών συνιστούν οι εισηγήσεις και οι εκφρασμένες γνώμες των line directors και chief directors προς τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Η συχνή επικοινωνία και η δυνατότητα μεταφοράς προς τη ΔΑΔ των αξιολογούμενων αναγκών από τους διευθυντές και τους επιτελικούς διευθυντές σε διάφορα πεδία, «surveys» όπως για παράδειγμα η διαχείριση υφισταμένων και το coaching συνιστούν αξιολογήσιμες κατευθύνσεις για τον ετήσιο προγραμματισμό των ανά προτεραιότητα εκπαιδευτικών αναγκών που θα αποφασίσει η ΔΑΔ, και θα εισάγει προς έγκριση στη διοίκηση του

ομίλου και στον chief financial officer για τον καθορισμό του ετήσιου προϋπολογισμού για τον τομέα της εκπαίδευσης.

Μία τρίτη μέθοδος επεξεργασίας και άντλησης εκπαιδευτικών αναγκών αφορά στη δυνατότητα των εργαζομένων να επικοινωνήσουν προς τη διοίκηση τις προτιμήσεις και τις ανάγκες τους για εκπαίδευση. Ο όμιλος μετά την εξαγορά του από τη MIG(2008) και μέχρι το 2015 εφάρμοσε για πρώτη φορά Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης¹⁶⁹ αναπτυξιακού χαρακτήρα που αφορούσε στο διοικητικό προσωπικό του ομίλου αλλά και στους εργαζόμενους στα πλοία με δύο ιεραρχικά επίπεδα αξιολογητών. Το Σύστημα περιείχε πρότυπα απόδοσης και συμπεριφορών και σκοπός της διαδικασίας ήταν ο εντοπισμός δυνατών και αδυνάτων σημείων των εργαζομένων, έτσι ώστε να προσδιορισθεί και να αναπτυχθεί στη συνέχεια η εν γένει επαγγελματική τους απόδοση με την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους και τη βελτίωση των αδύναμων σημείων μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επίσης, υπήρχε η δυνατότητα καταγραφής των προτιμήσεων και των αναγκών για εκπαιδευτικά προγράμματα από τους εργαζόμενους, οι οποίες αξιολογούνταν και προτεραιοποιούνταν από τη ΔΑΔ συνιστώντας τον τρίτο δίαυλο συγκέντρωσης πληροφορίας. Το 2017 ξεκίνησε να σχεδιάζεται ένα νέο Σύστημα Αξιολόγησης που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 2020¹⁷⁰ το οποίο χαίρει της υποστήριξης της Διοίκησης, είναι απολύτως προσαρμοσμένο στις ανάγκες, τις θεματικές και τα πεδία του ομίλου και σαφώς συνιστά την τρίτη πηγή άντλησης εκπαιδευτικών αναγκών, εφόσον καθαρά πια, προκύπτει, μία σειρά προεκπαιδεύσεων από τη λεπτομερή περιγραφή και τη σαφήνεια των διαφόρων surveys. Η ανάλυση εξάλλου μέτρησης ποσοτικών κριτηρίων που αντιστοιχούν στην προσωπική στοχοθεσία του κάθε εργαζόμενου που δίδονται από την αρμόδια Διεύθυνση, σε συνδυασμό με τη καταμέτρηση ποιοτικών κριτηρίων βάσει των αξιών του ομίλου που με τη σειρά τους αποδίδονται σε συγκεκριμένες δεξιότητες οι οποίες οδηγούν τελικά σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, και που επιθυμεί η διοίκηση του ομίλου να έχει ο κάθε εργαζόμενος, συνιστούν μία αποτελεσματική πηγή ανατροφοδότησης για την κατεύθυνση της πολιτικής της εκπαίδευσης στον όμιλο. Επιπλέον, μέσω του νέου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης δημιουργείται ένα σημαντικό βήμα επικοινωνίας και έκφρασης

¹⁶⁹ Το συγκεκριμένο Σύστημα Αξιολόγησης πάντως, δεν έτυχε της αποδοχής της διοίκησης και δεν κατάφερε να συνδεθεί με τον προαναγγελλόμενο στόχο του που ήταν το σύστημα παροχών και αμοιβών.

¹⁷⁰ Το 2018 πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση με τη Hellenic Seaways οπότε εύλογα, παρουσιάστηκαν επιπλέον καθυστερήσεις στην υλοποίηση του νέου Συστήματος Αξιολόγησης.

της γνώμης του συνόλου των εργαζομένων σχετικά με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες εκπαίδευσής τους αφού παρέχεται η δυνατότητα στο σύνολο των εργαζομένων του ομίλου είτε να επιλέξουν τα προτιμητέα από μία σειρά προτεινόμενων μαθημάτων είτε να καταγράψουν μία δική τους καινούρια ιδέα ή/και ανάγκη.

Η Attica Group είναι ένας όμιλος που διαχρονικά υποστηρίζει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, στοιχείο που φανερώνεται ήδη από τους πρώτους απολογισμούς υπευθυνότητας, αρκετά πριν την εξαγορά από τη MIG, χρονικό σημείο πάντως, που στιγματίζει την αλλαγή πολιτικής του ομίλου και τη μετατροπή της διεύθυνσης προσωπικού σε μία σύγχρονη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Ως εκ τούτου, στην πορεία της στο πέρασμα του χρόνου, έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο συνεργασιών με ιδιωτικές εταιρίες που προσφέρουν ποιοτικά, εξωστρεφή και επικαιροποιημένα προγράμματα που δύνανται να καλύψουν τις ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού όπως αυτές μεταφέρονται μέσα από εποικοδομητικές συσκέψεις με τα στελέχη της ΔΑΔ. Ως αποτέλεσμα, το στάδιο του σχεδιασμού του προγράμματος χαρακτηρίζεται από την αгаστή συνεργασία, που ο όμιλος έχει χτίσει στο πέρασμα του χρόνου, με ικανό αριθμό εξειδικευμένων συνεργατών. Το κριτήριο επιλογής της εκάστοτε συνεργασίας συνίσταται εν πολλοίς, στη σχέση ποιότητας-τιμής αλλά και στην πρότερη καλή εμπειρία που αποδεικνύεται εκτός των άλλων και από την πολύ καλή ανατροφοδότηση(feedback) που καταγράφεται από τους συμμετέχοντες στο «έντυπο αξιολόγησης» του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος και στην προτίμηση τους για τους πιο ικανούς και άξιους εκπαιδευτές, το λεγόμενο «fit» μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων.

Τα ποσά που δαπανώνται για την εκπαίδευση καθορίζονται από το αποτέλεσμα της εκτίμησης της ΔΑΔ για τον ετήσιο προϋπολογισμό και της αντίστοιχης εισήγησης του επιτελικού διευθυντή των οικονομικών(chief financial officer) σχετικά με τη συμμόρφωση στον προϋπολογισμό και τα διαθέσιμα ποσά του ομίλου, διατηρώντας πάντως, κάποιο βαθμό ευελιξίας για επαναξιολόγηση κατά τη διάρκεια της χρονιάς εάν και εφόσον προκύψουν νέες ανάγκες. Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζονται τα συνολικά ποσά ανά έτος που έχει δαπανήσει η εταιρία για την εκπαίδευση του προσωπικού της.



Διάγραμμα 5. Συνολικό κόστος εκπαίδευσης ανά έτος

Από το διάγραμμα 5 γίνεται εμφανής η διάθεση εκ μέρους της Διοίκησης με την επένδυση ικανών χρηματικών ποσών σε χιλιάδες ευρώ να κάνει πράξη την ανοικτή πολιτική και στρατηγική του ομίλου όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού προσδοκώντας στα τοκοφόρα οφέλη της διαδικασίας και την απόσβεσή τους στον καθημερινό εργασιακό βίο με αύξηση της απόδοσης στη θέση εργασίας.

Στο διάγραμμα 6 απεικονίζεται το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και ανά έτος με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις εκθέσεις υπευθυνότητας.



Διάγραμμα 6. Κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος

Από το διάγραμμα συμπεραίνεται πως το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο παρουσιάζει μεν διακυμάνσεις, οι οποίες όμως είναι απόρροια πολλαπλών παραγόντων δε, όπως ο αριθμός των εργαζομένων που επιλέχθηκαν ανά έτος για την παρακολούθηση, το κόστος των διαφόρων προγραμμάτων που είναι κυμαινόμενο και ανάλογο του θεματικού πεδίου καθώς και άλλων παραμέτρων.

Το στάδιο της υλοποίησης των προγραμμάτων λάμβανε χώρα στην προ-CoVid-19 εποχή στις εγκαταστάσεις του ομίλου και σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα εκπαίδευσης, εξοπλισμένη με τον ανάλογο τεχνολογικό εξοπλισμό(laptops). Η αίθουσα που παρέχει ο όμιλος είναι χωρητικότητας 25-30 θέσεων παρακολούθησης με τη δυνατότητα διαχωρισμού της σε μικρότερη έκτασης αίθουσα ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, ενώ παρέχεται επίσης η δυνατότητα διάταξης των εδράνων εκτός της παραδοσιακής, σε περιμετρική, για να διευκολύνονται οι συμμετέχοντες στην εφαρμογή μεθόδων διδασκαλίας που προάγουν τη συνεργασία όπως οι ομάδες εργασίας και οι συνεργατικές μελέτες περίπτωσης. Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας με ανώτατο όριο τις τέσσερις ώρες ώστε τις υπόλοιπες εργάσιμες οι συμμετέχοντες να απασχολούνται στις θέσεις εργασίας τους.

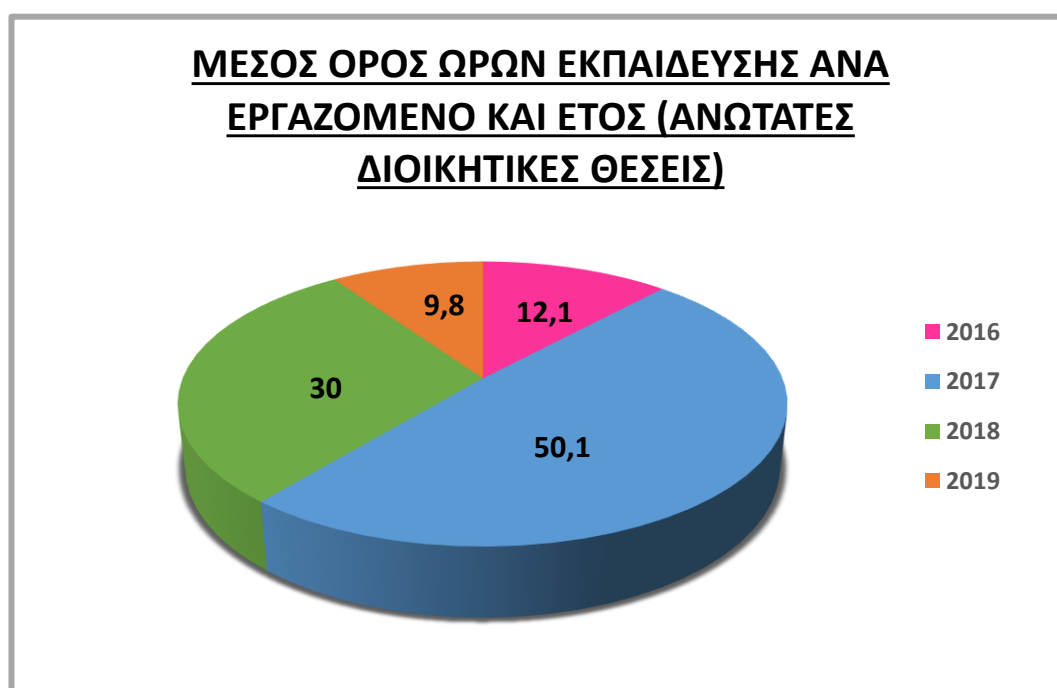
Στο διάγραμμα 7 παρουσιάζεται ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης στο σύνολο των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στον όμιλο ανά έτος.



Διάγραμμα 7. Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης συνόλου εργαζομένων ανά έτος

Από το διάγραμμα 7 γίνεται εμφανής η αυξητική τάση που υπάρχει την τελευταία τριετία στην παροχή ωρών εκπαίδευσης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου της τάξης του 30%, συγκρίνοντας το με τους μέσους όρους ωρών εκπαίδευσης των χρόνων 2014 έως 2016 και 2017 έως 2019. Στα επόμενα τρία διαγράμματα παρουσιάζεται ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος κατηγοριοποιούμενος αντίστοιχα με τη διοικητική ή επιτελική θέση των συμμετέχοντων.

Στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος που αφορά στις ανώτατες διοικητικές θέσεις.

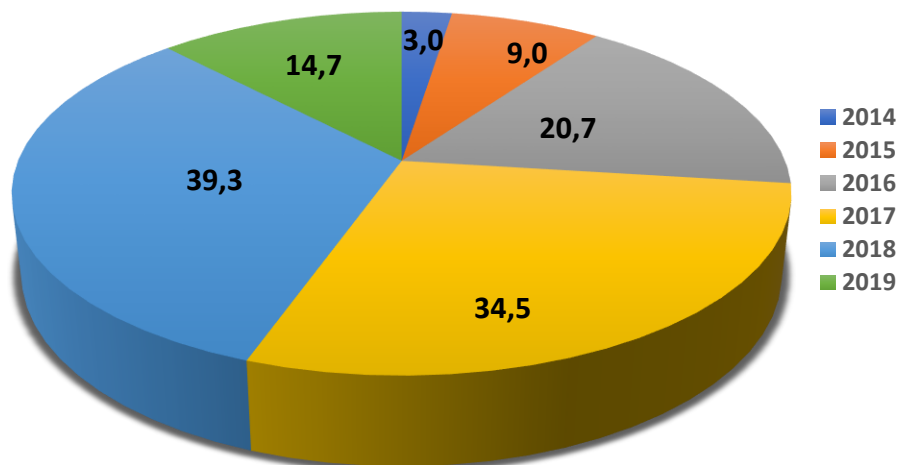


Διάγραμμα 8. Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος(ανώτατες διοικητικές θέσεις)

Από το διάγραμμα φαίνεται πως ο όμιλος επένδυσε ιδιαίτερα το έτος 2017 στην επιμόρφωση των διευθυντικών και επιτελικών διευθυντών με τη τάση να παραμένει σε υψηλά επίπεδα και το επόμενο έτος, το 2018.

Στο διάγραμμα 9 απεικονίζεται ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος που αφορά στις ανώτερες διοικητικές θέσεις

**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΩΡΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΤΟΣ (ΑΝΩΤΕΡΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ)**

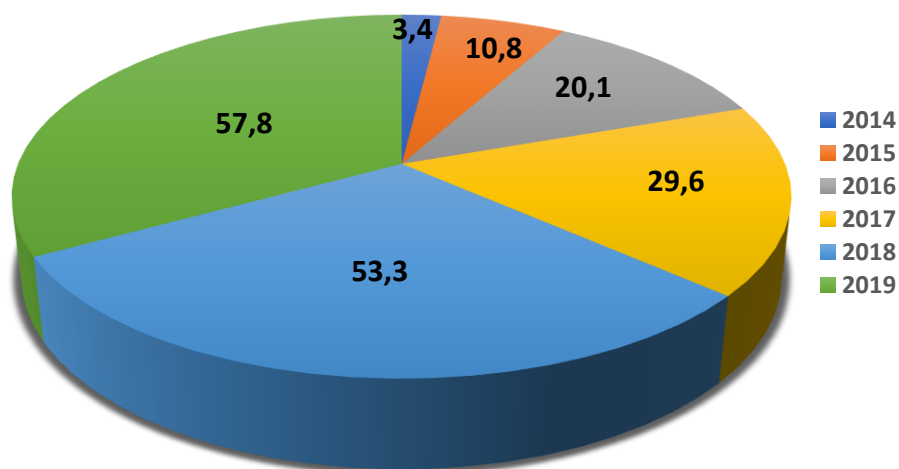


Διάγραμμα 9. Μέσος όρος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος(ανώτερες δ. θέσεις)

Από το διάγραμμα 9 φαίνεται πως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη (managers) του ομίλου συμμετείχαν περισσότερο σε εκπαιδευτικά προγράμματα, κυρίως κατά τα έτη 2017 και 2018 ακολουθώντας τη τάση που προκύπτει από το γενικό μέσο όρο όπως αυτός απεικονίζεται στο διάγραμμα 7.

Στο διάγραμμα 10 παρουσιάζεται ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ανά έτος που αφορά στις λοιπές διοικητικές θέσεις γραφείου.

**ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΩΡΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΤΟΣ (ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΣΕΙΣ)**



Διάγραμμα 10. Μέσος όρος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο και έτος (λοιπές θέσεις)

Από το διάγραμμα 10 γίνεται εμφανής η σημασία που δίνει ο όμιλος στην εκπαίδευση της «ραχοκοκαλιάς» της μερίδας του ανθρώπινου δυναμικού που αφορά στους εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις και ενδεχομένως η τάση εμπλουτισμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε νέα και πολλαπλά αντικείμενα μάθησης, ιδιαίτερα κατά την τελευταία διετία.

Σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το τέταρτο και τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας αναφέρεται η δυνατότητα ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες προς τη ΔΑΔ είτε ανατρέχοντας στα φύλλα αξιολόγησης των προγραμμάτων που χρησιμοποιούν οι συνεργαζόμενοι φορείς εκπαίδευσης, είτε στα «εσωτερικά έντυπα αξιολόγησης» του ίδιου του ομίλου που βρίσκονται αναρτημένα στο employer portal της Attica Group και περιλαμβάνουν κλειστές και ανοικτές τύπου ερωτήσεις σχετικές με το μόλις διενεργηθέν πρόγραμμα αλλά και τις ανάγκες και επιθυμίες για νέα είδη και θεματικά πεδία που διαμορφώθηκαν ως σκέψεις στους συμμετέχοντες από τη διαδικασία της μάθησης. Το employer portal συνιστά μία ηλεκτρονική ατζέντα/εφημερίδα που απευθύνεται στο σύνολο των υπαλλήλων του ομίλου ως μέρος της εσωτερικής λειτουργίας του. Συνιστά μία πηγή ενημέρωσης όλων των μεταβολών που λαμβάνουν χώρα στον όμιλο (πχ προσλήψεις, αποχωρήσεις) και των εγγράφων που είναι αναρτημένα διαχρονικά, καθώς επίσης, περιλαμβάνει και θεματικά πεδία που στοιχειοθετούν τη στρατηγική της επιχείρησης όπως οι πολιτικές και διαδικασίες(πχ GDPR, Κώδικας Επαγγελματικής Συμπεριφοράς), αρχειοθήκη, τα surveys του ομίλου, το ανθρώπινο δυναμικό κ.ά. Στο employer portal ο κάθε υπάλληλος είτε επιτελικός είτε διοικητικός ανευρίσκει τα στοιχεία που αφορούν στην επαγγελματική του σχέση με τον όμιλο (πχ θέση εργασίας, έτος πρόσληψης) καθώς και το εσωτερικό έντυπο αξιολόγησης σχετικά με την παροχή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι συνεντευξιζόμενοι πάντως, τόνισαν, ότι δεν υπάρχει μέχρι στιγμής δυνατότητα για συγκεκριμένη και ποσοτική μέτρηση της αποκτημένης γνώσης, ιδιαιτέρως, όταν αφορά προγράμματα κατάρτισης soft skills, όπως για παράδειγμα, το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας ή την ηγεσία αλλά σαφώς είναι ζητούμενο και βρίσκεται στις άμεσες προτεραιότητες τους η επιτυχής εύρεση της κατάλληλης μεθόδου που θα αποδίδει το όραμα και τις αξίες του ομίλου, ενώ ενδεχομένως δύναται να συνδέεται με τα συλλεγόμενα data από το νέο Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης που εφάρμοσε ο όμιλος για πρώτη φορά φέτος, το 2020.

7.5.4. Ο Covid-19 και η προσαρμογή του Ομίλου στα νέα δεδομένα.

Η συντριπτική πλειοψηφία του συνόλου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του ομίλου¹⁷¹, διενεργούνταν διαχρονικά διά ζώσης, μέχρι την εποχή του CoVid-19 και το lockdown που επιβλήθηκε σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και επικυρώθηκε με την πρώτη ΚΥΑ (ΦΕΚ/783/Β/10.03.2020) περί αναστολής λειτουργίας πάσης φύσεως εκπαιδευτικών δομών, φορέων και ιδρυμάτων, δημοσίων και ιδιωτικών από την ελληνική κυβέρνηση.

Την περίοδο εκείνη η Attica Group διενεργούσε εκπαιδευτικό πρόγραμμα IT skills στις εφαρμογές της Microsoft. Η εκπαίδευση λάμβανε χώρα διά ζώσης με τη χρήση της αίθουσας διδασκαλίας του ομίλου, στις ομάδες συμμετείχαν από 9 έως 12 εργαζόμενοι ανά γκρουπ, οι μέθοδοι διδασκαλίας περιλάμβαναν τη διάλεξη εκ μέρους του εισηγητή, την επίδειξη με τη χρήση laptops, την πρακτική εξάσκηση στο χρόνο διεξαγωγής των μαθημάτων, την παράδοση ατομικών εργασιών μέσω mail στον εισηγητή, και τη συζήτηση επ' αυτών στην αίθουσα διδασκαλίας για σχετικές απορίες και παρατηρήσεις ενώ η χρονική διάρκεια κάθε διδακτικής μέρας είχε ορισθεί στις τέσσερις ώρες. Μέχρι το lockdown το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είχε ολοκληρωθεί σε ένα ποσοστό της τάξης του 40% περίπου.

Με την έναρξη του lockdown και σε συνεννόηση με τον φορέα διδασκαλίας, ο όμιλος αποφάσισε να προχωρήσει στην ηλεκτρονική μορφή μάθησης ώστε να υλοποιήσει και να ολοκληρώσει το προαναφερθέν εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η μέθοδος εκπαίδευσης που αποφασίστηκε ήταν η V.I.L.T., η εικονικά καθοδηγούμενη εκπαίδευση από τον εισηγητή με στόχο το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό προσαρμογής της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης από την αίθουσα στο διαδικτυακό on line περιβάλλον μάθησης. Η ΔΑΔ σε συνεργασία με τον φορέα εκπαίδευσης, λαμβάνοντας υπόψη τη μη εξοικείωση των συμμετεχόντων με τη ψηφιακή εκπαίδευση και την ενδεχόμενη κόπωση που θα εμφάνιζαν οι συμμετέχοντες λόγω της έλλειψης της διά ζώσης επαφής, αποφάσισαν οι τέσσερις διδακτικές ώρες ανά ημέρα να γίνουν δύο, για όσο χρονικό διάστημα η εκπαίδευση θα συνεχιζόταν με ψηφιακή μορφή.

Οι επιφυλάξεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μετατροπή της διά ζώσης σε ψηφιακή εκπαίδευση είχαν να κάνουν με την ενδεχόμενη έλλειψη προσοχής και συγκέντρωσης, αφού η σύνδεση στο ψηφιακό περιβάλλον για την παρακολούθηση του

¹⁷¹ Η εκτίμηση της Training and Development Manager είναι πως μόλις το 10% του συνόλου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαχρονικά υλοποιήθηκαν μέσω e-learning.

προγράμματος θα γινόταν από τους σταθερούς υπολογιστές των θέσεων εργασίας εν ώρα εργασίας, με κάποιους εργαζόμενους στα ανοικτά γραφεία να συνεχίζουν να εργάζονται και κάποιους να πρέπει να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία, ως μη εξοικειωμένη με τη ψηφιακή μέθοδο, διατηρούσε κάποιες επιφυλάξεις σχετικά με την απόδοσή της κατά τη διάρκεια του προγράμματος και την εν γένει αποτελεσματικότητά του. Τελικά, όπως ανέφεραν και οι δυο συνεντευξιαζόμενοι, οι αρχικές επιφυλάξεις κάμφθηκαν γρήγορα και το πέρας του προγράμματος τους άφησε πολύ καλές εντυπώσεις χωρίς να υστερεί σε ποιότητα και ποσότητα παρεχόμενης γνώσης σε σχέση με τη διά ζώσης εκπαίδευση. Η Training and Development Manager ανέφερε πως οι προαναφερθέντες προβληματισμοί στην ουσία δεν είχαν ισχυρό λόγο βάσης, αλλά, ήταν περισσότερο η νέα νοοτροπία και η μνήμη της παλαιότερης κουλτούρας που δημιούργησε τις αρχικές επιφυλάξεις στους συμμετέχοντες σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής των μαθημάτων.

Η Attica Group απέδειξε πως διαθέτει γρήγορα αντανakλαστικά και προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες εφόσον ακολουθώντας πιστά της αξίες του ομίλου περί καινοτομίας, αξιοπιστίας και ακεραιότητας προχώρησε τάχιστα στην παροχή δύο επιπλέον προγραμμάτων e-learning στο αμέσως επόμενο διάστημα του πρώτου lockdown.

Έτσι, η ΔΑΔ απευθυνόμενη στο δίκτυο συνεργατών φορέων εκπαίδευσης που διαθέτει, παρείχε ασύγχρονο e-learning στους τομείς του Cyber Security Awareness και στον Κανονισμό Δεοντολογίας και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς.

Η αποδοχή των Code of Ethics και Code of Compliance στα πλαίσια του Κανονισμού Λειτουργίας και της Εταιρικής Υπευθυνότητας συνιστά προϋπόθεση όχι μόνο για τους νεοπροσλαμβανόμενους στον όμιλο αλλά και για το υπάρχον προσωπικό με τις επικαιροποιήσεις και τροποποιήσεις που γίνονται στο πέρασμα του χρόνου. Ως εκ τούτου, στην CoVid-19 εποχή η Attica Group παρείχε τη συγκεκριμένη εκπαίδευση μέσω e-learning το οποίο είναι αναρτημένο στο employer portal και ήταν ενεργό για το χρονικό διάστημα που ο όμιλος έθεσε ως προϋπόθεση ολοκλήρωσης παρακολούθησης του από τους εργαζόμενους. Κατ' αυτό τον τρόπο, ο κάθε εκπαιδευόμενος, χωρίς τον χωρικό και τον χρονικό περιορισμό της συγκεκριμένης ώρας παρακολούθησης διδασκαλίας, μπορούσε να συμμετάσχει στην επιμορφωτική διαδικασία ενώ με το πέρας των μαθημάτων εξεταζόταν με ορισμένη από τη ΔΑΔ, βάση προαγωγής, και μάλιστα αν δεν λάμβανε το απαραίτητο ποσοστό σωστών απαντήσεων είχε τη δυνατότητα επανάληψης της παρακολούθησης και επανεξέτασης.

Ο HR Director του ομίλου εξέφρασε την άποψη, πως αν δεν υπήρχαν οι συνθήκες του CoVid-19, η ανάθεση του προγράμματος σε φορέα εκπαίδευσης με τη μορφή e-learning δεν θα πραγματοποιούνταν και η παροχή του προγράμματος θα γινόταν διά ζώσης.

Σήμερα, ο όμιλος έχει ήδη προχωρήσει στην αγορά νέου προγράμματος παροχής εκπαίδευσης με τη μέθοδο V.I.L.T. στο οποίο μάλιστα θα χρησιμοποιηθεί ευρέως το εργαλείο του microlearning, τροφοδοτώντας τους συμμετέχοντες με ασκήσεις και εφαρμογές μέχρι και 16 εβδομάδες μετά το πέρας του προγράμματος, απασχολώντας τους για είκοσι λεπτά περίπου την εβδομάδα, με απώτερο στόχο την υπενθύμιση της αποκτημένης γνώσης και την πλήρη εμπέδωση της στο πέρασμα του χρόνου.

Η διοίκηση της Attica Group προάγοντας την πολιτική ανοικτότητας και εξωστρέφειας με νέες μορφές εκπαίδευσης και επένδυσης στον ανθρώπινο πόρο, μετέφερε μέσω του HR Director την πρόθεση, να συνεχίζει να χρησιμοποιεί ευρέως και σε βάθος τις νέες μορφές και τάσεις της ψηφιακής μάθησης εφόσον συνεχισθούν οι θετικές ανατροφοδοτήσεις των εργαζομένων του ομίλου και συμμετεχόντων στα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβεβαιώνοντας τελικά, πως, πίσω από κάθε κρίση όπως η παγκόσμια υγειονομική κρίση του CoVid-19 κρύβονται ευκαιρίες για εξέλιξη και ανάπτυξη.

7.6 Προτάσεις εκπαίδευσης για τον Όμιλο της Attica Group

Ύστερα από τη λεπτομερή μελέτη των ετησίων απολογισμών υπευθυνότητας και τις ενδεδειγμένες συζητήσεις με τους συνεντευξιζόμενους, ακολουθούν προτάσεις εκπαίδευσης προσαρμοσμένες στις ανάγκες του Ομίλου, οι οποίες βασίζονται στις εξής παραδοχές:

- Θεωρείται δεδομένη η συνέχιση της πολιτικής ανοικτότητας και εξωστρέφειας του ομίλου όσον αφορά την παροχή προγραμμάτων που συντελούν στην εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με την απόκτηση νέας γνώσης (hard skills) και δεξιοτήτων (soft skills). Αυτό εξάλλου, συνεπικουρείται από τη γεωμετρική αυξητική τάση που παρατηρείται στο σύνολο των ωρών εκπαίδευσης από το 2016 και μετά. Μάλιστα, για το 2020, αν και δεν έχει αναρτηθεί ο ετήσιος απολογισμός, οι ώρες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σύμφωνα με την εκτίμηση της Training and Development Manager είναι οι διπλάσιες σε σχέση με το 2019.

- Το νέο Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης με τον προσεκτικό και προσαρμοσμένο σχεδιασμό του στις ανάγκες του ομίλου, θα αποτελεί ισχυρή πηγή άντλησης των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και πηγή αναφοράς των μετρήσιμων και μη μετρήσιμων στόχων για κάθε εργαζόμενο, είτε διοικητικό υπάλληλο είτε ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος. Επίσης, θα προσφέρει τις απαραίτητες κατευθύνσεις για όλο το φάσμα των εργασιών της ΔΑΔ, όπως την ανακατανομή του προσωπικού, τις υπηρεσιακές, ετήσιες μεταβολές (πχ προαγωγές), θα συνδεθεί με το κόστος αμοιβών και παροχών αλλά και, σε μεσοπρόθεσμο πλάνο, θα συνιστά τον οδηγό για τον εκπαιδευτικό και εξατομικευμένο σχεδιασμό των προγραμμάτων ανάλογα με τις μετρήσιμες και καταγεγραμμένες ανάγκες του κάθε μέλους του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο όμιλος με την άμεση προσαρμογή που επέδειξε στις έκτακτες συνθήκες που οδήγησε ο CoVid-19, δύναται να υιοθετήσει πλέον, στα επόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται είτε στα πληρώματα των πλοίων, είτε στο προσωπικό του γραφείου, το blended learning. Η μικτή μέθοδος διδασκαλίας με σύγχρονα και ασύγχρονα εργαλεία όπως το microlearning και τη V.I.L.T. μπορούν από τη μια, να εκσυγχρονίσουν το σύστημα εκπαίδευσης του ομίλου και από την άλλη, να προσφέρουν ένα ασφαλές πλαίσιο διδακτικής εμπειρίας, τουλάχιστον μέχρι την εποχή της πλήρους ψηφιοποίησης του ομίλου (digitalization) που είναι εξάλλου και ένας από τους επόμενους στρατηγικούς στόχους.

Πιο συγκεκριμένα, και υπό τη προϋπόθεση της δυνατότητας επιστροφής στην κανονικότητα και την παροχή μαθημάτων στην τεχνολογικά εξοπλισμένη αίθουσα διδασκαλίας του ομίλου, για το προσωπικό στα γραφεία, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα μπορούσε να τίθεται ως εξής:

- Βήμα 1°. Παροχή εκπαιδευτικού υλικού με τη μέθοδο του ασύγχρονου e-learning. Οι συμμετέχοντες θα αποκομίζουν τα βασικά σημεία της γνώσης του εκπαιδευτικού υλικού χωρίς την δέσμευση της υποχρεωτικής διδασκαλίας σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο ενώ θα αποκτούν εξοικείωση με τις νέες έννοιες και όρους, κάνοντας μία ουσιώδη προεργασία που θα προέρχεται από προσωπικό τους κόπο πριν περάσουν στο επόμενο βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Βήμα 2°. Η διά ζώσης εκπαίδευση στην αίθουσα με καταρτισμένο εκπαιδευτή, μετά τα εισαγωγικά στάδια του ασύγχρονου e-learning, θα προσδώσει στη μαθησιακή εμπειρία εκτός των γνωστών πλεονεκτημάτων της άμεσης επαφής και αλλητροφοδότησης με τον εκπαιδευτή και τους υπολοίπους συναδέλφους, την

ευκαιρία για υψηλότερα standards μαθησιακής εμπειρίας σε σύγκριση με τη μη χρησιμοποίηση του e-learning, αφού πια, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν ήδη κατακτήσει ένα επίπεδο γνώσης σχετικά με τις θεματικές που διαπραγματεύεται το πρόγραμμα και η διά ζώσης διδασκαλία θα χτίζει πάνω στην υπάρχουσα γνώση με έμφαση στις μελέτες περίπτωσης, στα παιχνίδια ρόλων και στις ομαδικές πρακτικές ασκήσεις.

- Βήμα 3°. Το εργαλείο του microlearning με την ολοκλήρωση των κύκλων του προγράμματος θα χρησιμοποιηθεί ως δείκτης μάθησης για τους συμμετέχοντες και θα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον εκπαιδευόμενο και την χρήση της γνώσης στη θέση εργασίας αφού η ενασχόληση του για αρκετό χρονικό διάστημα μετά το πέρας της διαδικασίας σε εβδομαδιαία βάση, διάρκειας αρκετών εβδομάδων, θα λειτουργεί ως υπενθύμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων που έλαβε και στην εφαρμογή και υλοποίησή τους σε πραγματικές συνθήκες.
- Βήμα 4°. Τέλος, στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να προστεθεί μία συνάντηση V.I.L.T. με τον εισηγητή που θα μπορούσε να ορισθεί ως «return day» του προγράμματος, σχετικά με τις τελικές απορίες και τυχόν αποσαφηνίσεις ή προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή στην εργασιακή καθημερινότητα από τους συμμετέχοντες. Το τελευταίο εξάλλου, μπορεί να χρησιμεύσει και ως δείκτης χρησιμοποίησης και ένταξης της γνώσης στην εργασιακή εμπειρία από τη ΔΑΔ.

Για τους εργαζόμενους στα πληρώματα και ύστερα από τα ανακλύπτοντα προβλήματα που αναφέρθηκαν πρωτότερα, προφανής προϋπόθεση για τη συστηματική και ευρεία παροχή προγραμμάτων για όλους, ίσως να είναι η επένδυση του ομίλου σε αγορά ικανού αριθμού κινητών συσκευών (πχ tablets) και η διερεύνησης αγοράς ομαδικών προγραμμάτων με μεγάλο όγκο δεδομένων από εταιρία κινητής τηλεφωνίας, για αποκλειστική χρήση τους στις εκπαιδευτικές πλατφόρμες κατά τη διάρκεια παραμονής στα λιμάνια από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα. Επίσης, η προσπάθεια υλοποίησης των προγραμμάτων σε χρονικές περιόδους off season, εκτός της κορύφωσης της τουριστικής περιόδου με τη δημιουργία μικρών και ευέλικτων γκρουπ θα μπορούσε να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο λιγότερο, δυνατό χρόνο ολοκλήρωσής τους ώστε κατά τη θερινή περίοδο να εκκρεμούν οι εκπαιδεύσεις τυχόν εποχιακού προσωπικού. Τέλος, λόγω του αποδεδειγμένα, μικρότερου βαθμού εξοικείωσης με τα διάφορα τεχνολογικά εργαλεία από τους εργαζόμενους στα πλοία, πχ θαλαμηπόλους, μία τύπου βασική εκπαίδευση, όσον αφορά τη χρήση και τη χρησιμότητά τους κρίνεται αναγκαία,

ενώ η ύπαρξη κινήτρων όπως μικρά, χρηματικά bonus με την επιτυχή ολοκλήρωση των προγραμμάτων ενδεχομένως να αυξήσει το ενδιαφέρον και να αλλάξει ως ένα βαθμό, την υπάρχουσα κουλτούρα σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η μετρήσιμη και ενδεδειγμένη αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ένας στόχος που τέθηκε από τα στελέχη της ΔΑΔ του ομίλου ώστε με τα «έντυπα αξιολόγησης» του employer portal και την ετήσια εικόνα από το νέο Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης να δημιουργείται ένα ικανός σε συλλογή στοιχείων και οριοθετημένος με χρήση κατάλληλων δεικτών, τρόπος αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο στην αποτύπωση της θεωρίας, είχε γίνει αναφορά στο ευρέως γνωστό μοντέλο του Kirkpatrick/Phillips(1959)¹⁷² το οποίο εξάλλου, σύμφωνα με πολύ πρόσφατες μελέτες, όπως αυτή του Choudhury&Sharma(2019)¹⁷³, φαίνεται ότι παραμένει το επικρατούν, ακόμη στις μέρες μας, υπό όρους αποτελεσματικότητας και ευχρηστίας.

Τα επίπεδα 1 έως 4 όπως έχουν ήδη αναλυθεί, εγγυώνται έναν βαθμό χρησιμοποίησης και εφαρμογής της αποκτημένης γνώσης από τους συμμετέχοντες αλλά δεν μπορούν να μετρήσουν αν το κόστος του προγράμματος έχει υπερβεί τα επιχειρηματικά οφέλη και άρα αν αυτό κρίνεται ασύμφορο για την εκάστοτε επιχείρηση.

Επιγραμματικά, το επίπεδο 1 αφορά στην αντίδραση, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων και την κατάρτιση ατομικού πλάνου δράσης για την εφαρμογή της γνώσης στην πράξη. Το επίπεδο 2 με την εφαρμογή χρήσης εργαλείων όπως τεστ, πρακτικών ασκήσεων δεξιοτήτων, παιχνίδια ρόλων αξιολογεί τι έχει μάθει ο κάθε συμμετέχων. Στο επίπεδο 3, συγκεκριμενοποιείται το ατομικό πλάνο δράσης και μετράται ο βαθμός χρήσης της νέας γνώσης στη θέση εργασίας ενώ στο επίπεδο 4, αξιολογείται σε ποιο βαθμό κάποιοι επιχειρηματικοί δείκτες παρουσιάζουν βελτίωση μετά την εκπαίδευση, όπως ο αριθμός παραγωγής εγγράφων από το σύνολο των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Στο επίπεδο 5 αξιολογείται η απόδοση της επένδυσης που θεωρείται και το απόλυτο επίπεδο αξιολόγησης. Εδώ, συγκρίνονται τα χρηματικά οφέλη από το πρόγραμμα με το κόστος του. Η απόδοση της επένδυσης (R.O.I., return on investment),

¹⁷² Σελ.45 στην παρούσα εργασία

¹⁷³ <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/02/pmwj79-Feb2019-Choudhury-Sharma-comparison-of-training-effectiveness-models-for-rd.pdf>, τελευταία προσπέλαση στις 27.03.21

επιτρέπει στη ΔΑΔ και τους υπόλοιπους που λαμβάνουν τις αποφάσεις για τον ετήσιο προϋπολογισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να συγκρίνουν την τελική αξία μιας εκπαιδευτικής επένδυσης με άλλες πιθανές εκπαιδευτικές ευκαιρίες. Ακολουθεί δε συνήθως τον εξής τύπο:

$$ROI = \frac{\text{Συνολικά οφέλη προγράμματος} - \text{Συνολικά κόστη προγράμματος}}{\text{Συνολικά κόστη προγράμματος}} \times 100$$

Ο παράγοντας που επιδρά καταλυτικά στην παραγωγή αποτελέσματος για το επίπεδο 5 είναι η αλυσίδα συνεπειών (chain of impacts) από το επίπεδο 1 ως το τελευταίο επίπεδο. Με την αλυσίδα, οι δεξιότητες και γνώσεις των επιπέδων 1 και 2 εφαρμόζονται στην καθημερινή εργασία των συμμετεχόντων αποφέροντας στο επίπεδο 3, τα παραγόμενα αποτελέσματα και τον όποιο επιχειρηματικό αντίκτυπο στο επίπεδο 4. Άρα, οι επιμέρους λεπτομερείς και ενδεδειγμένες μετρήσεις θα προσδώσουν την προστιθέμενη αξία στο τελικό αποτέλεσμα του επιπέδου 5, ενώ σε περίπτωση αρνητικού αποτελέσματος η ΔΑΔ θα μπορεί ευκολότερα να εντοπίσει με ακρίβεια το επίπεδο από το 1 έως το 5, που οι επιμέρους σύνδεσμοι της αλυσίδας συνεπειών έσπασαν, και δεν οδήγησαν στο ευκαταίο αποτέλεσμα. Από τα ανωτέρω, είναι προφανές πως, η αξία των πληροφοριών που συλλέγονται αυξάνεται κατά μήκος της αλυσίδας συνεπειών από το επίπεδο 1 στη διαδρομή προς το επίπεδο 5.

Ο όμιλος της Attica Group, με την σύγχρονη και επικαιροποιημένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, καθώς και την ευρεία αποδοχή εκ μέρους της Διοίκησης του νέου συστήματος αξιολόγησης αλλά και της υιοθέτησης των νέων, ψηφιακών μορφών εκπαίδευσης οι οποίοι εκ φύσεως ενδείκνυνται για καταγραφή μετρήσιμων στόχων, δύναται να προχωρήσει στην ολοκλήρωση της αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με το μοντέλο Kirkpatrick/Phillips και να κατακτήσει επιτυχώς και το τελικό επίπεδο αξιολόγησης με τη μέτρηση R.O.I..

Εξάλλου, η ολοκλήρωση της αξιολογικής διαδικασίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όχι μόνο θα κοστολογήσει την αξία του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά θα δώσει αξιόπιστα και μετρήσιμα στοιχεία ανατροφοδότησης για όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και για τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής που θα ακολουθήσει ο όμιλος στο μέλλον.

Κεφάλαιο Όγδοο

CoVid-19 και εκπαίδευση: “*You never want a serious crisis go to waste*”

Όταν η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 που ξεκίνησε από την αγορά ακινήτων στις Η.Π.Α., χτυπούσε ανελέητα την αμερικανική οικονομία, ο R. Emanuel, στέλεχος των Δημοκρατικών και επιλογή του τότε προέδρου Obama στη θέση του διευθυντή του προσωπικού του Λευκού Οίκου, παράφρασε τη γνωστή ρήση του Machiavelli «*don't waste a good crisis*», επιδιώκοντας emphaticά να τονίσει την ευκαιρία που αναδύεται πάντα σε κάθε παγκόσμια οικονομική κρίση, και περιλαμβάνει την υλοποίηση πολιτικών σχεδιασμών εκτός των καθιερωμένων ορίων, “out of the box”, την έμπνευση που οδηγεί σε νέους δρόμους χάραξης πολιτικής, η οποία δεν θα αναδύοταν σε μη στρεσογόνες και ομαλής ροής συνθήκες, και πως τελικά, ακόμη και μετά τη μεγαλύτερη ατυχία κρύβεται ένας νέος τρόπος σκέψης και δράσης.

Είναι σαφές πως η μετάβαση στην εξ’ αποστάσεως ηλεκτρονική μάθηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας, θεωρείται πρώτα και κύρια, ως λύση εκτάκτου ανάγκης. Ωστόσο, η κρίση παρέχει την ευκαιρία για συνέχιση της αυξητικής τάσης και συχνότητας της χρήσης των πιο ευέλικτων ψηφιοποιημένων τρόπων μάθησης που αναλύθηκαν εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια.

Η συνέργεια τριών μεταβλητών πάντως, θα επιδράσει σημαντικά στη δημιουργία μακροπρόθεσμων συνεπειών στην ένταξη και ισχυρή παρουσία της ψηφιακής μάθησης σε όλα τα είδη και τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής δραστηριότητας και είναι:

- η κινητοποίηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων για τη διασφάλιση της καθολικής πρόσβασης σε ψηφιακές υποδομές, εργαλεία και σύγχρονες τεχνολογίες μάθησης
- η εκπαίδευση και κατάρτιση του συνόλου των συμμετεχόντων στις νέες τεχνολογίες (εκπαιδευτικοί, εκπαιδευτές, εκπαιδευόμενοι)
- η αναθεώρηση εκ μέρους των παρόχων εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τα επικρατούντα πρότυπα μάθησης ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ψηφιακοί πόροι και τα εργαλεία(ILO,2020¹⁷⁴).

Έτσι, υπό το φως της φράσης «*you never want a serious crisis go to waste*», επιδιώκεται η καταγραφή των αναδυόμενων ευκαιριών για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της εκπαίδευσης στη μετά-CoVid 19 εποχή μέσω και της ψηφιακής μάθησης, καθώς και η

¹⁷⁴ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_743485.pdf, σελ.1,τελευταία προσπέλαση 05.03.21

συνδρομή της στον παγκόσμιο στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης της «Ατζέντα 2030» και της πολιτικής για την «ανάπτυξη για όλους» της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

8.1 Ευκαιρία για εδραίωση των πιο σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας

Η σύγχρονη εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από την αμφίδρομη σχέση της με την τεχνολογία υπό το πρίσμα των συνεχών, τεχνολογικών εξελίξεων και μεταβολών στο γενικότερο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Η χρήση διαφόρων τεχνολογικών εργαλείων, η διάδοση της χρήσης του διαδικτύου, η διανομή υλικού μέσω διαδικτύου που στοχεύει στην αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων και τον αυτοκαθορισμό των αναγκών εκμάθησης, η τοποθέτηση του εκπαιδευόμενου στο «κέντρο» της μαθησιακής διαδικασίας, ενισχύουν την κριτική σκέψη και εφοδιάζουν τον εκπαιδευόμενο με τις απαραίτητες δεξιότητες με στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική εξ' αποστάσεως εκπαίδευση με τη μορφή και τη χρήση διαφόρων μορφών του e-learning όπως αυτές συστήνονται για κάθε περίπτωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εξ' αποστάσεως μάθηση με τη χρήση Τ.Π.Ε. έχει υποστεί τις περισσότερες αλλαγές και έχει επωφεληθεί από την τεχνολογία και την ανταλλαγή γνώσεων(Ravanelli&Serina,(2014) όπ.αναφ. στο Ananga,2020¹⁷⁵).Η ηλεκτρονική μάθηση θεωρείται το εκπαιδευτικό μέσο που επιτυχώς συνδυάζει την τεχνολογία, την επικοινωνία, την αποδοτικότητα και την αυτοεξυπηρέτηση(Bloomsburg,(2006) όπ.αναφ. στο Ananga,2020¹⁷⁶).

Σύμφωνα με στοιχεία της UNESCO (CoVid 19, Educational Disruption and Response,2020) πάνω από 100 χώρες εφάρμοσαν lockdown σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες επηρεάζοντας περίπου το 90% του μαθητικού πληθυσμού παγκοσμίως(Ray,2020¹⁷⁷). Είναι γεγονός πως η βίαιη διακοπή της εκπαιδευτικής διαδικασίας τόσο των ανήλικων μαθητών όσο και των ενήλικων εκπαιδευόμενων σε προγράμματα κατάρτισης αλλά και των εργαζομένων σε επιχειρήσεις έφερε στην ημερήσια ατζέντα ποικίλα κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα και μεταξύ αυτών την αξία της ηλεκτρονικής/ψηφιακής μάθησης(Karp&McGowan,2020 όπ.αναφ. στο Ray,2020¹⁷⁸). Οι μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί προκειμένου να παραμείνουν ενεργοί και δραστήριοι εν μέσω πανδημίας και για να κρατούν τους υπαλλήλους τους

¹⁷⁵ <https://pdfs.semanticscholar.org/1b19/a53277d6308e20d086e24637b7739d155e1e.pdf>, σελ.2, τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

¹⁷⁶ Ό.π., σελ.4, τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

¹⁷⁷ <https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMETS714453.pdf>, σελ.2, τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

¹⁷⁸ Ό.π., τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

ενημερωμένους και κατάλληλα καταρτισμένους χρησιμοποίησαν τις εικονικές πλατφόρμες διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων με μία αυξητική τάση που άγγιξε το 200% του αριθμού των νέων χρηστών που πρώτη φορά συμμετείχαν σε μια τέτοια εκπαιδευτική διαδικασία.

Είναι γεγονός πως πολλές έρευνες διενεργήθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα των τελευταίων μηνών με στόχο την αποτύπωση και την καταγραφή της νέας πραγματικότητας, τους τρόπους και μεθόδους που διαχειρίστηκαν τη ψηφιακή μάθηση όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς, από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τα ινστιτούτα κατάρτισης ως τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Σε μία τέτοια έρευνα που έλαβε χώρα σε έξι πανεπιστήμια στην Ιορδανία και τη Σαουδική Αραβία(Almaiah et al,(2020)¹⁷⁹), αναφέρεται πως η παρατηρητικότητα, η δυνατότητα της συχνής δοκιμασίας μέσω τεστ, η αντιληπτική συμβατότητα με τις ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα, η πολυπλοκότητα των εφαρμογών σε συνδυασμό με ψυχαγωγικά στοιχεία στη μάθηση σ' ένα διαμορφούμενο πλαίσιο καινοτομίας, ποιότητας, εμπιστοσύνης και ανταλλαγής γνώσεων,¹⁸⁰ ανέδειξαν τη ψηφιακή μάθηση και τις σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους ως προτιμητέα μέθοδο εκμάθησης μεταξύ των σπουδαστών σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Η ψηφιακή μάθηση εκτός της ευελιξίας που προσφέρει για συμμετοχή στο πρόγραμμα σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, και της προσβασιμότητας από οποιαδήποτε γωνιά του πλανήτη, ενώνοντας επί παραδείγματι εργαζομένους μιας τράπεζας με διάφορα υποκαταστήματα σε πολλές χώρες και δημιουργώντας δεσμούς με τους στρατηγικούς στόχους του πιστωτικού ιδρύματος, υλοποιεί και εφαρμόζει τις πλέον σύγχρονες παιδαγωγικές μεθόδους αφού προάγονται η ομαδική εργασία, η συνεργατικότητα μεταξύ των συμμετεχόντων, η αμοιβαία συνέργεια μεταξύ εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, η συνεχής και απλουστευμένη ανατροφοδότηση και η προσαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος στις αυτοκαθοριζόμενες ανάγκες του κάθε συμμετέχοντα πέρα από διαφορετικά και διάφορα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά συστήματα.

Η στροφή προς την ψηφιακή μάθηση και η αναγκαιότητα που προκλήθηκε λόγω της πανδημίας οδήγησε τις επιχειρήσεις και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στην υιοθέτηση μέσων και εργαλείων εκπαίδευσης που μέχρι πρότινος επιλέγονταν από τις

¹⁷⁹ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-020-10219-y.pdf>, τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

¹⁸⁰ Ό.π. σελ.3, τελευταία προσπέλαση στις 05.03.21

εταιρίες είτε για να ακολουθούν τις νέες τάσεις είτε χρησιμοποιούνταν ως εναλλακτικές μέθοδοι στους παραδοσιακούς τρόπους μάθησης. Στις μέρες μας, που διανύουμε την 4^η βιομηχανική επανάσταση, στην καρδιά της ψηφιακής εποχής με τη νέα γενιά να εντάσσει τα κοινωνικά δίκτυα και την αλληλεπίδραση μέσω μιας οθόνης στην καθημερινότητα της σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό, τέτοιου μάλιστα βεληνεκούς, που να γίνεται λόγος για ψηφιακά αυτόχθονη γενιά, τα εργαλεία της σύγχρονης εκπαίδευσης όπως το gamification και το mobile learning έρχονται για να πιστοποιήσουν ότι οι παντός είδους κινητές συσκευές(τηλέφωνα, tablets) δεν υπάρχουν μόνο για να συνιστούν μέσα ψυχαγωγίας, εκτόνωσης και καταγραφής των καθημερινών δραστηριοτήτων, αλλά, εργαλεία εκμάθησης, πρακτικής άσκησης, ανταλλαγής πληροφοριών και πεδία συνεργασίας στις διάφορες ομάδες εργασίας αναδύοντας νέους τρόπους επικοινωνίας και κουλτούρας και προετοιμάζοντας τελικά το έδαφος για το επόμενο βήμα των learning analytics και της ρομποτικής.

Εξάλλου, η συνεχής και εξακολουθητική συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα με την ψηφιακή μάθηση είτε σύγχρονα είτε ασύγχρονα οδηγεί τον συμμετέχοντα να απορρίψει κριτικά ως ένα βαθμό και να απωλέσει συνειδητά τις μνήμες από την πιο παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας, αυτής των εισηγήσεων, και να αναζητήσει ο ίδιος μέσα από τη δομή του προγράμματος που του δίδεται, την ενίσχυση στη συμμετοχή με πιο ενεργητικό ρόλο σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαιδευτικής ύλης, τον τρόπο μετάδοσης και αφομοίωσης της, ενώ ενδεχομένως να συνδράμει καίρια στη μεγαλύτερη δυνατότητα εκμάθησης, μέσω των μικρών αλλά καίριων «πακέτων» ύλης όπως διαχειρίζονται από εργαλεία όπως το microlearning. Τέλος, με τον εκπαιδευόμενο να βρίσκεται στο κέντρο της προσοχής εντός του εκπαιδευτικού μικροσυστήματος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, προάγεται η κάλυψη των ατομικών και εξατομικευμένων αναγκών και αυξάνεται παράλληλα το ενδιαφέρον των ενήλικων εκπαιδευόμενων ενώ δημιουργεί και υποκινεί μία νέα κουλτούρα θετική προς τη διά βίου μάθηση εκτός των υποχρεωτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εργασιακή καθημερινότητα.

8.2 Ευκαιρία για προσαρμογή της επανακατάρτισης(reskilling) και της αναβάθμισης δεξιοτήτων(upskilling) στην ψηφιακή εποχή

Είναι γεγονός πως η ανάπτυξη δεξιοτήτων στα πλαίσια της επανακατάρτισης του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων στο σύνολο του εν δυνάμει παραγωγικού πληθυσμού συνιστά μία εκ των πολλών παραγόντων που θα

συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση των στόχων της Agenda 2030¹⁸¹ για τη βιώσιμη ανάπτυξη που εγκρίθηκε ομόφωνα από τους παγκόσμιους ηγέτες το 2015 στα Ηνωμένα Έθνη καθώς και για την υλοποίηση των 10 πολιτικών προτεραιοτήτων που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση σε ακολουθία με το Θεματολόγιο των Ηνωμένων Εθνών¹⁸². Είναι όμως επίσης γεγονός πως η πανδημία ως η σημαντικότερη κρίση υγείας που αντιμετωπίζει ο πλανήτης τα τελευταία 100 χρόνια έχει διακόψει τον γνώριμο και καθημερινό τρόπο ζωής περιλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο εργαζόμαστε και μαθαίνουμε. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του ILO το 14% των ωρών εργασίας χάθηκαν παγκοσμίως το δεύτερο τρίμηνο του 2020 το οποίο ισοδυναμεί με 480εκ.θέσεις πλήρους απασχόλησης με συνέπεια μεταξύ άλλων τη φοβερή αναταραχή στις αγορές εργασίας ανά τον κόσμο¹⁸³. Τα ανωτέρω δεδομένα θέτουν σε κίνδυνο την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης και ιδιαιτέρως τον στόχο 8 περί προώθησης της βιώσιμης, χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης, της πλήρους και παραγωγικής απασχόλησης και της αξιοπρεπούς εργασίας για όλους¹⁸⁴.

Στην παγκόσμια έρευνα του I.L.O. που ολοκληρώθηκε τον Μάιο του 2020 και αφορούσε στη συλλογή στοιχείων από 126 χώρες και 1.349 συμμετέχοντες τονίζονται ιδιαίτερα τα προβλήματα που αναδύθηκαν κατά την πανδημία σχετικά με την υλοποίηση της τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και περιλαμβάνουν την έλλειψη κατάλληλης υποδομής για να υποστηριχθεί η ψηφιακή εκπαίδευση, τα προβλήματα συνδεσιμότητας, διαδικτύου, η απουσία κατάλληλων πλατφορμών, η έλλειψη κινήτρων για μάθηση από τους εκπαιδευόμενους, η έλλειψη κατάρτισης από τους εκπαιδευτές, καθώς και η αναβολή μαθημάτων πρακτικής άσκησης, εξετάσεων και πιστοποιήσεων¹⁸⁵. Εξάλλου, η δεινή οικονομική κατάσταση που βρίσκεται το σύνολο των επιχειρήσεων με την πίεση να μετατοπίζεται ιδιαιτέρως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θέτει εν αμφιβόλω την παροχή αξιοπρεπών θέσεων

¹⁸¹ Σχετικά: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

¹⁸² https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_el, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

¹⁸³ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_766557.pdf, σελ.11, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

¹⁸⁴ <https://sdgs.un.org/goals/goal8>, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

¹⁸⁵ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/genericdocument/wcms_742817.pdf, σελ.7-9, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

εργασίας και την εκπαιδευτική δραστηριότητα προγραμμάτων επανακατάρτισης των εργαζομένων τους.

Με τα ανωτέρω ως δεδομένα, τονίζεται η ανάγκη για κινητοποίηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων για την άμεση προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών και κατάρτισης εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών για την υποστήριξη της αποκατάστασης, ανασυγκρότησης και προσαρμοστικότητας στις νέες συνθήκες, τον συντονισμό όλων των φορέων για την κάλυψη των αναγκών του εργατικού δυναμικού όπου, η επανακατάρτιση είναι απαραίτητη παρά ποτέ, και η συνέχιση της προσπάθειας για διατήρηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με ψηφιακή αναβάθμιση και τελικά χρησιμοποίηση όλων των σύγχρονων και ψηφιακών μεθόδων εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων¹⁸⁶. Εξάλλου, στη διακήρυξη του Όσναμπουργκ προάγεται η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και δραστηριοτήτων μάθησης όσον αφορά καινοτόμες εφαρμογές και μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη βιωσιμότητα και τη ψηφιοποίηση(digital learning) σε όλους τους τομείς της εκπαιδευτικής δραστηριότητας σε ενωσιακό επίπεδο συμπεριλαμβανομένης της στήριξης για την επιχειρηματικότητα των ψηφιακών και καινοτόμων πόρων για την εκπαίδευση και κατάρτιση για όλους. Περαιτέρω η Ένωση συστήνει τη δημιουργία δικτύου εμπειρογνομόνων σε εθνικό επίπεδο κάθε χώρας, κράτους-μέλους, σχετικά με την ανάπτυξη της ψηφιακής υποδομής όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική πραγματικότητα(artificial/virtual intelligence) και την προαγωγή κατάλληλων θεσμικών ρυθμίσεων και στήριξης κυρίως απομακρυσμένων περιοχών για την πρόσβαση σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικές πλατφόρμες διασφαλίζοντας την άρση των ανισοτήτων και την κοινωνική ένταξη για όλους(Cedefop,2020¹⁸⁷).

Η Ένωση υπερθεματίζει των μεταβολών στην ψηφιακή εκπαίδευση αφού η διαφαινόμενη αλλαγή στην περιγραφή των θέσεων εργασίας και των απαιτούμενων προσόντων για νέα επαγγέλματα εμφανίζονται στην εποχή μας ως φυσικό αποτέλεσμα της ψηφιακής και πράσινης μετάβασης, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, αλλά και, το εν δυνάμει παραγωγικό δυναμικό δηλαδή, οι νεότερες γενιές, να χρειάζονται υποστήριξη για την αναβάθμιση και επικαιροποίηση των δεξιοτήτων τους με μόνιμο τρόπο μέσω της ψηφιακής

¹⁸⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752822.pdf, σελ.6, τελευταία προσπέλαση στις 07.03.21

¹⁸⁷ https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf, σελ.7, τελευταία προσπέλαση στις 09.03.21

εκπαίδευσης(Cedefop,2020¹⁸⁸). Η κρίση της πανδημίας ανέδειξε όσο ποτέ αυτή την αναγκαιότητα, το πέρασμα δηλαδή στην πράσινη και ψηφιακή εποχή, όπου μεσούσης της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης *«η τελειότητα είναι εχθρός του καλού όταν πρόκειται για τη διαχείριση έκτακτης ανάγκης, η ταχύτητα υπερσχύει της τελειότητας»*(Ryan,(2020) όπ.αναφ. στο ILO,2020¹⁸⁹).

Ο I.L.O. εξάλλου στην πολύ πρόσφατη, δημοσιευμένη μελέτη στα τέλη του 2020 « Κατευθυντήριες γραμμές για την ταχεία αξιολόγηση επανακατάρτισης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων σε απάντηση της κρίσης της CoVid-19»¹⁹⁰, τονίζει την ανάγκη για ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων που παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αναχαίτισης των επιπτώσεων της πανδημίας ενισχύοντας την ανθεκτικότητα εργαζομένων και επιχειρήσεων, την ταχεία ανάκαμψη από την ύφεση και την αναμενόμενη ανεργία και την πλήρη εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει τελικά η πανδημία, για αντιστοιχία και ταύτιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων με το ξεπέρασμα της κρίσης και την επιστροφή στην κανονικότητα και σε αναπτυξιακούς ρυθμούς για τις αγορές εργασίας.

Έτσι, όλες οι χώρες μέσω των αρμόδιων υπουργείων, των ιδρυμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, των δημοσίων υπηρεσιών απασχόλησης, των επαγγελματικών οργανώσεων και των εκπροσώπων των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίο να εντοπίσουν και να προβλέψουν τις προκύπτουσες ανάγκες σε δεξιότητες που αφορούν στην οικονομική, κοινωνική και προσωπική ανάπτυξη. Με την επανεστίαση των υφιστάμενων πόρων, την ορθή χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών, την αναδιάταξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνδυασμό με τις συνθήκες αποτελεσματικής και ασφαλούς εργασίας δίδεται η ευκαιρία όχι μόνο να μετριάσουν τις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας στο τομέα των δεξιοτήτων αλλά να συμπορευτούν με τις ήδη διαμορφούμενες ανάγκες για ανάπτυξη δεξιοτήτων στην ψηφιακή εποχή.

Η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων, η υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων για ταχεία προσαρμογή της ψηφιακής εκπαίδευσης και της επανακατάρτισης με νέους όρους προσαρμοσμένους στη ψηφιακή εποχή, η επιτάχυνση των δράσεων και η δημιουργία πολιτικών, ρυθμίσεων και πλαισίων σε κανονιστικό και εκτελεστικό

¹⁸⁸ Ό.π., σελ.9, τελευταία μετάβαση στις 09.03.21

¹⁸⁹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752822.pdf, σελ.15, τελευταία προσπέλαση στις 09.03.21

¹⁹⁰ Ό.π. σελ. 17, τελευταία προσπέλαση στις 09.03.21

επίπεδο, περιγράφουν τη δυνατότητα που δίδεται από μία παγκόσμια υγειονομική κρίση και τη μετατροπή της σε ευκαιρία για την επιτάχυνση των απαιτούμενων διαδικασιών.

8.3 Ευκαιρία για αντιμετώπιση προβλημάτων που εμποδίζουν την ευρεία εφαρμογή της ψηφιακής μάθησης

Μία πολύ πρόσφατη έρευνα της Παγκόσμιας Τράπεζας(2020), κατέδειξε ότι το 70% των χωρών στην Κεντρική Ασία είχε ελάχιστες δυνατότητες για παροχή εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης ενώ ακόμη και τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα δεν ήταν προετοιμασμένα για ψηφιοποίηση, με το 40% των πολιτών της ΕΕ να στερούνται βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων και λιγότερο από το 40% των εκπαιδευτικών και εκπαιδευτών να λαμβάνουν σχετική εκπαίδευση κατά τη διάρκεια των βασικών του σπουδών τους(Solidar (2020) όπ.αναφ. στο ILO,2020¹⁹¹). Επιπροσθέτως στην έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις προκλήσεις και ευκαιρίες που δημιουργήσε η πανδημία στην εν γένει εκπαίδευση ενηλίκων¹⁹², τονίζονται οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι ευρωπαϊκές χώρες για την οργάνωση των εκπαιδευτικών τους δραστηριοτήτων στο διαδίκτυο με την μετατροπή των μαθημάτων σε on line μορφές, τη διασφάλιση του απαιτούμενου εξοπλισμού, την ανεπάρκεια των υποδομών, τις αλλαγές στην εκπαιδευτική σχέση εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή, την αυξημένη ζήτηση για εκπαιδευτές με ευρεία ψηφιακή εμπειρία στα μέσα και τα εργαλεία της ψηφιακής εκπαίδευσης¹⁹³.

Σε δύο ενδιαφέρουσες μελέτες που διεξήχθησαν από τις Shersad και Salam(2020¹⁹⁴) και τους Almaiah, Al-Khasawneh και Althunibat(2020)¹⁹⁵ καταγράφηκε μία προσπάθεια ομαδοποίησης και επακριβούς περιγραφής των παραμέτρων που συνιστούν τους κινδύνους(risk factors) και εκφράζονται σε ένα ευρύτερο και πιο γενικό πλαίσιο από τον I.L.O. και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σχετικά με την ευρεία διάδοση και χρησιμοποίηση της ψηφιακής μάθησης λόγω της αναγκαστικής, αποκλειστικής της χρήσης στην εκπαίδευση, από όλα τα ενδιαφερόμενα

¹⁹¹ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_743485.pdf, σελ.3, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

¹⁹² https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/adult_learning_and_covid-19_-_challenges_and_opportunities.pdf, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

¹⁹³ Ό.π., σελ.21, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

¹⁹⁴ https://www.researchgate.net/publication/344196635_Managing_Risks_of_E-learning_During_COVID-19, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

¹⁹⁵ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-020-10219-y.pdf>, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

μέρη, και τις δυνατότητες επίλυσης τους σε μία περίοδο τόσο κρίσιμη για την εύρυθμη λειτουργία και συνέχιση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας σε όλα τα επίπεδα και τις μορφές της.

Οι κίνδυνοι/ρίσκα ισχύουν για το σύνολο των ενδιαφερόμενων μελών, περιγράφουν τις δυσκολίες που συναντούν οι παντός είδους χρήστες και διαχειριστές και αναφέρονται στα εξής¹⁹⁶¹⁹⁷:

- Εμπόδια στην προσβασιμότητα που οφείλεται στην τεράστια χρήση του διαδικτύου, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας και στην αδυναμία επεξεργασίας πολλαπλών δεδομένων. Ως εκ τούτου χάνεται το βασικό πλεονέκτημα της ψηφιακής μάθησης που είναι η αδέσμευτη χωρικά και χρονικά πρόσβαση στη μάθηση ενώ αναδεικνύονται προβλήματα ποιότητας σχετικά με την τεχνολογική και διαδικτυακή υποδομή. Η λύση που έτσι και αλλιώς επιζητά η ψηφιακή εποχή έχει να κάνει με την επένδυση πόρων σε υψηλής ποιότητας λογισμικά, κατασκευή και χρησιμοποίηση πλατφορμών μάθησης με δυνατότητα back up αποθήκευσης δεδομένων, δίκτυα ευρυζωνικότητας και κατανομή της εκπαιδευτικής διαδικασίας κατά τη διάρκεια της ημέρας ώστε να μην παρατηρείται συνωστισμός στο web 2.0.
- Φαινόμενα παράνομης πρόσβασης στα περιεχόμενα της ηλεκτρονικής μάθησης, των πνευματικών δικαιωμάτων του υλικού που αναρτάται αλλά και κλοπή προσωπικών δεδομένων από τους διαχειριστές των πλατφορμών είτε ως μέρος της σύμβασης είτε από εξωτερικούς hackers μπορούν να αντιμετωπιστούν με ελέγχους πρόσβασης χρησιμοποιώντας ασφαλή συστήματα πολλαπλών επιπέδων με επικαιροποιημένα τείχη προστασίας (firewalls), με τη χρήση κωδικών και αυστηρών κατευθυντήριων γραμμών για την πρόσβαση στη ψηφιακή μάθηση, με ενημερωμένα λειτουργικά συστήματα και επακριβώς καθορισμένες πολιτικές για τη χρήση των πλατφορμών οι οποίες θα καλύπτονται από θεσμικό, κανονιστικό και συγκεκριμένα ορισμένο πλαίσιο λειτουργίας.
- Καθορισμός της ακεραιότητας και της ακρίβειας στην πρόσβαση ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα παράνομης πρόσβασης με αποκλεισμό των δραστηριοτήτων της νόμιμης προστασίας του χρήστη, με τον έλεγχο πρόσβασης από ισχυρούς μηχανισμούς για επιβεβαίωση της μοναδικής ταυτότητας των συμμετεχόντων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και την εφαρμογή τείχους προστασίας από τους διαχειριστές των συστημάτων οι οποίοι θα είναι καταρτισμένοι και επαρκώς πιστοποιημένοι με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες.

¹⁹⁶ https://www.researchgate.net/publication/344196635_Managing_Risks_of_E-learning_During_COVID-19, σελ.6, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

¹⁹⁷ <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-020-10219-y.pdf>, σελ.13, τελευταία προσπέλαση στις 08.03.21

- Χρήση κακόβουλων λογισμικών και αιφνίδιων και βίαιων επιθέσεων από εισβολείς και κακομεταχειριστές που χρησιμοποιούν κακόβουλους κωδικούς και διάφορους τρόπους παραβίασης της ασφάλειας μπορούν να αποτραπούν όχι μόνο με τη χρήση ισχυρών antivirus και προηγμένων συστημάτων ασφαλείας αλλά και από τη δημιουργία κλίματος ευαισθητοποίησης μεταξύ των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων περί σχετικών μεθόδων προστασίας εναντίον του ηλεκτρονικού ψαρέματος(phishing) και της πειρατείας(hacking). Επίσης η ευρεία χρησιμοποίηση φίλτρων για την προστασία ευάλωτων δεδομένων, η ζητούμενη προ-επικύρωση της εισαγωγής δεδομένων στο δίκτυο αλλά και ο εξειδικευμένος εξοπλισμός έκτακτης ανάγκης των IT τμημάτων και το άνοιγμα θέσεων εργασίας σε συναφές προσωπικό που μπορεί να εγγυηθεί την προστασία από τέτοιες επιθέσεις λύνουν σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα της πειρατείας και του ηλεκτρονικού ψαρέματος.
- Η διαλειτουργικότητα και η αλληλεπίδραση μέσω μίας πλατφόρμας μάθησης απαιτεί πρακτικές και ψηφιακές δεξιότητες συνοδευόμενες από επικύρωση διαπιστευτηρίων που σε πολλές κατηγορίες και περιπτώσεις εργαζομένων κάτι τέτοιο καθίσταται αδύνατο. Η πανδημία και η προσαρμογή των επιχειρήσεων με υιοθέτηση προγραμμάτων ψηφιακής μάθησης οδηγούν σε γρήγορες αλλά αποτελεσματικές συνεργασίες με τους ανάλογους παρόχους εκπαίδευσης όπως ιδρύματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης ειδικά προσανατολισμένα στο e-learning και τις διάφορες μορφές του, επιταχύνοντας τη δυνατότητα προσαρμογής και εκμάθησης των νέων, ψηφιακών δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους. Επιπροσθέτως, η ευρεία χρήση από όλους τους εμπλεκόμενους των σύγχρονων τάσεων, εργαλείων και μεθόδων της ψηφιακής εκπαίδευσης αυξάνει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των προγραμμάτων που προσφέρονται από τους διάφορους συμβασιούχους αφού όλο και μεγαλύτερο μέρος των φορέων είτε κρατικών είτε ιδιωτικών γνωρίζουν πια σε βάθος και ερευνούν αναλυτικά τις διάφορες μεθόδους ενώ παράλληλα αυξάνονται τα συστήματα παρακολούθησης και ελέγχου και οι προ-απαιτούμενες συμμορφώσεις(compliances) για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων, εργαλείων και εφαρμογών.

Είναι γεγονός πως η ανωτέρω καταγραφή δεν αποτελεί νέα πληροφορία για τους μνημένους στην ηλεκτρονική μάθηση, επαγγελματίες, επιχειρηματίες, σπουδαστές, εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές. Η ανάδυση, όμως, στην επιφάνεια όλων των παραμέτρων που παρακωλύουν την παροχή ψηφιακής εκπαίδευσης στο καιρό της πανδημίας αλλά και στο πέραςμα της, με την ισχυρή θέληση για υιοθέτηση και συνέχιση της ψηφιακής εκπαίδευσης από σχεδόν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, συνιστά μία μοναδική ευκαιρία για εξεύρεση λύσεων και εφαρμογής πρακτικών στα ήδη καταγεγραμμένα και πολύ συγκεκριμένα, πλέον, προβλήματα της ψηφιακής εκπαίδευσης.

8.4 Η εκπαίδευση μετά τον CoVid-19- ένας νέος τρόπος μάθησης

Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία πως, η μαθησιακή εμπειρία, με την χρήση της τεχνολογίας έχει καταστεί πολύ πιο συγκεκριμένη, προσωποποιημένη και μετρήσιμη από ποτέ. Η χρήση των νέων σύγχρονων μεθόδων διδασκαλίας που αναλύθηκαν εκτενώς στην παρούσα εργασία, με σημαίνοντα σκοπό την εξατομικευμένη προσέγγιση του κάθε συμμετέχοντα μέσα από τη χρήση κατάλληλων εργαλείων όπως το gamification και το mobile learning μπορεί να κρατήσει αμείωτο το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων, να αυξήσει τα επίπεδα της αλληλεπίδρασης και της ανάδρασης με τους άλλους εκπαιδευόμενους, αποκομίζοντας οι ίδιοι το τελικό όφελος, που είναι η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή συμπεριφοράς και η επένδυση της μαθησιακής εμπειρίας ως κεφάλαιο στην καθημερινή ροή της εργασίας. Στη σημερινή εποχή, είναι δεδομένο, πως τα σύγχρονα λογισμικά δύνανται να μετρήσουν με ακρίβεια βάσει ποσοτικών δεκτών την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος και φαίνεται πως οι μέρες των στατικών και ανυπολόγιστων επενδύσεων στην εκπαίδευση έχουν περάσει ανεπιστρεπτί.

Τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των ασκήσεων με εικονική/επαυξημένη πραγματικότητα θα δώσει την απαιτούμενη βάση δεδομένων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, όσον αφορά τους τρόπους αντίδρασης και επίλυσης εργασιακών θεμάτων (πχ διαχείριση κρίσεων), ώστε να αντιμετωπίζουν πιο αποτελεσματικά και εξατομικευμένα τα προβλήματα κατάρτισης των εργαζομένων τους αφού η χρήση τεχνικών κινηματογράφησης μπορεί να δώσει στους χρήστες την πλήρη εικόνα των συμπεριφορικών μοντέλων και των αντιδράσεων τους στα διάφορα ερεθίσματα εντός ασφαλούς πλαισίου μαθησιακής εμπειρίας. Περαιτέρω, ένα τέτοιο εργαλείο όπως η εικονική πραγματικότητα σε μία εφαρμογή άσκησης ρόλων μπορεί να προσδώσει τον κατάλληλο βαθμό άμεσης και ταχείας ανατροφοδότησης στον συμμετέχοντα αφού η καταγραφή των αντιδράσεων του είναι καταγεγραμμένη και μπορεί αργότερα να μελετηθεί από τον ίδιο. Κάτι τέτοιο δεν θα ίσχυε χωρίς τη συνδρομή της τεχνολογίας αφού χωρίς της χρησιμοποίησής της, ο εκπαιδευόμενος θα είχε πολύ μικρότερο βαθμό ανατροφοδότησης τέτοιας διάρκειας και μεγέθους όσο ακριβώς θα κρατούσε η υλοποίηση της μεθόδου στη διά ζώσης εφαρμογή του παιχνιδιού ρόλων στην αίθουσα διδασκαλίας.

Στην εποχή της έντονης κινητικότητας με την επιρροή των μέσων κοινωνικών δικτύωσης και των διαφόρων εφαρμογών (apps) να είναι καταλυτική σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής από την προσωπική ως την επαγγελματική, οι πιο σύγχρονες

μέθοδοι διδασκαλίας με τα εργαλεία τους όπως το mobile learning και το podcasting επιδρούν στους τρόπους αφομοίωσης της γνώσης και επηρεάζουν τις μαθημένες, προηγούμενες εμπειρίες μάθησης. Οι εργαζόμενοι πια, μπορούν να χρησιμοποιούν μια εφαρμογή στο κινητό τους τηλέφωνο ακόμη και αν βρίσκονται εκτός σύνδεσης(offline), όπως στη διαδρομή τους για την εργασία στο μετρό απολαμβάνοντας τη ροή της μάθησης στους ρυθμούς και στις συνθήκες περιβάλλοντος που οι ίδιοι επιθυμούν. Η συμμετοχή τους σε ομάδες εργασίας, εξάλλου, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κινητοποιεί την αλληλεπίδραση, τη διαδραστική επαγγελματική εμπειρία και αυξάνει το αίσθημα του «ανήκειν», δημιουργώντας δεσμούς με την επιχείρηση, ταυτίζοντας την ομαδική δουλειά με τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους του εργοδότη. Οι εκπομπές ήχου μέσω ροής (podcasts) και άλλες μορφές ηχητικών περιεχομένων φαίνεται να αποκτούν ευρεία αποδοχή από τους εκπαιδευόμενους και αλλάζουν δυναμικά το τοπίο της μαθησιακής διδασκαλίας όπως ήταν ευρέως διαδεδομένο μέχρι σήμερα, με την ανάγνωση σε laptops ή tablets να παραγκωνίζεται σημαντικά και τη θέση της να κερδίζει η ακουστική εμπειρία μέσω ακουστικών αφηγήσεων(πχ συνεντεύξεις) από ειδήμονες στα πεδία και τις θεματικές της εκάστοτε διδασκαλίας.

Τις τελευταίες δεκαετίες η εκπαίδευση και η τεχνολογία δρουν εντός μιας ισχυρής, αμφίδρομης και αλληλοσυμπληρούμενης σχέσης δημιουργώντας νέα κουλτούρα και καινοτόμες νόρμες στη μάθηση σε όλα τα επίπεδα. Ο ένας τομέας επηρεάζει τον άλλον και το αντίστροφο. Η εκπαίδευση ως δυναμική και ενεργή διαδικασία αντιδρά και παράγει έργο ανάλογα με τις μεταβολές και τις εξελίξεις που συμβαίνουν στις ζωές των ανθρώπων, ατομικά και κοινωνικά στο πέρασμα του χρόνου. Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση χρειάζεται τη συνδρομή των τεχνολογικών μέσων για να υιοθετήσει στους κόλπους της αυτές τις αλλαγές, και να παίξει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των ανθρώπων, σε ατομικό επίπεδο ανάπτυξης αλλά και ως ενεργά μέλη της κοινωνίας. Η τεχνολογία από την άλλη, χρειάζεται την εκπαίδευση ως βάση και πλαίσιο δράσης για την παροχή εργαλείων και μεθόδων που θα συμβάλουν σε αυτό που απασχολεί τις κοινωνίες ανά τους αιώνες, μετά την εποχή του ορθολογισμού, που είναι η απόκτηση παιδείας για όλους, με την εκπαίδευση και την κατάρτιση σήμερα, να κινούν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη προς τα εμπρός που είναι προφανώς ένα από τα κρισιμότερα διακυβεύματα της εποχής μας.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., & Παναγιωτόπουλος, Γ.(2019). *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Γρηγόρη
- Κανελλόπουλος, Χ.(2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Ιδιωτική
- Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α.(2013). *Εκπαίδευση ενηλίκων-γενικά εισαγωγικά θέματα*. Αθήνα: Ι. Σιδέρη
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ.(2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική
- Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου
- Παπασταμάτης, Α.(2010). *Εκπαίδευση ανηλίκων: θεμέλια της διδακτικής πράξης*. Αθήνα: Σιδέρη
- Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ.(2004). *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Σιδέρης
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης Κ.(2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα: Rosili
- Τζιμογιάννης, Α.,(2017). *Ηλεκτρονική μάθηση. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εκπαιδευτικοί σχεδιασμοί*, Αθήνα: Κριτική
- Χυτήρης, Λ.(2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου
- Χυτήρης, Λ.(2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: INTERBOOKS
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Κριτική
- Mondy, W., & Martocchio J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* (επιμ.μτφρ. Φυρίπη Ιωάννα). Αθήνα: Τζιόλα
- Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*(μτφρ. Παπαδοπούλου Μαρία, Τόμπρου Μαρία. Αθήνα: Μεταίχμιο

Ξενόγλωσση

Jarvis, P. (2002). *International Dictionary of Adult and Continuing Education*. London: Kogan Page.

Rothwell, W., & Kazanas H.C. (2003). *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Human Resources Management*. Massachusetts: HRD Press 5th edition.

Swanson R. (2001). "Human resource development and its underlying theory", *Human Resource Development International*, 4 (3), σελ. 214-270.

Δικτυογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Α., Μπαλντούκας, Α., & Παναούρα. Ρ.(2014). *Εγχειρίδιο προς εκπαιδευτές ενηλίκων*. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Frederick Ανακτήθηκε από: http://www.moec.gov.cy/aethee/synedria/2014_teliko/2014_06_26_handbook_greek.pdf

Δαναδιάδου Σ., *Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εργαζομένων: εκπαίδευση, επίπεδα ικανοποίησης και συγκρούσεις ρόλων*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο 2019. Ανακτήθηκε από: <http://ikee.lib.auth.gr/record/315732/files/GRI-2020-26771.pdf>

Δημητριάδης, Σ.(2015). *Θεωρίες μάθησης και εκπαιδευτικό λογισμικό*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από: [Kallipos https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3397](https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3397)

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων(2001). ΠΡΑΣΙΝΟ ΒΙΒΛΙΟ. Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ανακτήθηκε από: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf)

Ερευνα/Απασχολησιμότητα στην Ελλάδα 2020(Adecco). Ανακτήθηκε από: <https://www.adecco.gr/employability-2020/>

Ευρωπαϊκή Ένωση(2005). *Νέο ξεκίνημα για τη στρατηγική της Λισαβόνας*. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:c11325&from=EL>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. EPAL-ηλεκτρονική πλατφόρμα για την εκπαίδευση ενηλίκων στην Ευρώπη. Ανακτήθηκε από: <https://epale.ec.europa.eu/el/blog/ta-haraktiristika-ton-enilikon-ekpaideyomenon>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή(2010).Εκπαίδευση και Κατάρτιση 2010. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52004XG0430%2801%29>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η προσέγγιση της ΕΕ για βιώσιμη ανάπτυξη. Ανακτήθηκε από: https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_el

Ζγούβα Α.,(2013). Η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) στην ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση των ελληνικών τραπεζών: παράγοντες αποτελεσματικότητας. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης 2013. Ανακτήθηκε από: <http://ikee.lib.auth.gr/record/132003/files/GRI-2013-10614.pdf>

Ηνωμένα Έθνη. Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης. Ανακτήθηκε από: <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ(2014). Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ανακτήθηκε από: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/10/meleti_ekpaideutikwn_anagkwn.pdf

Κόκκος, Α.(2005). Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Αθήνα: ΕΑΠ. Ανακτήθηκε από: https://mooc.eap.gr/asset-v1:HOU+MOOC_ODL+2015_E1+type@asset+block@add_mat_tomos_a_kokkos.pdf

Ιστότοπος Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Διατμηματικό Μεταπτυχιακό. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανακτήθηκε από: <https://www.aueb.gr/el/content/%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-cranet>

Καμήλαλη, Δ. & Σοφianoπούλου, Χ.(2019). Υλοποίηση ενός MOOC με Drupal για την εφαρμογή της Μικρομάθησης και Αυτοκατευθυνόμενης Μάθησης. *Ανοικτή Εκπαίδευση το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ ' Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία* 15(1): 226 doi: 10.12681/jode.18203 Researchgate.net Ανακτήθηκε από:
https://www.researchgate.net/publication/335696426_Ylopoiese_enos_MOOC_me_D_rupal_gia_ten_Epharmoge_tes_Mikromatheses_kai_tes_Autokateuthynomenes_Math_eses

Μακρή, Α., & Βλαχόπουλος, Δ.(2017). Ηλεκτρονική μάθηση: η πολυσημία και η πολυπλοκότητα της έννοιας. *Research gate*. doi: 10.12681/icodl.974 Ανακτήθηκε από:
https://www.researchgate.net/publication/322811814_Elektronike_mathese_e_polyse_mia_kai_polyplokoteta_tes_ennoias

Ξανθοπούλου Π., *Η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας μέσω e-learning σε Σχολές Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Εμπειρική μελέτη και σχεδιασμός πλατφόρμας εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο 2016 Ανακτήθηκε από:
<https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/40310#page/1/mode/2up>

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών(2020). *Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεεκπαίδευση*. Αθήνα. Ανακτήθηκε από:
https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ.(2016). *25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις*. Αθήνα: Μπένου. Ανακτήθηκε από: [SSRN](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873465

Πυρώτη Α., *Εξ αποστάσεως εκπαίδευση: e-learning μέσω διαδικτύου*. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων 2007. Ανακτήθηκε από:
<https://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/6684/1/%CE%9C.%CE%95.-%20%CE%A0%CE%A5%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%97%20%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%91.pdf>

ΣΕΒ(2020).Επανακατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού: οι προκλήσεις για την ενίσχυση των εργαζομένων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων
Ανακτήθηκε από:

https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53314/2020-10-12_SR_Reskilling_FINAL.pdf

Σουφλάκου Χρ-Α., *Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στον Ναυτιλιακό κλάδο στην Ελλάδα. Αντιλήψεις εργοδοτών και εργαζομένων*. Πάτρα: ΕΑΠ 2019.
Ανακτήθηκε από:

https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/42647/1/126925_%CE%A3%CE%9F%CE%A5%CE%A6%CE%9B%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A5_%CE%A7%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9D%CE%91-%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9D%CE%91.pdf

Σοφός, Α., Κώστας, Α., & Παράσχου, Β., (2015). *Online εξ' αποστάσεως εκπαίδευση*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανακτήθηκε από:
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182> τελευταία προσπέλαση στις 13.02.21

Τζούζα, Σ.,(2009). Ομαδικές Συμβουλευτικές Συναντήσεις: Αντιλήψεις μεταπτυχιακών φοιτητών και καθηγητών συμβούλων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Η περίπτωση της μεταπτυχιακής θεματικής ενότητας «Ανοικτή και εξ αποστάσεως Εκπαίδευση» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. *Πρακτικά Proceedings. 5th international Conference in Open & Distance Learning 27-29 November 2009*. Αθήνα: The Open Educational Journal

Τσακίρη Κ., *E-learning και επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης: Price Waterhouse Coopers*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονία 2007. Ανακτήθηκε από:
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/3734/1/TsakiriMsc2007.pdf>

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων(2006). *Εκπαίδευση ενηλίκων 2.Θεωρίες και μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων*. Αθήνα Ανακτήθηκε από:
<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/2528/778.pdf>

Χαρτοφύλακα, Τ., Χάρχαλος, Μ., & Μανώλογλου, Β.,(2013). Το e-learning στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: δεδομένα, τάσεις, προοπτικές. *Πρακτικά 7^ο συνεδρίου για την Ανοικτή και εξ' αποστάσεως εκπαίδευση «Μεθοδολογίες Μάθησης» (7) Α'.* Εκδόσεις του Ελληνικού Δικτύου Ανοικτής και εξ' αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Ανακτήθηκε

από:

<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/view/547/526>

CEDEFOP(2021). *To Cedefop με λίγα λόγια*. Ανακτήθηκε από: https://www.cedefop.europa.eu/files/4082_el.pdf

CSR Hellas Μαζί για ένα βιώσιμο μέλλον. Ανακτήθηκε από: <https://csrhellas.org>

Ξενόγλωσση

Almaiah, M., Khasawneh, A & Altunibat, A.(2020, January,22). Exploring the critical challenges and factors influencing the e-learning system usage during COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies* 22:5261-5280 Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-020-10219-y.pdf>

Ananga, P. (2020, August,16). Pedagogical considerations of e-learning in education for development in the face of COVID-10. *International Journal of technology in Education and Science (IJTES)*, 4 (4), 310-321. Ανακτήθηκε από: <https://pdfs.semanticscholar.org/1b19/a53277d6308e20d086e24637b7739d155e1e.pdf>

Attica Group(n.d.). Ανακτήθηκε από: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10639-020-10219-y.pdf>

Boufford D. (n.d.) *Millenials and Microlearning: Moving from Knowledge Retention to Action-Focused Outcomes*. Ανακτήθηκε από: <https://trainingindustry.com/magazine/july-aug-2017/millennials-and-microlearning-moving-from-knowledge-retention-to-action-focused-outcomes/>

Carver, C. (2020). *The impact of COVID-19 on Job Training*. Ανακτήθηκε από: <https://astronsolutions.net/the-impact-of-covid-19-on-job-training/>

Cedefop(2015). *CVET in Europe. The way ahead*. Ανακτήθηκε από: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/3070>

Cedefop(2019). *Greece 2019*. Ανακτήθηκε από: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/greece>

Choudhury, G. & Sharma, V. (2019, February). Review and comparison of various training effectiveness evaluation models for R&D Organization performance. *PM*

World Journal Vol.VII, Issue II. Ανακτήθηκε από: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/02/pmwj79-Feb2019-Choudhury-Sharma-comparison-of-training-effectiveness-models-for-rd.pdf>

COVID-19. How can companies offer effective reskilling for employees? Ανακτήθηκε από: <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/reskill-covid19-workforce>

Cranet (2017). *Cranet Survey on comparative human resource management. International Executive Report 2017*. Ανακτήθηκε από: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>

Cranfield Network (2017). *Cranet Survey on Comparative Human Resource Management International executive Report 2017*. Ανακτήθηκε από: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>

Eades, J. & Wilder, C. (n.d.). *Dispelling the Five Myths of Microlearning*. Ανακτήθηκε από: <https://trainingindustry.com/magazine/issue/dispelling-the-five-myths-of-microlearning/>

E-learning market trends and forecast 2017-2021. (2017). Ανακτήθηκε από: [docebo.com https://www.docebo.com/resource/elearning-market-trends-and-forecast-2017-2021/](https://www.docebo.com/resource/elearning-market-trends-and-forecast-2017-2021/)

EPALE. *Electronic Platform for Adult Learning in Europe*. Ανακτήθηκε από: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/adult_learning_and_covid-19_-_challenges_and_opportunities.pdf

European Commission(2020). *Pact for Skills*. Ανακτήθηκε από: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1517&langId=en>

European Commission (2020). *Adult learning and COVID-19: challenges and opportunities. A report from the ET2020 working group on adult learning*. Ανακτήθηκε από: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/adult_learning_and_covid-19_-_challenges_and_opportunities.pdf

EU (2020). *Osnabruck Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economy*. Ανακτήθηκε από: https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf

European Union (2021). *EU Policy in the field of vocational education and training*.

Ανακτήθηκε από:

https://ec.europa.eu/education/policies/eu-policy-in-the-field-of-vocational-education-and-training-vet_en

Gaul, P. (2019, January 23). The Rising Importance of Mobile Learning. *Td.org*.

Ανακτήθηκε από: <https://www.td.org/insights/the-rising-importance-of-mobile-learning>

[learning](https://www.td.org/insights/the-rising-importance-of-mobile-learning)

Grovo. (2016). *7 things we learned from Deloitte's Meet the Modern Learner*.

Ανακτήθηκε από: <https://blog.grovo.com/7-learned-deloittes-meet-modern-learner/>

Hughes, A. (2019). *5 Virtual Reality Training Benefits HR Managers Should Know*.

Ανακτήθηκε από: [https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-benefits-hr-](https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-benefits-hr-managers-know-5)

[managers-know-5](https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-benefits-hr-managers-know-5)

ILO (2020). Distance and Online Learning during the time of COVID-19. Ανακτήθηκε

από: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_743485.pdf)

[ifp_skills/documents/publication/wcms_743485.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_743485.pdf)

ILO (2020). *Guidelines on Assessment of reskilling and upskilling needs in response to the COVID-19 crisis*. Switzerland: International Labour Organization. Ανακτήθηκε

από: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752822.pdf)

[emp_ent/documents/publication/wcms_752822.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_752822.pdf)

ILO-UNESCO-WBG(2020). *Joint Survey on Technical and Vocational Education and Training (TVET) and Skills Development during the time of COVID-19*. Ανακτήθηκε

από: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/genericdocument/wcms_742817.pdf)

[emp_ent/documents/genericdocument/wcms_742817.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/genericdocument/wcms_742817.pdf)

ILO(2021). *Skills development in the time of COVID-19: Taking stock of the initial responses in technical and vocational education and training*. International Labour

Organization and World Bank. Ανακτήθηκε από:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_766557.pdf)

[ifp_skills/documents/publication/wcms_766557.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_766557.pdf)

King, B.(2020). *All about Virtual Instructor-Led Training(VILT)*. Ανακτήθηκε από:

<https://elearningindustry.com/all-about-virtual-instructor-led-training-vilt>

Landers, Richard, Auer, Elena, Sebastian, Marin & Armstrong, Michael (2019, February). Gamification of Adult Learning: Gamifying Employee Training and Development. *Researchgate.net* doi: 10.1017/9781108649636.012 Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/profile/Richard-Landers-2/publication/331256286_Gamification_of_Adult_Learning_Gamifying_Employee_Training_and_Development/links/5ccca8f592851c4eab80fe5b/Gamification-of-Adult-Learning-Gamifying-Employee-Training-and-Development.pdf

Lozano, J-H.(2018). *4 Ways Virtual Reality Training (VR) Changes L&D*. Ανακτήθηκε από: <https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-vr-changes-ld-4-ways>

McBride, K. (2020). *Training and Development in a post-CoVid19 Workplace*. Ανακτήθηκε από: <https://trainingindustry.com/blog/strategy-alignment-and-planning/training-and-development-in-a-post-covid-19-workplace/>

Milic Dominika, Krpic Zdravko and Filip Susac (2020). E-learning in Business Practice, a Case Study During Covid-19 in Croatia. *Informatica* 44(2020) 427-436. Doi:10.31449/inf.v44i4.3261 Ανακτήθηκε από:

<http://www.informatica.si/index.php/informatica/article/view/3261/1459>

OECD(2013).*OECD Skills Outlook 2013 First results from the survey of adult skills*. Ανακτήθηκε από:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264204256-en.pdf?expires=1616318360&id=id&accname=guest&checksum=7CA55636F37CDE0563D17F0D25366224>

Pappas, C. (2020). *How to fit virtual reality training into your performance management strategy*. Ανακτήθηκε από: <https://elearningindustry.com/how-fit-virtual-reality-training-into-performance-management-strategy>

Patten, P.(2016). *How Microlearning Improves Corporate Training*. Ανακτήθηκε από: <https://trainingindustry.com/articles/content-development/how-microlearning-improves-corporate-training/>

Prasad K.R. (2020). *Mobile Learning for Sales and Service Personnel: Case Studies in the Corporate Training Environment*. United Kingdom: Lancaster University. Ανακτήθηκε από: <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/143208/1/2020PrasadPhD.pdf>

Ray, A .(2020). E-learning: The new normal in the post-covid world. *IRJMETs*, Vol.:02/Issue:09. Ανακτήθηκε από:

<https://irjmets.com/rootaccess/forms/uploads/IRJMETs714453.pdf>

Roesch, E. (2019). *Microlearning For Baby Boomers and Generation X: Appeal To Their Frame of Reference*. Ανακτήθηκε από:

<https://elearningindustry.com/microlearning-for-baby-boomers-and-generation-x>

Rogers, E.(2020). *The 70-20-10 Model and Experiential Learning in a Multigenerational Workforce*. Ανακτήθηκε από:

<https://trainingindustry.com/articles/content-development/the-70-20-10-model-and-experiential-learning-in-a-multigenerational-workforce/>

Sailer, Michael, Hense Jan, Mandl, Heinz & Klevers, Markus (2013). Psychological Perspectives on Motivation through Gamification. *Researchgate.net* Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/278672057_Psychological_Perspectives_on_Motivation_through_Gamification

Shersad, F., & Salam, S. (2020, September). Managing Risks of E-learning During COVID-19. *Researchgate.net*. Doi: 10.13140/RG2.2.12722.63689. Ανακτήθηκε από:

https://www.researchgate.net/publication/344196635_Managing_Risks_of_E-learning_During_COVID-19

Taylor, K. (2020). *Training Spend During the COVID-19 Pandemic*. Ανακτήθηκε από:

<https://trainingindustry.com/articles/outsourcing/training-spend-during-the-covid-19-pandemic/>

Thomes, J.(2019). *Mobile Learning: Advantages and Disadvantages*. Ανακτήθηκε από:

<https://elearningindustry.com/mobile-learning-advantages-disadvantages>

Virtual Instructor-Led Training(VILT). (2013). Ανακτήθηκε από:

<https://trainingindustry.com/wiki/remote-learning/virtual-instructor-led-training-vilt/>

Website Cranet. Ανακτήθηκε από:

<https://businessapps.cranfield.ac.uk/cranet/cranet.html>

Williams, H. (2020). *The future of mobile learning is....* Ανακτήθηκε από:

<https://trainingindustry.com/articles/learning-technologies/the-future-of-mobile-learning-is/>

Wilson-Hill, J.(2020). *Microlearning Benefits for L&D Professionals*. Ανακτήθηκε από: <https://elearningindustry.com/microlearning-benefits-for-ld-professionals>

WorldEconomicForum(2018). *Future of Jobs 2018*. Ανακτήθηκε από: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Νομοθεσία

Εφημερίδα της Κυβέρνησης. Ν.3879/2010. *Ανάπτυξη της Διά Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ 163/Α/21.9.2010 Ανακτήθηκε από: <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/131747/nomos-3879-2010>

Podcast

The Business of Learning, Episode 28: Moving Training to the Virtual Classroom.(2020). Ανακτήθηκε από: <https://trainingindustry.com/articles/remote-learning/the-business-of-learning-episode-28-moving-training-to-the-virtual-classroom/>