

**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Τ.Ε.Ι.) Δυτικής
Ελλάδας**

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

**Θέμα πτυχιακής εργασίας: «Η ηλεκτρονική εκπαίδευση
στη διοίκηση επιχειρήσεων»**

Συντάκτης πτυχιακής εργασίας: Σιάλαρης Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτηρόπουλος Γεώργιος



Πάτρα 2015

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	04
Κεφάλαιο 1 ^ο «Ηλεκτρονική Εκπαίδευση».....	06
1.1 Τι είναι ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning).....	06
1.2 Μορφές και μοντέλα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	08
1.3 Πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	10
1.4 Ανάγκες της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	11
1.5 Χαρακτηριστικά εκπαιδευόμενων σε περιβάλλοντα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	13
1.6 Κατηγορίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	15
1.7 Φορείς παροχής ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	15
Κεφάλαιο 2 ^ο «Πρότυπα και συστήματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης».....	17
2.1 Τεχνολογικά πρότυπα στην ηλεκτρονική εκπαίδευση.....	17
2.2 Συστήματα διαχείρισης εκπαίδευσης (Learning Management Systems).....	19
2.3 Λογισμικό.....	21
Κεφάλαιο 3 ^ο «Πανεπιστημιακά προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα».....	23
3.1 Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.....	23
3.2 Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.....	32
3.3 Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά.....	33
3.4 Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.....	39

3.5 Το πρόγραμμα e-Learning του ΕΕΟΚΠ.....	39
3.6 Πανεπιστήμιο Αιγαίου.....	43
Κεφάλαιο 4 ^ο «Επιχείρηση».....	45
4.1 Η έννοια της επιχείρησης.....	45
4.2 Μορφές των επιχειρήσεων.....	45
4.3 Λειτουργίες της επιχείρησης.....	50
4.4 Η επιχείρηση ως παραγωγική μονάδα - οικονομική οργάνωση.....	52
4.5 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση.....	53
4.6 Η επιχείρηση ως θεσμός.....	54
4.7 Η επιχείρηση ως σύστημα.....	55
Κεφάλαιο 5 ^ο «Διοίκηση επιχειρήσεων (management)».....	56
5.1 Βασικές έννοιες διοίκησης επιχειρήσεων.....	56
5.2 Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων.....	57
5.3 Λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων.....	59
5.4 Οι συντελεστές της διοίκησης.....	61
5.5 Η διοίκηση των επιχειρήσεων ως επάγγελμα.....	62
Κεφάλαιο 6 ^ο «Η ηλεκτρονική εκπαίδευση στη διοίκηση επιχειρήσεων».....	64
6.1 Οι νέες τεχνολογίες και η προσφορά τους στην εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών.....	64

6.2 Η επιχείρηση και η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε ένα ολοένα και απαιτητικότερο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης.....	67
6.3 Διοικητικά στελέχη εταιρειών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	72
6.4 Επαγγελματική εξέλιξη διοικητικών στελεχών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	73
6.5 Γνώσεις και ικανότητες διοικητικών στελεχών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης.....	75
Βιβλιογραφία.....	77

Εισαγωγή

Η τεχνολογία των Επικοινωνιών και της Πληροφορικής, έχει διεισδύσει σήμερα σε όλους σχεδόν τους χώρους της ανθρώπινης δραστηριότητας. Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται λόγος για την άνοδο της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών ήταν φυσικό να επηρεάσει άμεσα και την εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας (23-24 Μαρτίου 2000), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «κάθε πολίτης πρέπει να διαθέτει τις δεξιότητες για τη ζωή και την εργασία στη σημερινή και στη μελλοντική κοινωνία της Πληροφορίας». Επίσης, διαπιστώθηκε η σημαντικότητα της διάδοσης στους νέους, μέσω της εκπαίδευσης, όλων των νέων εργαλείων γνώσης και επικοινωνίας, ώστε να έχουν τον απόλυτο έλεγχο και να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις οποιοσδήποτε εξελίξεις. Έχει παρατηρηθεί επομένως, μια νέα σχέση ανάμεσα στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και την εκπαίδευση, με τη δημιουργία της «Κοινωνίας της Γνώσης» (Knowledge Society). Πρόκειται λοιπόν, για την προώθηση της «ψηφιακής κουλτούρας» (Καστής, Χαραμής 2001).

Έτσι τα τελευταία χρόνια εμφανίστηκε ο όρος της «ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (e-learning)», Με τον όρο αυτό γίνεται αναφορά στις «μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης ή εκπαίδευσης – κατάρτισης, που έχουν σαν κεντρικό ή σημαντικό εργαλείο σχεδιασμού το Εκπαιδευτικό Λογισμικό και σαν απαραίτητη υποδομή υλοποίησης τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, τα δίκτυα υπολογιστών και τις οποιοσδήποτε μελλοντικές μορφές των εργαλείων αυτών» (Jarvis, 2004).

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας των Επικοινωνιών και Πληροφορικής στην εκπαίδευση, έχει αναπτυχθεί και μια σειρά από οραματισμούς, για το τι μπορεί να επιτευχθεί με την χρησιμοποίησή της. Μερικοί από τους οραματισμούς αυτούς, έχουν γίνει ήδη δυνατοί, ενώ άλλοι προδιαγράφουν στο μέλλον μια επαναστατική αλλαγή στην εκπαίδευση (Ψυχάρης, 2009).

Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης δεν άργησαν να φανούν και στην οικονομία, δηλαδή στις επιχειρήσεις και στη βιομηχανία. Η μετάβαση από μια οικονομία βασισμένη στα προϊόντα σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση απαιτεί

ολοένα και περισσότερους εργαζόμενους οι οποίοι να είναι σε θέση να επιλύουν πολύπλοκα επιχειρηματικά προβλήματα στο χώρο εργασίας τους. Αυτό συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί-επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπαιδεύουν τα διοικητικά στελέχη τους σε συνεχή βάση: οποτεδήποτε και από οπουδήποτε. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφέρεται συχνά τα τελευταία χρόνια ως ένα εναλλακτικό κανάλι, αλλά και τρόπος εκπαίδευσης που ξεπερνά γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς και έχει ως στόχο την εξομάλυνση των προβλημάτων μάθησης σε οργανωσιακά περιβάλλοντα, καθώς επίσης και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Harun, 2002).

Στο διεθνή χώρο και ιδιαίτερα σε μεγάλο μέγεθος επιχειρήσεις το αντίκτυπο των τεχνολογιών και πρακτικών ηλεκτρονικής μάθησης είναι μεγάλο. Στον ελληνικό χώρο την τελευταία δεκαετία έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου για τις αντίστοιχες τεχνολογίες, ωστόσο η υιοθέτηση και υλοποίηση πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής μάθησης δεν είναι χωρίς προβλήματα ενώ και το γενικότερο επίπεδο ενημέρωσης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό (Χυτήρης, 2006).

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Γίνεται αναλυτική αναφορά τόσο στις αρχές της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης όσο και στις αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων. Με εκτενή έρευνα τόσο στη διεθνή και ελληνόγλωσση βιβλιογραφία όσο και στο διαδίκτυο, γίνεται ουσιαστική προσπάθεια διερεύνησης της προσφοράς των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στην εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων. Λαμβάνεται επίσης υπόψη το ολοένα και απαιτητικότερο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης μέσα στο οποίο «ζει» μια επιχείρηση και ως εκ τούτου επιδιώκει τη συνεχή κατάρτιση των στελεχών της με σύγχρονες μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Τέλος γίνεται αναλυτική αναφορά σε δεδομένα της διεθνούς βιβλιογραφίας που αφορούν την επαγγελματική εξέλιξη καθώς και τις γνώσεις και τις ικανότητες των διοικητικών στελεχών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το θέμα της μελέτης επιλέχθηκε μετά από υπόδειξη του καθηγητή Γεωργίου Σωτηρόπουλου και κατά τη συγγραφή της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας πραγματοποιήθηκαν αρκετές συναντήσεις μαζί του.

Κεφάλαιο 1^ο «Ηλεκτρονική Εκπαίδευση»

1.1 Τι είναι ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)

Η μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Information and Communications Technologies – ICT), που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες, σε συνδυασμό με την ανεξάντλητη ροή πληροφοριών, που προσφέρει το διαδίκτυο δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που προσδίδουν νέα πνοή και διάσταση στην εκπαιδευτική διαδικασία (Ψυχάρης, 2009).

Πλέον η χρήση ψηφιακών και διαδικτυακών τεχνολογιών τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης όσο και στην επαγγελματική κατάρτιση καθίσταται αναγκαία. Ο άνθρωπος αποτελεί το επίκεντρο της μαθησιακής διαδικασίας, έχοντας εξασφαλισμένη τη δυνατότητα εκπαίδευσης με ποικίλους τρόπους, χωρίς χρονικές ή γεωγραφικές δεσμεύσεις και έχοντας πλέον την ευχέρεια να επιλέξει το είδος και τον τρόπο της μάθησης που θα δεχθεί (Jarvis, 2004).

Τα τελευταία χρόνια διανύεται μία περίοδο μετάβασης από την κοινωνία της πληροφορίας στην κοινωνία της μάθησης (Learning Society) και της γνώσης. Η γνώση πλέον αποτελεί έναν ανταγωνιστικό πόρο τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, Για το λόγο αυτό υπάρχει πιεστική και αυξανόμενη απαίτηση για την ύπαρξη καινοτομικών τρόπων εκπαίδευσης, καθώς απαιτείται οι άνθρωποι να αποκτούν νέα γνώση, δεξιότητες και ικανότητες εγκαίρως και αποτελεσματικά. Έτσι, η εξέλιξη στην τεχνολογία των υπολογιστών και των δικτύων είναι σε θέση να παρέχει πολλά διαφορετικά μέσα για να υποστηρίξει τη μάθηση, με ιδιαίτερη ευελιξία.. Αυτές οι ραγδαίες αλλαγές στις μαθησιακές ανάγκες αλλά και στην τεχνολογία, έχουν οδηγήσει σε μία νέα εποχή σύγχρονης εκπαίδευσης, όπου οι τεχνικές της Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης (e - Learning) υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις εταιρίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, και τους κυβερνητικούς οργανισμούς, ως πολλά υποσχόμενη λύση για την επιτυχή μάθηση (Laurillard, 2002).

Στη σημερινή κοινωνία της μάθησης, η ηλεκτρονική εκπαίδευση θεωρείται εν δυνάμει «πόρος προστιθέμενης αξίας», δηλαδή ένα σημαντικά επιπλέον προσόν,

καθώς αναγνωρίζεται ως πολύτιμο εργαλείο για την επαγγελματική και ατομική ανάπτυξη, κάθε πολίτη και κάθε εργαζόμενου, και απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση του σε ένα κόσμο που αλλάζει με εντυπωσιακά γρήγορους ρυθμούς (Πετροπούλου, 2011).

Η ολοένα αυξανόμενη αξιοποίηση της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, προσδίδει μια νέα δυναμική διαδραστική διάσταση στη διδακτική διαδικασία. Σύμφωνα με τον Goodyear, (2001) με τον όρο “Ηλεκτρονική Εκπαίδευση” εννοείται η μάθηση στην οποία οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) κυρίως το Διαδίκτυο και ο Παγκόσμιος Ιστός, χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν να δημιουργηθούν και να προωθηθούν διασυνδέσεις, σχέσεις και δράσεις: μεταξύ εκπαιδευομένων, μεταξύ εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών, καθώς και μεταξύ εκπαιδευόμενων και πόρων μαθησιακού υλικού και μαθησιακών εργαλείων.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφέρεται στη χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών για τη μεταφορά ενός ευρύτατου φάσματος λύσεων που ενισχύουν τη γνώση και την απόδοση. Με την ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν εισάγεται απλώς μία καινούρια τεχνολογία, αλλά ένας καινούριος τρόπος σκέψης για τη μάθηση (Rosenberg, 2000). Ο όρος ηλεκτρονική εκπαίδευση, λοιπόν, αναφέρεται σε ένα σύνολο εφαρμογών και διαδικασιών, που περιλαμβάνει τα μαθήματα μέσω υπολογιστή με τη χρήση ειδικών προγραμμάτων εκπαιδευτικού λογισμικού, τη μάθηση από απόσταση μέσω διαδικτύου, τις «εικονικές τάξεις» με τη χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης, τη συνεργατική μάθηση που υποστηρίζεται από ηλεκτρονικά μέσα, κ.α.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση θεωρείται ένα κατάλληλο εργαλείο για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των σύγχρονων επιχειρήσεων λόγω των πλεονεκτημάτων που προσφέρει καθώς επιφέρει αλλαγές στις τρέχουσες διαδικασίες μάθησης ενός οργανισμού και, αν αναπτυχθεί σωστά, τις κάνει πιο αποτελεσματικές και βελτιώνει την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού (Cantoni και συν., 2004; Driscoll, 2002; Rosenberg, 2000).

Πιο συγκεκριμένα, η ηλεκτρονική εκπαίδευση προσφέρει εικοσιτετράωρη και καθημερινή πρόσβαση στην μάθηση, από οποιοδήποτε σημείο, ενώ μπορεί να φτάσει σε απεριόριστο αριθμό εκπαιδευόμενων ταυτόχρονα, χωρίς να απαιτούνται μετακινήσεις, μειώνοντας έτσι τα κόστη. Επιπλέον, τόσο το εκπαιδευτικό περιεχόμενο όσο και η μέθοδος μάθησης μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε εκπαιδευόμενου και το εκπαιδευτικό περιεχόμενο μπορεί να ενημερώνεται πιο γρήγορα και εύκολα. Επίσης, οι τεχνολογίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης διευκολύνουν το διαμοιρασμό πληροφοριών και γνώσης με την ανάπτυξη κοινοτήτων μάθησης (e-learning communities of practice) (Ampronsah, 2003; Driscoll, 2002; Squires, 1999; Paranto, 2002).

1.2 Μορφές και μοντέλα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες με βάση τον άξονα του χρόνου που λαμβάνει χώρα η μαθησιακή διαδικασία: την σύγχρονη και ασύγχρονη. Κατά τη διάρκεια της σύγχρονης, το μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται πρέπει να παραμένει ανοιχτό καθ' όλη τη διάρκεια, ενώ αντίθετα στην ασύγχρονη συντηρείται ένα μέσο που μπορεί να το επισκεφτεί ο καθένας σε διαφορετικό χρόνο (Driscoll, 2002; Καψάλης, Παπασταμάτης, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την ανωτέρω κατηγοριοποίηση, προκύπτουν τέσσερα διαφορετικά μοντέλα παροχής ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και είναι τα εξής:

- Ασύγχρονη Ατομική εκπαίδευση μέσω δικτύου (Self-paced web based training).

Σε αυτό το μοντέλο ο εκπαιδευόμενος αλληλεπιδρά με το ηλεκτρονικό μάθημα (σύστημα) σε χώρο και χρόνο που επιλέγει ο ίδιος. Ο εκπαιδευόμενος εργάζεται ατομικά χωρίς την ύπαρξη άλλων εκπαιδευόμενων ή εκπαιδευτή. Αποτελεί το κατάλληλο μοντέλο για την επίλυση καλά ορισμένων προβλημάτων που απαιτούν την μετάδοση γνώσης, κατανόησης και πρακτικής ενασχόλησης με ένα αντικείμενο. Το αποτέλεσμα της μαθησιακής διαδικασίας μπορεί να μετρηθεί εξετάζοντας αν πραγματοποιήθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι που είχαν τεθεί. Το εκπαιδευτικό υλικό σε αυτό το μοντέλο έχει νόημα να χωρίζεται σε μικρές διδακτικές ενότητες ανάλογα με

τους μαθησιακούς στόχους οι οποίες μπορούν να λειτουργούν είτε ως ολοκληρωμένες ενότητες μάθησης, είτε ως μέρος μιας ευρύτερης δομής όπως ένα ολοκληρωμένο μάθημα (Naidu, 2006; Rosenberg, 2000).

- Ασύγχρονη Ηλεκτρονική Υποστήριξη Απόδοσης μέσω δικτύου (Web electronic performance support systems)

Το συγκεκριμένο μοντέλο λειτουργεί ως βοηθητικό και υποστηρικτικό εργαλείο της καθημερινής εργασίας ενός εργαζομένου. Προσφέρει υποστήριξη για τις διάφορες διαδικασίες που εκτελούνται στο χώρο εργασίας με τη μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, λίστα βημάτων για κάθε διαδικασία, απαραίτητα έγγραφα, πολιτική οργανισμού, σύνδεση με ειδικούς του αντικειμένου και γενικά υποστηρικτικά εργαλεία που βελτιώνουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου. Στο συγκεκριμένο μοντέλο η όποια υποστήριξη παρέχεται μόνο όταν ζητηθεί, γρήγορα και χωρίς να χάνεται χρόνος εντοπισμού της. Αυτό άλλωστε είναι και το όφελος της χρήσης του δικτύου που εκμηδενίζει τους χρόνους εύρεσης και ανάνηψης της συγκεκριμένης πληροφορίας που ζητείται (Clark, Dublin, Gottfredson, Horton, Mosher, Parks, Pfaus, Rosenberg, Rossett, 2007; Naidu, 2006).

- Ασύγχρονη Εικονική Τάξη

Το μοντέλο της ασύγχρονης εικονικής τάξης βασίζεται στη παροχή εκπαίδευσης που επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας των εκπαιδευόμενων και του εκπαιδευτή. Όπως η παραδοσιακή τάξη έτσι και η εικονική τάξη υποστηρίζει την επικοινωνία και συνεργασία όχι όμως σε πραγματικό χρόνο. Οι εκπαιδευόμενοι χρησιμοποιούν το σύστημα για να διαβάσουν, να κάνουν εργασίες, να συμμετάσχουν σε έργα και μελέτες περιπτώσεων, να οργανωθούν σε ομάδες και να ανταλλάσσουν απόψεις, σκέψεις, ερωτήσεις και εμπειρίες μεταξύ τους και με τον εκπαιδευτή. Εργαλεία συνεργασίας και επικοινωνίας παίζουν τον πρωταρχικό ρόλο στο μοντέλο της ασύγχρονης εικονικής τάξης (Knight, 2004; Clark και συν., 2007).

- Σύγχρονη Εικονική Τάξη

Όπως και στο μοντέλο της ασύγχρονης εικονικής τάξης έτσι και η σύγχρονη βασίζεται στη συνεργασία και επικοινωνία των εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτή μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μέσω εργαλείων συνεργασίας και επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο (όπως διαμοιρασμός εφαρμογών, συνδιασκέψεις, οπτικοακουστική ταυτόχρονη επικοινωνία, πίνακας (blackboard) επιτυγχάνεται η εξομοίωση της παραδοσιακής τάξης προσφέροντας έτσι δυνατότητες που δεν προσφέρονται σε κανένα άλλο μοντέλο μάθησης, όπως η εκπαίδευση σε δύσκολες και αφηρημένες έννοιες, δεξιότητες και συμπεριφορές (Ghirardini, 2011).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η σύγχρονη μάθηση, απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή και αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των εκπαιδευομένων με τη συνδρομή ψηφιακών μαθησιακών πόρων. Όλοι οι χρήστες μπορούν να βρίσκονται στο δικό τους χώρο, αλλά τους παρέχονται οι ίδιες δυνατότητες με αυτές που υπάρχουν σε μία παραδοσιακή τάξη. Η επίτευξη του μαθήματος γίνεται με την χρήση κάποιου λογισμικού τηλεδιάσκεψης, το οποίο επιτρέπει ήχο ή/και εικόνα, και μερικές φορές υπάρχει δυνατότητα χρήσης και άλλων τεχνολογιών, όπως είναι η ανταλλαγή αρχείων ή ο ηλεκτρονικός ασπροπίνακας (Naidu, 2006; Rosenberg, 2000).

Η ασύγχρονη μάθηση, από την άλλη πλευρά, δεν απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή των εκπαιδευομένων και του καθηγητή ούτε τη ταυτόχρονη σύνδεσή τους στο διαδίκτυο. Κατά τη διάρκεια της όλοι οι εμπλεκόμενοι στη μαθησιακή διαδικασία μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες και μαθησιακούς πόρους σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Η ασύγχρονη επικοινωνία είναι πιο ευέλικτη από ότι η σύγχρονη, όμως αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο μορφές δεν λειτουργούν ανταγωνιστικά, αλλά πολλές φορές αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο (Ghirardini, 2011).

1.3 Πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης προσφέρει πολλαπλές δυνατότητες και οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους χρήστες. Πιο συγκεκριμένα η εκπαίδευση είναι πάντοτε προσβάσιμη στους εκπαιδευόμενους με

την απλή χρήση ενός υπολογιστή με πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να επαναληφθεί και δεν απαιτεί οργανωμένους χώρους εκπαίδευσης. Το εκπαιδευτικό υλικό είναι μόνιμα διαθέσιμο στο διαδίκτυο και ανά πάσα στιγμή προσπελάσιμο. Οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν γνώσεις και δεξιότητες χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η διδασκαλία γίνεται εξ αποστάσεως και δεν απαιτείται οργανωμένος χώρος εκπαίδευσης, οπότε τα έξοδα μεταφοράς και οργάνωσης του μαθήματος μειώνονται αρκετά, καθώς και οι εκπαιδευόμενοι βρίσκονται στο δικό τους χώρο και δεν απαιτείται ούτε οργανωμένος χώρος ούτε κάποια μετακίνηση (Moore, Dickson-Deane, Galyen, 2010).

Η παράδοση, επίσης, του μαθήματος μπορεί να γίνεται με πολλαπλούς τρόπους, ανάλογα με τις προτιμήσεις του εκπαιδευόμενου. Διασφαλίζεται η συμμετοχική μάθηση με ενεργούς εκπαιδευόμενους αντί για παθητικούς δέκτες και υπάρχει άμεση διαχείριση της προόδου και της ανταλλαγής απόψεων με εκπαιδευτές και συμμετέχοντες για την περαιτέρω βελτίωση της διδασκαλίας (Knight, 2004).

Προσφέρονται νέες ευκαιρίες για αύξηση των δραστηριοτήτων σε ακαδημαϊκά ιδρύματα και φορείς εκπαίδευσης. Η διαδικασία της εκπαίδευσης ξεφεύγει από την κλασική προσέγγιση του μαθήματος στην τάξη, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών για άτομα που η παρακολούθησή τους ήταν είτε οικονομικά είτε χρονικά αδύνατη (Rosenberg, 2000).

Τέλος, περιλαμβάνεται η δημιουργία πιστοποιητικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Πλέον οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να λαμβάνουν πιστοποιητικά παρακολούθησης - απόκτησης δεξιοτήτων και γνώσεων πιο εύκολα από το παρελθόν καθώς τότε το κόστος και ο χρόνος των μεταφορών ήταν αποτρεπτικός παράγοντας (Ghirardini, 2011).

1.4 Ανάγκες της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση καλύπτει τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις της εποχής. Οι ανάγκες αυτές, είναι οικονομικές, πολιτιστικές, κοινωνικό-πολιτικές και τεχνολογικές. Η αναμφισβήτητη αυξανόμενη ζήτηση για εκπαίδευση από κάθε ηλικίας και κοινωνικής τάξης σε συνδυασμό με τη μεγάλη ποσότητα γνώσης που

παράγεται συνεχώς πιέζουν προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης σπουδών από απόσταση. Η αυξημένη ζήτηση για εκπαίδευση και για εξειδικευμένη γνώση συνδυάζεται με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου που διατίθεται για μάθηση (Βασιλού, Παπαγεωργίου, 2001). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση αποκτά μια ενισχυμένη δυναμική και γίνεται ευρύτερα αποδεκτή. Το ισχυρό όπλο της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι ότι αποτελεί τη μόνη μορφή και μέθοδο εκπαίδευσης που φιλοδοξεί και μπορεί να προσφέρει ταυτόχρονα «την κατάλληλη πληροφορία στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή».

Η ζήτηση για εκπαίδευση στη σημερινή εποχή είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Συγκεκριμένα οι ανάγκες για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση προέκυψαν τόσο λόγω των αλλαγών στο οικονομικό και στο τεχνολογικό επίπεδο, όσο και λόγω των αλλαγών στο κοινωνικό και στο πολιτισμικό επίπεδο (Κόκκος, 2005). Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα νέα δεδομένα στο χώρο της εργασίας, με χαρακτηριστικά στοιχεία την εξειδίκευση, την απαξίωση των επαγγελματικών γνώσεων και την ανεργία ή ακόμα οι νέες κοινωνικές συνθήκες με την παρουσία φαινομένων όπως η μετανάστευση και ο κοινωνικός και ψηφιακός αποκλεισμός. Καθίσταται πλέον σαφές ότι καμία αρχική εκπαίδευση δεν επαρκεί και δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες. Ένας σημαντικός αριθμός ανθρώπων βρίσκεται χωρίς την εκπαίδευση ή έστω την κατάρτιση που χρειάζεται για τη μετάβαση στην επαγγελματική ζωή και την ισχυροποίηση της κοινωνικής τους θέσης (Βεργίδης, 1999).

Παράλληλά με τις διαπιστωμένες ανάγκες για εκπαίδευση, παρατηρείται και η ανάγκη παροχής ευκαιριών και εναλλακτικών λύσεων σε άτομα που αδυνατούν να συμμετάσχουν σε συμβατικά προγράμματα σπουδών λόγω εργασιακών ή οικογενειακών υποχρεώσεων, λόγω φυσικής απόστασης, λόγω περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, καθώς και λόγω ειδικών αναγκών (AMEA). Οι ανάγκες οργάνωσης ευέλικτων προγραμμάτων σπουδών, με τη μεθοδολογία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για μια μεγάλη μάζα ανθρώπων που τα επιθυμούν είναι πλέον απόλυτα σαφείς και ορατές. Κατά μια έννοια μια νέα «αγορά» σπουδαστών αναζητεί μάθηση

που μπορεί να ωφεληθεί από την ηλεκτρονική εκπαίδευση με ταυτόχρονη ωφέλεια για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Porter, 1997).

Καταγράφεται επίσης και η ανάγκη ενίσχυσης της συμβατικής εκπαίδευσης, με σκοπό την αναβάθμιση της και τον εμπλουτισμό της με νέες αποτελεσματικές εκπαιδευτικές διαδικασίες. Άλλωστε, είναι γνωστό ότι ο πλουραλισμός δίνει τροφή στο ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων και συμβάλλει στην ενεργητική και ευχάριστη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι παραδοσιακές τεχνικές διδασκαλίες θα πρέπει να συνδυαστούν με νέες τεχνικές μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και ουσιαστικά να εμπλουτίσουν την εκπαιδευτική διαδικασία. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση με σύμμαχο τις νέες τεχνολογίες προσφέρει τις επιλογές που χρειάζεται το εκπαιδευτικό σύστημα για την αναβάθμιση του (Βεργίδης, 1999).

Τέλος εμφανίζεται μια αυξημένη ανάγκη για εκπαίδευση ενηλίκων και διαφαίνεται ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση την ευνοεί. Με τις βασικές αρχές της ενεργητικής συμμετοχής, της αλληλεπίδρασης και της ανταλλαγής εμπειριών, οι οποίες διέπουν την ηλεκτρονική εκπαίδευση, η πρόκληση της επικράτησης της καθίσταται πλέον ξεκάθαρη (Κόκκος, 2005).

1.5 Χαρακτηριστικά εκπαιδευόμενων σε περιβάλλοντα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Οι φοιτητές που εκπαιδεύονται σε περιβάλλοντα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης διαφέρουν από τους φοιτητές συμβατικών πανεπιστημίων. Οι συμμετέχοντες σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και κυρίως σε ανοικτά προγράμματα είναι συνήθως ενήλικες, ώριμοι, εργαζόμενοι και με οικογενειακές υποχρεώσεις (Sacchanand, 2002). Άλλωστε, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι εξ ορισμού ώριμοι. Είναι χαρακτηριστικό ότι ο Rogers (1999, σ.75) αποκαλεί την εκπαίδευση ενηλίκων (adult education) και ως εκπαίδευση ώριμης ηλικίας.

Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα με τη θέλησή τους, κυρίως και το κάνουν συνειδητά. Η συμμετοχή τους αποτελεί δική τους επιλογή και το γεγονός αυτό επιδρά καταλυτικά στη συμπεριφορά τους, στις επιδόσεις τους και στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν το γνωστικό αντικείμενο.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το στοιχείο της συνειδητής συμμετοχής στην εκπαίδευση των εκπαιδευόμενων από απόσταση σε αντιδιαστολή με τους εκπαιδευόμενους συμβατικών πανεπιστημίων που ίσως η επιλογή των σπουδών τους να ήταν τυχαία. Το αντίκτυπο της συνειδητής επιλογής στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στη συγκρότηση της γνώσης είναι φανερό (Πρόκου, 2009).

Οι εκπαιδευόμενοι σε προγράμματα ηλεκτρονικής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, συνήθως ενήλικοι, και μα με ηλικία 25 και άνω, διαθέτουν εμπειρία και κρίση, σε αντίθεση με τους φοιτητές συμβατικών ιδρυμάτων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από νεανικότητα και απειρία. Οι μετέχοντες σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης ακολουθούν ένα ευέλικτο πρόγραμμα, στο οποίο δεν απαιτείται φυσική παρουσία και υποχρεωτική παρακολούθηση και με το τρόπο αυτό συνδυάζουν την ενδεχόμενη επιβαρημένη κοινωνική και επαγγελματική ζωή τους με την εκπαίδευσή τους (Κοντόνη, 2011).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευόμενων και κατά συνέπεια των εκπαιδευόμενων από απόσταση είναι καθοριστικά για την εκπαιδευτική διαδικασία και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Οι εκπαιδευόμενοι χαρακτηρίζονται από την τάση για αυτοκαθορισμό και ενεργητική συμμετοχή, από το πλήθος εμπειριών και γνώσεων που έχουν αποκτήσει και από τον αποκρυσταλλωμένο τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν (Κόκκος, 2005). Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να καθορίζεται η πολιτική και η μεθοδολογία που θα ακολουθείται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων σπουδών από απόσταση.

Οι εκπαιδευτικές στρατηγικές και μεθοδολογίες που εφαρμόζονται ή πρέπει να εφαρμόζονται σε εκπαιδευόμενους από απόσταση, κυρίως ενήλικες, οφείλουν να είναι διαφορετικές από εκείνες που χρησιμοποιούνται στη συμβατική εκπαίδευση. Η διαφορετικότητα επιβάλλεται από τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι ενήλικες. Με άλλα λόγια, ο εκπαιδευόμενος από απόσταση ευνοείται από διαφορετική διεργασία εκπαίδευσης σε σχέση με εκείνη που χρησιμοποιείται στην παραδοσιακή εκπαίδευση. Φαίνεται ότι το μοντέλο της μεταφοράς γνώσης είναι αναποτελεσματικό για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η επιτυχημένη στρατηγική

για την εκπαίδευση από απόσταση θα πρέπει να προωθεί την ενεργητική συμμετοχή και την ανεξαρτησία του εκπαιδευόμενου αλλά και την καθοδήγηση και την εφαρμογή πειθαρχίας με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων (Καψάλης, Παπασταμάτης, 2013).

1.6 Κατηγορίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Ο διαχωρισμός της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης που παρέχεται μέσω διαδικτύου και της υπολογιστικής τεχνολογίας δεν είναι απόλυτα διακριτός. Θα μπορούσαν να γίνουν πολλές διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις. Μια ενδεικτική κατηγοριοποίηση επιλέχθηκε στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας απλά και μόνο για την απεικόνιση του πεδίου της εκπαίδευσης από απόσταση όπως διαμορφώνεται με την έλευση των νέων τεχνολογιών. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της elearnspace οι κατηγορίες της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι οι εξής επτά:

1. Προγράμματα Σπουδών (Courses).
2. Ανεπίσημη Μάθηση (Informal Learning).
3. Μεικτή Μάθηση (Blended Learning).
4. Κοινότητες (Communities).
5. Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management).
6. Δικτυακή Μάθηση (Networked Learning).
7. Μάθηση μέσω της εργασίας (Work-based Learning) (Elearnspace, 2004).

1.7 Φορείς παροχής ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση παρέχεται από ποικίλους φορείς με πρωτοπόρους πάντα τους φορείς επίσημης εκπαίδευσης. Τα πανεπιστήμια δηλαδή, τόσο τα ανοικτά, όσο και τα συμβατικά είναι εκείνα που φαίνεται να αναπτύσσουν τη μεγαλύτερη δραστηριότητα. Το γεγονός αυτό βέβαια δεν είναι τυχαίο, καθώς προκύπτει από τη διάθεση των πανεπιστημίων να αντεπεξέλθουν στις ανάγκες και τα αιτήματα των εν

δυνάμει σπουδαστών τους. Σύμφωνα με τον Keegan (2001), οι φορείς παροχής ηλεκτρονικής εκπαίδευσης είναι τέσσερις και είναι οι ακόλουθοι:

1. Ανοικτά πανεπιστήμια.
2. Συμβατικά πανεπιστήμια που παρέχουν από απόσταση σειρές μαθημάτων.
3. Κρατικοί οργανισμοί εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.
4. Ιδιωτικοί οργανισμοί εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Τα ανοικτά και εξ αποστάσεως πανεπιστήμια προσφέρουν σπουδές σε τριτοβάθμιο επίπεδο, εφαρμόζοντας αποκλειστικά τη μέθοδο της διδασκαλίας από απόσταση. Τα συμβατικά ή παραδοσιακά πανεπιστήμια προσφέρουν τελευταία όλο και περισσότερο σπουδές από απόσταση παράλληλα με τους τυπικούς κύκλους σπουδών. Οι σπουδές από απόσταση που προσφέρονται από τα συμβατικά πανεπιστήμια διοργανώνονται είτε με συνεργασίες με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς, είτε χωρίς συνεργασίες (Λιοναράκης, 1999).



Κεφάλαιο 2^ο «Πρότυπα και συστήματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης»

2.1 Τεχνολογικά πρότυπα στην ηλεκτρονική εκπαίδευση

Για τη δυνατότητα διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαφόρων τεχνολογικών υποδομών και συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την ηλεκτρονική εκπαίδευση, θα πρέπει να ακολουθούνται τεχνολογικά standards τόσο για το υλικό όσο και το λογισμικό (Driscoll, 2002; Rosenberg, 2000). Η διαλειτουργικότητα περιγράφει την ικανότητα των συστημάτων ηλεκτρονικής μάθησης να δουλεύουν με διαφάνεια μεταξύ τους και είναι σημαντική για τους οργανισμούς που σχεδιάζουν να ενοποιήσουν «off-the-self» ηλεκτρονικά μαθήματα με μαθήματα που αναπτύχθηκαν μέσα στον οργανισμό καθώς και εργαλεία για έλεγχο και για διαχείριση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Driscoll, 2002). Η μη ύπαρξη διαλειτουργικότητας εμποδίζει την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής μάθησης καθώς το σύνηθες σενάριο είναι να προσκολλάει ένας οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει ηλεκτρονική μάθηση σε έναν προμηθευτή για την ανάπτυξη όλων των προγραμμάτων του. Με άλλα λόγια, η έλλειψη διαλειτουργικότητας βοηθάει στην «αιχμαλωσία» των πελατών-επιχειρήσεων από τους προμηθευτές, λόγω του υψηλού κόστους που προκύπτει αν ο πελάτης αποφασίσει να αλλάξει προμηθευτή.

Τα standards είναι χρήσιμα και στην υιοθέτηση λογισμικού για την δημιουργία και διαχείριση της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης μέσα σε έναν οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, μια βέλτιστη πρακτική επιτάσσει οι οργανισμοί να συμφωνούν ως προς την υιοθεσία μιας επιλεγμένης συλλογής από λογισμικό για όλα τα τμήματα του οργανισμού και όχι να επιτρέπουν σε κάθε τμήμα να επιλέγει το δικό του λογισμικό ηλεκτρονική μάθησης. Χρησιμοποιώντας μία standard ομάδα λογισμικού, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν έτσι τα κόστη υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων. Επιπλέον, όταν δημιουργούνται προγράμματα με μία standard ομάδα εφαρμογών λογισμικού, οι οργανισμοί μπορούν να μοιράζονται και ξαναχρησιμοποιούν διάφορα modules. Η τακτική αυτή ευνοεί και τους εκπαιδευόμενους, αφού τα προγράμματα που χρησιμοποιούν έχουν πολλά κοινά στοιχεία και δεν χρειάζεται κάθε φορά που παρακολουθούν ένα νέο μάθημα να

επικεντρώνουν την προσοχή τους σε μια νέα διεπαφή (interface) αλλά να μπορούν να επικεντρωθούν στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο (Driscoll, 2002)

Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί ωφελούνται και με τη προτυποποίηση διαδικασιών, όπως είναι η ανάπτυξη των storyboards, η δημιουργία διαγραμμάτων ροής, η δόμηση καταλόγων και η χρήση συμφωνημένων συμβάσεων για την ονοματοθεσία (Driscoll, 2002). Τέλος, η προτυποποίηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και για τους οργανισμούς που δημιουργούν επαναχρησιμοποιήσιμα αντικείμενα μάθησης και για τους οργανισμούς που δημιουργούν ένα μεγάλο αριθμό μαθημάτων. Οι πιο σημαντικοί οργανισμοί που εργάζονται πάνω στην ανάπτυξη προτύπων εκπαιδευτικού περιεχομένου ηλεκτρονικής μάθησης είναι οι εξής:

- Airline Industry CBT Committee (AICC): Στόχος της είναι η πιο φθηνή, αποτελεσματική και διατηρήσιμη εκπαίδευση. Εκδίδει μια ποικιλία από συστάσεις που περιλαμβάνουν ρυθμίσεις λογισμικού και υλικού. Επιτυγχάνεται η δημιουργία εκπαιδευτικού περιεχομένου ικανό να επικοινωνεί με ένα Σύστημα Διαχείρισης Μάθησης (LMS) (Macromedia, 2001). Το πρότυπο αυτό «πακετάρει» το περιεχόμενο σε αρχεία (ReadyGo, 2004).
- EDUCAUSE Instructional Management Systems Project (IMS): Το IMS πρότυπο είναι βασισμένο στην XML και χρησιμοποιείται για την περιγραφή της δομής ενός μαθήματος. Δεν απευθύνεται στην επικοινωνία του browser με τον server. Χρησιμοποιείται μόνο όταν «φορτώνεται» το μάθημα στον server (ReadyGo, 2004).
- IEEE Learning Technology Standards Committee (IEEE LTSC): Ο οργανισμός αυτός επικυρώνει τα πρότυπα για τις Ηνωμένες Πολιτείες που προκύπτουν από τις άλλες ομάδες, όπως η AICC και η IMS (Rosenberg, 2000a). Ορίζει στοιχεία και ομάδες στοιχείων που περιγράφουν πηγές μάθησης (Macromedia, 2001).

- Sharable Courseware Object Reference Model (SCORM): Εκδίδεται από το Advanced Distributed (ADL), του οποίου σκοπός είναι η εξασφάλιση υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικού υλικού το οποίο μπορεί να ταιριάζει σε ατομικές ανάγκες εκπαιδευομένων και να γίνει εύκολα διαθέσιμο. Το SCORM συνδυάζει στοιχεία από το IEEE, το AICC και το IMS σε ένα παγιωμένο έγγραφο που μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί (Macromedia, 2001). Επίσης, το SCORM είναι ιδανικό για την παραγωγή επαναχρησιμοποιήσιμου εκπαιδευτικού περιεχομένου (ReadyGo, 2004).
- Alliance of Remote Instructional Authoring and Distribution Networks for Europe (ARIADNE): Υποστηρίζεται από την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πρωταρχικός της σκοπός είναι ο διαμοιρασμός και η επαναχρησιμοποίηση ηλεκτρονικού παιδαγωγικού υλικού για πανεπιστήμια και για εταιρείες (Mikulecka, 2004).

2.2 Συστήματα διαχείρισης εκπαίδευσης (Learning Management Systems)

Ένα σύστημα Διαχείρισης Εκπαίδευσης (LMS) αυτοματοποιεί την διαχείριση των μαθησιακών προγραμμάτων και προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Μπορεί να αναγνωρίζει τα άτομα που χρειάζονται ένα συγκεκριμένο μάθημα και να τους δείξει πώς θα τα βοηθήσει στην επαγγελματική τους καριέρα, τότε προσφέρεται το συγκεκριμένο μάθημα, σε τι μορφή και εάν υπάρχουν προαπαιτούμενες γνώσεις και πως μπορούν αυτές να εξεταστούν. Μετά την ολοκλήρωση ενός μαθήματος ένα σύστημα LMS είναι ικανό να διαχειριστεί τις εξετάσεις, τις αναφορές με τα αποτελέσματα των εξετάσεων καθώς και να προτείνει περαιτέρω βήματα (Rosenberg, 2000).

Τα βασικά χαρακτηριστικά σε επίπεδο λειτουργικότητας που κάθε σύστημα LMS θα πρέπει να περιλαμβάνει αφορούν τα ακόλουθα:

- Υποστήριξη για διάφορους τρόπους μάθησης. Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους ο καθένας. Ένα σύστημα LMS οφείλει να προσφέρει ένα πρόγραμμα μαθημάτων τέτοιο ώστε να συνδυάζει την μάθηση σε τάξη αλλά και με εικονικά μαθήματα σχετικά εύκολα.

- Ολοκλήρωση με το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού. Όταν τα δύο συστήματα είναι ολοκληρωμένα ένας υπάλληλος θα μπορεί να εισάγει στο σύστημα πληροφορία για έναν προσληφθέντα και το σύστημα να προτείνει αυτομάτως την αναγκαία εκπαίδευση προσαρμοσμένη στον ρόλο του στην επιχείρηση.
- Εργαλεία διαχείρισης. Το σύστημα θα πρέπει να επιτρέπει στους διαχειριστές να διαχειρίζονται τις εγγραφές και τα προφίλ των χρηστών, να ορίζουν και να δίνουν διαφορετικούς ρόλους, να ορίζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, να αναθέτουν εκπαιδευτές, να επεξεργάζονται και να διαχειρίζονται το υλικό των μαθημάτων και να διαχειρίζονται εσωτερικούς προϋπολογισμούς, πληρωμές των χρηστών και έξοδα. Οι διαχειριστές του συστήματος χρειάζονται πλήρη πρόσβαση στην βάση με τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να μπορούν να δημιουργούν κλασικές και προσαρμοσμένες αναφορές σχετικές με την ατομική και ομαδική απόδοση. Το σύστημα επίσης θα πρέπει να μπορεί να δημιουργεί χρονικά προγράμματα για τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές και τις τάξεις. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά να είναι εύχρηστα μέσω ενός ή πολλών φιλικών διεπαφών.
- Ολοκλήρωση εκπαιδευτικού υλικού. Είναι σημαντικό το σύστημα να παρέχει υποστήριξη για προϊόντα τρίτων κατασκευαστών που δημιουργούν εκπαιδευτικό υλικό. Θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολη η ολοκλήρωση εκπαιδευτικού υλικού δημιουργημένου σε άλλο εργαλείο στο υπάρχον σύστημα LMS.
- Υποστήριξη διεθνών προτύπων. Ένα σύστημα LMS πρέπει να υποστηρίζει πρότυπα όπως το SCORM, το AICC κλπ. Η υποστήριξη περιλαμβάνει την εισαγωγή και την διαχείριση περιεχομένου και έτοιμων μαθημάτων που είναι συμβατά με τα διεθνή πρότυπα ασχέτως με το σύστημα που χρησιμοποιήθηκε για να παραχθούν.
- Ικανότητες αποτίμησης. Μηχανές εξέτασης και αποτίμησης γνώσεων βοηθούν τους υπεύθυνους ανάπτυξης να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα το οποίο θα

αποκτά αξία κατά την διάρκεια του χρόνου. Είναι χρήσιμο να συμπεριλαμβάνεται μέσα στο σύστημα μια μηχανή εξέτασης και αποτίμησης η οποία μάλιστα θα μπορεί να περιλαμβάνεται σαν ένα κομμάτι οποιουδήποτε μαθήματος.

- Διαχείριση δεξιοτήτων. Ένα σύστημα που περιλαμβάνει διαχείριση δεξιοτήτων δίνει την ευκαιρία σε οργανισμούς να μετρήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες και να αναγνωρίσουν περιοχές βελτίωσης βασιζόμενες στις συγκεντρωτικές ικανότητες των εργαζομένων σε συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές. Τα στελέχη ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζουν αν ο μέσος όρος, το βάρος ή η σύγκριση των αποτελεσμάτων θα καθορίσουν την έλλειψη της συγκεκριμένης δεξιότητας. Τέλος, τα συστήματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιούνται για να βρεθεί ο «ιδανικότερος» εργαζόμενος με βάση συγκεκριμένο προφίλ και συγκεκριμένες δεξιότητες.

2.3 Λογισμικό

Το λογισμικό που χρησιμοποιείται στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση (courseware ή course-authoring tools) είναι κάτι περισσότερο από πολλά hypermedia έγγραφα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Τα εκπαιδευτικά συστήματα στο Web χρειάζονται να παρέχουν ένα παιδαγωγικό περιβάλλον στο οποίο ο εκπαιδευόμενος θα αισθάνεται ότι βρίσκεται σε μια εικονική τάξη ακολουθώντας την εκπαιδευτική μεθοδολογία και επιθυμεί να έχει βοήθεια από τον εκπαιδευτή. Οι HTML editors από μόνοι τους δεν μπορούν να προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό και παιδαγωγικό πλαίσιο και επομένως εμφανίζονται πολλά course-authoring tools. Υπάρχουν πολλές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται και πολλές που αναπτύσσονται και παρατηρείται ασάφεια ως προς την χρήση των όρων που φέρουν (Μάρκελλος, 2011).

Συναντάμε τα συστήματα διαχείρισης μάθησης, τα συστήματα διαχείρισης περιεχομένου, τα εικονικά περιβάλλοντα μάθησης, τα ολοκληρωμένα μαθησιακά περιβάλλοντα, κ.λπ. Συνήθως συναντάμε τις ονομασίες Course Management Systems

(CMS), Virtual Learning Environments (VLE) και Learning Management Systems (LMS). Η εξ αποστάσεως ηλεκτρονική εκπαίδευση βασίζεται κυρίως στα Συστήματα Διαχείρισης Μάθησης (LMS) (Brusilovsky & Miller, 2001) τα οποία μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Εμπορικά ή εξειδικευμένα Συστήματα.
- Συστήματα Ανοικτού Κώδικα (Open Source).

Παραδείγματα των εμπορικών εφαρμογών αποτελούν τα Blackboard (Blackboard) και WebCT (WebCT) ενώ παραδείγματα συστημάτων ανοικτού κώδικα αποτελούν τα Moodle (Moodle) και ATutor (ATutor). Και στις δύο περιπτώσεις, τα εν λόγω Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης (LMS) είναι ολοκληρωμένα συστήματα που υποστηρίζουν μια μεγάλη ποικιλία από δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από εκπαιδευτικούς και φοιτητές κατά τη διάρκεια της ηλεκτρονικής και εξ αποστάσεως εκπαιδευτικής διαδικασίας (Melis και συν, 2001).

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι εκπαιδευτικοί χρησιμοποιούν ένα LMS για την ανάπτυξη σημειώσεων μαθημάτων που είναι βασισμένες στο διαδίκτυο και υλικού των μαθημάτων, την επικοινωνία με τους μαθητές και τον έλεγχο της προόδου των φοιτητών. Από την άλλη πλευρά, οι φοιτητές το χρησιμοποιούν για μάθηση, επικοινωνία και συνεργασία. Όπως συμβαίνει και για ορισμένες άλλες κατηγορίες σύγχρονων web based συστημάτων, τα LMS προσφέρουν στους χρήστες τους αδιάλειπτες υπηρεσίες και περιεχόμενο, το οποίο σημαίνει ότι όλοι οι μαθητές λαμβάνουν ένα μάθημα βασισμένο σε LMS, ανεξάρτητα από τις γνώσεις, τους στόχους και τα ενδιαφέροντά τους, λαμβάνουν πρόσβαση στο ίδιο εκπαιδευτικό υλικό και το ίδιο σύνολο εργαλείων, χωρίς οποιαδήποτε άλλη περαιτέρω εξατομικευμένη υποστήριξη (Brusilovsky & Miller, 2001).

Κεφάλαιο 3^ο «Πανεπιστημιακά προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα»

Την τελευταία δεκαετία σχεδόν σε όλα τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα της Ελλάδας, λειτουργούν εκπαιδευτικά προγράμματα με μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι είτε Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ), είτε σεμινάρια. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική αναφορά σε όλα τα e-learning προγράμματα που μπορεί κανείς να βρει σε ελληνικά πανεπιστήμια.

3.1 Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Προγράμματα Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (e-learning) του Κέντρου Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ).

Το Πρόγραμμα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης εντάχθηκε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής προσπάθειας που ξεκίνησε το Κέντρο Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης του Πανεπιστημίου Αθηνών τον Οκτώβριο του 2001, σε συνέχεια της υλοποίησης των προγραμμάτων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, (ΕΠΕΑΚ Α΄) εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης και Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης, υπό την οργάνωση και επίβλεψη του Καθηγητή κ. Π. Ε. Πετράκη, Επιστημονικού Υπευθύνου του Προγράμματος, απαντώντας με τον τρόπο αυτό στις σύγχρονες και αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας για μάθηση, μέσω εναλλακτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Η ανάπτυξη των προγραμμάτων αυτών στηρίχθηκε:

α) στην εμπειρία του Κέντρου Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης από πιλοτικά προγράμματα, τα οποία αποτέλεσαν το εφαλτήριο της όλης δραστηριότητας,

β) στην καθοριστική συμβολή των καθηγητών του Πανεπιστημίου Αθηνών και άλλων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων,

γ) στην πρακτική εμπειρία ειδικευμένων επιστημόνων διεθνούς κύρους, καθώς και στελεχών της αγοράς, αλλά και

δ) στην άρτια και σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή του Ιδρύματος.

Το παλαιότερο και ιδιαίτερα οργανωμένο πρόγραμμα στο χώρο του e-learning το οποίο έχει οργανωθεί σε Ελληνικό Πανεπιστήμιο είναι του Εθνικού και Καποδοστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. Μέχρι στιγμής το ΚΕΚ του ΕΚΠΑ έχει δεχτεί συνολικά περίπου 28.200 αιτήσεις συμμετοχής, ενώ στα προγράμματα έχουν συμμετάσχει περί τα 11.700 άτομα, σε 116 διαφορετικά προγράμματα. Παράλληλα, έχει υλοποιηθεί πλήθος προγραμμάτων εταιρικής κατάρτισης, αλλά και προγράμματα που υλοποιούνται σε συνεργασία με τρίτους φορείς.

Το Πρόγραμμα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης εντάχθηκε στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής προσπάθειας που ξεκίνησε το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης του Πανεπιστημίου Αθηνών τον Οκτώβριο του 2001, σε συνέχεια της υλοποίησης των προγραμμάτων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, (ΕΠΕΑΚ Α΄) εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης και Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης, υπό την οργάνωση και επίβλεψη του Καθηγητή κ. Π. Ε. Πετράκη, Επιστημονικού Υπευθύνου του Προγράμματος, απαντώντας με τον τρόπο αυτό στις σύγχρονες και αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας για μάθηση, μέσω εναλλακτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Τα e-learning προγράμματα του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών εντάσσονται στις εξής 13 κατευθύνσεις:

1. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων
2. Marketing και Πωλήσεις
3. Χρηματοοικονομική και Τραπεζική
4. Λογιστική Κατεύθυνση
5. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
6. Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη

7. Προσωπικές Ικανότητες
8. Περιβάλλον και Ανάπτυξη
9. Υγεία
10. Παιδαγωγικά
11. Τουριστικά
12. Εφαρμοσμένη Πληροφορική
13. Άλλοι Τομείς

Στα πλαίσια του τρέχοντος κύκλου λειτουργούν τα εξής προγράμματα:

- Advanced Business Management
- Advanced Project Management - Professional Education
- Algorithm Design Νέο
- Banking and International Finance (Διεθνή Χρηματοοικονομικά)
- Business Administration
- Business Analytics - The Next Step Νέο
- Business Analytics (Αναλυτής Δεδομένων)
- Business English
- Business Intelligence Νέο
- Business Management: Business Information Systems
- Business Management: Business Finance
- Business Management: Digital Innovation & Entrepreneurship
- Business Management: Strategic Management
- Business Psychology
- Digital Storytelling Νέο
- Emerging Food-borne Diseases
- e-Tourism (Διαδικτυακές Συναλλαγές στον Τουρισμό)
- Executive Business Administration
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

- (Εκμάθηση του Λογισμικού Entersoft ERP)
- Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Soft1 ERP)
- Financial Management
- Food Safety - Hazard Analysis Critical Control Point system (HACCP)
- Functional Food - Λειτουργικά Τρόφιμα
- HACCP : Food - borne Biological Hazards Analysis
- Human Resources Development
- Human Resources Management and Organizational Analysis
- Law and Economics
- Logistics και Διεθνείς Μεταφορές
- (Εκμάθηση του Λογισμικού OrianERP Freight & Logistics)
- Management and Negotiation Skills
- Marketing and Communication Management
- Marketing Αγροτικών Προϊόντων
- Marketing και Τεχνικές Πωλήσεων
- Marketing Προϊόντων και Υπηρεσιών Ομορφιάς Νέο
- Marketing Τροφίμων
- Project Management
- Statistics Analytics and Data Mining Νέο
- Tourism Management and Marketing
- Web Design: Από τον Σχεδιασμό μέχρι την Επεξεργασία της Επισκεψιμότητας
- Αγωγή Υγείας στο Σχολείο και σε Ευπαθείς Κοινωνικές Ομάδες
- Αειφόρος Ενεργειακός Σχεδιασμός Κτιρίων και Δομημένου Περιβάλλοντος
- Αμπελουργία και Οινολογία: Παραγωγή, Διάθεση και Κατανάλωση του Οίνου
- Αναλυτική Λογιστική σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ.
- Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Δράσεων μέσω Internet και Social Media
- Ανάπτυξη Προγραμμάτων Προαγωγής και Αγωγής της Υγείας
- Ανθρώπινη Αναπαραγωγή

- Αντίληψη και Τέχνη: Εφαρμογές στη Φωτογραφία
- Αποτελεσματική Διαχείριση Προσωπικού και Μισθοδοσίας
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Soft1 ERP)
- Αποτελεσματικό Marketing Campaign και Social Media
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Entersoft CRM)
- Αστυνομικό και Δικαστικό Ρεπορτάζ
- Ασφάλεια (HACCP) & Ποιότητα Τροφίμων: Πρότυπα ISO22000:2005 & ISO9001:2008
- Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων
- Άτομα με Αναπηρία και Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες: Ψυχοκινητική Προσέγγιση
- Αυτισμός: Συμπτώματα και Αντιμετώπιση
- Βασικές Αρχές του Καρκίνου Παθογενετικοί Μηχανισμοί και Νεότερες Θεραπευτικές Προσεγγίσεις
- Βασικές Δεξιότητες Πληροφορικής για Windows 7 & Office 2010
- Βιοϊατρικές Βάσεις Δεδομένων
- Γλώσσα και Στοιχεία Διδασκαλίας της Λογοτεχνίας
- Γνωσιακή Συμπεριφοριστική Θεραπεία: Θεωρία και Κλινική Πράξη
- Δημιουργία Δυναμικών Web Sites με το Joomla
- Δημόσιες Σχέσεις και Διοίκηση
- Διάγνωση και Θεραπεία των Ψυχικών Διαταραχών: Εφαρμογή της Νευροεπιστήμης στη Μουσικοθεραπεία και τη Σωματική Ψυχοθεραπεία
- Διαδραστικές Τεχνολογίες: Ασφαλής Χρήση για Παιδιά και Εφήβους
- Διασφάλιση Ποιότητας και Διοίκηση στην Ανώτατη Εκπαίδευση και Κατάρτιση
- Διαταραχές Πρόσληψης Τροφής Νέο
- Διατροφή, Μεσογειακή Δίαιτα και Αντιμετώπιση Καρδιαγγειακών Νοσημάτων
- Διαχείριση Αρνητικών Καταστάσεων
- Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
- Διαχείριση Συναισθηματικού, Ψυχικού Τραύματος

- Διαχείριση της Σχολικής Τάξης
- Διδακτικά Μοντέλα και Παιδαγωγικές Πρακτικές
- Διδακτική Μεθοδολογία: Σύγχρονες Καινοτόμες Προσεγγίσεις
- Διδασκαλία Ξένων Γλωσσών σε Παιδιά Προσχολικής και Πρώτης Σχολικής Ηλικίας
- Διεθνείς και Επιχειρηματικές Διαπραγματεύσεις
- Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)
- Διοίκηση για Μηχανικούς
- Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Διοίκηση Καταστημάτων Λιανικής
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Entersoft Retail)
- Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
- (Εκμάθηση του Λογισμικού ERP Soft1 100)
- Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων
- Διοίκηση Πολιτισμικών Μονάδων
- Διοίκηση της Απόδοσης στον Ιδιωτικό και στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα
- Διοικητική Τεχνογνωσία και Σχολική Ηγεσία
- Δυσλεξία και Μαθηματικά – Δυσαριθμησία: Αξιολόγηση και Εκπαιδευτικές Παρεμβάσεις Νέο
- Εγκληματολογική Ψυχολογία
- Ειδικά Θέματα Ενεργειακής Απόδοσης Κτιρίων
- Ειδική Αγωγή
- Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση: Διαγνωστική, Θεραπευτική, Συμβουλευτική
- Ειδική Διδακτική για Άτομα με Αναπηρία και Ειδικές Εκπαιδευτικές Ανάγκες: Θεωρία και Πράξη
- Ειδική Εκπαίδευση: Διαταραχές Λόγου και Κοινωνικής Προσαρμογής
- Ειδικός Αντιρρόπησης και Ανακύκλωσης Αποβλήτων
- Εισαγωγή στη Νανοϊατρική
- Εισαγωγή στην Ενεργειακή Απόδοση Κτιρίων

- Εισαγωγή στην Ορθόδοξη Θεολογία και Ζωή
- Εισαγωγή στον Ενεργειακό και Βιοκλιματικό Σχεδιασμό Κτιρίων και Αστικών Δομών
- Εκμάθηση Matlab
- Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: Άσκηση με Μικροδιδασκαλίες και Μικρομαθήματα
- Ελεγκτική του Δημοσίου Τομέα
- Ελληνικός Μουσικός Πολιτισμός και Εκπαίδευση
- Ελληνισμός και Δύση
- Έξυπνα Ενεργειακά Δίκτυα (Smart Energy Grid)
- Εξωστρέφεια Επιχειρήσεων Παραγωγής Τροφίμων : Ποιοτικός Έλεγχος. Τυποποίηση. Επισήμανση. Οργάνωση Εξαγωγών
- Επείγον Τραύμα
- Επείγουσα Ιατρική
- Επιχειρηματικότητα: Συμβουλευτική και Εφαρμογή
- Επιχειρώντας Κοινωνικά Νέο
- Ευρωπαϊκή Οικονομία και Πολιτική
- Η Διαχείριση της Πολιτισμικής Κληρονομιάς στη Σύγχρονη Εποχή
- Η Διδασκαλία Ξένων Γλωσσών σε Μαθητές με Δυσλεξία
- Η Παραγωγή Φαρμακευτικών και Παραφαρμακευτικών Προϊόντων
- Η Ιατρική μέσα από το Μικροσκόπιο
- Θέατρο: Κριτική-Ιστορική και Φιλοσοφική Προσέγγιση
- Ιατρική Ψυχολογία
- Καρδιοπνευμονική Αναζωογόνηση και Πρώτες Βοήθειες
- Κινηματογράφος: Ιστορία, Πρακτικές και Βασικές Αρχές Σκηνοθεσίας
- Κλινική Διατροφή
- Κλινική Εργοσπιρομετρία και Αποκατάσταση
- Κοινωνικά Προβλήματα και Ψυχική Υγεία του Παιδιού
- Κοινωνική Κλινική Ψυχολογία των Εξαρτήσεων

- Κοσμητολογία: Μέθοδος Παρασκευής Καλλυντικών από Φυσικές Πρώτες Ύλες και Φαρμακευτικά
- Φυτά
- Μαθησιακές Δυσκολίες - Δυσλεξία
- Μαθησιακές Δυσκολίες: Αξιολόγηση και Στρατηγικές Παρέμβασης
- Μηχανικός Δικτύων
- Μηχανικός Κατασκευών με έμφαση στη Διαχείριση Ενέργειας
- Μηχανογραφημένη Λογιστική και Ε.Γ.Λ.Σ.
- Μηχανογραφημένη Λογιστική
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Soft1 200)
- Νηπιακή Συμπεριφορά και Φροντίδα
- Νοσηλευτική Ψυχικής Υγείας του Παιδιού και του Εφήβου
- Ο Εκπαιδευτικός ως Επαγγελματίας: Παιδαγωγική και Διδακτική Καθοδήγηση
- Ο Ύπνος και οι Διαταραχές του Ύπνου
- Ολοκληρωμένη Διαχείριση Πελατών
- (Εκμάθηση Λογισμικού Soft1 CRM)
- Ολοκληρωμένη Διαχείριση Πελατών
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Entersoft CRM)
- Οργάνωση, Διαχείριση και Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Έργου
- Οργάνωση και Διοίκηση Μικρομεσαίων Ξενοδοχειακών Μονάδων
- (Εκμάθηση του Λογισμικού Sysco Medallion PMS)
- Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών και Τουριστικών Μονάδων
- Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης
- Οργάνωση και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας
- Οργάνωση και Προσωπική Συμβουλευτική (Life Coaching)
- Οργάνωση της Έρευνας Φαρμακευτικών και Παραφαρμακευτικών Προϊόντων
- Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά
- Περιβάλλον - Πολιτισμός - Σύγχρονες Θεωρίες και Πρακτικές στην Κατεύθυνση της Αειφορίας Νέο

- Πιστοποίηση Προγραμμάτων & Διασφάλιση Ποιότητας Εκπαιδευτικών Διαδικασιών
- Πληροφοριακά Συστήματα και Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων (MIS)
- Πληροφορική της Υγείας
- Πολιτιστικός Τουρισμός
- Πρακτικές Ασκήσεις Δημιουργικής Γραφής Νέο
- Προγράμματα Φιλοσοφίας
- Προγραμματισμός με τη Γλώσσα Java
- Προγραμματιστής με τη Γλώσσα Προγραμματισμού C++
- Προηγμένες Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες με τη Χρήση SPSS
- Προσχολική Αγωγή και Εκπαίδευση: Βιωματική Μάθηση και Σύγχρονες Μέθοδοι Αγωγής Φροντίδας
- Σακχαρώδης Διαβήτης - Από τη Θεωρία στην Πράξη
- Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες με τη Χρήση του SPSS
- Στέλεχος Εργαστηρίων Τροφίμων στον Τομέα της Ποιότητας
- Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας για ενήλικες και Επαγγελματικός Προσανατολισμός
- Συμβουλευτική Ψυχολογία στην Εκπαίδευση και στα Παιδιά
- Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση
- Σχεδιασμός και Διαχείριση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων
- Σχολικός Εκφοβισμός
- Τεχνολογίες Πράσινης Ενέργειας και Επιχειρηματικότητα
- Υπεύθυνος Διαδικτύου
- Ψυχαναλυτική Διαδικασία: Θεωρητικές Έννοιες και Πρακτική Εφαρμογή
- Ψυχικές Διαταραχές στην Εφηβεία: Διάγνωση και Θεραπευτική Αντιμετώπιση Νέο
- Ψυχοθεραπεία : Θεωρία και Πράξη
- Ψυχοκοινωνική Υποστήριξη Ασθενών με Καρκίνο
- Ψυχολογία Προσωπικότητας

- Ψυχοπαθολογία του Βρέφους, του Παιδιού και του Εφήβου
- Ψυχοπαιδαγωγική και Συμβουλευτική

3.2 Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Στην Ελλάδα ο μοναδικός φορέας που παρέχει ολοκληρωμένους κύκλους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που οδηγούν στην αναγνωρισμένου – διαβαθμισμένου τίτλου σπουδών είναι το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Πάτρας (ΕΑΠ). Κάθε χρόνο και μέσω διαδικασίας δημόσιας κλήρωσης επιλέγονται φοιτητές για τα προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα του ιδρύματος. Οι αιτήσεις γίνονται την περίοδο Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου του κάθε έτους, συνήθως από 1η Νοέμβρη έως 10 Δεκέμβρη του αντίστοιχου έτους, η κλήρωση γίνεται στο τέλος του έτους και τα μαθήματα ξεκινούν τον Οκτώβριο του επόμενου έτους για αυτούς που κληρώθηκαν μέσω της ανωτέρω διαδικασίας. Το ΕΑΠ είναι Δημόσιο Πανεπιστήμιο, απολύτως ισότιμο με τα άλλα Α.Ε.Ι. της χώρας, και παρέχει στους αποφοίτους του όλα τα επαγγελματικά δικαιώματα που προβλέπονται από το ισχύον νομικό πλαίσιο της χώρας.

Όσον αφορά την εφαρμογή μεθοδολογίας e-Learning, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή αποτελεί συμπληρωματικό εργαλείο της μεθοδολογίας του ιδρύματος για τα 32 προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα που ήδη τρέχουν με τη συμβατική –παραδοσιακή μεθοδολογία εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια δεν υπάρχουν προγράμματα σπουδών στο ΕΑΠ που να λειτουργούν αποκλειστικά με τη μεθοδολογία e-Learning.

Έτσι στα πλαίσια των συγκεκριμένων προγραμμάτων σπουδών υπάρχουν δύο δυνατότητες e-Learning για τους εγγεγραμμένους φοιτητές:

1ον) Οι χώροι Θεματικών Ενοτήτων (<http://class.eap.gr>)

Πρόκειται για χώρους ηλεκτρονικής συνεργασίας για τις Θεματικές Ενότητες του ΕΑΠ στους οποίους οι φοιτητές και καθηγητές με την χρήση των κωδικών τους, έχουν πρόσβαση σε χώρους συζητήσεων (forum) και σε επιπλέον υλικό και υπηρεσίες. Σε αυτούς διατίθενται πληροφορίες για οργανωτικά θέματα, εκπαιδευτικό

υλικό, χώροι συζητήσεων (forum) καθώς και χώροι για τηλεδιασκέψεις (meeting rooms).

2ον) Εικονικές τάξεις - Υπηρεσίες Τηλεσυνεργασίας (<http://meeting.eap.gr>)

Περιλαμβάνει τη δυνατότητα δημιουργίας και συμμετοχής σε τηλεδιασκέψεις / εικονικές τάξεις για συνεδρίες σύγχρονης ηλεκτρονικής μάθησης. Η Σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση απαιτεί την ταυτόχρονη συμμετοχή όλων των μαθητών και των εισηγητών. Το πλεονέκτημά της είναι ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου γίνεται σε “πραγματικό χρόνο”, και κατά την διάρκειά της μπορούν να ανταλλάσσουν εκτός από απόψεις και εκπαιδευτικό υλικό. Η ταυτόχρονη εμπλοκή μπορεί να επιτευχθεί είτε με το να βρίσκονται στον ίδιο χώρο (τάξη κλπ.) είτε με το να είναι διασυνδεδεμένοι μέσω δικτύου που επιτρέπει audio ή/και video conference ενώ επιπλέον υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής αρχείων, και ηλεκτρονικού μαυροπίνακα.

3.3 Οικονομικό Πανεπιστήμιο Πειραιά

Πρόγραμμα εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης e-Learning του τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής. Το Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς ανακοίνωσε τον Ιούνιο του 2008 την έναρξη του Προγράμματος με τη χρήση νέας γενιάς προϊόντων εκπαίδευσης που βασίζονται στη χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών για εξ αποστάσεως εκπαίδευση (e-learning).

Το Τμήμα, το οποίο στελεχώνεται από έμπειρους καθηγητές που αποτελούν κορυφή τόσο στον Ακαδημαϊκό όσο και στον Επαγγελματικό χώρο, αξιοποιεί την εμπειρία των ατόμων αυτών και την υψηλή υλικοτεχνική του υποδομή, ώστε να εκπαιδεύσει υποψηφίους στα θέματα που άπτονται της χρηματοοικονομικής και τραπεζικής ανάλυσης.

Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι έχουν την δυνατότητα να έρθουν, μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, σε επαφή με όλες τις νεότερες εξελίξεις και καινοτόμες μεθόδους που εφαρμόζονται στους τομείς των χρηματαγορών και του τραπεζικού

συστήματος και έτσι είτε να αποκτήσουν για πρώτη φορά τις σχετικές γνώσεις που θα τους επιτρέψουν να έχουν καλύτερη πρόσβαση στην αγορά εργασίας είτε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους στα πλαίσια του επαγγελματικού τους χώρου.

Το Πρόγραμμα Σπουδών αποτελείται από 5 Διδακτικές Θεματικές Ενότητες και δύο ξεχωριστές κατηγορίες μαθημάτων Ξένων Γλωσσών και Πληροφορικής. Κάθε μία Ενότητα αποτελείται από ένα συγκεκριμένο αριθμό υπο-ενοτήτων. Ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα είτε να συμπληρώσει όλο τον αριθμό των υπο-ενοτήτων, για να πάρει πιστοποιητικό παρακολούθησης της συγκεκριμένης Θεματικής Ενότητας, είτε να παρακολουθήσει κάποια συγκεκριμένη υπο-ενότητα που τον/την ενδιαφέρει και εάν δε συνεχίσει, να πάρει πιστοποιητικό παρακολούθησης της συγκεκριμένης υπο-ενότητας.

Οι Θεματικές Ενότητες (και υπο-ενότητες) του προγράμματος περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω,

Θεματική Ενότητα 1: Επενδυτικές Αποφάσεις

Υποενότητες	Διάρκεια
1.1 Ομόλογα	3 μήνες
1.2 Μετοχές	6 μήνες
1.3 Επενδύσεις στις Αγορές Ακινήτων	3 μήνες
1.4 Διαχείριση Χαρτοφυλακίων Μετοχών: Αρχές και Εφαρμογές	3 μήνες
1.5 Εφαρμογές-Προσομοίωση Επενδύσεων σε Πραγματικό Χρόνο	6 μήνες
1.6 Αμοιβαία Κεφάλαια	4 μήνες

Υποενότητες	Διάρκεια
1.7 Δάνεια και Επενδύσεις: Κανόνες και Εφαρμογές	3 μήνες
1.8 Πληθωρισμός	3 μήνες
1.9 Κυβερνήσεις, Χρηματαγορές και Μακροοικονομία	6 μήνες
1.10 Χρήμα και Τράπεζες	4 μήνες
1.11 Χρηματιστηριακές Επενδύσεις	4 μήνες
1.12 Αγορές Χρήματος και Ομολόγων	4 μήνες

Θεματική Ενότητα 2: Χρηματοοικονομικό Σύστημα: Οικονομική Ανάλυση & Θεσμικό Πλαίσιο

Υποενότητες	Διάρκεια
2.1 Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική	3 μήνες
2.2 Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός	3 μήνες
2.3 Τραπεζική Οικονομική	6 μήνες
2.4 Οικονομική Αγορών Χρήματος	6 μήνες
2.5 Θεσμικό Πλαίσιο: Τράπεζες	4 μήνες
2.6 Θεσμικό Πλαίσιο: Προστασία Επενδυτών	4 μήνες
2.7 Συνθήκη Βασιλείας II & Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα	4 μήνες
2.8 Χρηματοοικονομική Διοικητική για Στελέχη Επιχειρήσεων	4 μήνες
2.9 Τράπεζες – Τραπεζικές Χορηγήσεις – Τραπεζικοί Κίνδυνοι	4 μήνες

Υποενότητες	Διάρκεια
2.10 Διαχείριση Κινδύνου στις Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου	3 μήνες
2.11 Εφαρμογές Οικονομετρίας στη Χρηματοοικονομική	3 μήνες

Θεματική Ενότητα 3: Χρηματοδότηση ΜΜΕ

Υποενότητες	Διάρκεια
3.1 Τραπεζική Οικονομική	6 μήνες
3.2 Χρηματοδότηση Ακινήτων Περιουσιακών Στοιχείων	6 μήνες
3.3 Χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	6 μήνες
3.4 Εφαρμοσμένη Χρηματοοικονομική στο Microsoft Excel	4 μήνες
3.5 Εφαρμογές Οικονομετρίας στα Οικονομικά και Χρηματοοικονομικά με EVIEWS	3 μήνες
3.6 Στρατηγική Επιχειρήσεων	4 μήνες
3.7 Αρχές Μικροοικονομικής Θεωρίας	4 μήνες
3.8 Βιομηχανική Οργάνωση	4 μήνες
3.9 Αποτελεσματική Διοίκηση Επιχειρήσεων	3 μήνες
3.10 Κατάρτιση ενός επιτυχημένου Business Plan	3 μήνες

3.11 Επιχειρηματικότητα για Νέους Επιχειρηματίες (άνδρες & γυναίκες) & Στελέχη Επιχειρήσεων: μια ολοκληρωμένη & πρακτική προσέγγιση εκμετάλλευσης ευκαιριών και ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	3 μήνες
--	---------

Θεματική Ενότητα 4: Διεθνείς Συναλλαγές & Επενδύσεις

Υποενότητες	Διάρκεια
4.1 Διεθνείς Επενδύσεις - Πολυεθνικές Επιχειρήσεις	3 μήνες
4.2 Διεθνείς Επενδύσεις	6 μήνες
4.3 Χρηματοδότηση Συναλλαγών Εμπορίου	6 μήνες
4.4 Διαχείριση Συναλλαγματικού Κινδύνου	6 μήνες
4.5 Off-shore Αγορές	6 μήνες
4.6 Διεθνή Ομόλογα	6 μήνες
4.7 Χρηματοδότηση Επενδυτικών Σχεδίων	6 μήνες
4.8 Κοινοπρακτικά Δάνεια	4 μήνες
4.9 Διαχείριση Ενεργητικού / Παθητικού	6 μήνες

Θεματική Ενότητα 5: Λογιστική και Ελεγκτική

Υποενότητες	Διάρκεια
5.1 Γενική Λογιστική & Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων	6 μήνες
5.2 Γενική Ελεγκτική	3 μήνες
5.3 Εσωτερικός Έλεγχος	6 μήνες

Υποενότητες	Διάρκεια
5.4 Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα	4 μήνες
5.5 Ενοποιημένες Οικονομικές Καταστάσεις	6 μήνες
5.6 Λογιστική Τραπεζών και Εταιριών	6 μήνες
5.7 Λογιστική για Νομικούς	2 μήνες
5.8 Φορολογικά Θέματα Επιχειρήσεων	4 μήνες
5.9 Μυστικά για την Επιτυχή Συμπλήρωση της Φορολογικής Δήλωσης	1 μήνας
5.10 Θέματα Αμοιβών και Εξόδων (ή Μισθοδοσίας) Προσωπικού	3 μήνες
5.11 Μεταβιβάσεις Μετοχών και Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις Επιχειρήσεων	3 μήνες
5.12 Διπλογραφικά Λογιστικά Συστήματα σε Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. και Νοσοκομεία	3 μήνες
5.13 Διοικητική Λογιστική	4 μήνες

Η επιτυχής συμπλήρωση (κατόπιν εξετάσεων) είτε μιας ολόκληρης θεματικής ενότητας ή μιας υπο-ενότητας οδηγεί στη χορήγηση Πιστοποιητικού Παρακολούθησης Θεματικής Ενότητας και Πιστοποιητικού Παρακολούθησης Υπο-ενότητας αντίστοιχα. Το Πιστοποιητικό Θεματικής Ενότητας παρέχεται σε αυτούς που παρακολουθούν μια σειρά μαθημάτων (ένα σύνολο υπο-ενοτήτων) που συνιστούν μια ολοκληρωμένη Θεματική Ενότητα. Αντίθετα, το Πιστοποιητικό

Παρακολούθησης Υπο-ενότητας παρέχει απόδειξη για την επιτυχή περάτωση ενός μόνον μαθήματος ή υπο-ενότητας.

3.4 Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Πρόγραμμα e-learning του Εργαστηρίου Εφαρμοσμένης Οικονομικής και Κοινωνικής Πολιτικής του τμήματος Οικονομικών Επιστημών «Συνεχιζόμενη Κατάρτιση: Οικονομία και Κοινωνία».

Το Εργαστήριο Εφαρμοσμένης Οικονομικής και Κοινωνικής Πολιτικής αναπτύσσει το πρόγραμμα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης «Συνεχιζόμενη κατάρτιση – Οικονομία και Κοινωνία». Επιστημονικός Υπεύθυνος του Προγράμματος είναι ο κ. Χλέτσος Μιχάλης, Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Σκοπός του προγράμματος της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι να παρέχει εξειδικευμένες γνώσεις σε γνωστικά αντικείμενα που έχουν άμεση σχέση με την αγορά εργασίας

Το πρόγραμμα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης απευθύνεται τόσο σε εργαζόμενους, όσο και σε ανέργους. Απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων που θέλουν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, σε απλούς εργαζόμενους που θέλουν να αποκτήσουν εξειδίκευση που θα τους είναι χρήσιμη στην επαγγελματική τους εξέλιξη και σε ανέργους που θέλουν να αποκτήσουν εφόδια και γνώσεις για να ενταχθούν ευκολότερα στην αγορά εργασίας.

Η εκπαίδευση στο πρόγραμμα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης γίνεται αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου και δεν απαιτείται η παραμονή του εκπαιδευόμενου στα Ιωάννινα κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης των μαθημάτων και των εξετάσεων. Η εκπαίδευσή τους γίνεται στη βάση συγκεκριμένου εκπαιδευτικού υλικού που παρέχεται στους εκπαιδευόμενους στην έναρξη του μαθήματος.

3.5 Το πρόγραμμα e-Learning του ΕΕΟΚΠ

Το πρόγραμμα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αποτελείται και από μεμονωμένα μαθήματα και από κύκλους μαθημάτων που περιέχουν περισσότερα του

ενός μαθήματα. Ένας κύκλος μαθημάτων, μέσω της συνάφειας των μαθημάτων που περιέχει, δίνει εξειδίκευση σ' ένα ευρύτερο γνωστικό αντικείμενο (π.χ. Διοίκηση Μονάδων Υγείας), ενώ ένα μάθημα παρέχει εξειδικευμένη γνώση σ' ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο (π.χ. Οικονομικά της Υγείας).

Κύκλοι Μαθημάτων e-Learning

A	Τίτλος Κύκλου Μαθημάτων	Διάρκεια
	Οικονομικά για στελέχη επιχειρήσεων	29 εβδομάδες
	Σύγχρονη Χρηματοοικονομική Ανάλυση	23 εβδομάδες
	Διοικητική Οικονομική Μονάδων Υγείας	34 εβδομάδες
	Σύγχρονη Διοικητική Οικονομική των Επιχειρήσεων	34 εβδομάδες
	Σύγχρονα Εργαλεία Διοίκησης Επιχειρήσεων	36 εβδομάδες
	Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διαχείριση Μονάδων Υγείας	35 εβδομάδες

Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να επιλέξει να εγγραφεί σ' ένα ή περισσότερα μεμονωμένα μαθήματα ή σ' ένα κύκλο μαθημάτων. Αν επιλέξει ένα κύκλο μαθημάτων, τότε ακολουθεί συγκεκριμένη σειρά παρακολούθησης μαθημάτων. Αν επιλέξει να εγγραφεί σε περισσότερα του ενός μεμονωμένα μαθήματα, μπορεί να τα παρακολουθεί ταυτόχρονα ή διαδοχικά.

Κάθε μάθημα χωρίζεται σε θεματικές ενότητες που αντιστοιχούν σε εβδομάδες μελέτης. Για κάθε θεματική ενότητα θα υπάρχει και αντίστοιχο εκπαιδευτικό υλικό (σημειώσεις του διδάσκοντα) που θα καλύπτει επαρκώς την ύλη

που θα διδάσκεται και δεν θα απαιτείται η χρήση άλλων βοηθημάτων. Με την ολοκλήρωση της θεματικής ενότητας ο εκπαιδευόμενος θα εξετάζεται μέσω του διαδικτύου, σε ένα πλήθος ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής ή σωστού λάθους. Το κάθε μάθημα προσφέρεται εκ νέου κάθε μήνα (ξεκινά την πρώτη Δευτέρα του κάθε μήνα) με εξαίρεση τον Αύγουστο όπου δεν παρέχεται η εκπαιδευτική διαδικασία.

	Τίτλος Μαθήματος	Διάρκεια
A		
	Οικονομικά για στελέχη επιχειρήσεων	8 εβδομάδες
	Αγορά συναλλάγματος και διεθνείς εμπορικές συναλλαγές	7 εβδομάδες
	Λήψη οικονομικών αποφάσεων με τη χρήση excel	8 εβδομάδες
	Αξιολόγηση Επενδύσεων	6 εβδομάδες
	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	8 εβδομάδες
	Τραπεζική Πίστη και Ρευστότητα	9 εβδομάδες
	Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές	8 εβδομάδες
	Βασικές αρχές μακροοικονομικής	12 εβδομάδες
	Σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης κεφαλαίου κίνησης των επιχειρήσεων	8 εβδομάδες
0	Σχεδιασμός και Οργάνωση Στατιστικής Έρευνας με έμφαση στην κατάρτιση ερωτηματολογίου και στη δειγματοληψία	8 εβδομάδες
1	Χρηματοοικονομική Διοίκηση & Διαχείριση	7 εβδομάδες
2	Βιομηχανική Οργάνωση	8 εβδομάδες
3	Οικονομική Ανάπτυξη και Περιφερειακή Πολιτική	8 εβδομάδες
4	Οικονομικά Καινοτομίας	8 εβδομάδες
5	Οικονομικά της Υγείας	8 εβδομάδες

6	Πολιτική Υγείας	8 εβδομάδες
7	Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας	10 εβδομάδες
8	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στον Τομέα της Υγείας	8 εβδομάδες
9	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Μονάδων Υγείας	9 εβδομάδες
0	Χρηματοοικονομική Διαχείριση Μονάδων Υγείας	8 εβδομάδες
1	Τακτικές Marketing για Αποτελεσματικές και Κερδοφόρες Πωλήσεις	8 εβδομάδες
2	Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Επενδυτικών Σχεδίων	8 εβδομάδες
3	Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ	12 εβδομάδες
4	Διοίκηση Προσωπικού	6 εβδομάδες
5	Στρατηγικό Management Σύγχρονων Επιχειρήσεων	8 εβδομάδες
6	Διοίκηση Έργου (Project Manegement): Τεχνικές Σχεδιασμού και Ελέγχου	12 εβδομάδες
7	Μάρκετινγκ και Ολική Ποιότητα	8 εβδομάδες

Στους εκπαιδευόμενους που ολοκληρώνουν με επιτυχία το πρόγραμμα χορηγείται πιστοποιητικό επιτυχούς παρακολούθησης και ολοκλήρωσης του μαθήματος ή του κύκλου μαθημάτων, αν ο βαθμός δεν είναι προακτέος, τότε στον εκπαιδευόμενο χορηγείται πιστοποιητικό απλής παρακολούθησης του μαθήματος ή του κύκλου των μαθημάτων.

3.6 Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Το Πανεπιστήμιο Αιγαίου προωθώντας την αριστεία σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και της μάθησης, προσφέρει από τον Οκτώβριο 2012 νέα, καινοτόμα προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης και εξειδίκευσης σε επιστημονικά πεδία αιχμής, τα οποία απευθύνονται τόσο σε πτυχιούχους, όσο και σε αποφοίτους Λυκείου.

Η υλοποίηση των Προγραμμάτων γίνεται μέσω πρότυπων μορφών e-learning, αξιοποιώντας τη βραβευμένη σε Ευρωπαϊκό επίπεδο εμπειρία και τεχνογνωσία του Πανεπιστημίου Αιγαίου στην οργάνωση και λειτουργία προγραμμάτων ηλεκτρονικής μάθησης, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο.

Τρέχοντα Σεμινάρια Πανεπιστήμιο Αιγαίου

16/03/2015	E-Learning: ΠΡΑΣΙΝΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ
16/03/2015	E-learning: Διδακτικές προσεγγίσεις και τεχνικές για το σχολείο και την κοινότητα: εφαρμογές στην εκπαίδευση για το περιβάλλον και την αειφορία
16/03/2015	E-learning: Αιγυπτιακά Ιερογλυφικά
16/03/2015	E-learning: Ειδικά Θέματα της Προστασίας των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου
16/03/2015	E-learning: Η Ευρώπη στη Νέα Εποχή. Από τα Κράτη Έθνη στην Κοινωνία των Πολιτών
16/03/2015	E-learning: Τρισδιάστατη μοντελοποίηση και φωτοαπόδοση με H/Y
23/03/2015	E-learning: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
04/05/2015	E-learning: Η Στρατηγική Επικοινωνιακή και Ποιοτική Διάσταση στις Εκπαιδευτικές Μονάδες

- 25/05/2015 [E-learning: Τουρισμός και Θρησκείες](#)
- 26/10/2015 [E-learning: Ανάπτυξη κοινωνικών & εργασιακών δεξιοτήτων στον επαγγελματικό χώρο](#)
- 30/11/2015 [E-Learning: Παιχνίδι και Μαθηματική Εκπαίδευση](#)



Κεφάλαιο 4^ο «Επιχείρηση»

4.1 Η έννοια της επιχείρησης

Η επιχείρηση αποτελεί ένα στοιχείο της κοινωνίας, το ίδιο σημαντικό με την οικογένεια. Το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων διαθέτει το ένα τρίτο περίπου από το χρόνο του στις επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που καταναλώνονται προέρχονται από αυτές. Επίσης η απασχόληση και το εισόδημα των περισσότερων ανθρώπων καθώς και η εξέλιξη της οικονομίας κάθε χώρας εξαρτάται από τις επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2006).

Η επιχείρηση αποτελεί ασφαλώς μια κοινωνική οργάνωση, ξεχωρίζει όμως από αυτή, γιατί συνδέεται με την έννοια του "επιχειρείν" ή της επιχειρηματικότητας. Πρακτικά, η έννοια αυτή σημαίνει το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής με σκοπό τη δημιουργία υλικών αγαθών ή υπηρεσιών. Εμπεριέχει το στοιχείο της εισαγωγής και εφαρμογής καινοτομιών. Εμπεριέχει, επίσης, το στοιχείο του κινδύνου, που σημαίνει ότι κάθε επιχειρούμενος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής μπορεί να αποτύχει στο σκοπό του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η επιχείρηση θα μπορούσε να οριστεί ως μία οικονομική – παραγωγική μονάδα που παράγει υλικά προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαια, εργασία, γνώσεις, εγκαταστάσεις, επιχειρηματικότητα) προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

4.2 Μορφές των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται και ταξινομούνται σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Τα βασικά κριτήρια ταξινόμησης είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η νομική

μορφή, ο τομέας δραστηριότητας, το μέγεθος των επιχειρήσεων και η γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων (Αρβανίτης, 2013).

Όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές. Δημόσιες επιχειρήσεις είναι εκείνες των οποίων ο ιδιοκτήτης θεωρείται ότι είναι το κοινωνικό σύνολο, το οποίο εκπροσωπείται από το κράτος (Αρβανίτης, 2013).

Στο δημόσιο τομέα, υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις δημόσιες επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Τα Ν.Π.Δ.Δ. αποτελούν την Κεντρική Διοίκηση. Η Κεντρική Διοίκηση στην Ελλάδα αποτελείται από τα Υπουργεία με όλες τις υπηρεσίες τους, όπως είναι οι κατά τόπους εφορίες, τα τελωνεία, η αστυνομία, η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες κ.α. Τα Ν.Π.Ι.Δ. είναι κυρίως οι δημόσιες επιχειρήσεις που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως είναι η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ο ΟΣΕ, τα ΕΛΤΑ, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος κ.τ.λ. Ονομάζονται δημόσιες επιχειρήσεις και διακρίνονται από τους δημόσιους οργανισμούς, γιατί προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία έχουν έσοδα και πολλές φορές κέρδη. Για παράδειγμα, η ΔΕΗ μας προσφέρει το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο πληρώνουμε κάθε δίμηνο ανάλογα με την κατανάλωση που έχουμε κάνει. Επίσης, Ν.Π.Ι.Δ. είναι οι οικονομικές μονάδες, που ιδρύονται με πρωτοβουλία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή των Νομαρχιών και των Δήμων της χώρας με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις τοπικές τους ανάγκες. Οι επιχειρήσεις αυτές ονομάζονται δημοτικές (Αρβανίτης, 2013).

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι αυτές, των οποίων οι ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες. Αυτές λειτουργούν με τις αρχές του Ιδιωτικού Δικαίου και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματικών μονάδων σε όλες τις χώρες του κόσμου. Αντικειμενικός σκοπός όλων των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η πραγματοποίηση του μέγιστου κέρδους. Για το λόγο αυτό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται κερδοσκοπικές οικονομικές μονάδες (Αρβανίτης, 2013).

Εκτός από τις δημόσιες και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχουν και οι μεικτές επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν τόσο στο κράτος, όσο και σε ιδιώτες. Οι μεικτές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργηθούν με τρεις τρόπους: Α) είτε με τη σταδιακή πώληση μετοχών μιας κρατικής επιχείρησης σε ιδιώτες, Β) είτε με τη σταδιακή εξαγορά από το κράτος τμήματος των μετοχών μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων, Γ) είτε με κοινή συμμετοχή στη δημιουργία κεφαλαίου, δηλαδή κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, από το κράτος και από ιδιώτες. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει μερική ιδιωτικοποίηση δημόσιων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία σαφής τάση για ιδιωτικοποίηση των επιχειρήσεων του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Μια τέτοια περίπτωση είναι εκείνη του ΟΤΕ, του οποίου η μερική ιδιωτικοποίηση επιτεύχθηκε με τη διάθεση μετοχών σε ιδιώτες μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Κανελλόπουλος, 2004).

Στη δεύτερη περίπτωση κάνουμε λόγο για μερική κρατικοποίηση. Οι κρατικοποιήσεις ήταν χαρακτηριστικό στοιχείο της δεκαετίας του '70 στην Ελλάδα. Την περίοδο εκείνη κρίθηκε ότι ήταν σκόπιμο, βασικοί παραγωγικοί τομείς της ελληνικής οικονομίας να εποπτεύονται και να ελέγχονται από το κράτος. Μια χαρακτηριστική περίπτωση κρατικοποίησης στην Ελλάδα ήταν η εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας και η μεταβίβασή της από τον έλληνα κρόισο Αριστοτέλη Ωνάση στο ελληνικό δημόσιο. Τη δεκαετία του '80 στην Ελλάδα ακολουθήσαμε μία άλλη πολιτική, που ονομάστηκε κοινωνικοποίηση. Η κοινωνικοποίηση διαφέρει από την κρατικοποίηση ως προς τον σκοπό εξαγοράς. Με την κοινωνικοποίηση επιδιώκεται η εξυγίανση της επιχείρησης κι όχι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με σκοπό το κέρδος, όπως συμβαίνει στις κρατικοποιήσεις (Κανελλόπουλος, 2004).

Η τρίτη περίπτωση μεικτών επιχειρήσεων είναι αυτές που δημιουργούνται από την έναρξη της λειτουργίας τους τόσο από κρατικά κεφάλαια, όσο και από ιδιωτικά. Συνήθως στις μεικτές επιχειρήσεις, το κράτος διατηρεί το δικαίωμα να ορίζει τη διεύθυνση και να αναλαμβάνει τη διαχείρισή τους (Κανελλόπουλος, 2004).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν ιδιωτικοί φορείς, που δεν θεωρούνται κερδοσκοπικοί. Οι φορείς αυτοί είναι ευρέως γνωστοί ως «Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις» (ΜΚΟ). Οι οργανώσεις αυτές αποβλέπουν στην προσφορά υπηρεσιών

προς το κοινωνικό σύνολο χωρίς την επίτευξη οικονομικού οφέλους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα παιδικά χωριά S.O.S., τα διάφορα ευαγή ιδρύματα, καθώς και διεθνείς οργανισμοί όπως οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα ή οι Γιατροί του Κόσμου (Αρβανίτης, 2013).

Όσον αφορά τη νομική μορφή των επιχειρήσεων, αυτές διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές. Οι ατομικές επιχειρήσεις είναι αυτές των οποίων ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης είναι ένα μόνο άτομο, που ασκεί μία επαγγελματική δραστηριότητα κι έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Η ατομική επιχείρηση συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη και εάν δεν μεταβιβαστεί σε κάποιο άλλο πρόσωπο, παύει να υπάρχει με τη συνταξιοδότηση ή το θάνατο του ιδιοκτήτη της. Δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυσή της, παρά μόνο η άσκηση κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας. Τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ατομικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους (είναι συνήθως μικρές οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις) είναι η χαμηλή ανταγωνιστικότητα, η μικρή δυνατότητα δανειοδότησης από τράπεζες και άλλους πιστωτικούς οργανισμούς, καθώς και η αδυναμία τους να προβούν σε καινοτομίες με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας. Αποτελούν την πιο απλή και πιο παλιά μορφή επιχείρησης και για πολλά χρόνια το κυριότερο μέσο βιοπορισμού και γενικότερα της οικονομικής ζωής στην Ελλάδα (Κανελλόπουλος, 2004).

Οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι οικονομικές μονάδες που προέρχονται από την σύμπραξη τουλάχιστον δύο ατόμων. Παρουσιάζουν διάφορα πλεονεκτήματα έναντι των ατομικών επιχειρήσεων. Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι η συγκέντρωση μεγάλων κεφαλαίων, η παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων (δηλαδή παράγουν με χαμηλό κόστος και για το λόγο αυτό πωλούν τα προϊόντα σε πιο φθηνή τιμή), η δημιουργία εικόνας στην αγορά, η πιστοληπτική ικανότητα με την οποία μπορούν να πετύχουν χαμηλότοκα δάνεια για επενδύσεις, η ορθολογικότητα των αποφάσεων κ.α. Οι εταιρίες αυτές έχουν κι ορισμένα μειονεκτήματα. Αργούν να πάρουν αποφάσεις λόγω των πολλών οργάνων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και έχουν δυσκολία στη διαχείριση των εργαζομένων, των καταστημάτων, καθώς και των συστημάτων παραγωγής και ελέγχου, γιατί ο αριθμός τους είναι μεγάλος. Επίσης,

συνήθως αναλαμβάνουν υψηλό κίνδυνο (ρίσκο) όταν αποφασίζουν να προβούν σε επέκταση των δραστηριοτήτων και να επενδύσουν πολλά κεφάλαια (Μηλίτσης, 2012).

Σχετικά με τον τομέα δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τομείς ανάλογα με τη φύση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και προσφέρουν. Οι τομείς παράγωγης είναι ο πρωτογενής, ο δευτερογενής και ο τριτογενής (Μηλίτσης, 2012).

Στον Πρωτογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν οι επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων σχετίζεται με τη φύση (έδαφος, υπέδαφος). Οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις του τομέα αυτού είναι οι γεωργικές, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές, οι μεταλλευτικές και διάφορες άλλες, όπως οι μελισσοκομικές (Αρβανίτης, 2013; Μηλίτσης, 2012).

Στο Δευτερογενή Τομέα Παραγωγής ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη μεταποίηση. Ανήκουν δηλαδή, όλες οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες παραγωγής. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που κατασκευάζουν βιομηχανικά προϊόντα, που χρησιμοποιούνται ως πρώτες ύλες για άλλες βιομηχανίες (ενδιάμεσα προϊόντα), και προϊόντα που φτάνουν απ' ευθείας στον καταναλωτή (τελικά προϊόντα) (Αρβανίτης, 2013; Μηλίτσης, 2012).

Στον Τριτογενή Τομέα Παραγωγής περιλαμβάνονται όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που παρέχουν υπηρεσίες (Αρβανίτης, 2013; Μηλίτσης, 2012).

Για τη διάκριση των επιχειρήσεων ως προς το μέγεθος χρησιμοποιήθηκαν κατά καιρούς πολλά κριτήρια, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, το ύψος των απασχολούμενων κεφαλαίων, το ύψος των συνολικών πωλήσεων κ.α. Το επικρατέστερο κριτήριο από αυτά είναι ο αριθμός των εργαζομένων. Σύμφωνα με την κατάταξη που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρές όταν απασχολούν έως 20 άτομα, μεσαίες όταν απασχολούν από 20 έως 100 άτομα και μεγάλες όταν απασχολούν πάνω από 100 άτομα. Η κατάταξη αυτή είναι συμβατική και μεταβαλλόμενη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μεσαίες επιχειρήσεις

θεωρούνται εκείνες που απασχολούν έως 200 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα επικρατέστερες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες κατά μέσο όρο απασχολούν 50 άτομα (Λαζάνης, 2009).

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με την έκταση των δραστηριοτήτων τους χαρακτηρίζονται ως εθνικές ή πολυεθνικές. Εθνικές Επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους μόνο σε μία χώρα. Πολυεθνικές Επιχειρήσεις είναι αυτές που επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε πολλές χώρες του κόσμου. Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, μεταφέρουν τεχνολογία και τεχνογνωσία και προσφέρουν απασχόληση στις χώρες εγκατάστασης. Διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια και υψηλή τεχνολογία με αποτέλεσμα να πετυχαίνουν μεγάλο όγκο παραγωγής με πολύ χαμηλό κόστος (οικονομίες κλίμακας) (Λαζάνης, 2009).

Η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζεται συνήθως από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας και τα στελέχη που προσλαμβάνονται είναι δυναμικά με γνώσεις της τοπικής αγοράς. Οι πολυεθνικές εταιρίες εγκαθίστανται κυρίως σε υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες, όπου εκμεταλλεύονται τις φτηνές πρώτες ύλες και πληρώνουν χαμηλούς μισθούς στο εργατικό δυναμικό. Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους και εγκαταστάθηκαν σε άλλες πιο επικερδείς από άποψη κόστους χώρες (Λαζάνης, 2009).

4.3 Λειτουργίες της επιχείρησης

Η επιχείρηση έχει πολλές λειτουργίες προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της. Οι σπουδαιότερες λειτουργίες της είναι τρεις: η Παραγωγική, η Εμπορική και η Οικονομική. Η επιχείρηση συνδυάζει και αξιοποιεί διάφορους συντελεστές παραγωγής, όπως κτήρια, μηχανήματα, ανθρώπινη εργασία, τεχνολογία, τεχνογνωσία, επιχειρηματικότητα προκειμένου να παράγει προϊόντα και να τα διαθέτει στην αγορά. Αυτή η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η παραγωγική λειτουργία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει πολλές ενέργειες, όπως την επεξεργασία των πρώτων υλών, τη συντήρηση των μηχανημάτων, το σχεδιασμό της αλυσίδας

παραγωγής, τον ποιοτικό έλεγχο των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων κ.α. (Μηλίτσης, 2012).

Μία επιχείρηση που διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά προκειμένου να αγοραστούν από τους καταναλωτές, προβαίνει και σε μία άλλη ενέργεια, η οποία καλείται εμπορική λειτουργία. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς για να εντοπισθούν οι ανάγκες των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, όλες τις τεχνικές προώθησης όπως είναι η διαφήμιση, η πώληση και η οργάνωση των δικτύων διανομής. Η εμπορική λειτουργία αποτελεί αντικείμενο των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων (Μηλίτσης, 2012).

Μία επιχείρηση όμως εκτός από την παραγωγική και την εμπορική της λειτουργία, έχει έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων της, φορολογείται για τις δραστηριότητές της, παίρνει δάνεια από τις τράπεζες, αυξάνει το κεφάλαιό της με την πώληση μετοχών, έχει λογαριασμούς καταθέσεων σε τράπεζες κ.τ.λ. Όλες αυτές οι ενέργειες εμπεριέχονται σε μία τρίτη λειτουργία της που καλείται οικονομική. Με την οικονομική λειτουργία δηλαδή, η επιχείρηση παίζει το ρόλο του επενδυτή, του καταθέτη, του δανειστή, του δανειζόμενου και του οικονομικού διαχειριστή (Μηλίτσης, 2012).

Η επιχείρηση όμως, εκτός από τις τρεις βασικές λειτουργίες, χωρίς τις οποίες δεν δύναται να αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα, έχει και άλλες λειτουργίες, όπως τη θεσμική, τη διοικητική, τη συστημική και την πολιτισμική λειτουργία (Αρβανίτης, 2013).

Η επιχείρηση στις σχέσεις της με το κράτος, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους δανειστές, τους μετόχους και τους εργαζομένους της, υπόκειται σε μία σειρά ρυθμιστικών διατάξεων που ορίζονται από το Σύνταγμα, από τους νόμους και από τις εργασιακές σχέσεις που ορίζονται μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Αυτές οι σχέσεις με τους νόμους και τις διατάξεις αποτελούν για την επιχείρηση τη θεσμική λειτουργία (Αρβανίτης, 2013).

Η επιχείρηση ταυτόχρονα αποτελεί μία διοικητική μονάδα, η οποία προγραμματίζει τις μελλοντικές της δραστηριότητες, οργανώνει και διευθύνει το προσωπικό της, ασκεί έλεγχο και λαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την αποτελεσματικότερη απόδοσή της. Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν μία πέμπτη λειτουργία της επιχείρησης, που είναι η διοικητική λειτουργία (Αρβανίτης, 2013).

Η επιχείρηση επιπλέον λειτουργεί και ως σύστημα γιατί δέχεται εισροές (ανθρώπινους, οικονομικούς, τεχνολογικούς και άυλους πόρους), τις οποίες επεξεργάζεται (μεταποίηση των πόρων για την παραγωγή προϊόντων) προκειμένου να δώσει στο περιβάλλον της τις εκροές της (προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες). Ακόμη υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, το οποίο εξετάζει συστηματικά για να ανταποκριθεί και προσαρμοσθεί κατάλληλα (π.χ. νέοι τρόποι συναλλαγών, νέες τεχνικές πωλήσεων και προσέγγισης του πελάτη). Όλες αυτές οι διαδικασίες συνθέτουν τη συστημική λειτουργία της (Λαζάνης, 2009).

Τέλος, μέσα σε μία επιχείρηση αναπτύσσεται και η ανάλογη κουλτούρα, που είναι ένα σύστημα αξιών, ιδεών, συμβόλων, κανόνων και προτύπων που εφαρμόζονται στην καθημερινή δραστηριότητά της. Για παράδειγμα, ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (αυστηρή πειθαρχία ή πολιτική της «ανοικτής πόρτας»), η πεποίθηση ότι μόνο η υψηλή ποιότητα μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία, η εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό και η άποψη ότι η οποιαδήποτε επιτυχία οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελούν μερικά ενδεικτικά παραδείγματα της κουλτούρας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί την πολιτισμική λειτουργία της (Λαζάνης, 2009).

4.4 Η επιχείρηση ως παραγωγική μονάδα - οικονομική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεσή τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε

οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Από την προηγούμενη περιγραφή προκύπτει ότι η επιχείρηση αποτελεί μια εξολοκλήρου παραγωγική μονάδα. Δεν είναι όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις. Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, χωρίς όμως να είναι ταυτόχρονα και επιχειρήσεις. Τα ιδιωτικά νοσοκομεία ή σχολεία είναι επιχειρήσεις. Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες:

Η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξη της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωση τους δεν εξαρτάται από αυτό. Επίσης, η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας (Λαζάνης, 2009).

4.5 Η επιχείρηση ως κοινωνική οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση με έντονα κοινωνικά στοιχεία. Πρώτα από όλα απασχολεί ανθρώπους, στους οποίους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν κοινωνικές, εργασιακές και συναδελφικές σχέσεις. Ακόμη, η επιχείρηση τους παρέχει το δικαίωμα να έχουν συλλογική δράση και να οργανώνονται σε επαγγελματικά σωματεία και ενώσεις, προκειμένου να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές (Αρβανίτης, 2013). Επίσης, μία επιχείρηση αποτελεί το χώρο μέσα στον οποίο συγκρούονται διάφορες ομάδες με αντίθετα συμφέροντα. Επιπλέον, στην επιχείρηση αναπτύσσονται και σχέσεις εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Με ένα πλαίσιο τυπικών και άτυπων κανόνων

ρυθμίζεται η συμμόρφωση των ατόμων και των ομάδων, προκειμένου να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους (Μάντζαρης, 2003).

Μία έννοια απόλυτα ταυτόσημη με την κοινωνική οργάνωση είναι η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων, δηλαδή η πολιτική και η ευαισθησία της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο. Η Κοινωνική Ευθύνη των Επιχειρήσεων, θα μπορούσε να περιλαμβάνει την παραγωγή ανακυκλωμένων προϊόντων ή τη χρησιμοποίηση πρώτων υλών, που προέρχονται από ανακυκλωμένα υλικά. Την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας χρησιμοποιώντας τεχνικές που σέβονται και προστατεύουν το περιβάλλον από τις μολύνσεις. Τις διάφορες κοινωνικές παροχές προς τους εργαζόμενους, όπως παιδικές κατασκηνώσεις, εκδρομές προσωπικού, εκπαιδευτικά κουπόνια, παροχές σε είδος και διάφορα δώρα. Τις διάφορες παροχές προς το κοινωνικό σύνολο, όπως αιμοδοσίες, ανθρωπιστική βοήθεια, υποστήριξη εράνων κ.τ.λ. (Αρβανίτης, 2013).

Πριν από μερικά χρόνια έγινε προσπάθεια να δοθεί έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με τη δημοσίευση του λεγόμενου κοινωνικού ισολογισμού. Πρόκειται για έναν ισολογισμό που συντάσσεται και δημοσιεύεται μαζί με τον οικονομικό ισολογισμό της επιχείρησης. Η διαφορά του από τον οικονομικό ισολογισμό είναι ότι το περιεχόμενό του αναφέρεται σε δαπάνες κοινωνικής πολιτικής προς τους εργαζόμενους, αλλά και γενικότερα προς την κοινωνία. Η ανταπόκριση όμως των επιχειρήσεων σε αυτή τη νέα πολιτική ήταν πολύ μικρή (Κανελλόπουλος, 2004).

4.6 Η επιχείρηση ως θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, της εκπαίδευσης ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ. (Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής

και του περιβάλλοντος της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και η διάλυση της. Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ) (Αρβανίτης, 2013).

4.7 Η επιχείρηση ως σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση:

- Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.
- Επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.
- Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).
- Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.
- Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης.

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου / μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους (Αρβανίτης, 2013).

Κεφάλαιο 5^ο «Διοίκηση επιχειρήσεων (management)»

5.1 Βασικές έννοιες διοίκησης επιχειρήσεων

Ο όρος «διοίκηση» και ο όρος «management» χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία ως συνώνυμοι, παρόλο που το μάνατζμεντ περιέχει αυτό που στην ελληνική γλώσσα αναφέρεται ως «οργάνωση και διοίκηση» και ίσως ως «διαχείριση». Η χρήση όμως όλων αυτών των όρων θα δημιουργούσε προβλήματα κατανόησης και ως εκ τούτου η ανωτέρω ταύτιση των όρων «διοίκηση» και «management» κρίνεται αναγκαία (Κουτούζης, 1999).

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου «διοίκηση ή management επιχειρήσεων». ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ από ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους. Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ο συντονισμός και η εναρμόνιση / ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990).
- Η μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών (Σαΐτης, 1992).
- Η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pride, Hughes & Kapoor, 1996).
- Η διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού με τη χρήση και αξιοποίηση των ανθρωπίνων και άλλων πόρων του οργανισμού (Carto, 1980).

Ο ορισμός όμως που φαίνεται να συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί, ορίζει ως μάνατζμεντ «τη διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους» (Μάντζαρης, 2003).

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων. Η συμβολή του management στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης γίνεται πλήρως κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν, για παράδειγμα, σε ένα Νοσοκομείο ή στην Αστυνομία, αν δεν υπήρχε κανένας προγραμματισμός, καμιά οργάνωση, κανένας έλεγχος και κακή διοίκηση των ανθρώπων (Αρβανίτης, 2013).

Η διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας, καθώς και σε όλα τα επίπεδα σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση. Εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτύχει ένα επιθυμητό πρακτικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, σε συγκεκριμένο οικονομικό περιβάλλον (Αρβανίτης, 2013).

Οι άνθρωποι που ασκούν τη διοίκηση σε έναν φορέα ή σε μια επιχείρηση, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις πολύμορφες επιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Αυτές μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (όπως η καταλληλότητα στελεχών και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού ή οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης) ή το εξωτερικό (όπως η οικονομική κατάσταση της αγοράς, η παραγωγική δυνατότητα των ανταγωνιστών, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει) (Μάντζαρης, 2003).

5.2 Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων

Η κοινωνία βασίζεται σήμερα πλέον, σε μεγάλο ποσοστό, σε ομαδικές προσπάθειες και καθώς οι οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η ύπαρξη ικανών διοικητικών στελεχών έχει γίνει απαραίτητη. Έτσι, δημιουργήθηκε ο επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, ο οποίος ασχολείται με τη μελέτη, την περιγραφή και την ερμηνεία των φαινομένων που συνδέονται με το σύνολο της επιχείρησης, με τις επί μέρους λειτουργίες της, καθώς και με τις σχέσεις τους με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τα επί μέρους επιστημονικά πεδία στα οποία αναφέρεται η Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι:

- Η Οργάνωση και Διοίκηση (Management)
- Το Marketing και η Διοίκηση Πωλήσεων
- Η Διοίκηση Παραγωγής
- Η Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Λογιστική
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Η Διαχείριση Πληροφοριών (Λαζάνης, 2009).

Η Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ως μια οικονομική επιστήμη, εμφανίζει ισχυρούς δεσμούς με τις υπόλοιπες οικονομικές επιστήμες. Η εξέλιξή και η ανάπτυξή της πραγματοποιήθηκε παράλληλα με την αντίστοιχη των άλλων οικονομικών επιστημών. Είναι απαραίτητο, π.χ. το στέλεχος μιας επιχείρησης να έχει γνώσεις του τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στην επιχείρηση, στην προσπάθειά του να αναλύσει επιτυχώς οικονομικά δεδομένα και να πάρει βασικές οικονομικές αποφάσεις, όπως ο καθορισμός της τιμής διάθεσης ενός προϊόντος, η αύξηση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης κτλ. Αντίστοιχα, γνώσεις του τρόπου και των τεχνικών ανάλυσης βασικών οικονομικών μεγεθών που αναφέρονται στο κράτος, επιβάλλεται να έχουν τα στελέχη που δραστηριοποιούνται στην έρευνα της οικονομίας μιας χώρας και πρέπει να κάνουν εκτιμήσεις σχετικά με την εξέλιξη και τις προοπτικές της. Εκτός από τις άλλες οικονομικές επιστήμες η Διοίκηση των επιχειρήσεων έχει άμεση σχέση με τα

Μαθηματικά, τη Στατιστική, τη Νομική, την Πληροφορική, την Επιχειρησιακή Έρευνα και τις Επιστήμες Συμπεριφοράς, κυρίως με την Κοινωνιολογία και την Ψυχολογία (Μάντζαρης, 2003).

Ως προς το περιεχόμενο και τη φύση της διοίκησης υπάρχει μια γενικότερη αποδοχή του γεγονότος ότι η διοίκηση:

- Είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, με θεωρητικές βάσεις. Παράλληλα η διοίκηση ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιου «ταλέντου» από εκείνον που διοικεί, τον «ηγέτη». Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση είναι συγχρόνως τέχνη και επιστήμη.
- Είναι ένα φαινόμενο καθολικό και έχει εφαρμογή σε όλα τα είδη οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή και τους στόχους του οργανισμού. Η διοίκηση, επομένως ασκείται στα εργοστάσια, στις τράπεζες, στα καταστήματα λιανικής πώλησης, στις στρατιωτικές οργανώσεις, στις εκκλησίες, στα πανεπιστήμια και στα νοσοκομεία.
- Περιλαμβάνει λειτουργίες, που διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται ο διοικών, τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού κ.τ.λ. Έτσι, π.χ. θέματα που αναφέρονται στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων, εξετάζονται από τα στελέχη που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού, ενώ θέματα που αναφέρονται στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, από στελέχη που βρίσκονται σε κατώτερα κλιμάκια (Λαζάνης, 2009).

5.3 Λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει ορισθεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μία επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή

που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Οι λειτουργίες αυτές συνδέονται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση (Μάντζαρης, 2003).

- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία καθορίζονται οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης ή των επί μέρους τμημάτων της, καθώς και οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις, που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επιλέγει την άριστη εναλλακτική λύση κατά περίπτωση. Με τον προγραμματισμό αποφασίζεται εκ των προτέρων τι θα γίνει, πότε θα γίνει, πως θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Αποτελεί τη «γέφυρα» του παρόντος με το μέλλον.
- Οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, προς τα οποία ανατίθενται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι. Επομένως γίνεται σαφές ποιος είναι αρμόδιος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τις μορφές εξουσίας που διαθέτει, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως το σχολείο, το εμπορικό κατάστημα, το νοσοκομείο, η τράπεζα. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός «οργανισμού» με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, καταμερισμό των εργασιών, εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης, τμηματοποίηση των λειτουργιών.
- Διεύθυνση είναι η λειτουργία η οποία αναφέρεται στην σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα και στην κατάλληλη μεταβίβαση των εντολών και της

εξουσίας. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση, που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης. Η σύγχρονη διεύθυνση περιλαμβάνει κυρίως: Την ηγεσία. Τη στελέχωση (staffing), τη λειτουργία δηλαδή, που περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αμοιβή, την προαγωγή ή την τελική απομάκρυνση των υφισταμένων στελεχών. Την παρακίνηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να εκτελούν κατά τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο το έργο που έχουν αναλάβει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων και έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν τις διάφορες μεταβλητές της.

- Έλεγχος είναι η λειτουργία, η οποία επιδιώκει με συγκεκριμένες δραστηριότητες, να εξασφαλίσει την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Παρακολουθούνται συστηματικά οι ενέργειες των στελεχών του οργανισμού για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Ο έλεγχος αποτελεί συνέχεια του προγραμματισμού, αφού ελέγχει, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια, την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί από τον προγραμματισμό (Μάντζαρης, 2003; Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 1999).

5.4 Οι συντελεστές της διοίκησης

Οι λειτουργίες του management ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Συνεπώς, η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

1. Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του management και των επιμέρους λειτουργιών του.
2. Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν τη γνώση του management στην πράξη.
3. Φιλοσοφίας ή κουλτούρας (αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του management.
4. Διοικητικά συστήματα ή «εργαλεία» διοίκησης. Τέτοια, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

5.5 Η διοίκηση των επιχειρήσεων ως επάγγελμα

Οι σύγχρονες απαιτήσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που υπάρχει, αλλά και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται, επέβαλαν την αλλαγή στο πρόσωπο του «ηγέτη» της επιχείρησης. Έτσι ενώ μέχρι πρόσφατα ο ιδιοκτήτης, διαμόρφωνε τις τελικές αποφάσεις και «διοικούσε» την επιχείρηση, σήμερα αδυνατεί να το κάνει. Αυτό, διότι οι γνώσεις εξελίσσονται ταχύτατα, το περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει, τα οικονομικά σύνορα των κρατών καταργούνται και αυτός δεν έχει την απαραίτητη γνώση και το χρόνο να ασχολείται ταυτόχρονα ως επιχειρηματίας και διοικητικό στέλεχος (Λαζάνης, 2009).

Η ύπαρξη επομένως διοικητικών στελεχών, τα οποία θα είναι «επαγγελματίες» και δεν θα έχουν σχέση με τον επιχειρηματία κρίθηκε απόλυτα απαραίτητη. Τα στελέχη αυτά εξελίσσονται ιεραρχικά, διαθέτουν επαρκείς

επιστημονικές γνώσεις και εμπειρίες, και διαφέρουν από το στέλεχος που κληρονομικά θα καταλάμβανε μια αντίστοιχη θέση. Η επαγγελματική διοίκηση των επιχειρήσεων αναπτύσσεται πλέον, σύμφωνα με μια σειρά από εξωτερικούς, θεσμικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς παράγοντες, αλλά και από παράγοντες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών, όπως ο χαρακτήρας, τα ιδανικά, η ευφυΐα. Τα διοικητικά αυτά στελέχη προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε τρεις κύριες ομάδες εμπλεκομένων, στους εργαζόμενους, στους επενδυτές (κεφαλαιούχους, μετόχους κτλ) και στους πελάτες (Αρβανίτης, 2013).

Ευθύνη των διοικητικών στελεχών είναι να λειτουργήσουν και ως «συνδετικός κρίκος» μεταξύ αυτών των εμπλεκομένων στην επιχειρηματική δραστηριότητα και με τη συμβολή τους να διασφαλισθεί διαχρονικά η επιτυχής συνεργασία τους. Αυτό θα επιτρέψει τη μεγιστοποίηση του οφέλους για την επιχείρηση (Αρβανίτης, 2013).



Κεφάλαιο 6ο «Η ηλεκτρονική εκπαίδευση στη διοίκηση επιχειρήσεων»

6.1 Οι νέες τεχνολογίες και η προσφορά τους στην εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών

Το εκπαιδευτικό σύστημα επιδιώκει διαρκώς να προσαρμόζεται στα κοινωνικά, πολιτιστικά και οικονομικά δρώμενα, εφόσον, στη σημερινή εποχή, υπάρχει έντονη ανάγκη ανανέωσης και προσαρμογής των εφαρμοζόμενων μεθόδων στις νέες εξελίξεις, με μία βασική από αυτές την εισαγωγή των ΤΠΕ στην εκπαίδευση. Με βάση άλλωστε την εκπαιδευτική πολιτική των κυβερνήσεων, στόχος είναι η ολοκληρωτική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη διδακτική και διοικητική πράξη αποτελώντας αντικείμενο και μέσο για την καλύτερη εκμάθηση και διεξαγωγή όλων των λειτουργιών του σχολείου (Χλαπάνη, 2006).

Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία εξασφαλίζει το σαφή προσδιορισμό των νέων τεχνολογιών και ως αυτόνομο γνωστικό αντικείμενο, περιλαμβάνοντας τη διδασκαλία των βασικών δεξιοτήτων χειρισμού Η/Υ, του ψηφιακού γραμματισμού ή της διδασκαλίας της πληροφορικής, χωρίς να παραλείπεται φυσικά ο ρόλος των ΤΠΕ ως μέσο διδασκαλίας άλλων αντικειμένων, κυρίως εκπαιδευτικών λογισμικών και περιβαλλόντων (Παπαδάκης, 2006).

Ως προς την κατανόηση του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση και κατάρτιση των διοικητικών στελεχών, χρειάζεται να αποσαφηνιστεί ο ρόλος που κατέχει ένα διοικητικό στέλεχος σε μια επιχείρηση. Το στέλεχος λοιπόν καλείται να επιλύσει όλα τα διοικητικά προβλήματα που προκύπτουν, να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, χωρίς να παραβλέπει το συνδυασμό αυτών των αρμοδιοτήτων του με τη διαρκή και αρμονική συνεργασία του με το σύνολο των εργαζόμενων (Μάντζαρης, 2003).

Ο χαρακτήρας και ο τρόπος διευθέτησης των διοικητικών καθηκόντων, που συντελούνται με στόχο την οργανωμένη λειτουργία μιας επιχείρησης, σχετίζονται: α) με τα γραφειοκρατικά ζητήματα, β) με το χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, που αφορά στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και προβλημάτων που προκύπτουν ανάμεσα

στο δυναμικό της επιχείρησης και γ) με την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας και την ύπαρξη θετικού κλίματος εργασίας (Μάντζαρης, 2003).

Βασική προϋπόθεση και απαίτηση για το διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης, είναι φυσικά η υποχρέωσή του να εφαρμόζει και να τηρεί την εργατική νομοθεσία, όπως και να ενημερώνεται διαρκώς για τις κοινωνικές, οικονομικές καθώς και τεχνολογικές εξελίξεις, αποκτώντας τις απαραίτητες διοικητικές και τεχνολογικές ικανότητες και γνώσεις μέσα από διαρκείς επιμορφώσεις. Στόχος των επιμορφώσεων αποτελεί, εκτός των προαναφερθέντων, η απόκτηση γενικότερων και ειδικότερων γνώσεων σχετικά με το management και την τεχνολογία (Αρβανίτης, 2013).

Υποστηρίζοντας επίσης, την άποψη του Teodoro (2002), ότι ο καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας μιας καινοτομίας είναι ο ανθρώπινος, συμπεραίνουμε ότι για να επιτευχθεί η επιτυχής ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα, απαραίτητη είναι η επιμόρφωση των ίδιων των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων με μέσο τις νέες τεχνολογίες.

Για την καλύτερη κατανόηση της σημαντικότητας του παράγοντα της επιμόρφωσης, κρίνεται απαραίτητη η παράθεση της ερμηνείας του όρου επιμόρφωση, ο οποίος συναντάται στη βιβλιογραφία με πολλές ερμηνείες:

- Κατά τους Χατζηπαναγιώτου (2001) και Καραμπίνη και Ψιλού (2004), η επιμόρφωση είναι ένα μέσο εμπλουτισμού, βελτίωσης, εμβάθυνσης των παρεχόμενων γνώσεων, αντικαθιστώντας ή ενισχύοντας της αρχική εκπαίδευση.
- Σύμφωνα με τον Hargreaves (1994), η επιμόρφωση συνδέεται με την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του εκπαιδευτικού και συσχετίζεται με τη μετεκπαίδευση .
- Όπως υποστηρίζουν οι Παπαδάκης, Βελισσάριος και Φραγκούλης (2003), με τον όρο επιμόρφωση ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που αφορούν στην εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων, που στοχεύουν στον εμπλουτισμό των γνώσεων και στην ποιοτική αναβάθμιση των εκπαιδευόμενων.

Η βασική εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών, όσο αποτελεσματική και αν θεωρείται, δε νοείται να καθίσταται αρκετή για όλη την επαγγελματική πορεία και σταδιοδρομία τους, γεγονός το οποίο ενισχύεται από τις συνεχόμενες εξελίξεις της τεχνολογίας και την τάχιστα παλαιώση των γνώσεων, οπότε η επιμόρφωση κρίνεται αναγκαία. Η επιμόρφωση είναι αποτελεσματική εάν πραγματοποιείται μέσα από συνεχή ανατροφοδότηση. Το διοικητικό στέλεχος επομένως, θα πρέπει να είναι ικανό να αξιοποιεί τα σύγχρονα μέσα, να γνωρίζει τις τρέχουσες και συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις και να τις αντιμετωπίζει κατάλληλα (Παπαδανιήλ, 2005).

Η επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών σε θέματα που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες στη διεκπεραίωση των διοικητικών διεργασιών, έχει δύο διαστάσεις:

1. Την επιμόρφωση στη χρήση των νέων τεχνολογιών, με στόχο την καλύτερη εξοικειώσή τους με τις τεχνολογικές εξελίξεις.
2. Την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη μέσω των νέων τεχνολογιών, στοχεύοντας την ένταξή τους στην καθημερινότητα των διοικητικών στελεχών και την αξιοποίησή τους.

Η επιμόρφωση επομένως, αποτελεί μια διαρκή, συνεχιζόμενη και ιδιαίτερα απαραίτητη προσπάθεια, η οποία σε διεθνές επίπεδο, σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, δεν περιορίζεται στη χρήση τους, αλλά και σε μεθόδους που σχετίζονται με την ολοκληρωτική αξιοποίησή τους (Παναγούλη, 2006).

Στο διεθνές περιβάλλον, στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει ξεκάθαρος προσανατολισμός ως προς την επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών, εφόσον κρίνεται απαραίτητη η προετοιμασία τους στις νέες προκλήσεις του σύγχρονου τεχνολογικού περιβάλλοντος, ώστε να είναι ικανοί να εκμεταλλευτούν όλες τις παρεχόμενες δυνατότητες. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη), πρόκειται για ένα αρκετά περίπλοκο εγχείρημα, εφόσον, παρόλο που οι επιλογές κάθε χώρας ως προς το περιεχόμενο και τον τρόπο οργάνωσης των επιμορφωτικών σεμιναρίων είναι παρεμφερείς, διαφέρουν συνάμα αρκετά, διότι εξαρτώνται από τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες κάθε χώρας (Παναγούλη, 2006).

Στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο μέρος των διοικητικών στελεχών, δεν έχει λάβει ικανοποιητική εκπαίδευση στις ΤΠΕ ούτε έχει καλύψει τις ανάγκες του για επιμόρφωση. Σύμφωνα με τους Καραμπίνη και Ψίλου (2004), έχουν πραγματοποιηθεί προγράμματα επιμόρφωσης, με κύριο χαρακτηριστικό τους όμως την ποικιλομορφία και τη στέρηση ενιαίας αντίληψης διοικητικού χαρακτήρα. Με βάση την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία η συνεχής, διαρκής και δια βίου επιμόρφωση σε συνδυασμό με αλλαγή της κουλτούρας και της στάσης των στελεχών ως προς τις νέες τεχνολογίες, είναι αναγκαία για την επιτυχή χρήση τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Από όσα αναπτύχθηκαν, μπορεί να ειπωθεί πως η προσφορά των νέων τεχνολογιών στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση των διοικητικών στελεχών, βρίσκεται στο ότι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να μπορούν να αξιοποιήσουν ΤΠΕ και νέες τεχνολογίες, ώστε να διοικήσουν σωστά και αποτελεσματικά τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Για να συμβεί κάτι τέτοιο όμως, είναι απαραίτητο τα στελέχη να έχουν περάσει από κατάλληλα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα όπως: σεμινάρια, μεταπτυχιακές σπουδές κ.α., τα οποία, ως επί τω πλείστον, βασίζονται στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (Catinat, 2014).

Η ευελιξία που παρέχει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, όσον αφορά τους χωροχρονικούς περιορισμούς είναι σημαντικό κίνητρο για να προτιμηθούν από διοικητικά στελέχη τέτοιου είδους προγράμματα. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις, κυρίως σε χώρες της δυτικής Ευρώπης, ενισχύουν ή ακόμη και χρηματοδοτούν προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και κατάρτισης για τα διοικητικά στελέχη τους, έτσι ώστε και να είναι τα στελέχη τους συνεχώς καταρτισμένα και να μην απουσιάζουν από την εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα, όπως θα γινόταν αν παρακολουθούσαν προγράμματα «παραδοσιακής» εκπαίδευσης που γίνονται μόνο με φυσική παρουσία σε κάποιο χώρο εκπαίδευσης (Catinat, 2014; Naidu, 2006; Knight, 2004).

6.2 Η επιχείρηση και η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών σε ένα ολοένα και απαιτητικότερο περιβάλλον παγκοσμιοποίησης

Η ικανότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν και να εξελιχθούν στην αρχή του 21ου αιώνα αρχίζει να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την καινοτόμο και αποτελεσματική χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Η στρατηγική των ψηφιακών δεξιοτήτων (e-skills) αποτελεί μέρος του Ψηφιακού θεματολογίου για την Ευρώπη και της Δέσμης μέτρων για την απασχόληση με σκοπό την ενίσχυση του ανταγωνισμού, της παραγωγικότητας και της δυνατότητας απασχόλησης της εργατικής δύναμης. Η Ευρώπη πρέπει να δημιουργήσει ένα πλαίσιο καλύτερων συνθηκών για την καινοτομία, την ανάπτυξη και τις νέες ψηφιακές θέσεις απασχόλησης και να διασφαλίσει ότι η γνώση, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η ευρηματικότητα της ευρωπαϊκής εργατικής δύναμης, συμπεριλαμβανομένων των επαγγελματιών ΤΠΕ, ανταποκρίνονται στα υψηλότερα παγκόσμια πρότυπα καθώς και ότι ενημερώνονται συνεχώς μέσω μιας διαδικασίας αποτελεσματικής δια βίου κατάρτισης (Catinat, 2014).

Οι κυβερνήσεις στην Ευρώπη αυξάνουν σημαντικά τις δυνάμεις τους για να αντιμετωπίσουν την έλλειψη των δεξιοτήτων μέσω επικεντρωμένων πολιτικών, πρωτοβουλιών και συνεργασιών. Η κατάσταση είναι θετική καθώς τα κράτη μέλη γίνονται ολοένα και πιο ενεργά, με την Ελλάδα, την Ιταλία και τη Βουλγαρία για παράδειγμα να έχουν συνάψει το 2014 εθνικές συμμαχίες ως μέρος της «Μεγάλης συμμαχίας για την ψηφιακή απασχόληση» που δρομολόγησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Μάρτιο του 2013 (Catinat, 2014).

Η διεθνής διάσταση εισήχθη στο ευρωπαϊκό θεματολόγιο πολιτικών για τις ψηφιακές δεξιότητες πιο πρόσφατα και το Μάρτιο του 2014 πραγματοποιήθηκε ένα σημαντικό συνέδριο στις Βρυξέλλες με τη συμμετοχή ειδικών από όλο τον κόσμο. Τα σχόλια ήταν πολύ θετικά στο μέτρο που σημειώθηκε ευρεία συναίνεση σχετικά με την ανάγκη και τα οφέλη ενίσχυσης του διαλόγου και της ανταλλαγής πληροφοριών σε διεθνές επίπεδο με σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση των ελλείψεων των ψηφιακών δεξιοτήτων, την ενημέρωση σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και την προώθηση καλύτερου επαγγελματισμού ΤΠΕ (Catinat, 2014).

Οι εργαζόμενοι με δεξιότητες αποτελούν τα θεμέλια των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Μια πρόσφατη έρευνα σε 1700 Διευθύνοντες Συμβούλους παγκοσμίως

έδειξε ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αξιολογείται πέρα από όλους τους υπόλοιπους παράγοντες ως η πηγή της βιώσιμης οικονομικής αξίας (Βερναδάκης και συν., 2006).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι πρωτοβουλίες που περιβάλλουν την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων και αντιμετωπίζουν την έλλειψη των δεξιοτήτων αξιοποιώντας προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, παραμένουν στην πρώτη θέση του θεματολογίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των κρατών μελών της ΕΕ. Τέτοιες πρωτοβουλίες εστιάζουν στις πολιτικές για τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλη την Ευρώπη. Για παράδειγμα περιλαμβάνουν:

- Την έμφαση για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και για τη δια βίου κατάρτιση εντός της Ευρωπαϊκής πολιτικής για την απασχόληση.
- Την εστίαση του Σχεδίου δράσης για τις δεξιότητες και την κινητικότητα (2002) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ανάπτυξη μιας προσαρμόσιμης, εξειδικευμένης και κινητής εργατικής δύναμης για τη δόμηση μιας δυναμικής οικονομίας με βάση τη γνώση.
- Την ανάπτυξη των προφίλ των βασικών γενικών δεξιοτήτων μέσω της πρωτοβουλίας Career Space, για τις οποίες ο βιομηχανικός κλάδος ΤΠΕ παρουσίαζε ελλείψεις των δεξιοτήτων.
- Το στόχο eEurope «Επένδυση σε ανθρώπους και δεξιότητες» (2002), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις δεξιότητες ψηφιακού γραμματισμού ΤΠΕ, την εκπαίδευση και την κατάρτιση στις ΤΠΕ και την ευρωπαϊκή πιστοποίηση των βασικών δεξιοτήτων ΤΠΕ.
- Τις πολιτικές πράξεις της πρωτοβουλίας eEurope (2005) συμπεριλαμβανομένης για παράδειγμα της εφαρμογής προγραμμάτων e-learning και της επανακατάρτισης για την κοινωνία της γνώσης.
- Την πρωτοβουλία της Γενικής Διεύθυνσης Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής «Μετάβαση στην Ψηφιακή Εποχή» για πρωτοβουλίες συνεργασίας μεταξύ του βιομηχανικού κλάδου και του ακαδημαϊκού τομέα με

σκοπό τον καθορισμό των απαιτήσεων των δεξιοτήτων ΤΠΕ και της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός προγράμματος κατάρτισης για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

- Το Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη (2020) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Ευρώπη 2010 - 2020 δίνοντας έμφαση στη βελτίωση και εφαρμογή μακροπρόθεσμων ψηφιακών δεξιοτήτων και πολιτικών ψηφιακού γραμματισμού εντός των κρατών μελών.
- Τη δρομολόγηση της συνεργασίας «Μεγάλη συμμαχία για την ψηφιακή απασχόληση» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Τη συνεχή επανακατάρτιση και δια βίου κατάρτιση: Οι ΤΠΕ επαναπροσδιορίζονται διαρκώς και χάρη στον εν λόγω ταχύ ρυθμό της αλλαγής προωθείται η καινοτομία και αυξάνεται η παραγωγικότητα των οργανισμών. Ως εκ τούτου, με τις συγκεκριμένες αλλαγές απαιτούνται νέες δεξιότητες από τους επαγγελματίες και από τα διοικητικά στελέχη κι έτσι υπάρχει η συνεχής απαίτηση για δια βίου κατάρτιση.
- Τα μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα (MOOCs): συνδυαστική κατάρτιση: Τα Μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα αποτελούν διαδικτυακά μαθήματα που στοχεύουν στη διαδραστική συμμετοχή και ελεύθερη πρόσβαση σε μεγάλη κλίμακα μέσω του διαδικτύου. Τα Μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα προσφέρουν την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να έχουν πρόσβαση σε τμήμα της εκπαίδευσης στα οποία δεν θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στο παρελθόν λόγω οικονομικών περιορισμών, γεωγραφικής τοποθεσίας, απαιτήσεων εισαγωγής στο εκπαιδευτικό ίδρυμα ή/και προσωπικών σχεδίων (Catinat, 2014).

Οι φορείς ανώτατης εκπαίδευσης, εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών και κατάρτισης πρέπει άμεσα να προσαρμοστούν και να αναπτύξουν περαιτέρω το περιεχόμενό τους σε συμφωνία με τις ανάγκες της βιομηχανίας. Μια πρόσφατη έρευνα εντόπισε την ανάγκη της προσαρμογής ή και την ανάπτυξη του περιεχομένου

που προσφέρουν οι φορείς ανώτατης εκπαίδευσης και εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών για την πρόβλεψη οι δεξιότητες και οι ικανότητες να ανταποκρίνονται στις αναδυόμενες απαιτήσεις του κλάδου της διοίκησης των επιχειρήσεων (Naidu, 2006).

Οι φορείς ανώτατης εκπαίδευσης και εκπαίδευσης διοικητικών στελεχών ενδέχεται να επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση και τις μορφές που έχουν αναπτυχθεί για να συνδέσουν τα δικά τους προγράμματα μαθημάτων με αυτές τις απόψεις, για να προσδιορίσουν εάν υπάρχει συμφωνία με τις περιγραφές και τις απαιτούμενες δεξιότητες και ως εκ τούτου εάν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των αναδυόμενων δεξιοτήτων που προκύπτουν από τις κυρίαρχες τάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω (Naidu, 2006).

Με αυτό τον τρόπο οι φορείς αυτοί, θα έχουν την ικανότητα να καθορίσουν το επίπεδο στο οποίο το περιεχόμενο που προσφέρουν ήδη ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της βιομηχανίας ή και να αναπτύξουν περαιτέρω ή να προσαρμόσουν νέα προγράμματα σπουδών που θα προσφέρουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες. Έτσι θα αναπτυχθούν περαιτέρω τα συστήματα ανώτατης εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ευρώπη για να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των εργοδοτών και στις αναδυόμενες κυρίαρχες τάσεις όπως αναφέρθηκε ανωτέρω (Naidu, 2006).

Οι νέες δεξιότητες πρέπει να διδαχθούν σε διαφορετικά επίπεδα για τη διασφάλιση του μέγιστου εύρους. Την ευθύνη φέρουν οι φορείς ανώτατης εκπαίδευσης αλλά και οι φορείς που δραστηριοποιούνται στην περαιτέρω κατάρτιση και την κατάρτιση διοικητικών στελεχών. Έχουν καθοριστεί διαφορετικές προσεγγίσεις διδασκαλίας δεξιοτήτων για τα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων. Οι εν λόγω προσεγγίσεις ακολουθούν διαφορετικές παραδόσεις διδασκαλίας σε διαφορετικές χώρες και περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τη διδασκαλία των απαιτήσεων των νέων δεξιοτήτων ως ενσωματωμένο μέρος των ήδη υπαρχόντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε διαφορετικά μεταπτυχιακά προγράμματα κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών (ή του τελευταίου έτους όταν πρόκειται για πτυχιακές σπουδές) όπως στα πανεπιστήμια στη Γερμανία, τη Φινλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

- Σε χώρες όπως η Ισπανία, ανεπίσημα πτυχιακά προγράμματα (πτυχίο) που προσφέρονται σε συνεργασία με τη βιομηχανία μαζί με τα δυνατά οργανωμένα πτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα έχουν ως αποτέλεσμα την πανεπιστημιακή πιστοποίηση.
- Τα προγράμματα κατάρτισης διοικητικών στελεχών περαιτέρω εκπαίδευσης σε πανεπιστήμια και οικονομικές σχολές με είτε πιο τεχνική είτε με πιο επιχειρησιακή εστίαση με την τελευταία να επικεντρώνεται και να διδάσκεται για παράδειγμα στο οικονομικό πανεπιστήμιο INSEAD, με το πρόγραμμα εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών της INSEAD με τίτλο «Ανάλυση δεδομένων για επιχειρήσεις».
- Στις ΗΠΑ αλλά και έως κάποιο βαθμό και στο ηνωμένο Βασίλειο υπάρχουν συγκεκριμένα προγράμματα ανώτατης εκπαίδευσης με αντικείμενο τα «μεγάλα σύνολα δεδομένων», τα «επιστημονικά δεδομένα» και την «υπολογιστική νέφους» που ονομάζονται έτσι για εμπορικούς λόγους και για να γίνουν πιο ελκυστικά προς τους πιθανούς φοιτητές και εργοδότες (Catinat, 2014).

Είναι πιθανό να συνεχίσουν να τίθενται σε εφαρμογή οι εν λόγω παραδόσεις διδασκαλίας και οι τρόποι διδασκαλίας και στο μέλλον κατά τη διαδικασία προσαρμογής υπάρχοντων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή κατά την ανάπτυξη νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις δεξιοτήτων του κλάδου της διοίκησης επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα τα Μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα θα μπορούσαν να είναι ένα πρόσθετο που θα βοηθούσε στην κάλυψη του υπάρχοντος χάσματος των δεξιοτήτων και ελλείψεων και στην αύξηση του εύρους και της πρόσβασης του κατάλληλου εκπαιδευτικού περιεχομένου που προσφέρεται και ως εκ τούτου οι απαιτούμενες δεξιότητες να διαδοθούν γρηγορότερα στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων (Catinat, 2014; Naidu, 2006).

6.3 Διοικητικά στελέχη εταιρειών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Την τελευταία δεκαπενταετία ο διάλογος για τα προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης που απευθύνονται σε στελέχη επιχειρήσεων είναι στο επίκεντρο των θεωρητικών αναζητήσεων και του προβληματισμού των ερευνητών καθώς και των εκπαιδευτικών ενώσεων και του ευρύτερου κοινού. Ταυτόχρονα τόσο στα κείμενα των διαμορφωτών πολιτικής, όσο και στα επίσημα κείμενα εθνικών ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών διαρκώς πληθαίνουν οι αναφορές στην ηλεκτρονική εκπαίδευση, στο ρόλο και τη σημασία της στις σύγχρονες κοινωνίες, στους σκοπούς και τους στόχους της αλλά και στο περιεχόμενό της. Η έντονη ενασχόληση με τη ηλεκτρονική εκπαίδευση οφείλεται στις τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές που συντελούνται σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό περιβάλλον (ΟΚΕ, 2005).

Οι αυξανόμενες μορφωτικές ανάγκες της κοινωνίας, η ανάγκη για εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων και η ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, με έμφαση, στη διάσταση της ποιότητας εδραιώνουν τη θέση της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης στην καθημερινή προσωπική και επαγγελματική ζωή. Παράλληλα η αναγκαία ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και ασφάλειας στο πλαίσιο μιας δυναμικής προσέγγισης, και συμπληρωματικά προς τα προγράμματα κοινωνικής προστασίας, αναγνωρίζει τη θετική συμβολή της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για την ένταξη και παραμονή στην απασχόληση, αλλά και για την επαγγελματική εξέλιξη των διοικητικών στελεχών από άποψη αμοιβών και εργασιακών καθηκόντων (ΟΚΕ, 2005).

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση, είναι μια από τις πολλές εφαρμογές των πολιτικών προώθησης της δια βίου μάθησης και παρέχει τη δυνατότητα αναβάθμισης, προόδου και ανέλιξης για τους εργαζομένους, ενώ δημιουργεί όρους αποδοτικότερης λειτουργίας των επιχειρήσεων, δημόσιων και ιδιωτικών. Από τη φύση της συνδέεται άμεσα με τις οικονομικές λειτουργίες και τις κοινωνικές προσαρμογές που θα μπορούσαν να είναι αναγκαίες λόγω δομικών αλλαγών στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών (Τζιρίτας, 2005).

6.4 Επαγγελματική εξέλιξη διοικητικών στελεχών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Σε έρευνες που έχουν εκπονηθεί σε διάφορες χώρες του κόσμου, κυρίως σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, έχει παρατηρηθεί ένας υψηλός δείκτης θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην μεταβλητή της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και στην μεταβλητή της επαγγελματικής εξέλιξης των διοικητικών στελεχών διαφόρων επιχειρήσεων (Knight, 2004).

Η αυξημένη αυτή θετική συσχέτιση, αν και δεν φανερώνει αιτιώδη σχέση, δείχνει πως σε πολλές περιπτώσεις τα διοικητικά στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων που έχουν παρακολουθήσει εκπαιδευτικά προγράμματα με μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, έχουν υψηλή επαγγελματική εξέλιξη. Το ότι η συσχέτιση είναι θετική, σημαίνει πως όσο αυξάνονται οι τιμές της μιας μεταβλητής, τόσο αυξάνονται και της άλλης. Δηλαδή η επαγγελματική εξέλιξη των διοικητικών στελεχών είναι ιδιαίτερα αυξημένη στα στελέχη αυτά που συμμετείχαν σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (Knight, 2004).

Σε έρευνα του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) που εκπονήθηκε το 2005, προκύπτει πως και στα ελληνικά δεδομένα το ενδιαφέρον για την συνεχή κατάρτιση των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων έχει μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, στις νέες και συγκεκριμένα στην ηλεκτρονική εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται πως τα διοικητικά στελέχη που καλύπτουν κάποιες νέες και ανερχόμενες ειδικότητες (π.χ. υγιεινή και ασφάλεια, εφοδιαστική ή logistics και διαχείριση ποιότητας), έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που περιλαμβάνουν μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και χρήση νέων τεχνολογιών (ΣΕΒ, 2005).

Ο αυξημένος αριθμός διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων που έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται με μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, οφείλεται στην, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αυξημένη χωροχρονική ευελιξία που παρέχουν τα προγράμματα αυτά καθώς και στο μειωμένο κόστος τους συγκριτικά με τα δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα θετικά στοιχεία των προγραμμάτων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης τα καθιστούν θελκτικά για τα στελέχη των επιχειρήσεων που παρακολουθώντας τα, εμπλουτίζουν

το βιογραφικό τους, αποκτώντας γρήγορα μια διοικητική θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (Catinat, 2014; Naidu, 2006; Knight, 2004).

6.5 Γνώσεις και ικανότητες διοικητικών στελεχών που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να συνδυάζει ένα σύνολο γνώσεων. Ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας που βρίσκεται προσδιορίζεται και η αναλογία των γνώσεων αυτών. Έτσι στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα απαιτούνται περισσότερο οι ειδικές γνώσεις, ενώ στα ανώτερα επίπεδα περισσότερο γενικές. Ειδικότερα ένα διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώσεις που αφορούν θέματα διοίκησης, ειδικά θέματα που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του στην επιχείρηση, καθώς και θέματα που σχετίζονται με τη γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης (Αρβανίτης, 2013).

Οι ειδικές γνώσεις που απαιτούνται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, καλύπτονται πλέον με μια πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι e learning σεμινάρια σε Πανεπιστήμια ή άλλου είδους εκπαιδευτικά ιδρύματα, προγράμματα μεταπτυχιακής ειδίκευσης, παροχή εκπαιδευτικού υλικού με τη χρήση νέων τεχνολογιών κ.α. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ξανά, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να εκπαιδεύουν και να καταρτίζουν τα διοικητικά στελέχη τους με μεθόδους ηλεκτρονικής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ώστε αυτά να μην απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους (Knight, 2004).

Ένα στέλεχος για να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση θα πρέπει να διαθέτει επίσης μια σειρά από ικανότητες. Στη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνονται τρεις βασικές κατηγορίες ικανοτήτων:

- Διανοητικές. Αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συλλαμβάνει φαινόμενα, καταστάσεις και αντικείμενα, καθώς και να είναι σε θέση να τα συγκρίνει, να τα αξιολογεί, να τα ταξινομεί και να τα ιεραρχεί. Τέτοιες ικανότητες είναι η λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών κ.α.

- Ανθρώπινες. Αναφέρονται στην ικανότητα του στελέχους να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει, και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις διαφορές τους και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αποτελεσματική συνεργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων στην ομάδα (συγκρούσεις, διαφωνίες), η ηγεσία και η παρακίνηση, κ.α.
- Τεχνικές. Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, εργαλεία, τεχνικές και διαδικασίες. Τέτοιες ικανότητες είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, η διαχείριση του χρόνου, η χρήση τεχνικών προγραμματισμού, κ.α. (Αρβανίτης, 2013; Μηλίτσης, 2012).

Έχει παρατηρηθεί πως η εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση των διοικητικών στελεχών με μεθόδους ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, αυξάνει κατά πολύ τις τεχνικές ικανότητες των στελεχών αυτών. Επίσης, πολλά προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης που απευθύνονται σε διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε ψυχολογικούς παράγοντες και ενισχύουν τις διανοητικές και ανθρώπινες ικανότητες των εκπαιδευόμενων διοικητικών στελεχών (Μάντζαρης, 2003).



Βιβλιογραφία

Amponsah, K. (2003). Patterns of Communication and the Implications for Learning among two Distributed – Education Student Teams. In Proceedings of the 21st annual international conference on Documentation, p.p. 20-27

Brusilovsky, P. and Miller, P. (2001). Course Delivery Systems for the Virtual University. In: Tschang, T. and Della Senta, T. (eds.): Access to Knowledge: New Information Technologies and the Emergence of the Virtual University. Elsevier Science, Amsterdam, 167-206

Cantoni, V., Cellario, M., and Porta, M. (2004). Perspectives and challenges in elearning: towards natural interaction paradigms. Journal of Visual Languages and Computing: Elsevier Ltd., 15, p.p. 333-345.

Carto S.C., Principles of modern management. Functions and systems, Wm. C. Brown Company Publishers, U.S.A., 1980.

Catinat, M. (2014), *Ψηφιακές δεξιότητες: Η διεθνής διάσταση και η επίδραση της παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα

Clark, R. Dublin, L. Gottfredson, C. Horton, B. Mosher, B Parks, E Pfaus, B. Rosenberg, M. Rossett, A. (2007), The e-Learning Guild's Handbook of e-Learning Strategy, http://thelearningcoach.com/wp-content/uploads/downloads/2010/06/strategy_ebook.pdf

Driscoll, M. 2002. Web-Based Training: Creating e-Learning Experiences (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer

Ghirardini, B. (2011), E-learning methodologies A guide for designing and developing e-learning courses, <http://www.fao.org/docrep/015/i2516e/i2516e.pdf>

Goodyear, P. (2001), Effective networked learning in higher education <http://www.csalt.lancs.ac.uk/csalt/>

Harun, M. H. (2002). Integrating e-Learning into the workplace. Internet and Higher Education. 4, pp. 301–310

Hargreaves A. (1994), *Changing Teachers, Changing Times*. New York: Teachers College Press.

Jarvis, P. (2004), *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση θεωρία και πράξη*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Keagan, D. (2001), *Οι βασικές αρχές της ανοιχτής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης*, Κόκκος, Α. (επιμέλεια). Αθήνα: Μεταίχμιο

Knight, J. (2004), *Effective Practice with e-Learning A good practice guide in designing for learning*, <http://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20140615094804/http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/effectivepracticeelearning.pdf>

Laurillard, D. (2002), *Rethinking Teaching for the Knowledge Society*, <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/erm0201.pdf>

Macromedia, (2001). *eLearning Standards*. Retrieved January 2005 from <http://download.macromedia.com/pub/solutions/downloads/elearning/standards.pdf>

Melis, E., Andrès, E., Büdenbender, J., Frishauf, A., Goguadse, G., Libbrecht, P., Pollet, M., and Ullrich, C. (2001). *ActiveMath: A web-based learning environment*. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, 12, 4, 385-407.

Mikulecka, J. (2004). *Online Resources Repositories for Distance Learning*. Retrieved January 2005 from http://www.elearningeuropa.info/index.php?page=doc&doc_id=5047&doclng=6&menuzone=1

Moore, J. Dickson-Deane, C. Galyen, K. (2010), *e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?*, <https://scholar.vt.edu/access/content/group/5deb92b5-10f3-49db-adeb-7294847f1ebc/e-Learning%20Scott%20Midkiff.pdf>

Naidu, S. (2006), *E-Learning a guidebook of principles, procedures and practices*, http://www.col.org/publicationdocuments/pub_e-learning_guidebook.pdf

Paranto, S. (2002). Using the Web as a Collaborative Tool. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, 18, 1, p.p. 154-162

Pride W. M. – Hughes R. J. – Kapoor J. R., *Business*, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1996.

ReadyGo, (2004). An Introduction to AICC, SCORM, and IMS (XML). Retrieved January 2005 from <http://www.readygo.com/aicc/main.htm>

Rogers, A. (1999), *Η εκπαίδευση ενηλίκων*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Rosenberg J. Marc (2000). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. McGraw-Hill.

Squires D (1999) Usability and Educational Software Design: Special Issue of *Interacting with Computers* *Interacting with Computers* 11 (5) 463-466.

Teodoro V.D., (2002), *Embedded technologies in the curriculum: A framework and some examples in science and mathematics education*, 3rd Hellenic ICT Conference with International Participation, Rhodes, Proceedings Volume A, 2002, 39-48.

Αρβανίτης, Π. (2013), *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*, Αθήνα: Πουκαμισάς

Βαξεβανίδου, Μ. Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα

Βασιλού – Παπαγεωργίου, Β. (2001). 'Η διδασκαλία στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Η ανάδειξη Νέων Ρόλων και οι Τρόποι Διαχείρισής τους', στο: Λιοναράκης, Α. (Επιμ.). 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση -Πάτρα, 25-27 Μαΐου 2001. Πρακτικά εισηγήσεων, τ. Β'. Πάτρα, εκδόσεις Ε.Α.Π. ,σελ. 677-689.

Βεργίδης, Δ. (1999), *Σχεδιασμός και δόμηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*, στο Βεργίδης Δ. και Καραλής Θ., *Εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός, οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*, τόμος Γ', Πάτρα, ΕΑΠ, σ. 22-37.

Βερναδάκης, Ν. Αυγερινός, Α., Ζέτου, Ε. Γιαννούση, Μ. Κιουμουρτζόγλου, Ε. (2006), Μαθαίνοντας με την Τεχνολογία των Πολυμέσων – Υπόσχεση ή Πραγματικότητα; *Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή & τον Αθλητισμό* τόμος 4 (2), 326 – 340.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990), *Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα: International Publishing

Κανελλόπουλος, Χ. (2004), *Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Ιδιωτική

Καραμπίνη Π. και Ψιλού Ε. (2004), Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα: Εμπεική έρευνα και συμπεράσματα - επισημάνσεις και προτάσεις, στο Μπαγάκης Γ. (επιμέλεια), Συνέδριο Επιμόρφωση και επαγγελματική ανάπτυξη του εκπαιδευτικού, Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα 1 Μάη 2004, Μεταίχμιο, σελ. 139-147.

Καστής, Ν. & Χαράμης, Π. (2001), *Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στο σχολείο με τις νέες τεχνολογίες*, Αθήνα: Ίδρυμα Μελετών Λαμπράκη, Παρατηρητήριο Εκπαίδευσης.

Καψάλης, Α. Παπασταμάτης, Α. (2013), *Εκπαίδευση ενηλίκων γενικά εισαγωγικά θέματα*, Αθήνα: Σιδέρης

Κόκκος, Α. (2005), *Εκπαίδευση ενηλίκων ανιχνεύοντας το πεδίο*, Αθήνα: Μεταίχμιο

Κοντόνη, Α. (2011), *Εκπαίδευση ενηλίκων θεωρητικές προσεγγίσεις και τεχνικές εφαρμογές*, Αθήνα: Ελληνοεκδοτική

Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Λαζάνης, Γ. (2009), *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*, Αθήνα: Σαββάλας

Λιοναράκης, Α. (1999), *Ανοιχτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η εμπειρία του Ελληνικού Ανοιχτού Πανεπιστημίου* (σ. 46) στο Τσολακίδης, Κ. (1999). *Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών*

Μάντζαρης, Γ. (2003), *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική

Μάρκελλος, Β. (2011), *Εφαρμοσμένα μαθηματικά λογισμός, γραμμική άλγεβρα, διαφορικές εξισώσεις*, Αθήνα: Συμμετρία

Μηλίτσης, Π. (2012), *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*, Αθήνα: Πατάκη

Μπουραντάς, Δ. Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου

Ο.Κ.Ε. (2005). Γνώμη της Ο.Κ.Ε. επί του Ν/Σ του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με θέμα «Συστηματοποίηση της Δια Βίου Μάθησης». Όπως ανασύρθηκε από το Site: <http://www.oke.gr/gnomes/GNOMI-DIA-BIOU-TELIKO.doc>

Παναγούλη, Ε. (2006), *Οι νέες τεχνολογίες στη Δημόσια Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση η χρήση τους στη διοίκηση των σχολικών μονάδων*, Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Παπαδάκης Σ. Χ., Βελισσάριος Α.Β. και Φραγκούλης Ι. Γ. (2003), «*Η Επιμόρφωση και Μετεκπαίδευση των Εκπαιδευτικών στην Κοινωνία της Πληροφορίας με Αξιοποίηση των Μεθόδων της Ανοικτής και Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευσης*»,. ΕΑΠ.

Παπαδάκης, Σ. (2006), *Η αξιοποίηση των ΤΠΕ: παιδαγωγική προσέγγιση. Σύγχρονοι Προσανατολισμοί στην Εκπαίδευση*, Ιούνιος - Αύγουστος, σ. 6-9.

Παπαδανήλ, Ι. (2005), *Η επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών στη χρήση των νέων τεχνολογιών, θεωρητική και εμπειρική προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίσκα.

Πετροπούλου, Ο. (2011), *Αξιοποίηση Δεικτών Ανάλυσης Διαδραστικότητας σε Περιβάλλοντα Ηλεκτρονικής Μάθησης για την Αξιολόγηση της Επίδοσης των Εκπαιδευόμενων*, Διδακτορική Διατριβή, <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/4143/1/Petropoulou.pdf>

Πρόκου, Ε. (2009), *Εκπαίδευση ενήλικων και δια βίου μάθηση στην Ευρώπη και την Ελλάδα*, Αθήνα: Διονικός

Σαϊτής, Χ. (1992), *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*, Αθήνα.

ΣΕΒ, (2005), Έρευνα για τις Ανάγκες των Επιχειρήσεων σε Ειδικότητες Αιχμής για την τριετία 2005 – 2007, Όπως ανασύρθηκε από το Site: http://glotta.ntua.gr/posdep/concrete/2007-SEB_Anages_Eidikotiton_Aixmis.pdf

Τζιρίτας, Γ. (2005). Δια Βίου Μάθηση. Εφημερίδα ΠΑΤΡΙΣ, 1 Μαρτίου 2005. Όπως ανασύρθηκε από το Site: www.csd.uoc.gr/~tziritas/papers/keimena/DiaBioy.pdf

Χατζηπαναγιώτου Π. (2001), *Η Επιμόρφωση των Εκπαιδευτικών: ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης*, Αθήνα: Τυπωθήτω

Χλαπάνη, Γ. (2006), *Δημιουργία κοινοτήτων μάθησης με αξιοποίηση των τεχνολογιών των επικοινωνιών: μελέτη περίπτωσης υλοποίησης επιμορφωτικού προγράμματος εκπαιδευτικών για τις τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην εκπαίδευση*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών.

Χυτήρης, Λ. (2006), *Μάνατζμεντ Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks

Ψυχάρης, Σ. (2009), *Εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (τπε) στην εκπαίδευση (πρώτος τόμος) παιδαγωγικές εφαρμογές των τπε*, Αθήνα: Παπαζήσης.

